



# Handreiking Bijzonder Beheer bij Banken

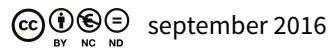


Werkwijze  
in de  
praktijk

Dit kaartenboek is gemaakt door



[www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl)



### **Inhoud**

Robin Fransman

Silvie Zonderland

### **Vormgeving**

Willem van den Goorbergh

### **In opdracht van**

de Nederlandse Vereniging van Banken



# Inhoudsopgave

---

Inleiding	4
De Handreiking Bijzonder Beheer in de praktijk	6
Onderzoek AFM en vertaling naar de Handreiking Bijzonder Beheer	11
De Handreiking Bijzonder Beheer van de NVB	13
Bronnen	18

## Inleiding

---

Begin 2015 heeft de Autoriteit Financiële Markten een onderzoek gedaan naar de afdelingen bijzonder beheer van banken in Nederland. De nadruk in het onderzoek lag daarbij op de dienstverlening aan klanten uit het MKB met een omzet tot 10 miljoen euro. Het onderzoek heeft geresulteerd in een rapport met bevindingen en aanbevelingen.

Dit was voor de Nederlandse Vereniging van Banken de aanleiding om een ‘Handreiking Bijzonder Beheer’ op te stellen. Met de handreiking maken banken inzichtelijk waar klanten in bijzonder beheer op kunnen rekenen.

Banken ontwikkelen zich continu op de tien punten uit de handreiking. Hoe ze dat doen is aan de banken zelf. Inmiddels is de handreiking een jaar in gebruik. De Nederlandse Vereniging van Banken wil inzichtelijk maken wat er bij banken sinds 2015 veranderd is in de processen bij bijzonder beheer en hoe op dit moment de punten uit de handreiking als richtsnoer worden gebruikt.

Dit document bestaat uit drie hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 staat hoe banken tot nu toe invulling geven aan de punten uit de handreiking met betrekking tot bijzonder beheer en hoe de aanpak en processen zijn veranderd het afgelopen jaar. De Nederlandse Vereniging van Banken heeft door middel van een enquête aan de banken gevraagd hoe zij in de praktijk met de handreiking omgaan. Per punt hebben de banken aangegeven hoe ze nu werken bij bijzonder beheer en in hoeverre dit is gewijzigd naar aanleiding van de aanbevelingen van de AFM en de handreiking.

Niet alle activiteiten van banken zijn veranderd door de handreiking. Sommige punten waren al onderdeel van bestaand beleid, of de verandering was al ingezet voor de publicatie van de handreiking. In veel gevallen geven banken echter aan hun werkprocessen te hebben aangescherpt of gewijzigd.

De Argumentenfabriek heeft de inbreng geanonimiseerd en samengevat en heeft dit samen met management en

medewerkers van de afdelingen bijzonder beheer van banken besproken in een gezamenlijke sessie.

Hoofdstuk 2 laat zien welke bevindingen en aanbevelingen van de AFM hebben geleid tot welk punt in de Handreiking Bijzonder Beheer van de NVB. De aanbevelingen van de AFM zijn letterlijk overgenomen op de kaart. De bevindingen zijn op sommige plekken door De Argumentenfabriek ingekort. Het is de vertaling van het onderzoek van de AFM naar de Handreiking Bijzonder Beheer.

Hoofdstuk 3 bevat de Handreiking Bijzonder Beheer van de NVB zoals die in september 2015 is gepubliceerd. De tien punten worden daar toegelicht.

**Robin Fransman**  
**Silvie Zonderland**

**1**

**De Handreiking  
Bijzonder Beheer  
in de praktijk**

# Hoe krijgen de punten uit het onderzoek van de AFM en de Handreiking Bijzonder Beheer vorm in de praktijk?

## Tijdige en duidelijke informatie

### Handreiking 1: Banken geven duidelijke informatie over de rol en werkwijze van bijzonder beheer

#### Banken hebben hun informatie over bijzonder beheer duidelijker en beter toegankelijk gemaakt

- Banken informeren klanten tijdens een kennismakingsgesprek over de rol en werkwijze van bijzonder beheer.
- Banken bieden online en via brochures informatie aan over de rol en werkwijze van bijzonder beheer.
- Banken verwijzen in klantbrieven naar hun website en brochures zodat klanten informatie kunnen nalezen.
- Banken gebruiken voorbeelden om de werkwijze van bijzonder beheer voor klanten te verduidelijken.

