



Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat

Sneller betalen: zó doen we dat

*Voorbeeldverhalen van gemeenten,
provincies en rijksoverheid*

Inhoud

- 02 **Woord vooraf**
- 04 **Sneller betalen = win-win**
- 06 **Tips & tricks**
- 10 **Digitalisering maakt het makkelijker**
Organisatie: gemeente Doetinchem
- 14 **Goede voorbereiding is echt het halve werk**
Organisatie: gemeente Horst aan de Maas
- 18 **Doe even een belletje!**
Organisatie: gemeente Hollands Kroon
- 22 **Meetbare normtijd voor elke fase**
Organisatie: gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland
- 26 **Van inkoopordernummers tot eigen webwinkels**
Organisatie: gemeente Rotterdam
- 34 **'Opvoeden' is het lastigst**
Organisatie: provincie Utrecht
- 38 **Vooraf betaalgegevens verzamelen is cruciaal**
Organisatie: provincie Gelderland
- 42 **Centraliseren, digitaliseren en communiceren**
Organisatie: Financieel Dienstencentrum van de ministeries SZW, VWS, Financiën, OCW en BZK

Woord vooraf

Rekeningen op tijd betalen is normaal. Dat geldt voor iedereen, ook voor bedrijven onderling en voor de overheid. Voor de overheid geldt een wettelijke verplichting om rekeningen binnen 30 dagen te betalen. Daarmee geeft de overheid het goede voorbeeld.

Het is terecht dat er aandacht wordt gevraagd voor het hanteren van redelijke, snelle betaaltermijnen. Uitblijvende betalingen zijn voor bedrijven die goederen of diensten geleverd hebben een kostenpost. Daarbij komt dat het risico op liquiditeitsproblemen groot is. Zeker kleinere bedrijven zijn kwetsbaar.

Het is een goede zaak dat overheden transparant zijn over de inspanningen om hun betaalgedrag te verbeteren. De jaarlijkse monitoringcijfers tot 2017 laten een positieve ontwikkeling zien in het betaalgedrag, maar geven aan dat er nog verbetering mogelijk is. Sneller betalen gaat niet vanzelf, zo blijkt uit de verhalen in dit boekje. Verbetering van het betaalgedrag is daarom opgenomen in het MKB-actieplan van het ministerie van EZK.

Er is bij veel overheden winst te behalen door verbeteringen van het betaalproces, van de organisatie en van de communicatie intern en met leveranciers. Organisaties zijn gebaat bij goede voorbeelden. Dit boekje is gemaakt om andere overheden te inspireren bij hun verbeteracties. Medewerkers van diverse overheidsorganisaties vertellen wat bij hen heeft gewerkt om sneller betalen mogelijk te maken.

It takes two to tango. In de verhalen wordt duidelijk dat ook leveranciers een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het sneller betalen van facturen door de overheid. Bijvoorbeeld door gegevens juist aan te leveren en mee te gaan in de verbeteracties. Dat gaat in hun voordeel werken.

Veel plezier en succes met de verhalen, de tips en de tricks in dit boekje. Zoek contact met de verhalenvertellers. En leer van elkaar!



Mr. Drs. M.C.G. Keijzer

Staatssecretaris van Economische
Zaken en Klimaat



J. Kriens

Algemeen directeur Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



Mr. H.M. Meijdam

Algemeen directeur Interprovinciaal Overleg

Sneller betalen = win-win

Win-win

Iedere dag dat een rekening sneller wordt betaald, is direct winst voor een bedrijf. Overheden kunnen ondernemers echt helpen met het op peil houden van de liquiditeit van hun onderneming, van het werkkapitaal, als ze op tijd de facturen voldoen.

Iedere dag dat een rekening sneller wordt betaald, is ook winst voor een overheidsorganisatie. Een overheid die snel betaalt, wint aan betrouwbaarheid. Daarbij komt dat snel betalen niet alleen een kwestie is van fatsoen, maar ook een bewijs van een organisatie die efficiënt werkt. Overheden hebben als organisaties die publiek geld uitgeven een voorbeeldfunctie in de maatschappij.

Urgentie

Welke overheidsorganisatie wil nou niet bekend staan als betrouwbaar en goed georganiseerd? De werkelijkheid is vaak weerbarstig.

De wettelijke norm voor het betalen van facturen ligt op 30 dagen. De monitoringcijfers over de laatste jaren laten een positieve ontwikkeling zien in het betaalgedrag. Gelukkig zijn er veel overheidsorganisaties die scores laten zien van 90 procent of hoger. Vooral bij gemeenten is nog veel progressie te boeken: 170 gemeenten haalden een score van meer dan 90 procent, maar ruim 200 gemeenten zaten daaronder.

Voor alle overheidsorganisaties geldt dat tijdig betalen een urgent punt is, want zelfs een score van 90 procent betekent dat 10 procent niet tijdig betaald wordt. Er kunnen valide redenen zijn waarom een factuur niet binnen 30 dagen betaald wordt, maar dat kan nooit opgaan voor 10 procent. Er is voor alle overheidsorganisaties dus nog werk aan de winkel.

E-facturatie

We leven in een tijd waarin alles in rap tempo digitaal wordt, ook het betalingsverkeer. Het is niet meer dan logisch dat, in navolging van de rijksoverheid, vanaf 18 april 2019 alle overheidsorganisaties verplicht zijn om e-facturen te accepteren en te kunnen verwerken. Dat is ongetwijfeld een organisatorische opgave, maar is ook vooral een kans zijn om rekeningen sneller te kunnen voldoen.

Feedback van ondernemers

In dit boekje zijn 'goede voorbeelden' opgenomen, want goed doen doet goed volgen. Natuurlijk valt er ook te leren van voorbeelden waar het nog niet goed gaat. Het had ook leerzaam kunnen zijn om ondernemers aan het woord te laten, onder het motto 'elke klacht is een goed advies'. Daarvoor is voor dit boekje niet gekozen. Het is aan te raden om als individuele organisatie wel ondernemers stelselmatig om feedback te vragen; dat kan inzichten opleveren waar je binnen de organisatie zelf niet op komt.

TIPS & TRICKS



Reorganiseren van betaalprocessen



Een goede voorbereiding is het halve werk. Voordat het betaalproces wordt veranderd, is het verstandig om eerst de bestaande processen **uitgebreid te inventariseren**. Breng alle wensen en vereisten in kaart, en betrek daar bij voorkeur ook leveranciers bij.



Onderscheid de verschillende fases van de betaalprocessen, zoals bijvoorbeeld 1) bestelling van de goederen/diensten, 2) ontvangst van de factuur, 3) doorsturen naar budgethouders, 4) goedkeuring door budgethouders en 5) betaalbaar stellen van de factuur. Stel voor elke fase in het proces een normtijd in, om procesvoortgang efficiënt te kunnen monitoren.



Intake van facturen



Geef **duidelijke factuurinstructies** aan leveranciers, zodat er geen vertraging ontstaat door fouten of ontbrekende gegevens op de factuur. Ontbrekende of verkeerde gegevens die tijdens de interviews voor deze publicatie vaak zijn genoemd: de naam van de contactpersoon, een factuurnummer of ordernummer, de factuurdatum of een btw-nummer. Geef daarbij aan dat onjuiste of onvolledige facturen niet in behandeling worden genomen.



Stuur **onjuiste of onvolledige facturen snel terug** naar de leverancier, om vertraging door uitzoekwerk te voorkomen.

Wat kun je doen? Wat moet je vooral niet doen? Hoe kun je processen en systemen verbeteren? Hoe krijg je de mensen in de organisatie mee? Een samenvatting van de lessen uit dit boekje.



Digitalisering



Digitalisering is cruciaal voor snellere en efficiëntere betalingsprocessen. Stap dus zoveel mogelijk over op **digitale betaalprocessen** en maak het verwerken van elektronische facturen mogelijk.



Een **stelsysteem op maat** laten bouwen kan voor grote organisaties een overweging zijn. Voor kleinere organisaties is het interessant om te zien welke **nieuwe, bestaande systemen** goed werken bij vergelijkbare organisaties, waarna eventueel op maat gemaakte aanpassingen een overweging zijn.



Wanneer in een gedigitaliseerd proces al bij de bestelling alle benodigde factuurgegevens zijn verzameld, kan de factuur op het moment van goedkeuring **meteen betaalbaar** worden gesteld bij de levering van de goederen of diensten. Ga hiervoor met **inkoopordernummers, als onderdeel van een gestructureerd betaalproces** werken.



Met name bij grote organisaties kan het **centraliseren** van voorheen afzonderlijk verlopende betaalprocessen veel efficiencywinst opleveren. Dat vergt een grondige voorbereiding, waarbij het een belangrijke afweging is of de besteladministratie aan de factuurverwerking wordt gekoppeld. Dat maakt snellere verwerking mogelijk, maar legt ook veel werklast bij de voorkant van de organisatie. Zonder die koppeling is centralisatie een laagdrempeligere oplossing.



Houd bij het inrichten van de betalingsprocessen rekening met **uitzonderingen**. Er zullen altijd facturen zijn die niet volgens de standaard verwerkt kunnen worden. Denk aan facturen van partijen zonder btw-plicht of betwiste facturen. Doorgaans zullen deze facturen ook bij volledig gedigitaliseerde processen toch handmatig verwerkt moeten worden.



Organiseren van verantwoordelijkheden



Maak helder **wie verantwoordelijk is** in het betaalproces, zodat medewerkers aangesproken kunnen worden.



Voorkom dat facturen blijven liggen door vakanties, ziekte of vrije dagen. **Maak goede afspraken** over het overdragen of delen van verantwoordelijkheid.



Overweeg snellere goedkeuringsprocessen voor facturen onder een bepaalde **drempelwaarde**; bijvoorbeeld door geen prestatieverklaring te verlangen bij bestellingen onder de 500 euro. Stel dan wel steekproefsgewijze **controles** in om misbruik te voorkomen.



