



Nederlandse vereniging
voor herstructurering.

Welkom

KPMG Turnaround & Restructuring

**Liquidity Management | Independent Business Review | Debt Restructuring |
Operational Turnaround | Distressed M&A | Insolvency Support**



Nederlandse vereniging
voor herstructurering.

Algemene Ledenvergadering

16 mei 2023 | Amstelveen

www.vereniging-herstructurering.nl



Nederlandse vereniging voor herstructurering.

Agenda

12:30 – 13:00 Registratie en ontvangst

13:00 – 13:30 Formeel gedeelte algemene ledenvergadering

13:30 – 13:45 Presentatie commissies

13:45 – 13:55 Introductie Esther Oppedijk van Veen

13:55 – 14:55 Presentatie Niek Strohmaier – “De rol onbewuste (morele) biases in oordeelsvorming”

14:55 – 15:20 Pauze

15:20 – 16:15 Presentatie Derk van Geel – “Herstructureer het vertrouwen”

16:15 – 17:00 Presentatie Clemens Sassen – “Het belang van stakeholdermanagement en communicatie”

17:00 – 18:30 Borrel

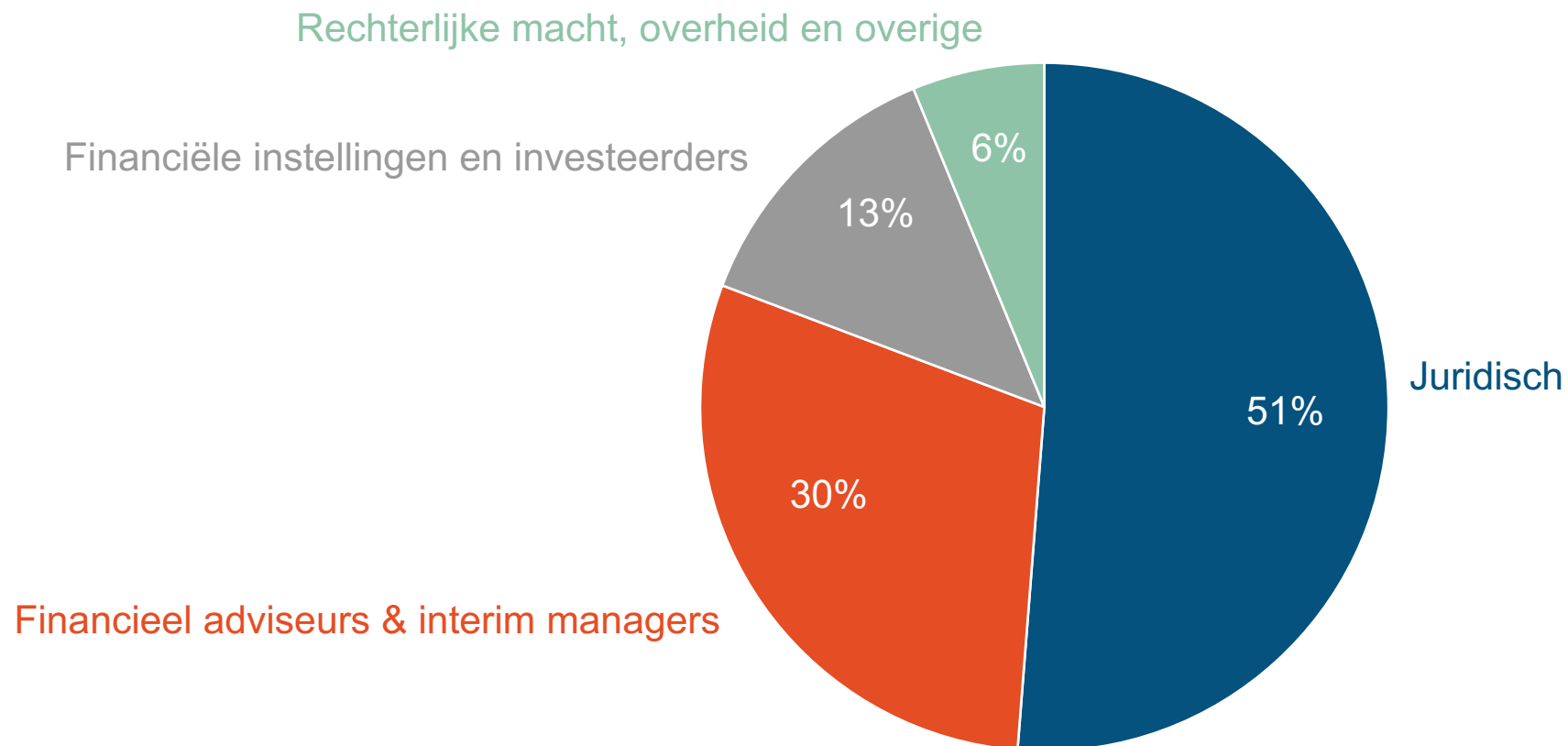
Algemene Ledenvergadering | 16 mei 2023 | KPMG Amstelveen

Agenda ALV

1. **Opening**
2. **Goedkeuring verslag ALV 4 november 2022**
3. **Verslag Kascommissie**
4. **Goedkeuring jaarrekening 2022 en decharge bestuur (besluit)**
5. **(Her)benoeming Kascommissie (besluit)**
6. **Wisselingen bestuur (benoeming J. Hak en D. Nijkamp, besluit)**
7. **Rondvraag en sluiting**



Samenstelling leden (thans circa 325)



Formele zaken

- **Goedkeuring van het verslag van de ALV 4 November 2022**
- **Verslag van de kascommissie**
- **Vaststelling jaarrekening**
- **Decharge bestuur**
- **Herbenoeming kascommissie:**
Jeroen Knikkink (Knikkink & Partners) en Jacobine Koetsier (ABN AMRO Bank NV)
- **Aftreden Stefaan van Steenkiste en Sigrid Jansen en benoeming tot ereleden**
- **Benoeming nieuwe bestuurders Jantine Hak en Daisy Nijkamp**





Conclusie

Opbrengsten

Debiteuren beheer behoeft aandacht; er zijn leden die op 31 december (nog) niet hebben betaald

Uitgaven

Uitgaven zijn overzichtelijk, weinig kosten gemaakt

Mede dankzij indirecte sponsoring van achterliggende organisatie voor de events

Duidelijke administratie

Algemeen

Verbeteren van leden systeem

Accounting team heeft de gevraagde stukken, goed, kundig en overzichtelijk kunnen opleveren

Aanbevelingen

Algemeen

Begroting maken voor aanwending van de middelen

Aanzienlijke hoeveelheid liquide middelen in kas, inmiddels ruim € 100k

Opbrengsten

Factureren in de opvolgende maand van lidmaatschap
Maand lid – 12 mnd is volgende factuur

Debiteuren beheer voorziet aandacht

Verbeteren systeem van leden registratie

Wisselingen bestuur (benoeming/besluit)



Jantine Hak
Kruger



Daisy Nijkamp
Stibbe

Benoeming ereleden



Sigrid Jansen



Stefaan Vansteenkiste

Begroting 2023

Winst- en verliesrekening: Nederlandse vereniging voor herstructurering	
	<u>2023 Budget</u>
Contributies	90.200
Som der opbrengsten	90.200
Algemene en administratieve kosten	(19.580)
Bestuurs- en representatiekosten	(3.000)
Secretariële ondersteuning	(16.698)
Cie	(20.000)
Internationaal netwerk	(7.500)
Opleidingen	(14.000)
Evenementen	(5.000)
Onvoorziene kosten	(5.000)
Som der bedrijfskosten	(90.778)
Bedrijfsresultaat	(578)
Belastingen	-
Resultaat na belastingen	(578)





Nederlandse vereniging voor herstructurering.

Agenda

12:30 – 13:00 Registratie en ontvangst

13:00 – 13:30 Formeel gedeelte algemene ledenvergadering

13:30 – 13:45 Presentatie commissies

13:45 – 13:55 Introductie Esther Oppedijk van Veen

13:55 – 14:55 Presentatie Niek Strohmaier – “De rol onbewuste (morele) biases in oordeelsvorming”

14:55 – 15:20 Pauze

15:20 – 16:15 Presentatie Derk van Geel – “Herstructureer het vertrouwen”

16:15 – 17:00 Presentatie Clemens Sassen – “Het belang van stakeholdermanagement en communicatie”

17:00 – 18:30 Borrel

Algemene Ledenvergadering | 16 mei 2023 | KPMG Amstelveen



Nederlandse vereniging
voor herstructurering.

De psychologie van de herstructurering

De rol onbewuste (morele) biases in oordeelsvorming

www.vereniging-herstructurering.nl

Linda is 31 jaar, vrijgezel en zeer uitgesproken en intelligent. Ze heeft filosofie gestudeerd. In haar studententijd was zij uitermate betrokken bij kwesties als discriminatie en sociale rechtvaardigheid. Ook nam zij deel aan anti-oorlogsdemonstraties.

Welke van onderstaande stellingen heeft volgens jou de grootste kans om waar te zijn?

- A. Linda is een bankier**
- B. Linda is een feministische bankier.**



Een familie heeft 10 kinderen, waarvan 9 jongens. De vrouw is wederom zwanger. Wat is volgens jou het meest waarschijnlijke geslacht van het nieuwe kind?

