

# De discrepantie tussen theorie en werkelijkheid met betrekking tot kredietverlening

Er is veel te doen over kredietverlening aan zelfstandigen en kleine en middelgrote ondernemingen. Aan de ene kant de roep van de bankklanten om een snelle en correcte afhandeling van hun dossier, aan de andere kant de bange bankier die na de financiële crisis op een verkrapte manier de aanvragen bekijkt. En hoe zit het met de kantoordirecteur die vroeger de klant goed kende en namens de bank verantwoordelijkheid droeg met betrekking tot de kredietverlening aan zijn klanten? Is de rol van de bankdirecteur uitgepeeld en vervangen door onzichtbare jonge banktechnocraten casu quo op het verleden gebaseerde risicomodellen? Banking & Finance ging exclusief op onderzoek uit.

In eerste instantie werden wij getroffen door de open brief aan de Belgische banken van de heer Roel Van Hollebeke dd 29 maart 2010. Wij vonden de inhoud van deze open brief dermate belangwekkend dat we als Banking & Finance deze brief via de officiële kanalen naar een aantal Belgische en Nederlandse banken verstuurd hebben, vergezeld met een drietal vragen. Voor België kozen we de volgende financiële instellingen, Dexia Bank, KBC Bank, BNP Paribas Fortis, ING Belgium en

Bank J. Van Breda & C<sup>o</sup>. Voor Nederland viel onze keus op ABN Amro, Rabobank, Friesland Bank en de ING Bank. Alle aangeschreven banken reageerden, de een wat uitgebreider dan de ander. Er waren twee grote Nederlandse banken die, ook na enig aandringen, hun medewerking niet gaven. De Staatsbank ABN Amro en de Rabobank. Nederlandse banken hebben het begrijpelijkerwijs..., heef het begrijpelijkerwijs moeilijk met het onderwerp kredietverlening, omdat het recentelijk al twee keer als onschuldige afgestraft werd (via IceSave en de DSB Bank) als gevolg van de Nederlandse Garantieregeling, waarbij de Rabobank als een van de grootste spelers op de Nederlandse markt mocht opdraaien voor de déconfiture van IceSave en DSB Bank, beide banken die door de Nederlandse toezichthouder goed bevonden waren om te mogen opereren in Nederland. De toezichthouders, zowel in België als in Nederland, hebben recentelijk (en zijn er nog mee bezig) de banken het vuur aan de schenen gelegd met betrekking tot het onderwerp kredietverlening. De bestaande kredietovereenkom-

sten zullen ze zeker respecteren, maar de vraag mag gesteld worden of de huidige focus op het zo goedkoop mogelijk binnenhalen door banken (en inmiddels ook leasemaatschappijen en pensioenfondsen) van zoveel spaargeld om de eigen balanspositie te versterken de West-Europese economie enige soelaas gaat bieden. Onze vragen waren duidelijk en identiek voor alle ondervraagde partijen. Hieronder staan de drie vragen vermeld en vervolgens publiceren in alfabetische volgorde de reactie van de banken.

**Banking & Finance:** "Wat is uw eerste reactie op de inhoud van deze open brief?"

**Banking & Finance:** "De traditionele rol en bevoegdheden van de kantoordirecteuren staan onder druk. Is er nog perspectief voor de kantoordirecteur binnen uw organisatie?"

**Banking & Finance:** "Zijn de banken als gevolg van de verscherpte focus op interne controle en risk management niet bezig de klanten verder van zich te vervreemden?"



De Nederlandse Staatsbank ABN AMRO vond het niet nodig te reageren, ook naar herhaald aandringen, op ons verzoek. Eerste antwoord van de Staatsbank: "Wij hebben geen behoefte om te reageren op uw open brief aan de Belgische banken."



Roel Van Hollebeke

Open brief aan de Belgische banken

## Moeten banken niet terug naar de schoolbanken?



Onze economie moet de kater van de financiële crisis kunnen doorspoelen. Het vernieuwde elan van onze economie zal vooral gedragen worden door investeringen van onze KMO's. Banken zullen een nieuwe investeringsgolf financieel moeten ondersteunen met kredieten. Maar mogen en willen ze nog? Durven ze nog en weten ze nog hoe? Of moeten ze zich dringend inschrijven voor basiscursussen marketing, communicatie en Customer Relations Management.

### Geschokt vertrouwen

Dagelijks word ik beroepsmatig geconfronteerd met alle mogelijke vormen van kredietverstrekking aan KMO's en zelfstandigen. Zowel de tijd als het aantal mensen en de stapel documenten die nu worden ingezet, kunnen volgens mij meer opleveren. Het gaat mij niet over de technisch perfecte kredietaanvraag, die bijna uitsluitend om afwerking vraagt. Het gaat evenmin over de slechte dossiers die geen onderzoek waardig zijn. Het gaat wel over de 60% kredietaanvragen die hier tussen liggen. En ik ben bezorgd. Want veel KMO's en zelfstandigen hebben moeite om hun bankier te begrijpen. Bij sommigen is er zelfs sprake van een geschokt vertrouwen, veelal te wijten aan een gebrek aan transparantie, ellenlange wachttijden bij een nieuwe kredietaanvraag, onpersoonlijke behandeling en gebrekkige communicatie. Deze directe menselijke omgevingsfactoren van elke kredietaanvraag lappen de banken aan hun laars. Tegelijk ook de aanleiding voor deze open brief.

