



Raetsheren

Ondernemen na Covid-19,

van crisis tot kans

Inhoud

Introductie

pagina 3

Governance

pagina 5

Een crisis om van te leren

pagina 7

Riskmanagement

pagina 8

Positie medewerkers

pagina 14

Cashflowmanagement

pagina 15

Het nieuwe normaal

pagina 17

Weer van start

pagina 17

Belangrijke vraagstukken

pagina 19



Introductie

De eerste geconstateerde besmetting met het coronavirus in Nederland dateert van 27 februari 2020. Twee weken later, op 11 maart 2020, werd SARS-CoV-2, het coronavirus dat COVID-19 veroorzaakt, als pandemie erkend. Inmiddels is het “normale” leven voor meer dan een miljard mensen wereldwijd (gedeeltelijk) gestopt en zijn zij gehouden aan (vrijheids)beperkende overheidsmaatregelen (welke in aard en omvang per regio verschillen). Tegelijkertijd zetten zorgverleners en onderzoekers zich met man en macht in om het coronavirus te bestrijden, in de hoop de verspreiding te vertragen en zoveel mogelijk levens te redden.

Ondertussen houden diverse instanties, ondernemingen en specialisten zich bezig met de vraag welke impact het coronavirus zal hebben op de economie, maar ook op mensen en samenlevingen. De meeste organisaties richten zich op dit moment op de gezondheid en veiligheid van hun medewerkers, het in kaart brengen van de risico's voor hun ondernemingen, alsmede eventuele problemen in de distributieketen. De daadwerkelijke impact van het coronavirus op de diverse ondernemingen en daarbij behorende distributieketen is op dit moment niet goed in te schatten. Er zijn ondernemingen die nauwelijks geraakt lijken te worden, maar helaas ook ondernemingen waarvan zeker is dat ze zwaar geraakt zijn (dan wel zullen worden). In ieder geval is al wel duidelijk dat het coronavirus de nodige financiële impact zal hebben.

De scenario's van het Centraal Plan Bureau bevatten een ruime bandbreedte, maar de ondergrens is bijna een gegeven.

Ondanks de uitdagingen waar we nu met zijn allen voor staan, de onzekerheid en het gebrek aan ervaring met een crisis van deze omvang en aard, weten we één ding met elkaar zeker: ook aan deze crisis zal een einde komen. De vraag is of het leven daarna weer terug zal keren naar “normaal”. Normaal in de zin van hoe het was voordat het coronavirus zich over alle continenten verspreidde.

Ook organisaties dienen zich deze vraag nu al te stellen: hoe gaan we om met een wereld die hoogstwaarschijnlijk de nodige veranderingen kent als gevolg van de coronacrisis? Het is van belang om nu al beslissingen en maatregelen te nemen die ervoor zorg kunnen dragen dat deze organisaties voldoende veerkracht hebben en meebewegen met de tendensen die een gevolg zijn van het coronavirus.

Anders dan in de meeste andere crisissituaties is er thans sprake van een wereldwijde crisis die met geen enkele andere crisis te vergelijken valt en die ook geen uitzonderingen kent. Er is dus geen vergelijkingsmateriaal, maar ook geen ervaring van derden over hoe het beste gehandeld kan worden in deze situatie. Dat maakt dat bestuurders van diverse organisaties zich zorgen maken en niet goed weten hoe te reageren op deze crisis. In onze beleving dient hier echter aansluiting gezocht te worden bij de wijze waarop wordt geacteerd bij een crisis met een andere oorzaak, zoals bijvoorbeeld een brand die het volledige bedrijf verwoest.

Ons inziens kent elke crisis drie belangrijke fasen:

Crisis Management Fase	Fase van Herstel	Fase van Excelleren
In deze fase dient de organisatie te reageren op de crisis die zich voordoet, waarbij een sterke focus ligt op continuïteit (overleven is de primaire focus).	In deze fase leert de organisatie van de crisis die zich heeft voorgedaan en zorgt ervoor dat ze “sterker” uit de crisis komt (met de gedachte dat men van elke crisis kan leren).	In deze fase gebruiken organisaties de opgedane kennis om door te ontwikkelen en voorbereid te zijn op “het nieuwe normaal”.

De afgelopen weken hebben de meeste organisaties zich volledig toegelegd op de eerste fase. Alle zeilen zijn bijgezet om zo goed mogelijk te reageren op de gevolgen van de coronacrisis. Dat neemt niet weg dat reeds nu al aan de volgende fase kan worden begonnen en de eerste opgedane inzichten kunnen worden gebruikt om de organisatie beter in te richten en voor te bereiden op de toekomst. Door deze stap nu al te nemen wordt ook reeds de basis gelegd voor de verdere toekomst. Afgaande op de scenario's die zijn gepresenteerd door onder meer het Centraal Plan Bureau is niet te verwachten dat deze coronacrisis, maar ook de daarop volgende economische uitdaging, binnen afzienbare tijd is opgelost en er geen restschade meer is.

Teneinde in die omstandigheden geen onnodige verliezen te lijden, is het van belang de focus te leggen op het door blijven ontwikkelen naar “het nieuwe normaal” en in voldoende mate aan te passen aan de huidige situatie.

De organisaties die zich het beste weten aan te passen hebben op termijn het meeste bestaansrecht.



Governance

Het zijn bijzondere tijden. Vergelijkingen gaan niet op, ook al kunnen we niet zeggen dat dit geheel onverwacht was. We zijn eerder geconfronteerd met potentiële pandemieën (SARS, Mers, Ebola) en zijn door diverse experts meer dan eens gewaarschuwd dat een volgend risico op de loer lag. De vraag is of we met elkaar voldoende hebben geleerd van deze potentiële pandemieën en als individuele organisatie voldoende waren voorbereid.