- A. De nieuwgeborene zal waarschijnlijk een jongen zijn.**
- B. De nieuwgeborene zal waarschijnlijk een meisje zijn.**
- C. Beide zijn even waarschijnlijk.**



Johan leeft in een klein dorpje met veel boeren (900+) en drie bibliothecarissen. Johan draagt een bril, houdt van dichtkunst, klassieke literatuur en loopt veelal rond met enkele boeken.

Welke stelling is hoogstwaarschijnlijk juist?

- A. Johan is een boer.**
- B. Johan is een bibliothecaris.**



Je hebt de kans om een loterij lot te kopen. Stel dat op een lot de volgende getallen staan: 7, 12, 18, 24, 33, 45. Op een ander lot staan deze getallen: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Welke van deze beide loten heeft volgens jou de hoogste kans om het winnende lot te zijn?

A. Het eerste lot.

B. Het tweede lot.

C. Beide loten hebben een even grote kans om te winnen.



Welke gebeurtenis acht je het meest waarschijnlijk?

A. Een persoon heeft een hartaanval.

B. Een roker met een leeftijd boven de 50 jaar heeft een hartaanval.



Antwoorden

Vraag	Antwoord
1.	A
2.	C
3.	A
4.	C
5.	A

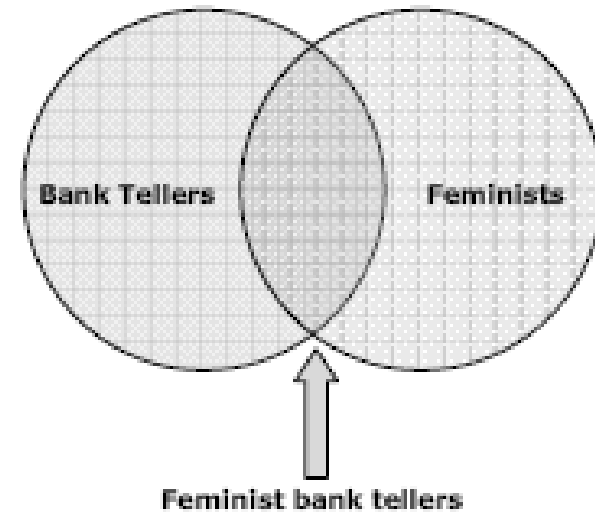


Linda is 31 jaar, vrijgezel en zeer uitgesproken en intelligent. Ze heeft filosofie gestudeerd. In haar studententijd was zij uitermate betrokken bij kwesties als discriminatie en sociale rechtvaardigheid. Ook nam zij deel aan anti-oorlogsdemonstraties.

Welke van onderstaande stellingen heeft volgens jou de grootste kans om waar te zijn?

- A. Linda is een bankier.
- B. Linda is een feministische bankier.

Conjunction Fallacy



Een familie heeft 10 kinderen, waarvan 9 jongens. De vrouw is wederom zwanger. Wat is volgens jou het meest waarschijnlijke geslacht van het nieuwe kind?

- A. De nieuwgeborene zal waarschijnlijk een jongen zijn.
- B. De nieuwgeborene zal waarschijnlijk een meisje zijn.
- C. Beide zijn even waarschijnlijk.

Gambler's Fallacy



Johan leeft in een klein dorpje met veel boeren (900+) en drie bibliothecarissen. Johan draagt een bril, houdt van dichtkunst, klassieke literatuur en loopt veelal rond met enkele boeken.

Welke stelling is hoogstwaarschijnlijk juist?

- A. Johan is een boer.
- B. Johan is een bibliothecaris.

Base-rate Fallacy



Je hebt de kans om een loterij lot te kopen. Stel dat op een lot de volgende getallen staan: 7, 12, 18, 24, 33, 45. Op een ander lot staan deze getallen: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Welke van deze beide loten heeft volgens jou de hoogste kans om het winnende lot te zijn?

- A. Het eerste lot.
- B. Het tweede lot.
- C. Beide loten hebben een even grote kans om te winnen.

**Representative-ness
Bias**



Welke gebeurtenis acht je het meest waarschijnlijk?

A. Een persoon heeft een hartaanval.

B. Een roker met een leeftijd boven de 50 jaar heeft een hartaanval.

Conjunction Fallacy



BIAS



SYSTEM 1

Intuition & instinct

95%

Unconscious
Fast
Associative
Automatic pilot

SYSTEM 2

Rational thinking

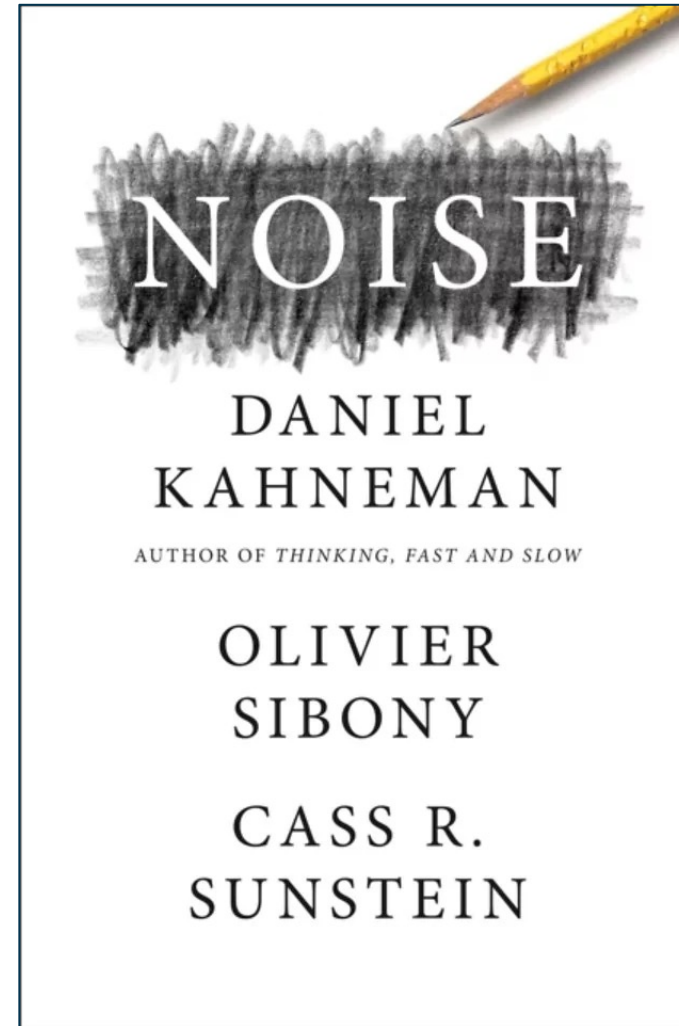
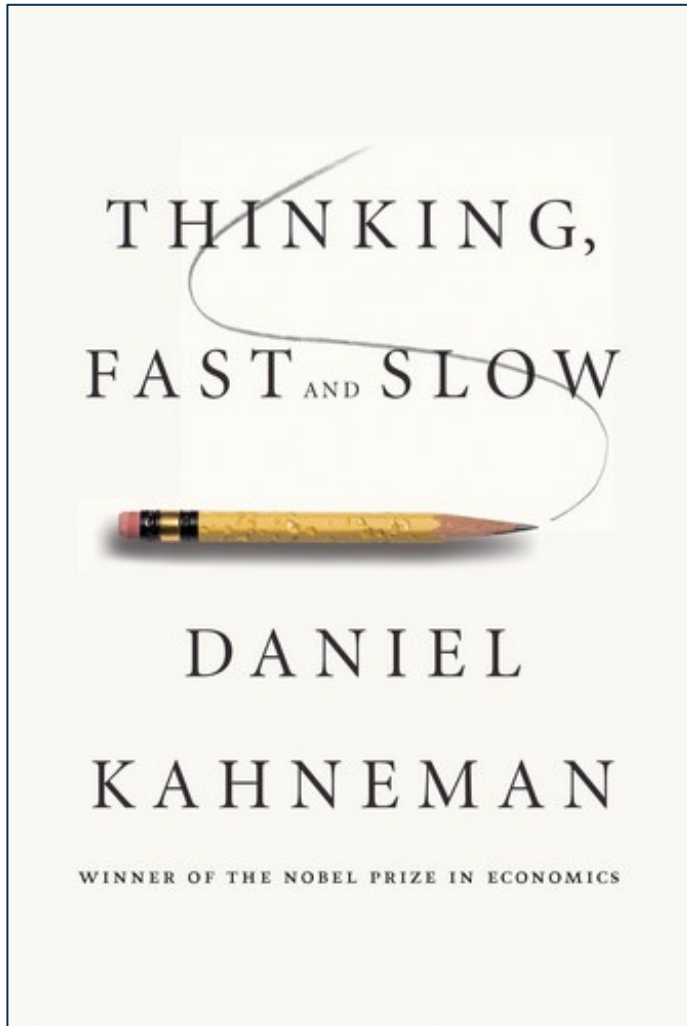
5%

