

*De Vlaamse minister van Economie, Ondernemen,  
Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel*

## **Nota aan het VESOC**

### **Betreft: PREVENTIEF BEDRIJFSBELEID**

#### **I. DEFINITIES**

Preventief Bedrijfsbeleid: het beleid gevoerd door de Vlaamse Regering en meer specifiek door de Vlaamse Minister van Economie en Ondernemen ter stimulatie, ondersteuning en bevordering van financieel gezonde ondernemingen, via een flankerend, economisch en bedrijfsvriendelijk beleid enerzijds en anderzijds door het aanreiken van hulpmiddelen, eerstelijnsadvies en tools die de ondernemingen zelf aanzetten en helpen in het voeren van een gezond financieel beheer.

VLAO: Vlaams Aгенstchap Ondernemen opgericht bij decreet van 7 mei 2004; Artikel 5, §2 waarborgt een dienstverlening, een pro-actief of preventief bedrijfsbeleid dat ondernemingen aanspoort tot een beleid dat gericht is op het voorkomen van faillissementen.

Accountmanagers: de personen binnen de provinciale antennes van VLAO die in staan voor de onafhankelijke en integrale begeleiding van ondernemingen (Visienota VLAO, implementatie van de geïntegreerde loketfunctie en het accountmanagement, goedgekeurd door de Vlaamse Regering).

Subcomité voor preventief bedrijfsbeleid: op te richten subcomité binnen het Raadgevend Comité van VLAO; van deze laatste is oprichting, samenstelling, bevoegdheden en concrete taken omschreven in Artikelen 9 tot en met 11 van het VLAO decreet van 7 mei 2004.

Doelgroep: alle ondernemingen, onder elke vennootschapsvorm, zelfstandigen en vestigingen, die een hoofdzakelijk economische activiteit voeren, die krachtens wetgeving een boekhouding moeten voeren en gevestigd zijn in het Vlaamse Gewest. Een bijzondere aandacht zal uitgaan naar ondernemingen van 20 tot 100 werknemers.

Screening en Diagnose: via een gestandaardiseerde methodologie komen tot een eerstelijnsadvies, hetzij door zelfdiagnose door de onderneming (een quickscan) aan de hand van een vrij beschikbare web-tool, hetzij door een screening uitgevoerd door de accountmanager op de beschikbare of door de onderneming verstrekte gegevens.

Early warning system: het geheel van het preventief bedrijfsbeleid en de benadering van de individuele onderneming of groep ondernemingen is gebaseerd op het “early warning system”, waarbij bovendien elementen van “detectie en analyse” worden opgenomen waar zij efficiënt kunnen toegepast worden.. In de studie van Idea Consult, Evaluatie van de Vlaamse Commissie voor Preventief Bedrijfsbeleid, juni 2002, uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse Regering worden deze beleidsopties uitvoerig besproken.

## **II. ORGANISATIE EN UITVOERING VAN HET PREVENTIEF BEDRIJFSBELEID**

### **1. VIER KRACHTLIJNEN**

Het gevoerde preventief bedrijfsbeleid wordt via vier krachtlijnen in de praktijk omgezet, met daarbij een focus op onderzoek en screening:

- Luik 1: sensibiliseren van ondernemingen om continu een pad te volgen van diagnose, planning en uitvoering van bedrijfsplannen dat de continuïteit van de onderneming verzekert of herstelt.
- Luik 2: het ter beschikking stellen aan de ondernemingen van tools voor zelfdiagnose en het verstrekken van eerstelijnsadvies door de VLAO accountmanagers via een diagnosetool en een gestandaardiseerde methodologie.
- Luik 3: het aanbieden van een vervolgtraject aan de ondernemingen in geval van mogelijke continuïteitsproblemen; dit vervolgtraject maakt maximaal gebruik van de beschikbare middelen van de Vlaamse Regering met inschakelen van de instrumenten die in het flankerend ondernemingsbeleid werden en zullen worden uitgewerkt.
- Luik 4 : het oprichten en definiëren van de rol van een subcomité Preventief Bedrijfsbeleid, subcomité van het Raadgevend Comité zoals voorzien in artikelen 9 tot en met 11 van het VLAO-decreet van 7 mei 2004.

