

Private equity in de diergenees- kundige sector deel II

Betekenis voor de sector en professionals

TEKST ALINE BOS¹ EN JAN WILLEM² HESSELINK

In deel I van 'Private equity in de diergeneeskundige sector' beschreven we de werkwijze van private equity firma's en de ontwikkeling van private equity in de diergeneeskundige sector. In dit vervolgartikel richten we ons met een reeks prangende vragen op de implicaties van deze ontwikkeling voor de sector als geheel en voor individuele dierenartsen.

In deel I hebben we geconstateerd dat de interesse van private equity firma's in de diergeneeskundige sector eerder toe dan af zal nemen. De invloed van deze relatieve nieuwkomers in de sector roept daarom prangende vragen op, voor de sector én voor de individuele dierenarts.

PRANGENDE VRAGEN VOOR DE SECTOR

De opkomst van private equity in dierenartsenpraktijken stelt de sector als geheel voor drie aan elkaar verwante vragen, waarop een eenduidig antwoord niet voorhanden is. Juist daarom verdienen deze vragen een plek op de agenda van centrale organen in de sector. We denken in eerste instantie aan de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)



als toezichthouder, de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde (KNMvD) als beroepsorganisatie en de faculteit Diergeneeskunde als opleidingsinstituut en kenniscentrum. Allereerst gaat de entree van private equity gepaard met (een versnelling van de) consolidatie. Die consolidatie kan de structuur van de sector ingrijpend veranderen: van een vrij gefragmenteerde sector met veel relatief kleine aanbieders naar een sector die voornamelijk bestaat uit grote, internationale ketens. Is dat toe te juichen, bijvoorbeeld omdat die grootte de aanschaf van innovatieve apparatuur en onderzoek vergemakkelijkt? Of is dat eerder zorgelijk, omdat enkele spelers zo (te) veel marktmacht naar zich toe trekken, waarbij internationale ketens bovendien minder goed te reguleren en te monitoren zijn via nationale wetgeving? Wat is de betekenis daarvan voor dierenwelzijn en voedselveiligheid?

Een tweede vraag is: heeft de diergeneeskundige sector voldoende waarborgen ingebouwd om negatieve invloeden te voorkomen? Zijn er heldere standaarden voor kwalitatief acceptabele diergezondheidszorg, zowel bij de landbouwhuisdieren als de gezelschapsdieren? Is het kwaliteitsbeleid en het toezicht daarop voldoende ontwikkeld? Is er een cultuur onder dierenartsen, zowel binnen de praktijken als de verschillende subsectoren, waarin het elkaar aanspreken op de wijze van werken gebruikelijk is? Studies in de Amerikaanse verpleeghuissector wijzen bijvoorbeeld op meer deficiënties (door de inspectie geconstateerde tekortkomingen) in verpleeghuizen die in handen zijn van private equity firma's, wat verklaard kan worden door de spanning tussen het sturen op financiële en op kwaliteitsparameters (1,2). Een derde vraag is: kunnen tekenen van een eventuele bubbel tijdig worden opgemerkt en tegengegaan? Bij de privatisering van de Nederlandse kinderopvang in 2005 zagen private equity investeerders volop mogelijkheden om in die gefragmenteerde markt ketens op te zetten. Net als in de huidige sector van dierenartsenpraktijken zagen zij hun kans schoon voor consolidatie. De run op kinderopvangorganisaties die daarop volgde, leidde ertoe dat een agressieve private equity partij onrealistisch hoge bedragen op tafel legde voor kinderopvang-organisaties. Zij troefde daarmee de concurrentie af,

gebruikmakend van een fors aandeel vreemd vermogen. Dat vreemd vermogen kwam vervolgens op de balans van de nieuw gevormde kinderopvangketen te staan. Toen de markt voor de kinderopvang ineenzakte, had de betreffende private equity investeerder de keten al verkocht. De keten ging failliet, met vele ontslagen tot gevolg. Eigenaren van kleine kinderopvangorganisaties konden in die tijd enorm rijk worden door hun organisatie aan een private equity partij te verkopen, maar de sector was er op lange termijn niet bij gebaat. Toen de bubbel eenmaal knapte, waren de 'kosten' voor ouders, hun kinderen, medewerkers en belastingbetalers.

PRANGENDE VRAGEN VOOR DE DIERENARTS

Een tweede reeks vragen die we willen opwerpen zijn gericht op de dierenarts die overweegt zijn/haar praktijk te verkopen aan een private equity firma. Vragen zijn te ordenen naar 'wie', 'hoe' en 'vóór wie'?

Tussen private equity firma's bestaan grote verschillen.

WIE?