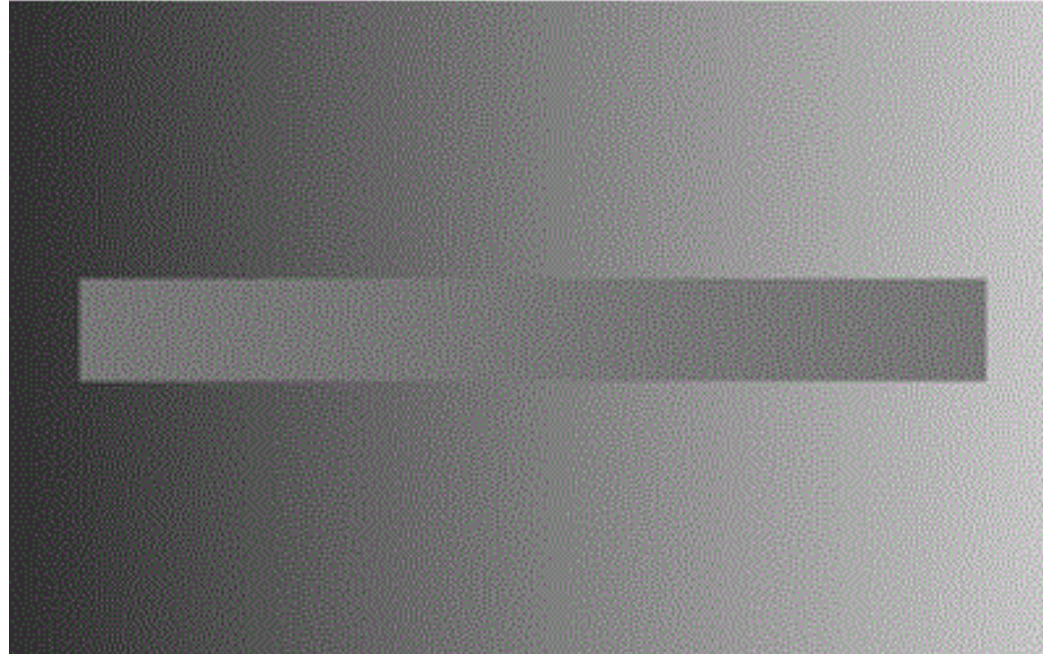
Takes effort
Slow
Logical
Lazy
Indecisive