Hoe heeft het crisisteam gefunctioneerd? Hebben de crisisplannen standgehouden? De aanwezigheid van een crisisplan heeft eigenlijk altijd zin, ook als de aard van de crisis zijn oorsprong vindt in een omstandigheid waar niet of onvoldoende op is geanticipeerd. Elke crisis is anders, maar de basisstructuur van crisismanagement draagt in elke crisissituatie bij.

Het bestuur van de organisatie dat belast is met het crisismanagement kan onder zeer hoge druk komen te staan. Daarom is het van belang dat zij tijdig toezichthouders (bestuurder vanuit het moederbedrijf, dan wel commissarissen) als klankbord kunnen gebruiken. Het leiderschap van de individuele bestuurder wordt ten tijde van crisis tot het uiterste getest.

Een crisis vraagt om hands-on-mentaliteit en het vermogen snel te schakelen. Dat neemt niet weg dat het belangrijk is om in de hectiek van alledag ook stil te staan en te reflecteren. Een belangrijke vraag die het bestuur zichzelf dient te stellen is of de beslissingen die men neemt niet alleen goed zijn voor het moment, maar ook voor de lange termijn. Immers, in sommige situaties zal blijken dat genomen maatregelen dusdanig ingrijpend zijn dat de organisatie voor een volgende uitdaging is komen te staan.

Ook is het van belang het eigen functioneren van het crisisteam te evalueren. Wat ging er goed, maar wat moet de volgende keer echt beter? Is ieder teamlid bestand tegen de druk van het managen van een crisis? Belangrijke aandachtspunten:

- Betrokkenheid bij het welzijn van de medewerkers.
- Reële inschatting van gederfde inkomsten en acute problemen.
- Grootste risico's op de korte en middellange termijn inzichtelijk maken.
- Zoek de raad van commissarissen (of andere toezichthouder) digitaal op en maak gebruik van hun rol als klankbord.
- Zorg dat je als crisisteam – online – zichtbaar en benaderbaar bent.

Dat er in de toekomst wederom een crisis op ons staat te wachten, daar bestaat geen twijfel over. Zorg dat het crisisteam er klaar voor is.





Een crisis om van te leren

Een organisatie door een crisis leiden is al geen gemakkelijke opgave. Een organisatie door de corona-crisis leiden is nog een stuk uitdagender. Met name het gebrek aan referentiemateriaal in combinatie met vele onzekere factoren maakt dat veel bestuurders zoekende zijn.

Toch is ons inziens het moment bereikt waarop organisaties moeten draaien. De eerste fase, de crisismanagementfase, is nu voorbij. We weten dat het coronavirus er is, we weten wat voorlopig de beperkingen zijn, en nu moeten we door. Dat betekent dat er versneld door fase twee moet worden gegaan (met in het achterhoofd de gedachte dat je van elke crisis kunt leren en er beter uit kunt komen) om vervolgens tijdig de stap te kunnen maken naar fase drie.

In deze fase van excelleren moeten organisaties de opgedane ervaring, oftewel het reflectie- en leermoment, gebruiken om door te ontwikkelen en voorbereid te zijn op “het nieuwe normaal”. Hoe kan een bedrijf bestaansrecht houden in een 1,5-metereconomie? Welke maatregelen dienen daarvoor genomen te worden? Kunnen nieuwe technologieën of denkwijzen daar toegevoegde waarde leveren? Wij hebben op basis van onze ervaringen en ideeën diverse punten van aandacht benoemd om bedacht op te zijn bij het doorlopen van fase twee, op weg naar fase drie.

Riskmanagement

Riskmanagement dient vooralsnog hoog op de agenda te blijven staan. Het is niet te verwachten dat de crisis op een zeer korte termijn ten einde komt. Dat betekent dat de riskmanagementacties die zijn genomen voorlopig intact dienen te blijven, zoals bijvoorbeeld het waarborgen van de veiligheid van medewerkers.

Vanuit een riskmanagement gedachte zijn ook de volgende punten van belang:

Supply-chainafhankelijkheid

Sinds enkele maanden denkt iedereen bij het horen van de naam “Wuhan” aan het coronavirus. Echter, voordat het coronavirus de wereld in zijn greep kreeg, stond Wuhan bekend vanwege zijn industriële revolutie en innovatie. Daarnaast is Wuhan een belangrijk verkeersknooppunt dat zowel Noord- en Zuid-China verbindt als Oost- en West-China. Wuhan is een belangrijk centrum voor economie, financiën, industrie, transport en onderwijs in Centraal-China. De belangrijkste industrieën bevatten farmaceutische bedrijven, bedrijven die zich bezighouden met bio-engineering, maar ook automobielbedrijven. Daarnaast staat Wuhan bekend om alle high-techontwikkelingen. Meer dan tweehonderd van de Fortune Global 500 bedrijven zijn aanwezig in de regio Wuhan. Dat betekent dat vele goederen en producten op jaarbasis van en naar Wuhan worden getransporteerd, een markt die sinds de uitbraak van het coronavirus volledig heeft stilgelegen en vele afnemers met lege handen heeft achtergelaten, maar ook leveranciers met volle opslaglocaties.

Maar niet alleen Wuhan speelt hier een belangrijke rol. China speelt in de breedte een belangrijke rol als het gaat om het produceren van hoogwaardige producten en componenten en is andersom een belangrijke afnemer van wereldwijd geproduceerde commodity en industriële producten. Een belangrijke afzet- en leveranciersmarkt die door de uitbraak van het coronavirus ineens tot het doorbreken van vele distributieketens heeft gezorgd.

