



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De verborgen prijs van een WHOA-akkoord

Dongen, D.J. van; Adriaanse, J.A.A.; Rest, J.I. van der

Citation

Dongen, D. J. van, Adriaanse, J. A. A., & Rest, J. I. van der. (2023). De verborgen prijs van een WHOA-akkoord. *Financiering, Zekerheden En Insolventierechtpraktijk*, 2023(6), 23-29. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3728335>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3728335>

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

206. De verborgen prijs van een WHOA-akkoord

MR. D.J. VAN DONGEN, PROF. DR. J.A.A. ADRIAANSE EN PROF. DR. J.I. VAN DER REST¹

In deze bijdrage wordt verslag gedaan van een sociaalwetenschappelijk onderzoek naar de invloed van 'bejegening' op de bereidwilligheid van handelscrediteuren om aan een WHOA-akkoord mee te werken en post-WHOA door te leveren. Aan de hand van een experiment wordt geconcludeerd dat een 'berouwvol-coöperatieve' houding aan de kant van de onderneming in zwaar weer tijdens de totstandkoming van het WHOA-akkoord de kans op verslechterde leveranciersvoorwaarden na homologatie kan verkleinen.

1. Inleiding

Op 1 januari 2021 is de Wet Homologatie Onderhands Akkoord (WHOA) in werking getreden. Hierin is een regeling uitgewerkt 'ter versterking van het reorganiserend vermogen van bedrijven'. Een van de onderdelen betreft het zogenoemde 'WHOA-akkoord'. Kern hiervan vormt een stemming door de schuldeisers over een door de schuldenaar aangeboden akkoord, waarbij schuldeisers en aandeelhouders in klassen worden verdeeld (e.g., pand/hypotheekhouders, preferente schuldeisers, gewone schuldeisers, aandeelhouders) en per klasse wordt gestemd over het voorstel. Wanneer een (gekwalficeerde) twee derde meerderheid in een klasse met het akkoord instemt (art. 381 lid 6 Fw), kan het verbindend worden voor alle partijen binnen de klasse. Vervolgens kan een voorstemmende klasse ervoor zorgen dat andere klassen ook akkoord moeten gaan (i.e., 'cross-class cram-down'). Eenvoudig gezegd komt de WHOA erop neer dat schuldeisers of aandeelhouders die (onredelijk) dwarsliggen bij een door de meerderheid van de schuldeisers of aandeelhouders ondersteunde sanering van de schulden van de onderneming, kunnen worden gedwongen aan een zodanige sanering mee te werken (lees: herschikking en/of kwijtschelding van schulden) indien daardoor een faillissement van een in beginsel levensvatbare onderneming kan worden voorkomen.

De toenmalige aankondiging van de WHOA heeft menige pen doen bewegen (en doet dat nog steeds) met name in de juridische wereld. Zo is in de literatuur jarenlang gediscus-

sieerd over de vormgeving van de wet en specifieke onderdelen ervan,² evenals over de rol van de herstructureringsdeskundige. Zo zou de herstructureringsdeskundige gezien kunnen worden als een onafhankelijke procesbegeleider, die deskundig is op financieel én juridisch gebied (populair gezegd: 'een schaap met vijf poten'³). Een onderbelicht aspect van de signatuur van de herstructureringsdeskundige betreft echter de *stakeholder management skills*, in het bijzonder sociale en communicatieve vaardigheden.⁴ Zo vragen wij ons af in hoeverre de wijze van bejegening van de schuldeiser van invloed is op de slagingskans van een WHOA-akkoord, en wat de indirecte gevolgen zijn als het gaat om leveranciersvoorwaarden ná het akkoord. Het gaat in deze bijdrage dus minder om de informatievoorziening binnen het akkoord, zoals verankerd in art. 375 Fw, maar meer om de wijze van tegemoet treden, in het bijzonder:

- in hoeverre een 'berouwvol-coöperatieve' versus een meer 'beleefd-zakelijke' bejegening van handelscrediteuren de bereidheid tot medewerking aan een WHOA-akkoord beïnvloedt en leveringsvoorwaarden van handelscrediteuren ex-post WHOA-akkoord kan verslechteren; en
- of het nog uitmaakt of de wijze van tegemoet treden vóór dan wel ná het homologeren van het WHOA-akkoord plaatsvindt.

¹ Voor volledige overzichten van (neven)werkzaamheden van de auteurs Adriaanse en Van der Rest wordt verwezen naar de website van de Universiteit Leiden (www.leidenuniv.nl).

