



2023 ADVIESRAPPORT VERKENNING ONDERNEMERS MET (PROBLEMATISCHE) SCHULDEN

Colofon

Uitgave

Kamer van Koophandel®, april 2023

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op tekst, beeld, geluid, video etc. in deze publicatie bij KVK. Gehele of gedeeltelijke overname, plaatsing op andere sites, verveelvoudiging op welke andere wijze dan ook en/of commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan zonder uitdrukkelijke toestemming van KVK.

Inhoud

1. Samenvatting	4	Klantreis: omgaan met (problematische) schulden	15
Aandachtsgebieden en oplossingsrichtingen	4	Aandachtsgebieden (acht how might we's)	16
2. Begrippenlijst	7	Verbeteringen voor de klant realiseren	16
3. Inleiding	8	Acht oplossingsrichtingen	16
Aanpak levensgebeurtenissen	8	Vervolgstappen inclusief advies	18
Aanleiding	8	6. Bijlagen	19
4. De methode en de kaders van het onderzoek	9	Bronnenlijst	19
Aanpak levensgebeurtenissen	9	Type schulden	19
Doelstelling	9	Ecosysteem zwaar weer	20
Scope van de klantreis	10	Early Warning Europe	20
5. De verkenning	11	Projectteam met contactpersonen en experts	21
Inzichten uit interviews	11		
Inzichten uit gesprekken met experts	13		

1. Samenvatting

Dit rapport presenteert de inzichten van het onderzoek naar ondernemers met (problematische) schulden. Deze uitgave bevat een verkenning naar aandachtsgebieden en oplossingsrichtingen voor overheidsorganisaties om de gezamenlijke dienstverlening voor ondernemers te verbeteren.

We hebben de ambitie de ondernemers die in problematische schulden dreigen te komen tijdig te laten inzien hoe ze ervoor staan, te laten zien dat er opties zijn en aanzetten om ook tijdig in te grijpen.

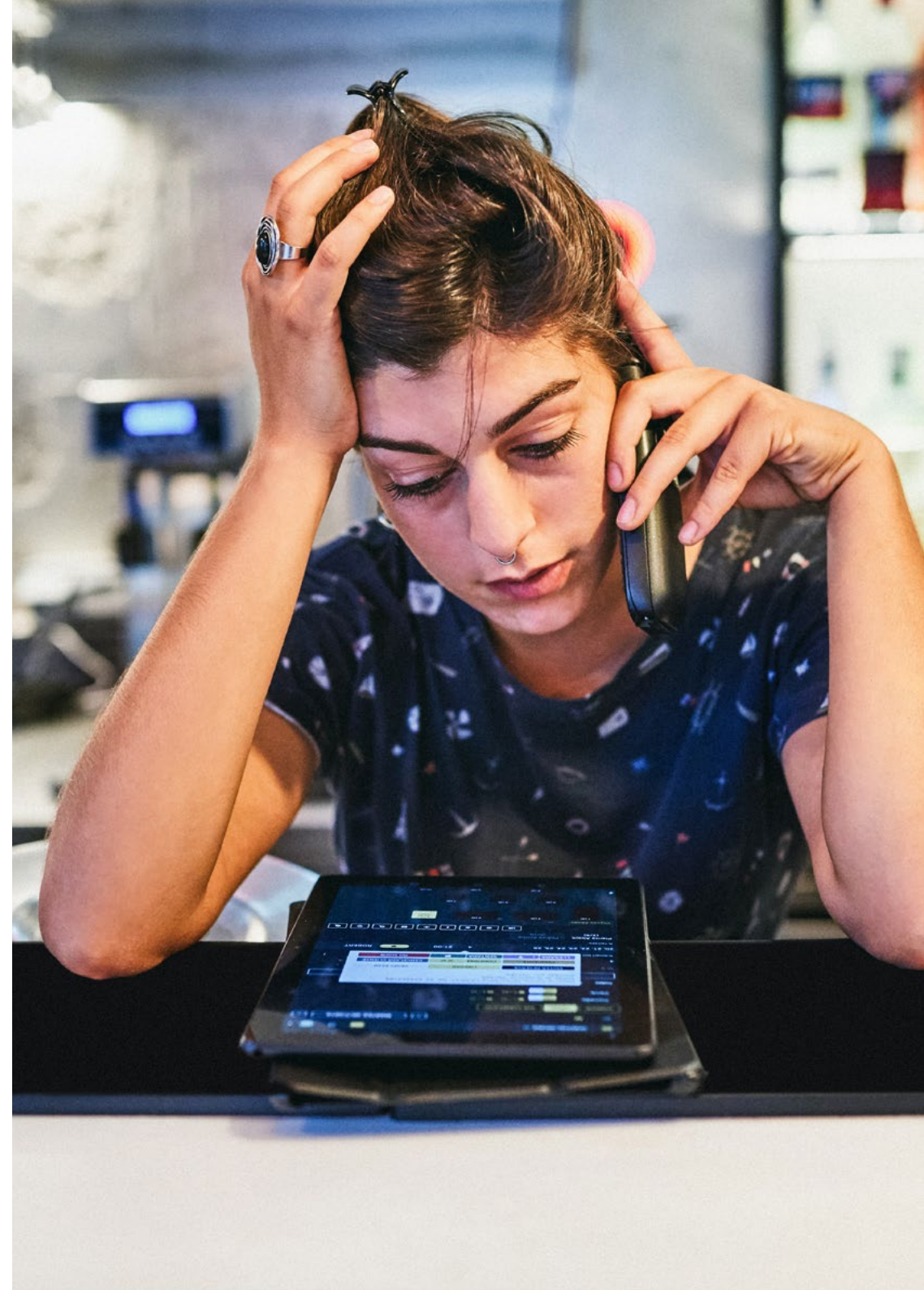
Ondernemers met (problematische) schulden komen veel voor. Volgens een ruwe inschatting van KVK zijn er nu (januari 2023) ongeveer 246.739 ondernemers met (problematische) schulden of betaalachterstanden. Gezien het huidige economische klimaat verwachten wij dat dit er nog meer worden (of al zijn).

Aandachtsgebieden en oplossingsrichtingen

Uit interviews met 29 ondernemers en zes experts kwamen verschillende aandachtsgebieden naar boven. Samen met de betrokken partijen zijn er zes aandachtsgebieden geselecteerd om oplossingsrichtingen op te ontwikkelen. Dit heeft geresulteerd in het onderstaande.

Aandachtsgebied: vroegtijdig informeren

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondernemers die (nog) geen problematische schulden hebben, meer te weten komen over wat het betekent om problematische schulden te hebben en hoe daar mee om te gaan?



Oplossingsrichting #1: testimonials

Wat: een plek creëren waar ondernemers die al door de schuldhulproude heen zijn gegaan hun verhalen en geleerde lessen kunnen delen (eventueel met een buddy-systeem).