Distributieproblemen die zich voordoen als gevolg van het feit dat China hard is geconfronteerd met de gevolgen van de coronacrisis, raken niet alleen directe leveranciers en afnemers, maar ook alle daaropvolgende partijen in de keten. De vraag is of Nederlandse bedrijven zich altijd realiseren in welke mate hun leveranciers of afnemers worden beïnvloed door Chinese partijen.

Na China is thans de rest van de wereld aan de beurt en brengt het coronavirus wereldwijd vele beperkingen met zich. Onduidelijk is wanneer de Europese grenzen weer volledig opengaan en het normale handelsverkeer weer op gang komt. Ook is het maar afwachten of de VS daadwerkelijk in staat zijn de economie weer op gang te krijgen na een zeer kort durende lockdown. Al deze ontwikkelingen zijn van invloed op de distributieketens van bedrijven. Pas nu wordt meer en meer duidelijk in welke mate bedrijven afhankelijk zijn geworden van de diverse schakels in de supply-chain.

Dat leidt tot de vraag of de distributieketen voldoende inzichtelijk is, én voldoende waarborgen kent om problemen gedurende een crisis te voorkomen. Kortom, is er voldoende oog geweest voor supply-chain-riskmanagement alsmede de continuïteit van de bedrijfsvoering in dit verband. Riskmanagement op dit vlak brengt de nodige kosten met zich mee, maar deze crisis laat zien dat die kosten hoogstwaarschijnlijk de investering waard zijn geweest. Toch hebben vele bedrijven hier de afgelopen jaren niet of nauwelijks geïnvesteerd.

Wij nemen waar dat diverse organisaties over de afgelopen jaren de keuze hebben gemaakt – al dan niet na het doorlopen van een tender-procedure – om slechts één leverancier te gebruiken voor de levering van grondstoffen, halffabricaten of andere producten. Doordat hier geen geografische spreiding plaatsvindt, wordt de supply-chain ineens uiterst kwetsbaar gedurende een crisis zoals we die nu bij de hand hebben.

De huidige crisis leidt dan ook tot de noodzaak van herbeoordeling. Zou het niet beter zijn het risico te mitigeren en te kiezen voor meerdere leveranciers? Is het verstandig om leveranciers dichterbij huis te zoeken en te kiezen voor deglobalisering? Is het aanhouden van een strategische voorraad aan te bevelen? Welke maatregelen kunnen aanvullend worden genomen om de distributieketen minder kwetsbaar te maken? In dat kader is nog van belang dat er steeds meer technologische mogelijkheden komen om de volledige keten inzichtelijk te maken en daardoor minder kwetsbaar en juist veerkrachtiger. De vraag is of nieuwe inzichten en technologieën het ook mogelijk maken om voor zo lang als dat vereist en wenselijk is, de bedrijfsprocessen (en dus ook de ketendynamiek) door te laten gaan met respect voor de 1,5 meter afstand.

Om te voorkomen dat medewerkers van de eigen organisatie, maar ook die van leveranciers of derden (zoals bijvoorbeeld transportbedrijven) te dicht op elkaar werken, zouden werkprocessen verder geautomatiseerd kunnen worden. De afweging tussen noodzaak en investering dient nu gemaakt te worden, omdat het nu eenmaal een vaststaand gegeven is dat de bedrijven die in staat zijn zich het beste aan te passen ook de grootste kans hebben om te overleven.

Als het gaat om het onderzoeken van “het nieuwe normaal” dan dient er rekening mee gehouden te worden dat de coronacrisis waarschijnlijk niet de laatste crisis is waarmee gedeald dient te worden. Het is dan ook van belang te realiseren dat diverse organisaties werken op “just in time”-basis. Dat betekent dat zij geen of nauwelijks voorraden aanhouden. Just in time in combinatie met een zeer beperkt aantal leveranciers maakt een bedrijf overigens ook kwetsbaar voor relatief kleine evenementen (zoals een brand) bij een toeleverancier. Deze keuze is in het verleden vaak niet zonder reden gemaakt (financiële motieven), maar de impact van de coronacrisis maakt wel dat ook op dit punt een evaluatie van de eerder gemaakte besluiten zou dienen plaats te vinden. Wellicht zijn er opties om toch een beperkte strategische voorraad aan te houden, dan wel mogelijkheden om bij een dreigende crisis op te schalen. Ook vanuit het oogpunt van de 1,5-metereconomie valt er veel voor te zeggen om het beleid ten aanzien van voorraden nogmaals onder de loep te nemen.

Ten slotte wijzen we in het kader van supply-chainmanagement ook op de contractuele verplichtingen die organisaties aangaan ten aanzien van hun leveranciers en afnemers. Wordt in deze contracten voldoende rekening gehouden met de gevolgen van een pandemie (dan wel een vergelijkbare crisis met een omvang als deze)? We hebben heel wat contracten voorbij zien komen met boeteclausules in het geval dat er niet tijdig wordt geleverd. De vraag is of een beroep doen op deze clausule redelijk en billijk is onder de gegeven omstandigheden en tussen goede zakenpartners gedaan zou moeten worden, maar in de praktijk zorgt het toch voor de nodige discussie, frustratie, tijd en soms kosten (advocaten). Onze visie is dan ook dat dergelijke discussies over contractuele bepalingen beter voorkomen kunnen worden.