² Zie bijv. R.D. Vriesendorp & O. Salah, 'De WHOA: Een nieuw herstructureringsinstrument 2020', *Maandblad voor Vermogensrecht* 2020, nr. 6, p. 205-216, en J.L. Snijders, 'Fixatiebeginsel en de WHOA', *FIP* 2021/172 (afl. 6), p. 21-26.

³ Zie bijv.: T.E. Booms, M.R. Schreurs & S.H. de Ranitz, 'De signatuur van de herstructureringsdeskundige: op zoek naar een schaap met vijf poten?', *FIP* 2021/8 (afl. 1), p. 58-63.

⁴ Wel is recentelijk door Jansen en Berghuijs geschreven over mediation in relatie tot de WHOA. Zie A.J.A. Jansen & M.-H.S. Berghuijs, 'Mediation in de WHOA, de inzet van mediation (vaardigheden) om de slagingskans van WHOA-trajecten te vergroten', *FIP* 2022/4 (afl. 1), p. 18-27.

Bovenstaand vraagstuk is voor de praktijk om diverse redenen relevant. Als het onderhouden van de relatie met de schuldeiser de slaagkans in positieve of negatieve zin beïnvloedt, kunnen herstructureringsdeskundigen (of ondernemers) daar in hun bejegening rekening mee houden. Bovendien, als een bepaalde wijze van tegemoet treden tijdens het WHOA-traject van invloed is op de situatie post-WHOA – bijvoorbeeld omdat toeleveranciers hun prijzen verhogen en/of betalingstermijnen aanscherpen – kan dit het verdienvermogen van de onderneming aantasten, terwijl de doelstelling van de WHOA nu juist is de levensvatbaarheid op de langere termijn te verhogen. Herstructureringsdeskundigen die zich hiervan bewust zijn, kunnen al tijdens het WHOA-traject proberen oplossingen hiervoor te vinden.

Als onafhankelijke procesbegeleider is de herstructureringsdeskundige een schaap met vijf poten

Om dit te onderzoeken hebben wij verkennend (i) enkele professionals uit de Nederlandse herstructureringspraktijk geïnterviewd, en vervolgens is (ii) een survey uitgezet onder een brede groep ondernemers uit het MKB, met daarin enkele experimentele condities gericht op het al dan niet optreden van een (ongewenst) effect.

2. Het belang van stakeholder management: visies uit de praktijk

Om een eerste beeld te krijgen van het al dan niet aanwezige belang van bejegening in een WHOA-casus in de praktijk zijn via *purposeful sampling* vier open (ongestructureerde) interviews uitgevoerd. Achtereenvolgens is gesproken met een credit manager, twee advocaten en een communicatiestrateg.⁵ Onderstaand worden de voor deze publicatie meest saillante antwoorden beknopt weergegeven. Zo werd aan de credit manager gevraagd hoe belangrijk ‘tone of voice’ is bij een kwijtscheldingsvoorstel:

‘Bijna net zo belangrijk als de inhoud/onderbouwing: we worden bijvoorbeeld nog wel eens geconfronteerd met kwijtingvoorstellen of uitkeringen die 10% of minder van de oorspronkelijke vordering bedragen, alsof dat de normaalste zaak van de wereld is, met vaak alleen een summiere en puur technische onderbouwing. Juist als er weinig (of niets) wordt voorgesteld/uitgekeerd hebben onze cliënten in praktijk behoefte aan een degelijke en uitgebreide onderbouwing. De ‘tone of voice’ lijkt me niet de belangrijkste factor om uiteindelijk wel of niet in te stemmen met een akkoord, dat zijn toch de technische gegevens. Echter, de manier van communiceren en het vertrouwen in

de schuldenaar dat het voorstel het maximale in de gegeven situatie is, zijn wel factoren die vaak het laatste zetje geven om akkoord te gaan.’ (onderstreping auteurs)

In een interview met twee advocaten met ‘WHA-ervaring’ werd het volgende gesteld over de vraag wat doorslaggevend is bij een WHOA-voorstel:

‘De wijze waarop een voorstel wordt gebracht kan uiteraard het verschil maken bij de overweging of het akkoord geaccepteerd wordt, of niet. Het gaat overigens niet alleen over de tone of voice bij het aanbieden van een akkoord. Het kan ook verstandig zijn te achterhalen waar de “pijnpunten” bij een schuldeiser nu precies zitten. Soms kan het zo zijn dat een schuldeiser niet zozeer moeite heeft met het akkoord, maar dat het idee leeft dat de schuldenaar geen goed business plan heeft voor de toekomst en dat over een aantal jaar weer een akkoord aangeboden moet worden.’ (onderstreping auteurs)