Hoe: via het netwerk van KVK en (schuld)hulpverleners. Mogelijke samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam en hun 1.000 faalverhalenproject.

Waar: niet het wiel opnieuw uitvinden, maar opbouwen vanuit een bestaand platform of website zoals [KVK.nl/advies-en-informatie/zwaar-weer/](https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/zwaar-weer/), geldfit.nl/zakelijk_155.nl, of komuitjeschuld.nl.

Aandachtsgebied: verminderen van weerstand

Hoe kunnen we 'hulp' anders framen zodat ondernemers minder weerstand voelen en eerder inzien dat er organisaties zijn die hen kunnen ondersteunen?

Oplossingsrichting #2: vouchers dienstverlening

Wat: schuldhulp anders verpakken door gebruik te maken van 'vouchers'. Zo behoudt de ondernemer regie en is er het gevoel van gelijkwaardigheid.

Hoe: bijvoorbeeld door het aanbieden van een business-APK, coaching of een adviesgesprek voor ondernemers met (problematische) schulden. Dit idee bouwt voort op eerder succesvol uitgevoerde experimenten met vouchers.

Waar: KVK/gemeente kan de voucher aan de ondernemer geven voor het inschakelen van het ecosysteem.

Oplossingsrichting #3: vertaalsleutel

Wat: content en beeldtaal aanpassen voor ondernemers met schulden met een vertaalsleutel. Een vertaalsleutel biedt iemand die content creëert concrete richtlijnen over hoe de ondernemer overtuigd kan worden om in te grijpen.

Hoe: door het samenstellen van een vertaalsleutel (concrete richtlijnen) in samenwerking met een gedragspsycholoog.

Waar: te gebruiken door een brede groep organisaties uit het ecosysteem onder andere op websites, nieuwsbrieven en gedrukte content.

Aandachtsgebied: proactief ondersteunen

Hoe kunnen we als overheidsinstanties signalen van ondernemers oppikken zodat we ze eerder en proactief kunnen ondersteunen?

Oplossingsrichting #4: doorverwijsinformatie

Wat: ervoor zorgen dat commerciële partijen waar signalen van (problematische) schulden als eerste binnenkomen (bijvoorbeeld boekhouders en banken) deze met toestemming op een warme manier kunnen doorverwijzen naar schuldhulporganisaties van de overheid.

Hoe: contact leggen met deze partijen en doorverwijsinformatie verstrekken waardoor zij beter kunnen doorverwijzen naar de schuldhulproutes van de overheid.

Waar: beginnen bij ecosysteem zwaar weer (NOAB en Register Belastingadviseurs).

Oplossingsrichting #5: zoekmachine-optimalisatie

Wat: gebruikmaken van bepaalde zoekwoorden om ondernemers te verwijzen naar de juiste informatie over schulden. Daar de mogelijkheid bieden om gemakkelijk in contact te komen door middel van bel mij terug formulieren.

Hoe: door gebruik te maken van SEO-/SEA-specialisten en terugbelformulieren. Ook leren we van best practices op dit gebied van partijen uit de keten.

Waar: van Google (SEO/SEA) naar websites van ketenpartners (bijvoorbeeld KVK of Digitaal ondernemersplein).

Aandachtsgebied: eenduidig advies

Hoe kunnen we samen meer uit één mond spreken en een eenduidige oplossingsrichting communiceren richting de ondernemer? (Het voorkomen van tegenstrijdige informatie.)

Oplossingsrichting #6: routekaart

Wat: een overzicht voor de uitvoerende adviesteams van alle beschikbare ondersteuningsroutes voor ondernemers. Zodat er bij alle contactmomenten tussen de overheid en de ondernemer hetzelfde verhaal wordt verteld.

Hoe: routekaarten ontwikkelen met mensen uit de uitvoering en deze up-to-date houden via structureel overleg. Hetzelfde verhaal vertellen gaat een stuk beter als 'uitvoerders' (adviesteams) elkaar ook kennen.

Waar: via meetings die in principe digitaal plaatsvinden met steeds een voorzitter van een andere partij uit het ecosysteem (kunnen eenmaal per drie maanden plaatsvinden)

Aandachtsgebied: wegnemen wantrouwen

Hoe kunnen we het wantrouwen van de ondernemers over de schuldhulp van de overheid wegnemen?

Oplossingsrichting #7: de empathische adviseur

Wat: delen van eerlijke ervaringen van ondernemers en adviseurs van de overheid door middel van testimonials. Kan positief of negatief zijn, zolang er maar een eerlijke boodschap is die laat zien dat er adviseurs werken om de ondernemers op een empathische manier te ondersteunen.

Hoe: via (video-)interviews met adviseurs en/of ondernemers die in een schuldensituatie hebben gezeten en geholpen zijn door de schuldhulp van de overheid.

Waar: diverse platforms (bijvoorbeeld [KVK.nl](https://www.kvk.nl), [Belastingdienst.nl](https://www.belastingdienst.nl), [ondernemersplein.nl](https://www.ondernemersplein.nl), [Geldfit.nl/zakelijk](https://www.geldfit.nl/zakelijk), [155.nl](https://www.155.nl) of [komuitjeschuld.nl](https://www.komuitjeschuld.nl)).

Aandachtsgebied: warme overdracht

Hoe kunnen we zorgen voor een warme overdracht tussen organisaties uit het ecosysteem om zo de kans op ingrijpen te verhogen?

Oplossingsrichting #8: doorverwijsformulier

Wat: de best practice van het al bestaande doorverwijsformulier breder inzetten.

Hoe: met gebruik van het formulier kunnen organisaties met toestemming makkelijk en direct schuldenaren doorverwijzen en overdragen naar de juiste schuldhulp.

Waar: aansluitend bij het bestaande doorverwijsformulier.

De inzichten, aandachtsgebieden en aanbevelingen worden met deze rapportage opgeleverd aan opdrachtgever, het ministerie van BZK en alle betrokken organisaties. Deze rapportage vormt de basis om verbetertrajecten te starten voor deze verkenning 'Ondernemers met (problematische) schulden'.

2. Begrippenlijst

In deze rapportage wordt een aantal begrippen gebruikt. Hieronder staan de verklaringen.

Levensgebeurtenis

Een belangrijke gebeurtenis in het leven van een persona, die de rest van het leven van die persona mede bepaalt. Denk aan het kopen van een huis, het starten/stoppen van een bedrijf, kinderen krijgen enz. Ons doel is de dienstverlening rond deze levensgebeurtenissen te harmoniseren en te werken aan een integrale dienstverlening van de overheid die meer aansluit op de leefwereld van burgers en ondernemers.

Klantreis

Een visuele weergave van alle directe en indirecte contactmomenten met (overheids-) instanties en alle andere acties voor betreffende persona's om hun behoefte en doel te bereiken.