Verzekeringen

Verzekeringen is niet het eerste waar organisaties aan denken tijdens een crisis. Toch moet het belang van een adequaat verzekeringsprogramma niet worden onderschat. Consequenties van een crisis zijn namelijk van invloed op de noodzaak en reikwijdte van bepaalde verzekeringsdekkingen, maar ook de fase die volgt op de crisis – “het nieuwe normaal” – vereist een herbeoordeling van het verzekeringsprogramma.

Graag benoemen wij enkele aandachtsgebieden:

OPSTALLEN

Zijn alle opstallen wederom in gebruik genomen of staat een deel nog voor een langere periode leeg omdat er gefaseerd wordt hervat?

Het is van belang dat er geregeld iemand aanwezig is om het risico op schadeveroorzakende incidenten te verkleinen (denk bijvoorbeeld aan inbraak of brand).

GOEDEREN (VOORRAAD)

Heeft de coronacrisis geleid tot een stijging of afname van de goederenvoorraad?

Met name een stijging dient besproken te worden met de accountmanager. Datzelfde geldt voor een besluit op basis waarvan naar de toekomst toe meer voorraad zal worden aangehouden, bijvoorbeeld om de kwetsbaarheid van de distributieketen te ondervangen. Fluctuaties in de voorraad dienen tijdig besproken te worden, ook in verband met beperkte restitutie van premie achteraf.

BEDRIJFSSCHADEBELANGEN

Het jaarbelang dient tot uitgangspunt bij het vaststellen van de verzekerde som. Over 2019 hebben de meeste Nederlandse bedrijven een zeer goed jaar gedraaid, hetgeen heeft geleid tot een verzekerde som op het niveau van 2019 en waarbij vaak rekening wordt gehouden met de verwachte groei voor 2020. Het kan zijn dat de coronacrisis hier roet in het eten heeft gegooid en de daadwerkelijke omzet over 2020 vele malen lager komt te liggen dan oorspronkelijk was geprognostiseerd.

Aangezien vrijwel alle brandverzekeringen een maximering kennen van de restitutie van premie kan het van belang zijn tijdig het gewijzigde jaarbelang door te geven en de verzekerde som aan te laten passen. Daarbij dient wel oog te zijn voor het feit dat er ook een fase komt waarin de gebruikelijke bedrijfsactiviteiten volledig worden hervat en de omzet dus weer zal stijgen. Ook hiervoor dient de dialoog gezocht te worden met de accountmanager.

AANSPRAKELIJKHEID

Het risico van werkgeversaansprakelijkheid neemt toe indien er onvoldoende maatregelen worden genomen om de werknemers een veilige werkplek te bieden. De vraag is of dit risico voldoende is verzekerd. Is de verzekerde som onder de gegeven omstandigheden hoog genoeg?

Hetzelfde geldt voor eventuele claims van derden (denk bijvoorbeeld aan medewerkers van transportbedrijven). Is de verzekerde som voldoende?

Indien de organisatie (tijdelijk) andere werkzaamheden ontplooit teneinde omzet te blijven genereren, is het van belang te beoordelen of deze werkzaamheden redelijkerwijs te verwachten zijn bij dit type organisatie. Indien dit niet het geval is, dan is er niet automatisch dekking onder de aansprakelijkheidsverzekering en dient daarover contact gezocht te worden met de accountmanager.

TRANSPORT

Heeft u diverse opslaglocaties meeverzekerd en geldt hier een maximum verzekerde som per locatie?

Dan is het van belang te beoordelen of de coronacrisis niet tot een stijging van de opslag heeft geleid en dientengevolge de maximum verzekerde som overstijgt. Is dat wel het geval, dan kan het aanbevelenswaardig zijn de verzekerde som te verhogen.

VERZUIM

Heeft het coronavirus geleid tot een andere visie omtrent verzuimverzekering en verzuimmanagement naar de toekomst toe?

OVERIGE WERKNEMERSVERZEKERINGEN

Veel organisaties bieden werknemers de mogelijkheid om op vrijwillige basis, en tegen betaling van een eigen bijdrage, te participeren in collectieve verzekeringen. Zoals bijvoorbeeld een ANW-hiaatverzekering. De praktijk leert dat lang niet alle werknemers van deze mogelijkheid gebruikmaken.

Indien een partner plotseling overlijdt als gevolg van bijvoorbeeld het coronavirus kan de werkgever geconfronteerd worden met een claim. Om dit te voorkomen is het van belang dat werkgevers werknemers blijven attenderen op de mogelijkheid deel te nemen en werknemers te laten tekenen voor het feit dat ze niet deelnemen (en in het meest ideale geval de partner mee laten tekenen).

CYBER

Cybercriminelen hebben de coronacrisis gebruikt om gericht doelgroepen te benaderen voor cyberaanvallen. In de afgelopen weken zijn dan ook heel wat cyberactiviteiten waargenomen en de verwachting is dat dit de komende periode verder zal toenemen. Op basis van de beschikbare informatie zijn er nog veel potentiële slachtoffers. De toename van bijvoorbeeld het aantal thuiswerkplekken kan een organisatie kwetsbaarder maken. Dit is een gevolg van minder zicht op datgene wat de werknemer doet, bij twijfel kan de werknemer minder makkelijk met een collega overleggen, en de remotewerkplekken zijn lang niet altijd ingericht met hetzelfde securityregiem als op kantoor. Alle reden dus om hier extra alert op te zijn.

Een cyberverzekering betekent niet dat er geen voorzorgsmaatregelen getroffen behoeven te worden, maar betekent wel dat wanneer een organisatie slachtoffer wordt van een cyberaanval, de organisatie direct beroep kan doen op een doorgewinterd crisismanagementteam en bepaalde kosten en schade worden vergoed. Juist in de onzekere periode die voor ons ligt, een fijne zekerheid.