## Ruimte voor continuïteit

### Handreiking 2: Banken signaleren problemen tijdig

#### Banken stellen mogelijke problemen eerder in het proces vast en stellen ondernemers zo beter in staat om tijdig bij te sturen

- Door vroegtijdige signalering proberen banken te voorkomen dat klanten verder in de problemen komen.
- Automatische signaleringsprogramma's geven aan of klanten zakelijke financieringen kunnen terugbetalen.
- Banken gaan eerder met hun klanten in gesprek naar aanleiding van signalen van mogelijke problemen.
- Banken geven extra aandacht aan klanten die uit automatische signaleringsprogramma's naar voren komen.

## Transparantie tijdens het proces

### Handreiking 3: Banken geven goede toelichting over de overgang naar bijzonder beheer en wat dit betekent voor de klant

#### Banken hebben hun communicatie meer afgestemd op de situatie van de klant

- Bij overgang naar bijzonder beheer bespreken relatiebeheerders altijd met klanten wat dit inhoudt.
- Tijdens het kennismakingsgesprek met bijzonder beheer stellen banken met klanten de vervolgstappen vast.
- Klanten krijgen afspraken, informatie over de reden van overdracht en contactgegevens schriftelijk bevestigd.
- Banken geven klanten de gelegenheid om vragen te stellen over bijzonder beheer.
- Medewerkers worden getraind in hun sociale vaardigheden om goed met klanten in gesprek te kunnen gaan.

## Heldere afspraken en procedures

# Hoe krijgen de punten uit het onderzoek van de AFM en de Handreiking Bijzonder Beheer vorm in de praktijk?

Tijdige en duidelijke informatie

Ruimte voor continuïteit

Transparantie tijdens het proces

Heldere afspraken en procedures

## Handreiking 4: Banken bieden binnen bijzonder beheer ruimte aan proactieve ondernemers

### Banken blijven de ruimte voor initiatief en de verantwoordelijkheid van ondernemers benadrukken

- Banken moedigen klanten aan om met een verbeterplan te komen.
- Banken luisteren naar ideeën van klanten en beoordelen in hoeverre deze uitvoerbaar zijn en tot continuïteit leiden.
- Banken betrekken de ideeën van klanten bij het opstellen van het plan van aanpak van bijzonder beheer.

## Handreiking 5: Banken bieden extra financiële ruimte als dit verantwoord is

### Banken blijven het belang zien van eventuele extra financiering voor ondernemers in bijzonder beheer

- Banken beoordelen per geval of het verantwoord is om rente- en/of aflossingsverplichtingen te versoepelen.
- Banken verstrekken extra financiering als dit verantwoord en noodzakelijk is voor de continuïteit van het bedrijf.
- Banken onderbouwen voor klanten de uitkomst van een verzoek om aanvullende financiering.



# Hoe krijgen de punten uit het onderzoek van de AFM en de Handreiking Bijzonder Beheer vorm in de praktijk?

Tijdige en duidelijke informatie

Ruimte voor continuïteit

Transparantie tijdens het proces

Heldere afspraken en procedures

## Handreiking 6: Banken zijn goed bereikbaar voor klanten en komen snel tot besluiten

### Banken hebben werkafspraken gemaakt om hun bereikbaarheid voor klanten te verbeteren

- Banken zorgen dat klanten altijd de contactgegevens van hun relatiebeheerder hebben.
- Banken werken met maximale termijnen voor het beantwoorden van terugbelverzoeken en e-mails.
- Banken regelen een achtervang voor elke relatiebeheerder.

### Banken hebben besluitvormingsprocessen om klanten snel te kunnen helpen

- Banken zijn transparant richting klanten over de tijdslijnen van de besluitvormingsprocedures.
- Banken hebben spoedprocedures voor voorkomende gevallen.
- Afdelingen bijzonder beheer hebben een ruim mandaat, waardoor ze snel besluiten kunnen nemen.

## Handreiking 7: Banken onderbouwen de maatregelen die zij nemen en eventuele extra kosten die zij in rekening brengen

### Banken besteden meer aandacht aan hun verantwoording richting klanten

- Banken hebben richtlijnen voor het bepalen en tussentijds aanpassen van vergoedingen voor provisie, rente en kosten.
- Banken kunnen van de richtlijnen afwijken als dit bijdraagt aan een oplossing voor zowel bank als klant.
- Banken leggen aan klanten uit waarom zij met welke eventuele extra kosten rekening moeten houden.

