Universiteit Leiden
The Netherlands

Restructuring in the Shadow of the Law. Informal Reorganisation in the Netherlands

Adriaanse, Jan

Citation
Adriaanse, J. (2005, December 15). *Restructuring in the Shadow of the Law. Informal Reorganisation in the Netherlands*. Kluwer|The commercial edition can be ordered through www.kluwershop.nl at a price per copy of ___57,75. Retrieved from https://hdl.handle.net/1887/9755

Version:	Corrected Publisher's Version
License:	Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden
Downloaded from:	https://hdl.handle.net/1887/9755

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Samenvatting (summary in Dutch)

…Durante causa durat effectus…

HERSTRUCTURERING IN DE SCHADUW VAN DE WET. INFORMELE REORGANISATIE IN NEDERLAND

In dit onderzoek staat de praktijk van herstructureringen van ondernemingen in financiële moeilijkheden centraal, meer in het bijzonder zogenoemde informele reorganisaties. Een informele reorganisatie is een herstructureringsprocedure die zich afspeelt buiten wettelijke kaders – 'in the shadow of the law' – en ten doel heeft het herstellen van de gezondheid van een onderneming in financiële moeilijkheden binnen dezelfde juridische entiteit. Binnen een informele reorganisatie zal het veelal nodig zijn om tot overeenstemming te komen met schuldeisers van de onderneming over wijziging van eerder gemaakte afspraken met betrekking tot ter beschikking gestelde financiering. Wanneer deze wijziging ('akkoord') op vrijwillige basis tot stand komt is sprake van een zogenoemde workout.

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd (hoofdstuk 1):

Welke maatregelen treft men bij Nederlandse ondernemingen in financiële moeilijkheden aan ter voorkoming van wettelijke procedures als surseance van betaling, WSNP en faillissement? Zijn er in de praktijk knelpunten die kunnen worden weggenomen (al of niet met nieuwe wetgeving)?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden (hoofdstuk 2) en zijn 35 uitgebreide casestudies gedaan bij de vier grootste Nederlandse banken en bij drie adviesbureaus op het gebied van business restructuring (hoofdstuk 3). Daarnaast zijn vier enquêtes uitgezet onder credit managers, accountants, insolventieadvocaten en management adviseurs en zijn 23 interviews gehouden met verschillende belanghebbenden – voornamelijk adviseurs en bankiers – van informele reorganisaties (hoofdstuk 4). Mede op basis daarvan zijn drie voorstellen geformuleerd, te weten de invoer van een zo te noemen 'Statement of Principles for Informal Reorganisations', een zogenoemde 'Banks and Businesses Code' en de structurering van mediation bij informele reorganisaties (hoofdstuk 5). De drie voorstellen betreffen een poging om tot een meer geïnstitutionaliseerde benadering van

informele reorganisaties te komen ('Institutionalised Informal Approach') en zijn gericht op het verhogen van de efficiëntie van herstructureringsprocessen. In navolging van de 'London Approach' heb ik deze aanpak voor Nederland aangeduid als 'Dutch Approach'. Het onderzoek wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met een overzicht van de belangrijkste bevindingen.

Uit de casestudies, interviews en enquêtes blijkt dat de belangrijkste oorzaken van financiële moeilijkheden zijn terug te voeren op (een combinatie van) zwak management – het onvoldoende reageren van het management op zowel positieve als negatieve ontwikkelingen binnen en buiten de onderneming; vaak op strategisch niveau – een te hoge kostenstructuur en, in het verlengde hiervan, onvoldoende sturing van de onderneming op (financiële) managementinformatie. Opvallend is dat uit de casestudies blijkt dat economische omstandigheden veelal niet ten grondslag liggen aan financiële moeilijkheden. Daarnaast blijkt in slechts drie dossiers sprake van *mogelijk* frauduleuze handelingen.

Respondenten hebben aangegeven informele reorganisaties te prefereren boven formele reorganisaties. Hoe later echter met een informele reorganisatie wordt gestart, des te groter de kans op mislukken. In het algemeen kan worden gesteld, zo blijkt uit alle deelonderzoeken, dat ondernemingen vaak te laat starten met een noodzakelijke reorganisatie. Belanghebbenden bij ondernemingen (bijvoorbeeld banken, accountants en adviseurs) dienen een belangrijke rol te spelen in het tijdig signaleren van (mogelijke) problemen ('early warning'). Brancheorganisaties in het bedrijfsleven, de bankensector en de overheid kunnen ondernemers en hun belanghebbenden (meer) attent maken op dreigende financiële problemen en de manieren om daar mee om te gaan.