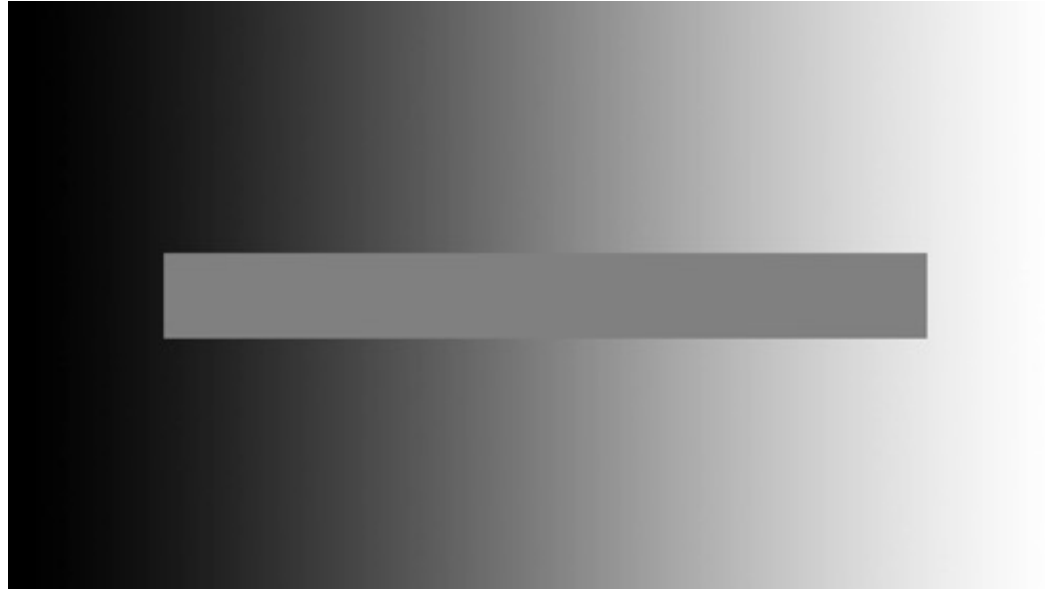


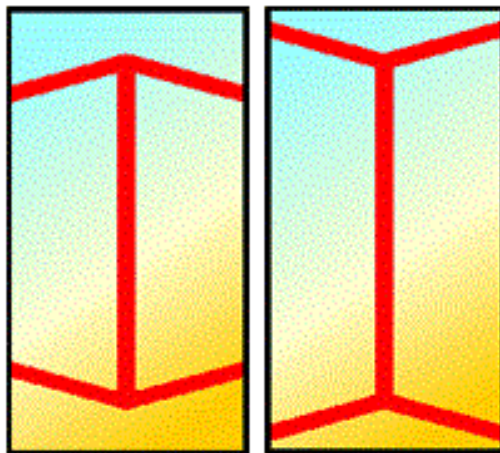
Source: Daniel Kahneman

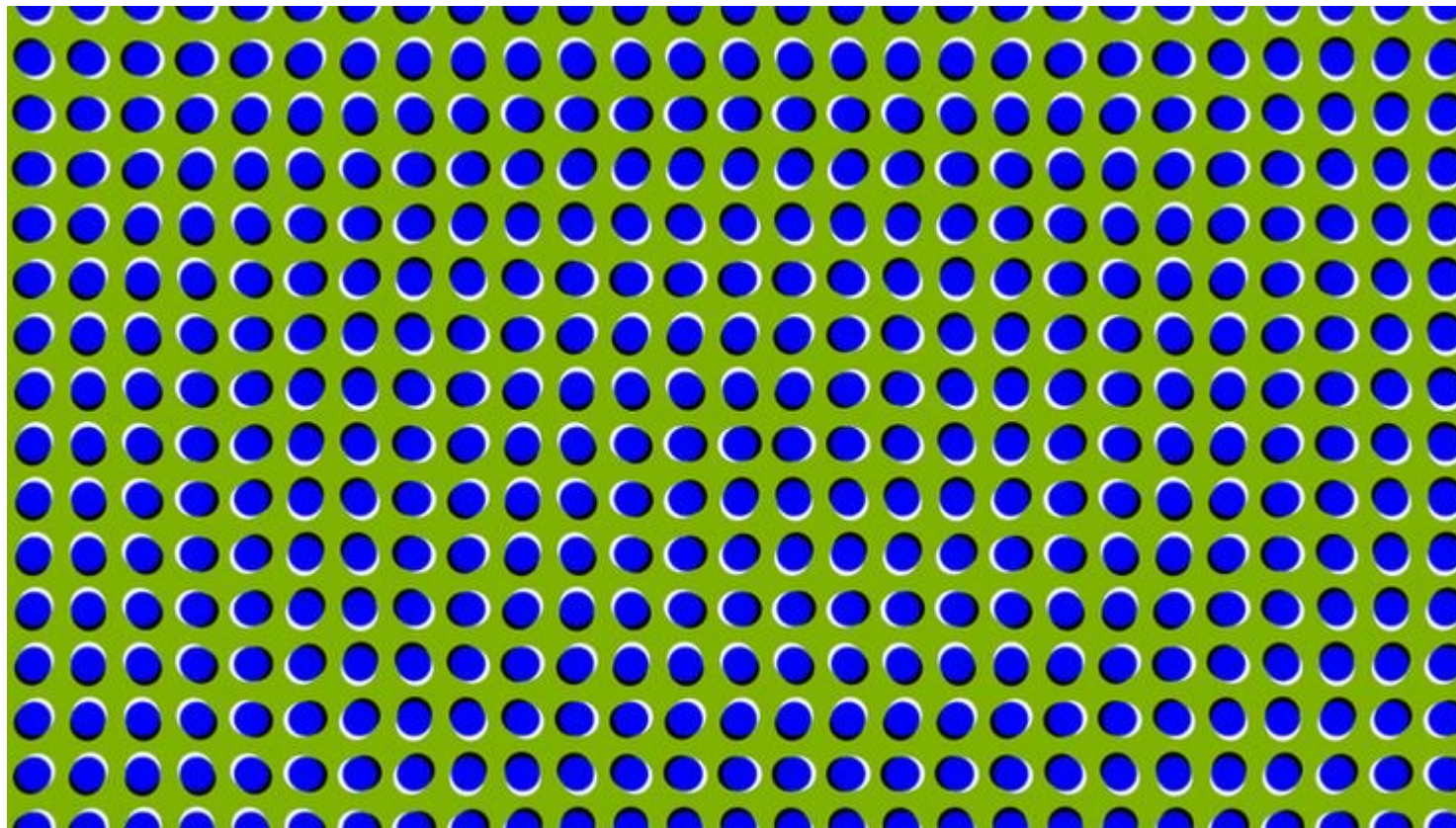


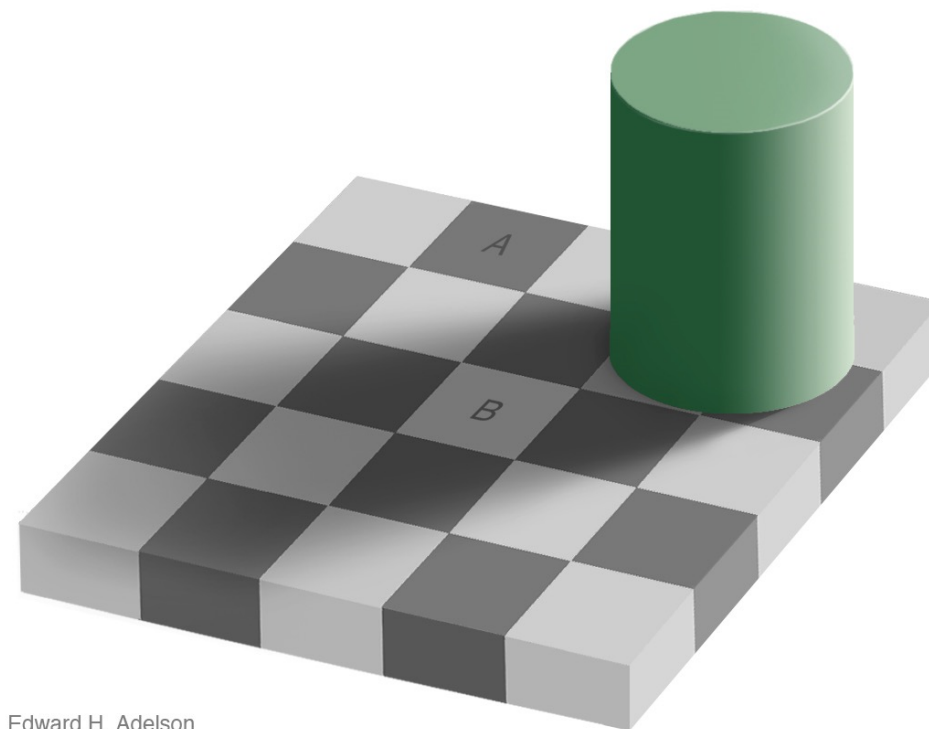




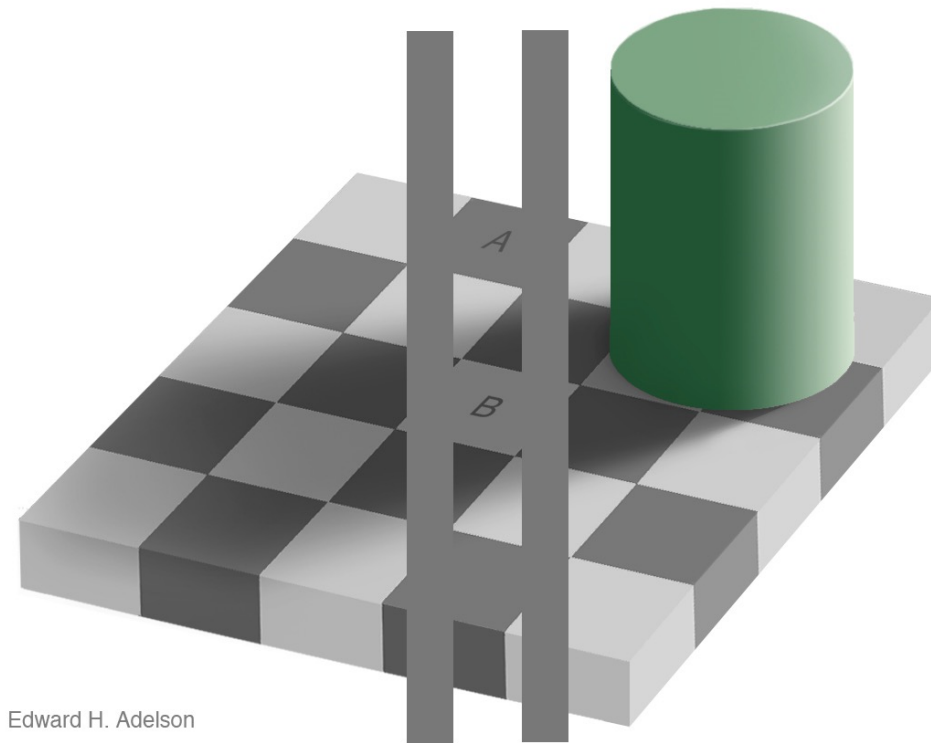








Edward H. Adelson

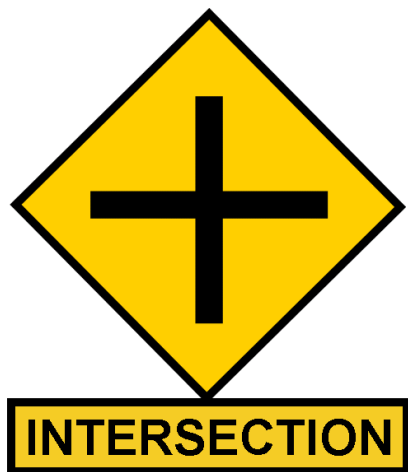


Edward H. Adelson

Mensen (ook experts) zijn vatbaar voor biases, met name als er sprake is van (i) tijdsdruk, (ii) complexiteit, (iii) onvolledig informatie.

- **Waarom is de onderneming in zwaar weer terecht gekomen?**
- **Hoe waarschijnlijk is het dat dit bedrijf het gaat redden?**
- **Gaat deze HD de klus klaren?**
- **Et cetera**





+



+



+



Alicke, M.D. (1992). Culpable causation.





Oorzaak ongeluk?

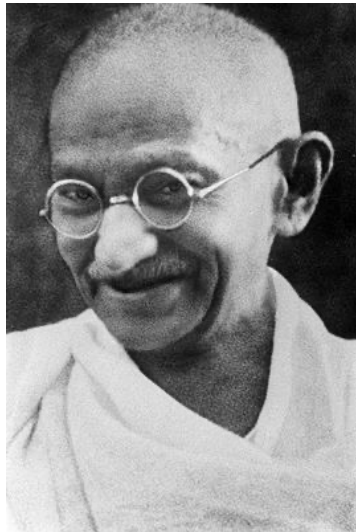


Verantwoordelijk
voor ongeluk?



Hoogte
schadevergoeding?







Bestuurder wist
dat hij niet zou
kunnen betalen?

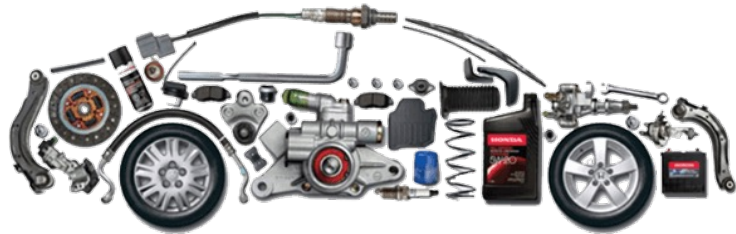


Hoe waarschijnlijk
was het
faillissement?

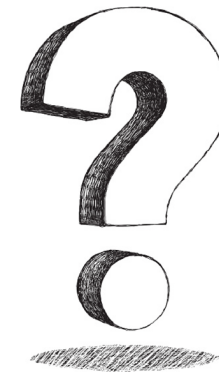


Welk % van
geleden schade
dient bestuurder te
vergoeden?



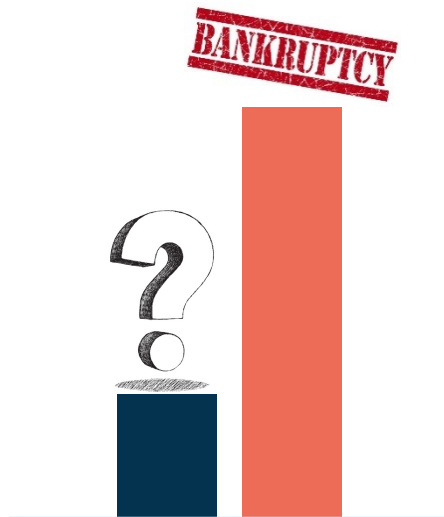


BANKRUPTCY

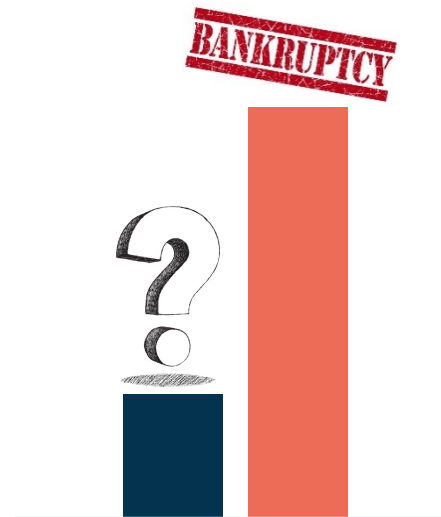




Kwaliteit
turnaround plan



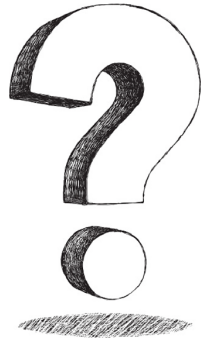
Voorzienbaarheid
van faillissement?



Bestuurder
verantwoordelijk
voor faillissement?