May 10

9

De menselijke omgevingsfactoren van elke kredietaanvraag zijn minstens even belangrijk, zometer belangrijker dan de puur financiële aspecten. Indien de banken dit beseffen, kan voor beide partijen een evenwaardige, efficiënte en succesvolle dialoog ontstaan.

De bedrijfsleider is creatief en wil iets realiseren, samen met een aantal partners. Hij bereidt zich goed voor en omringt zich met een gedreven groep specialisten: boekhouders, revisoren, mogelijke leveranciers van machines, studie bureaus, overheden over subsidies, milieuwetgeving, etc. In dit professioneel samenspel worden adviezen gegeven, berekeningen gemaakt, offertes opgesteld, correcties aangebracht, verschillende alternatieven besproken. Deze dialoog resulteert in een consensus, in een duidelijke afbakening van het bedrijfsproject en uiteindelijk in de wil om te investeren. Voor de kredietaanvraag klopt de bedrijfsleider dan aan bij de bank, zijn laatste maar ook belangrijkste gesprekspartner. Hij communiceert in alle openheid met de kantoordirecteur over plannen en wensen, over cijfers van het verleden en de toekomst, over het waarom van deze investeringen. Bovendien verstrekt hij gevoelige informatie zoals brutomarges, klantenlijsten, nieuwe producten, nieuwe dienstverlening, optimalisaties, etc. Van deze informatie verwacht de bedrijfsleider dat dit niet buiten de bankrelatie zal komen. En de bedrijfsleider zit in een minder comfortabele positie want hij is vragende partij. Hamvraag is hoe de bank hierop zal reageren.

### En dan begint het verstoppertje spelen

De kantoordirecteur engageert zich de kredietaanvraag met spoed naar het hoofdkantoor te sturen en, indien nodig, zal hij dit persoonlijk gaan afgeven aan één van de onderzoekers in het hoofdkantoor. De kantoordirecteur heeft wel geen invloed op de timing van de beslissing en dit aan het hoofdkantoor vragen heeft evenmin zin gezien het enorm aantal aanvragen.

Na enkele weken vraagt de bedrijfsleider wanneer er een antwoord kan verwacht worden. De kantoordirecteur wil deze vraag niet stellen aan het hoofdkantoor: het zou door de onderzoeker kunnen opgevat worden als inmenging en kan nefast zijn voor het dossier.

Komen er vragen van het hoofdkantoor, dan begrijpt de kantoordirecteur meestal het waarom van deze vragen niet en kan ze daardoor ook niet uitleggen aan de bedrijfsleider, hetgeen de kans doet verhogen dat het antwoord niet voldoet voor het hoofdkantoor.

Indien het dossier door het noodlot wordt achtervolgd, komt er een tweede reeks vragen van het hoofdkantoor. Op dat moment heeft de kantoordirecteur heel veel moed nodig om ook deze vragenlijst door te geven aan zijn potentiële kredietklant.

We naderen stilaan de finale: het antwoord van de bank! Ofwel komt er een ja, mits een hele reeks "maren" die niemand had zien aankomen en die meestal ook ver weg staan van de vraag van de potentiële klant. Ofwel komt er een nee. Zonder uitleg. En het duidelijk negatief antwoord komt altijd van het hoofdkantoor.

Dit traject, dat zich binnen elke kredietinstelling afspeelt, staat haaks op het teamwork van de bedrijfsleider bij de voorbereiding van zijn investeringsdossier. Waar is de transparantie voor een vertrouwensrelatie?

### Wat verwacht de bedrijfsleider eigenlijk van zijn bank?

De bedrijfsleider verwacht in de eerste plaats een goede dialoog met de kantoordirecteur of account manager, alsook een ondersteuning in de opmaak van het kredietdossier: de draagbaarheid van de nieuwe kredietlast en de waarborg berekenen, nagaan of de vermeende behoefte aan krediet correct werd berekend, de balansen doorlopen en de essentiële punten toelichten, vragen stellen over mogelijk "escapes" indien het project niet het verwachte zakencijfer kan opbrengen, minder goede balansen bespreken en de pijnpunten niet uit de weg gaan.

Beslissingen moeten snel en gefundeerd gecommuniceerd worden. Een "ja maar" of een "nee maar" met duidelijke argumenten is meestal waardevoller dan een ja of een nee.

Kantoordirecteurs, die pakjesdragers zijn en alleen maar doorgeefluik spelen naar het hoofdkantoor, kunnen de bedrijfsleiders best missen. Dergelijk profiel staat trouwens in schril contrast met de professionele en interactieve voorbereiding van de bedrijfsleider en zijn team.

Kantoordirecteurs en account managers die hun dossier kennen, beheren, evalueren en durven spreken als een bankier, verdienen een plaats in het team van de bedrijfsleider. Dergelijke kantoordirecteur of account manager wordt dan een actieve partner in kredietdossiers en zal commercieel ook resultaten halen voor zijn hoofdkantoor. Hij zal te allen tijde het vertrouwen blijven genieten van de bedrijfsleider.