In het eerste door hen begeleide WHOA-akkoord⁶ deed zich een situatie voor waarin een individuele crediteur dwars lag. Tijdens een persoonlijk bezoek aan de crediteur werd duidelijk dat de kwijtschelding van de vordering geen pijnpunt was, maar dat de crediteur zich niet serieus genomen voelde. Het bezoek bleek voldoende om dat gevoel weg te nemen, waarna de crediteur alsnog instemde met het akkoord. De advocaten gaven hierbij nog het volgende mee:

‘De belangrijkste schuldeiser – dat wil zeggen de grootste per klasse – moet je vanzelfsprekend meekrijgen. Tegelijkertijd is het mensenwerk, dus alle schuldeisers willen gewoon serieus genomen worden, dat er tijd voor ze genomen wordt. Zorg er dus voor dat je alle crediteuren uitlegt wat het voorstel inhoudt, wat de WHOA inhoudt en wat de consequenties zijn.’ (onderstreping auteurs)

Op de vraag wat het belang van communicatie in een crisissituatie als een herstructurering is, stelde de communicatieadviseur:

‘Een herstructurering leidt tot een vertrouwenscrisis. Naast de oorzaak-, schuld-, en gevolgsvraag dient zich een vierde vraag aan: Kan de samenleving, na de acceptatie van de herstructurering, erop vertrouwen dat herhaling van een dergelijk scenario uitblijft? En welke “checks and balances” worden ingevoerd om hieraan bij te dragen? Een goede communicatiestrategie geeft een duidelijk antwoord op deze vier vragen.’ (onderstreping auteurs)

Van belang hierbij is, aldus geïnterviewde, dat de boodschap wordt gebracht op een manier die niet alleen begrijp-

5 De auteurs danken achtereenvolgens Charrel van den Bovenkamp (credit manager), Christiaan Mensink, Martijn Dellebeke (GMW Advocaten) en Clemens Sassen (Huijskens Sassen Communications).

6 Beide advocaten waren betrokken bij de totstandkoming van het allereerste WHOA-akkoord in Nederland. Zie voor meer informatie: rb. Noord-Holland, nrs. 312556 RK HO 21-65 en 312534 RK HO 21-62, ECLI:NL:RBNHO:2021:1398 (rechtspraak.nl).

pelijk is, maar ook een element van *menselijkheid* en *empathie* bevat:

‘Het is van belang om een redelijk dichtgetimmerd narratief op te stellen alvorens naar buiten te gaan. Het gaat hierbij niet om de opsomming van feiten, maar om het creëren van een verhaal. “First the king died, and then the queen died” wordt door niemand onthouden. “First the king died and then the queen died of grief”, is aangrijpend, wekt medeleven en blijft iedereen bij. In de regel denk ik dat het krachtig kan zijn om je op bepaalde momenten, welke stakeholder je ook bent, kwetsbaar op te stellen. Iets van menselijkheid tonen kan vaak rekenen op begrip en waardering.’ (onderstreping auteurs)

Ook de timing is een aspect van belang:

“Investors can take a lot of bad news, but they hate surprises.” Dit motto geldt ook voor de meeste andere stakeholders. Van belang is dat het nooit te laat is om te starten met communiceren. In de praktijk kom ik regelmatig bedrijven tegen die als argument aandragen dat “nu niet het moment is om naar buiten te treden omdat we er in het verleden ook niets over hebben gezegd”. Slecht nieuws brengen komt nooit goed uit, maar hoe langer je ermee wacht hoe moeilijker de boodschap wordt.’ (onderstreping auteurs)

Deze visies uit de praktijk bevestigen het belang van communicatie, de relationele (softe) component in herstructureringen, evenals ‘tone of voice’, i.e. de wijze van bejegening. Over laatstgenoemde wordt wel gesteld dat dit niet per se de doorslag hoeft te geven, maar positief kan bijdragen.

De wijze van bejegening tijdens het WHOA-traject kan van invloed zijn op de handelsrelatie post-WHOA

Bovenstaande inzichten sluiten aan bij eerder wetenschappelijk onderzoek waarin de rol van stakeholder management, inclusief wijze van bejegening, is benadrukt als middel om de succeskans van herstructureringen te vergroten.⁷ Hierin staan begrippen als (het belang van) ‘transparantie’, ‘communicatie’, ‘informatie-uitwisseling’ en (de kracht van) ‘persoonlijke relaties’ centraal. In een Leidse studie die werd uitgevoerd in samenwerking met de Vereniging voor Credit Management (VVCN) – en waarop dit artikel deels voortborduurde – werd in 2015 onderzocht of de ‘tone of voice’, gezien vanuit het perspectief van credit managers,

kan bijdragen aan het succes of falen van een onderhands akkoord. Enkele resultaten zijn onderstaand opgesomd:⁸

