

Navigator voor een optimale handelwijze in de coronacrisis

Berenschot

De COVID-19 crisis brengt onzekerheid met zich mee voor uw organisatie en uw medewerkers. Markten gaan op slot, opdrachten en orders worden uitgesteld of zelfs afgezegd. Netwerken komen onder druk door de toename van digitaal verkeer, vragen over thuiswerken, medewerkers die ziek worden of ineens hun kinderen thuis hebben. De Navigator van Berenschot helpt u de crisis zo goed mogelijk te doorstaan.

Elke organisatie staat momenteel voor de volgende opgaves:

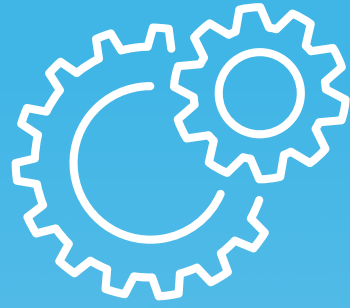
De business aan de praat houden en klaarmaken voor de toekomst.

Slim financieel handelen om liquiditeit te behouden en de kostenstructuur te optimaliseren.

Medewerkers betrekken bij oplossingen en adequaat communiceren richting stakeholders.

Bij alle onzekerheid biedt de coronacrisis echter ook de mogelijkheid om veranderingen die u wellicht al in uw achterhoofd had, nog eens goed te beschouwen of juist te versnellen. Net als bij een wegblokkade wordt u gedwongen heel snel een keuze te maken voor een alternatieve route.

Wellicht is die alternatieve koers veel beter dan de standaardroute of ontdekt u een nog aantrekkelijker weg richting de toekomst. Om uw organisatie door deze crisis te loodsen, biedt Berenschot u de Navigator. Deze checklist biedt u houvast in deze onzekere periode.



De business aan de praat houden en klaarmaken voor de toekomst

CHECKS:

De continuïteit van uw organisatie wordt momenteel op de proef gesteld. Hoe is uw organisatie ingericht op een grootschalige crisis? Breng focus aan in uw productenportfolio. Welke producten drijven uw omzet? Welke producten zijn op dit moment essentieel voor uw klanten?

Ook uw klanten worden getroffen door de crisis. Zij zullen sterk op u moeten kunnen vertrouwen, en u zult duidelijke beloftes en afspraken moeten maken om de klantrelatie sterk te houden. Waar hebben uw klanten momenteel het meest behoefte aan? Kunt u hen daarbij ondersteunen of zekerheid bieden? Heeft u ruimte om hen bijvoorbeeld met betalingsregelingen te helpen?

Omgekeerd kunnen uw toeleveranciers u wellicht ook helpen. Kunt u zekerheid verkrijgen over leveringen? Zijn uw toeleveranciers bereid om met u over een betalingsregeling te praten?

A. Klanten

- Breng in kaart welke klanten getroffen worden: in welke sectoren bevinden zij zich en wie zijn hun klanten?
- Maak duidelijke afspraken met de klant en zorg voor regelmatig contact om up-to-date te blijven.
- Inventariseer welke harde omzet niet geraakt wordt en welk volume mogelijk wegvalt.
- Ga na in welke regio's uw klanten zitten.
- Check wat u bent overeengekomen voor het geval u niet kunt leveren.
- Bekijk welke maatregelen u proactief kunt nemen om op de wensen van de klant in te spelen.
- Onderzoek welke maatregelen u moet nemen om uw bedrijfsprocessen in te richten op een veranderende klantvraag.

B. Toeleveranciers

- Breng uw toeleveranciers (tier 1, 2 en 3) in kaart en onderzoek in hoeverre de crisis hen treft. Hoe robuust is hun positie in de keten, zijn hun toeleveranciers stabiel?
- Ga in gesprek met uw leveranciers in hoeverre zij volume en kwaliteit kunnen blijven garanderen en welke noodplannen zij reeds hebben gemaakt.
- Bepaal welke leveranciers kritiek zijn en bekijk de mogelijkheden voor alternatieve leveranciers.
- Beoordeel of u de risico's met betrekking tot leveringen kunt spreiden door een diversiteit aan leveranciers te selecteren.
- Ga na of uw leveranciers geografisch voldoende verspreid zijn om risico's op te vangen.