## Handreiking 10: Banken bieden klanten toegang tot relevante informatie

### Banken zorgen dat voor klanten relevante informatie over hun financiering beschikbaar is

- Banken gebruiken technologie zoals de internetbankieromgeving om klanten meer inzicht te geven in hun financiële situatie.
- Banken sturen gespreksverslagen naar klanten als zij hierom vragen.
- Banken sturen klanten informatie na als zij hierom vragen.
- Banken hebben beleid met betrekking tot informatieverstrekking aan klanten en lichten dit op verzoek toe.

**Hoe krijgen de punten uit het onderzoek van de AFM en de Handreiking Bijzonder Beheer vorm in de praktijk?**

Tijdige en duidelijke informatie

Ruimte voor continuïteit

Transparantie tijdens het proces

Heldere afspraken en procedures

**Handreiking 8: Banken hebben een duidelijk en laagdrempelig klachtenproces**

**Banken werken aan het verbeteren van hun klachtenprocedure**

- Banken hebben onafhankelijk onderzoek laten doen naar de afhandeling van klachten in bijzonder beheer.
- Banken willen klanten uitnodigen om klachten in te dienen als zij ontevreden zijn over de dienstverlening.
- Banken werken aan de verbetering van de transparantie en snelheid van hun klachtenprocedures.
- Banken gebruiken ervaringen uit klachtenprocedures om hun dienstverlening te verbeteren.

**Handreiking 9: Banken leggen afspraken vast en bevestigen deze aan de klant**

**Banken hebben de vastlegging van afspraken verbeterd**

- Banken bevestigen afspraken met klanten schriftelijk.
- Banken hebben hun standaardbrieven herschreven om ze begrijpelijker te maken voor klanten.

2

**Onderzoek AFM  
en vertaling  
naar de Handreiking  
Bijzonder Beheer**

## Welke aanbevelingen en bevindingen van de AFM hebben geleid tot welke handreikingen van de NVB?

Aanbevelingen en bevindingen van de AFM	Handreikingen van de NVB
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informeer klanten op evenwichtige wijze over het doel van afdelingen bijzonder beheer.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Banken geven duidelijke informatie over de rol en werkwijze van bijzonder beheer.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informeer klanten al voor de daadwerkelijke overdracht over de mogelijke overdracht naar bijzonder beheer.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2 Banken signaleren problemen tijdig.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licht de reden voor overdracht naar bijzonder beheer toe en geef aan hoe het vervolgproces eruit ziet.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3 Banken geven goede toelichting over de overgang naar bijzonder beheer en wat dit betekent voor de klant.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ondernemers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen voor het maken van een verbeterplan.</li> <li>○ Klanten zouden zich actief moeten opstellen om de bank in staat te stellen maatwerk te leveren.</li> <li>○ Hou rekening met het klantbelang en streef naar continuïteit in de klantrelatie.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4 Banken bieden binnen bijzonder beheer ruimte aan proactieve ondernemers.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hou oog voor de herstel mogelijkheden van de onderneming.</li> <li>○ Als extra krediet bijdraagt aan een reële kans op herstel kan dit in het gezamenlijke belang van bank en klant zijn.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 Banken bieden extra financiële ruimte als dit verantwoord is.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verbeter de klantcommunicatie en reactietermijnen vanuit serviceorganisaties.</li> <li>○ Wees alert op de bereikbaarheid van afdelingen bijzonder beheer.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 Banken zijn goed bereikbaar voor klanten en komen snel tot besluiten.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verbeter de onderbouwing van (hoogte van kostenverhogende) maatregelen aan de klant.</li> <li>○ Leg in interne documentatie vast hoe de bank rekening houdt met de klant.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7 Banken onderbouwen de maatregelen die zij nemen en eventuele extra kosten die zij in rekening brengen.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De bank dient te beschikken over een solide klachtenprocedure.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8 Banken hebben een duidelijk en laagdrempelig klachtenproces.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leg de communicatie met klanten beter vast.</li> <li>○ Geef aandacht aan de continuïteit in het contact met klanten.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9 Banken leggen afspraken vast en bevestigen deze aan de klant.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geef klanten inzage in voor hun relevante informatie uit het kredietdossier bij de bank.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10 Banken bieden klanten toegang tot relevante informatie.</li> </ol>

**3**

**De Handreiking  
Bijzonder Beheer  
van de NVB**

## Toelichting van de NVB

De afdelingen bijzonder of intensief beheer van banken hebben de laatste tijd in de aandacht gestaan. Er is kritiek op hun rol en werkwijze en klanten gaven aan niet goed te weten waar zij aan toe waren.