- Vrijwel alle respondenten waren het volledig eens met de stelling: ‘Als ik de ondernemer en zijn adviseurs niet vertrouw, werk ik niet mee aan een akkoord’.
- Aan respondenten werd daarnaast willekeurig één van twee (economisch vergelijkbare) casus voorgelegd: op dwingende danwel meer constructieve toon. De bereidheid van respondenten (die bij het beoordelen niet op de hoogte waren van het bestaan van een vergelijkbare casus met een andere toon) om mee te werken was groter wanneer het voorstel werd gebracht op een begripvolle en empathische wijze (terwijl er economisch hetzelfde werd aangeboden). De onderzoekers concludeerden vervolgens: ‘Het is zeer waarschijnlijk dat er daadwerkelijk een significant verschil in bereidheid bestaat als schuldeisers op een meer coöperatieve in plaats van een formeel juridische wijze wordt gevraagd om mee te werken aan een oplossing.’

De vraag is allereerst of dit in een WHOA-situatie ook geldt. En daarnaast stellen wij de vraag in hoeverre de wijze van bejegening mogelijk ook ‘na-ijlt’ ná het tot stand komen van een WHOA-akkoord, bijvoorbeeld in de vorm van mogelijk verslechterde leveringscondities, en daarmee hogere kosten, post-WHOA. Vandaar de term ‘verborgen prijs’ in de titel van dit artikel.

3. Wijze van tegemoet treden: een ondernemersperspectief

In 2022 is via het eigen netwerk ($n = 24$) en een Nederlands panelbureau ($n = 229$) een enquête uitgezet onder 253 MKB-ondernemers. Dit resulteerde in een respons van 75,49% ($n = 191$).⁹ Meer dan de helft (60,73%) gaf aan vanuit de functie direct contact te hebben met bedrijven (klanten) in zwaar weer. Ongeveer één op de zeven (13,61%) was al eens als schuldeiser betrokken geweest bij een WHOA-traject. De werkervaring bedroeg gemiddeld 29 jaar ($SD = 10$ jaar, $Range = 4-51$ jaar).

Wij legden de ondernemers allereerst drie stellingen over transparantie, contact en het WHOA-akkoord voor. Hieruit kwam het beeld naar voren dat ondernemingen in zwaar weer in het algemeen *niet* voldoende transparant zijn over hun reorganisatieplan, en dat veelal te weinig contact wordt opgenomen met schuldeisers, met mede als gevolg dat zij niet goed kunnen inschatten hoe levensvatbaar de onderneming eigenlijk is (wat van invloed kan zijn op de

7 Zie bijv. K. Pajunen, ‘Stakeholder Influences in Organizational Survival’, *Journal of Management Studies*, 43(6), 2006, p. 1261-1288.

8 J.A.A. Adriaanse, J.I. van der Rest & T.L.M. Verdoes (2015), ‘Deal or No Deal? Het dwangakkoord buiten faillissement en het perspectief van de schuldeiser: een civilologische verkenning’, in: C.G. Breedveld-de Voogd, A.G. Castermans, M.W. Knigge, T. van der Linden & J.H. Nieuwenhuis (red.), *De meerpartijovereenkomst. BW Krant Jaarboek*, nr. 29, Deventer: Wolters Kluwer 2015, p. 1-20.

9 Een aantal enquêtes ($n = 62$) is niet meegenomen omdat zij te snel ($n = 55$) waren ingevuld (*Gemid.* = 2 min, $SD = 39$ sec.) of te laat ($n = 7$) waren ingeleverd (*Gemid.* = 58 uur, $SD = 51$ uur, $p > .95$).

bereidheid wel of niet aan een akkoord mee te werken). Het merendeel van de MKB-ondernemers gaf echter wel aan dat een WHOA-akkoord in beginsel een pragmatisch instrument is om (levensvatbare) bedrijven te redden en er voor handelscrediteuren nog iets uit te slepen (zie tabel 1).

WHOA-akkoord	Gemid.	SD	SE
Er is te weinig contact tussen schuldeisers en ondernemingen in zwaar weer. Daardoor is de overlevingskans vaak moeilijk in te schatten.	3,90	,82	,06
Ondernemingen in zwaar weer zijn in het algemeen onvoldoende transparant over hun reorganisatieplan (turn-around-plan).	3,56	,92	,07
Een WHOA-akkoord is een pragmatische manier om bedrijven te redden en voor handelscrediteuren om nog iets eruit te slepen. Bij faillissement krijgen ze toch vrijwel niets. Dit is dus altijd beter.	3,57	,95	,07
1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens. SE = standard error (standaardfout van het gemiddelde).			

