

## **Betalingsgedrag van gemeentelijke budgethouders Zo snel mogelijk of niet eerder dan het moet ?**

W.M.H. Grooten\*

R.M. van der Burgh\*

### **Samenvatting**

Door nieuwe Europese regelgeving gelden er voor gemeenten sinds 16 maart 2013 nieuwe en strengere eisen ten aanzien van de overschrijding van betalingstermijnen. Uit eerder onderzoek bleek dat betalingsachterstanden bij gemeenten vaak werden veroorzaakt door de werkwijze van budgethouders. De auteurs hebben onderzocht of deze stelling klopt en daarbij vastgesteld dat er inderdaad sprake is van een causaal verband tussen de werkwijze van budgethouders en betalingsachterstanden.

Concreet zijn er uit het onderzoek tien omstandigheden aan het licht gekomen die debet zijn aan een vertraging van het betalingsproces. Deze komen echter niet allemaal uitsluitend voor rekening van de budgethouders, want ook politieke beslissingen en opvattingen over het gemeentelijke beleid, zijn vaak bepalend voor de snelheid waarmee een gemeente haar betalingsverplichtingen nakomt. Daarnaast is vastgesteld dat ook crediteuren zelf, bijvoorbeeld door fouten in hun eigen administratie, vaak betalingsachterstanden veroorzaken.

Trefwoorden: betalingsachterstanden, Richtlijn 2011/7/EU, betalingsgedrag gemeenten.

### **1. Inleiding**

Op 5 oktober 2012 lanceerde de vice-voorzitter van de Europese Commissie, Antonio Tajani, in Rome een voorlichtingscampagne met als doel om alle 27 lidstaten te bewegen tot een spoedige omzetting van Richtlijn 2011/7/EU (hierna: de Richtlijn) in het nationale recht. De genoemde Richtlijn handelt over de bestrijding van betalingsachterstanden bij handelstransacties en moet in 2013 binnen de EU hét hulpmiddel worden om (te) late betalingen te bestrijden. De nieuwe regelgeving biedt de crediteur een aantal verschillende instrumenten aan om het laten ontstaan van betalingsachterstanden te ontmoedigen. Om te beginnen mag de crediteur aan een wanbetaler steeds een minimumvergoeding van € 40,- aan incassokosten in rekening brengen. Daarnaast heeft de crediteur het recht om over het uitstaande bedrag een wettelijke rente te berekenen van 8%. Voor overeenkomsten tussen ondernemingen onderling geldt in beginsel een betalingstermijn van maximaal 60 dagen. Betreft het een overeenkomst tussen een onderneming en een overheidsinstantie, dan geldt als uitgangspunt een betalingstermijn van maximaal 30 dagen. De campagne was vooral gericht op het informeren van het midden- en kleinbedrijf over de genoemde rechten die men aan de Richtlijn kan ontleen en over de wijze waarop deze kunnen worden uitgeoefend (Persbericht, 2012). De start van de campagne kreeg in de Nederlandse media geen enkele aandacht. Dat mag opmerkelijk worden genoemd, want op 12 juli 2012 maakte de pers van *Financieel Dagblad* tot *Telegraaf* juist wel ruim baan voor het nieuws dat het betalingsgedrag van Nederlandse gemeenten nog steeds ver onder de maat scoort. Nederlandse gemeenten voldoen 22,5% van hun facturen niet op tijd (Dun & Bradstreet, 2012). De gemiddelde overschrijding van de betalingstermijn is daarbij in een jaar tijd wel van 10 naar 9 dagen gedaald. Bij het onderzoek, dat op verzoek van

MKB-Nederland werd uitgevoerd, werden circa 150.000 rekeningen aan gemeenten onder de loep genomen. Waar de onderzoekers geen aandacht aan schonken was de vraag naar de oorzaken van de geconstateerde overschrijdingen. Onderzoek van Grooten informeerde in 2012 juist wél expliciet naar de oorzaken. Uit dit onderzoek, gehouden onder de treasurers van 297 Nederlandse gemeenten, bleek dat betalingsachterstanden bij gemeenten werden veroorzaakt door zowel interne als externe factoren. Bij de interne oorzaken wezen de treasurers vooral naar de gemeentelijke budgethouders: facturen die hen ter accordering worden voorgelegd blijven te lang liggen en vooral daardoor komt de afgesproken betalingstermijn in het gedrang (Grooten, 2012, p. 301).

