

# Ondernemerschap bij tegenwind

Bij 'ondernemerschap' in de zorg krijgen we - mede als gevolg van de berichtgeving in de media - al snel associaties met het opstarten van spannende nieuwe dingen, fundamentele strategische keuzes, en gewaagde investeringsprojecten (en natuurlijk met de personen die hiermee de publiciteit halen). Een cruciaal aspect van ondernemerschap, maar met beduidend minder 'glamour' dan de genoemde thema's, ligt echter in de stuurmanskunst die nodig is als een organisatie bergafwaarts gaat. In een eerder artikel (juni 2015) is op deze plaats ingegaan op het optreden van de afdelingen bijzonder beheer van banken, en het belang om hier zo ver mogelijk vandaan te blijven. Maar wat te doen als het onverhoopt toch zo ver komt?

**F**inanciële problemen en faillissementen zijn de laatste jaren schering en inslag, zowel in de private als publieke sector. Mede hierdoor zijn over dit onderwerp tal van publicaties verschenen. Ik noem als tamelijk willekeurige voorbeelden het boek van Adriaanse & In 't Groen ('Zwaar weer ondernemen') en de publicatie van Kennedy Van der Laan (KVdL) ('Zorginstellingen in zwaar weer') die ik recentelijk onder ogen kreeg. Maar eerst nog even over de oorzaken van de problemen. Onlangs stelde de bekende curator Louis Deterink (in zijn afscheidsinterview in het FD) dat naar zijn mening driekwart van alle faillissementen voortvloeit uit zwak bestuur. Als belangrijkste faalfactoren noemt hij: een te snelle groei (vaak door overnames/fusies), een riskant financieel beleid, onvoldoende interne controle, en een niet-effectieve of te laat doorgevoerde reorganisatie. De laatstgenoemde faalfactor wordt ook door KVdL benadrukt als oorzaak van problemen. Gesteld wordt dat veel besturen geneigd zijn om 'de kop in het zand te steken' en te lang wachten met het nemen van ingrijpende maatregelen. En als er uiteindelijk toch wordt ingegrepen, dat het dan te voorzichtig is. KVdL adviseert in het verlengde hiervan dan ook om steviger te snijden dan in eerste instantie noodzakelijk wordt geacht. Elke ontslagronde leidt tot onrust, maar een eventuele aaneenschakeling van ingrepen leidt tot exponentieel grotere schade voor een organisatie, aldus KVdL. Adriaanse verwijst in zijn boek naar uitvoerig Duits onderzoek waaruit blijkt dat gemiddeld zo'n 16 maanden te lang met herstructureringsmaatregelen wordt gewacht. Daarbij geldt verder dat in 54% van de gevallen pas wordt ingegrepen als er structureel verlies wordt gemaakt en in 17% van de gevallen pas in reactie op een liquiditeitscrisis. Adriaanse

merkt hierbij op dat het herkennen en erkennen van faillissementsoorzaken een complexe aangelegenheid is, maar benadrukt dat het maar zelden voorkomt dat de belangrijkste aanwijsbare oorzaak in externe factoren ligt. Het probleem ligt naar zijn zienswijze eerder in het niet adequaat reageren op deze externe factoren door organisaties. Dit laatste staat in contrast met de praktijk van alledag, waar - zo constateert het FD - bestuurders en toezichthouders bij problemen zelden het boetekleed aantrekken, maar waarbij al snel wordt verwezen naar ongunstige externe ontwikkelingen, hardvochtige financiers, of andere externe partijen of factoren. Zie ter illustratie de berichtgeving over de recentelijke teloorgang van schoenenverkoper Macintosh of warenhuisketen V&D. (Opmerking terzijde: in de zorgsector legt men de zwarte piet ook graag bij 'de overheid' en 'de zorgverzekeraars' neer.)