Tabel 1. WHOA-akkoord.

Onderzoekers vroegen ook naar de drie meest doorslaggevende redenen om *niet* akkoord te gaan met een kwijtscheldingsakkoord (zie tabel 2).

Voor 135 ondernemers (70,68%) is het onvoldoende op de hoogte te worden gebracht van de werkelijke situatie en het reorganisatieplan één van de drie meest doorslaggevende redenen om niet akkoord te gaan. Voor een derde van alle ondernemers is het zelfs de meest doorslaggevende reden. Het is daarmee de belangrijkste reden voor het niet akkoord gaan met een kwijtscheldingsakkoord. Voor 60,21% blijkt de reden om niet akkoord te gaan te liggen in de vooronderstelling dat men waarschijnlijk toch niet terugkrijgt wat aan hen is beloofd. Voor 55,5% van de ondernemers telt ook mee dat zij de ondernemer en diens adviseurs vaak niet (meer) vertrouwen en voor 44,50% dat men het reorganisatieplan niet gelooft. Ruim een derde (35,60%) van de respondenten geeft aan dat zij de manier van bejegening

veelal onprettig vinden, met als gevolg dat de behoefte om mee te helpen aan een oplossing afneemt. Overigens is dit slechts voor 7,33% van alle ondernemers een hoofdreden om niet akkoord te gaan met een kwijtscheldingsakkoord. Vervolgens gaven wij zes stellingen over meewerken aan het WHOA-akkoord (zie tabel 3).

De antwoorden op de stellingen laten zien dat ondernemers over het algemeen bereid zijn mee te werken aan een WHOA-akkoord, hoewel niet per se van harte. Interessant is dat wanneer ondernemingen in zwaar weer meer transparant zouden zijn (e.g. meer informeren over de financiële situatie), 63,87% van de ondernemers bij voorbaat bereid zouden zijn mee te werken aan een kwijtscheldingsakkoord. Bij weinig informatie bestaat bij 26,70% nog bereidheid mee te werken. Dit heeft mogelijk te maken met de (verwachte) verliezen die crediteuren wellicht in een faillissementsscenario lijden. Ongeveer een derde (29,31%) van de ondernemers geeft overigens aan dat zij principieel liever niet meewerken aan een WHOA, omdat hiermee de ondernemersrisico's bij de verkeerde partijen (lees: crediteuren) worden neergelegd. Interessant is echter, dat op de vraag in hoeverre een economische afweging meespeelt om mee te werken ruim twee derde (71,73%) aangeeft dat dit doorslaggevend is. Hoe dan ook, bovenstaande antwoorden bevestigen dat aspecten als vertrouwen, transparantie, gevoel en communicatie kennelijk bijdragen aan het wel/niet meedoen aan een WHOA-akkoord.

Schuldeisers willen serieus genomen worden; vertrouwen komt te voet en gaat te paard

Ten slotte zijn de ondernemers gevraagd onder welke condities zij de handelsrelatie zouden voortzetten als een schuldenaar een nieuwe levering van goederen (of diensten) zou vragen. Daartoe legden wij de ondernemers via een experimentele opzet, zoals te doen gebruikelijk in het sociaalwetenschappelijke domein, willekeurig één van in totaal vier korte WHOA-casus voor (net als in het hiervoor genoemde Leidse onderzoek waren ondernemers hiervan niet op de

De drie meest doorslaggevende redenen om <i>niet akkoord te gaan</i> met een kwijtscheldingsakkoord zijn voor mij (N = 191)				
		1	2	3
Ik word veelal onvoldoende op de hoogte gebracht van de werkelijke situatie en het reorganisatieplan zodat ik geen goede inschatting kan maken van de kans van slagen (n = 135)	70,68%	31,94%	25,65%	13,09%
Ik krijg waarschijnlijk toch niet terug wat men mij belooft (n = 115)	60,21%	18,32%	18,32%	23,56%
Ik vertrouw de ondernemer en/of zijn/haar adviseurs meestal niet (meer) (n = 106)	55,50%	15,18%	16,23%	24,08%
Ik geloof meestal niet in het gepresenteerde reorganisatieplan (n = 85)	44,50%	13,09%	19,90%	11,52%
Ik vind de manier van bejegening veelal onprettig en voel dan vervolgens geen reden om te helpen (n = 68)	35,60%	7,33%	15,71%	12,57%
Niet van toepassing, ik werk altijd mee (n = 45)	23,56%	10,47%	3,14%	9,95%
Anders (n = 19)	9,95%	3,66%	1,05%	5,24%
In volgorde van belangrijkheid = 1, 2 en 3.				