Roel Van Hollebeke

Bankbemiddeling en risicobeheer

ABN Amro website: "Een passend krediet - ook nu! Gaat u de sprong wagen en voor uzelf beginnen? Of kan uw groeiende bedrijf een extra investering gebruiken? Ook nu, in deze tijd van recessie, zijn er mogelijkheden voor ondernemers. Maak een afspraak met een adviseur om over uw mogelijkheden te praten."

Bank J. Van Breda & C<sup>o</sup>

Enkel voor ondernemers en vrije beroepen

Wij danken u voor de inspiratie die u ons hiermee biedt om te evalueren hoe we onze dienstverlening aan KMO's kunnen verbeteren. U stelt terecht dat korte doorlooptijden, een persoonlijke benadering en transparantie communicatie DE sleutelfac-

toren zijn voor een wederzijdse vertrouwensrelatie op vlak van kredietverlening. Dat we hier binnen de Bank J. Van Breda & C<sup>o</sup> veel waarde aan hechten wordt geïllustreerd door de volgende elementen:

- We streven er naar het aantal mutaties in het kantorennet tot een minimum te beperken, vanuit de overtuiging dat dit de beste omgeving creëert voor de uitbouw van een lange termijn relatie met onze cliënten / ondernemers.
- Wij zien onze kredietbeheerders niet als louter analisten, die van op afstand een kredietrapport maken. Waar mogelijk zijn we voorstander van een rechtstreekse communicatie

tussen cliënt en kredietbeheerder, waarbij de kredietbeheerder samen met de relatieverantwoordelijke de cliënt bezoekt om te luisteren naar zijn financieringsbehoeften en tevens een actieve rol speelt bij de toelichting van de kredietbeslissing.

- De doorlooptijden binnen de afdeling kredietonderzoek worden sinds geruime tijd gemeten en er wordt naar gestreefd deze steeds verder in te korten.
- Bij elke negatieve kredietbeslissing worden systematisch de elementen geïdentificeerd waarop de beslissing gebaseerd is, in een verwoording die de relatieverantwoordelijke moet toelaten zijn

- client gericht te informeren.
- Een relatieverantwoordelijke kan, indien hij dat wenst, zelfs enkele keren per jaar de beraadslagingen van het kredietcomité bijwonen om op die manier de beslissingen beter te begrijpen en te kunnen duiden aan zijn cliënten.
  - De afdelingen kredietonderzoek worden periodiek geëvalueerd door de relatieverantwoordelijken op vlak van onder meer specialisatie, persoonlijke aanpak en pro-activiteit. Wij ervaren dat deze aandacht voor een proactieve en persoonlijke aanpak, samen met een transparante communicatie, zijn vruchten afwerpt.

Anderzijds beseffen we dat we op deze domeinen nooit goed genoeg kunnen presenteren. Daarom zouden we het bijzonder waarderen dat u ons zou informeren wanneer u in concrete kredietdossiers bij Bank J. Van Breda & C° dingen ervaart die voor verbetering vatbaar zijn.



**Banking & Finance:** "Wat is uw eerste reactie op de inhoud van deze open brief?"

BNP Paribas Fortis heeft de uitdrukkelijke ambitie om zich te positioneren als partner van alle zelfstandigen, vrije beroepen en ondernemingen. Dit partnership blijft niet beperkt tot partner bij de realisatie van investeringsprojecten maar is veel ruimer. BNP Paribas Fortis positioneert zich ook als partner inzake thesauriebeheer, fiscale optimalisatie, bescherming van de verschillende risico's die hij loopt en partner bij het beheer van zijn vermogen. Partner zijn inzake de realisatie van de projecten van de ondernemer betekent niet zich beperken tot doorgeefluik zijn van zijn kredietdossier maar betekent actief en samen met de ondernemer zijn project bespreken om een zo duidelijk mogelijk zicht te krijgen op de sterke en zwakte punten. Het uiteindelijke doel daarbij is om gezamenlijk te komen tot een evenwichtig voorstel dat hetzij in het plaatselijke kantoor kan worden goedgekeurd,

hetzij met een behoorlijke kans op succes kan verdedigd worden naar het kredieten-departement.

Een goed investeringsproject is een project waarin de ondernemer, op basis van een aantal objectieve argumenten, zijn bankier kan overtuigen van de haalbaarheid van het project, waarbij de bankier overtuigd is dat het gevraagde krediet vlot kan terugbetaald worden via de normale bedrijfsuitoefening, waarbij er een evenwicht is tussen de autofinanciering door de onderneming/ondernemer en het gevraagde krediet bij de bank en waarbij tot slot een evenwicht wordt gevonden tussen het genomen risico en de voorgestelde waarborgen. 2009 was duidelijk een moeilijk jaar inzake kredietverlening. Dit had in de eerste plaats te maken met de verslechterde economische context waardoor ook vele ondernemers hun investeringsprojecten hebben uitgesteld.