### **LUIK 1**

Het sensibiliseren van ondernemingen om een financieel gezond bedrijfsmanagement te voeren is een opdracht van VLAO. Het omvat:

- De promotie van het gebruik van de beschikbare tools voor zelfdiagnose of screening door de accountmanager. Dit kadert in de door VLAO gevoerde campagnes.
- De informatie over het door de Vlaamse overheid gevoerde flankerende ondernemingsbeleid. Dit bij de uitvoering van algemene informatiecampagnes.

- Een **educatief gedeelte** voor de ondernemingen en hun adviseurs. Het betrekken van geaggregeerde bedrijfsadviseurs, uitvoerders van peterschapsprojecten, mentorshipprojecten en opleidingen in het kader van de BEA-ondernemingsportefeuille kan een wezenlijke bijdrage leveren in dit aspect.

De lokale aanspreekpunten van VLAO kunnen in dit eerste luik ingeschakeld worden. De sensibilisering kan zich ook uitstrekken tot de netwerken en associaties van boekhouders, accountants en revisoren.

Het geheel van dit luik moet laagdrempelig zijn, d.w.z. motiverend, toegankelijk, toepasbaar en op maat van de doelgroep. Dit luik behoort tot het flankerend omgevings- en ondernemingsbeleid; de succesvolle uitvoering ervan wordt gedemonstreerd indien een groot aantal ondernemingen/ondernemers spontaan en vrijwillig gebruik maken van de dienstverlening onder luik 2.

Het (jaar)plan van luik 1 wordt geadviseerd door het Subcomité Preventie Bedrijfsbeleid, op te richten in de schoot van het Raadgevend Comité van VLAO.

## **LUIK 2**

Het **detecteren, de screening tot diagnose en het eerstelijnsadvies** van en voor de individuele onderneming is een opdracht van VLAO en is inherent aan de rol van de VLAO-accountmanagers zoals beschreven in de Visienota VLAO goedgekeurd door de Vlaamse Regering van 20 mei 2005.

Dit luik wordt ondersteund en geadviseerd door het Subcomité Preventief Bedrijfsbeleid, op te richten in de schoot van het Raadgevend Comité van VLAO onder toepassing van artikelen 9 t.e.m. 11 van het VLAO-Decreet van 7 mei 2004.

Dit luik bestaat uit twee delen:

1. **Zelfdiagnose** via een “quickscan”: via een web-tool, vrij beschikbaar op het web, wordt aan de individuele onderneming/ondernemer een hulpmiddel ter beschikking gesteld dat hem toelaat een zelfdiagnose te stellen aan de hand van de input van bedrijfsgegevens. De onderneming/ondernemer kan deze “quickscan” uitvoeren via het virtueel loket. Deze “tool” zal ontwikkeld worden door een benchmarking in vergelijking met bestaande (nationale en internationale) modellen voor falingspredictie. De zelfdiagnose moet aanleiding kunnen geven tot hetzij een positieve, bevestigende conclusie of tot een conclusie dat het beheer van de onderneming dient aangepast te worden om continuïteitsproblemen te vermijden. In dit laatste geval heeft de onderneming/ondernemer de vrije keuze om, al of niet in samenwerking met zijn eigen adviseurs (meestal boekhouders) een (herstel)plan uit te werken en uit te voeren of een screening en eerstelijnsadvies te vragen aan de VLAO-accountmanager.  
Deze web-tool/quickscan wordt gratis ter beschikking gesteld van de ondernemingen; anonimiteit voor de onderneming/ondernemer bij raadpleging en gebruik ervan wordt gewaarborgd.

2. **Detectie, pre-screening, screening, diagnose en eerstelijnsadvies** door VLAO en zijn accountmanagers aangeboden aan de individuele onderneming/ondernemer en volgens een methodologie die wordt ontwikkeld voor de accountmanagers, gebaseerd op “best practices” in falingspredictie. Deze methodologie in detectie, screening en diagnose zal beantwoorden aan de vereisten van een “early warning” beleid.

**a) Detectie** kan enkel gebeuren op de geaggregeerde gegevens van de balans- en jaarrekeningen zoals die door de ondernemingen worden neergelegd bij de balanscentrale en publiek beschikbaar zijn. De methodologie van de detectie moet toelaten die ondernemingen te detecteren die beantwoorden aan een set van indicatoren die een “early warning” voor continuïteitsproblemen vertonen zodat de volgende diensten aangeboden kunnen worden. De methodologie van de detectie maakt verder gebruik van alle bij wet beschikbare informatie; hiertoe wordt een samenwerking opgezet tussen VLAO en de Kamers van Handelonderzoek.