Interne communicatie



Zorg voor **regelmatige interne rapportage** over voortgang en doorlooptijden, en maak deze voor iedereen binnen de organisatie inzichtelijk, bijvoorbeeld **via intranet**. Dat laat duidelijk het nut zien van veranderingen in de betaalprocessen, en het motiveert mensen sterk om niet achter te blijven.



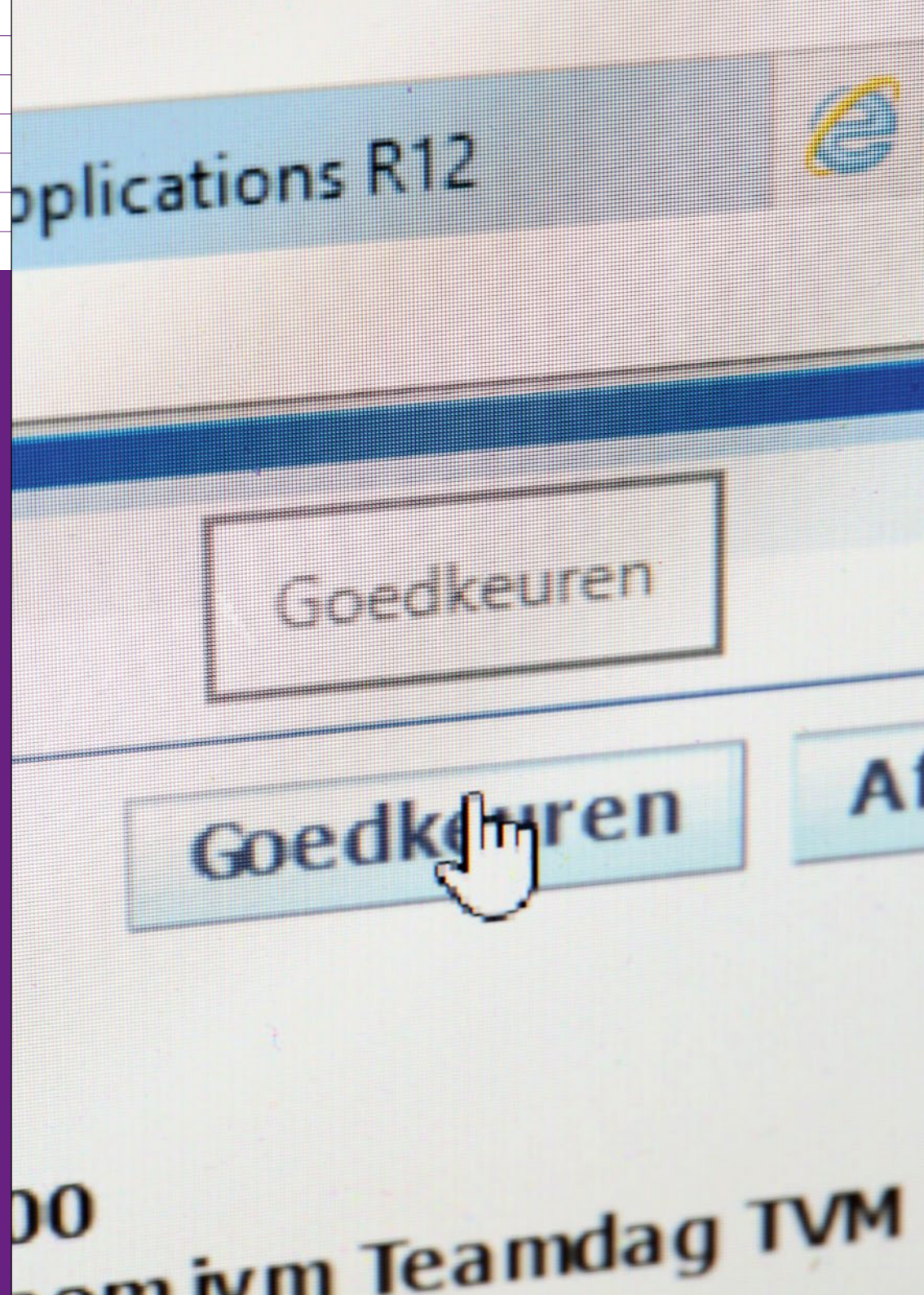
Geef interne medewerkers **duidelijke instructies** over de bestel- en factuurprocessen, onder het motto 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker'. Doe dit geregeld, in verband met verloop van personeel.



Maak informatie en formulieren voor inkoop **makkelijk vindbaar op intranet**.



Bij onduidelijkheden is persoonlijk contact zoeken, **even een belletje** plegen, meestal vele malen effectiever dan mailen of rondmailen.



Digitalisering maakt het makkelijker



Organisatie: gemeente Doetinchem



Gemiddelde betalingstermijn nu: 10 dagen

“Waarom moeilijk doen als het makkelijk kan? We vragen alle nieuwe leveranciers hun facturen te sturen via e-mail. Dat is even simpel als doeltreffend. Het zorgt ervoor dat het voldoen van de rekeningen nog sneller gaat,” zegt **Coen Heusinkveld**, teamleider van de financiële administratie.

De gemeente Doetinchem streeft ernaar een rekening binnen 10 dagen na de factuurdatum te betalen. Dat is ruim binnen de 30 dagen die wettelijk verplicht is. “Op tijd betalen heeft in onze gemeente heel veel prioriteit. Het is onze ambitie om een goed betalende organisatie te zijn, om goed voorbeeldgedrag te laten zien”, vertelt Coen Heusinkveld. “Als je het verkeerd doet, is dat een slecht voorbeeld voor de samenleving.”

Standaard via e-mail

“We zorgen er dan ook voor dat we de facturen die we ’s morgens voor tien uur binnenkrijgen, meteen in het systeem zetten”, zegt Lonneke Finke, coördinator crediteurenadministratie. “Veruit de meeste rekeningen komen binnen via de mail. Dat scheelt al veel tijd bij het verwerken ervan, want de rekening hoeft niet meer uit de enveloppe te worden gehaald en de gegevens hoeven niet meer te worden overgetikt of gescand. Zo werkt factureren per e-mail bij het sneller betalen van de rekeningen.”

“De gemeente Doetinchem stuurt daar heel actief op”, stelt Heusinkveld. “We vragen nieuwe ondernemers de laatste jaren bijvoorbeeld standaard of ze hun rekeningen via de mail willen sturen. Voor hen is het ook een stuk makkelijker: ze hoeven alleen maar een pdf-bestandje te mailen, in plaats van de factuur uit te printen, in een enveloppe met postzegel te stoppen en naar de brievenbus te brengen.”

Ook aan oude contacten die de factuur nog met de post sturen, wordt gevraagd om deze voortaan te mailen. “De laatste twee jaar heeft dat dan ook een enorme vlucht genomen. We krijgen nog maar een handjevol rekeningen binnen die met de post komen”, vertelt Finke. “Daarnaast hameren we erop dat de leveranciers duidelijk hun contactpersoon of budgethouder binnen de gemeente op hun rekening noemen. Daarmee komt de rekening nog sneller op de juiste plek terecht.”

Nieuw factuurverwerkingsysteem

“Met het huidige systeem lopen we tegen onze grenzen aan. Er zit qua verbetering niks meer in”, aldus Finke. Dat is een belangrijke reden om een nieuw factuurverwerkingsysteem aan te schaffen. Er is nog een voordeel. “Vooral e-facturen zullen we dan nog sneller kunnen betalen. En dat is mooi meegenomen, met het oog op de nieuwe regelgeving die alle overheden verplicht om e-facturen van ondernemers te accepteren.” Finke concludeert met voldoening: “Met dat nieuwe systeem hebben we eindelijk alles goed op orde.” De verwachting is dat met het nieuwe systeem rekeningen een paar dagen eerder betaald kunnen worden. Bovendien maakt dit systeem de verwerking van facturen nog makkelijker. Het nieuwe systeem bevat een

basisproces en hieraan zijn eisen en wensen van de gemeente toegevoegd. “Het is dus maatwerk in een kant-en-klaar product”, legt Heusinkveld uit.

Mail bij de factuur

Er is nog een ‘vuiltje’ dat met dit nieuwe systeem wordt opgelost. Heusinkveld: “Het probleem dat zich voordeed was dat de mail die met de factuur werd meegestuurd niet erbij werd opgeslagen en dat die er dus altijd apart moest worden bijgezocht. De facturen werden namelijk als pdf-bijlage in een mail verstuurd naar ons verwerkingssysteem. Het systeem pakte alleen de bijlage op om te verwerken en de mail die was meegestuurd viel daarmee weg. Dat is nu verholpen met het nieuwe systeem. We kunnen nu rechtstreeks vanuit het nieuwe systeem mailen met de ondernemer van wie de rekening is. Het lijken kleine veranderingen, maar ze zullen zeker een groot verschil gaan maken.”

“Het is onze ambitie om een goed betalende organisatie te zijn, om goed voorbeeldgedrag te laten zien.”

Mensenwerk

“Het is fijn werken met zo’n team mensen die de ambitie delen”, stellen Finke en Heusinkveld vast. Daarbij merken ze op dat het veel uitmaakt dat er genoeg mensen zijn die kunnen bijspringen in tijden van drukte of vakanties. “Het blijft mensenwerk. Zeker wanneer het druk is, zoals rond de jaarwisseling en voor de bouwvakantie, maakt dat een groot verschil. De norm van 10 dagen die we onszelf hebben opgelegd, moeten we natuurlijk ook in die periodes blijven halen.”

Niet leuker, wel makkelijker

De meeste medewerkers bij de gemeente zien dat nieuwe systeem wel zitten. Veel weerstand komen Finke en Heusinkveld niet tegen. Finke: “De meesten realiseren zich wel dat het zo allemaal nog beter en makkelijker gaat. Daarvoor doe je het natuurlijk óók. Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker.”

Meer weten?