Het aantal informele reorganisaties dat jaarlijks plaatsvindt in Nederland is moeilijk te meten aangezien deze processen in (relatieve) stilte plaatsvinden en niet worden geregistreerd. Een voorzichtige schatting, gebaseerd op succespercentages van banken en faillissementscijfers over de periode 2003-2004, leidt echter tot een uitkomst van bijna 26.000 informele reorganisaties in 2003.

Uit zowel het literatuuronderzoek als de casestudies is naar voren gekomen dat informele reorganisaties veelal bestaan uit twee processen die sterk met elkaar verbonden zijn: *herstructurering van de bedrijfsactiviteiten* en *financiële herstructurering*. Wanneer een onderneming in moeilijkheden is geraakt, zal allereerst worden getracht de bedrijfsactiviteiten, die meestal verliesgevend zijn, weer renderend te maken. Dit geschiedt veelal door het aanstellen van derden (adviseurs/interim managers), het verbeteren van de efficiëntie van de onderneming (verlagen van kosten en sluiten van verliesgevende onderdelen) evenals het verbeteren van het management informatiesysteem. Dit sluit aan bij de geconstateerde oorzaken. Opvallend is dat strategische heroriëntatie veelal niet de hoogste prioriteit heeft, dit terwijl de problemen veelal hier op terug zijn te voeren.

De inzet van adviseurs/interim-managers/mediators kan een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een informele reorganisatie. Voornaamste

reden hiervoor is dat de relatie management – crediteuren vaak al enige tijd onder druk staat. Een derde kan, als relatieve buitenstaander, een vertrouwensbreuk voorkomen c.q. doorbreken. Hoewel de inzet van derden in het algemeen als positief wordt ervaren, verdient het aanbeveling in Nederland te onderzoeken of het mogelijk dan wel wenselijk is een kenniscentrum op te richten voor alle actoren op het (advies)gebied van ondernemingen in financiële moeilijkheden. Op deze wijze kan worden gewerkt aan verdere professionalisering, meer specifiek onderwijs en stelselmatig onderzoek. De overheid en brancheorganisaties kunnen hierbij als 'katalysator' optreden. Daarnaast dient te worden bezien, mede op initiatief van het Nederlands Mediation Instituut, in hoeverre en op welke wijze gespecialiseerde mediators (zogenoemde 'Reorganisatie-mediators') in de praktijk van informele reorganisatie (meer) kunnen worden ingezet.

Wanneer het niet mogelijk is een onderneming alleen via herstructurering van de bedrijfsactiviteiten weer gezond te maken dan wordt veelal getracht om gelijktijdig, of opvolgend, een financiële herstructurering door te voeren. Uit alle deelonderzoeken blijkt dat hiermee zorgvuldig en voorzichtig moet worden omgegaan omdat deze vorm van herstructureren veelal een 'offer' met zich meebrengt van een of meerdere belanghebbende crediteuren. De meest voorkomende maatregelen in het kader van financiële herstructurering betreffen, zo blijkt zowel uit de casestudies als de enquêtes, het uitstellen van aflossingen en reductie van nominale schulden bij (concurrente) crediteuren. Daarnaast wordt veelvuldig gezocht naar nieuw risicodragend kapitaal (eigen vermogen) om het reorganisatieproces te financieren en de balansverhoudingen te verbeteren. Ook blijkt uit de casestudies dat banken vaak bereid zijn additionele financiering ter beschikking te stellen en zogenoemde 'waivers' te verlenen om de slagingskans van de informele reorganisatie te vergroten. Uit de casestudies blijkt verder dat in de Nederlandse praktijk meer (niet-financiële) mogelijkheden worden benut ten aanzien van financiële herstructurering dan *veelal* in de literatuur worden genoemd. Voorbeelden hiervan zijn het dreigen met kredietopzegging door banken (om de onderneming te bewegen daadwerkelijk te reorganiseren), het verstrekken van aanvullende zekerheden, 'cash sweeps' en het overnemen van financieringsovereenkomst(en). Ook handels- en kostencrediteuren blijven, gelijk banken, ondanks openstaande rekeningen vaak vrijwillig doorleveren. Wetgeving betreffende verplichtingen hiertoe kan bij deze crediteuren leiden tot een minder soepele houding in een eerder stadium omdat hun risico's zullen toenemen. Gevolg zal waarschijnlijk zijn dat de bereidheid om te leveren en/of te financieren bij voorbaat zal afnemen. Meer in het algemeen dient door belanghebbenden bij ondernemingen in financiële moeilijkheden de vraag te worden gesteld in hoeverre risico's afgewenteld mogen worden op de verschaffers van risicomijdend kapitaal (vreemd vermogen).