**b) Pre-screening** van een individuele onderneming wordt uitgevoerd door de accountmanager als hij een signaal krijgt van de organen (werknemersdelegatie, zijnde ondernemingsraden, het Comité Preventie en Bescherming op de Werkvloer of de syndicale afvaardiging) van een onderneming of, bij gebrek hieraan, van één of meerdere werknemers. Een signaal kan gebaseerd zijn op informatie die de onderneming verplicht is om mee te delen in het kader van federale wetgeving of CAO's of op ernstige indicaties. Deze pre-screening baseert zich uitsluitend op de wettelijk beschikbare balans- en jaarrekeningen. Het resultaat van de pre-screening wordt onder complete anonimiteit zonder vermelding van de identiteit van de onderneming ter beschikking gesteld van het Subcomité van VLAO. Het subcomité brengt advies uit over mogelijke continuïteitsproblemen. Indien deze continuïteitsproblemen van die aard zijn dat zij voorwaarden uitmaken waarin de informatieplicht aan de werknemers wordt gevat door federale wetgeving of CAO's deelt de accountmanager in zijn eerstelijnsadvies aan de onderneming mee dat deze informatie aan de organen van de onderneming dient gegeven te worden. Indien de voorwaarden van informatieplicht niet van toepassing zijn, beslist de werkgever. Op aanmelden van de accountmanager komt het subcomité tussenbeide indien de werkgever beslist om - bij vastgestelde continuïteitsproblemen of bij verschillende interpretatie van de screeningsresultaten tussen accountmanager en werkgever - geen informatie aan de werknemers mee te delen. Het subcomité kan (a) via advies de werkgever bijtreden geen informatie mee te delen aan de werknemers of (b) de werkgever adviseren de werknemers in te lichten over de screeningresultaten. Dezelfde regeling geldt eveneens indien accountmanager en werkgever tot een andere diagnose komen van de gezondheidstoestand van de onderneming. Het subcomité brengt in dit geval advies uit over de gezondheidstoestand van de onderneming. Bij problematische situaties adviseert

het subcomité wat met beschikbare informatie dient te gebeuren volgens bovenstaand stramien.

**c) Screening, diagnose en eerstelijnsadvies** vormen de kern van de individuele dienstverlening die door VLAO en zijn accountmanagers in het kader van een preventief bedrijfsbeleid wordt aangeboden aan de onderneming. Een tool, combinatie van een financiële en operationele doorlichting zal ontwikkeld worden voor de accountmanagers, gebaseerd op “best practices”.

De onderneming/ondernemer kan een screening aanvragen bij een accountmanager. De accountmanager kan ook ambtshalve tot een screening overgaan wat het opzetten van een efficiënte informatiestroom veronderstelt. Het ambtshalve optreden van de accountmanager wordt vooral gestuurd op advies van het subcomité zoals vermeld onder zijn specifieke opdracht, 3<sup>o</sup> en 4<sup>o</sup> alinea. Het opzetten van een efficiënte informatiestroom mag geen aanleiding geven tot bijkomende opgelegde informatieplicht door de onderneming/ondernemer. Indien bij screening blijkt dat de informatieplicht aan de werknemers gevat is, wordt de werkprocedure zoals bij de pre-screening toegepast.

Het beoordelen van de financiële gezondheid op basis van algemeen aanvaarde indicatoren, de evolutie hiervan over de recente jaren, het geheel gekoppeld aan de informatie als resultaat van een operationele doorlichting moet de basis vormen van een “early warning” methode die een diagnose mogelijk maakt. Hieruit volgt een eerstelijnsadvies, praktisch bruikbaar en toepasbaar door de onderneming.

Dit eerstelijnsadvies moet van die aard zijn dat het kan aanleiding geven tot actie door de onderneming in haar financieel of operationeel beheer, waarbij beroep gedaan wordt op zijn bestaande of nieuwe adviseurs.

### **LUIK 3**

Luik 3 omvat het individuele **vervolgtraject**. Het eerstelijnsadvies van de screening en diagnose door de accountmanager kan aanleiding geven tot dit vervolgtraject dat wordt voorgesteld aan de onderneming. Dit traject maakt maximaal gebruik van de beschikbare middelen die door de Vlaamse overheid ter beschikking worden gesteld van de ondernemingen in het kader van het flankerend ondernemingsbeleid:

- gebruik maken van de BEA-ondernemingsportefeuille door inschakelen van geaggregeerde bedrijfsadviseurs in de pijler Adviesvertrekking;
- verwijzen naar de Peterschapsprojecten en Opleidingscheques;
- gebruik maken van de projecten van Mentorship;
- Business Angels Network;
- alle andere bedrijfsondersteunende maatregelen van het flankerend ondernemingsbeleid zoals die worden opgezet door de Vlaamse Regering.