C. Processen

- Sluit indien mogelijk uw kantoor, introduceer hulpmiddelen om vanuit huis te werken.
- Schrap niet-essentiële reizen.
- Zet fysieke meetings om in videoconferenties. Organiseer overlegmomenten zo veel mogelijk digitaal.
- Introduceer dagstarts met uw team om de onderlinge cohesie te behouden en prioriteiten te stellen. Zorg hierbij voor een goede agenda gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act cyclus.
- Maak kleinere ploegen en werk waar mogelijk in verschillende shifts om besmetting te voorkomen.
- Borg de continuïteit van de ICT-ondersteuning en de performance.
- Maak een noodplanning, met het oog op meerdere scenario's, waaronder een mogelijke lockdown die sommige omringende landen nu al kennen.
- Identificeer welke producten en/of diensten voor u en uw klanten het belangrijkste zijn.
- Stel vast welke processen cruciaal zijn voor de totstandkoming en levering van deze producten en/of diensten.
- Evalueer mogelijke risico's en bottlenecks. Ontwikkel mitigerende maatregelen om de uitvoering van deze processen zoveel mogelijk te borgen.
- Bepaal de minimaal benodigde (personele) capaciteit voor deze scenario's. Bouw op basis daarvan een personeelsplan met daarin aspecten als vaste en flexibele bezetting, locatie, teamopbouw en competenties.



Slim financieel handelen om liquiditeit te behouden en de kostenstructuur te optimaliseren

CHECKS:

Tijdens een crisis is het essentieel om een goed, actueel inzicht te verkrijgen in de inkomende en uitgaande geldstromen en de dagelijkse ontwikkeling van de bankstand, en hierop te sturen. Kent u uw kosten- en uitgavenstructuur en weet u wat u kunt beïnvloeden? Een liquiditeitsprognosemodel stelt u in staat scenario's in kaart te brengen en snel de juiste acties te bepalen.

A. Klanten

- Beoordeel de kredietwaardigheid (onder andere betalingstermijnen) van klanten en breng de belangrijkste risico's in kaart.
- Onderzoek de contractuele afspraken over factureren en niet kunnen of mogen leveren van goederen en diensten.
- Spreek als directie vooraf af hoe u zich opstelt (toon). Maak verder onderscheid naar A-, B- en C-klanten, en beleg mandaten.
- Zet acties uit bij teams (financiën en verkoop) om uitstaande vorderingen binnen te halen:
 - Onderzoek mogelijkheden om een deel van de omzet naar voren te halen door vooruit te factureren.
 - Bepaal in welke mate u betalingstermijnen wilt (en kunt) verschaffen aan klanten.
 - Bepaal wanneer u de dienstverlening stopzet c.q. goederen retour haalt.
- Check of recente leveringen aan klanten volledig zijn gefactureerd.
- Beoordeel de lopende contractuele verplichtingen, de uitleverschema's en bepaal de acties:
 - Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om leveringen aan klanten vrij te geven?
 - Wie krijgt mandaat om leveringen vrij te geven?
- Bepaal hoe u omgaat met leveringen en betalingen binnen de holding.

B. Toeleveranciers en diensten van derden

- Beoordeel lopende verplichtingen en breng de belangrijkste risico's in kaart.
- Bepaal als directie betaalgedrag naar de toeleveranciers (ook verhuurders en dergelijke) en hoe u zich opstelt (toon). Breng kritische toeleveranciers c.q. leveringen in kaart (producten, diensten, inleen-, tijdelijke krachten):
 - Welke bestellingen, verplichtingen wilt u herplannen, aanpassen of beëindigen?
 - Wie mag bestellingen plaatsen en wat is het maximumbedrag (eventueel inclusief flatteringsproces)?
- Check of alle verplichtingen zijn vastgelegd.
- Spreek nieuwe betalingstermijnen af met toeleveranciers.
- Stel een team van financiën en inkoop samen dat vragen van leveranciers gaat afhandelen.
- Bepaal hoe u omgaat met leveringen en betalingen binnen de holding.
- Maak afspraken met medewerkers en toeleveranciers over het aangaan van nieuwe verplichtingen.
- Bepaal of lopende investeringen uitgesteld kunnen worden.