Huidige klantreis: een weergave van de situatie zoals deze in het heden is. Dus de huidige status van de fasering, touchpoints (functioneel) en beleving (emotioneel).

Gewenste klantreis: een weergave van de gewenste situatie voor de ondernemers na het uitvoeren van de oplossingsrichtingen per aandachtsgebied.

Klantreismethode

Methode om de klantreis inzichtelijk te maken. De reis wordt gevisualiseerd langs alle acties en interactiemomenten. De methode maakt zichtbaar hoe een ondernemer de interactie met overheidsinstanties ervaart op functioneel en emotioneel niveau. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om de beleving op de contactmomenten te beïnvloeden en grip op de kwaliteit van het contact met de ondernemer te krijgen. Touchpoints: alle directe en indirecte acties en interacties van een ondernemer tijdens een klantreis.



3. Inleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Met als overkoepelend doel 'overheden' te helpen bij het centraal stellen van ondernemers in hun communicatie en dienstverlening.

Ondernemers krijgen bij het regelen van belangrijke zaken regelmatig te maken met meerdere overheidsorganisaties. Wanneer de ondernemer écht centraal staat, wordt er rekening gehouden met de leefwereld van ondernemers en werken overheidsorganisaties samen om de ondernemer zo goed mogelijk te ondersteunen.

Deze opdracht is daarom uitgevoerd in samenwerking met meerdere overheidsorganisaties ([zie bijlage](#)). Het advies en de vervolgstappen die uit dit rapport naar voren komen, worden niet alleen onderschreven door de betrokken organisaties, maar zullen ook verder worden opgepakt in deelprojecten.

Aanpak levensgebeurtenissen

Met de Aanpak Levensgebeurtenissen brengen wij meerdere ketenpartners (overheidsorganisaties) bij elkaar om de dienstverlening aan de ondernemer te verbeteren zodat we toewerken naar de gewenste klantbeleving.

De insteek van dit onderzoek is verkennend, waarbij de aangesloten overheidsorganisaties, op basis van inzichten uit diverse onderzoeken en interviews met ondernemers, aandachtsgebieden en oplossingsrichtingen definiëren om de gezamenlijke dienstverlening voor ondernemers te verbeteren. De oplossingsrichtingen zullen vervolgens worden opgepakt in deelprojecten en pilots.

Aanleiding

Vanuit het programma Aanpak Levensgebeurtenissen is er in 2020 een onderzoek gedaan naar de klantreis 'Ik moet mijn onderneming stoppen'. Hier volgde een actieplan uit om de klantbeleving en dienstverlening van de overheid op deze levensgebeurtenis te verbeteren.

Gezien het huidige ondernemersklimaat, de stop van corona-steunpakketten en schuldeisers die voorbereidingen treffen om terugbetalingsafspraken te maken, verwachten we dat de druk op ondernemers op korte termijn toeneemt.

Mede hierdoor heeft BZK een nadere verkenning goedgekeurd naar 'Ondernemers met (problematische) schulden'. Met als hoofddoel: een betere samenwerking tussen overheidsorganisaties om problematische schulden bij ondernemers te signaleren en te mitigeren.



4. De methode en de kaders van het onderzoek

Voor deze verkenning wordt gebruikgemaakt van de standaard-aanpak voor levensgebeurtenissen. Deze aanpak is gebaseerd op design thinking (triple diamond) en de onderzoeksfase bestaat uit zes stappen.

Aanpak levensgebeurtenissen

We noemen het een verkenning omdat in deze aanpak het maken van prototype-oplossingen en het testen hiervan niet is inbegrepen. Deze 'realisatie van verbeteringen voor de klant' vindt in de volgende fase plaats.

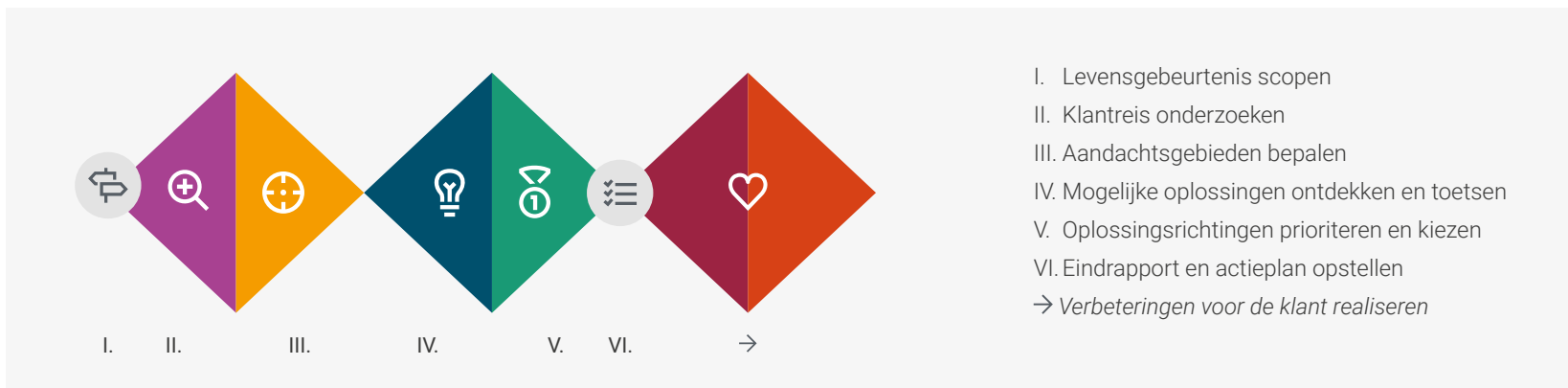
De insteek van dit onderzoek is een verkenning, waarbij de focus ligt op het opleveren van belangrijke informatie en oplossingsrichtingen om verder tot actie te komen.

Het doel van de levensgebeurtenis is het opleveren van verbeteringen met betrekking tot de dienstverlening van verschillende overheidsorganisaties om problematische schulden bij ondernemers te signaleren en te mitigeren.

Doelstelling

Het uitvoeren en opleveren van een verkenning naar ondernemers met (problematische) schulden. Een deel-klantreis van levensgebeurtenis: 'Ik moet mijn onderneming stoppen'. Deze verkenning richt zich tot verschillende overheidsinstanties en hoe zij ondernemers het beste kunnen ondersteunen bij de volgende twee uitdagingen:

1. Ondernemers die in problematische schulden dreigen te komen tijdig laten inzien hoe ze ervoor staan en dat er opties zijn.
2. Ondernemers die in problematische schulden dreigen te komen aanzetten om tijdig in te grijpen.



Scope van de klantreis

Doelgroep

In dit onderzoek kijken we specifiek naar ondernemers zonder rechtspersoonlijkheid (eenmanszaken en vof's) die in problematische schulden dreigen te komen. Deze personen zijn privé aansprakelijk voor hun schulden.

Buiten scope: ondernemers die vanuit een bv hoofdelijk of privé aansprakelijk zijn gesteld.

