

## POSITION PAPER

### De afdeling *bijzonder beheer* van een bank

- Bijzonder beheer biedt ondernemers in financiële moeilijkheden extra aandacht en begeleiding
- Primaire doelstelling van bijzonder beheer is de ondernemer en zijn bedrijf naar een gezond commercieel perspectief te begeleiden en zo het kredietrisico van de bank te verlagen
- Als er geen voldoende toekomstperspectief meer is voor het bedrijf dan is de inzet van bijzonder beheer erop gericht om de eventuele schade voor alle betrokken partijen zoveel mogelijk te beperken
- Ter bescherming van ondernemers dienen banken zorgvuldigheid te betrachten indien een financieringsrelatie niet langer verantwoord is en moet worden beëindigd
- Banken zijn aan de slag met de aanbevelingen van de AFM om de communicatie tussen bank en klant ten aanzien van bijzonder beheer te verbeteren

#### Inleiding

De afgelopen jaren hebben veel ondernemingen last gehad van de aanhoudende economische tegenwind. Tegelijkertijd zijn veel markten, waarin bedrijven actief zijn, aan verandering onderhevig. Veelal zijn die veranderingen structureel van aard. Niet ieder bedrijf is even goed in staat geweest hier succesvol op in te spelen. Zowel de laagconjunctuur als beperkte aanpassingsmogelijkheden, of een combinatie van beide, hebben ertoe geleid dat veel bedrijven in financiële problemen zijn gekomen.

De afdeling bijzonder of intensief beheer (hierna 'bijzonder beheer') van een bank biedt ondernemers die in financiële problemen zitten of daarin dreigen te komen extra aandacht en intensieve begeleiding op het moment dat de continuïteit van een onderneming onder druk staat. De doelstelling van bijzonder beheer is in eerste instantie om de ondernemer en zijn bedrijf naar een gezond commercieel perspectief te begeleiden en zo het kredietrisico van de bank weer omlaag te brengen. Dit lukt helaas niet in alle gevallen. Als er geen sprake meer is van continuïteitsperspectief zal de bank moeten ingrijpen om de eventuele schade te voorkomen of beperken voor alle betrokken partijen; in de eerste plaats voor de bank zelf en haar spaarders maar ook voor de andere betrokken partijen (leveranciers, klanten, medewerkers etc.) en de ondernemer zelf.

De afdelingen bijzonder beheer bij de banken zijn de afgelopen jaren als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen fors gegroeid. In veel gevallen is het aantal medewerkers van bijzonder beheer verdubbeld ten opzichte van voor de crisis. Deze groei heeft niet alleen te maken met een toename van het aantal bedrijven in bijzonder beheer, maar ook zitten bedrijven gemiddeld langer in bijzonder beheer: was de verblijftijd voor de crisis 1 tot 2 jaar, tegenwoordig is 3 tot 4 jaar gebruikelijk.

In dit position paper wordt allereerst de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer beschreven. Vervolgens wordt stilgestaan bij de dilemma's waar een medewerker van bijzonder beheer zo al mee wordt geconfronteerd. Tot slot wordt het belang van goede communicatie in een bijzonder beheer-relatie door zowel bank als klant benadrukt.

#### Werkwijze

De afdeling bijzonder beheer komt in beeld op het moment dat er signalen zijn dat de continuïteit van een onderneming onder druk staat. Er is dan sprake van een verhoogd kredietrisico: de klant kan mogelijk niet langer aan zijn financiële verplichtingen voldoen of de kans is groot dat hij of zij dat in de nabije toekomst niet meer kan doen. Het kan dus voorkomen dat een onderneming nog geen verlies maakt op het moment van overdracht aan bijzonder beheer. Banken onderscheiden zich overigens van elkaar in hun dienstverlening en daarom kunnen de exacte invulling en werkwijze van bijzonder beheer

per bank verschillen. Het kan zijn dat klanten bij de ene bank eerder met bijzonder beheer in aanraking komen dan bij de andere.

