

# Een effectief debiteurenbeleid opzetten en uitvoeren



**Het is belangrijk om het debiteurenbeleid van uw onderneming goed vast te leggen. Bij het opstellen van effectief debiteurenbeleid houdt u rekening met de werknemers, de bedrijfscultuur en de omvang van uw onderneming.**

Uiteindelijk moet u het beleid gaan uitvoeren. Er zijn verschillende instrumenten die u kunt inzetten voor de uitvoering van dat beleid. Hoe zorgt u ervoor dat uw debiteurenbeleid succesvol is?

De crux van een effectief debiteurenbeheer is dat iedere werknemer van uw onderneming zijn taak volgens de gemaakte protocollen uitvoert. Zoals bij veel zaken geldt ook hier dat de ketting zo sterk is als de zwakste schakel.

## Bepalen uitgangspunten

Als startpunt van het nieuwe beleidsplan van uw onderneming brengt u het bestaande debiteurenbeleid in kaart. Op basis hiervan formuleert u de uitgangspunten van het nieuwe debiteurenbeleid, zoals de verantwoordelijkheden, de betaaltermijnen, de betalingsherinneringen en het incassotraject.

Het helpt als uw onderneming een projectteam van betrokken werknemers samenstelt die het geformuleerde beleid straks handen en voeten geven en zorgen voor de borging van het beleid in uw onderneming. Kies voor het projectteam werknemers die willen meedenken, kritische vragen stellen én oplossingsgericht werken.

Uw onderneming moet een multidisciplinair team samenstellen, bijvoorbeeld met een financiële werknemer die kan helpen bij het opzetten van een monitoringsproces en een werknemer van sales die u kan adviseren over de klantcommunicatie.

De geformuleerde doelen moeten duidelijk en consistent zijn, zodat uw onderneming niet vervalt in discussies met de werknemers. Het is daarom belangrijk om de processen helder te formuleren. Betrokkenen moeten over voldoende verantwoordelijkheden, tijd en middelen beschikken om hun taken uit te voeren.

Een laatste conditie voor een effectieve implementatie van het debiteurenbeleid is dat de ontwerpers van het beleid een actieve en ondersteunende rol hebben bij de uitvoering. Het team moeten zich gesteund voelen.

## Eisen aan debiteurenbeleid

Effectief debiteurenbeleid hoeft niet ingewikkeld te zijn. Te veel regels en protocollen hebben, werkt namelijk eerder belemmerend dan efficiënt. Het beleid moet helder zijn. De werknemers van uw onderneming moeten weten wanneer ze stappen moeten zetten en welke stappen dat zijn.

Een effectief debiteurenbeleid moet aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Aan het beleid moet een duidelijke strategie en heldere visie ten grondslag liggen.
- De bevoegdheden van de betrokken werknemers moeten helder zijn.
- Debiteurenbeheer vraagt een zekere mate van flexibiliteit. Het plan moet ruimte bevatten om van het beleid af te wijken en te kiezen voor maatwerkoplossingen.
- Uw onderneming moet het beleid eenvoudig kunnen aanpassen aan de omstandigheden, zoals nieuwe wetgeving of een verslechterende economie.

## Bedrijfscultuur botst met nieuwe debiteurenbeleid

Elke onderneming heeft haar eigen bedrijfscultuur. Het is niet ondenkbaar dat die cultuur botst met het debiteurenbeleid. Het nieuwe beleid kan in die zin een breuk met het verleden betekenen.

Als uw onderneming gewend is om vriendschappelijk en zeer loyaal met klanten om te gaan, kunnen werknemers zich verzetten tegen een strak debiteurenbeleid. Het komt erop aan dat uw onderneming duidelijk communiceert over de nieuwe aanpak.

Stuit u op weerstand bij de werknemers, dan kan een presentatie of voorlichting waarbij uw onderneming de beleidskeuzes toelicht en verdedigt de kou uit de lucht halen.