Tabel 2. De drie meest doorslaggevende redenen om *niet akkoord te gaan* met een kwijtscheldingsakkoord.

Meewerken aan het WHOA-akkoord	% eens	Gemid.	SD	SE
Hoe meer ik geïnformeerd word over de financiële situatie van de onderneming hoe meer ik bereid ben om mee te werken.	81,26	4,09	,90	,07
Voor mij is het economische belang doorslaggevend. Hoe groter de kans op betaling, des te groter de kans op mijn medewerking.	71,73	3,88	,99	,07
Ondernemingen in zwaar weer zijn te weinig transparant over de werkelijke situatie. Als ze dat wel zouden, zijn zouden meer handelscrediteuren bij voorbaat bereid zijn mee te werken aan een kwijtscheldingsakkoord.	63,87	3,65	,97	,07
Hoe meer ik te verliezen heb hoe groter de bereidheid om mee te werken aan een kwijtscheldingsakkoord.	46,08	3,36	1,06	,08
Bij een WHOA-traject worden ondernemersrisico's bij de verkeerde partijen gelegd. Dit is voor mij een reden om uit principe niet mee te werken.	29,31	2,95	1,02	,07
Ook bij weinig informatie van de kant van de schuldenaar ben ik bereid om mee te werken aan een WHOA-akkoord.	26,70	2,79	1,07	,08
1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens. Note: % eens = enigszins mee eens (4) + helemaal mee eens (5).				

Tabel 3. Meewerken aan het WHOA-akkoord.

hoogte; zij wisten niet dat er ook andere bejegeningen werden voorgelegd). De gedachte achter het variëren van de casus was dat wij wilden bepalen wat het effect is van een verschil in bejegening ('berouwvol-coöperatief' versus 'beleefd-zakelijk'), voordat dan wel nadat een WHOA-akkoord is gehomologeerd. Na het lezen van de korte casus dienden de ondernemers (op een schaal van 1 – 5)

op de volgende stelling te reageren: *'Ik ben alleen bereid de handelsrelatie voort te zetten indien daar hogere prijzen en/of kortere betaaltermijnen tegenover staan'*. De vier casus zijn hieronder gegeven.

De resultaten laten zien dat ondernemers alleen bereid zijn de handelsrelatie voort te zetten als daar hogere prijzen

	Berouwvol-Coöperatief	Beleefd-Zakelijk
Vóór het WHOA-akkoord	Stel u bent betrokken bij een ophanden WHOA-akkoord. Uw schuldenaar is een familiebedrijf waarmee u al lange tijd zaken doet. De rechter zal worden gevraagd een akkoord te homologeren (goed te keuren), wat ertoe kan leiden dat u 95% van uw vordering zal moeten kwijtschelden. Mocht het zover komen, zal de overige 5% naar waarschijnlijkheid snel door uw schuldenaar worden betaald. De DGA van uw schuldenaar is samen met zijn adviseur naar uw kantoor gekomen, om een toelichting te geven op het ophanden akkoord. De DGA heeft u uitgelegd hoe erg het hem spijt dat er van u een groot offer wordt gevraagd. Ook heeft hij u uitgelegd hoe het zover heeft kunnen komen, en dat er geen alternatieven zijn. De DGA heeft u op het hart gedrukt dat u hem altijd kunt bellen, mocht u op een later moment nog vragen hebben. Verder heeft hij u over zijn inzet verteld om het bedrijf weer operationeel gezond te maken.	Stel u bent betrokken bij een ophanden WHOA-akkoord. Uw schuldenaar is een familiebedrijf waarmee u al lange tijd zaken doet. De rechter zal worden gevraagd een akkoord te homologeren (goed te keuren), wat ertoe kan leiden dat u 95% van uw vordering zal moeten kwijtschelden. Mocht het zover komen, zal de overige 5% naar waarschijnlijkheid snel door uw schuldenaar worden betaald. Uw schuldenaar heeft u niet meer informatie gegeven dan noodzakelijk op grond van de wet, omdat uw (financiële) perspectief in faillissement toch nihil is. De wijze waarop u bent geïnformeerd over de inhoud van het akkoord is beleefd maar zakelijk. U heeft schriftelijk contact gehad met de adviseur van uw schuldenaar.
Ná het WHOA-akkoord	Stel u bent betrokken bij een afgerond WHOA-akkoord. Uw schuldenaar is een familiebedrijf waarmee u al lange tijd zaken doet. De rechter heeft het akkoord gehomologeerd (goedgekeurd), wat ertoe heeft geleid dat u 95% van uw vordering heeft moeten kwijtschelden. De overige 5% is snel door uw schuldenaar betaald. De DGA van uw schuldenaar is samen met zijn adviseur naar uw kantoor gekomen, om een toelichting te geven op het akkoord. De DGA heeft u uitgelegd hoe erg het hem spijt dat er van u een groot offer is gevraagd. Ook heeft hij u uitgelegd hoe het zover heeft kunnen komen, en dat er geen alternatieven waren. De DGA heeft u op het hart gedrukt dat u hem altijd kunt bellen, mocht u op een later moment nog vragen hebben. Verder heeft hij u over zijn inzet verteld om het bedrijf weer operationeel gezond te maken.	Stel u bent betrokken bij een afgerond WHOA-akkoord. Uw schuldenaar is een familiebedrijf waarmee u al lange tijd zaken doet. De rechter heeft het akkoord gehomologeerd (goedgekeurd), wat ertoe heeft geleid dat u 95% van uw vordering heeft moeten kwijtschelden. De overige 5% is snel door uw schuldenaar betaald. Uw schuldenaar heeft u niet meer informatie gegeven dan noodzakelijk op grond van de wet, omdat uw (financiële) perspectief in faillissement toch nihil is. De wijze waarop u bent geïnformeerd over de inhoud van het akkoord is beleefd maar zakelijk. U heeft schriftelijk contact gehad met de adviseur van uw schuldenaar.
1 = helemaal mee oneens. 5 = helemaal mee eens.		