De rol van banken in informele reorganisaties is in Nederland cruciaal en in het algemeen positief. Banken zijn – zoals ze ook zelf stellen – niet gebaat

bij faillissementen. Niet alleen verdwijnt hierdoor toekomstige omzet maar vaak zijn kredieten ook niet volledig gedekt door pand- en hypotheekrechten. Een faillissement kan dan ook tot grote verliesposten leiden. Hierin ligt een belangrijke reden dat banken vaak een 'begeleidende en disciplinerende rol' aannemen ten opzichte van het management. Wordt hier geen gehoor aan gegeven dan zal de druk worden opgevoerd. Naast een (gezonde) druk op het management wordt veelal aangegeven dat de onderneming op zoek moet gaan naar additioneel risicodragend vermogen, al dan niet in de vorm van een overname (vooral wanneer de onderneming niet in staat is om alleen via een strategische en operationele herstructurering de onderneming te saneren). Mede op deze wijze worden de balansverhoudingen hersteld en ontstaat (weer) een gezondere solvabiliteit. Opvallend is dat veel geënquêteerden en geïnterviewden (adviseurs, credit managers en accountants) de rol van de bank bij ondernemingen in financiële moeilijkheden als negatief beschouwen. In het bijzonder het aspect van kredietopzegging en de weigering tot terbeschikkingstelling van additioneel krediet – in voorkomende gevallen – speelt hierbij een belangrijke rol. Banken stellen zich op het standpunt dat zij als verschaffers van risicomijdend kapitaal in principe geen extra risico's kunnen lopen in situaties van financiële moeilijkheden en daarom zeer zorgvuldig zijn in de afweging om door te financieren (krediet niet op te zeggen) of additioneel krediet ter beschikking te stellen. Veel belanghebbenden zien de bank echter juist als organisatie bij uitstek om in situaties van nood (extra) liquiditeit ter beschikking te houden c.q. te stellen. Daarnaast bestaat veelal de opvatting dat als gevolg van verstrekte zekerheden de banken altijd beter af zijn dan concurrente crediteuren. Hieruit volgt dan impliciet een morele plicht, althans dat lijkt de opvatting, om in geval van financiële moeilijkheden extra benodigde liquiditeit ter beschikking te stellen. Banken zien deze zekerheden echter als een noodzakelijk instrument om normale risico's in te dammen. Daarnaast wijzen zij op de lagere opbrengstwaarde van activa bij een mogelijke deconfiture (uit de casestudies blijkt dat banken, ondanks verstrekte zekerheden, regelmatig voorzieningen moeten treffen voor leningen die niet kunnen worden terugbetaald). Het argument vervolgens dat banken altijd meer informatie hebben ten opzichte van concurrente crediteuren, wordt gepareerd met de stelling dat een ieder zich kan vergewissen van de financiële situatie van een onderneming door zelf op onderzoek uit te gaan. De bovenstaande verschillen in opvatting leiden tot verschillen van mening en een gespannen relatie tussen de verschillende belanghebbenden. Informele reorganisaties blijken hierdoor in gevaar te kunnen komen. Het verschil tussen risicodragende financiering en risicomijdende financiering lijkt in de praktijk niet altijd te worden gezien. Meer informatie en bewustwording op dit vlak, door voorlichting van overheid, brancheorganisaties en/of banken, kan misverstanden en miscommunicatie voorkomen. Een zogenoemde 'Banks and Businesses Code' zou in navolging van het 'Statement of Principles' van de British Bankers' Association

moeten worden geïntroduceerd; in elk geval in Nederland.[1] Deze code zou, naar het Britse model, gericht moeten zijn op het verbeteren van de relatie bank – onderneming, door bij aanvang van de kredietrelatie over en weer duidelijk te maken wat van elkaar kan en mag worden verwacht, vooral in geval van (dreigende) financiële moeilijkheden. Naar verwachting zal het kredietverleningproces hiermee meer transparant en objectiever worden. Hierdoor kan voor beide partijen een win-win situatie ontstaan.