In dit vervolgtraject wordt vermeden dat de accountmanager in de plaats treedt van de ondernemer of van zijn naaste adviseur(s).

## **LUIK 4**

Luik 4 omvat de **terugkoppeling, analyse en advies** voor bijstelling van het preventief bedrijfsbeleid en bij uitbreiding het flankerend ondernemingsbeleid.

Accountmanagers brengen jaarlijks (of, indien nodig ad hoc) rapport uit over de resultaten, bevindingen en algemene tendensen van hun diagnose en eerstelijnsadviezen en vervolgtrajecten. Aan de hand van deze terugkoppeling adviseert het Subcomité aan VLAO over de bijstelling of aanpassing van het preventief bedrijfsbeleid zoals het door VLAO wordt gevoerd onder luik1, luik 2 en luik 3.

Verslag van dit advies, samen met een verslag over de werking en resultaten van het Subcomité worden via het Raadgevend Comité overgemaakt aan de Vlaamse Minister van Economie en Ondernemen, samen met adviezen die het flankerend ondernemingsbeleid kunnen bijsturen.

## **2. GEHEIMHOUDINGSPLICHT EN CONFIDENTIALITEIT**

Alle actoren in dit preventief bedrijfsbeleid (leden van het Subcomité, personeelsleden van VLAO en bij uitbreiding leden van het raadgevend comité van VLAO ) zijn gehouden door een geheimhoudingsplicht en een confidentialiteitsplicht in de benadering, de resultaten en de adviezen, inclusief de gegevens die hen door de onderneming worden toevertrouwd betreffende individuele dossiers.

## **3. ROL VAN HET SUBCOMITE PREVENTIEF BEDRIJFSBELEID**

Een Subcomité wordt opgericht in de schoot van het Raadgevend Comité, in uitvoering van artikelen 9 t.e.m. 11 van het VLAO-Decreet van 7 mei 2004, d.w.z. met vertegenwoordigers van representatieve werkgevers- en werknemersorganisaties (paritair), benoemd op voordracht van deze organisaties, met een gedegen kennis van de te behandelen materie, niet actief in dienst van deze organisaties.

De **specifieke opdracht** van dit subcomité bestaat o.m. in:

- Adviseren van het VLAO-management over de planning, organisatie en uitvoering van luiken1 en 2.
- Adviseren over de gegrondheid en de ernst van het signaal van OR/SD of werknemers aan de accountmanager ivm continuïteitsproblemen van de onderneming. Indien het subcomité tot het besluit komt dat het signaal gefundeerd is kan de accountmanager tot screening overgaan zoals dit onder luik 2, 2b werd gedefinieerd en omschreven; dit behelst de beoordeling van continuïteitsproblemen aan de hand van indicaties en pre-screening resultaten en het advies over de verplichting respectievelijk de wenselijkheid de resultaten ervan mee te delen aan de organen respectievelijk de werknemer(s) van de onderneming.

- Adviseren van het VLAO management over de initiatieven van detectie die provinciale VLAO-directies en/of accountmanagers nemen (zie o.m. luik 2, 2a). Deze adviezen kunnen ingegeven zijn door de nood om een preventief bedrijfsbeleid toe te spitsen op subregionale, sectorale of subsectorale analyses en acties.
- Op vraag van de Minister van Economie adviseert het subcomité het VLAO management over de te voeren actie door VLAO en diens accountmanagers indien er indicaties zijn dat een preventief bedrijfsbeleid moet toegespitst worden op specifieke situaties.
- Jaarlijks advies uitbrengen over en aanvullend op de verslagen van de werking van de accountmanagers en over de eigen werking, samen met adviezen die het flankerend ondernemingsbeleid kunnen vervolledigen of bijsturen waar dit beleid een impact heeft of kan hebben op de financiële gezondheid van de ondernemingen in het Vlaams Gewest.

### **III. EVALUATIEMOMENT**

Na één jaar werking zal in het kader van het overleg tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners een balans worden opgemaakt van de werking van dit preventief bedrijfsbeleid.