Met wie heb je precies van doen? Tussen private equity firma's bestaan grote verschillen. Welke 'limited partners' (LPs) zitten er achter het private equity fonds waarmee in de dierenartsenpraktijk wordt geïnvesteerd? Is dat fonds bijvoorbeeld van een familiebedrijf afkomstig, dat zich op de lange termijn richt met redelijke rendementen (zoals Navitas Capital, in handen van de familie Zeeman) of zijn het beleggers die binnen een afgebakend tijdspad een stevig rendement wensen (zoals bij Waterland Private Equity)? Wat zijn de ervaringen van partijen die eerder met deze private equity firma in zee zijn gegaan?

HOE?

Hoe wil de private equity firma te werk gaan? Wat is de exit strategie? Hoe lang wil de firma eigenaar blijven en wat is het scenario daarna? In hoeverre maakt de private equity partij gebruik van vreemd vermogen? Staat dat in verhouding tot wat wenselijk en realistisch is

met het oog op een duurzame bedrijfsvoering? Hoe actief wil de investeerder sturen? Let wel: private equity partijen zijn zeer ervaren 'dealmakers', met oog voor de kleine lettertjes. Het zijn de slimste jongetjes van de klas die – zeer goed voorbereid – precies weten hoe uw praktijk ervoor staat en hoe ze u wellicht kunnen verleiden om uw praktijk te verkopen. Professionele en onafhankelijke ondersteuning is daarom onmisbaar.

“De entrée van private equity heeft implicaties voor de diergeneeskundige sector met zowel kansen als bedreigingen.”

VOOR WIE?

Voor wie is de deal aantrekkelijk en vooral ook: voor wie (mogelijk) niet? Dat laatste kan voor het toenemend aantal dierenartsen in loondienst het geval te zijn. Maar ook voor hen geldt de vraag in hoeverre zij in staat zullen zijn hun eigen professionele inbreng te behouden in een omgeving met verregaande standaardisering. Uit lopend onderzoek (3) blijkt dat het in de praktijk zoeken is hoe de financieel-juridische blik van private equity firma's zich verhoudt tot de professionele beroepsidentiteit en –cultuur binnen dienstverlenende organisaties. Waar ligt de balans tussen welkome optimalisering van bedrijfsprocessen en het te strak aandraaien van de duimschroeven? Hoe verhoudt een actieve private equity eigenaar zich tot de professionele ruimte van de dierenarts en de inhoud van het vak? Eerder wezen we al op het risico een enorm (onrealistisch?) hoog bedrag te krijgen voor je praktijk. Voor de eigenaar lonkt een zeer goed gevulde bankrekening, maar wat betekent het op termijn voor medewerkerswelzijn en kwaliteit? Private equity lijkt in het algemeen positief te zijn voor financiële prestaties, maar leidt tot zeer wisselende resultaten met het oog op medewerkerswelzijn en kwaliteit (4). Zeker voor een voormalige praktijkeigenaar zal het niet

altijd meevallen om te werken onder een ander management dat dan de koers bepaalt.

Kortom: de entrée van private equity heeft implicaties voor de diergeneeskundige sector met zowel kansen als bedreigingen. Deze ontwikkeling vraagt van zowel de sector als geheel, als van individuele dierenartsen die eigenaar zijn van een praktijk, een weloverwogen strategie.

LITERATUUR

- Harrington, C., Olney, B., Carrillo, H., & Kang, T. (2012). Nurse Staffing and Deficiencies in the Largest For Profit Nursing Home Chains and Chains Owned by Private Equity Companies. *Health services research*, 47(1), 106-128.
- Pradhan, R., Weech-Maldonado, R., Harman, J. S., & Hyer, K. (2014). Private Equity Ownership of Nursing Homes: Implications for Quality. *Journal of Health Care Finance*, 42(2), 1
- Het promotieonderzoek van Aline Bos, waarvoor zij tientallen mensen heeft gesproken over het onderwerp van private equity in publieke dienstverlening.
- Bos, A., M. Trappenburg, & P. Boselie (2013). *The impact of private equity ownership on organizational performance, employee well-being, and client well-being, A systematic review of the literature. An earlier version of this paper was presented at the Utrecht School of Governance Research Day, Utrecht, The Netherlands*

1. Aline Bos werkt als senior adviseur/onderzoeker bij USBO Advies, departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht; zij doet promotieonderzoek naar de rol van private investeerders in publieke dienstverlening – zoals kinderopvang, verpleeghuizen en thuiszorg.

2. Jan Willem Hesselink is hoogleraar topreferente geneeskunde van gezelschapsdieren, departement Geneeskunde van Gezelschapsdieren, Faculteit Diergeneeskunde, Universiteit Utrecht.

1,2 Beide auteurs participeren in het focusgebied Professional Performance van de Universiteit Utrecht.