Uit alle deelonderzoeken komt naar voren dat het belangrijk is dat partijen over en weer vertrouwen hebben in elkaar en overeenstemming bereiken over de te nemen reorganisatiemaatregelen. Een belangrijke reden voor het mislukken van informele reorganisaties is terug te voeren op vertrouwen dat niet meer bestaat tussen de onderneming en haar belanghebbenden. Handels- en kostencrediteuren zijn vaak aan 'het lijntje' gehouden en op een bepaald moment bestaat geen bereidheid meer aan een workout mee te werken. Banken verliezen vertrouwen op het moment dat het management de ernst van de situatie onderschat en onvoldoende maatregelen treft. Dit wordt versterkt door onvoldoende inzicht (non-transparantie) bij crediteuren in de werkelijke financiële situatie van de onderneming. Dit is vaak het gevolg van (te) optimistische prognoses in combinatie met een gebrekkig management informatiesysteem. Mislukte informele reorganisaties hebben met elkaar gemeen, zo blijkt zowel uit de casestudies als de interviews, dat de volgende elementen in de uitvoering ervan aanwezig zijn.

- Het management en de aandeelhouders hebben een passieve houding ten aanzien van de informele reorganisatie.
- De onderneming verschaft aan belanghebbenden onvoldoende inzicht in de werkelijke financiële situatie.
- De onderneming is niet in staat, op tijd, risicodragend kapitaal aan te trekken (al dan niet in de vorm van een overname).

Succesvolle informele reorganisaties hebben echter met elkaar gemeen dat de volgende elementen in de uitvoering ervan aanwezig zijn.

- De bedrijfsactiviteiten worden door het management (veelal met hulp van derden) adequaat en snel gereorganiseerd.
- Belangrijke belanghebbenden (financiers) worden in het reorganisatieproces betrokken.
- Er is transparantie ten aanzien van de financiële situatie en de voorgenomen informele reorganisatie.

---

1 Na sluiting van de kopij is overigens een gedragscode ondertekend tussen de brancheverenigging MKB-Nederland en het overlegorgaan van Nederlandse banken (NVB). Zie www.nvb.nl. Deze gedragscode is echter minder uitgebreid dan in dit onderzoek voorgesteld.

- Er wordt actief gezocht naar inbreng van risicodragend kapitaal (al dan niet in de vorm van een overname).

Op grond hiervan kan worden geconcludeerd dat de kans op succes van een informele reorganisatie in de praktijk toeneemt indien is voldaan aan de volgende voorwaarden.

- Actieve houding van management en aandeelhouders ten aanzien van de informele reorganisatie.
- Het betrekken van belangrijke belanghebbenden (financiers) in het reorganisatieproces.
- Adequate reorganisatie van de bedrijfsactiviteiten.
- Transparantie ten aanzien van de financiële situatie en de voorgenomen informele reorganisatie.
- Inbreng van risicodragend kapitaal (al dan niet in de vorm van een overname).

Het reorganiseren van ondernemingen in financiële moeilijkheden kan gepaard gaan met hoge kosten. Uit enkele casestudies, evenals de interviews en enquêtes blijkt dat in Nederland een belangrijk knelpunt ligt op het vlak van afvloeiingskosten en ontslagbescherming van personeel. Het blijkt moeilijk om in een informele reorganisatie op goedkope wijze personeel te laten afvloeien. Dit is een belangrijk nadeel ten opzichte van een formele reorganisatieprocedure als de activatransactie na faillissement (doorstart). Om meer informele reorganisaties te laten slagen dient het mogelijk te zijn op eenvoudiger en goedkoper wijze personeel te laten afvloeien. Wanneer de mogelijkheden hiertoe binnen een wettelijke reorganisatieprocedure als – voor Nederland – 'surseance van betaling' worden vergroot, dan dienen deze mogelijkheden in elk geval ook te worden gecreëerd in informele reorganisatieprocedures. Misbruik dient echter te allen tijde te worden voorkomen. Een speciaal orgaan in Nederland (bijvoorbeeld een afdeling van de Ondernemingskamer te Amsterdam) zou in het leven kunnen worden geroepen dat zich toelegt op vraagstukken bij informele reorganisaties en dat rekening houdt met zowel juridische als bedrijfseconomische belangen.