Banken zijn zich terdege bewust van de impact die bijzonder beheer heeft op een onderneming, de ondernemer en alle andere betrokken partijen. Bijzonder beheer biedt de onderneming en ondernemer een kans om uit de problemen te komen, maar door de grote impact op de bedrijfsvoering is de beleving veelal negatief. In de praktijk zal sprake zijn van een intensief traject dat soms lang duurt (variërend van enkele maanden tot enkele jaren). Dit vraagt veel tijd en extra inzet van de ondernemer. De omstandigheden dwingen de ondernemer tot veranderingen. Het is dan ook begrijpelijk dat dit als ingrijpend wordt ervaren. Toch blijft de ondernemer altijd zelf verantwoordelijk voor zijn bedrijf. Actieve inzet en medewerking van de ondernemer is dan ook mede bepalend voor de succeskans van een herstelplan.

De inzet van de bank zal er in eerste instantie op gericht zijn om het continuïteitsperspectief van de onderneming te herstellen. Het komt dan ook vaak voor dat bij overdracht naar bijzonder beheer eerst tijdelijke extra financiële ruimte door de bank aan de ondernemer wordt geboden om orde op zaken te stellen en rust te realiseren. Vaak is dat ook om te voorkomen dat bijvoorbeeld salarissen van medewerkers niet meer betaald kunnen worden. In ieder geval kunnen de medewerkers van bijzonder beheer met hun sector kennis en ervaring met vergelijkbare ondernemingen inzicht geven in de bedrijfsvoering en vervolgens maatwerk leveren. De kans op herstel neemt daardoor toe. Als voor het oplossen van de problematiek bepaalde kennis en ervaring niet voorhanden is binnen een onderneming kan de bank aansturen op het aanstellen van een externe adviseur die - in opdracht en onder verantwoordelijkheid van de klant – het management kan versterken en meewerkt aan een oplossingsrichting.

Wanneer een bedrijf in financiële moeilijkheden verkeert, neemt de kans toe dat de bank het door haar uitgeleende geld verliest. In veel gevallen zal de bank daarom extra zekerheden vragen om het kredietrisico te beperken dan wel de risico-opslag verhogen. Banken begrijpen dat dit door veel ondernemers als tegenstrijdig wordt ervaren, immers, het gaat financieel al niet goed met het bedrijf en dan wordt de opslag ook nog eens verhoogd. Toch zijn dit soort maatregelen soms nodig om een financieringsrelatie voort te zetten en de extra begeleidingskosten en hogere kapitaalslasten van de bank te dekken. Alleen zo kunnen banken de aan hen toevertrouwde middelen waaronder spaargeld op een verantwoorde manier inzetten voor de verstrekking van krediet.

Om bepaalde keuzes te kunnen maken wordt door de bank vaak actuele informatie, zoals taxaties gevraagd. Dit leidt in sommige gevallen tot extra kosten. De ervaring leert echter dat juist door het realiseren van een goed beeld van de omstandigheden de kans op een succesvol herstel het grootst is. Wanneer een herstelplan slaagt, het perspectief op continuïteit is teruggekeerd en de risico's van de bedrijfsvoering – en daarmee het kredietrisico van de financiering - voldoende zijn afgenomen gaat de klant weer over naar reguliere beheer binnen een bank.

Niet in alle gevallen lukt het om een bedrijf er weer bovenop te krijgen en moet vast worden gesteld dat er onvoldoende toekomstperspectief is. Vaak wordt geprobeerd een faillissement te voorkomen middels een overname of verkoop van bedrijfsonderdelen. Als er echt onvoldoende perspectief is, dient de financiering te worden beëindigd om zo de eventuele verdere schade voor zowel de bank als klant te beperken alsook voor alle andere betrokken partijen (leveranciers, afnemers, medewerkers etc.). Dit betekent in veel gevallen dat de onderliggende zekerheden bij de financiering te gelde moeten worden gemaakt. Banken zijn zich ervan bewust dat zij in deze situatie uiterst zorgvuldig moeten handelen en ook de afwikkeling van een financiering dient op een accurate wijze plaats te vinden. In geval van een faillissement gebeurt dit altijd onder regie van de curator. De bank en de ondernemer hebben ook hier een gezamenlijk belang in de vorm van een zo laag mogelijke restschuld dus ook in deze fase wordt medewerking van de klant gevraagd.