Inschatting ondernemers met problematische schulden

Begrip	Definitie/verklaring
Eenmanszaken	1.574.298
Vof's	188.123
Totaal	1.762.421
Ondernemers met schulden of betaalachterstanden (+/- 14%)	246.739

Binnen deze doelgroep richten wij ons specifiek op ondernemers die:

1. geen hulp zoeken of actie ondernemen
2. hulp zoeken en actie ondernemen, maar te laat
3. zelfstandig actie ondernemen, maar verkeerd

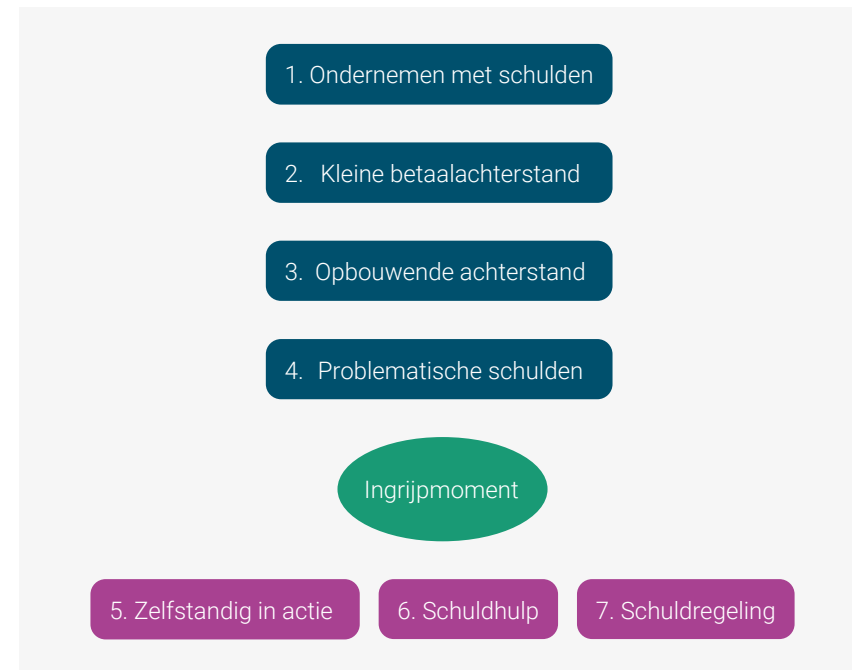
Bron: Resultaten uit het Omnibus-onderzoek februari 2022 - Zwaar weer en schulden.
Inschatting is op basis van de tellingen per 01.01.2023.

Start- en eindpunt

Deze verkenning focust zich op twee fases uit de levensgebeurtenis 'ik moet mijn onderneming stoppen': 1) het gaat niet goed en, 2) ingrijpen en de regie kwijtraken. Het zijn deze twee fases waarin de ondernemer nog kan ingrijpen om het tij te keren.

We starten de klantreis 'omgaan met (problematische) schulden' in een status quo fase waarbij er nog geen sprake is van een schuld(vergroting). Vervolgens zoomen we in op het steeds onbetaalbarer worden van de schulden. De klantreis eindigt bij de fase waarin er wordt ingegrepen: (verplichte) schuldhulp.

De huidige klantreis: Omgaan met (problematische) schulden



5. De verkenning

Inzichten uit interviews

Om een beter en actueel beeld te krijgen van de uitdagingen die ondernemers ervaren als ze in problematische schulden dreigen te komen, hebben we interviews gehouden met 29 ondernemers.

Methode:	online interviews
Doelgroep:	ondernemers in financiële problemen
Aantal:	dertigtal ondernemers (verdeeld over 20 gesprekken)
Bedrijfsomvang:	zzp'ers & mkb'ers
Rechtsvorm:	eenmanszaken, bv's (buiten scope), vof's
Sector:	goede spreiding

Op basis van de interviews is een uitgebreide analyse gedaan waaruit wij onderstaande rode draad hebben ontdekt.

1. Schulden: van klein naar problematisch

Het verloop van schulden van klein naar problematisch kan op veel manieren ontstaan. Het is zoals ondernemers zelf vaak zeggen 'een samenloop van omstandigheden' en 'een geleidelijk proces met steeds een stapje extra'.

We ontdekten een aantal trends die inzicht bieden in het opbouwen van schulden en waar het mis kan gaan:

- de afwezigheid van een financiële buffer (om tijdelijke tegenvallers op te vangen)
- het hebben van kleine marges (waardoor de recente prijsstijging niet gedragen kan worden)
- afnemend aantal klanten (waardoor de omzet daalt en rode cijfers ontstaan)
- personeelskosten of tekort (waardoor men te hoge kosten heeft of omzet misloopt)
- bedrijfskundige problemen zoals een slechte investering (die zichzelf niet terugverdient)



- coronaschulden aan de staat (met deze schulden heeft men geen rekening kunnen houden)
- privé situatie die tot schulden leidt zoals een scheiding (ondernemers die privé hoge kosten hebben)

“Toen de belasting liet weten dat de terugbetaling eraan kwam wist ik dat ik in de problemen zat.”

Quote anonieme ondernemer

2. Belemmerende factoren welke ondernemers tegenhouden om (eerder) in te grijpen

Onafhankelijk van het type ondernemer waren er veel factoren die tijdig ingrijpen belemmerden.

We zien hierbij een aantal duidelijke trends:

- Ondernemers zijn vaak enorm trots op hun bedrijf en zien om schuldhulp vragen als persoonlijk falen.
- Ondernemers hebben sterk het gevoel dat ze hun eigen boontjes moeten doppen.
- Veel ondernemers staan sceptisch tegenover schuldhulp.
- Er zijn ook ondernemers die simpelweg niet weten hoe ze moeten ingrijpen.
- Ondernemers zijn druk in de weer om hun hoofd boven water houden en hebben/maken geen tijd om hulp te zoeken.
- Tot slot doen ondernemers vaak belemmerende aannames. Bijvoorbeeld de aanname dat er voor hun specifieke situatie geen goede hulp beschikbaar is.

“Ik kijk rond, maar ik heb geen idee bij wie ik terecht zou kunnen.”

Quote anonieme ondernemer

3. (Drastische) maatregelen om van schulden af te komen

We zien dat ondernemers - gedurende de opbouw van schulden - eerst zelf de situatie proberen op te lossen voordat ze overwegen om hulp in te schakelen. De manier waarop ondernemers ingrijpen varieert van klein tot extreem.

- Eerste stap is om uitstel te vragen van betaling en het maken van betaalafspraken.
- Ondernemers met schulden gaan ook op zoek naar (her)financiering. In sommige gevallen om een investering te maken in het bedrijf (bijvoorbeeld een zuinigere auto), maar in veel gevallen ook om schulden mee te financieren.
- Om uit de schulden te komen, nemen ondernemers regelmatig een extra baan erbij.
- Weinig ondernemers benoemen bedrijfskundige ingrijpacties als een manier om uit de schulden te komen.
- Een laatste (pittige) maatregel die ondernemers doen om van hun schulden af te komen is interen op spaargeld.