FRAUDE

Eerdere crisissen met een grote economische impact, zoals de financiële crisis van 2007-2009, hebben laten zien dat bedrijfsfraude vooral aan het licht komt gedurende de periode dat de organisatie minder reserves heeft en strakker managet op zaken als cashflow en kosten. Als een dergelijke situatie zich voordoet is het fijn om voor een deel van de schade en kosten terug te kunnen vallen op een verzekering.

Veel bedrijven hebben geen fraudeverzekering. Maar de wetenschap dat de economische gevolgen van de crisis nog lang niet voorbij zijn, maakt dat hier een heroverweging op zijn plaats is.

KREDIETVERZEKERINGEN

De coronacrisis heeft het risico van faillissement (dan wel surseance van betaling) aanzienlijk verhoogd en daarmee ook het risico voor een leverancier dat zijn afnemer de geleverde goederen en diensten dientengevolge niet kan betalen. Daarmee is het belang van het hebben van een kredietverzekering toegenomen.

Ook hier geldt dat veel bedrijven in het verleden – net als bij de cyber- en fraudeverzekering – de keuze hebben gemaakt om geen verzekering af te sluiten. Maar een kosten- en batenanalyse zou in de huidige situatie zeer goed tot een andere conclusie kunnen leiden.

De impact van de coronacrisis in combinatie met de keuzes die worden gemaakt teneinde te anticiperen op een gewijzigde wereld, maken dat het verstandig is het huidige pakket aan verzekeringen opnieuw tegen het licht te houden.

Positie werknemers

Medewerkers zijn een zeer belangrijke “asset” voor bedrijven. Vanaf het eerste moment dat het coronavirus om zich heen greep zijn bedrijven dan ook in de weer geweest met de veiligheid voor hun medewerkers en hun gezondheid. Veel bedrijven hebben de afgelopen weken veel tijd en moeite gestoken in het creëren van thuiswerkplekken, het maken van goede werkafspraken met medewerkers (bijvoorbeeld over kinderopvang, vakantie en ziekte), alsmede het communiceren over het coronavirus en de impact daarvan op de organisatie.

Juist tijdens een crisis is het van belang om medewerkers van voldoende communicatie te voorzien, rekening te houden met hun belangen en duidelijk te zijn in de keuzes die worden gemaakt. Op dit soort momenten is leiderschap van cruciaal belang en de manier waarop managers omgaan met een crisis is essentieel voor het vertrouwen dat medewerkers in de organisatie hebben.

Ondanks het feit dat medewerkers zich thuis veilig wanen en inmiddels grotendeels zijn gewend aan deze nieuwe situatie is het ook van belang vooruit te kijken. Wanneer worden medewerkers weer geacht hun werkzaamheden vanaf hun gebruikelijke werkplek op te pakken? En is er na het hervatten van de werkzaamheden wel werk genoeg voor iedereen, of moeten hier concessies worden gedaan in het belang van de gehele groep? Ook op dat punt is het van belang dat er een gedegen plan ligt, zowel qua communicatie als qua uitvoer.

Organisaties doen er goed aan de afwegingen die zij maken op papier vast te leggen, maar ook alle genomen acties goed vast te leggen. Indien achteraf namelijk mocht blijken dat een medewerker onverhoopt toch besmet is geraakt met het coronavirus tijdens de uitvoer van de aan hem opgedragen werkzaamheden, dan loopt de werkgever het risico een aansprakelijkstelling van de werknemer te ontvangen.

Daarom is het van belang goed te documenteren welke maatregelen zijn genomen om besmetting op de werkvloer te voorkomen.

Een deel van de medewerkers voelt zich onveilig als gevolg van het coronavirus en maakt zich tegelijkertijd zorgen over de opvang van kinderen nu zij niet op korte termijn weer volledig naar school zullen gaan. Indien organisaties ervoor kiezen om ten aanzien van deze medewerkers een afwijkend beleid te voeren, dan dient men ook daar heel helder en transparant over te communiceren.

In dat kader is het van belang een goede afweging te maken tussen de operationele belangen en een gefaseerde terugkeer naar de werkvloer. Daarbij is het tevens denkbaar dat de maatregelen die zijn genomen om thuiswerken te faciliteren, zo goed zijn bevallen dat thuiswerken in “het nieuwe normaal” meer tot de standaard werkwijze gaat behoren. Een bijkomend voordeel is dat er minder werkplekken op kantoor nodig zijn en medewerkers ook minder (reis)kosten maken. De moeite waard om te overwegen.

Ten slotte merken we nog op dat de coronacrisis ook eens te meer heeft blootgelegd dat het van belang is om vast te leggen welke functies binnen het bedrijf als essentieel worden gekwalificeerd en wie de beoogde opvolgers zijn voor deze essentiële functies. Lang niet alle Nederlandse bedrijven staan op voorhand stil bij successieplanning, maar juist in crisistijd is het van belang dat deze essentiële functies worden vervuld en indien nodig, adequaat worden opgevolgd. Diverse bedrijven hebben de afgelopen weken ad hoc opvolgingsbeslissingen moeten nemen. Dat verhoogt enkel de druk op een organisatie.

Cashflowmanagement

Een goed cashflowmanagement is voor elke organisatie van belang.

Niet alleen gedurende een crisis. De omvang van de huidige coronacrisis maakt wel dat extra aandacht – en in sommige gevallen extra maatregelen – hier op zijn plaats is. Met name organisaties die op dit moment moeite hebben met hun winstgevendheid – weinig cashreserves of een onstabiele cashflow – zijn extra kwetsbaar.

