

Crisisbestendig sturingsysteem nodig voor de Board

“In tijden van economische crisis moeten toezichthouders beter toezien op de effectiviteit van het sturingsysteem van de organisatie.” Dat zegt professor dr. Bert Steens, hoogleraar Management Accounting en Management Control aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en partner bij Ernst & Young Accountants. In dit interview geeft hij aan hoe het besturingsysteem crisisbestendig gemaakt kan worden en hoe commissarissen er beter toezicht op kunnen houden.

Wat is een crisisbestendig sturingsysteem?

In een economische downturn neemt het aantal onzekere factoren voor (maatschappelijke) ondernemingen sterk toe. Het bestuur moet zien te voorkomen dat zij verrast wordt door plotselinge wijzigingen als gevolg van de crisis.

Bijvoorbeeld, het verkrijgen van kredieten kan opeens een probleem worden. Dat kan een direct gevaar opleveren voor de continuïteit van de onderneming.

Een crisisbestendig sturingsysteem is voor het bestuur van belang om zich beter voor te bereiden en sneller te reageren op onverwachte ontwikkelingen. Zo'n systeem bestaat uit vier onderdelen:

- de kernwaarden, zoals verwoord in de visie en missie, waar de onderneming niet van af wil wijken, wat er ook gebeurt. Alle (crisis) maatregelen worden 'geijkt' aan die kernwaarden;
- De radarfunctie, die meer dan in goede tijden in de gaten houdt welke ontwikkelingen zich voordoen in de markt en in het eigen bedrijf. In de meeste ondernemingen ligt die functie bij het bestuur, het management team en/of de marketing afdeling. Bij grote bedrijven ook bij Public Affairs;

- Het risicobeheer, dat meer dan in goede tijden aangeeft welke risico's het bestuur niet acceptabel vindt bij het nemen van maatregelen en bij het inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt;
- Het bestuurlijke dashboard met kern prestatie-indicatoren die aangeven wat het bestuur belangrijk vindt om te bereiken, aangevuld met indicatoren die in een crisis essentieel zijn voor het voortbestaan van de organisatie.



Het sturingsysteem van menig organisatie leunt in sterke mate op de budgetten die aan het einde van het vorige jaar zijn gemaakt. In turbulente tijden en zeker in een crisis kan dat niet.

Als omstandigheden snel veranderen zullen budgetten gebaseerd zijn op inmiddels achterhaalde uitgangspunten. Verwachtingen en doelen zullen met veel hogere frequentie moeten worden bepaald om prestaties goed te kunnen beoordelen. En om flexibel te kunnen reageren op onverwachte ontwikkelingen. Dit is nodig om te kunnen overleven.

Welke indicatoren zijn nodig in een crisis?

De keuze van indicatoren hangt o.a. af van de levensfase van de onderneming en het type organisatie (soort klanten en producten).

Maar als ik de Balanced Scorecard van Kaplan and Norton als voorbeeld neem zijn er gemiddeld zo'n 15 kern prestatie-indicatoren te formuleren die in een crisis dashboard thuis horen.

Financieel gezien zullen de liquide middelen meer dan normaal op peil gehouden moeten worden. Dit betekent dan ook meer aandacht voor activiteiten die meteen geld opleveren, strikt beheer van werkkapitaal en cash management. Indicatoren voor liquiditeit zijn bijv. *operationele kasstromen, investerings- en financieringskasstromen en werkkapitaal.*

Wat de dimensie **Klanten** betreft, zal de portefeuille eens kritisch bekeken moeten worden. Als 20% van de klanten zorgt voor 80% van de omzet zal er zeker gesnoeid kunnen worden in de 80% klanten die in feite niet rendabel zijn.

Indicatoren voor dit onderdeel zijn bijv. *klantwaarde voor de onderneming, kwaliteit van de relatie met de klant, marktaandeel per relevante markt en share of wallet* (het percentage van zijn totale bestedingen dat een klant uitgeeft aan de onderneming. Het wordt gebruikt als maatstaf voor klantenbinding).

Bij de dimensie **Interne Processen** is *efficiency* natuurlijk een essentiële indicator. Maar *aanpassingsvermogen van mensen, processen en systemen* vind ik net zo belangrijk. Juist in een crisis kan de toekomst van de onderneming afhangen van de flexibiliteit waarmee de organisatie reageert op onverwachte ontwikkelingen.

Bij de dimensie **Innovatie, Leren en Groei** moet het bestuur aangeven wat de voortgang is van de innovatieprojecten.

Een crisis duurt niet eeuwig. Wil het bestuur na de crisis voorop lopen, of in ieder geval niet achterop raken, dan zullen innovatieprojecten ervoor moeten zorgen dat de onderneming sneller dan de concurrentie goede proposities in de markt kan zetten.

Indicatoren voor dit onderdeel zijn o.a. de voortgang van innovatieprojecten, het kennisniveau van medewerkers, maar ook de ontwikkeling van nieuwe business relaties en netwerken. Daar moet je nu aan beginnen want het opbouwen van die relaties kost tijd.

Waar moeten toezichthouders op letten?

Toezichthouders moeten kritisch kijken naar de kwaliteit van het sturingssysteem. Is het systeem effectief, krijgen de vier onderdelen zoals eerder beschreven gelijke aandacht, zijn de juiste indicatoren opgenomen in het dashboard en geven die de actualiteit weer?

Toezichthouders moeten er voldoende van overtuigd zijn dat de organisatie voorbereid is op onverwachte ontwikkelingen. Kan er op korte termijn gereageerd worden, indien nodig? Wordt er niet zoveel weggesneden en bezuinigd dat de operatie is geslaagd maar de patiënt binnenkort zal overlijden?

Om tot die overtuiging te komen kan het nodig zijn dat de RvC of RvT met de directie of bestuur bespreekt of het sturingssysteem crisisbestendig is. Als dat niet zo is of er bestaat twijfel, dan verdienen verbeteringsmaatregelen de hoogste prioriteit.



Professor Bert Steens
Partner Ernst & Young