Gemeente Doetinchem

Coen Heusinkveld

Teamleider financiële administratie

✉ gemeente@doetinchem.nl



Goede voorbereiding is echt het halve werk



Organisatie: gemeente Horst aan de Maas



Gemiddelde betalingstermijn nu: 14 dagen

*“Onze gemeente is altijd voorstander geweest van snelle betaling aan mkb-ondernemers, zeker in tijden van crisis”, stelt gemeente-secretaris **Hans van der Noordt**. “In 2011 hadden veel ondernemers het moeilijk. Reden voor de gemeente om toen een traject op te starten om de betalingstermijn te verbeteren. Ons einddoel: honderd procent van de facturen binnen 14 dagen na ontvangst van de factuur betalen.”*

“Onze aanpak heeft twee belangrijke facetten: de structuur van het betalingsproces en de cultuur van de organisatie die ermee werkt, de mensen dus. Om de doorlooptijden te verbeteren zijn we aan de structuurkant begonnen. Aan de cultuurkant zijn we nog steeds bezig.”

Nieuw systeem hard nodig

Een belangrijke verandering voor de structuur van het proces was de overstap naar een nieuw digitaal systeem. “Met het oude systeem hadden we weinig grip op het betalingsproces. We waren overgeleverd aan de bereidwilligheid van medewerkers. Facturen gingen de organisatie in en raakten soms zoek. Dan krijg je gezeur, de leverancier gaat bellen, het wordt moeilijk om te lossen, en dan krijg je ontevreden burgers en ondernemers. Dat kan natuurlijk niet.” Het nieuwe systeem, luisterend naar de naam Corsa, moest die problemen oplossen.

In één keer ‘om’

De overstap naar Corsa deed de gemeente in één keer, om de verwarring te voorkomen die zou kunnen ontstaan als er twee systemen naast elkaar worden gebruikt. Het vergde wel een gedegen voorbereiding voor het zover was. Eerst heeft de gemeente uitgebreid het interne proces in kaart gebracht: waar blijven facturen liggen, wat zijn de doorlooptijden, hoe zit het workflowmanagement in elkaar? “Het is belangrijk om die inventarisatie vooraf heel grondig te doen, daar moet je echt de tijd voor nemen. Inventariseer alle eisen, wensen, consequenties voor het personeel, consequenties voor leveranciers. We hebben ook aan leveranciers gevraagd aan welke voorwaarden het systeem wat hun betreft moest voldoen.”

Monitoring op intranet

“Op basis van deze informatie is het digitale systeem ingericht en is het betalingsproces aangepast om er meer controle op te krijgen. Een belangrijk aspect daarbij is dat de gemeente is begonnen om het proces te monitoren. Dat wordt verzorgd door ons team Financiën. Per kwartaal gaat er een rapport naar de directieteams. Budgethouders krijgen een dagelijkse statusupdate en geregeld een rapportage. De rapporten worden bovendien op intranet gepubliceerd.”

Goede aanlevering factuur

Voor de snelheid van de betaling is het van belang dat leveranciers hun facturen goed aanleveren. Zij hoeven geen ordernummers te gebruiken, maar het is wel belangrijk dat ze de budgethouder vermelden op hun factuur, zodat deze bij de juiste persoon

terechtkomt. In het systeem is ingesteld dat budgethouders een mailtje krijgen wanneer er een factuur op hen staat te wachten.

Verdere digitalisering

Facturen komen als pdf of op papier binnen. Ze worden onmiddellijk gescand, zodat ze in het digitale systeem verwerkt kunnen worden. Tegenwoordig is het proces daardoor vrijwel volledig papierloos. “Ik ben voorstander van verdere digitalisering. Daarmee win je nog weer een dag, want je haalt er een handeling tussenuit.” De gemeente heeft geen verplichtingenadministratie, al staat die nog wel op het wenselijkstje. “Dan zouden we naar een betalingstermijn van 10 dagen kunnen.”



“We doen het niet alleen voor onszelf, maar vooral voor onze leveranciers, voor de ondernemers waar we mee te maken hebben.”

Met vallen en opstaan

“Het streven om 100 procent van de facturen binnen veertien dagen te betalen klinkt tamelijk ambitieus, maar toch schiet het al aardig op”, zegt Van der Noordt: “Over het hele jaar zitten we gemiddeld op 92 procent. In de maand augustus betaalden we zelfs 98 procent van de facturen binnen veertien dagen. Zeker in de beginfase van het verbetertraject waren de percentages lager, en in de vakanties zie je doorgaans een dipje: doordat er mensen weg zijn blijven dingen soms wel eens wat langer liggen.” Toch is hij vastbesloten. “Commitment voor snelle betaling heeft bij ons altijd al bestaan, tot het college van B&W aan toe. We willen zelf een goede betaler zijn, zeker in tijden dat ondernemers het zwaar hebben, dan moeten we snel helpen. Als publieke organisatie hebben we een voorbeeldfunctie, zo is het gewoon.”

Cultuur is een kwestie van gedrag

“In het verbetertraject gaat de meeste tijd en energie zitten in het beïnvloeden van de cultuurkant, oftewel het gedrag van de medewerkers. Dat proces is nooit afgerond, omdat er immers altijd verloop is onder de medewerkers. Snelle betaling aan ondernemers moet een gewoonte worden. Dat gaat niet vanzelf, blijkbaar. Dat is een punt om op te blijven hameren.”

De monitoring en de rapportages die iedereen op het intranet van de gemeente kan zien, vormen daarbij een belangrijk sturingsinstrument. “We willen meer bewustwording genereren in alle lagen van de organisatie. De groep medewerkers die goed presteert, triggert de groep die achterblijft. Niemand wil onderaan staan. Zo stimuleren we een cultuur waarin mensen niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen werk, maar ook voor het totaal. Het zal duidelijk zijn dat we het niet alleen doen voor onszelf, maar vooral voor onze leveranciers, voor de ondernemers waar we mee te maken hebben.”



Meer weten?

Gemeente Horst aan de Maas
Hans van der Noordt
Gemeentesecretaris
✉ gemsec@horstaandemaas.nl

Doe even een belletje!



Organisatie: gemeente Hollands Kroon



Gemiddelde betalingstermijn nu: 8 dagen

“De oplossing voor het verbeteren van het betaalgedrag ligt lang niet altijd bij het automatiseren van processen. De manier waarop medewerkers met elkaar en met leveranciers omgaan is net zo goed een cruciale factor”, zegt projectleider en lean-specialist Karst Ketelaar. “Gewoon even bellen als er iets niet duidelijk is, is vaak al voldoende om een probleem op te lossen?”

“Dankzij automatisering is de normtijd die staat voor het betalen van een rekening flink naar beneden gebracht: gemeente Hollands Kroon heeft afgesproken dat het maximaal acht dagen na binnenkomst van de factuur mag duren voordat een ondernemer het geld op zijn of haar rekening gestort krijgt. Die interne norm van acht dagen wordt nu in veruit de meeste gevallen gehaald, maar daar ging wel een lang proces aan vooraf”, vertelt Ketelaar.

Wat echt belangrijk is

“De reden om sneller te willen betalen dan de landelijke norm van 30 dagen is omdat onze gemeente echt wil laten zien een betrouwbare overheid te zijn. Dat principe maakt deel uit van de bedrijfsvoering van de gemeente. Daarnaast kwam de gemeente tot de conclusie dat sommige stappen in het proces werden herhaald, terwijl de organisatie juist weinig tijd kwijt wil zijn aan de financiële administratie. Hoe minder tijd het ons kost, hoe meer tijd en capaciteit we kunnen besteden aan wat er echt toe doet in onze gemeente”, legt Ketelaar uit.

Niet eindeloos rondmailen

Om tot de versnelling van het betalingsproces te komen, werd binnen de verschillende afdelingen die met het betaalproces te maken hebben het afgelopen jaar gezocht naar wat beter kon. “We vonden toen twee oplossingen: automatiseren en persoonlijk contact”, vertelt Ketelaar. “Voorheen was het zo dat wanneer bijvoorbeeld een rekening bij de verkeerde contactpersoon binnen de gemeente was gekomen, de factuur eindeloos rondgemaild kon worden. De mail kreeg dan een tekstje als: ‘ik ben niet de juiste contactpersoon’. We hebben geleerd dat simpelweg even bellen naar een collega en de leverancier om te vragen voor wie de rekening bedoeld zou kunnen zijn, vaak een stuk efficiënter is.”

Persoonlijk contact

‘Even een belletje naar een collega doen’ bleek in de praktijk nog best lastig te zijn. “Natuurlijk is het zo dat wanneer je de voordelen met elkaar helder kunt maken, de stappen om het proces te verbeteren ook snel zijn gemaakt. Het veranderen van gedrag is voor de meeste mensen vaak het lastigst om te doen. En eerlijk is eerlijk: het is vaak laagdrempeliger om vanachter het bureau een mailtje naar iemand te sturen met daarbij de opmerking dat het niet goed is, dan om een telefoontje te plegen om het te vertellen. Toen eenmaal duidelijk was dat die telefoontjes niet zozeer waren bedoeld om de relatie met elkaar te verbeteren, maar vooral om de betaalsituatie te optimaliseren, ging het al snel een stuk beter.”

“Hetzelfde principe geldt voor het contact met leveranciers. Wij ambtenaren zijn het zo gewend om te mailen, dat we het verleerd lijken te zijn om te bellen. Leveranciers stellen het heel erg op prijs als je ze even belt om extra informatie over openstaande rekeningen. Overigens kunnen we vooraf al veel onduidelijkheden over en weer wegnemen door bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat op facturen de juiste contactpersoon van de gemeente staat. Dat gaat niet automatisch goed, daar hebben we het natuurlijk met onze leveranciers over.”