Bias blind spot



“Uitkomst informatie zou mijn oordelen niet mogen beïnvloeden, maar ik zou waarschijnlijk toch door uitkomst informatie beïnvloed worden”

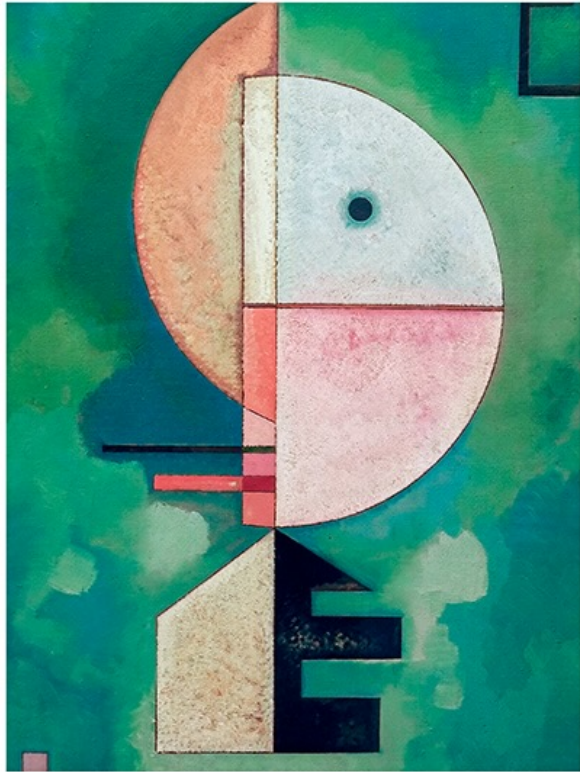
43.6%



“Uitkomst informatie zou mijn oordelen niet mogen beïnvloeden, maar ik ben waarschijnlijk toch door de uitkomst informatie beïnvloed”

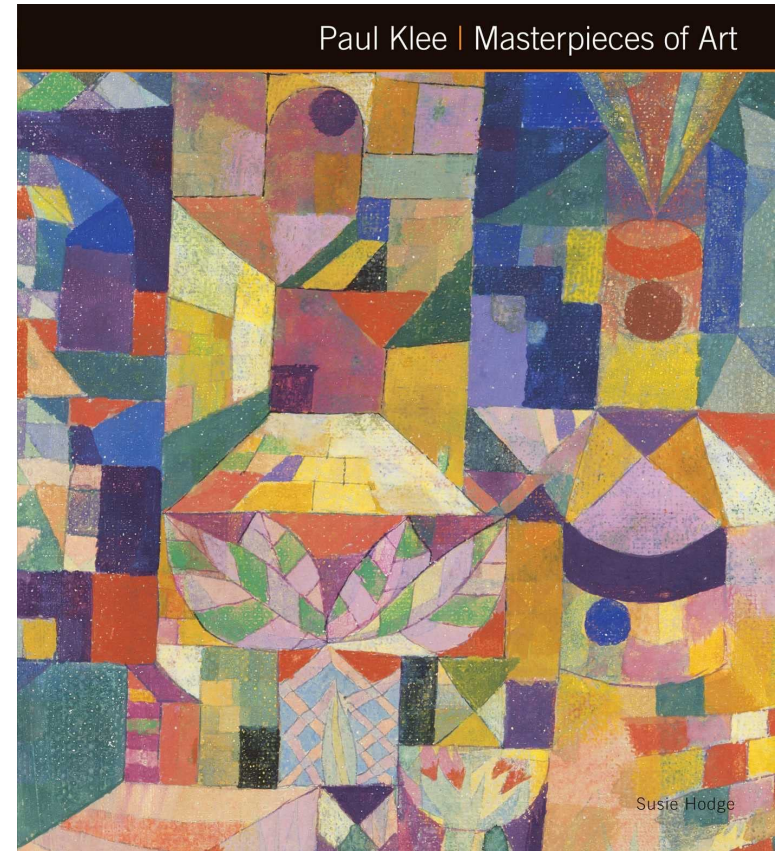
14.9%

K A N D I N S K Y



U P W A R D

1 9 2 9



Paul Klee | Masterpieces of Art

Susie Hodge





Conclusie & aanbevelingen

Morele intuïties beïnvloeden belangrijke oordelen in de context van een herstructurering.

Aanbevelingen

1. Bewustwording dat oordelen niet per se rationeel gevormd worden
2. Wantrouwen initiële intuïtie
3. Intellectuele nederigheid / 'actively open-minded thinking'
4. Besluitvormingsprocessen aanpassen
5. Werken aan vertrouwen?





Nederlandse vereniging voor herstructurering.

Agenda

12:30 – 13:00 Registratie en ontvangst

13:00 – 13:30 Formeel gedeelte algemene ledenvergadering

13:30 – 13:45 Presentatie commissies

13:45 – 13:55 Introductie Esther Oppedijk van Veen

13:55 – 14:55 Presentatie Niek Strohmaier – “De rol onbewuste (morele) biases in oordeelsvorming”

14:55 – 15:20 Pauze

15:20 – 16:15 Presentatie Derk van Geel – “Herstructureer het vertrouwen”

16:15 – 17:00 Presentatie Clemens Sassen – “Het belang van stakeholdermanagement en communicatie”

17:00 – 18:30 Borrel

Algemene Ledenvergadering | 16 mei 2023 | KPMG Amstelveen



Nederlandse vereniging
voor herstructurering.

Herstructureer het vertrouwen

*Over vertrouwen en wantrouwen
in de context van herstructurering*

www.vereniging-herstructurering.nl

In God we Trust, everybody else pays cash



Vertrouwen is overal



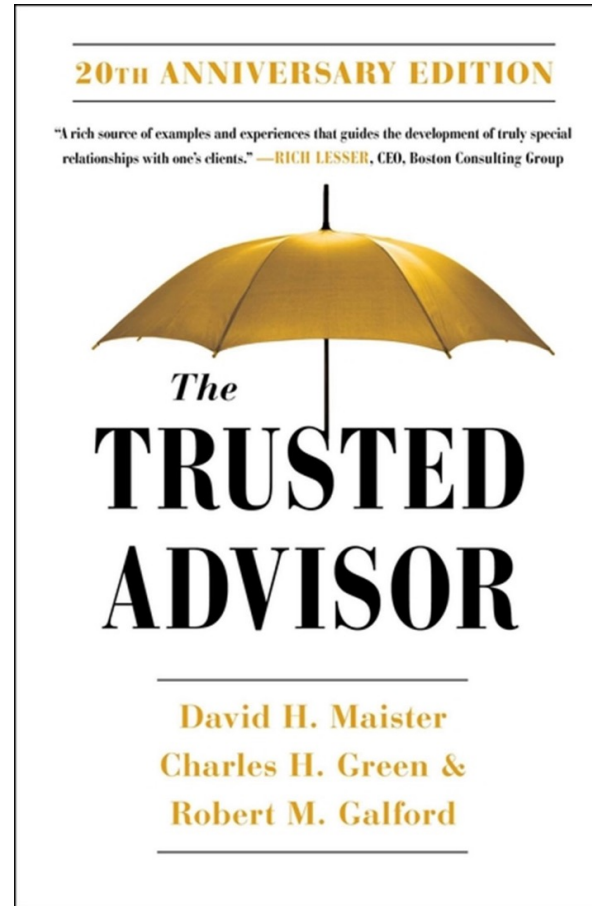
Dagelijks leven



Leunen op vertrouwen van anderen



Adviseurs



Vertrouwen is een inspiratiebron



Relevantie bij herstructurering

- **Bank:** Hebben wij het vertrouwen dat dit bedrijf het gaat redden en netjes omgaat met ons krediet?
- **HD'er:** Vertrouw ik erop dat ik de relevante informatie heb gekregen?
- **Crediteur:** Vertrouw ik erop dat het aangeboden akkoord het maximaal haalbare is?
- **Rechter:** Vertrouw ik de gerapporteerde reorganisatiewaarde?