Slim financieel handelen om liquiditeit te behouden en de kostenstructuur te optimaliseren

CHECKS:

C. Medewerkers

- Inventariseer de maandelijkse betalingen (reguliere salarissen, bonussen en winstafhankelijke uitkeringen, vakantiegelden, salarisverhogingen, leaseverplichtingen).
- Bepaal als directie noodzakelijke stappen en maatregelen:
 - Vacaturestop invoeren.
 - Uitstellen van salarisverhogingen (afhankelijk van de mogelijkheden binnen de cao).
 - Contracten voor bepaalde tijd niet verlengen.
 - Overuren beperken.
- Flexibilisering van capaciteit (deeltijdwerken en urenbank/jaarurensystematiek benutten).
- Werknemers verplichten om vakantiedagen op te nemen (voorzieningen minimaliseren).
- Afbouwen leasecontracten.
- Afschalen personeelsregelingen naar een minimumniveau indien uw organisatie een minimum-cao hanteert.
- Vakantiegeld verspreid over het jaar uitbetalen.
- Breng stakeholders in kaart (ondernemingsraad, sociale partners, et cetera) en betrek hen bij de stappen en maatregelen.

D. Derden: fiscus, banken en steunmaatregelen van de rijksoverheid

- Maak optimaal gebruik van beschikbare (nieuwe) regelingen van fiscus en banken.
 - Fiscus: wat is uw positie als het gaat om verrekeningen, aanpassingen en uitstel mogelijkheden rond omzetbelasting, loonbelasting en vennootschapsbelasting (aanslag en/of voorschot)?
 - Banken: rekeningcourantpositie en financieringsruimte.
- Steunmaatregelen van de rijksoverheid:
 - Verkrijg inzicht in de steunmaatregelen van de rijksoverheid, bijvoorbeeld de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud (NOW).
 - Vraag maatregelen die van toepassing zijn op uw situatie zo snel mogelijk aan.



Medewerkers betrekken bij oplossingen en adequaat communiceren richting stakeholders

CHECKS:

In een turbulente omgeving is het nog belangrijker om binnen teams rust te creëren, zodat zij hun werk zo goed mogelijk kunnen blijven uitvoeren. Juist nu is de creativiteit en inzet van uw medewerkers een belangrijke (en vaak onverwacht goede) bron van oplossingen. Vele kleine acties en een aantal grote interventies zijn in deze tijd een slimme combinatie. Zorg er tevens voor dat medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben om processen op een (wellicht) nieuwe manier uit te voeren.

De impact van een crisis wordt mede bepaald door de snelheid en het reactievermogen van de leiders van een organisatie. Door de opkomst van social media ligt hun handelwijze in crisissituaties steeds meer onder een vergrootglas. Het is van belang dat HR en Communicatie integraal onderdeel uitmaken van het team wat zich bezig houdt met de aanpak van de crisis, zorg daarbij voor een goede verbinding met de OR.

A. Leiderschap

- Stel als managementteam een heldere diagnose: wat zijn de belangrijkste risico's en kansen de komende periode voor de organisatie?
- Toon verantwoordelijkheid en neem besluiten, ook al is de situatie onvoorspelbaar en de informatie soms beperkt.
- Geef richting aan wat er moet gebeuren. Coördineer de manier van samenwerken en zorg voor een heldere (overleg)structuur.
- Communiceer open en snel. Zorg voor een geloofwaardig verhaal richting medewerkers, waaruit urgentie spreekt maar ook perspectief en vertrouwen voor de toekomst.
- Investeer in een goed functionerend managementteam, dat op inhoud (wat zijn de belangrijkste opgaven?) en relatie (hoe pakken we het samen aan?) de crisis aankan.
- Inventariseer alle management- en overige kritische functies, alsook wie wie vervangt bij (tijdelijke) uitval.
- Formeer een team van interne en/of externe experts om te borgen dat u tijdens de crisis steeds over de juiste gegevens en kennis beschikt.
- Geef zelf het goede voorbeeld.