Signaleringsysteem

Van het een komt het ander. “Medewerkers hadden er last van dat ze zoveel achter rekeningen aan moesten bellen, omdat de gegevens die aangeleverd werden door leveranciers vaak niet volledig waren. We kwamen er achter dat het onhandig was dat de naam van de contactpersoon binnen de organisatie vaak ontbrak op facturen. Dat konden we verbeteren. En we kwamen op meer verbeteringen. Het heeft er toe geleid dat we nu een dashboard hebben, voor intern gebruik. Het is in feite een signaleringssysteem waarmee we bijvoorbeeld kunnen zien waar rekeningen blijven liggen. Het dashboard, dat door ons zelf is gebouwd, is ook bedoeld om het team te laten zien wat er verder nog nodig is.”

Wat levert dat dashboard nu al op? “We zien dat het hebben van verschillende softwarepakketten voor het inkoop- en betalingsproces ons parten speelt. Integratie van die pakketten zal veel verschil maken. Concreet: we bestellen nu zaken met het ene automatiseringspakket en betalen met het andere. We willen die informatie dichterbij elkaar hebben, zodat we goed inzicht hebben in wat er openstaat aan rekeningen en dat we ze ook sneller kunnen betalen.”

Naar contactloos betalen en blockchain?

Ketelaar spoort de rijksoverheid aan om na te denken over betere betaalmogelijkheden in ons digitale tijdperk. “We zijn in Nederland heel ver met betalen: het kan bijvoorbeeld al contactloos. Inwoners uit onze gemeente bestellen allerhande producten uit China. Dat wordt probleemloos geregeld. Je zou ook kunnen denken aan betalen via blockchain of een andere nieuwe techniek. Innovaties genoeg.”

Overzicht	
Artikelen	
Waarborgsom	
Vooruitbet. toegewezen	
Voorheffing	
Subtotaal	
Belasting	
Vrachtkosten	
Overige	
Totaal	



Meer weten?

Gemeente Hollands Kroon
Karst Ketelaar
Projectleider en lean-specialist
✉ Karstketelaar@hollandskroon.nl

Meetbare normtijd voor elke fase



Organisatie: gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland



Gemiddelde betalingstermijn nu: 20 dagen

“We hebben het betaalproces in mootjes gehakt en per fase normtijden ingevoerd. Dat was wel nodig ook, want we kwamen van ver. We zijn van dertig tot zestig dagen naar twintig dagen gegaan. En het kan nog sneller”, zegt Bert van der Weide, afdelingshoofd Bedrijfsvoering van de OWO-gemeenten, de samenwerkende gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland.

“Voorheen kwam het regelmatig voor dat facturen tussen de dertig en zestig dagen bleven liggen. Dat kon en moest anders, vonden we. Dat was niet alleen omdat overheden verplicht zijn om binnen dertig dagen te betalen,” zegt Van der Weide, “snel betalen geeft een positief signaal af over hoe wij werken. En het scheelt een flink aantal discussies met ondernemers die op hun geld wachten. Die gesprekken kosten uiteindelijk veel meer tijd en energie en dat is zonde voor alle partijen. Nu ligt de norm die we hanteren op 20 dagen.” Dat het betaalproces nog sneller kan, staat voor Van der Weide als een paal boven water. “En sneller zal het gaan als we verplicht zijn om e-facturen van ondernemers te accepteren. Mijn afdeling zal er in ieder geval klaar voor zijn, gezien de vorderingen die onlangs zijn gemaakt.”

Vier fases

“Voordat de snelheidsslag werd gemaakt, is eerst goed en kritisch gekeken naar wat er beter kon en wat kon worden aangepast. Die kritische blik leerde bijvoorbeeld dat het betaalproces kon worden opgeknipt in vier fasen. De eerste fase is de ontvangst van de rekening. De tweede wanneer de factuur ‘op route wordt gezet’. Een factuur kan verschillende routes doorlopen bij de drie gemeenten: ze moeten soms langs verschillende mensen. Dat heet op route zetten”, legt Van der Weide uit. Vervolgens komt de rekening in de afhandelingsvoorraad terecht om, in fase vier, naar de betaalafdeling terug te keren om te worden betaald.”

“Voor elke fase is een normtijd vastgesteld. Een goedgekeurde rekening wordt bijvoorbeeld binnen drie dagen betaald. Dat wordt ook bijgehouden op de computer: iedereen kan live zien wat hij aan rekeningen in voorraad heeft en wat hij heeft gedaan. Door inzichtelijk te maken waar iedereen staat, hebben de mensen overzicht en weten ze precies wat ze nog te doen staat. We hebben daarbij duidelijk afgesproken dat binnen twintig dagen de rekening moet zijn betaald. Bij ons is niet dertig dagen de norm, maar twintig.”

Probleem nu makkelijk te traceren

“Omdat de resultaten worden gemeten, kunnen de medewerkers ook worden aangesproken op de momenten waarop er facturen blijven liggen. Het komt heus nog wel voor dat een rekening ergens wat langer blijft hangen, maar in praktisch alle gevallen is daar een goede verklaring voor. Zo kan het gebeuren dat iemand ziek is en daardoor een achterstand heeft opgelopen. Het komt ook wel eens voor dat iemand op vakantie is gegaan en dat-ie vergeten is een vervanger te regelen. Of dat die vervanger óók weg is. Dat gebeurde bijvoorbeeld in mei, toen er veel opeenvolgende

feestdagen waren en veel mensen weg waren. Maar juist omdat we nu dankzij de monitoring inzicht hebben in de openstaande facturen, kunnen we precies zien wat er aan de hand is. En dan is het meestal ook eenvoudig op te lossen.”

Betwiste facturen

“De nieuwe methode gaat op voor negennegentig procent van de rekeningen. We hebben ook betwiste facturen. Dat zijn rekeningen waar in de prestatielevering wat mee aan de hand is. Die betalen we dan niet direct. In dit geval gaat het om diensten waarbij slecht werk is geleverd of afspraken niet zijn nagekomen. Voor deze gevallen hebben we een aparte route. Wel is het zo dat de leverancier hiervan netjes op de hoogte wordt gebracht en dat het intern bij ons bekend is, zodat we het op een gegeven moment alsnog kunnen afronden.”

Duidelijke afspraken in een samenwerkingsconstructie

“Het duurde ruim een jaar om de snellere manier van betalen helemaal te integreren en het ging niet altijd van een leien dakje. Bij het betalen zijn verschillende afdelingen betrokken. Lastig aan dit project was dat je niet alle afdelingen zelf kunt sturen en je te maken krijgt met verschillende belangen. Je moet duidelijke afspraken maken, zeker in zo’n samenwerkingsconstructie met drie gemeenten. We hebben een OWO-directieoverleg waarin zaken worden besloten die de individuele gemeenten overstijgen en die voor de OWO-samenwerking belangrijk zijn. Dit betekent in de praktijk dat we eerst afspraken maken met de OWO-directie, vervolgens met die afspraken naar de managementteams van de drie gemeenten gaan, om te zorgen voor draagvlak en implementatie. Best ingewikkeld. Goede communicatie is hierbij heel belangrijk.”

“Er is heus wel wat gemord onder het personeel, maar van de weerstand is niets meer over.”

Ambassadeurs

“Goed met elkaar overleggen gebeurde ook op de werkvloer. Vanuit de afdeling financiën werd een aantal mensen als ambassadeur aangewezen. Zij hielpen een aantal maanden op de verschillende afdelingen die zich met de facturen bezighouden en boden, waar dat nodig was, de helpende hand. En, heel belangrijk, ze lieten niet na om te vertellen waarom een snellere betaling zo belangrijk is, namelijk voor een

goede reputatie van de OWO-gemeenten en natuurlijk ook om minder energie te hoeven verspillen aan ontevreden leveranciers die zich afvragen waar hun geld blijft.”

Meer laaghangend fruit

“Hoewel er heus wel wat werd gemord onder het personeel, is van de weerstand niets meer over. Wanneer het eenmaal goed gaat, blijft het ook goed gaan. En het hele proces is makkelijker geworden, dat is ook wat waard.” Van der Weide ziet het wel zitten om het betaalproces nog sneller te maken. Er is meer laaghangend fruit dat geplukt kan worden. “Het scheelt als de leveranciers hun facturen beter zouden opstellen: een factuurnummer bijvoorbeeld is heel handig, maar dat ontbreekt regelmatig. Ook de naam van de contactpersoon op de rekening maakt veel uit. We kunnen er als gemeenten ook zelf wat aan doen door facturen met bedragen onder de honderd euro sneller te betalen.”



Meer weten?

Gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland (OWO-gemeenten)

Bert van der Weide

Afdelingshoofd Bedrijfsvoering

✉ b.vanderweide@owo-gemeenten.nl

Van inkoop- ordernummers tot eigen webwinkels



Organisatie: gemeente Rotterdam



Gemiddelde betalingstermijn nu: 12 dagen

*“We hebben de verbeteringen gezocht aan de inkoopkant. We zijn gaan werken met inkoopordernummers en het tijdig boeken van ontvangsten, zodat de factuur meteen bij binnenkomst kan worden goedgekeurd en beschikbaar gesteld voor betaling”, vertelt **Marcel van Gilst**, afdelingsmanager accounting van de bestuurs- en concernondersteuning van de gemeente Rotterdam.*

De gemeente Rotterdam heeft te maken met ruim 12.000 leveranciers en zo’n 600 betalingen per dag. Na een uitgebreid verbetertraject – dat in geuren en kleuren wordt verteld door Van Gilst – is het gelukt om de gemiddelde betalingstermijn terug te brengen tot 12 dagen.