Een ander nadeel van informele reorganisaties is dat een onderhands akkoord (dat door een meerderheid van concurrente crediteuren is aangenomen) slechts onder bijzondere omstandigheden kan worden opgelegd aan weigerachtige crediteuren. Uit de casestudies en interviews blijkt dat hier in de praktijk veelal flexibel mee wordt omgegaan. Het argument dat rechters binnen de surseance van betaling-procedure een dergelijk akkoord wel kunnen opleggen en dat de opbrengst in een formele procedure lager zal zijn werkt regelmatig bespoedigend. Daarnaast blijkt een knelpunt te bestaan ten aanzien van akkoorden met kwijtschelding van de restantvordering. Crediteuren geven in enquêtes en interviews aan het als onrechtvaardig te ervaren dat zij het

verlies moeten nemen ten gunste van de eigenaren van de onderneming (de weigerachtige houding in de praktijk van veel crediteuren lijkt hier ook op terug te voeren). Crediteuren hebben dan ook de voorkeur voor het, zo mogelijk en indien noodzakelijk, uitstellen van aflossingen. Onderhandse akkoorden dienen verder op dezelfde wijze tot stand te kunnen komen als akkoorden binnen surseance van betaling. Als dit niet mogelijk is dan zullen (meer) ondernemingen onnodig surseance van betaling aanvragen. Een dergelijk wettelijk reorganisatiemiddel dient echter beschouwd te worden als een hulpmiddel om informele reorganisaties, indien noodzakelijk, te bekrachtigen ('pre-pack-procedure') en in principe niet als een zelfstandig middel om ondernemingen te reorganiseren. In de beslissingen over herziening van faillissementswetgeving dient – in elk geval in Nederland – hier aandacht aan te worden besteed.

Uit de enquêtes komt naar voren dat de fiscus en het UWV veelal een trage en starre houding hebben ten aanzien van onderhandse akkoorden. Hierdoor kunnen informele reorganisaties volgens respondenten in gevaar komen. Uit interviews met medewerkers van banken is verder naar voren gekomen dat het in Nederland geldende voorrecht van de fiscus ten opzichte van andere crediteuren er toe kan leiden dat informele reorganisaties mislukken. Bij de onderzochte ondernemingen in het casestudy onderzoek bleek hiervan echter vrijwel geen sprake.

Eerder is al aan de orde gekomen dat op een bepaald moment risicodragend dan wel risicomijdend vermogen moeten worden ingebracht (gezien de verslechterde balansverhoudingen zal risicodragend kapitaal veelal de voorkeur verdienen, in elk geval van banken). Als een aandeelhouder (of ondernemer in privé) niet bereid of in staat is geld te investeren zullen banken dit in principe ook niet doen. Op deze wijze ontstaat een impasse. Voor kleine zelfstandige ondernemers bestaat in Nederland de mogelijkheid een zogenoemd BBZ-krediet aan te vragen om daarmee de onderneming (financieel) te kunnen reorganiseren en een onderhands akkoord te financieren. Grotere ondernemingen zullen echter veelal op zoek moeten gaan naar overnamekandidaten/investeerders of een partij die de bestaande financieringsovereenkomsten wil overnemen.

Uit het casestudy onderzoek is gebleken dat potentiële investeerders (die risicodragend vermogen zouden kunnen inbrengen) vaak in een laat stadium afhaken. Redenen hiervoor zijn de hoge kosten en risico's die verbonden zijn aan reorganisaties. Deze kosten en risico's liggen op het vlak van personeel maar ook ten aanzien van het sluiten en/of reorganiseren van verliesgevende onderdelen. Daarnaast bestaat vaak onzekerheid over mogelijke 'lijken in de kast' in de vorm van latente (nog onbekende) verplichtingen. Het afhaken gaat vaak gepaard met een bijna 'opgedroogde liquiditeit'. Banken en andere belanghebbenden zien in het afhaken veelal het signaal dat er geen vertrouwen in de toekomst van de onderneming meer is. Hiermee is een surseance van betaling-procedure vaak een feit. De surseance van betaling eindigt vervolgens