## **Klantbelang centraal**

Medewerkers van banken maken een zorgvuldige afweging tussen de belangen van alle bij een financiering betrokken partijen. In die afweging staat het klantbelang centraal. Ook medewerkers van bijzonder beheer doen hun uiterste best om zo goed mogelijk in het belang van de onderneming te handelen. In eerste instantie door te proberen het bedrijf weer financieel gezond te krijgen en anders door de verliezen voor alle betrokken partijen zoveel mogelijk te beperken. Toch levert deze afweging regelmatig dilemma's op omdat er een natuurlijk spanningsveld bestaat tussen het individuele belang van de ondernemer, die zo lang mogelijk door wil gaan met ondernemen, en de belangen van andere klanten van de bank, zoals spaarders die terecht verwachten dat de bank netjes met hun spaargeld omgaat. Het is voor het begrip van de werkwijze van bijzonder beheer belangrijk om dit soort dilemma's nog beter over het voetlicht te brengen. Banken hebben aangegeven dat zij hier mee aan de slag zijn.

## **Communicatie**

Communicatie is cruciaal, juist over die zaken waarvan de impact groot is en waarbij emoties een belangrijke rol spelen. Daarom investeren banken in vaardigheids- en communicatietrainingen voor hun accountmanagers van de afdeling bijzonder beheer. Deze medewerkers hebben dagelijks contact met de ondernemers en het is hun taak het proces in zo goed mogelijke banen te leiden en te zorgen dat er geen onnodige misverstanden ontstaan.

Op het moment dat een ondernemer in bijzonder beheer komt moet duidelijk zijn wat de redenen hiervan zijn en zal worden uitgelegd wat de ondernemer kan verwachten van de bank en andersom wat de bank verwacht van de ondernemer. Op de website van iedere bank valt in meer detail terug te lezen wat de afdeling bijzonder beheer doet. Aan bank en klant vervolgens de taak om elkaar gedurende het proces tijdig en volledig te informeren. Omstandigheden kunnen namelijk gedurende het proces veranderen en daardoor kunnen zowel bank als klant niet altijd alle scenario's vooraf overzien.

Communicatie blijft ondanks alle inspanningen een punt dat veel aandacht van banken heeft. Het AFM-rapport over de dienstverlening aan klanten in bijzonder beheer bevat waardevolle aanbevelingen voor zowel bank als klant om de wederzijdse verwachtingen over het doel en de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer te bij elkaar te brengen. Banken nemen deze aanbevelingen ter harte en zijn ermee aan de slag. De informatievoorziening aan klanten zal nog meer worden verbeterd en de communicatietrainingen aan medewerkers krijgen nog meer aandacht. Daarnaast zetten banken zich in om hun klachtenprocedures zo laagdrempelig mogelijk te houden. Ook klachten worden gebruikt als input voor het doorvoeren van verbeteringen daar waar dat nodig en gewenst is.

## **Nederlandse Vereniging van Banken**

De Nederlandse Vereniging van Banken is in 1989 opgericht en behartigt de gemeenschappelijke belangen van de Nederlandse banken. Vrijwel alle in Nederland actieve banken, inclusief vestigingen van buitenlandse banken, zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Banken. Voor haar leden fungeert de Nederlandse Vereniging van Banken naast belangenbehartiger ook als kennis- en informatiecentrum. Naast het herstel van vertrouwen zijn het handhaven van diversiteit in het bankwezen en het in het oog houden van de concurrentiekracht van de Nederlandse banken belangrijke uitgangspunten.