Vroeger en nu

“Vroeger kon dit gebeuren: een budgethouder van de gemeente Rotterdam belt een bestelling door aan een leverancier. De factuur komt binnen bij die budgethouder, maar die vergeet hem door te sturen naar de afdeling boekhouding. Daardoor wordt de factuur niet betaald. De leverancier stuurt een aanmaning die terecht komt bij de afdeling boekhouding, waar de factuur niet bekend is. Er gaat een hele tijd overheen voordat de kwestie is uitgezocht en de factuur kan worden betaald. Tegenwoordig gaat het zo: wanneer iemand binnen de gemeente een bestelling plaatst, gebeurt dat in een digitale omgeving waarin bestellingen kunnen worden gedaan bij leveranciers waar de gemeente afspraken mee heeft. Bij het plaatsten van de bestelling wordt meteen een inkoopordernummer gecreëerd. De leverancier doorloopt het inkooporderproces, krijgt dan meteen zijn inkoopordernummer en zet dat op zijn factuur. De verantwoordelijke budgethouder bij de gemeente controleert bij de ontvangst van de bestelde goederen of diensten of de levering overeenkomt met de factuur van de leverancier. Bij akkoord wordt de levering ingeboekt in het boekhoudsysteem (Oracle), en dan wordt de factuur meteen betaalbaar gesteld. Bij niet-akkoord gaat de factuur terug naar de budgethouder.”

Eén concernadministratie

Er is wel een aantal grote veranderingen doorgevoerd voordat het zover was. In 2013 voegde de gemeente haar zeventien dienstadministraties, die elk een eigen crediteurenadministratie en betaalorganisatie hadden, gefaseerd samen tot één concernadministratie. Dat had als doel om meer inzicht te krijgen in de gemeentelijke financiën. “Het verkorten van de betalingstermijnen was geen doelstelling op zich, maar de samenvoeging heeft daar uiteindelijk wel aan bijgedragen. Dat komt doordat een maatregel maar één keer hoeft te worden ingevoerd in plaats van zeventien keer. De samenvoeging leidde overigens niet meteen tot verbetering: de gemiddelde betalingstermijn werd in eerste instantie juist langer. We kregen bijvoorbeeld een factuur binnen gericht aan de gemeente Rotterdam voor de levering van zeventien bossen bloemen. Ga dan maar eens uitzoeken wie die bossen bloemen heeft besteld en dus goedkeuring moet geven voor de factuur.”

Inkoopordernummers

Rotterdam richtte toen een *taskforce* op om heel gericht uit te zoeken hoe de betalingstermijnen verkort konden worden tot binnen dertig dagen en liefst nog sneller. “Deze *taskforce* hield ook de wethouder op de hoogte van de voortgang, omdat we vanuit de politiek signalen kregen over achterstanden in de betalingen. Rond november 2013 hadden we een betalingstermijn die nog wel hoog was, maar al wel binnen de dertig dagen lag.”

Om dat voor elkaar te krijgen, ging de gemeente werken met inkoopordernummers en werden ontvangen leveringen tijdig in het digitale systeem ingeboekt, zodat de factuur meteen bij binnenkomst van de goederen of diensten betaalbaar konden worden gesteld. “Ook hebben we voor de medewerkers in de organisatie een Handboek Prestatieverklaring ontwikkeld. Want wat is een goede prestatieverklaring? Een urenbriefje van een uitzendkracht is natuurlijk helder, maar wat is een prestatieverklaring bij een adviesrapport? In het Handboek zien budgethouders hoe ze in Oracle vastleggen dat ze een levering hebben ontvangen.”

“In het begin moesten leveranciers wennen aan het werken met inkoopordernummers, maar het is tegenwoordig heel gebruikelijk om een kenmerk op een factuur te zetten. Wie bij de gemeente Rotterdam netjes het inkooporderproces doorloopt, krijgt gewoon een inkoopordernummer. Dat nummer wordt via de e-mail of per post bevestigd. Het kenmerk op de factuur is bij ons het inkoopordernummer. Bij bedrijven komt het ook steeds vaker voor, want het is dé manier om gegevens uit te wisselen. Een factuur met een omschrijving als ‘factuur conform afspraak’ wordt bij geen enkel bedrijf meer in behandeling genomen.”

Terugsturen van facturen als leerproces

Vanaf april 2017 begon de gemeente met het terugsturen van facturen zonder inkoopordernummer. Op dat moment was het percentage van facturen met een IO al toegenomen van 35 procent naar ruim 90 procent. “Bij iedere teruggestuurde factuur zit correspondentie over de reden voor terugsturen en uitleg over het inkooporderproces. Voordat je begint met terugsturen, moet je intern het inkooporderproces goed op orde hebben. Anders worden leveranciers de dupe van jouw proces. We hebben eerst intensief gecommuniceerd, zowel binnen het concern Rotterdam als naar leveranciers, dat we facturen gingen terugsturen bij het ontbreken van een inkoopordernummer. Leveranciers vertelden we dat ze geen inkooporder moeten aannemen zonder een ordernummer, omdat het dan lastig wordt om de factuur betaald te krijgen. Voor de uitzonderingen – heel specifieke diensten of facturen, zoals belastingaanslagen of griffierechten – heeft de gemeente de uitzonderingenlijst.”

Eigen webwinkels

Om het plaatsen van een bestelling te vereenvoudigen, werkt de gemeente Rotterdam steeds meer met webwinkels. “Op die manier is meteen de inkooporder bekend, zodat de factuur op tijd betaald kan worden. We hebben eigen webwinkels laten ontwikkelen en we gebruiken webwinkels van leveranciers waarin onze medewerkers alleen iets kunnen bestellen waarvoor we een contract hebben afgesloten. Denk aan bloemen, kantoorartikelen en bedrijfskleding. In die webwinkels zien we ook alleen de prijzen die we hebben afgesproken. De medewerker kan zelf een bestelling doen, die daarna snel in een inkooporder wordt omgezet. De leverancier factureert ons met een inkoopordernummer en wij weten waar de factuur thuishoort. Zodra de ontvangst van de levering is geboekt, gaat direct de betaling in.”

Aannemelijkheidsprincipe

Verder heeft Rotterdam afspraken gemaakt over offertes (zo is voor een bestelling onder de 30.000 euro onderbouwning of minimaal één offerte nodig, boven de 30.000 euro zijn drie offertes vereist, bij voorkeur via een MOAP) en is het annemelijkheidsprincipe ingevoerd. Dat houdt in dat voor kleine ontvangsten van onder de 500 euro geen prestatieverklaring in het systeem hoeft te worden ingevoerd. “Dit gaat vaak om kleinere, terugkerende bestellingen. Als de factuur binnenkomt, is de ontvangst ook meteen geboekt. We gaan er namelijk van uit dat die levering gedaan is. We boeken dus niet voor ieder bloemetje de ontvangst. We nemen aan dat de bloemist de bloemen levert en dat we – als dat niet gebeurt – bellen waar het bloemetje blijft. Periodiek wordt er wel een specifieke controle uitgevoerd op deze betalingen.”

Twee tot drie jaar nodig gehad

“Oude routines veranderen niet van de ene dag op de andere. Zo’n proces heeft een lange doorlooptijd. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Uiteindelijk is de wethouder eindverantwoordelijk, maar het cluster voert het uit. De afdeling Inkoop stuurt op het inkoopproces en de afdeling Financiën rapporteert over de betalingsstermijnen. We hebben twee tot drie jaar nodig gehad om bij iedereen in de hele organisatie tussen de oren te krijgen dat een inkoopordernummer nodig is. We hebben het natuurlijk wel over ruim 10.000 ambtenaren die jarenlang bij wijze van spreken gewoon naar de winkel om de hoek liepen om even wat kantoorartikelen te halen.”

Rapporteren op alle niveaus

“Het is een kwestie van blijven sturen op cijfers; rapporteren op alle niveaus, van de budgethouder tot de concerndirectie en directie. Gewoon aan iedereen de cijfers laten

Factuurnr. 1802

zien van de inkoopordernummerdekking (IO-dekking), dus ook de aantallen te laat betaalde facturen en het percentage facturen met een inkoopordernummer. Dan zie je dat de ene concerndirecteur hoger scoort dan de andere en zo ontstaat het gesprek: waarom kun jij het wel realiseren en ik niet?”

“Het invoeren van inkoopordernummers heeft zeker bijgedragen aan de verbetering van de gemiddelde betalingstermijn. De rapportages hebben we ook geagendeerd voor de Staf Financiën (waarin de wethouder zit) en voor de Concerndirectie. Zo weet je zeker dat dezelfde rapportage zowel bij de wethouder ligt als bij de hoogste ambtenaren. Dat heeft echt geholpen om hen te doordringen van de urgentie en te zorgen dat zij actief gingen sturen op IO-dekking.”

Honderd procent is een illusie

“Toch is een IO-dekking van 100 procent niet haalbaar. Soms gebruikt een leverancier een inkoopordernummer dat niet meer bestaat, of een nummer dat al vol is. Die factuur wordt gerapporteerd als ‘niet juist’. Hij komt wel bij ons in het systeem, want er staat een inkoopordernummer op en we sturen hem dus niet terug. Gedurende het proces geeft die factuur uitval. In overleg met het cluster bekijken we hoe we die factuur betaalbaar stellen. Bijvoorbeeld door het aanmaken van een inkoopordernummer of het toevoegen van een inkooporderlabel. Maar die factuur telt niet mee voor de inkoopordernummer-dekking, om mensen bewust te maken dat ze een nieuw inkoopordernummer nodig hebben (of het oude ophogen) als ze iets nieuws bestellen.”

Uitzondering

“Voor een bepaald onderdeel van ons concern hebben we een uitzondering gemaakt, omdat zij een heel afwijkend proces hebben. Zij maken geen gebruik van de inkoopmodule. Daar monitorden we wel op betalingstermijn, maar niet op inkoopordernummer-dekking. Dat was een bewuste keuze en we hebben dat onderdeel ook niet meegenomen in de rapportages over inkoopordernummer-dekking. Zo bleven de scores in de rapportages vergelijkbaar.”