Tabel 4. Stelling: Ik ben alleen bereid de handelsrelatie voort te zetten indien daar hogere prijzen en/of kortere betaaltermijnen tegenover staan.

en/of kortere betaaltermijnen tegenover staan.¹⁰ Het positieve effect van een berouwvol-coöperatieve bejegening is echter alleen statistisch significant voorafgaand aan het homologeren van het WHOA-akkoord.¹¹ Anders gezegd, een berouwvol-coöperatieve bejegening vóór het WHOA-akkoord zorgt in beginsel voor lagere prijzen en/of langere betaaltermijnen ná het akkoord, en vice versa. Wanneer het akkoord al is goedgekeurd, is de wijze van bejegening niet meer van invloed op de voorwaarden die de schuldeiser/leverancier bij de handelsrelatie stelt.

4. Conclusie en aanbevelingen voor de praktijk

Het experimentele onderzoek in dit artikel bevestigt dat de wijze van bejegening daadwerkelijk van invloed is op de slaagkans van een WHOA-traject, althans wanneer het begrip 'slagkans' van een WHOA-casus in een breder perspectief wordt geplaatst dan alleen het moment van homologatie. De systematiek van de WHOA is, zoals bekend, dat het akkoord onder meer via een cross-class cram-down relatief eenvoudig kan worden opgelegd aan tegenstemmende crediteuren binnen een klasse. Men zou dan ook kunnen stellen dat de taak van de herstructureringsdeskundige voltooid is zodra de rechtbank het akkoord heeft gehomologeerd. De passiefzijde van de balans is opgeschoond en de schuldenaar kan weer 'door'. Maar, en dat laat dit artikel specifiek zien, er is nog een leven ná de WHOA, dat echter al beïnvloed wordt tijdens het WHOA-traject. Wij menen dan ook dat de herstructureringsdeskundige bij de totstandkoming reeds verder moet kijken dan louter de homologatie van het WHOA-akkoord. Het doel van de WHOA is immers dat de schuldenaar na de WHOA uiteindelijk weer structureel zwarte cijfers kan schrijven, en een (onbedoelde, onnodige) 'verborgen prijs' van een WHOA-traject draagt daar niet aan bij.

'Ik word veelal onvoldoende geïnformeerd over de werkelijke situatie zodat ik geen goede inschatting kan maken van de slagingskans'

Een manier om de prijs van een WHOA-akkoord te mitigeren is, zo laat het onderzoek zien, om vooral in de communicatie voorafgaand aan het WHOA-akkoord in woord, geschrift, mondelinge en algehele houding een 'berouwvol-coöperatieve' toon te gebruiken. En hoewel dit misschien volstrekt logisch klinkt, laat de praktijk zien dat dit niet altijd de manier van communiceren is, zeker in een juridische context. Sterker, schriftelijke, formele communicatie

en beperkte informatievoorziening lijken vaak de voorkeur te hebben. Laatstgenoemde veelal ingegeven door het idee dat te veel informatie misschien juist averechts kan werken. Crediteuren zouden (nog meer) van de financiële situatie kunnen schrikken waardoor een *selffulfilling prophecy* ontstaat, of concurrentiegevoelige informatie publiekelijk bekend zou kunnen worden.