Anderzijds kunnen we niet ontkennen dat door de verslechterde economische omgeving, het risicoprofiel van meerdere kredietvragers veranderd is wat in een aantal gevallen invloed heeft gehad op de beoordeling van hun investeringsproject. De regels inzake beoordeling van een kredietaanvraag zijn NIET gewijzigd onder invloed van de economische context maar het gewijzigde (lees verslechterde) risicoprofiel van bepaalde ondernemingen heeft natuurlijk soms wel invloed gehad. BNP Paribas Fortis heeft geprobeerd om in 2009, zoals ook daarvoor, zo creatief mogelijk en als partner van haar klanten naar oplossingen te zoeken. Getuige daarvan is het feit dat BNP Paribas Fortis de grootste gebruiker is van de verschillende vormen van overheidsondersteuning die beschikbaar zijn ten dienste van de ondernemingen en de ondernemers. We denken hierbij dan vooral aan de mogelijkheden geboden via het Participatiefonds, het Waarborgbeheer voor Vlaanderen, Sowalfin in Wallonië alsook de diverse mogelijkheden die het Brussels Gewest biedt.

Sedert het vierde kwartaal 2009 merken we in de markt een duidelijke heropleving van kredietverlening. BNP Paribas Fortis

kan bevestigen dat dit ook wordt doorgetrokken in het eerste kwartaal van 2010.

**Banking & Finance:** "De traditionele rol en bevoegdheden van de kantoordirecteuren staan onder druk. Is er nog perspectief voor de kantoordirecteur binnen uw organisatie?"

- BNP Paribas Fortis doet aanzienlijke investeringen in de competentie van de P&S medewerkers in onze kantoren: meer adviseurs en vooral meer professional bankers. Sinds kort staan er in elke zone ook specialisten ter beschikking van de kantoren met een diepgaande kennis in verband met kredieten, cash management, enz.
- In de relatie tussen de klant en de bankier is het menselijke contact met een vertrouwde contactpersoon ongetwijfeld van enorm belang. Onze klanten weten dat hun kantoordirecteur het stabiele aanspreekpunt is voor al hun vragen en hun projecten. Bovendien wordt de kantoordirecteur bijgestaan door medewerkers met een gespecialiseerde kennis van ondernemingen (o.a. professional bankers), die ter plaatse gespecialiseerd advies kunnen verlenen en de klanten met kennis van zaken begeleiden in hun projecten.
- Naast het verhogen van de competentie van de medewerkers ten dienste van zelfstandigen en ondernemingen, worden de bevoegdheden van de kantoordirecteur uitgebreid. Dit moet onze kantoordirecteurs toelaten om hun rol naar onze professionele klanten op een volwaardige manier te vervullen met een hogere graad van autonomie.
- Bij de analyse van de cijfers zien we dat momenteel 45% van de kredietdossiers beslist worden in de kantoren. In 2008 was dit nog 60% en in 2009 50%. De kredietpolitiek van BNP Paribas Fortis is nochtans onveranderd gebleven. Deze evolutie is eerder te wijten aan de economische crisis en aan de degradatie van de ratings van de kredietaanvragers. BNP Paribas Fortis wil binnen het commerciële netwerk terug naar een

autonomie van 60%. Hiervoor werden de nodige maatregelen genomen. Dit betekent dat de rol van de kantoor-directeur als partner ten dienste van de professionele klanten meer dan ooit gevaloriseerd wordt.

**Banking & Finance:** “Zijn de banken als gevolg van de verscherpte focus op interne controle, en risk management in het bijzonder daar waar het gaat om kredietverlening, niet bezig de klanten verder van zich te vervreemden?”

De regels inzake beoordeling van kredietaanvragen zijn door de jaren heen NIET gewijzigd. Het is echter wel zo dat de verslechterde economische context en het verslechterde risicoprofiel van een aantal ondernemingen/ondernemers tot gevolg hebben dat kredietaanvragen grondiger bekeken worden. Om met grote kans op succes een kredietaanvraag in te dienen is het daarom erg belangrijk dat in eerste instantie de kredietvrager SAMEN met zijn accountant het dossier goed voorbereidt met de nodige objectieve documentatie en argumenten. Een dossier dat kwalitatief en kwantitatief goed is voorbereid maakt immers veel meer kans op een snelle en positieve beslissing. Uiteraard staan de medewerkers van BNP Paribas Fortis klaar om hun klanten maximaal te begeleiden bij de voorbereiding van hun dossier.



**Vraag 1 : “Wat is uw eerste reactie op de inhoud van deze open brief?”**

Bij Dexia Bank kunnen wij ons niet echt terugvinden in sommige beweringen, vooral deze met betrekking tot de relatie met de klant en het proces van de kredietaanvraag / kredietgoedkeuring. 80% van de professionele kredietdossiers - KMO-dossiers - worden bij Dexia Bank door een specialist en NIET door een kantoor-directeur behandeld. Deze twee functies zijn nooit in één persoon verenigd. Voor kleinere, en dus meer begrijpbare dossiers - die dus geen KMO-dossiers zijn - is het mogelijk dat de

lokale kantoor-directeur een rol speelt, maar dan in samenwerking met de specialist. De specialist is voor KMO-dossiers ook meestal tegelijkertijd de accountmanager, dus een echte vertrouwenspersoon. In die zin kan men zeker niet over een onpersoonlijk contact spreken. Voor het proces zelf is het inderdaad niet ongewoon dat er aan de klant bijkomende vragen worden gesteld. Dit bewijst dat de bank het dossier zeer grondig beheert, alles wil begrijpen en niet dat men de klant aan het lijntje wil houden. De verwijzing naar het noodlot heeft hier echt niets mee te maken. We gaan wel met de uitspraak akkoord, dat het proces SOMS te lang duurt. U mag natuurlijk niet vergeten, dat de banken ook aan een aantal externe regelgevingen moeten voldoen (bijvoorbeeld Basel II) die het proces van goedkeuring niet vergemakkelijken. Maar het is een permanente bekommernis van Dexia Bank om dit proces te verbeteren en te versnellen.

