

## *“Herstel van vertrouwen door eerlijke spelregels”*

### Samenvatting:

1. Voortraject: Eerlijke spelregels.
2. Banken zijn in het reguliere beheer de ondernemer uit het oog verloren.
3. Bied perspectief - Duidelijkheid over de condities voor terugkeer naar regulier beheer.
4. Onderbouwing van risico-opslag en opgelegde maatregelen.
5. Sentiment is dat banken zijn gericht op afdekken van eigen risico's in plaats van het gezond maken van de onderneming.
6. Inzage in eigen dossier.
7. Ontwikkeling van onafhankelijk coaching netwerk.
8. Branche kennis.
9. Vaste aanspreekpunten moeten in beeld blijven.
10. Kapitaalversterking MKB-bedrijven.
11. Dialoog en wederzijds vertrouwen.

Position Paper ONL voor Ondernemers,  
ten behoeve van de hoorzitting “Bijzonder beheer door banken” op 16 april 2015.

## **Inleiding. Herstel van vertrouwen.**

Ondernemers en banken spreken elkaars taal niet meer. De hoorzitting richt zich op bijzonder beheer, maar in de kern moet het herstel van vertrouwen centraal staan. Ondernemers en banken horen elkaars natuurlijke partner te zijn en moeten op die manier met elkaar om gaan. Tot aan 2008 was dit ook de gangbare praktijk. Ondernemers hebben een idee, de bank financiert het, beiden verdienen hun boterham. De afgelopen jaren is de relatie tussen banken en ondernemers zwaar onder druk komen te staan. Het reguliere contact van ondernemers met de bank is verminderd. Ondernemers bellen de banken niet meer om te sparren, en zeker niet bij tegenslag. Voor veel ondernemers is de bank een *angstgegner* geworden. Bijzonder beheer is het ultieme schrikbeeld geworden.

De overgang van regulier naar bijzonder beheer voelt voor ondernemers als een klap in het gezicht. Je hebt een gele kaart gekregen. Banken realiseren zich onvoldoende wat de impact is van deze overgang. Of de overgang naar bijzonder beheer terecht is of niet, voor de ondernemer is het levenswerk in gevaar. Er komt spanning op het gezin te staan. De banen van medewerkers staan op de tocht. Niet zelden is er sprake van schaamte.

Bij de overgang naar bijzonder beheer hebben ondernemers het gevoel dat de bank hen onderuit wil halen. Zodra je als ondernemer wordt overgeplaatst naar bijzonder beheer ben je overgeleverd aan de grillen van de bank. Er zit geen balans in de relatie. De bank heeft de macht om tussentijds de financiering op te zeggen en hoge kosten op te leggen. Een ondernemer die gevraagd wordt om zijn of haar pand te verkopen omdat de bank anders de zekerheden zal uitwinnen staat met de rug tegen de muur. Zonder keuzes en zonder uitwijkmogelijkheden.

Wat ONL betreft zouden de bank en de ondernemer samen moeten toewerken naar een situatie waar het bedrijf weer gezond wordt. Dit moet het uitgangspunt zijn. Wanneer een faillissement onontkoombaar is moet er gekeken worden naar de beste manier van afwikkeling. Voor deze zaken moet er echter wel sprake zijn van vertrouwen. Dit vertrouwen is de afgelopen jaren verdwenen. Banken zullen hard aan de slag moeten om het vertrouwen van ondernemers terug te winnen.

Het summiere rapport van de AFM heeft geen gevallen gevonden waarbij de banken door middel van de afdelingen bijzonder beheer gericht toewerken naar faillissementen van ondernemers. Ook heeft de AFM niet geconcludeerd dat er bij de afdelingen bijzonder beheer sprake is van een verdienmodel. Echter, de ervaringen en het sentiment bij ondernemers komen niet overeen met de conclusies van het rapport. Ondernemers zien dat in teveel situaties de continuïteit van het bedrijf in het gedrang komt, puur door het handelen van de afdeling bijzonder beheer. In deze situaties zijn het verplichte taxaties, gedwongen inhuur van consultants, de hogere rentetarieven en de risico-opslagen die de kosten voor ondernemers dusdanig verhogen dat het bedrijf de lasten niet kan dragen. De focus van de ondernemer, zowel financieel als qua tijdsbeslag, wordt volledig opgeslokt door de aandacht die moet worden gegeven aan de eisen van de bank.

Ondernemers, die tot dat moment aan hun rente en aflossingsverplichtingen konden voldoen, kunnen na de overgang naar bijzonder beheer ineens de totale bancaire kosten niet meer dragen. Dit leidt tot veel situaties waar het herstel van het bedrijf in het gedrang komt. Ook wanneer de overgang naar bijzonder beheer terecht is, het staat vast dat het handelen van de bank de ondernemer eerder verder in de problemen brengt dan helpt.