## Invloed omvang onderneming

Nadat het debiteurenbeleid is geformuleerd, moet u bepalen welke bedrijfsmiddelen en werknemers uw onderneming nodig heeft voor de uitvoering. Hierbij speelt de omvang van de onderneming een grote rol. Vooral in kleine ondernemingen, met één of slechts enkele werknemers, kiezen veel bestuurders ervoor om het debiteurenbeheer zelf voor hun rekening te nemen. Een bestuurder is waarschijnlijk niet de meest aangewezen persoon om klanten met betalingsachterstand achter de broek aan te zitten. Dit leidt uw bestuurder namelijk af van zijn hoofdtaak: leiding geven aan de werknemers. De bestuurder van uw onderneming kan zich het beste beperken tot het bewaken van de grote lijnen.

De uitvoering van het debiteurenbeleid verloopt bij een middelgrote onderneming normaal gesproken iets gemakkelijker dan bij een kleine onderneming. Als een onderneming wat groter is, is het eenvoudiger om het debiteurenbeheer over te laten aan (een werknemer van) de boekhouding of aan het secretariaat.

Bij grote ondernemingen is het uitvoeren van het debiteurenbeleid in theorie nauwelijks een probleem. Deze ondernemingen hebben genoeg mogelijkheden om een gespecialiseerde werknemer aan te stellen, onder leiding van een creditmanager.

## Rolverdeling gescheiden houden

Vooral in kleinere ondernemingen vinden werknemers het vaak moeilijk om slecht betalende klanten aan te spreken op hun betalingsgedrag. De lijnen zijn kort en persoonlijk. Hetzelfde geldt voor werknemers die de sales doen. Vaak zijn zij bang om de zakelijke relatie te verstoren, in het bijzonder als zij afhankelijk zijn van een bonus.

Door een naaste werknemer te belasten met de uitvoering van het debiteurenbeleid, kunt u de roloverdeling gescheiden houden. Iemand die het zakelijke contact niet zelf tot stand heeft gebracht, voelt zich meestal 'vrijer' om de klant tot betalen te bewegen of hem te herinneren aan zijn slechte betalingsgedrag.

## Beleidsinstrumenten

Bij het uitvoeren van het debiteurenbeleid kan uw onderneming heel veel zelf doen. Er zijn tal van instrumenten die u kunt inzetten. Veel instrumenten kunt u zelf ontwikkelen.

Gaat het om actuele informatie over de kredietwaardigheid van een klant of het inzetten van juridische instrumenten, dan kan uw onderneming de dienstverlening meestal het beste inkopen bij een incassobureau of een bedrijfsinformatiebureau.

## Boekhoudsoftware

Een financieel softwarepakket is vaak onmisbaar voor een succesvol debiteurenbeheer. Zonder een goed systeem verliest u namelijk het overzicht over de openstaande facturen.

Met gespecialiseerde boekhoudsoftware kunt u het debiteurenbeheer van uw onderneming voor een groot deel automatiseren. De meeste pakketten hebben standaard een soort dashboardfunctie met de belangrijkste financiële kengetallen van uw onderneming. Met deze software heeft u met één muisklik:

- een overzicht van alle facturen waarvan de betalingsdatum is overschreden;
- de omvang van de totale debiteurenportefeuille;
- de liquiditeitsontwikkeling en de verwachte solvabiliteitsen liquiditeitspositie.

Een bijkomend voordeel is dat uw onderneming direct vanuit het boekhoudprogramma automatisch betalingsherinneringen kan genereren.

## Rapport over kredietwaardigheid

Het kredietinformatierapport (ook wel bedrijfsinformatierapport genoemd) is een belangrijk en onmisbaar instrument bij het beoordelen van zowel nieuwe als vaste klanten.

