

Telkens een kindje achterlaten

Menig bestuursvoorzitter siddert bij de gedachte dat puinruimer Cees van Steijn langskomt. Toch, een keiharde is hij niet. Over hechten en loslaten, winnen en verliezen, stress en bitterballen eten.

**TEKST: FRANKA ROLVINK
FOTO: CINDY MARLER**

Cees van Steijn staat op het punt naar Noord-Thailand te vertrekken voor een mind-en-body-programma van twee weken. Hij heeft de afgelopen jaren twee zware opdrachten tegelijk gehad en wil zijn lichaam en geest schoonmaken. 'Ik dacht: als je een auto voor groot onderhoud wegbrengt, waarom zou je dat niet ook met je lichaam doen? Dus heb ik maar gewoon ja gezegd. Ik weet niet precies wat daar gaat gebeuren, maar ik hoop een bepaalde balans te vinden.'

De interim-bestuurder, annex puinruimer, heeft al heel wat rotzooi opgeruimd in het Nederlandse bedrijfsleven. Bekend is hij van het onlangs — alsnog — in surseance geraakte internetbedrijf RT Company (voorheen Newconomy), het failliete automatiseringsbedrijf Landis, de mislukte overname van Crosspoints door uitgever PCM en de terugkeer van Veronica. Met de bezem ging hij ook door twee educatieve uitgeverijen van Meulenhoff, het Amsterdamse tentoonstellingscentrum RAI, busmaatschappij Arriva, de Wereldomroep, het ministerie van Landbouw en Ciris, een onderdeel van omroepproductiebedrijf NOB.

— **Waarom zoekt u balans in uw werk?**

'Kijk, in dit vak ga je van tweehonderd procent inspanning naar nul als de klus weer is afgelopen. Daar evenwicht in krijgen is de grootste uitdaging die er is voor mij, want dat is mijn makke. Ik ben inmiddels ver, maar heb het beslist nog niet geleerd. Als ik zo druk aan het werk ben, dan verlies ik de rem. Dan kom ik in een soort ritme terecht van 's morgens niet eten, alleen wat drinken, en 's middags nauwelijks eten. Tussendoor neem ik dan flink wat sigaretten en koffie. 's Avonds eet ik in één keer de hoeveelheid aan calorieën van ten minste drie maaltijden. Om een uur of tien eet ik nog makkelijk een stuk of twaalf bitterballen. Dat in combinatie met wat stress. Dan vliegen de kilo's eraan.'

— **Wanneer is dat begonnen?**

'Bij Meulenhoff, toen het ook erg spannend was met de reorganisatie, heb ik voor het eerst overwerkproblemen gekregen. Toen ben ik al snoeihard tot halt geroepen. Ik bleek een veel te hoge bloeddruk te hebben. Bij overgewicht, veel koffie, veel roken en stress word je gewaarschuwd. Daarna ben ik voor de eerste keer systematisch de kilo's er vanaf gaan halen. Dat gaat dan prima, sterker, dat gaat onvoorstelbaar goed. Binnen no time was ik 20 tot 25 kilo kwijt en ik zag er weer totaal anders uit. Ik dacht: ok, dit hebben we gehad.'

— **Was dat ook zo?**

'Dan hoor je allerlei verhalen van jojo-bewegingen en dan denk je: dat gaat mij niet overkomen. Nou, het gebeurt je dus wel. Het is echt geen fabeltje. Ik kwam bij de RAI terecht, had mij helemaal niet voorgenomen om te gaan interimmen. Dat ontstond in een gesprek dat ik had met de directeur van de RAI. Daardoor kreeg ik weer stress en daar ging het gewicht weer.'

— **Wat is uw zwakke punt?**

'Ik hecht me te veel. Dat is voor mij een valkuil. Ik vind het leuk om een band op te bouwen met mensen. Maar bij dit vak hoort: klus klaren en weg wezen. Binnen korte tijd heb ik het gevoel: ik moet mijn kind achterlaten. Net als pleegouders hebben. Die nemen een kind in huis en moeten ook weer afscheid nemen. Ik heb daar ook niet het goede evenwicht in bereikt. Het gevaar is altijd aanwezig dat ik te lang blijf hangen.'

— **Zoals bij Explainer DC? Dat onderdeel van RT Company heeft u vorige maand gepro-**

beerd over te nemen.