**Vraag 2 : “De traditionele rol en bevoegdheden van de kantoor-directeuren staan onder druk. Is er nog perspectief voor de kantoor-directeur binnen uw organisatie?”**

De rol van de kantoor-directeur is inderdaad de laatste 10 jaar veranderd, maar dit mag toch niet verwonderlijk zijn gezien de hele wereld zich constant aanpast. 20 jaar geleden was de kantoor-directeur niet alleen de manager van een lokale equipe, maar ook de best opgeleide persoon met de meeste ervaring. Vandaag is hij nog steeds manager, maar treedt hij tegelijkertijd meer als accountmanager beleggingen op de voorgrond. Zijn rol als generalist (verantwoordelijk voor alle domeinen) is vervangen door specialist beleggingen. Dit lijkt me geen uitholling, maar een bevestiging van zijn rol. Beleggingen zijn trouwens een typische lokale activiteit, terwijl kredieten aan KMO eerder een activiteit op clusterniveau is geworden. Er is dus zeker en vast nog een toekomst voor de functie als kantoor-directeur.

**Vraag 3: “Zijn de banken als gevolg van de verscherpte focus op interne**

**controle en risk management in het bijzonder daar waar het gaat om kredietverlening, niet bezig de klanten verder van zich te vervreemden?”**

Onderliggende boodschap in deze vraag is dat we aanvaardingspolitiek op vlak van kredieten strenger gemaakt hebben, wat wij formeel kunnen tegenspreken. Er zijn binnen Dexia Bank geen nieuwe ‘guidelines’ voor de toekenning van kredieten. Voor kredietaanvragers met een goed risicoprofiel is er geen wijziging voor de toegang tot het krediet. Wanneer er interne of externe knipperlichten opduiken, wordt de bestaande portefeuille van dichterbij opgevolgd. Ook de evoluties in bepaalde activiteitssectoren worden van nabij gevolgd zonder dat dit evenwel noodzakelijk resulteert in ‘work out’ scenario’s. Het is evident dat wij de evolutie van de economische situatie en de financiële markten enerzijds en van de kredietportefeuille anderzijds blijven opvolgen om na te gaan of een aanpassing van de politiek noodzakelijk is / wordt. Voor wat het percentage van de eigen inbreng betreft, zijn er geen bijkomende richtlijnen ingevoerd naar aanleiding van de crisis. Tengevolge van de financieel-economische crisis hebben wij vastgesteld dat de financiële sterkte van vele bedrijven die krediet aanvragen gedaald is. Een onderneming die een verlaagde terugbetalingscapaciteit vertoont, heeft uiteraard minder mogelijkheden om kredieten terug te betalen en heeft bijgevolg een beperktere mogelijkheid om krediet op te nemen. De manier van analyse en toekenning van kredieten is dus niet veranderd. De gevolgen van de crisis binnen de ondernemingen zijn de oorzaak van de perceptie dat kredietlijnen moeilijker toegekend worden.



**Banking & Finance:** “Wat is uw eerste reactie op de inhoud van deze open brief?”

Friesland Bank is een kleinere bank met de focus op de klant. De lijnen tussen de 1000 medewerkers zijn dus kort en we kennen

onze relaties. Over 2009 heeft Friesland Bank een stijging van 7% in de zakelijke kredietverlening laten zien. Het gaat dan om het midden- en kleinbedrijf maar ook de grootzakelijke markt.

**Banking & Finance:** “De traditionele rol en bevoegdheden van de kantoordirecteuren staan onder druk. Is er nog perspectief voor de kantoordirecteur binnen uw organisatie?”

De kantoordirecteur bij Friesland Bank speelt een blijvend belangrijke rol in het kredietverleningsproces. Hij of zij is degene die een oordeel moet uitspreken over de ondernemerskwaliteiten. Bovendien is het bij Friesland Bank beleid dat de kantoordirecteur goed opgeleid is in het bankvak, inclusief de kredietverlening

**Banking & Finance:** “Zijn de banken als gevolg van de verscherpte focus op interne controle en risk management in het bijzonder daar waar het gaat om kredietverlening, niet bezig de klanten verder van zich te vervreemden?”