Als sector luisteren wij naar deze signalen. Banken willen de rol en werkwijze van bijzonder beheer goed toelichten en werken voortdurend aan verbetering van de werking van deze belangrijke afdelingen. Medewerkers van de afdeling bijzonder beheer zetten zich volop in om met extra aandacht en intensieve begeleiding ondernemers bij te staan, wanneer de continuïteit van een bedrijf onder druk staat.

Dit levert soms dilemma's op omdat er een spanningsveld bestaat tussen de belangen van de onderneming en de belangen van de bank. Een ondernemer wil namelijk zo lang mogelijk doorgaan met ondernemen, terwijl de bank op sommige momenten de beslissing moet nemen dat het niet meer verantwoord is een bedrijf te blijven financieren.

Wij vertellen een eerlijk verhaal over bijzonder beheer en daar hoort bij dat we goed laten zien waar bijzonder beheer voor staat. Alleen dan zijn de dilemma's, die bank en ondernemer samen ervaren, beter te bevatten. Ook gaan wij aan de slag met de aanbevelingen van het AFM-rapport over de dienstverlening aan klanten in bijzonder beheer. Wij willen als sector de wederzijdse verwachtingen over het doel en de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer beter bij elkaar brengen.

Deze Handreiking Bijzonder Beheer is geen zelfregulering maar een aanbeveling van de Nederlandse Vereniging van Banken. Aan de hand van de tien punten geven wij aan waar de betrokken banken voor staan en wat ondernemers van banken mogen verwachten als zij te maken krijgen met bijzonder beheer. Ieder van de banken zal zelf kunnen vertellen hoe zij in de praktijk invulling geeft aan elk van de punten.

## Wat mogen klanten van banken verwachten op het gebied van bijzonder beheer?

### Tijdige en duidelijke informatie

#### ❶ Banken geven duidelijke informatie over de rol en werkwijze van bijzonder beheer

Iedere bank biedt via de eigen website informatie aan over de rol en werkwijze van bijzonder beheer en geeft aan onder welke omstandigheden klanten te maken kunnen krijgen met deze afdeling.

#### ❷ Banken signaleren problemen tijdig

Banken streven ernaar dat een overgang naar bijzonder beheer niet als een verrassing komt. Zij volgen daarom op verschillende manieren de (financiële) situatie van de onderneming zodat zij zo vroeg mogelijk eventuele problemen kunnen signaleren bij de ondernemer. Soms komen bepaalde ontwikkelingen ook voor de bank als een verrassing. Banken roepen daarom ondernemers op om relevante zaken op tijd te melden. Bij een vroegtijdige signalering van problemen is de kans op herstel het grootst.

#### ❸ Banken geven goede toelichting over de overgang naar bijzonder beheer en wat dit betekent voor de klant

Voor ondernemers in bijzonder beheer is het belangrijk om te weten waarom zij met bijzonder beheer te maken krijgen. Ook willen ondernemers weten wat zij kunnen en moeten doen om het bedrijfsrisico terug te brengen zodat extra aandacht en begeleiding vanuit de bank niet meer noodzakelijk is. Banken leggen daarom duidelijk uit wat begeleiding door bijzonder beheer betekent en uit welke stappen dit proces bestaat. Ondernemers krijgen bovendien een schriftelijke bevestiging van de overdracht naar bijzonder beheer en waar mogelijk wordt samen met de ondernemer een plan opgesteld om het bedrijf er weer bovenop te helpen. Om perspectief te bieden kan in het plan worden opgenomen welke resultaten de onderneming minimaal moet behalen om bijzonder beheer te kunnen verlaten.

### Ruimte voor continuïteit

#### 4 Banken bieden binnen bijzonder beheer ruimte aan proactieve ondernemers

De ervaring leert dat een (pro)actieve opstelling van de klant de kans op herstel aanzienlijk vergroot. Banken roepen ondernemers daarom op om zelf het initiatief te nemen voor een plan om een koerswijziging te realiseren. De bank kijkt hier serieus naar en steunt het ook als zij vertrouwen in het plan heeft. Is de bank van mening dat een andere strategie kansrijker is, dan legt de bank dit goed uit en doet zij er alles aan om ook de ondernemer voor dit plan te winnen.