veelal in faillissement. Regelmatig zijn het dezelfde of andere investeerders die na faillissement via een activatransactie een deel van de onderneming *going concern* kopen (doorstart). 'Met een schone lei' kunnen winstgevende activiteiten worden gecontinueerd. De vraag rijst of deze praktijk vermeden moet, dan wel kan worden. Enerzijds lijkt namelijk sprake van het gebruik van faillissement om verplichtingen 'te omzeilen', anderzijds blijft wel 'waarde' in stand omdat bedrijfsactiviteiten worden gecontinueerd. Uit de casestudies blijkt in elk geval dat activatransacties na faillissement in bepaalde gevallen vrijwel niet te voorkomen zijn (in dertien van de vijftien onderzochte dossiers van mislukte informele reorganisaties is sprake geweest van een geheel of gedeeltelijke doorstart in de vorm van een activatransactie na faillissement). Gebleken is daarnaast dat indien een informele reorganisatie heeft plaatsgevonden – op basis van een goed uitgewerkt plan – een doorstart sneller kan worden gerealiseerd. Op deze wijze wordt 'waardevernietiging' verder geminimaliseerd. In die zin kan bij een mislukte informele reorganisatie in maatschappelijk en economisch opzicht toch sprake zijn van succes.

In zowel de interviews als de enquêtes is aangegeven dat betere samenwerking tussen onderneming en schuldeisers kan bijdragen aan het succes van informele reorganisaties. Een gedragscode ('Multi-Creditor Protocol') kan, mits rekening wordt gehouden met de relatieve posities van crediteuren en onder de juiste randvoorwaarden, hieraan bijdragen. Om de rechten en verplichtingen in een informele reorganisatie over en weer beter duidelijk te maken, en daarmee een vertrouwensbasis te kweken, is de invoering van een gedragscode een adequaat middel. Kern van een dergelijke gedragscode is dat de onderneming en haar relevante crediteuren (veelal banken, grote handels- en kostencrediteuren en de fiscus/UWV) op vrijwillige basis enkele fundamentele spelregels in acht nemen. Het Statement of Principles van INSOL International kan als basis dienen voor veel landen – waaronder Nederland – voor een (specifiek) in te voeren 'Statement of Principles for Informal Reorganisations'. Het in acht nemen van regels heeft potentieel een stabiliserend effect op de ontstane situatie omdat duidelijkheid over en weer ontstaat. Een bepaalde mate van objectiviteit wordt in het proces ingebouwd. Van crediteuren wordt gevraagd tijdelijk niets te doen, de onderneming dient 'in ruil hiervoor' alles in het werk te stellen om de slechte situatie te boven te komen. Vrijwillige medewerking moet echter de basis zijn, het Statement dient dan ook maatschappelijk breed te worden gedragen. In de praktijk, zo blijkt zowel uit de casestudies als interviews, worden aspecten hiervan soms al toegepast, voornamelijk bij grotere ondernemingen. Niets lijkt de toepassing bij kleinere ondernemingen in de weg te staan. De noodzaak tot invoering van een gedragscode voor informele reorganisaties neemt toe als gevolg van internationale economische ontwikkelingen en initiatieven op het gebied van 'voluntary rescue frameworks' van onder meer de Europese Commissie, UNCITRAL en de World Bank. Nader onderzoek naar de toepassing van een dergelijk Statement in Nederland is gewenst; het Ministerie van Justitie zou daarbij het initiatief kunnen nemen,

temeer daar zij als beleid heeft dat juridische geschillen – waaronder zakelijke – in de toekomst meer en meer buiten de rechtszaal zullen moeten worden beslecht.

Het geheel overziend kan worden gesteld dat de focus binnen de praktijk van informele reorganisaties gericht dient te zijn op het bewerkstelligen van samenwerking en (herstel van) vertrouwen tussen relevante belanghebbenden, transparantie, tijdige en adequate reorganisatie van de bedrijfsactiviteiten en, indien nodig, het aantrekken van additionele risicodragende financiering. Het institutionaliseren van een Statement of Principles for Informal Reorganisations, een Banks and Businesses Code en principes van mediation gericht op saneringsoperaties zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het beter functioneren van de huidige praktijk; zowel in Nederland als hopelijk ver daarbuiten.