Zowel Adriaanse als KVdL benadrukken het belang van openheid naar stakeholders voor organisaties in problemen. Dit herken ik vanuit de WFZ-praktijk. Zowel zakelijk als persoonlijk krijg je gewoon een positiever beeld van, en 'gevoel bij' zorginstellingen die eigener beweging openheid betrachten - vooral ook over minder florissante ontwikkelingen - en die je op eigen initiatief vroegtijdig informeren, dan bij instellingen die zaken zo lang mogelijk 'onder de pet houden' en waarbij je nieuws - bij wijze van spreken - vooral uit de krant moet vernemen. Dit is met name in (de aanloop naar) crisissituaties van doorslaggevend belang. Want in dergelijke situaties ontstaat voor een organisatie onmiskenbaar een grotere mate van afhankelijkheid van externe partijen (zoals leveranciers, financiers en verzekeraars) dan voorheen. 'Zachte' factoren als ver-



trouwen en goodwill gaan dan een belangrijke rol spelen; dit zijn voorwaarden om alle betrokken partijen überhaupt nog 'mee te krijgen' in een eventueel hersteltraject. Afhankelijk van de ernst van de problemen kan vervanging van het verantwoordelijke management hierbij noodzakelijk zijn. Een cruciale factor in een crisissituatie is ook dat de kwaliteit van de informatie die wordt verstrekt aan stakeholders over de huidige situatie en de komende ontwikkelingen deugdelijk moet zijn. Wellicht een open deur, maar ik noem dit toch maar specifiek, omdat dit - in probleemsituaties die mede zijn ontstaan omdat de interne informatie juist grote tekortkomingen kent - vaak een heel moeilijke opgave is. Ook hierbij is een vroegtijdige versterking van de organisatie met externe deskundigheid vaak een noodzakelijke stap.

Zoals in het eerdere HEADline-artikel benadrukt: financiers maken altijd, dus ook bij dreigende faillissementen, een zakelijke kosten/baten afweging. Een eventuele continuering (of uitbreiding) van kredietlijnen gebeurt dus alleen omdat dit alles afwegende in het belang van de bank wordt geacht, en niet uit sympathie met een noodlijdende klant. Dit impliceert dat een organisatie in problemen aan banken en andere stakeholders een geloofwaardig toekomstperspectief moet kunnen schetsen ('licht aan het eind van de tunnel'), anders wordt een faillissement onvermijdelijk. Om hierin te slagen is het nodig dat men zich in de positie en zienswijze van de andere

partijen kan verplaatsen. Voor zover het hierbij banken betreft, verwijs ik voor nadere informatie over 'het denken en doen' kortheidshalve naar het genoemde boek van Adriaanse en het in het eerdere HEADline-artikel geciteerde boek van Werkman ('Rotbanken').

KVdL geeft nog een aantal aandachtspunten voor als het onverhoopt toch richting surseance of faillissement gaat. Allereerst weer: wees open naar schuldeisers. Meld betalingsonmacht ook tijdig bij belastingdienst, UWV en pensioenfonds. Zorg vooral ook dat bekend is wat de activa en passiva zijn. (Wat is de situatie bij het vastgoed en andere vaste activa: lease, huur, huurkoop of eigendom? Hoe zit het met hypotheek en pandrechten? Wat zijn de eventuele contractuele bepalingen aangaande 'change of control'. Wat loopt er aan overeenkomsten? Et cetera, et cetera.) Dit is allemaal medebepalend voor de vraag of een doorstart (via surseance of 'pre-pack') eventueel nog een optie kan worden.

Kortom, de stuurmans kwaliteiten in de top van organisaties worden vooral beproefd, en worden ook duidelijk zichtbaar, in 'zwaar weer'. In continuïteitsbedreigende situaties gelden specifieke 'do's and don'ts'. Sla er de literatuur eens op na. Bezie de aanbevelingen echter vooral als extra aansporingen om te voorkomen dat de organisatie in een dergelijke situatie verzeild raakt. Voorkomen blijft beter dan genezen. ///