ONL voor Ondernemers doet niet mee aan de aanhoudende uitingen van maatschappelijke onvrede jegens de banken. Ons doel is de brug te slaan tussen ondernemers en bankiers en toe te werken naar het herstel van vertrouwen. Ondernemers begrijpen namelijk ook dat banken sinds het uitbreken van de crisis de opdracht hebben gehad om hun balans op orde te brengen, stabiel te worden en zich aan de opgelegde regels van het toezichtkader te houden. Echter, hiermee is het voor ondernemers ook moeilijker geworden om te overleven. Banken moeten zich dit realiseren en broodnodige veranderingen doorvoeren. Zowel in de communicatie als in het eerlijk spelen van het spel.

Ondernemers willen dat de banken hun regisseurs rol weer oppakken en hun helpen te voorkomen dat ze bij bijzonder beheer terechtkomen. Banken zouden kunnen beginnen met ondernemers te helpen bij een jaarlijkse update van het businessplan.

Ondernemers moeten zich weer klant voelen. Dat moet centraal staan, niet de bank zoals nu het geval is. Het gevoel moet terug dat in het geval van bijzonder beheer de bank en de ondernemer samen optrekken om zich door een moeilijke periode heen te slaan en gezamenlijk inzetten op herstel.

De hoorzitting moet de aanzet zijn voor het bieden van oplossingen. ONL voor Ondernemers doet onderstaand een voorstel waarop het vertrouwen tussen ondernemers en bankiers weer kan terugkeren. Wij trekken hier wel zelf keihard een grens. Als de problemen met bijzonder beheer zich blijven manifesteren zou het in de lijn der verwachting liggen dat de AFM de ruimte waarbinnen de algemene voorwaarden bij het verlenen van financiering worden opgesteld aan banden legt.

In de huidige situatie lijkt het erop dat banken alleen gericht zijn op het zeker stellen van hun eigen positie. Te vaak laten ze de ondernemer bungelen in het ongewis. Bijzonder beheer is geen intensive care afdeling, maar wordt door veel ondernemers ervaren als een martelkamer.

### **Voorkomen is beter dan genezen**

#### **1. Voortraject: Eerlijke spelregels.**

Voor ondernemers is het vaak onduidelijk waarom zij naar bijzonder beheer worden overgezet. Zij hebben het gevoel dat de bank tussentijds de spelregels verandert of hebben signalen van de bank dat zij hun bedrijfsvoering anders moeten inrichten op een andere manier geïnterpreteerd dan de bank bedoelde.

Dit probleem is te ondervangen door duidelijker te zijn onder welke voorwaarden een financiering is verstrekt en onder welke condities - zowel bedrijfseconomische, als veranderingen in de markt - de voorwaarden van de financiering veranderen en een transfer naar bijzonder beheer gerechtvaardigd is. Hier is het van belang hoe de financiering wordt ingericht en essentieel dat de bank communiceert wat zij van de ondernemer verwacht. Ondernemers willen van tevoren weten wat de criteria zijn waarbij de bank hen in bijzonder beheer plaatst en hogere kosten gaat rekenen. Ondernemers snappen dan ook beter waar zij op moeten letten om dit te voorkomen. Banken beschikken over veel sectorinformatie en kengetallen. Dit kunnen zij gebruiken om ondernemers te informeren over de veranderde markt.

## **2. Banken zijn in het reguliere beheer de ondernemer uit het oog verloren.**

Het beleid van de bank moet erop gericht zijn om te voorkomen dat een ondernemer in bijzonder beheer terechtkomt. De bank moet zich daarom weer gaan opstellen als sparringpartner van ondernemers. Ook voor kleinere kredieten. Dit valt en staat bij de kwaliteit van het accountmanagement. Banken moeten weer actief specifieke kennis en ervaring omtrent het mkb ontwikkelen. Niet alleen de communicatie aan sich moet beter. Er moet een cultuur ontstaan waar ondernemers weten dat de deur bij de bank openstaat in goede en slechte tijden. Een cultuur met wederzijdse interactie op basis van vertrouwen, waar ondernemers ervan uitgaan dat de bank gedegen advies geeft en het beste met hen voor heeft.

De afgelopen jaren is er juist een tegenovergestelde beweging te herkennen. Banken trekken zich terug wat betreft advies en begeleiding. Er zijn veel kantoren gesloten en vacatures van accountmanagers niet opgevuld. Ondernemers moeten online een quickscan invullen voordat zij tot een regulier gesprek kunnen komen. Banken zullen zich dan ook moeten beraden op hoe ze in het reguliere bankbedrijf het contact met hun klanten beter kunnen onderhouden.