B. Medewerkers

- Betrek medewerkers in het bedenken van oplossingen voor eventuele problemen die ontstaan door de crisis. Benut daarbij ieders talenten.
- Geef ruimte om initiatieven op te starten, stop wanneer ze niet werken, en schaal op wanneer ze succesvol zijn.
- Zorg voor voldoende ruimte voor onderlinge verbinding en stuur hier actief op. Vier tussentijdse successen en organiseer fun in het bedrijf, zodat medewerkers gemotiveerd blijven een stapje extra te zetten.
- Faciliteer uw medewerkers om in de nieuwe situatie hun werk goed te kunnen doen, zoals op afstand werken met digitale hulpmiddelen.

C. Teams

- Zorg voor duidelijke en zinvolle doelen voor ieder teamlid.
- Geef teamleden voldoende autonomie om problemen zelfstandig op te lossen en eigenaarschap te nemen in het werk. Bied teams de middelen en tijd om resultaat te boeken.
- Ondersteun teamleden bij hulpvragen. Investeer in het op afstand effectief blijven samenwerken binnen een team, met aandacht voor het welzijn van individuele medewerkers.



Medewerkers betrekken bij oplossingen en adequaat communiceren richting stakeholders

CHECKS:

D. Communicatie

- Formuleer een helder verhaal over waar de organisatie staat en de komende tijd voor gaat. Benoem de impact van de crisis op de organisatie, wat dit voor u en anderen betekent en hoe u daarmee omgaat. Dit biedt medewerkers en stakeholders rust en richting.
- Breng uw medewerkers tijdig en volledig op de hoogte van de stand van zaken in deze crisis en de maatregelen die u gaat nemen.
- Geef duidelijke instructies aan uw medewerkers. Geef in heldere bewoordingen aan wat u van ze verwacht en wat ze moeten doen.
- Communiceer persoonlijk de implicaties van de crisis aan uw medewerkers, bij voorkeur via een videoboodschap.
- Neem zorgen, vragen en onzekerheden waar mogelijk weg, bij voorkeur telefonisch of per video-call.
- Inventariseer wat de huidige risico's betekenen voor de inrichting van uw communicatiefunctie.
- Denk na over communicatielijnen richting medewerkers en uw stakeholders (klanten, leveranciers, ondernemingsraad, commissarissen en toezichthouders, vakbonden, aandeelhouders en financiers), met name over de frequentie, inhoud en vorm van de communicatie. Zorg dat de communicatie richting al deze groepen bij elkaar aansluit.

Vol vertrouwen aan de slag

MEER WETEN?



Sanne van den Bosch

06 2093 6168
s.vandenbosch@berenschot.nl



Paul Pietersma

06 5366 3619
p.pietersma@berenschot.nl



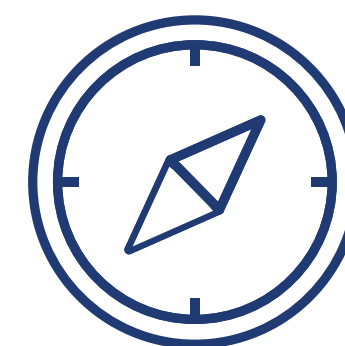
Rutger Verbeet

06 5025 4235
r.verbeet@berenschot.nl



Joes Wigman

06 1300 0614
j.wigman@berenschot.nl



Berenschot

030 2 916 916
www.berenschot.nl

Met de Navigator wil Berenschot u de helpende hand bieden. Hebt u behoefte om te sparren over de situatie binnen uw organisatie? Neem dan gerust contact met ons op. Wij denken graag met u mee en hebben alle disciplines in huis die in crisistijd van belang zijn. Of het nu gaat om aanpassingen in uw bedrijfsvoering, uw financiële situatie, de bezetting en inzet van mensen, juridische aspecten of (crisis)communicatie. Daarbij nemen wij tevens de belangen van al uw stakeholders mee, zoals medewerkers, klanten, leveranciers, banken, Raad van Commissarissen en aandeelhouders. Zodat u de toekomst met vertrouwen tegemoet kunt zien.