De kracht van wantrouwen



Gelaagd model

Intermenselijk

- Tussen mensen

Institutioneel

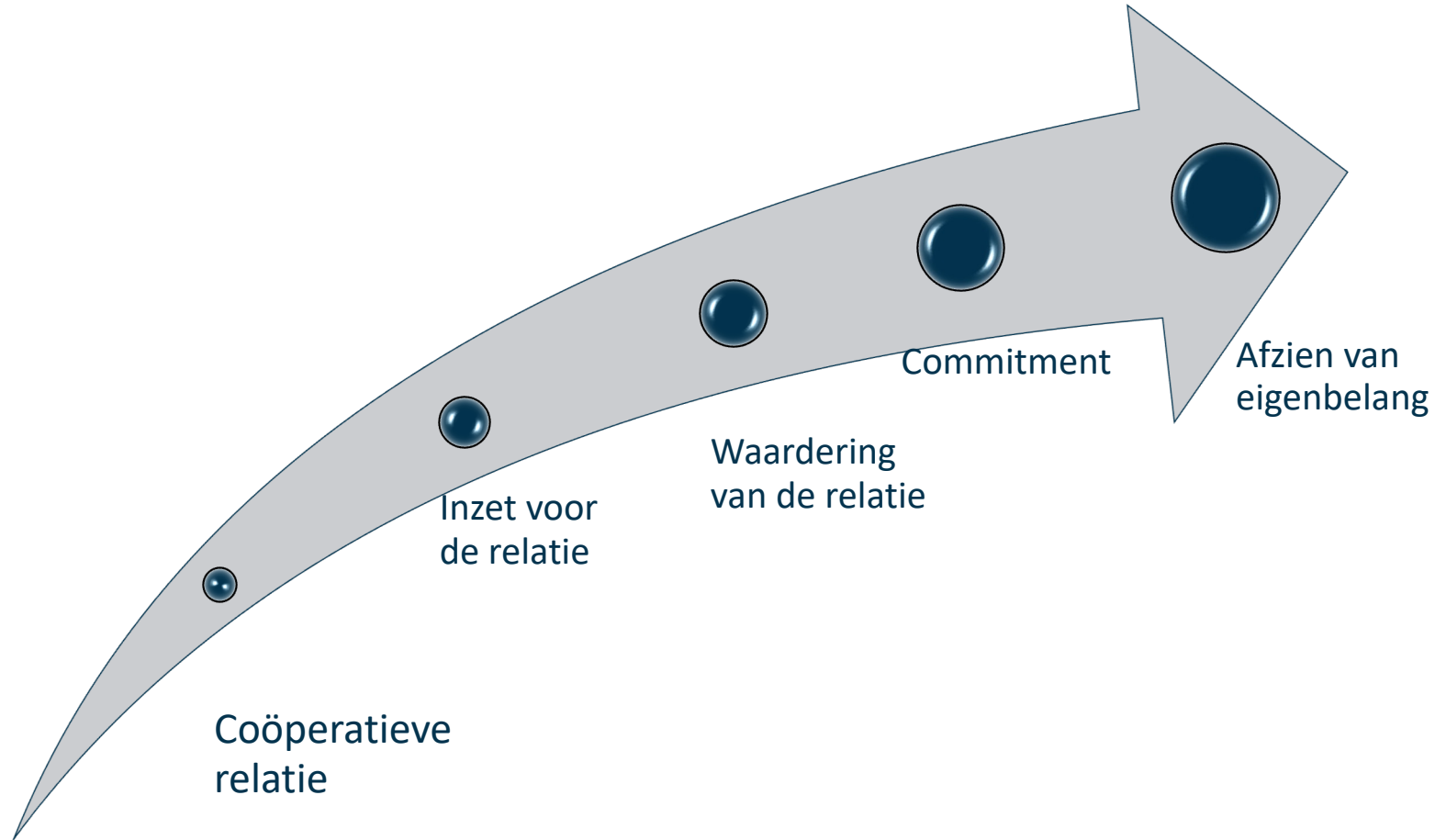
- Tussen organisaties

Systematisch

- Tussen of in landen



Positieve effecten in relaties



Wat is vertrouwen?

“De psychologische staat waarin je bereid bent kwetsbaar te zijn, op basis van de positieve verwachting van de intenties en het gedrag van de ander.”

(bron: Rousseau et al. 1998)



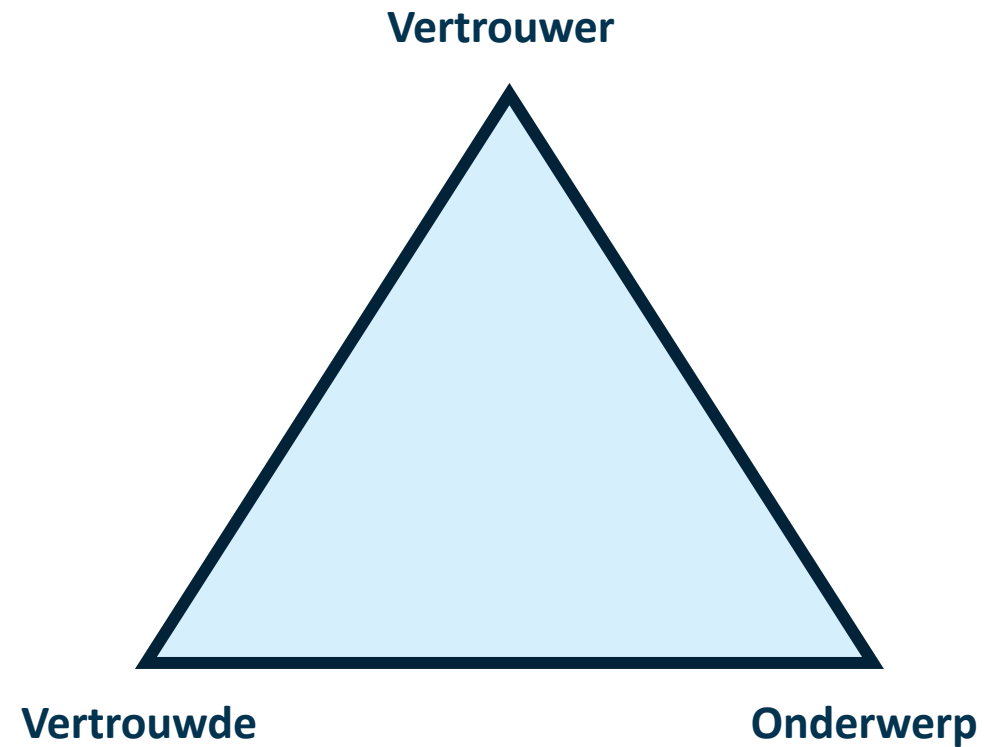
“Als je vertrouwen hebt, hoef je niet de gehele trap te zien om de eerste stap te zetten.”

Martin Luther King

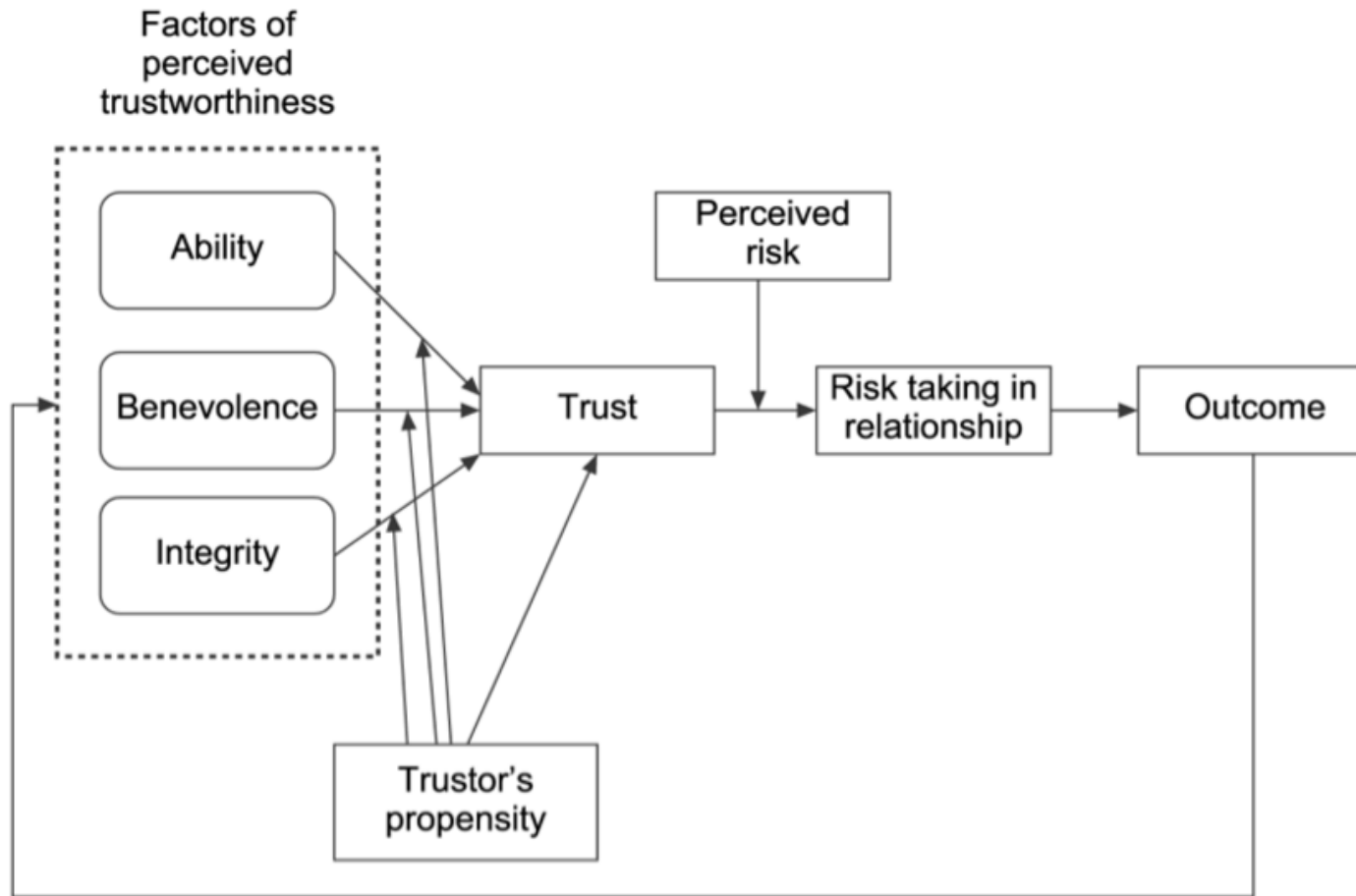


Hoe werkt vertrouwen?