Echter, als de coronacrisis lang aan blijft houden gaat cashflow ook een uitdaging worden voor organisaties die normaliter heel goed presteren vanuit financieel oogpunt. De beperkingen als gevolg van het corona-virus leiden namelijk tot enerzijds een gewijzigde vraag aan de zijde van afnemers, en anderzijds tot een gewijzigd aanbod van leveranciers. Hoe langer die situatie voortduurt, hoe groter de impact kan zijn op cashflowmanagement.

Sectoren die op dit moment al hard worden geraakt zijn bijvoorbeeld luchtvaart, toerisme, horeca, entertainment, sierteelt, personenvervoer, maar ook diverse bedrijven in de consumenten- en retailsector. Binnen de transportbranche is het onevenredig verdeeld. Er zijn bedrijven binnen deze branche die het drukker hebben dan ooit tevoren, en bedrijven voor wie de bedrijfsactiviteiten al vrijwel volledig zijn opgedroogd. Ook de olie- en gasindustrie hebben hard te lijden onder de afgenomen vraag en de fluctuaties in prijzen (zelfs resulterend in een negatieve olieprijs). Kenmerkend voor veel van de genoemde sectoren is veelal dat zij het opgelopen verlies niet in een volgende periode (of seizoen) kunnen compenseren.

Voor al deze branches geldt dat de cashflowreserves – bij een gebrek aan nieuwe inkomsten – teruglopen en in veel gevallen zelfs tot nul reduceren. Dat heeft vervolgens weer gevolgen voor leveranciers van deze bedrijven, waardoor ook zij een stijging zien ten aanzien van het cashflowrisico. Kortom, voor alle sectoren geldt dat cashflowmanagement van cruciaal belang is.

Daarom dient iedere organisatie cashflowmanagement onderdeel te laten zijn van riskmanagement- en continuïteitsplannen. Op basis van onze ervaringen, en input van zeer gewaardeerde partners waarmee wij samenwerken, kunnen we de volgende aanbevelingen doen.

Werkkapitaal

In een crisissituatie als deze is het aan te bevelen de focus te verleggen van de winst- en verliesrekening naar de balans. De drie posten op de balans die relevant zijn voor het werkkapitaal zijn enerzijds de debiteuren en de voorraden en anderzijds de crediteuren. Juist in een crisissituatie is het van belang om het vereiste werkkapitaal laag te houden en daarvoor beleidsmatig om te gaan met alle drie de posten.

Debiteurenbeheer

In de meeste organisaties is er geen constante focus op debiteurenbeheer. Veelal behoren de werkzaamheden tot de gebruikelijke werkzaamheden van een financiële afdeling en wordt er door het management weinig aandacht aan besteed.

Het is het van belang goed te analyseren welke klanten goederen en/of diensten geleverd hebben gekregen en hoe hun financiële positie er op dat moment voorstaat. Indien zij over onvoldoende middelen beschikken is het van belang met elkaar bindende afspraken te maken over de wijze en termijn van betaling, zodat de organisatie over voldoende zekerheid beschikt.

In dat kader is het van belang dat organisaties in deze crisis een beroep kunnen doen op de overheid en daarmee ten dele hun cashflowproblemen aan kunnen pakken. Ook de Nederlandse banken denken met hun klanten mee en komen met financieringsvoorstellen die het mogelijk moeten maken om aan de betalingsverplichtingen te voldoen.

Crediteurenbeheer

Daar waar er normaliter in organisaties al weinig aandacht is voor debiteurenbeheer geldt dat eens te meer voor crediteurenbeheer. Het nadeel hiervan in een crisissituatie met cashflowuitdagingen is dat organisaties zichzelf geregeld tekort doen.

Betalingstermijnen kunnen maximaal worden benut en eventueel kan er uitstel van betaling worden gerealiseerd, waarbij oog voor de belangen van leveranciers vanzelfsprekend in ogenschouw genomen dient te worden.

Eigen financiering

De omstandigheden als gevolg van een crisis kunnen impact hebben op de financieringsmogelijkheden. Organisaties kunnen er dus niet zonder meer van uitgaan dat zij dezelfde financieringsmogelijkheden hebben als voor de crisis. Een goed moment om de behoefte (cash) te evalueren en opnieuw in kaart te brengen, maar ook voor hoe lang. Het realiseren van kredietzekerheid is een belangrijke exercitie die in tijden van crisis geregeld wordt overgeslagen.