E-facturen drempel voor kleinere bedrijven

“We zijn in 2018 ook met een traject gestart om facturen digitaal binnen te krijgen, zodat ze meteen worden ingelezen. Een volledig digitale factuur is geen pdf- maar een XML-bestand. Op dit moment komt circa 32 procent van de facturen aan de gemeente Rotterdam volledig digitaal binnen, als XML dus. Die facturen worden 's nachts ingelezen en meteen verwerkt met de inkooporders. Als het hele proces volgens afspraak wordt doorgelopen, gaat de betaling van die facturen in twee à drie

dagen. Een pdf-factuur duurt vijf tot zes dagen. Binnenkort starten we een actie om bedrijven die nog papieren facturen sturen te verleiden tot het sturen van pdf's."

"Wij merken dat veel leveranciers behoefte hebben aan digitalisering om papiergebruik terug te dringen en om het facturatieproces te verbeteren. Maar het is vooral voor de wat kleinere bedrijven vaak nog lastig om die slag te maken. Dat heeft te maken met investeringen die nodig zijn om te digitaliseren. Iedereen kan een pdf maken (62 procent van de facturen krijgen wij nu als pdf binnen), maar een factuur in XML, daar is wel wat kennis voor nodig. Dat is voor grotere bedrijven nu eenmaal makkelijker."

Sinds kort verstuurt de gemeente Rotterdam ook zelf e-facturen. "De slag die wij van onze leveranciers verwachtten, maken wij zelf ook. Daarin lopen wij denk ik wel voor op andere gemeenten."

"Oude routines veranderen niet van de ene op de andere dag. We hebben het wel over ruim 10.000 ambtenaren die jarenlang bij wijze van spreken gewoon naar de winkel om de hoek liepen om even wat kantoorartikelen te halen."

Budgethouder ziek

De contractmanagers van de gemeente bespraken (en bespreken) ook met de leveranciers van wie zij veel facturen ontvangen, hoe het facturatieproces beter kan. "Soms betekent dat veel facturen op één verzamelfactuur zetten en soms juist een verzamelfactuur splitsen in veel kleine, waardoor de doorloopsnelheid in totaal wordt verhoogd. Als een factuur door een heleboel budgethouders moet worden ontvangen of goedgekeurd en één budgethouder is er niet, dan wordt die factuur dus niet betaald. Bij splitsing in deelfacturen blijft in zo'n geval maar één factuur hangen en worden de overige gewoon betaald. Soms is het voor een leveranciers dus aantrekkelijk om veel kleine facturen te sturen in plaats van één grote. Per leverancier bekijken we hoe we het best de facturatie kunnen doen. Het is maatwerk."

Investeren in bestelproces

"We hebben de laatste jaren geïnvesteerd in het eenvoudiger maken van het bestelproces. We proberen het steeds gebruiksvriendelijker te maken. Aan de facturatiekant hebben we een externe serviceprovider in de arm genomen. Die ontvangt de XML-facturen en voert daar een aantal bewerkingen op uit, zodat wij ze in Oracle kunnen

ontvangen. Die provider kan facturen ontvangen van de leverancier én facturen doorzetten naar verschillende afnemers. Na een pilot met een leverancier hebben we vorig jaar een aanbesteding gehouden en een provider gekozen. Je moet ook aan de toekomst denken, want Europese wetgeving schrijft voor dat overheden alle vormen van digitale facturen moeten kunnen ontvangen en verwerken."

Tip voor kleinere gemeenten

Van Gilst verwacht dat alle gemeenten, zowel grote als kleinere, hun facturatieproces kunnen digitaliseren en zo de betalingstermijn aan mkb-ondernemers verlagen.

"Wij betalen gemiddeld 550 tot 600 facturen per dag. Omdat we iedere werkdag een betalingsronde doen, kan een factuur binnen twee à drie dagen betaald worden. Daarmee betalen we 96 procent van de facturen binnen 30 dagen met een gemiddelde betaaltermijn van 12 dagen. Maar ook als je één keer per week een betaling doet, heb je in een gedigitaliseerd proces een factuur al goedgekeurd als deze wordt ontvangen. Deze kan dan direct in de eerstvolgende betaling mee en dat scheelt zo enkele dagen op je betalingstermijn."



Meer weten?

Gemeente Rotterdam

Marcel van Gilst

Afdelingsmanager accounting

✉ md.vangilst@rotterdam.nl

‘Opvoeden’ is het lastigst



Organisatie: provincie Utrecht



Gemiddelde betalingstermijn nu: 30 dagen

“Bij de provincie Utrecht is de combinatie van digitaliseren en het werken met verplichtingsnummers cruciaal gebleken. Het lastigste onderdeel van het verbetertraject is het ‘opvoeden’, zowel van de eigen medewerkers als van leveranciers. Dat gaat er eerst nog vriendelijk aan toe maar op een gegeven moment ook iets minder vriendelijk”, vertelt coördinator Financiële administratie Peter Ulderink.

“**T**oen de norm werd ingesteld dat overheden 95 procent van hun facturen binnen 30 dagen betaald moeten hebben, heeft de provincie Utrecht een traject ingezet om de doorlooptijd te verbeteren. De provincie is er nog niet helemaal, maar dankzij het verbetertraject is het gelukt om heel dicht bij de gestelde termijn te komen.”

Verplichtingsnummers

Toen de provincie overstapte van haar oude boekhoudsysteem naar SAP, was de keuze voor het invoeren van het gebruik van verplichtingsnummers snel gemaakt – ook wel bekend als inkoopordernummers of bestelnummers. “In SAP is speciaal voor ons een verplichtingenmodule gebouwd. Daarin wordt de hele bestelling opgenomen, met steeds een uniek verplichtingsnummer. Je maakt een verplichting aan en die wordt meteen akkoord verklaard door de definitieve budgethouder. Het is als het ware een reservering op zijn budget. Het bedrijf dat de bestelling uitvoert, krijgt van ons een brief met het verplichtingsnummer en het verzoek om dat nummer op de factuur te vermelden. De factuur wordt automatisch vergeleken met de verplichting. Als alles gelijk is, wordt de factuur naar de zogenaamde PAV’er gestuurd voor een prestatieverklaring. De factuur hoeft daarna echter niet nog een keer naar de budgethouder, maar kan dan dus in de betaling. Bij hele grote bedragen doen we overigens wel een extra controle.”

Factuurportal

Per jaar betaalt de provincie ongeveer 22.000 facturen. Iedere dag worden betalingen gedaan. Een deel van de facturen komt ingescand binnen via de factuurportal. “Wij doen zaken met een bedrijf dat onze facturen automatisch inscant en naar ons financiële systeem stuurt. De btw, het bedrag, de leverancier en het verplichtingsnummer worden dan automatisch herkend. Een enkele keer moet er een papieren factuur handmatig worden gescand. Dat kost extra tijd, het is immers extra werk, en zorgt dus voor een langere betalingstermijn.”

Instructie aan leveranciers

“We hebben een mailing gestuurd aan alle leveranciers om erop te wijzen dat ze een verplichtingsnummer op de factuur moeten vermelden. Daar hebben ze zelf ook baat bij, want daarmee worden facturen sneller betaald. Laatst bleek een leverancier wat onwillig. Wij hebben toen gedreigd met het retourneren van facturen zonder verplichtingsnummer. Vervolgens ging het een week goed en daarna ging het weer mis. Toen hebben wij inderdaad alles retour gestuurd. Dat is even schrikken voor de leverancier, maar het helpt.”

Kraaiende factuur

“De invoering van het verplichtingsnummer had een positieve invloed op de betalingstermijn van de provincie. Maar de ambitie van 95 procent binnen dertig dagen halen we nog niet. We zitten nu rond de 90 procent. Daar moet het verbetertraject verandering in brengen. Dat bestaat uit vier facetten: kwartaalrapportages analyseren, escaleren op verschillende niveaus, leveranciers opvoeden en de eigen medewerkers opvoeden. De medewerkers die facturen moeten accorderen, zijn namelijk niet altijd doordrongen van het feit dat er vaart achter gezet moet worden.”

“Wij – de financiële administratie – vragen regelmatig aan afdelingen om er iets aan te doen als een factuur open blijft staan. Met een knop in het systeem krijgt de bewuste medewerker van ons een melding dat er een factuur ‘staat te kraaien’.

Als er niet snel antwoord komt, wordt er geëscaleerd: dan stuurt een medewerker van de financiële administratie een e-mail met uitleg. De coördinator van de financiële administratie staat in de cc, want dat geeft extra druk. Als er dan nog niets gebeurt, is er een hoger escalatieniveau. In dat geval neemt de coördinator zelf contact op met de leidinggevende. We worden dus steeds iets minder vriendelijk.”



“Ook leveranciers hebben er baat bij om verplichtingsnummers te vermelden op de factuur, want daardoor worden facturen sneller betaald.”

Medewerkers met weinig ervaring

“Sommige medewerkers zijn niet zo bekend met het betaalproces. Ze maken sporadisch verplichtingen aan en hoeven niet vaak facturen goed te keuren. Voor hen heeft de financiële administratie *quick reference cards* ontwikkeld en werkbeschrijvingen gemaakt. Ook zijn er cursussen. Die geven wij zelf. We leggen precies uit hoe ze een factuur aan een verplichting koppelen en hoe ze een factuur goedkeuren. We vertellen dan ook duidelijk dat wij staan voor die betalingstermijn van 30 dagen. Dat is een verplichting en die willen we halen.”

Vervanger regelen

“De provincie betaalt alle facturen zo snel mogelijk. Niet wachten tot dertig dagen, maar direct na akkoord betalen. Soms is dat binnen vier of vijf dagen. Ieder kwartaal worden de financiële rapportages geanalyseerd. Zo bleek op een gegeven moment dat vakanties een probleem opleverden, omdat medewerkers geen vervanger hadden

benoemd om te accorderen. Zo bleven facturen hangen. “Dus hebben wij in onze organisatie gecommuniceerd dat iedereen in het systeem een vervanger moet benoemen als hij op vakantie gaat.”