Aanbeveling voor de praktijk zou echter zijn om in voorkomende situaties wel degelijk na te denken over invulling van de houding 'berouwvol-coöperatief' in het licht van de mogelijke voordelen. Het kan in onze ogen onder omstandigheden juist krachtig zijn wanneer de schuldenaar en zijn/haar adviseurs een beroep doen op de persoonlijke relatie met een *stakeholder* en met name de ondernemer zich daarbij kwetsbaar opstelt. Menselijkheid tonen is immers kosteloos en kan vaak rekenen op begrip en waardering. Het hebben én benutten van persoonlijke relaties met *stakeholders* creëert bij voorbaat vertrouwen en vertrouwen leidt vervolgens sneller tot een vorm van 'alliantie'.¹²

Aanbeveling voor de WHOA-praktijk zou zijn om in voorkomende situaties wel degelijk na te denken over invulling van de houding 'berouwvol-coöperatief' in het licht van de mogelijke voordelen

Een en ander noopt ook tot herbezinning op de rol van herstructureringsdeskundige. Uit de literatuur blijkt al dat de herstructureringsdeskundige een 'schaap met vijf poten' zou moeten zijn, zoals in de inleiding van dit artikel ook opgemerkt. Welke specifieke *skill set* is hierbij nodig, naast grondige juridische en financiële kennis? Het ligt voor de hand dat schriftelijke en mondelinge communicatiekennis, psychologisch inzicht en in het bijzonder mediationvaardigheden noodzakelijk zijn. Een inhoudelijk deskundige jurist of bedrijfseconoom maakt bij voorbaat nog geen effectieve bruggenbouwer, terwijl wij mede op basis van dit onderzoek menen dat deze eigenschap wel degelijk onderdeel zou moeten uitmaken van de signatuur van de herstructureringsdeskundige.

5. Beperkingen van het onderzoek

Een onderzoek zoals beschreven in dit artikel kent beperkingen. Zo zijn de stellingen en gesloten vragen in het algemeen gesteld en zijn antwoorden in die zin vrijblijvend. Verder bestonden de vier casus met betrekking tot het al dan niet doorleveren na een WHOA-akkoord uit relatief beperkte informatie en was er geen sprake van een 'real-life' situatie waarin daadwerkelijke economische belangen op het spel stonden. Dit alles trekt de bevindingen echter niet

10 $R = .13$, $F(4,185) = 6.81$, $p < .001$. Berouwvol-coöperatief vs. beleefd-zakelijk ($b = .66$, $t(185) = 2.67$, $p = .008$), voor-na ($b = .54$, $t(185) = 2.23$, $p = .027$), interactie ($b = -.79$, $t(185) = -2.30$, $p = .023$), gecontroleerd voor economisch belang, i.e. grotere kans op betaling = meer medewerking ($b = .37$, $t(185) = 4.22$, $p < .001$).

11 Het conditionele effect van bejegening is in de na-conditie insignificant ($b = -.14$, $t(185) = -.58$, $p = .565$).

12 Zie bijv. ook R.D. Ireland, M.A. Hitt & D. Vaidyanath, 'Alliance management as a source of competitive advantage', *Journal of Management* 2002, nr. 28, p. 413-46.

per definitie in twijfel. Integendeel, een meer uitgebreide situatiebeschrijving met meer achtergrondinformatie zou juist ook kunnen afleiden van het werkelijke vraagstuk.

Dit artikel is afgesloten op 1 september 2023.

Over de auteurs

Mr. D.J. (Duco) van Dongen

Advocaat/curator/herstructureringsdeskundige verbonden aan De Vos & Partners Advocaten N.V., te Amsterdam.

Prof. dr. J.A.A. (Jan) Adriaanse

Als hoogleraar verbonden aan de afdeling Bedrijfswetenschappen van de Leiden Law School, Universiteit Leiden. Lid van het faculteitsbestuur (Interim Vice-Decaan Onderwijs) en tevens director bij Kroll, te Amsterdam.

Prof. dr. J.I. (Jean-Pierre) van der Rest

Verbonden aan de afdeling Bedrijfswetenschappen van de Leiden Law School, Universiteit Leiden. Dean van de Leiden Law Academy (de afdeling die het juridisch postacademisch onderwijs verzorgt) en Interim Wetenschappelijk Directeur van het Instituut Fiscale en Economische Vakken.