Letters of credit

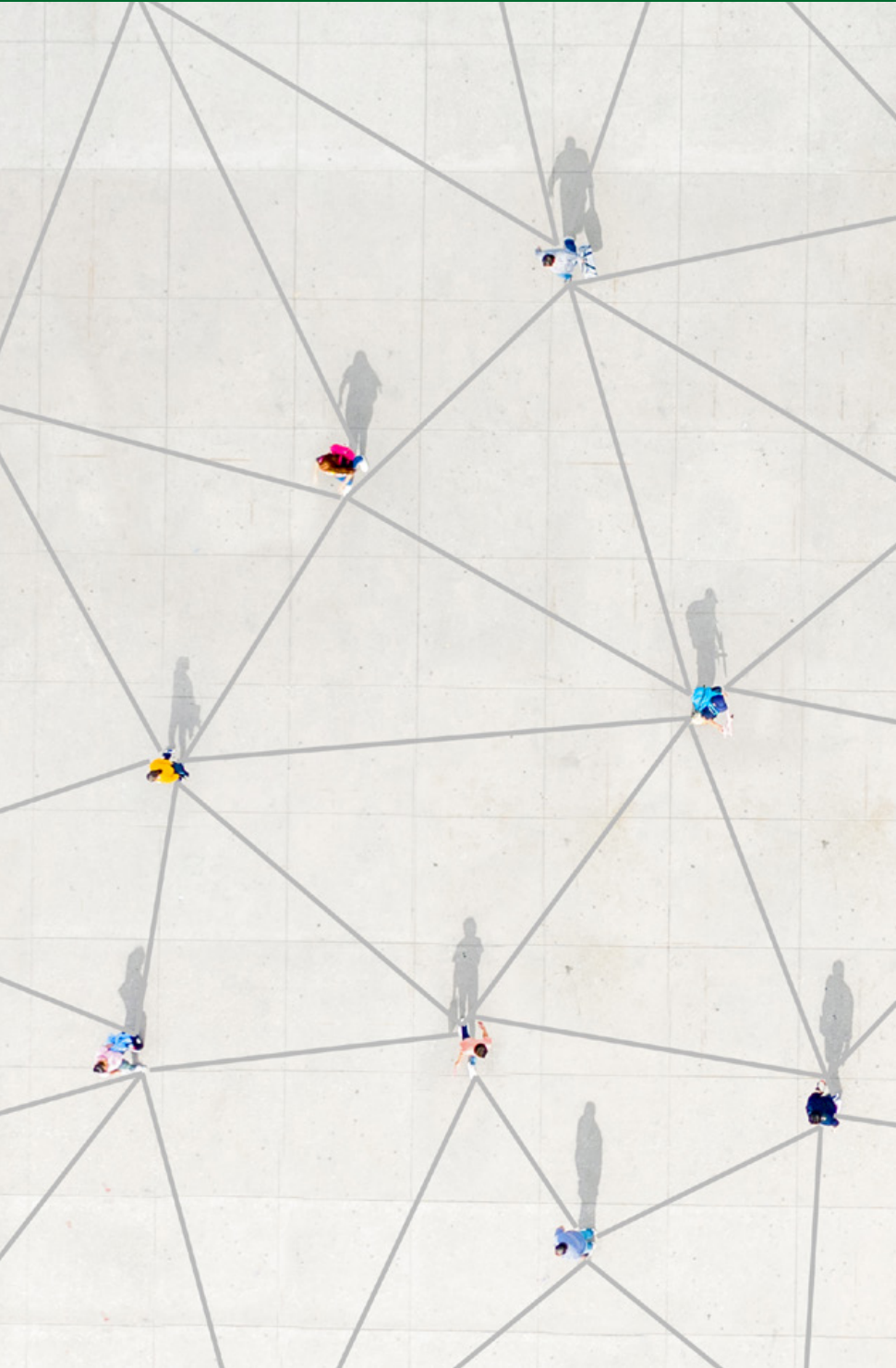
Voor bedrijven die producten produceren en leveren aan afnemers buiten de eigen landsgrenzen is het van belang dat er veelal wordt gevraagd om een zogenaamde “letter of credit”. Ten eerste vormt deze letter of credit het bewijs dat de ontvanger van de goederen de kosten kan voldoen. Ten tweede maakt deze letter of credit het mogelijk de goederen te financieren en/of verzekeren gedurende de periode van transport. Het is dus van belang om met zekerheid vast te stellen dat deze letters of credit nog steeds geldig zijn op het moment dat de goederen op transport worden gezet.

Variabele kosten

Het beperken van de variabele kosten in tijden van “cashflow-uitdagingen” is de meeste organisaties wel bekend. Met name Anglo-Saksische bedrijven worden veelvuldig geconfronteerd met “travel bans”, “hiring freezes”, “limited spend on entertainment and training” en “meeting bans”. Door de maatregelen die de overheid heeft genomen is er automatisch al invulling gegeven aan de wens om kosten te besparen op het terrein van buitenlandse reizen (vliegtickets en hotelkosten), training en entertainment.

Nu 39% van de Nederlandse bevolking vanuit huis werkt, wordt er ook veel bespaard op brandstofkosten.

Dat neemt niet weg, dat er ook hier nog wel cashflowvoordelen zijn te behalen. Tijdelijke contracten kunnen wellicht worden beëindigd en vacatures kunnen voorlopig niet worden ingevuld. Maar er zijn meer opties. Met medewerkers kunnen ook afspraken worden gemaakt om vrije dagen op te nemen, zodat dit een positief effect heeft op de daarvoor genomen voorziening op de balans. Eventueel kan er onbetaald verlof opgenomen worden. Diverse bedrijven hebben met medewerkers met kinderen afspraken gemaakt hieromtrent. Kinderen gaan niet naar school en niet naar de buitenschoolse opvang, waardoor het voor medewerkers lastig kan zijn voldoende uren per dag werkzaam te zijn. Zij nemen in sommige gevallen onbetaald verlof op, om voor hun kinderen te kunnen zorgen. Voor de werkgever scheelt dit vervolgens met betrekking tot uitgaande cash.



Het nieuwe normaal

Weer van start

Sales en corona

Salesmedewerkers zijn erin getraind zoveel mogelijk nieuwe business binnen te halen. Bij veel bedrijven betekent dat in de praktijk dat sales de deal al heeft beklonken alvorens te kijken of de gedane deal voor operations ook daadwerkelijk haalbaar is. Voor operations dan ook de eeuwige uitdaging om ervoor te zorgen dat vraag en aanbod bij elkaar aan blijven sluiten.