Deels gecorrigeerde facturen

“Als een factuur nog niet akkoord is, wordt hij terecht vastgehouden. Maar het kan zijn dat hij onnodig lang blijft hangen. Dan gaan we waarschuwen en daarna escaleren. Maar het kan ook zijn dat een factuur fout is. Dat de btw bijvoorbeeld niet correct is vermeld, of dat een wettelijke vereiste ontbreekt. In dat geval sturen wij de factuur terug naar de leverancier.”

“Soms corrigeert een leverancier de factuur, maar houdt hij de oorspronkelijke factuurdatum aan. Je bent zo tien dagen verder voordat je de gecorrigeerde factuur hebt. Dus als dat gebeurt, moet je druk op de ketel zetten om alsnog binnen dertig dagen te kunnen betalen. Eigenlijk moeten leveranciers dan een creditnota opmaken en opnieuw de factuur boeken met de actuele datum. Maar dat doen ze niet altijd; het is daardoor soms een lastig traject. In het uiterste geval – maar liever niet – kan de provincie een factuur zonder verplichtingsnummer wel accepteren. Wij ‘muteren’ de relatie in het systeem, waardoor de factuureisen voor zo’n individuele relatie komen te vervallen. Zijn foute factuur komt er dan doorheen. Maar we maken het niet te gemakkelijk, want leveranciers zullen hier op een gegeven moment toch in moeten professionaliseren. Wij zijn immers niet de enige instantie die met verplichtingsnummers of ordernummers werkt.”



Meer weten?

Provincie Utrecht

Peter Ulderink

Coördinator financiële administratie

✉ Peter.Ulderink@provincie-utrecht.nl

Vooraf betaal- gegevens verzamelen is cruciaal



Organisatie: provincie Gelderland



Gemiddelde betalingstermijn nu: 21 dagen

*Het verkorten van de betaaltermijnen is een kwestie van organisatie en techniek, maar ook van bestuurlijke mentaliteit. Vind je de eigen kas belangrijker dan snel betalen? Gelderland vindt snel betalen belangrijk. En heeft ervoor gekozen om het verzamelen van betaalgegevens in het begin van het proces te doen. “Want dat loont”, stelt **Richard van Wilpe**, teammanager financiële administratie en beheer.*

De provincie Gelderland heeft jaarlijks ruim 22.000 facturen te voldoen, vooral aan bedrijven in de wegenbouw en het wegenbeheer, waarvoor de provincie immers verantwoordelijk is. Ook subsidierelaties vertegenwoordigen een relatief groot deel van het factuurbestand. Vijf jaar geleden besloot de provincie zijn betaalbeheer te veranderen. “We hebben toen gezegd: we willen niet dat in tijden van crisis het mkb er slechter voor komt te staan doordat wij slechte betalers zijn. We hebben toen een nieuw financieel systeem en betalingsstramien ingevoerd, dat het betalingsproces van facturen aanmerkelijk heeft verbeterd en versneld.” De praktijk is nu dat ten minste 96 procent van de facturen op tijd wordt betaald, 87 procent zelfs binnen 21 dagen.

Vroegtijdig gegevens leverancier verzamelen

Belangrijkste kenmerk van dit nieuwe betalingsstramien is het verzamelen en controleren van de gegevens die je voor tijdige betaling van een factuur nodig hebt. Dat vindt nu meteen plaats bij het afsluiten van een leveringsovereenkomst. En dus niet pas wanneer na de levering van de diensten of goederen de factuur in de bus valt. “Voorheen werd eerst een opdracht goedgekeurd en dan kwam de factuur. Vervolgens ging de afdeling Financiën na wie de opdrachtheigenaar was, onder welk budget de uitgave viel en wat het inkoopordernummer was, enzovoorts. Nu vertelt degene die een bestelling mandateert ons meteen bij het plaatsen van de bestelling uit welk budget de uitgave komt. Ook levert deze persoon meteen alle relevante gegevens van de toeleverancier aan Financiën. Daarna ontvangt de leverancier een inkooporder met een nummer dat hij op de factuur moet vermelden. Na ontvangst hoeven we de factuur alleen nog met dat inkoopordernummer te matchen en ter goedkeuring aan de budgethouder voor te leggen. Dit gebeurt digitaal. Na goedkeuring door de budgethouder kan de factuur, aan het eind van dit versoepelde proces, meteen mee met de eerstvolgende betaalrun. Die vinden minimaal twee keer per week plaats. Zo kan de provincie als alles vlot verloopt binnen een week betalen.”

Stapsgewijs naar gewenste effectiviteit

“De provincie heeft het nieuwe betalingsprotocol enkele jaren geleden in één keer ingevoerd. Wel gingen er, zoals verwacht, nog enkele jaren overheen voordat de gewenste effectiviteit werd bereikt. Vooral de budgethouders moesten aan het nieuwe regime wennen, omdat van hen ook veel wordt gevraagd. Zij moeten bij het plaatsen van de bestelling veel meer informatie over het project en de toeleverancier leveren dan voorheen. Gaandeweg verloopt dit soepeler, ook omdat van de vaste groep leveranciers de meeste gegevens inmiddels bekend en digitaal opgeslagen zijn. Dat versnelt het proces.”

E-facturatie

Gelderland is intussen ook druk doende met de voorbereiding van e-facturatie. “Dit betekent dat we onze systemen geschikt gaan maken voor bestanden met het zogeheten UBL-format. Wij doen dit in samenwerking met onze externe dienstverlener Digipoort. Straks hebben we dan drie brievenbussen voor het ontvangen van facturen: de ouderwetse bus voor papieren post, de facturering via een elektronisch Excel-bestand, en het ontvangstpunt voor e-facturatie.”



“Laat de neiging varen om betalingen zo lang mogelijk uit te stellen uit oogpunt van kasstroombeheer.”

Kies: eigen kas eerst of tijdig betalen

Het verplaatsen van het verzamelen van gegevens naar het begin van het proces, dat is het belangrijkste advies van Van Wilpe aan andere overheden en organisaties. Een tweede aanbeveling is om tijdige betaling daadwerkelijk centraal te stellen in het beleid. “Redeneer vanuit de inhoud. Laat de neiging varen om betalingen zo lang mogelijk uit te stellen uit oogpunt van kasstroombeheer. Als je dat loslaat en niet altijd je eigen organisatie centraal stelt maar tijdige betaling als doelstelling kiest, dan kun je ook tot echte versnelling komen”, zegt hij. Hij plaatst hierbij de kanttekening dat deze beleidskeuze voor de provincie Gelderland relatief gemakkelijk is, omdat het bestuur in Arnhem zijn liquiditeitsbeheer op orde heeft. “Voor minder vermogende overheden kan daar een drempel liggen.”



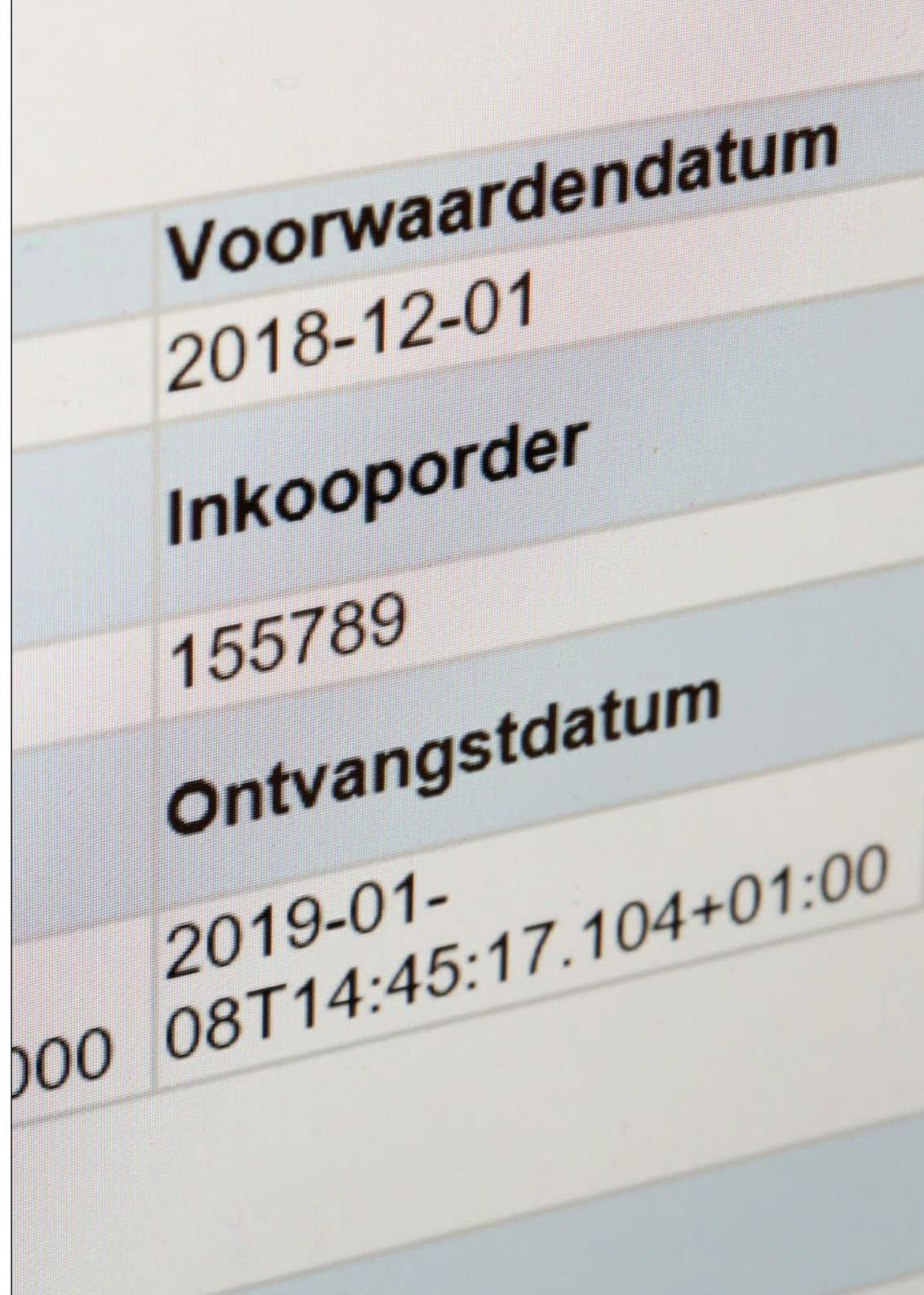
Meer weten?