Het rapport helpt uw onderneming om, samen met de overige informatie die u al heeft over een klant, een betere inschatting te kunnen maken van de risico's, zoals:

- de financiële situatie van een onderneming;
- het risico bij een bepaalde transactie;
- het vaststellen van een kredietlimiet voor een of meerdere transacties;
- het analyseren van het betalingsgedrag van een afnemer.

Vaak is een summier rapport al voldoende om te bepalen of een (potentiële) afnemer wel of niet kredietwaardig is.

Kredietinformatie van een andere onderneming kan per e-mail of post vrij snel worden verstrekt. Alleen als er aanvullend onderzoek nodig is, kan het in zeldzame gevallen wat langer duren.

Zakendoen in het buitenland brengt vaak extra risico's met zich mee, doordat de incasso van niet-betaalde facturen lastiger kan zijn. Naast de (individuele) kredietwaardigheid van de buitenlandse klant heeft uw onderneming ook te maken met de politieke en economische factoren in het land van de klant. Bovendien kunnen de betalingscultuur en de gemiddelde betalingstermijn per land aanzienlijk verschillen.

## Continu scannen

Het is onverstandig om alleen de kredietwaardigheid van nieuwe klanten te controleren. Want de afnemer die vandaag kredietwaardig is, is dat morgen misschien niet meer. Zeker in economisch slechte tijden moet uw onderneming hierop bedacht zijn. Dit betekent dat u het betalingsgedrag en de

kredietwaardigheid van de klant continu moet blijven volgen.

Met een financieel softwarepakket (door het vergelijken van het historische betalingsgedrag) en door minimaal jaarlijks nieuwe kredietinformatie in te winnen, kan uw onderneming zelf de kredietwaardigheid van een klant in de gaten houden.

Uw onderneming kan er ook voor kiezen om een abonnement te nemen bij een bedrijfsinformatiebureau en het doorlopend bewaken van het debiteurenbestand uit te besteden. Mocht uw onderneming met een personeelstekort kampen, waardoor het debiteurenbeheer in de knel komt, dan kunt u overwegen om een beroep te doen op debiteurenbeheerders en creditmanagers van een extern bureau. Deze werknemers zijn inzetbaar voor projecten vanaf twee dagen tot enkele maanden of zelfs jaren.

## Uitbesteden aan incassobureau

Veel ondernemingen zorgen zelf voor het versturen van hun aanmaningen. Maar u kunt dit natuurlijk ook uitbesteden aan een incasso- of bedrijfsinformatiebureau. Hierbij wordt ook gebruikgemaakt van telefonische aanmaningen en incasso's.

De bureaus gebruiken verschillende instrumenten om op professionele wijze uw openstaande vorderingen in binnen- en buitenland te innen:

- Klantsommatie: dit is een schriftelijke aanmaning die door het bedrijfsinformatie- of incassobureau wordt verstuurd, uit naam van – en op het briefpapier van – uw onderneming. Deze sommatie is erop gericht om debiteuren aan te sporen tot een snelle betaling van hun openstaande rekeningen.
- Directe incasso: dit instrument is speciaal ontwikkeld voor het innen van kleine bedragen. Hierbij verstuurt het bedrijfsinformatiebureau een aanmaning op zijn eigen briefpapier. Dit is een voordelige service, die het lucratief maakt om ook voor relatief kleine openstaande vorderingen aanmaningen te versturen.
- Laatste sommatie: bestemd voor de weerbarstige debiteur. De schriftelijke sommatie wordt uit naam van en op het briefpapier van het incasso- of bedrijfsinformatiebureau verstuurd. De toon van deze brief is vriendelijk maar dringend. Het feit dat de brief door het bedrijfsinformatiebureau wordt verstuurd, verhoogt de kans op betaling door de debiteur.

Verder kan het kredietinformatiebureau behulpzaam zijn bij het opstellen van de algemene voorwaarden en betalingsvoorwaarden van uw onderneming en bij het selecteren van werknemers die zich zullen bezighouden met debiteurenbeheer. Daarnaast houdt het kredietinformatiebureau statistieken bij, zoals over het betalingsgedrag en de aard en omvang van faillissementen.