“Je gaat in de overlevingsmodus om te kijken wat er nog mogelijk is.”

Quote anonieme ondernemer

4. Schuldhulporganisaties - een moeilijke stap

Zoals al eerder genoemd verloopt het proces van bewustwording, signalering, zelfstandig ingrijpen en inschakelen van hulp niet altijd gemakkelijk. Ondernemers geven aan in cirkels te denken. Bijvoorbeeld van de accountant naar de bank en weer terug. Veel ondernemers geven aan geen idee te hebben van de hulp die voor hen beschikbaar is. Ze gaan hier ook niet naar op zoek. Wat ook opviel is dat er relatief weinig ondernemers bij de gemeente terecht zijn gekomen.

“Het advies van de accountant is niet altijd juist.”

Quote anonieme ondernemer

5. Beleving bij de overheid - Een lastige relatie

Ondernemers lijken geen onderscheid te maken tussen de overheid als schuldeiser en de overheid als schuldhulporganisatie. Daarbovenop komt nog de politiek. Bij onderwerpen zoals inflatie, stikstof, gasprijzen, etc. voelen ondernemers zich niet gehoord door de politiek in Den Haag. Deze perceptie beïnvloedt hoe de ondernemer kijkt naar de overheid als schuldhulporganisatie.

“Ik voel mij aangeschoten wild als zzp’er.”

Quote anonieme ondernemer

6. Wat de ondernemer (achteraf) anders zou doen

Toen wij vroegen aan ondernemers wat ze anders zouden hebben gedaan, kwamen er inzichten naar boven die ze willen delen zodat andere ondernemers ervan kunnen leren.

- De ondernemers geven aan dat ze hun problemen te lang voor zich hebben gehouden.
- Eerder hulp zoeken bij de accountant of bij schuldhulporganisaties.
- Het opzij zetten van trots.
- Bedrijfskundige keuzes (bijvoorbeeld kiezen om geen lening te nemen).
- Ten slotte noemde een aantal ondernemers dat ze - als ze terug in de tijd konden - eerder zouden zijn gestopt met hun onderneming.

“Eerder stoppen met de onderneming, dan zouden de schulden niet zijn opgebouwd.”

Quote anonieme ondernemer

Inzichten uit gesprekken met experts

Naast de interviews met ondernemers hebben we ook zes experts geïnterviewd met betrekking tot schuldenproblematiek bij ondernemers, de rol van hun organisatie en hoe zij zien dat de ondernemers beter geholpen kunnen worden door de overheid.

Lijst van experts:

1. Nina Faber - Beleidsmedewerker Strategie en Beleid - Centraal Justitieel Incasso bureau (CJIB)
2. Connie Maathuis - Directeur - Nederlandse Vereniging Incassobureaus (NVI)
3. Jan Adriaanse - Hoogleraar turnaroundmanagement - Universiteit Leiden
4. Paul Bakker - Mede initiatiefnemer - Geldfit
5. Sivan Ben Hamo - Beleidsadviseur - Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)
6. Michiel Hordijk - Directeur - Stichting 155 Help een bedrijf

Advies voor de rol van de overheid gegeven door de volgende experts:

CJIB

- “Overheidsinstanties zouden gezamenlijk moeten optrekken en hulp aanbieden, want de ondernemer kan schulden hebben bij verschillende overheidspartijen.”.
- “Het is wenselijk om meer data te delen om zo problematische schulden te herkennen en actie te ondernemen.”

NVI

- “KVK beseft te weinig welke rol zij heeft in het ecosysteem. Bij de ondernemer moet KVK in top of mind zitten dat dat de instantie is om hulp te bieden in vroegtijdig stadium, als het dus niet goed gaat met de onderneming.”
- “Maak als gezamenlijke overheid gebruik van ‘red flags’ met signalen van leveranciers als bijvoorbeeld huur en energie niet worden betaald. Stuur dan ook wijkteams op de ondernemer af om hulp te bieden. Dit wordt nu gebruikt bij burgers maar zou ook wenselijk zijn voor ondernemers (wet WGS).”

VU Universiteit Leiden

- “Meer meedenken met de ondernemer. Als je als Belastingdienst ziet dat de ondernemer oplopende schulden heeft, neem proactief contact op. Het zou mooi zijn als KVK en de Belastingdienst hierin gingen samenwerken. De Belastingdienst signaleert, KVK onderneemt actie naar de klant.”
- “Waar het mij vooral om gaat is dat je, in het kader van early warning, al veel meer data in een vroeg stadium hebt op basis waarvan je kunt acteren. Zonde om dat niet te gebruiken.”

Geldfit

- “Het ecosysteem moet nog nauwer met elkaar samenwerken om co-creatie te stimuleren. Ondernemers kiezen hun landingsplek zoals bijvoorbeeld KVK of de Belastingdienst maar moeten daarna in een gezamenlijke flow komen met gerichte en warme doorverwijzingen. Denk aan een Belastingdienst die goed kan doorverwijzen naar hulpverleners als ondernemers hun belastingen niet meer kunnen betalen.”

NVB

- “Tip voor de overheid/KVK: geef meer informatie over hoe de ondernemer zijn financiële situatie goed in de gaten kan houden om problematische schulden vroegtijdig te herkennen zodat hij of zij zo snel mogelijk hulp kan zoeken. De bank kan hierbij helpen.”
- “De bank adviseert en verwijst ondernemers in hun netwerk voor hulp. Dat kan een accountant zijn, of naar een schuldhulproute.”

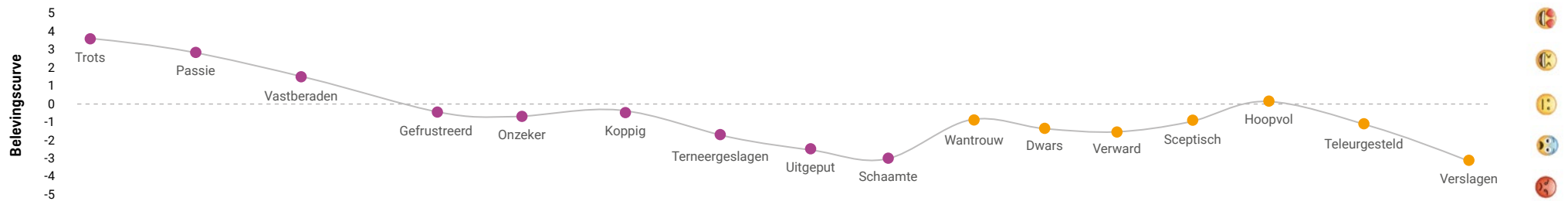
155 Help een bedrijf

- “De overheid moet zich focussen op de ondernemers die te laat inzien dat het niet goed gaat en niet ingrijpen. Deze ondernemers hebben ook geen overzicht van hun financiële plaatje. Vaak is het een stapeling van schulden. Zorg ervoor dat juist deze ondernemer eerder het gevoel heeft dat hij met zijn rug tegen de muur staat. Dan pas ontstaat het gevoel van urgentie om actie te ondernemen.”