'Explainer maak ik al vele jaren mee. Dat bedrijf is ooit begonnen vanuit de divisie van de RAI. Toen ben ik daar commissaris geworden, later kwam Hans Wiegel erbij — die houdt ook van jong wild — en Marius Jonkhart. Explainer was als: wij helpen onze kinderen. Ze hoefden geen commissarissen-fee's te betalen. Later is deze club door RT Company overgenomen. Wij hadden een klein percentage aandelen, dus kregen daar RT Company-aandelen voor in de plaats. Toen ik hoorde dat RT Company in surseance was, dacht ik: het zal me toch niet gebeuren dat Explainer mee ten onder gaat. Dus twee weken geleden hoorde ik van de problemen op zondag, en op maandag keek ik hoe ik die club kon redden. Ik was zelf bereid om een stuk te financieren en zou een procent of veertig krijgen. Dat is uiteindelijk niet doorgegaan. Er hadden zich zes strategische partijen gemeld. Facing Facts heeft het bedrijf kunnen kopen.'

— **Wat is de rode draad in uw werk?**

'De ontkenning. Het blijft fascinerend hoe lang mensen het hoofd in het zand blijven steken over de situatie die er dreigt aan te komen. Zij hebben echt een dissonantiereductie van: het komt wel goed. Daar moet ik in het begin direct

LEVENSLÖÖP

Cees van Steijn is geboren op 22 februari 1951. Van Steijn volgde de hogere economische school IMD in Amsterdam en haalde zijn Master of Business Administration in Lausanne. Zijn loopbaan begon in 1975 bij vliegtuigbouwer Fokker. Na zes jaar werd Van Steijn voor een periode van twaalf jaar consultant bij het Amsterdamse adviesbureau Van de Bunt. In 1993 veruilde hij deze baan voor een directeursfunctie bij uitgeverij Meulenhoff Educa-

mee aan de slag. Dat is belangrijk om zelf wel het juiste inzicht te krijgen.'

— **Dragen de bestuursvoorzitters de leiding makkelijk aan u over?**

'Om Newconomy te nemen: de voorzitter was Maurice de Hond. Maurice heeft een geweldig analytisch inzicht, maar ik had voortdurend het idee dat zijn inzicht niet helemaal op realiteitszin was gestoeld. Hij had een geweldig optimisme en ontkende de problemen die daar echt lagen. Ik was druk bezig om een jaarrekening tot stand te brengen en erdoor te krijgen. Daar moest heel veel voor gebeuren, want er was geen continuïteit en geen financiering; al die

dingen moesten geregeld worden. Toen hebben we een geweldige afboeking moeten doen. En toen was de positie van Maurice ook niet meer houdbaar. Dat wist hij. Hij mocht ook niet bij de commissarissenvergadering zijn, waarin we dit hebben besloten.'

— **Hoe vertelt u dat?**

'Dat is vaak wel moeilijk. Maar tegelijkertijd, in de situaties waarin ik het heb meegemaakt, moet je een knop omzetten. Dat is noodzakelijk voor de continuïteit van het bedrijf. En dan heb ik ook geen moeite om die knop om te zetten. Dan moet het gewoon gebeuren. Het slechtste nieuws kan op een goede manier worden

gebracht, is mijn ervaring. En voor de mensen die het slechte nieuws krijgen, lijkt het over het algemeen wel een opluchting. Ze zitten zelf ook klem en weten niet hoe ze verder moeten. Natuurlijk kom ik ook in situaties waarin mensen uitermate verbaasd zijn als het probleem hun betreft, maar dat is een kleine minderheid. Ik heb het net nog gehad bij het NOB, met mijn eigen secretaresse, die ik moest ontslaan.'

— **En als 25 procent van het personeel weg moet, zoals bij NOB uiteindelijk gebeurde?**

'Daar krijg ik slapeloze nachten van. Dat is ongetwijfeld ook een van de dingen waarom ik afreageer zoals ik afreageer. En dan zijn we weer terug bij het begin van ons gesprek. Maar ik denk ook: laten we vooral kijken naar de 75 procent die het wel heeft gered.'

— **Slaapt u vaker slecht?**

'Als dingen niet lukken. Zoals nu, als een RT Company alsnog in surseance gaat. Dan slaap ik daar echt even niet van. Dat vind ik afschuwelijk. Wij hebben die onderneming schulden-vrij achtergelaten. Maar goed, ik heb er al twee jaar niks meer mee te maken. Verder vind ik het heel moeilijk om in een omgeving te werken waar achterdocht is. Bij Veronica is dat er de laatste jaren in geslopen. Dan vraag ik me

af: waarom worden hier spelletjes gespeeld? Dat vind ik heel moeilijk. Maar dat kom je tegen.'