Uw onderneming kan bij een bedrijfsinformatiebureau terecht als u de risico's van een omvangrijke debiteurenportefeuille wilt laten inschatten. Deze dienst wordt ook wel aangeduid met de term 'credit rating service'.

Daarnaast kan uw onderneming een risicoanalyse laten uitvoeren voor openstaande posten in de debiteurenportefeuille. Alle debiteuren worden dan snel doorgelicht. Vervolgens ontvangt u een uitgebreide rapportage.

## Invoeren van het debiteurenbeleid

Bij de implementatie van het debiteurenbeleid in uw onderneming doen zich ongetwijfeld knelpunten voor. In de praktijk kan het beleid namelijk toch anders uitwerken en minder goed werken dan in eerste instantie gedacht.

De implementatie in een kleinere onderneming verloopt vaak eenvoudiger, vooral vanwege de korte lijnen. Tegelijkertijd is de informele sfeer ook de achilleshiel van kleinere ondernemingen. Intern, omdat werknemers het lastig vinden om elkaar aan te spreken als het beleid niet wordt gevolgd. Extern, doordat de band met de klant vaak persoonlijk en langlopend is.

In de wat grotere ondernemingen vormen juist de complexiteit en omvang van de onderneming risicofactoren. Er zijn meer werknemers en afdelingen betrokken bij het debiteurenbeheer en dat maakt de samenwerking soms toch wat lastiger, niet in de laatste plaats doordat verschillende afdelingen niet altijd even goed met elkaar communiceren.

### Tegenstrijdige belangen in uw onderneming

Duidelijke regels en procedures voorkomen discussies. Stel bijvoorbeeld dat een verkoper van uw onderneming op het punt staat een mooi contract af te sluiten. Het is een lucratieve opdracht, die uw onderneming voor langere tijd werk verschaft. De verkoper zelf kan met de order een mooie bonus verdienen.

Er is echter één obstakel: uw onderneming heeft onderzoek laten doen naar de kredietwaardigheid van de (aanstaande) klant en heeft ontdekt dat zijn financiële positie wankelt. Er zijn dus genoeg argumenten om aan te tonen dat het onverstandig is om de opdracht aan te nemen.

De verkoper heeft echter een heel ander beeld van de klant en beweert dat de problemen tijdelijk zijn. Hij twijfelt openlijk aan dat oordeel en beweert dat uw onderneming hem zijn bonus door de neus boort.

Voor een goede uitvoering van het debiteurenbeleid is het noodzakelijk dat iedereen binnen de onderneming op de hoogte is van de kern van het beleid. Werknemers moeten doordrongen raken van het belang ervan én het beleid ondersteunen. Als het belang van een goed en consequent debiteurenbeheer door iedereen wordt erkend, komen de eerder geschetste problemen niet of nauwelijks voor.

### De uitvoering van het beleid

Een beleid formuleren is een belangrijke stap, maar dit heeft pas zin als de nieuwe aanpak ook daadwerkelijk door de werknemers wordt omarmd. Uw onderneming vergroot de draagkracht door:

- het duidelijk uitwerken van het nieuwe debiteurenbeleid;
- het samenstellen van een projectteam dat het nieuwe debiteurenbeleid gaat implementeren;
- het doorvoeren van aanpassingen na een evaluatie;
- het ontwikkelen van specifiek beleid voor uitzonderingen.

Open communicatielijnen en goede onderlinge samenwerking vormen bij veranderende ondernemingen de basis van een succesvol debiteurenbeleid.

## Eigenschappen debiteurenbeheerder

Een debiteurenbeheerder moet over goede communicatieve eigenschappen beschikken. De aanpak van achterstallige debiteuren vereist tact, geduld en diplomatie. Werknemers die belast zijn met dat beheer moeten zich verdiepen in alle facetten van het vak.