Vertrouwen is een triniteit



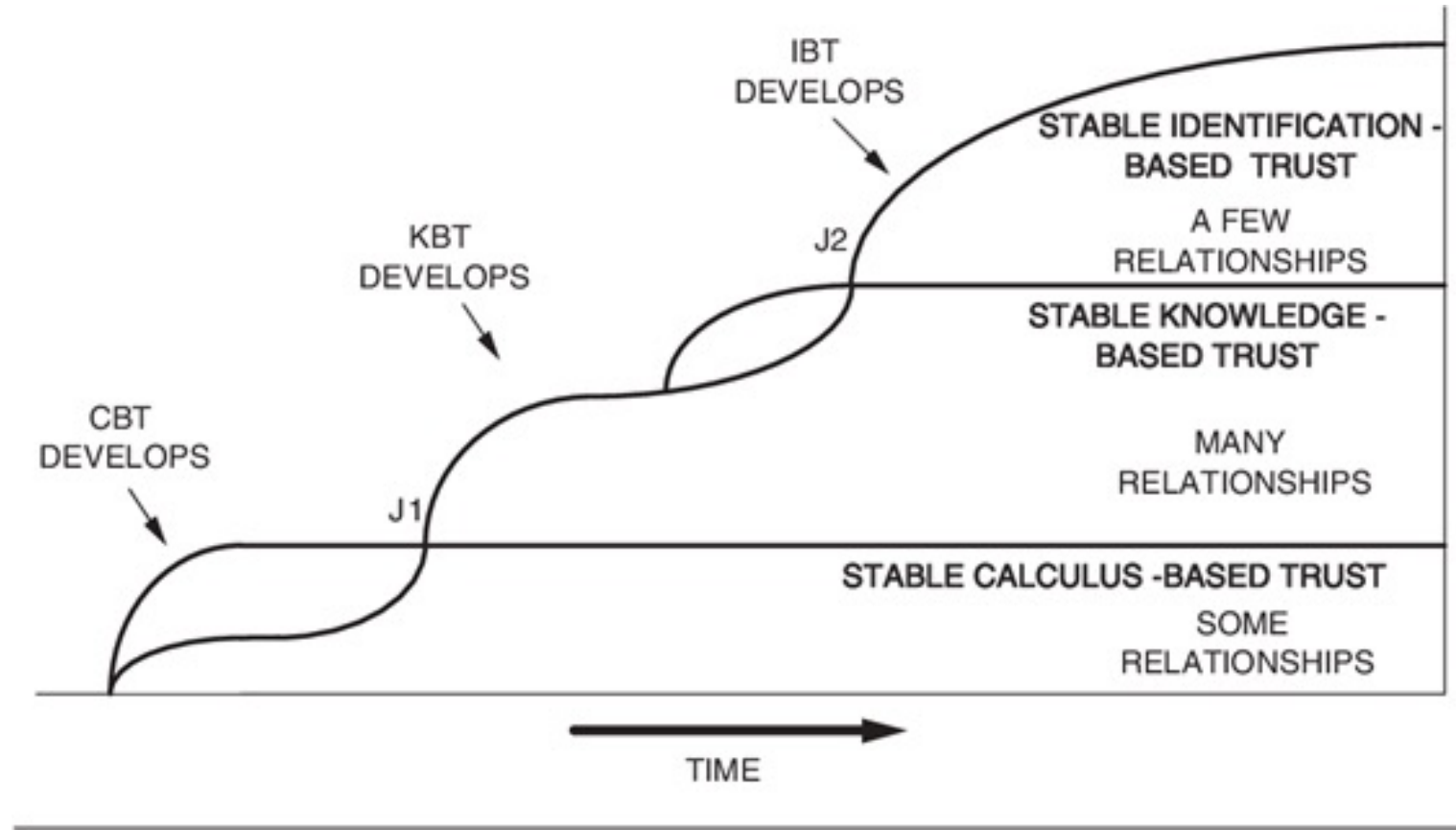
Wanneer vertrouwen we iemand?



Bron: Mayer et al. 1995



Verschillende soorten vertrouwen



Bron: Lewicki et al. 2006

Relevante dynamieken (i)

- Relatie: risico & vertrouwen:
 1. **Zonder vertrouwen, geen risico** (Gambetta, 1988a, 1988b; Lane & Bachmann, 1998)
 2. **Hoe meer risico, hoe meer vertrouwen nodig**

Relevant voor:

- **Het beoordelen van een herstructureringsvoorstel**
- **Het al dan niet voortzetten van het krediet**



Relevante dynamieken (ii)

- **Relatie: belangenconflict & vertrouwen:**
 1. **Eigenbelang, versus belang van de ander;**
 2. **Hoe groter de tegenstelling, hoe belangrijker vertrouwen** (o.a. Balliet, Mulder & van Lange, 2011)

Relevant voor:

- **Het beoordelen van een herstructureringsvoorstel**
- **Samenwerking met een HD**



Relevante dynamieken (iii)

- **Situatie van schaarste**
 1. **Conflict tussen eigenbelang (te veel uit de pot halen) en algemeen belang (het beschikbaar blijven van de grondstof);**
 2. **Wederzijds vertrouwen overbrugt dan dit conflict**

Relevant voor:

- **Voorstel tot verdeling van de reorganisatiewaarde**



Relevante dynamieken (iv)

- Informatie
 1. **Bereidheid informatie te geven**
 2. **De manier waarop informatie wordt uitgelegd**

Relevant voor:

- **Beoordeling van een homologatie-verzoek**
- **De aanpak van crediteurencommunicatie**



Relevante dynamieken (v)

- **Onderhandelingen** (o.a. Lewicki & Polin, 2013)
 1. **Vergroot de bereidheid om in te schikken**
 2. **Vereenvoudigt de onderhandeling**
 3. **Beperkt transactiekosten**

Relevant voor:

- **Overeenstemming over herstructureringsplan**
- **Maakt proces efficiënter**



Einde

Dank u voor het vertrouwen





Nederlandse vereniging
voor herstructurering.

Stakeholdermanagement en communicatie tijdens een herstructurering

En het belang van vertrouwen

www.vereniging-herstructurering.nl



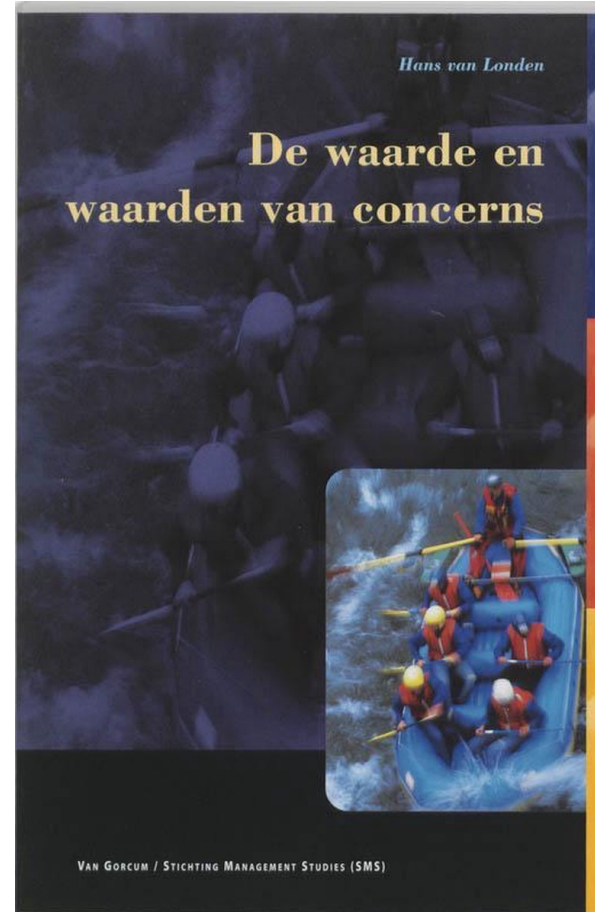
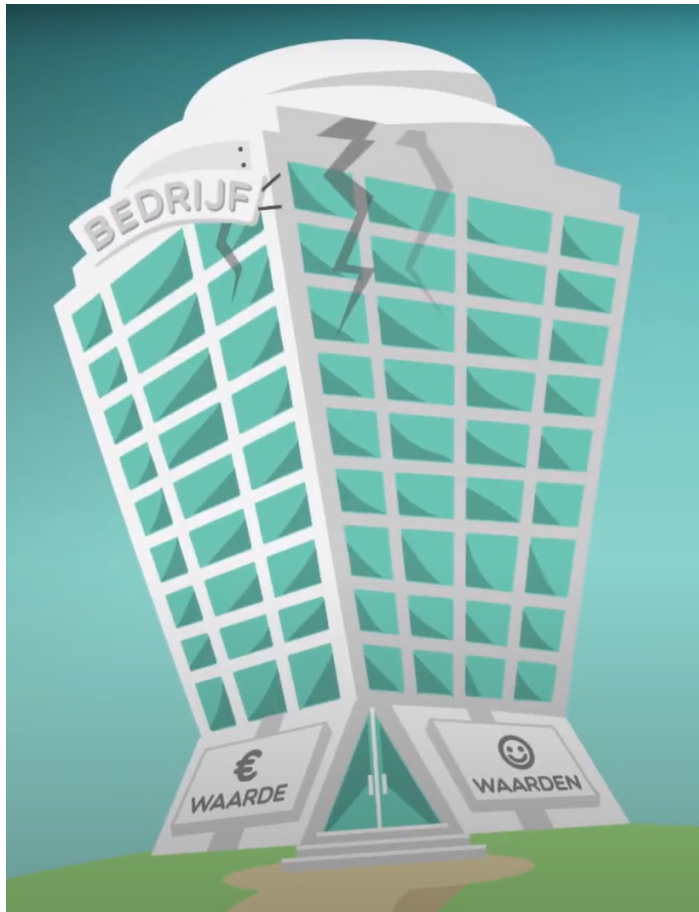
Het Rijnlandse model: fundament voor stakeholdermanagement



Reputatie beïnvloeden = in dialoog treden met stakeholders



Een herstructurering: sprake van vertrouwenscrisis?



