



Hoe de medewerkers van Finext hun eigen bedrijf terugkochten

Reflectie door Fokke Wijnstra over de employee buy-out binnen Finext

C'Bij de employee buy-out door de medewerkers van Finext, moet ik onwillekeurig denken aan dat beroemde YouTube-filmpje *How to start a movement*, ook wel *The dancing guy* genoemd. Daar zie je een jongen in zijn eentje heel gek dansen. Op een gegeven moment ontstaat er een *tipping point*, met name bewerkstelligd doordat zich een *first follower* aansluit. *A first follower is what transforms a lone nut into a leader.* Het gaat om de moed iemand te durven volgen; ook al lijkt zijn idee op het eerste gezicht onhaalbaar. Dat is wat ik bij het ontstaan van het eerste idee rondom de employee buy-out bij Finext letterlijk heb gezien.

Er is een moment geweest dat alle medewerkers van Finext – helemaal samengepakt – in het grand café van ons kantoor stonden. Wim Heuvelman, toenmalig statutair directeur van Finext, ging op een kratje staan en begon een persoonlijk verhaal af te steken van wat hij graag zou willen. Hij had het wel gehad om voor Ordina te werken. Gezien de grote systeemwereld in deze moederorganisatie, moest Wim Heuvelman vaak als hitteschild voor Finext dienen. Hij was veel tijd kwijt om te voorkomen dat de professionals van Finext lastig gevallen zouden worden met allerlei protocollen, procedures en rapportages. De oude wereld drong toch steeds via Ordina bij Finext binnen. Wim begon er genoeg van te krijgen om de leider te zijn. Hij vond het toch het leukste om met klanten om te gaan. Hij was aan het nadenken over de volgende stap. Op dat kratje deelde hij zijn droom. Dat het hem zo gaaf zou lijken om het werk wat we deden voor onszelf te gaan doen. Dat zou betekenen: losgaan van Ordina of het opbouwen van een nieuwe club.

De eerste reacties begonnen allemaal met 'ja, maar'. 'Ja, maar Wim, hoe zouden ze dat vinden ...', 'Ja, maar Wim, dat kan toch niet ...' Allerlei bezwaren vlogen door de ruimte. Het leek een onmogelijke zaak. Het was objectief gezien ook een onmogelijke zaak. Totdat na een minuut of zeven – ik weet nog waar hij stond – Ben Rozendaal riep: 'Nou Wim, ik zie het eigenlijk wel zitten!' Hij zette Wim voor dit nieuwe plan in het zadel en hij sloot zich bij hem aan. Toen begonnen andere mensen ook op te schuiven. Ben Rozendaal – helaas een paar jaar geleden veel te jong overleden – was niet de leider, maar een belangrijke supporter wiens mening door collega's altijd hoog werd gewaardeerd. Zijn mening woog zwaar. De impact daarvan zag je toen. Dat was het moment, het tipping point, dat het idee van een employee buy-out collectief werd geboren. Voor mij was dat hét beslissende moment, ofschoon de formele beslissing pas later is genomen. Maar de bijeenkomst met Ben als first follower is wat er in de echte wereld is gebeurd.

De vraag daarna was: wie zou Finext dan moeten kopen? Het antwoord luidde: wie wil. Wim zei: 'Ik wil wel', maar hij vond ook dat ieder voor zichzelf moest uitmaken of hij mee wilde doen. Het spannende stuk was of wij als medewerkers samen genoeg geld konden vinden om ons uit te kopen. Hadden wij wel genoeg mensen die er zo veel geld in wilden steken om het nieuwe Finext op te bouwen? We hadden vier miljoen euro nodig. Hadden we dat niet, dan kon het niet doorgaan. Wat eerst een utopie leek, werd ineens haalbaar, toen er voldoende mensen in gingen geloven. En het is van een utopie ook werkelijkheid geworden.

Organiseren met toekomst

Koppel je het ontstaan van dit wilde idee van een employee buy-out aan *How to start a movement*, dan geldt: als je begint met een beweging die nogal afwijkt van het normale, dan kun je op dat moment nog niet vaststellen of die beweging zich wel volledig door gaat zetten. Dat kun je achteraf pas zien. Kort na die bijeenkomst zijn er groepjes gevormd om uit te zoeken wat er nodig was om zelfstandig te worden. Een clubje is bezig gegaan om de bedrijfsmiddelen op de achtergrond los te gaan koppelen van Ordina. Een aantal mensen heeft het op zich genomen om te gaan onderhandelen met Ronald Kasteel, destijds de CEO van Ordina. Er is een aantal mensen opgestaan om te kijken wat we juridisch moesten gaan regelen. Dit groepje zocht naar eerdere voorbeelden. Toen bleek dat er tot dan toe nog nooit eerder een employee buy-out in Nederland had plaatsgevonden.

We moesten het wiel zelf uitvinden. Uiteindelijk hebben we de organisatie opgeknipt in negen kleinere bv's. Het zijn niet negen bv's geworden vanuit de gedachte van een bepaald organogram, maar eenvoudigweg omdat er negen groepjes opstonden. Niet omdat deze mensen voor een bepaalde functie wilden gaan, maar

omdat ze een bepaald domein wilden trekken met een aantal andere mensen waar ze een goede klik mee hadden.

Toen kwam de dag dat de notariële stukken getekend moesten worden. Op het document voor de gemeenschappelijke bv moesten tachtig handtekeningen komen. Bedenk dat er gewoonlijk op dat soort aktes plaats is ingeruimd voor twee of hooguit vier handtekeningen. Die notaris had dat ook nog nooit meegemaakt. Hij vond het stiekem ook wel heel gaaf om dat allemaal zo mee te maken en uit te vinden hoe dat dan moest. Alleen dat ondertekenen was al een hele organisatie. Iemand had het op zich genomen om er een planning in ploegen voor te maken. Aan een grote tafel werden alle aktes doorgegeven om geparafeerd te worden. Ik weet nog dat ik om half acht 's avonds moest. Natuurlijk 's avonds, want de afspraken met klanten liepen overdag ook nog gewoon door. Het was een revolutie van binnenuit. Wat begon met Wim die op een kratje stond, heeft zich doorgezet in een beweging van tachtig mensen die het in een korte tijd gelukt is om al dat geld bij elkaar te krijgen. We hebben gewoon onze toko teruggekocht. Ja, ik denk dat iedereen zich toen wel Pietje Bell voelde.'