Klantreis: omgaan met (problematische) schulden

Fases	1. Ondernemen met schulden	2. Kleine betaalachterstand	3. Opbouwende betaalachterstand	4. Problematisch schulden	5. Zelfstandig in actie	6. Schuldhulp	7. Schuldregeling
Cijfers	87% van de zzp'ers kan 'volledig of grotendeels' elke maand de rekeningen betalen.	6% van de zzp'ers kan 'enigszins/deels' elke maand de rekeningen betalen.	3% van de zzp'ers kan 'nauwelijks' elke maand de rekeningen betalen.	2% van de zzp'ers kan '(vrijwel) niet' elke maand rekeningen betalen.	Slecht 29 procent van de ondernemers grijpt direct in als er sprake is van een crisis. Een groot gedeelte grijpt niet in of te laat.		
Het verhaal	De ondernemer is bezig met het reilen zeilen van de onderneming en heeft plezier in het werk. Er is sprake van enkele schuld in de vorm van een bedrijfslening, lopend krediet en eventueel een lease.	Door bedrijfskundige uitdagingen (of macro-economische factoren) komt de ondernemer in het nauw. Het aantal schuldeisers begint op te bouwen. De ondernemer gaat harder werken om de situatie op te lossen.	De incassobureaus staan voor de deur. De ondernemer vraagt nu uitstel van betalingen aan en probeert betalingsregelingen te treffen. De ondernemer probeert aan extra geld te komen om van de schulden af te komen.	Er komt een gerechtsdeurwaarder om beslag te leggen op roerende en onroerende zaken. Emotioneel zit de ondernemer er compleet doorheen. Het managen van de schulden is een dagtaak geworden.	Eerst komt de ondernemer vaak zelf in actie. Het nemen van een parttime baan of een extra lening bij vrienden en familie. Er is veel wantrouwen richting banken, boekhouders en de overheid. Schuldhulpverlening wordt nog niet overwogen.	De ondernemers is sceptisch over schuldhulp maar besluit dit toch op te zoeken. In andere gevallen wordt de ondernemer door een schuldeiser aangespoord om hulp in te schakelen.	De ondernemer heeft geen andere keuze en moet (gedwongen) een saneringskrediet aanvragen dat samen gaat met inkomensbeheer.



Contactmomenten met de overheid	1	2	3	4	5	6	7
7. Ik ga naar Mijn Belastingdienst Zakelijk en regel de betaling van omzetbelasting/ inkomstenbelasting.	11. Ik vraag kortlopend uitstel van betaling aan door te bellen met de Belasting-telefoon. (Voor een periode van vier maanden na de laatste vervaldag).	13. Ik kan de Belastingdienst niet betalen en dien een verzoek voor betalingsregeling en uitstel van betaling in (maximaal twaalf maanden)	16. Ik kan de afgesproken betalingsregeling niet meer nakomen en bel met de Belastingdienst om naar een oplossing te zoeken.	19. Ik lees op de KVK-website over schulden zelf oplossen.	22. Ik zoek informatie over schuldhulp. Ik kom daarbij onder andere terecht op het Ondernemersplein of bij het KVK Adviesteam.	25. Ik krijg van de gemeente een lening (krediet) voor het oplossen van schulden: sanering- of herfinancieringskrediet.	
8. Ik ontvang een aanslag van de Belastingdienst voor de bijdrage zorgverzekeringswet en betaal deze (per jaar).	12. Ik betaal mijn TOZO-lening af in zes jaar (terugbetalen vanaf 1 juli 2022).	14. Ik lees op de KVK-site over 'je leasecontract aanpassen bij betalingsproblemen'.	17. Ik kan de afgesproken betalingsregeling niet meer nakomen en vraag kwijtschelding aan met een daarvoor bestemd formulier.	20. Ik probeer zelfstandig grip te krijgen op mijn geldzaken en meld mij daarom aan voor de 'Grip op financiën en data' nieuwsbrief van KVK.	23. Ik lees op de website van de gemeente Amsterdam over de verschillende regelingen van de gemeente bij schulden.	26. Ik start een (minnelijk) schuldteningtraject of een WSNP met de gemeente waarbij ik in drie jaar tijd zoveel mogelijk van de schuld betaal. Daarna is de schuld afgelost.	
9. Ik betaal mijn TOZO-lening af in zes jaar (terugbetalen vanaf 1 juli 2022).		15. Ik kan de verkeersboetes van het CJIB niet terugbetalen en probeer een regeling te treffen: in termijnen betalen of een betalingsregeling op maat.	18. Ik doe onderzoek naar het omgaan met problematische schulden en kom verschillende overheidsorganisaties tegen.	21. Ik kijk naar het KVK-webinar 'Hoe kan ik mijn schulden zelf aanpakken?'.	24. Ik maak een afspraak met de schuldhulpverlening van de gemeente Amsterdam en krijg hulp van de gemeente bij het treffen van betalingsregelingen met mijn schuldeisers en het op orde krijgen van mijn financiële situatie.	27. Of ik volg de WHOA-route van KVK en regel een reorganisatie-akkoord of een liquidatie-akkoord. (De gemeente komt hierbij niet te pas.)	
10. Ik ontvang een brief van de UWV waarin staat dat ik (een deel van) de NOW-noodmaatregel moet terugbetalen.							

Aandachtsgebieden (acht how might we's)

Van 75 vraagstellingen naar acht geprioriteerde aandachtsgebieden.

Hoe kunnen we...

1. ervoor zorgen dat ondernemers die (nog) geen problematische schulden hebben, meer te weten komen over wat het betekent om problematische schulden te hebben en hoe daar mee om te gaan?
2. 'hulp' anders framen zodat ondernemers minder weerstand voelen en eerder inzien dat er organisaties zijn die hen kunnen ondersteunen?
3. een duidelijk beeld schetsen bij wat er op ondernemers kan afkomen wanneer zij schulden opbouwen?
4. signalen van ondernemers oppikken zodat we ze eerder en proactief kunnen ondersteunen?
5. samen meer uit één mond spreken en een eenduidige oplossingsrichting communiceren aan de ondernemer?
6. het wantrouwen van de ondernemers over de schuldhulp van de overheid wegnemen?
7. in contact komen met de 'ik wil alles zelf doen' ondernemers en hen laten inzien dat er hulp beschikbaar is?
8. zorgen voor een warme overdracht tussen organisaties uit het ecosysteem om zo de kans op ingrijpen te verhogen?