#### 5 Banken bieden extra financiële ruimte als dit verantwoord is

Om een bedrijf in bijzonder beheer te ondersteunen bij een noodzakelijke koerswijziging kan er extra geld nodig zijn. Op het moment dat die noodzaak bestaat zal de bank beoordelen of extra schuld voor zowel klant als bank verantwoord is. Als de bank ook een rol ziet weggelegd voor andere financiers, dan zal de bank de onderneming hierover informeren en de klant hierbij ondersteunen.

### Transparantie tijdens het proces

#### 6 Banken zijn goed bereikbaar voor klanten en komen snel tot besluiten

Snelheid van communicatie en handelen in bijzonder beheer is vaak essentieel, zeker wanneer de financiële situatie van een onderneming in korte tijd verslechtert. Banken zorgen er voor dat zij goed bereikbaar zijn en in bijzonder beheer snel tot besluitvorming over gaan zodat noodzakelijke acties op tijd ondernomen kunnen worden.

#### 7 Banken onderbouwen de maatregelen die zij nemen en eventuele extra kosten die zij in rekening brengen

Ondernemers in bijzonder beheer worden soms geconfronteerd met een tariefsverhoging als gevolg van het verhoogde risico voor de bank. Ook kunnen ondernemers te maken krijgen met andere kostenverhogende maatregelen, zoals extra taxaties en de inhuur van externe adviseurs, die horen bij het intensieve traject. Banken verantwoorden de noodzaak van maatregelen en lichten eventuele extra kosten goed onderbouwd toe.



**10 Banken bieden klanten toegang tot relevante informatie**

Het is belangrijk dat klanten toegang hebben tot alle relevante informatie over hun financiering. Als een klant niet (meer) beschikt over eerder verstrekte of ontvangen informatie zal de bank die op verzoek overhandigen. Dat geldt ook voor gespreksverslagen.

**Heldere afspraken en procedures**

**8 Banken hebben een duidelijk en laagdrempelig klachtenproces**

Iedere ondernemer kan een klacht indienen bij de bank zonder dat dit nadelige gevolgen heeft voor de relatie met de bank. Banken wijzen ondernemers actief op bestaande klachtenprocedures en zorgen voor een transparante klachtenafhandeling.

**9 Banken leggen afspraken vast en bevestigen deze aan de klant**

Bijzonder beheer is een intensief traject dat vaak grote impact heeft op ondernemers en hun omgeving. Juist daarom zijn transparantie en heldere afspraken belangrijk. Alle afspraken die de bank met een ondernemer maakt en maatregelen die

worden genomen in bijzonder beheer, worden vastgelegd en aan de klant bevestigd. De bank motiveert daarbij goed waarom een bepaald besluit is genomen en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt.

## Bronnen

---

Het Rapport Bijzonder beheer van de AFM is te vinden op:

[www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer](http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer)

De Handreiking Bijzonder Beheer van de Nederlandse Vereniging van Banken is te vinden op:

[www.nvb.nl/publicaties-standpunten/publicaties/4352/bijzonder-beheer-handreiking.html](http://www.nvb.nl/publicaties-standpunten/publicaties/4352/bijzonder-beheer-handreiking.html)

Kijk voor informatie over hoe individuele banken bijzonder beheer inrichten op hun websites:

- Triodos Bank [www.triodos.nl/nl/zakelijk/lenen/bijzonder-beheer/bijzonder-beheer/](http://www.triodos.nl/nl/zakelijk/lenen/bijzonder-beheer/bijzonder-beheer/)
- ABN AMRO [abn.com/financialrestructuring](http://abn.com/financialrestructuring)
- Rabobank [www.rabobank.nl/bedrijven/zakelijk-financieren/bijzonder-beheer/](http://www.rabobank.nl/bedrijven/zakelijk-financieren/bijzonder-beheer/)
- Deutsche Bank [www.deutschebank.nl/nl/content/over\\_ons\\_bijzonder\\_beheer.html](http://www.deutschebank.nl/nl/content/over_ons_bijzonder_beheer.html)
- ING [www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/hoe-werkt-een-bank/intensief-beheer/index.html](http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/hoe-werkt-een-bank/intensief-beheer/index.html)
- Van Lanschot [www.vanlanschot.nl/bijzonder-beheer](http://www.vanlanschot.nl/bijzonder-beheer)
- SNS Bank [www.snsbank.nl/zakelijk/klantenservice/bijzonder-beheer-zakelijk.html](http://www.snsbank.nl/zakelijk/klantenservice/bijzonder-beheer-zakelijk.html)