Dat zou de komende maanden weleens een extra lastige uitdaging kunnen worden, nu “normale” procesonderdelen, zoals bijvoorbeeld de levering van grondstoffen, ineens van vele onzekere factoren afhankelijk is. Dat betekent dat sales en operations beter op elkaar afgestemd dienen te worden en er met elkaar voor moeten zorgdragen dat ze tot een werkwijze komen waarbij balans wordt gevonden tussen de wens van de klant en de operationele mogelijkheden, en ze daarbij voldoende rekening houden met de belangen op het terrein van voorraadmanagement (en de kosten en uitdagingen daarvan) en cashflow. Het zal even wennen zijn voor de mensen van sales, maar uiteindelijk is iedereen gebaat bij een juiste afstemming.

Promotie voor riskmanagement

Riskmanagement is in veel organisaties nog steeds een ondergeschoven kindje. Tijdens een crisis realiseren organisaties zich vaak pas hoe belangrijk riskmanagement eigenlijk is en hoeveel profijt men hiervan gehad had kunnen hebben tijdens de crisis. Maar als de crisis eenmaal voorbij is en de organisatie zich weer volledig toelegt op de gebruikelijke bedrijfsactiviteiten, zakt het belang van riskmanagement vaak alweer snel weg.

De coronacrisis eist simpelweg dat riskmanagement in belang toeneemt en wordt gepromoveerd tot een wekelijks terugkerend onderwerp bij het management. Waar het om gaat is dat risico's tijdig worden herkend, erkend en adequate maatregelen worden genomen.

Potentiële hick-ups in het distributiekanaal – ongeacht of dat nou is gelegen in een tekort aan grondstoffen of halffabricaten, dan wel een gebrek aan resources – zouden ook op het bord van de riskmanager dienen te liggen. Die op zijn beurt met operations dient te bespreken welke mogelijkheden er zijn om deze risico's te ondervangen. Datzelfde geldt voor het beoordelen van de mogelijkheden om klanten van producten te blijven voorzien. Zijn er voldoende distributiecentra? Of is de basis van waaruit wordt gewerkt te beperkt en zou er zekerheidshalve een extra locatie met voorraden voor distributie moeten komen?

Transport

De afgelopen weken heeft de transportsector, met name dat deel van de sector dat zich richt op export, een aardige klap gehad. Dat zou kunnen betekenen dat een aantal vaste transportbedrijven waarmee wordt gewerkt de crisis niet overleeft. Met dat scenario moet rekening worden gehouden en er moet ook in voldoende mate op worden geanticipeerd. De verwachting is namelijk dat als straks het bedrijfsleven weer op gang komt de transportsector wordt overvraagd.

Dat zou dus kunnen betekenen dat organisaties weer in staat zijn te produceren en leveren, maar niet de beschikking hebben over voldoende transportcapaciteit. Ook op dit scenario moeten organisaties voorbereid zijn en beoordelen of er alternatieve routes zijn voor het transport van hun producten.

Contractsmanagement

De coronacrisis laat bijna geen enkele sector onaangetast. De financiële druk heeft geleid tot lagere prijzen voor veel goederen, maar ook andere contractuele uitgangspunten. Het is van belang om te bezien of bestaande contracten met leveranciers kunnen worden opgebroken en in lijn kunnen worden gebracht met de huidige markt.

Snelheid van innoveren

De coronacrisis versnelt vele processen, maar ook de veranderingsbereidheid van veel organisaties. Dat betekent dat het van belang is snel te innoveren en waar mogelijk verder te digitaliseren om zo de concurrent een stap voor te blijven.

Nogmaals, de organisatie die zich het beste weet aan te passen aan “het nieuwe normaal” heeft de meeste kans voort te blijven bestaan.



Belangrijke vraagstukken

- Welke lessen heeft de coronacrisis onze organisatie geleerd?
- Heeft ons bedrijfscontinuïteitsplan voldoende houvast geboden of dient deze herschreven te worden?
- Zijn de financiële processen voldoende geïncorporeerd in de normale bedrijfsactiviteiten en hebben we hier tijdens de crisis en de fase erna voldoende aandacht aan besteed?
- Hebben we voldoende inzicht in de distributieketen? Is de coronacrisis aanleiding om het distributiemodel te herzien?
- Verandert de coronacrisis de visie van het management ten aanzien van bedrijfscultuur, thuiswerken en de wijze waarop medewerkers worden betrokken en aangestuurd?
- Kent ons werkproces witte vlekken die tijdens de crisis naar voren zijn gekomen?
- Kunnen innovatie en nieuwe technologieën bijdragen aan het doorontwikkelen van onze bedrijfsprocessen?
- Heeft de coronacrisis impact op de relatie met klanten? Hoe kan dat bij een volgende crisis gewaarborgd worden?



Raetsheren

Voor eventuele vragen naar aanleiding van deze publicatie kunt u terecht bij de auteurs van dit document:

Arcadialaan 36a
1813 KN Alkmaar
PO Box 1015
1810 KA Alkmaar

Imco Struiksma

Chief Commercial Officer



+31 (0)6 50266454



imco.struiksma@raetsheren.nl

Rianne Baumann

Chief Broking Officer



+31 (0)6 51119354



rienne.baumann@raetsheren.nl

Vanzelfsprekend kunt u ook contact opnemen met uw accountmanager.

Alkmaar, mei 2020
www.raetsheren.nl

Disclaimer

Raetsheren van Orden B.V. is een makelaar in assurantiën.

Deze publicatie bevat algemene informatie en is door medewerkers van Raetsheren opgesteld op basis van hun ervaringen in de praktijk.

Deze publicatie kan niet worden gezien als een klantadvies en vervangt dit ook niet. Raetsheren kan dan ook niet op enigerlei wijze aansprakelijk worden gehouden voor de content van deze publicatie.