### **Een gelijk spelveld**

## **3. Bied perspectief: Behoeft aan duidelijkheid over de condities voor terugkeer naar regulier beheer.**

Bijzonder beheer moet erop gericht zijn om de ondernemer zo snel mogelijk terug te laten keren naar een gezonde financiële situatie. De overgang naar bijzonder beheer betekent dat er een ommekeer moet plaatsvinden in de bedrijfsvoering. Ondernemers moeten van te voren weten welk effect deze ommekeer precies moet hebben om terug te keren naar de reguliere situatie. Dit schept duidelijkheid voor beide partijen. Het principe moet terugkeren dat in het geval van bijzonder beheer de bank en de ondernemer samen vechten voor het voortbestaan van het bedrijf.

## **4. Onderbouwing van risico-opslag en opgelegde maatregelen.**

Bij de overgang naar bijzonder beheer hebben ondernemers het gevoel dat zij zijn overgeleverd aan de grillen van de bank en het door haar gehanteerde beroep op de algemene bank- en kredietvoorwaarden. De overgang is voor ondernemers ingrijpend. In tegenstelling tot de routine van de bankmanager is het voor ondernemers een nieuwe situatie. Zij verdienen daarom een gedegen onderbouwing van de extra kosten en opgelegde maatregelen. Hierbij is met name de onderbouwing van de hogere rentetarieven en risico-opslagen een heikel punt. Wanneer ondernemers een externe adviseur moeten inhuren moet het duidelijk zijn met welke opdracht de adviseur wordt ingehuurd. Is de consultant er voor een herstructurering met oog op herstel of voor een afwikkeling met oog op faillissement? Bij gedwongen hertaxatie van zekerheden dient de bank te onderbouwen waarom de huidige taxatie niet meer voldoet. Het mag nooit zo zijn dat de taxateur vooraf door de bank wordt geïnstrueerd over de gewenste hoogte van het rapport.

**5. Sentiment is dat banken zijn gericht op afdekken van eigen risico's in plaats van het gezond maken van de onderneming.**

De transfer van regulier naar bijzonder beheer gaat vaak gepaard met de vraag om extra zekerheden vanuit de bank. Vaak vraagt de bank ook om persoonlijke borgstellingen aan de ondernemer. Deze vraag om extra zekerheden verkleint de ruimte om te manoeuvreren. Het maakt het daarmee moeilijker, zo niet onmogelijk, voor ondernemers om een andere financieringsoplossing te vinden.

**6. Inzage in eigen dossier.**

Banken worden door de AFM verplicht om een zeer gedetailleerd dossier bij te houden van hun contactmomenten en afspraken met de ondernemer in kwestie. Ondernemers moeten het recht krijgen om dit dossier in te zien. Een situatie van bijzonder beheer moet per definitie een speciaal geval zijn. Als de bank beargumenteert dat bijzonder beheer maatwerk is dan hoeft het geen probleem te zijn om via het dossier vast te leggen wat de specifieke overwegingen van de bank zijn geweest bij het vragen om extra zekerheden of het opleggen van kostenverhogende maatregelen. Een patiënt in een ziekenhuis krijgt ook inzage in zijn of haar dossier.

**Een terugkeer naar een situatie van vertrouwen**

**7. Ontwikkeling van onafhankelijk coaching netwerk.**

De overgang naar bijzonder beheer is ingrijpend voor ondernemers. Niet alleen als directeur of eigenaar van het bedrijf, maar ook als persoon. Als ondernemers sta je zonder ervaring met het aankomende traject tegenover een almachtige bank. ONL voor Ondernemers pleit voor het instellen van een onafhankelijk netwerk van coaches die ondernemers kunnen bijstaan met eerstelijns advies. De coach kan onafhankelijk uitleggen of bepaalde maatregelen gerechtvaardigd zijn en volgens de gangbare praktijk. Dit houdt banken scherper aan de afspraken en geeft ondernemers veel duidelijkheid. Daarnaast draagt dit bij aan de dialoog tussen bank en ondernemer.

**8. Branche kennis.**

Ondernemers ervaren dat de bank onvoldoende kennis heeft van de branchespecifieke ontwikkelingen waarbinnen de ondernemer opereert. De gespecialiseerde sectorteam schieten tekort of worden niet nauw betrokken bij de dossiers die bij bijzonder beheer worden behandeld.

**9. Vaste aanspreekpunten moeten in beeld blijven.**

Nadat bedrijven worden overgeplaatst naar bijzonder beheer, zijn de vaste aanspreekpunten voor een ondernemer opeens van het toneel verdwenen. Mensen waar een ondernemer jarenlang mee van doen heeft gehad en die de specifieke situatie van het bedrijf beter kennen, worden vervangen door onbekende personen.