De economische omstandigheden in elke crisis zorgen momenteel voor hogere kredietrisico's, die financiële consequenties voor bank en klant kunnen hebben. Hierbij is het voor Friesland Bank belangrijk, dat de klant maximaal door slechte tijden wordt geholpen, zeker als naar het oordeel van de bank voldoende vertrouwen bestaat voor de continuïteit. In dit verband is het essentieel dat klant en bank alle informatie met elkaar delen, om wederzijds verrassingen te voorkomen. Friesland Bank wil de klant daar bij ondersteunen, wat een tegengestelde beweging van vervreemding inhoudt.



Graag verduidelijken we eerst graag de structuur die van toepassing is bij ING, dit om u een duidelijker beeld te geven van hoe wij te werk gaan.

In de mail onderaan stelt u over ING België dat “waar de kantoordirecteuren hun bevoegdheden met betrekking tot kredieten overgeheveld zijn naar het hoofdkantoor”. Graag willen we hier rechtzetten dat de ING-kantoormedewerkers nog steeds kredietvolmachten hebben.

- ING België hanteert een strategie waarbij de functie van kantoordirecteur werd afgeschaft in onze statutaire kantoren (zelfstandige agenten zijn nog steeds kantoordirecteur). Er zijn nieuwe functies opgericht; specifiek om de zelfstandigen en ondernemingen te ondersteunen waar en wanneer nodig. Zo werden er 80 regiodyrecteurs, meer dan 100 'business developers' en 45 kredietexperten aangesteld.
- Verder beschikken wij over twee competentiecentra voor professionele kredietverlening, het Business Credit Centre. Eén is gevestigd in Gent en één in Louvain-La-Neuve. Deze centra hebben heel wat ruimere bevoegdheden waardoor veel sneller en op een eenvoudiger manier krediet verstrekt wordt dan vroeger (pakweg twee jaar geleden).
- In functie van de grootte van het bedrijf of het vermogen van de klant beslissen ofwel de kantoormedewerkers over het kredietakkoord van de klant (dit is het geval bij retailklanten: zelfstandigen en professionelen) of wordt de beslissing genomen door het Business Credit Centre samen met de Relationship Manager bijvoorbeeld bij midcorporates. In totaal heeft ING 220 relationship managers die gespecialiseerd zijn in ondernemingen. Voor wat betreft de midcorporates, in het verleden was het evenmin de kantoordirecteur die besliste over kredietdossiers.

**Banking & Finance:** “Wat is uw eerste reactie op de inhoud van deze open brief?”

ING België herkent geenszins de situatie die wordt aangehaald in de brief: dat we verstopperij spelen (met lange wacht-

tijden voor een antwoord) en gebrek aan dialoog of ondersteuning.

Zeker omdat ING België voor wat betreft kredieten de nadruk legt op

- 1) de snelheid van reactie en beslissing van het Business Credit Centre: voor eenvoudige en volledige aanvragen kan dezelfde dag nog een beslissing vallen;
- 2) de makkelijke toegankelijkheid; onmiddellijk telefonisch bereikbaar in plaats van op afspraak;
- 3) de ondersteuning van de klant en zijn aanvraag door het ING-personeel in hun verschillende functies. ING heeft namelijk zowat 80 regiodyrecteurs, meer dan 100 business developers en 45 kredietexperten die de retailklant ter plaatse kunnen bijstaan. Voor de midcorpsklant zijn er meer dan 200 relationship managers opgeleid.

Hieronder ter informatie enkele reacties van klanten en niet-klanten die een kredietaanvraag aangegaan zijn:

- “...alles is heel professioneel verlopen”.
- “Dat is vlekkeloos verlopen!”
- “Alles is prima verlopen en gezwind.”
- “Hierbij wou ik een pluim geven aan Uw medewerker van het BCC, voor zijn feedback die ik over een dossier gekregen heb. Het dossier werd weliswaar niet aanvaard door BCC, maar er werd mij op een gefundeerde, kwalitatieve manier gecommuniceerd waarom. De medewerker wist heel duidelijk waarover hij het had...dit was kwaliteit en mag dus ook eens gezegd worden.”
- “Klant was zeer tevreden over accurate afhandeling van zijn dossier”

**Banking & Finance:** “De traditionele rol en bevoegdheden van de kantoordirecteuren staan onder druk. Is er nog perspectief voor de kantoordirecteur binnen uw organisatie?”

Gezien de functie van kantoordirecteur als such niet meer bestaat in de statutaire kantoren, wordt de eventuele rol die hij vroeger speelde in kredietdossiers (een kantoordirecteur had ook vroeger geen beslissingsbevoegdheid in dossiers voor ondernemingen),

opgevangen door het Business Credit Centre dat zorgt voor telefonische ondersteuning voor eenvoudige kredietaanvragen. De regiodirecteurs, business developers en de kredietexperten komen ter plaatse voor ondersteuning bij meer complexe aanvragen waar en wanneer nodig.

**Banking & Finance:** "Zijn de banken als gevolg van de verscherpte focus op interne controle en risk management in het bijzonder daar waar het gaat om kredietverlening, niet bezig de klanten verder van zich te vervreemden?"

Voor ING België is dit niet het geval. Mede dankzij het feit dat ING België afgelopen jaar niet geconfronteerd werd met dezelfde problemen als andere Belgische banken kon zij zich als vanouds focussen op de klant. Temeer in het kader van een gezond risicobeheer heeft ING met haar bedrijfs- en professionele klanten een dialoog opgestart om zo vlot mogelijk door de crisis te komen.