Provincie Gelderland

Richard van Wilpe

Teammanager Financiële administratie en beheer

✉ r.van.wilpe@gelderland.nl



Centraliseren, digitaliseren en communiceren



Organisatie: Financieel Dienstencentrum van de ministeries SZW, VWS, Financiën, OCW en BZK



Gemiddelde betalingstermijn nu: 30 dagen

Het Financieel Dienstencentrum (FDC) heeft verschillende maatregelen genomen om te waarborgen dat zijn klanten – vijf ministeries – binnen de wettelijke betalingstermijn van dertig dagen blijven. Het FDC zocht die maatregelen niet zozeer aan de inkoopkant, zoals de gemeente Rotterdam heeft gedaan. “Wij hebben geen koppeling tussen de besteladministratie en de factuurafhandeling. Daarmee kun je namelijk minder centraliseren en je legt de werklast veel meer aan de voorkant van de organisatie”, vertellen Albert van Kessel en Ger van Os van het FDC.

Volgens de wettelijke norm moet 95 procent van de facturen binnen 30 dagen betaald zijn. Het FDC zit met drie departementen ruim daarboven: zelfs op bijna 99 procent. Twee departementen halen het net niet: die zitten op 94,7 en 94,8 procent. “Maar wij verwachten dat ook zij binnenkort de norm halen.”

Samenwerken heeft voordelen

De allereerste maatregel was feitelijk de oprichting van het FDC. Dat was in 2015, toen het FDC in het leven werd geroepen als financieel-administratieve krachtenbundeling van drie ministeries: SZW, VWS en Financiën, waarbij het FDC onder de verantwoordelijkheid valt van SZW. Vorig jaar kwamen er nog twee ministeries bij, OCW en BZK. “Voorheen waren de administraties van die departementen kleiner en dus kwetsbaarder, bijvoorbeeld in functiescheiding. In het betaalproces heb je het vier-ogen-principe, waarbij de ene medewerker een betaling invoert en de andere die betaling goedkeurt. In een kleine organisatie valt het hele betaalproces stil als één van die medewerkers er niet is. De samenwerking in het FDC verkleint die kwetsbaarheid en verhoogt de continuïteit en efficiency van het betaalproces.”

Van vijf departementen het beste

Het FDC werkt voor alle vijf de departementen op dezelfde manier. Het werkproces, of de administratieve organisatie (AO), is goed beschreven, wat van belang was bij het harmoniseren. “De departementen komen elk uit een andere wereld. Voordat we gingen samenwerken, hebben we de werkwijzen geharmoniseerd. We hebben alle processen vergeleken en gekeken wat de beste variant was. Het ging natuurlijk niet alleen om snelheid, maar ook om kwaliteit. Bij dat harmoniseren waren meerdere partijen betrokken: de mensen die het werk uitvoerden en de klanten – dat wil zeggen: de directies van de ministeries.”

Zelflerende software

Alle facturen – zowel als pdf en XML als op papier – komen bij het FDC binnen in het digitale systeem Kofax KTM. Deze software herkent de gegevens op facturen automatisch. “Dat intelligent scannen heeft ons enorm geholpen met het sneller verwerken van facturen. Voorheen moesten we alle gegevens met de hand inkloppen. Nu leest KTM alle velden uit en hoeven wij alleen te kijken of alles klopt en eventueel een veldje aan te vullen. Die software is zelflerend, dus over een paar jaar hoeven we bij wijze van spreken helemaal niet meer te kijken. Door de schaalgrootte van het FDC pakken we dit soort ontwikkelingen vrij makkelijk op. Maar ook met een kleinere club mensen kun je dat prima doen.”



Light betalen

“Wat eveneens helpt bij sneller betalen, is het zogeheten ‘light betalen’. Facturen tot 2.000 euro worden zonder prestatieverklaring van de klant betaald. Achteraf controleert het FDC steekproefsgewijs of het proces correct is verlopen. KTM stuurt een factuur onder de 2.000 euro meteen door naar het SAP-betaalsysteem.”

Financiële bijsluiter voor leveranciers

“Een andere maatregel, wél aan de inkoopkant, is de financiële bijsluiter. Bij iedere opdracht of bestelling moet de inkoper een financiële bijsluiter meesturen naar de leverancier, waarin precies staat beschreven waaraan de factuur moet voldoen. Als de leverancier zijn factuur aanlevert zoals beschreven, krijgt hij tijdig betaald. Facturen die niet aan de bijsluiter voldoen, stuurt onze servicedesk met uitleg terug naar de leverancier. Vroeger losten wij het probleem op, maar nu leggen we de bal bij de leverancier. Anders lopen wij het risico dat wij niet voldoen aan de betalingsnorm, want de teller blijft lopen zolang wij bezig zijn met uitzoeken. Als we de factuur terugsturen, gaat de teller pas lopen als we daarna een correcte factuur binnenkrijgen.”

Geen koppeling tussen besteladministratie en factuurafhandeling

Zoals gezegd heeft het FDC geen koppeling tussen de besteladministratie en de factuurafhandeling. “Sommige organisaties zijn zo ingericht dat ze alleen een factuur kunnen afhandelen als er een bestelling aan vasthangt. Dat maakt snellere doorlooptijden mogelijk dan onze methode, maar de keerzijde is dat de werklust van onze klanten – de departementen – daardoor zou verzwaken. Elke bestelling moet dan namelijk eerst worden geregistreerd en dat is extra werk. Daarom kiezen wij niet voor zo’n koppeling.”

Bijeenkomsten en nieuwsbrieven

De communicatie over de veranderingen ging op meerdere manieren, van nieuwsbrieven en een intranetpagina tot bijeenkomsten waar uitleg werd gegeven. “Bij de uitbreiding van drie naar vijf departementen hebben we opnieuw een communicatieplan opgesteld. Communicatie blijft belangrijk; daarom heeft het FDC een eigen communicatieadviseur. Verder gaan we een of twee keer per jaar een dag bij onze departementen op bezoek om veranderingen en de stand van zaken te bespreken. Wij weten goed wie onze klanten zijn, op basis van de autorisaties die we verlenen in onze systemen. Van al onze klanten hebben we e-mailadressen en als er iets wijzigt dat iedereen moet weten, sturen we ze een mail.”

Werkinstructies voor medewerkers

Op het Rijksportaal, het intranet voor alle ministeries, heeft het FDC een financiële pagina gepubliceerd, waar ook de werkinstructies staan. Die pagina is onderverdeeld naar de departementen en daar kunnen de klanten van het FDC alle informatie vinden.

Niet pingpongen

Het FDC behaalt efficiency in het betaalproces door de klanten (de departementen) zo min mogelijk te betrekken bij de verwerking van facturen. “De klant wordt alleen geraadpleegd als het echt nodig is. Dat is een *lean* manier van procesinrichting. We gaan niet pingpongen met de klant over details als een omschrijving die niet klopt of een komma die is vergeten. Een foute factuur gaat terug naar de leverancier. Bij onenigheid over de factuur tussen de leverancier en de inkoper wordt de factuur *on hold* gezet. Anders zou zo’n factuur de doorlooptijd flink langer maken. Maar hij telt niet mee, want eigenlijk klopt hij niet.”

Klanten zien elkaars cijfers

Voor elke stap in het proces heeft het FDC een norm ingesteld, zodat goed valt bij te houden waar in het proces er eventueel iets misgaat of waar verbetering te halen valt. Wekelijks stuurt het FDC een overzicht naar zijn klanten van het betaalgedrag per organisatie-eenheid. De departementen zien elkaars cijfers en kunnen dus vergelijken. Intern monitort het FDC dagelijks de voorraad facturen van de vijf departementen. “Als een factuur te lang blijft hangen, is de eerste vraag: ligt het aan ons, of zit het aan de kant van de klant? En daarna kijken we wat de oorzaak is. Zo pellen we het probleem steeds verder af.”

“Communicatie blijft belangrijk. Daarom hebben we een eigen communicatieadviseur.”

E-facturen

“Wij zijn goed in staat om e-facturen te ontvangen, ongeacht de methode die de leveranciers gebruiken. Die kunnen kiezen of ze een e-factuur sturen via ons e-factuurportaal, via een *broker* of via *Simpler Invoicing*. Ook dat staat allemaal uitgelegd in de financiële bijsluiter. Als e-factureren een vlucht neemt en juist verloopt

– dat is nu namelijk nog het struikelblok – verwachten wij minder capaciteit nodig te hebben voor het betaalproces. Maar het blijkt nu vaak nog lastig voor leveranciers om een e-factuur in te dienen.”



Meer weten?

Financieel Dienstencentrum (FDC) van vijf ministeries
 Albert van Kessel
 Clustermanager Betalen
 ✉ AvKessel@minszw.nl
 Ger van Os
 Hoofd Financieel Dienstencentrum
 ✉ Agpvos@minszw.nl

Colofon

Tekst

Interviews: Stampa Corporate Communications & Content

Tekstredactie: Chris Sol en Astrid Bottenberg, ministerie van EZK

Fotoverantwoording

Wiebe Kiestra

Vormgeving en druk

Optima Forma bv, Voorburg

Xerox OBT, Den Haag

Uitgave

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Directie Ondernemerschap
i.s.m. Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg



Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



Interprovinciaal Overleg
van en voor provincies

Rijksoverheid

Postbus 20401 | 2500 EK Den Haag

April 2019