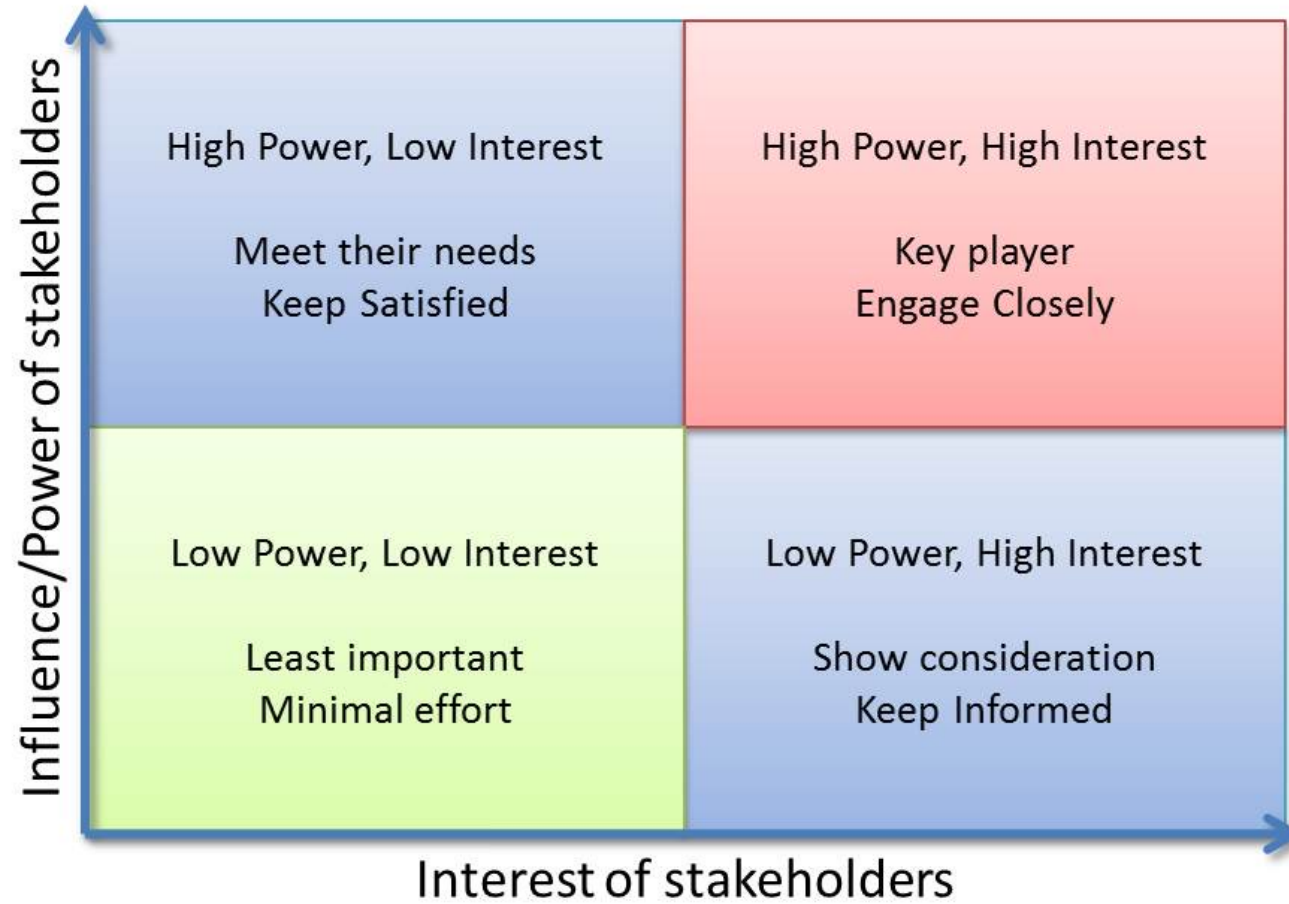
Kenmerken van een organisatie in crisis: ook tijdens een WHOA



Crisiscommunicatie tijdens een herstructurering



Stakeholders classificeren en prioriteren



Mate van betrekken stakeholders

Informereren	Consulteren	Betrekken	Samenwerken	Toerusten
“Dit hebben wij gedaan”	“Dit zijn onze plannen, wat is jouw mening hierover”	“Dit is wat wij willen bereiken, op welke manier zou je daaraan willen bijdragen”	“Laten we optrekken en samenwerken om de uitdaging te identificeren en op te lossen”	“Jij neemt de lead bij deze gezamenlijke uitdaging en wij zullen je ondersteunen waar mogelijk. Wat heb je van ons nodig om je doel te bereiken”



Manieren van interactie met stakeholders

Informereren	Consulteren	Betrekken	Samenwerken	Toerusten
<ul style="list-style-type: none">• Factsheet• Website• Bulletins• Brieven• Corporate documenten• Jaarverslagen• Publieke presentaties• Speeches en conferenties• Persberichten• Advertenties	<ul style="list-style-type: none">• Enquêtes• Focusgroepen• Persoonlijke meetings• Online feedback en discussie	<ul style="list-style-type: none">• Multi-stakeholder forum• Adviespanels• Adviescomités• Participatieve besluitvormings processen• Workshops	<ul style="list-style-type: none">• Referentiegroepen• Gezamenlijke projecten• Multistakeholder initiatieven• Partnerschappen	<ul style="list-style-type: none">• Integratie van stakeholders in de governance structuur



Issue Mitigatie Matrix en Stakeholder register

Wat houdt het issue precies in?

Welke risico's zijn er verbonden aan dit (deel-) issue?

Wat is de beste aanpak om deze risico's te mitigeren?

Welke informatie leveren we deze stakeholder (verhaal en bewijs)

Wie is de aangewezen partij om deze informatie te leveren: rolvastheid

Issue	Risico	Hoe te mitigeren	Welke content	Wie doet wat

Naam stakeholder	Type stakeholders	Huidige functie	Afdeling	Projectrol	Contactgegevens	Belang	Invloed



NRC 14 april 2023

 **David Taylor** ✓
@DaveTaylorNews

Credible source tells me a major international investment bank is on the brink

7:09 PM · Oct 1, 2022 · Twitter for iPhone

WETENSCHAP
Hooikoorts
Hooikoorts is geen
ergernis, maar een
aandoening
PAGINA W12-13

OPINIE
Het precariaat
Voor solidariteit moeten we
erkennen dat we veel met
elkaar gemeen hebben
PAGINA C4-5

LEVEN
Special: hardlopen
Na een sonde nemen is de
rest van de dag krachtiger,
energieker, vrolijker
PAGINA L4-13

IN HET NIEUWS
Russische dissident
Vladimir Kara-Moerza
hoort maandag of hij
25 jaar de cel in moet
PAGINA 8-9

nrc 

ZATERDAG 15 APRIL
ZONDAG 16 APRIL 2023
LUX ET LIBERTAS

IN HET NIEUWS
**Hoe geheim zijn stukken nog als
drie miljoen mensen erbij kunnen?**
PAGINA 4-5

WEEKEND
Verwante personen
De zaak rond Kenzo K., die in 2021 twee vrouwen doodstak,
laat zien hoe het zorgstelsel structureel tekortschiet.
PAGINA 7-10

WEEKEND PAGINA 12-14
Sunny Bergman
Ik vind jou wel
een goede vader

WEEKEND PAGINA 15-19
Kim van Kooten
Ik schaamde me dat ik hier
een serie van ging maken

**Eén tweet haalde
Credit Suisse onderuit**

Gedwongen fusie
Sociale media vormen een
nieuw risico voor banken
WEEKEND 4-6

Silicon Valley Bank
Na de paniek om de val van
SVB heerst nu onzekerheid
ECONOMIE 10-11

South Carolina
Een kwijpend stadje
met een vitale bank
ECONOMIE 12-13

Advertenties

Gallén Groep
Algemeen Directeur
Rijk Roodhals en Walter Thuisman | vaakans.gallengroep

Hummusway
Twee leden Raad van Toezicht
met passie voor de schaats- en
inlineskatesport
hummusway-gg.nl

JAARGANG 53 no. 157 PRIJS €5,25
Bezoekeninformatie nrc.nl/service



Communiceren in een WHOA-traject



Communiceren in een WHOA-traject: beeld, geluid, inhoud



Communiceren in een WHOA-traject: een narratief



Communiceren in een WHOA-traject: tone of voice



Er is leven na de.... WHOA



Veel dank voor jullie aandacht!





Nederlandse vereniging
voor herstructurering.

Algemene Ledenvergadering

16 mei 2023 | Amstelveen

www.vereniging-herstructurering.nl