Tenslotte heeft ING België begin dit jaar speciaal voor ondernemingen (van zelfstandigen tot grote ondernemingen) de Oxygen-campagne, een grootscheepse nationale campagne, opgezet met als doel hen extra financiële ademruimte te geven. ING is gedurende de crisis steeds consequent actief geweest in de ondernemingsmarkt. In 2009 stelde ING meer dan vier miljard euro nieuwe kredieten ter beschikking van de ondernemingen en uit diverse studies bleek dat ondernemingen nu nood hebben aan extra bedrijfskapitaal. Het ging hier over een proactieve campagne, hiermee willen we zeggen dat het ING was die haar klanten benaderde met een voorstel.



In het Nederlandse ING kantorennetwerk hebben we geen kantoordirecteuren meer in de traditionele rol. De ING kantoren hebben een kantoormanager, die met name verantwoordelijk is voor het managen van het kantoor en de verkoop van eerstelijns producten voor voornamelijk de particu-

liere klant. De kantoormanager heeft een zeer beperkte mate van verantwoordelijkheid bij kredietverlening, namelijk alleen voor de aanvraag van een consumptief krediet. De beoordeling en acceptatie van particuliere kredietaanvragen vindt gecentraliseerd plaats.

Kredietverlening is een kerntaak van de ING. Gezonde bedrijven met goed management en heldere prognoses zullen we van krediet blijven voorzien. Een andere kerntaak is het verantwoord omgaan met spaargeld dat ons is toevertrouwd. Daar gaan we uiteraard zorgvuldig en verantwoord mee om. Klanten begrijpen dat en voelen zich niet vervreemd. Ook een klant waarvan de kredietvraag niet (geheel) wordt gehonoreerd, kan daar begrip voor opbrengen als de reden goed wordt gecommuniceerd. Het behandelen van zakelijke kredietaanvragen behoort tot de taken van de Business Banking adviseurs in het land. Deze rol staat dus los van de kantoormanager.



**Antwoord van KBC op de "Moeten banken niet terug naar de schoolbanken?", Open brief aan de Belgische banken, van R. Van Hollebeke in "Banking & Finance", mei-juni 2010**

**Vraag 1: "Wat is uw eerste reactie op de inhoud van deze open brief?"**

Bij KBC kennen en beseffen we maar al te goed dat ondernemers een "goede dialoog", een gepaste begeleiding bij het opstellen van hun kredietdossier en een snelle behandeling daarvan verlangen. Onze commerciële organisatie is dan ook maximaal georganiseerd om een snelle en kwaliteitsvolle behandeling en beslissing mogelijk te maken. Dat doen we op verschillende manieren. KBC blijft in de eerste plaats investeren in een fijnmazig kantorennetwerk, dat is bemand door medewerkers met een hoge expertise. Een

belangrijk aantal van de kantoormedewerkers heeft zelfs als voltijdse opdracht om de relaties met de bedrijfscliënteel te onderhouden. Van deze relatiebeheerders wordt verwacht dat zij de totale relatie met hun cliënten beheren. Dat impliceert dat zij hun cliënten pro-actief opvolgen, en de activiteiten en plannen waarmee zij bezig zijn, regelmatig met hen bespreken. Als bank-verzekeraars doen onze medewerkers dat niet enkel vanuit een enge financieringsinvalshoek, maar beschikken zij over een volledige waaier van bank- en verzekeringsoplossingen, aan de hand waarvan zij constructief kunnen meedenken met hun ondernemingscliënten over oplossingen op maat voor hun werkelijke behoeften, zowel bancair als qua verzekeringen. Dat laatste overigens in nauwe samenwerking met een gespecialiseerde verzekeringsagent. KBC gelooft dan ook niet zozeer in de tijdelijke inzet van grote middelen voor, bijvoorbeeld, kredietcampagnes voor extra bedrijfskapitaal, maar des te meer in een structurele aanpak, waarbij de persoonlijke lange termijn relatie van de cliënt met professionele bankverzekeraars op het terrein voorop staat. Deze structurele aanpak houdt ook in dat permanent wordt geïnvesteerd in het toekennen en onderhouden van ruime delegaties inzake kredietbeslissing aan medewerkers in het netwerk. Daardoor worden 70% van de commerciële kredietdossiers in het netwerk zelf beslist. Uitspraken zoals "de kantoordirecteur engageert zich de kredietaanvraag met spoed naar het hoofdkantoor te sturen en, indien nodig, zal hij dit persoonlijk gaan afgeven aan één van de onderzoekers in het hoofdkantoor" zijn in al deze gevallen dus gewoon niet van toepassing. De kantoordirecteur of zijn directe medewerkers in het kantoor beslissen zelf. Voor de dossiers die toch op het hoofdkantoor moeten worden behandeld, zijn tussen de verantwoordelijken voor het netwerk en de kredietmensen SLA's afgesproken, die strikt worden opgevolgd en grotendeels worden gerealiseerd. Ik stel vast dat wanneer een dossier dreigt op een 'neen' af te stevenen, de relatiebeheerders en kantoordirecteuren wel degelijk in het