Verbeteringen voor de klant realiseren

Acht oplossingsrichtingen

Oplossingsrichting #1: testimonials

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondernemers die (nog) geen problematische schulden hebben, meer te weten komen over wat het betekent om problematische schulden te hebben en hoe daar mee om te gaan?

Wat: een plek creëren waar ondernemers die al door de schuldhulproute heen zijn gegaan hun verhalen en geleerde lessen kunnen delen (eventueel met een buddy-systeem).

Hoe: via het KVK-netwerk en het netwerk van schuldhulpverleners. Mogelijke samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam en hun 1.000 faalverhalenproject.

Waar: niet het wiel opnieuw uitvinden, maar opbouwen vanuit een bestaand platform of website zoals [KVK.nl/advies-en-informatie/zwaar-weer/](https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/zwaar-weer/), [geldfit.nl/](https://www.geldfit.nl/), [zakelijk](https://www.zakelijk.nl/), [155.nl](https://www.155.nl/), of [komuitjeschuld.nl](https://www.komuitjeschuld.nl/).

Oplossingsrichting #2: vouchers dienstverlening

Hoe kunnen we 'hulp' anders framen zodat ondernemers minder weerstand voelen en eerder inzien dat er organisaties zijn die hen kunnen ondersteunen?

Wat: schuldhulp anders verpakken door gebruik te maken van 'vouchers'. Zo behoudt de ondernemer regie en is er het gevoel van gelijkwaardigheid.

Hoe: bijvoorbeeld door het aanbieden van een business-APK, coaching of een adviesgesprek voor ondernemers met (problematische) schulden. Dit idee bouwt voort op eerder succesvol uitgevoerde experimenten met vouchers.

Waar: KVK/gemeente kan de voucher aan de ondernemer geven voor het inschakelen van het ecosysteem.

Oplossingsrichting #3: vertaalsleutel

Hoe kunnen we 'hulp' anders framen zodat ondernemers minder weerstand voelen en eerder inzien dat er organisaties zijn die hen kunnen ondersteunen?

Wat: content en beeldtaal aanpassen voor ondernemers met schulden via een vertaalsleutel. Een vertaalsleutel biedt iemand die content creëert concrete richtlijnen over hoe de ondernemer overtuigd kan worden om in te grijpen.

Hoe: door het samenstellen van een vertaalsleutel (concrete richtlijnen) in samenwerking met een gedragspsycholoog.

Waar: te gebruiken door een brede groep organisaties uit het ecosysteem, onder andere op websites, nieuwsbrieven en gedrukte content.

Oplossingsrichting #5: zoekmachine-optimalisatie

Hoe kunnen we als overheidsinstanties signalen van ondernemers oppikken zodat we ze eerder en proactief kunnen ondersteunen?

Wat: gebruikmaken van bepaalde zoekwoorden om ondernemers te verwijzen naar de juiste informatie over schulden en daar de mogelijkheid bieden om gemakkelijk in contact te komen via bel mij terug formulieren.

Hoe: door gebruik te maken van SEO-/SEA specialisten en terugbelformulieren. Ook leren we van best practices op dit gebied van partijen uit de keten.

Waar: van Google (SEO/SEA) naar websites van ketenpartners (bijvoorbeeld KVK of Digitaal ondernemersplein).

Oplossingsrichting #4: doorverwijs-informatie

Hoe kunnen we als overheidsinstanties signalen van ondernemers oppikken zodat we ze eerder en proactief kunnen ondersteunen?

Wat: ervoor zorgen dat commerciële partijen waar signalen van (problematische) schulden als eerste binnenkomen (bijvoorbeeld boekhouders en banken) deze met toestemming op een warme manier kunnen doorverwijzen naar schuldhulporganisaties van de overheid.

Hoe: contact leggen met deze partijen en doorverwijsinformatie verstrekken waardoor zij beter kunnen doorverwijzen naar de schuldhulproutes van de overheid.

Waar: beginnen bij ecosysteem zwaar weer (NOAB en Register Belastingadviseurs).

Oplossingsrichting #6: routekaart

Hoe kunnen we samen meer uit één mond spreken en een eenduidige oplossingsrichting communiceren aan de ondernemer (het voorkomen van tegenstrijdige informatie)?

Wat: een overzicht voor de uitvoerende adviesteams van alle beschikbare ondersteuningsroutes voor ondernemers. Zodat er bij alle contactmomenten tussen de overheid en de ondernemer hetzelfde verhaal verteld wordt.

Hoe: routekaarten ontwikkelen met mensen uit de uitvoering en deze up-to-date houden via structureel overleg. Hetzelfde verhaal vertellen gaat een stuk beter als 'uitvoerders' (adviesteams) elkaar ook kennen.

Waar: via meetings die in beginsel digitaal plaatsvinden met steeds een voorzitter van een andere partij uit het ecosysteem (kunnen eenmaal per drie maanden plaatsvinden). Omdat er veel raakvlakken zijn met de 'Routekaart financiële zorgen' is de intentie om dit samen met de gemeente /VNG op te pakken.

Oplossingsrichting #7: de empathische adviseur

Hoe kunnen we het wantrouwen van de ondernemers over de schuldhulp van de overheid wegnemen?

Wat: delen van eerlijke ervaringen van ondernemers en adviseurs van de overheid via testimonials. Kan positief of negatief zijn, zolang er een eerlijke boodschap is die laat zien dat er adviseurs werken om de ondernemers op een empathische manier te ondersteunen.

Hoe: via (video-)interviews met adviseurs en/of ondernemers die in een schulden-situatie hebben gezeten en geholpen zijn door de schuldhulp van de overheid.

Waar: diverse platforms (bijvoorbeeld [KVK.nl](https://www.kvk.nl), [Belastingdienst.nl](https://www.belastingdienst.nl), [ondernemersplein.nl](https://www.ondernemersplein.nl), [Geldfit.nl/zakelijk](https://www.geldfit.nl/zakelijk), [155.nl](https://www.155.nl) of [komuitjeschuld.nl](https://www.komuitjeschuld.nl)).

Oplossingsrichting #8: doorverwijsformulier

Hoe kunnen we zorgen voor een warme overdracht tussen organisaties uit het ecosysteem om zo de kans op ingrijpen te verhogen?

Wat: de best practice van het al bestaande doorverwijsformulier breder inzetten. Het doorverwijsformulier wordt nu al ingezet tussen verschillende schuldhulp-organisaties en de overheid (KVK). Denk bijvoorbeeld aan een warme doorverwijzing tussen de KVK, Over Rood, 155 Help een bedrijf en Ondernemersklankbord.

Hoe: met gebruik van het formulier kunnen organisaties met toestemming makkelijk en direct schuldenaren doorverwijzen en overdragen naar de juiste schuldhulp.

Waar: aansluitend bij het bestaande doorverwijsformulier.