— **Soms gaat het fout, zoals bij Landis. Dat bedrijf is na uw tussenkomst toch failliet gegaan. Hoe verwekt u zo'n verlies?**

'Dat heb ik helemaal niet hoeven te verwerken, want de vierde dag dat ik binnen was, werd me al duidelijk dat het heel moeilijk was om daar uit de problemen te komen. Dat weet je heel snel. Zeker voor een bedrijf met de omvang van Landis. Let wel, daar liep al een batterij aan adviseurs rond. Dus ik werd snel gebriefd. Achter de kwaliteit van die adviezen kunnen vragen worden gezet, maar goed. Ik zat al snel met de banken om de tafel en die hadden de geldkraan dicht gedraaid. Dus het probleem was acuut.'

— **Hoe waardeert u voor een bedrijf als Landis de overlevingskansen?**

'Door gevoel te hebben met de cijfers en heel goed te luisteren naar de mensen. Op een gegeven moment krijg ik het gevoel uit het drijfzand te zijn en de eerste heipaal te pakken te hebben. En als er geen geld is, dan moet er een overbruggingskrediet komen. Anders is het afgelopen. Dan vragen de banken hoeveel we nodig hebben. Dat rekenen de financiële afdelingen en de consultants uit. Achteraf bleek dat in die berekening bij Landis fundamentele fouten zaten. De optelsom was veel te hoog. Maar de banken hebben toch ingestemd.'

— **Controleren banken dat bedrag niet?**

'Dat kan niet. Daar ontbreekt totaal de tijd voor. Banken maken een inschatting, met de zekerheden die we hebben en het geld dat wordt gevraagd. Hoeveel voegt dat toe aan hun risico? Landis had 150 miljoen euro schuld bij de banken. Daar wordt tien miljoen bij gevraagd. Als de kans is dat Landis daarmee een groot deel van de activiteiten kan continueren, dan is de kans ook groot dat de banken hun geld terugkrijgen. Dus die banken maken gewoon een afweging. Maar buiten dat, ik denk dat het bij banken veel op "gut feeling" gaat.'

— **Werkt u ook op gut feeling?**

'Ik probeer naar één ding te kijken, en dat is cashflow. Geld in, geld uit. Dat moet ik in de vingers zien te krijgen. Als die verhouding in evenwicht is, dan volgt het resultaat wel. Ik gebruik zelf graag meer financiële analyses om gevoel voor de waarde van het bedrijf te krijgen. Dat lukt bij bedrijven die in een relatief stabiele omgeving zitten, met een duidelijke staat van dienst en waar het mogelijk is om redelijk stabiel vooruit te kunnen kijken. Maar bij de bedrijven waar ik mee te maken heb werken die analyses niet. Je ziet het met name met grote infrastructurele projecten, zoals de HSL. Daar gebruiken ze ook allemaal van dat soort methodieken. Hou op! Dat gaat natuurlijk helemaal niet goed.'

— **Als u van te voren al weet dat een bedrijf het niet gaat redden, hoe overtuigt u dan de afgevaardigden van de banken?**

'Het gekke is, op dat moment weet je dat de insolventiespecialist en zijn mensen de surseance al aan het voorbereiden zijn. Dus je weet voor 95 procent dat het niet goed gaat. Maar ik denk dan ook dat het zo kunnen, als banken maar bereid zijn te helpen.'

— **Kunnen bedrijven in moeilijkheden uw dagprijs wel betalen?**

'Mijn dagprijs is afgestemd op het salarisniveau van wat de top in een bedrijf verdient. Daar zet je een bedrag voor het risico bovenop. Is er een hoog afbreukrisico, zoals bij Landis en Veronica, dan is dat dagtarief hoger, tweeduizend euro per dag. In een andere situatie, zoals bij Newconomy, lag zo'n dagtarief veel lager. Toen hebben we de afspraak gemaakt: bij succes krijg ik een premie.'

— **Wat is uw volgende klus?**

'Een nieuwe opdracht heb ik nog niet. Ik dacht dat de telefoon na de eerste klus roodgloeiend zou staan. Maar de grap is, dat gebeurt nooit. Alle bewuste lijnen die ik ooit heb uitgezet, hebben niet tot werk geleid. Opeens komt het werk op je af. Het kan uit allerlei hoeken en gaten en branches komen. Nu heb ik even de tijd voor mezelf, om te ontslakken in Noord-Thailand, maar ook voor sociale contacten, die ik in drukke tijden heb verwaarloosd. En deze zomer ben ik met mijn zoon van 14 naar Rome gefietst.'