## **10. Kapitaalversterking MKB-bedrijven.**

Wanneer een bank, goed onderbouwd, een vermogensversterking eist, dan moet zij rekening houden met het feit dat het voor MKB-bedrijven veel lastiger is om extern kapitaal aan te trekken. Vaak hebben ondernemers hier nauwelijks ervaring mee en zullen zij externe adviseurs in de hand moeten nemen om alternatieve vormen van financiering te vinden.

## **11. Dialoog en wederzijds vertrouwen.**

Het sentiment bij ondernemers is nu niet dat de bank de insteek heeft om de ondernemer door een moeilijke periode te loodsen. Ondernemers hebben het idee dat de bank bij de transfer naar bijzonder beheer van hun bedrijf vooral bezig is met het afdekken van de eigen risico's. Voor ondernemers wordt door de verhoging van de kosten (rente en risico-opslagen, verplichte taxaties en inhuur van advies) de kans op overleven of op het vinden van een effectieve oplossing kleiner. Banken zullen beter moeten vertellen waarom bepaalde maatregelen vanuit hun perspectief nodig zijn. Het begrip moet bij het accountmanagement ontstaan dat de overgang naar bijzonder beheer een zeer ingrijpende situatie is. In gevallen waar de overgang terecht is maakt de manier waarop de overgang gecommuniceerd wordt wel degelijk een groot verschil. Uiteindelijk is het ook niet in het belang van de bank dat ondernemers terecht komen in een faillissement.

## **Annex I – Achtergronden.**

### **Ondernemers en banken kijken vanuit een ander perspectief naar financiering.**

Een ondernemer maakt een afweging om een financiering aan te gaan op basis van de afspraken die op het moment van het tekenen van de overeenkomst gemaakt worden. De hoofdregel is dat banken verstreker zijn van risico-mijdend vermogen en dat voldoende risico-kapitaal door de ondernemer zelf wordt ingebracht. Hierbij gaat de ondernemer ervan uit dat als hij/zij alle afspraken – met name aflossings- en renteverplichtingen - nakomt dat de algemene financieringskosten in de toekomst dan ook niet stijgen.

Bij economische tegenwind zoals in de afgelopen jaren zien banken dat meer ondernemers moeite krijgen met de terugbetalingsverplichtingen. In deze situatie gaan de algemene risico's voor de bank omhoog. Op basis van deze marktsituatie kan de bank aanleiding zien om de risico's voor een individuele onderneming anders in te schatten. De bank wil de verhoogde risico's doorberekenen aan de ondernemer. Het argument van de bank is dat wanneer zij deze kosten niet op het niveau van de ondernemer zouden doorberekenen dat deze gedragen zouden moeten worden door alle ondernemers, ook de financieel kerngezonde.

Ondernemers zien een verslechterde markt echter voor een groot deel ook als bedrijfsrisico van de bank: "Ten tijde van het afsluiten van de financiering zijn de ondernemers en de bank samen in een project gestapt". Zij redeneren dat het niet eerlijk is dat de bank alle kosten en risico's van een veranderde economische situatie doorschuift naar ondernemers zonder zelf een deel van het verlies te nemen. De economische dynamiek wordt steeds groter. Dit betekent dat ondernemers en banken hier in hun bedrijfsvoering alert op in moeten spelen.

### **Black Box: Betere informatie, eerlijke afspraken.**

De afdelingen Bijzonder Beheer van banken zijn voor ondernemers een black box. Je hebt geen idee wanneer je er belandt, weet niet wanneer je terug mag naar het reguliere beheer, weet niet hoe de kosten zijn opgebouwd zodra je onder bijzonder beheer staat en het is onduidelijk of de bank de intentie heeft om je bedrijf er weer bovenop te helpen of af te wikkelen. De bank zou de ondernemer moeten informeren over hoe zij de in pand gegeven bedrijfsmiddelen waardeert ten opzichte van het uitstaande krediet.

### **Financierbaarheid MKB ondernemingen.**

Op het moment dat een bedrijf naar Bijzonder Beheer wordt overgeplaatst krijgt de ondernemer vaak de keuze om de financiering op een alternatieve manier in te vullen. Overstappen naar een andere bank is in de huidige markt echter vaak onmogelijk. Vanuit de bank gezien is de financierbaarheid van het MKB sterk verminderd ten opzichte van de pre-crisis jaren. De oorzaak die hieraan ten grondslag ligt is een mix van het verminderde economische vooruitzicht, hogere kapitaaleisen voor banken, verminderde financiële reserves bij het MKB en een inzet op kostenreductie bij banken. Het financieren van MKB ondernemingen is voor banken relatief duur ten opzichte van grotere kredieten.