verweer komen naar de beslissers toe om bijkomend en in de breedst mogelijke context te motiveren waarom het accepteren van het dossier toch een goede zaak is. Ik heb echt niet de indruk dat er bij KBC sprake van zou zijn van “verstopperij spelen”! Overigens wordt ook opgevolgd hoeveel negatieve of conditionele beslissingen in kredietdossiers worden genomen, en daar stellen we geen noemenswaardige stijging in vast. Deze benadering heeft mogelijk gemaakt dat de nieuwe productie aan van kredieten aan KMO's en zelfstandigen in 2009 ondanks de terugval van de bedrijfsinvesteringen, niet zoveel is gedaald en nog steeds op het niveau 2007 lag. De intensieve opvolging van onze cliënten met kredieten zorgt ervoor dat in de huidige moeilijke economische omstandigheden het aantal faillissementsdossiers beduidend onder het marktaandeel blijft.

**Vraag 2: “De traditionele rol en bevoegdheden van de kantoor directeur staan onder druk. Is er nog perspectief voor de kantoor directeur binnen uw organisatie?”**

Bij KBC is er voor de kantoor directeur absoluut wel een perspectief! Zoals gesteld, blijft KBC investeren in een fijnmazig netwerk van bankkantoren. En in elk kantoor hoort een kantoor directeur thuis. Dat is zo en dat zal zo blijven. Maar evenzeer is het zo dat de traditionele rol en bevoegdheden van kantoor directeurs evolueren. Met name m.b.t. de bediening van de KMO's is dat al een hele tijd het geval. Door de aanstelling van relatiebeheerders en andere gespecialiseerde medewerkers spelen we in op de toenemende complexiteit van de wereld en kunnen we een snelle en professionele bediening blijven garanderen. De rol van de kantoor directeurs verschuift daardoor op dat vlak naar andere medewerkers, die echter steeds in de kantoren, dus dicht bij de cliënten blijven. De kantoor directeur verdwijnt daardoor echter niet, maar zal zich toespitsen op andere taken en verantwoordelijkheden. Oog hebben voor de “directe menselijke omgevingsfactoren” – waarvan de open brief heel terecht het belang onderstreept

– is daarvan een belangrijk voorbeeld. Deze tendens van toenemende professionalisering via gespecialiseerde medewerkers – evenwel steeds zo dicht mogelijk bij onze cliënten georganiseerd -, gekoppeld aan het verder uitbouwen van de lokale verbondenheid zullen we in de komende jaren nog versterken.



**Vraag 3 “Zijn de banken als gevolg van de verscherpte focus op interne controle en risk management in het bijzonder daar waar het gaat om kredietverlening, niet bezig de klanten verder van zich te vervreemden?”**

Dat gevaar is reëel, maar mag tegelijkertijd toch ook niet overdreven worden. Relevante gegevens bundelen tot degelijke informatie om kredietbeslissingen op te baseren is van alle tijden. Het nieuwe is dat dit maximaal wordt gekwantificeerd en modelmatig wordt verwerkt. Die praktijk kwam in het begin van deze eeuw met het zicht op het toepassen van de Baselreglementering op gang. Na het van kracht worden van “Basel II” in 2007 is dit erg actueel geworden, maar voor de banken en hun kredietverlening was de aanpak toen al stevig geworteld in de dagelijkse gang van zaken. De introductie van die interne ratingmodellen vergroot de perceptie van vervreemding. Ondernemers zien de ratings die daaruit komen vaak als mysterieus en bedreigend, en ze willen een inzicht hebben in de manier waarop hun kredietrisico wordt ingeschaald. Dat is niet gemakkelijk, want het gaat om een veelheid aan parameters die herleid worden tot één rating. Bovendien verschillen de ra-

tingmodellen van bank tot bank, waardoor de ratings onderling niet vergelijkbaar zijn. Zeker wanneer de cliënt daarbij aan zijn lot wordt overgelaten, zal ook de reële vervreemding niet veraf zijn. Maar er zijn manieren om daarmee om te gaan. Ook al is het tot stand komen van een rating niet altijd even transparant, dat belet niet dat de belangrijkste componenten van een rating wel besproken kunnen worden: de financiële structuur en rendabiliteit, de financiële stromen in de onderneming, de waarborgstructuur van kredieten, de externe risicosignalen. Dat zijn allemaal factoren waarover een cliënt met zijn relatiebeheerder constructief van gedachten kan wisselen, ... en die dus helemaal niet vervreemdend hoeven te werken.



**Rabobank**

“Aansluitend op eerder gesprek hiermee nog even de bevestiging per mail dat Rabobank afziet van de aangeboden reactiemogelijkheid op de brief van dhr. Van Hollebeke aan de Belgische banken.”

**Volgens de Rabobank website geldt het volgende:**

**Samen zijn we de bank**

De Rabobank richtte ruim honderd jaar geleden een bank op zonder aandeelhouders. Dat is het idee van de coöperatie. Door samen te werken kan iedereen zich ontplooiën zoals hij of zij dat wil. Samen sta je sterker en kom je verder dan alleen. Samen zijn we de bank. Dat is de gedachte. Dat is het idee. ●