Daar hoort juridische kennis bij, mensenkennis en kennis van de instrumenten waarmee de debiteurenbeheerder werkt. Als een werknemer al deze facetten van het vak beheerst, is hij van grote waarde.

Het is de moeite waard om op dit gebied te investeren in een werknemer door hem bijvoorbeeld een opleiding, cursus of training te laten volgen.

Het benaderen van een klant die nalatig is, vereist veel tact. Een debiteurenbeheerder moet hem op een positieve manier benaderen, zonder direct irritatie op te wekken. Omdat de klant in gebreke is, moet de werknemer wel duidelijk zijn tegen de klant. Dit houdt echter niet in dat de werknemer onbeleefd moet worden.

Andere taken zijn het corresponderen met klanten en eventueel het sturen van aanmaningen. Als het om grote bedragen gaat, kan het zinvol zijn om een klant te bezoeken zodat u de sfeer kunt proeven.

Zo'n persoonlijke confrontatie vereist echter wel bepaalde inzichten en eigenschappen van de debiteurenbeheerder. Een gezonde vechtlust is hierbij gewenst; de debiteurenbeheerder moet doelgericht te werk gaan en excuses en uitvluchten pareren.

Het is niet alleen belangrijk om de betrokken werknemers goed te informeren over het nieuwe beleid, maar hen ook op de hoogte te houden van eventuele wijzigingen. Dit klinkt als een schot voor open doel, maar in de praktijk wordt dit regelmatig vergeten.

## Regels voor het incassotraject

De route die uw onderneming moet volgen bij het incasseren van openstaande vorderingen is in de wet vastgelegd. U heeft dus niet alle vrijheid bij het bepalen van het incassotraject van uw onderneming.

Een belangrijk onderscheid dat uw onderneming moet maken voor het debiteurenbeleid is dat tussen consumenten en zakelijke klanten. Voor de eerste groep heeft de wetgever onder meer in het Burgerlijk Wetboek verschillende beschermende maatregelen geformuleerd.

Andere wetten waarmee u rekening moet houden bij het debiteurenbeleid zijn:

- Wet op het consumentenkrediet;
- Wet bestrijding betalingsachterstanden bij handelstransacties;
- Wet normering buitengerechtelijke incassokosten;
- Wet koop op afstand;
- Dienstenwet.

## Veranderingen door Europese regels

Uw onderneming moet zich goed blijven informeren over de veranderingen in de regelgeving. Sinds 1 augustus 2014 gelden voor Nederlandse ondernemingen bijvoorbeeld Europese incassoregels. Een van de consequenties is dat het voor consumenten hierdoor makkelijker is om hun geld terug te halen, bijvoorbeeld als zij geen toestemming hebben gegeven voor een automatische incasso.

Twee belangrijke veranderingen zijn:

- Consumenten moeten voortaan altijd schriftelijk een handtekening zetten om akkoord te gaan met een automatische incasso. Ontbreekt deze, dan is de incasso niet geldig. Eerder konden consumenten ook telefonisch akkoord gaan.
- Consumenten mogen een eenmalige machtiging die na 1 augustus 2014 is afgegeven terugboeken (storeren). Eerder kon dat alleen bij doorlopende machtigingen



## Dit is een artikel van de redactie van FA Rendement

FA Rendement is dé informatiebron voor administrateurs, boekhouders, controllers en andere financiële professionals. Wat is er veranderd op het gebied van financieel-administratieve wet- en regelgeving, en hoe kunt u als specialist deze informatie direct in uw dagelijkse werk toepassen? Daarnaast moet u op de hoogte zijn van onder meer de fiscaliteit, automatisering, de loon- en salarisadministratie, sociale voorzieningen, debiteurenbeheer en inkoop.

De onafhankelijke en ervaren redactie van FA Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. FA Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad FA Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

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