Vervolgstappen inclusief advies

Experimenteren

Verbeteringen voor de klant realiseren doen we door:

1. het idee concreet en behapbaar te maken.
2. deze verder uit te werken in prototypes, pilots, test cases etc.
3. de ideeën (meetbaar) te testen.
4. Go/no go:
 - a. terug naar de tekentafel
 - b. Idee verder opschalen

Starten met drie oplossingsrichtingen

Hoe gaan we verder?

Dit adviesrapport wordt aangeboden aan de bestuurders van de betrokken stakeholders voor het in gang zetten van verbetertrajecten. Het verbeteren van de overheidsdienstverlening aan ondernemers met (problematische) schulden staat hierbij voorop. Daarnaast zal dit rapport worden gedeeld met de diverse partijen in het ecosysteem met als doel hen de inzichten uit het rapport mee te geven zodat zij hier ook hun voordeel mee kunnen doen in het verbeteren van hun dienstverlening.

Wij adviseren op basis van input vanuit het kernteam ([zie bijlage](#)) en betrokken instanties om in 2023 te starten met drie projecten:

Oplossing 3: ontwikkelen van vertaalsleutel in samenwerking met een gedragspsycholoog.

Oplossing 4 & 8: belangrijke partijen waar schulden als eerst binnenkomen (bijvoorbeeld boekhouders en banken) te laten werken met het bestaande doorverwijsformulier van KVK.

Oplossing 1 & 7: delen van testimonials van adviseurs en ondernemers over hun ervaring met de schuldhulp van overheidsinstanties.

Eigenaarschap

Wij stellen voor deze projecten op te pakken door middel van een samenwerking tussen deze verkenningsgroep en het ecosysteem Zwaar Weer.

6. Bijlagen

Bronnenlijst

Boeken

Adriaanse, J. (2015). Zwaar weer ondernemen.

Onderzoeken

Een open deur?

Datum: 19 januari 2018 | Rapportnummer: 2018/010

Een onderzoek naar de toegang tot de gemeentelijke schuldhulpverlening

De Nationale ombudsman

Nederlandse ondernemers over ondernemen in zwaar weer

20 november 2017

KVK

Ondernemer in 2021

november 2021

Onderzoek naar ondernemerschap en de impact van corona

KVK

Ondernemer steeds vaker belemmerd door tekorten

Conjunctuurenquête Nederland

Tweede kwartaal 2022

KVK

Zelfstandigen over de drempel

Rapportnummer: 2022/075 | Datum: 14 april 2022

Onderzoek naar de toegang tot gemeentelijke schuldhulpverlening

Zwaar weer emotiegroep

Juli 2021

KVK

Zwaar weer en schulden

Resultaten uit het KVK Omnibus-onderzoek februari 2022

KVK

Zwaar weer en schulden

Resultaten uit het KVK Omnibus-onderzoek juni 2022

KVK

Websites

www.earlywarningeurope.eu/

[KVK.nl/download/kvk_zwaar%20weer_infographic_tcm109-495739.pdf](https://www.kvk.nl/download/kvk_zwaar%20weer_infographic_tcm109-495739.pdf)

Type schulden

Schulden van een onderneming worden ook wel vreemd vermogen genoemd.

Veelvoorkomende schulden/schuldeisers bij ondernemers zijn:

Financiële schulden

- banken: schulden op rekening, (hypothecaire) leningen, leasing
- non-bancaire financiering

Familie, vrienden, kennissen: private leningen

Handelsschulden

- crediteuren: openstaande facturen toeleveranciers
- incassobureaus en deurwaarders

Te betalen belasting

- belastingdienst: loonheffing, omzetbelasting, inkomensheffing, premies zorgverzekeringswet (zvw)

Te betalen huur

- verhuurders

Corona

Tijdelijke Overbruggingsregeling Zelfstandige Ondernemers (TOZO)

De TOZO bestaat uit een uitkering (hoeft alleen terugbetaald te worden bij te veel betaling) en een lening voor bedrijfskapitaal (van maximaal € 10.157) die altijd moet worden terugbetaald aan de gemeente. De looptijd van deze lening is drie jaar.

De Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL)

Dit is een belastingvrije gift en hoeft niet terugbetaald te worden tenzij er meer geld is verdiend dan verwacht; dan moet het verschil betaald worden aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Noodfonds Overbrugging Werkgelegenheid (NOW)

Hiermee konden werknemers met een vast of flexibel contract worden doorbetaald en in dienst gehouden. Alleen als er te veel voorschot is ontvangen, of als er niet tijdig een verantwoording voor omzetverlies is aangeleverd, moeten ondernemingen terugbetalen aan het UWV.

Ecosysteem zwaar weer

Een ondernemer met (problematische) schulden kan met veel partijen te maken krijgen. KVK heeft dit in kaart gebracht in de vorm van een ecosysteem dat zes categorieën en vier clusters beschrijft.



Early Warning Europe

De algemene doelstelling van Early Warning Europe is het bevorderen van ondernemerschap en groei van het mkb in heel Europa. Een belangrijk element is het creëren van sterke randvoorwaarden voor ondernemers en bedrijven in alle sectoren die hen kunnen helpen belangrijke uitdagingen het hoofd te bieden, waaronder het beheersen van een crisis, het omgaan met faillissementen en het krijgen van een tweede kans.

Het netwerk Early Warning Europe geeft advies en steun aan bedrijven in nood. Dergelijke interventies kunnen helpen bij het voorkomen van faillissementen en de negatieve gevolgen daarvan, zoals banenverlies, verhoogd economisch risico voor leveranciers in de waardeketen van het bedrijf en een potentiële economische, sociale en persoonlijke omleiding voor de bedrijfseigenaren en hun gezinnen.

KVK probeert bij te dragen door in deze verkenning te focussen op vroegtijdige interventies om zo de kans op een ommekeer van het bedrijf te bewerkstelligen. Dat resulteert in een stabiele economische situatie voor het bedrijf en bevordert zelfs de duurzame groei.

Projectteam met contactpersonen en experts

Kernteam

Op hoofdlijnen meedenken, zorgen voor betrokkenheid, prioriteren en oppakken van vervolgacties.

Linda Heida - KVK

Jenny Wildenbos - VNG

Hans Klein Swormink - KVK

Manon Nierkens – Belastingdienst

Workshopteam

Experts vanuit vakgebied en organisatie, het bepalen van aandachtsgebieden en het creëren van ideeën, meewerken aan de uitvoering.

Gé Sletterink - KVK

Andrée Tankink - KVK

Serge Julien - Ondernemersplein.nl

Stephanie Soesman - Gemeente Amsterdam

Facilitators

Begeleiden van het project, faciliteren van de workshop en het voorzitten van de meetings.

André Sterk - KVK

Reep Ver Loren van Themaat - RVLVT

Opdrachtgever

Esther de Vreede - KVK

Jessie van Erp - ministerie van BZK

Kijk op:
[KVK.nl](https://www.kvk.nl)