In het voorliggende onderzoek hebben wij ons primair de vraag gesteld waardoor schommelingen in de verwerkingstijden van facturen bij gemeenten teweeg worden gebracht. Aan deze hoofdvraag zijn drie deelvragen gekoppeld:

1. Worden de vertragingen in de betaling bij gemeenten inderdaad veroorzaakt door budgethouders?
2. Bij een bevestigend antwoord is vervolgens de vraag waardoor deze vertraging concreet wordt veroorzaakt?
3. Bij een ontkennend antwoord dient antwoord te komen op de vraag door wie en waardoor deze vertraging, volgens de budgethouders, dan wel wordt veroorzaakt.

Om op deze vragen een antwoord krijgen, hebben de auteurs bij negen verschillende gemeenten evenzoveel budgethouders geïnterviewd.

## 2. Literatuur

In de kern spitst zich de onderhavige problematiek toe op de vraag of bij gemeenten het management van specifieke financiële transacties, in casu het crediteurenbeheer, wel optimaal functioneert. Bij de beantwoording van deze vraag dient men te bedenken dat financieel beheer op gemeentelijk niveau als 'optimaal' wordt aangemerkt wanneer het vooral een risicomijdend karakter draagt (van Zessen, 1997, pp. 14-16). Dit laat onverlet dat van de overheid mag worden verwacht dat zij zich aan de vigerende wet- en regelgeving houdt en gemaakte afspraken met haar crediteuren nakomt. Sterker nog: juist van de overheid mag een crediteur verwachten dat deze haar rekeningen op tijd betaalt. Recent onderzoek door Van Lochem (2013, p. 15) toont echter aan dat de overheid zich juist weinig aantrekt van regels en procedures en met de nodige regelmaat de grenzen van het recht overschrijdt. In gelijke zin oordeelt ook Brenninkmeijer (2013, p. 7). Hij constateert dat verschillende overheden hun eigen gang gaan, ook daar waar het de omgang met betalingstermijnen betreft. Steeds meer tendeert de Nederlandse overheid naar een instrumentalisering van het recht (Foqué en 't Hart, 1990, p. 112). Bij het nemen van beslissingen kent de overheid in toenemende mate aan financieel-economische en politieke motieven een zwaarder gewicht toe dan aan juridische overwegingen. Of een overheid zich aan de geldende regelgeving houdt en (daardoor) haar rekeningen op tijd betaalt, heeft onder andere te maken met de cultuur die bij de lagere overheden heerst. De wijze waarop een financieel systeem in de praktijk wordt toegepast, is volgens Goddard (1991, pp. 119-120) ook afhankelijk van de bedrijfscultuur in de desbetreffende organisatie. Deze relatie wordt door hem aangeduid met de term 'Budget-Related Behaviour' (BRB). Hij baseerde zich op reeds eerder door Bruns en Waterhouse (1975, pp. 177-203) gehanteerde gedragsfactoren.

Het door Goddard gehanteerde begrip verwijst naar bestuurlijke activiteiten en interacties tussen managers die zich in een zekere frequentie tussen hen voordoen en die verband houden met het systeem van budgettaire controle. Het onderzoek toont een correlatie aan tussen de individuele ervaring van de bedrijfscultuur en de wijze waarop het BRB zich bij een manager manifesteert. Er kan pas sprake zijn van een goed functionerend financieel controlesysteem, wanneer dit past binnen de cultuur van de organisatie. Ook Flamholtz (1983, pp. 98-99), Markus en Pfeffer (1983, p. 303) kwamen in hun onderzoek tot de conclusie dat, zodra een financieel controlesysteem onverenigbaar is met de bedrijfscultuur, het op weerstand zal stuiten en als gevolg daarvan zal mislukken.

Een onderzoek van Williams, Macintosh en Moore (1990, pp. 221-246) toont aan dat het hierboven besproken BRB ook in de publieke sector geen onbekend verschijnsel is. Bij overheidsinstanties zoals een gemeente is daarnaast sprake van een duidelijke principaal-agent problematiek waarbij de operationele werkzaamheden van financiële controle zijn opgedragen aan een budgethouder (de agent), maar de politieke verantwoordelijkheid voor diens genomen besluiten ligt bij een wethouder (de principaal). Inherent aan de genoemde problematiek is dat de agent in de regel een informatievoorsprong heeft ten opzichte van zijn principaal. Uit onderzoek van Borge, Falch en Tovmo (2007, pp. 475-495) blijkt dat deze relatie vaak wordt gekenmerkt door een botsing van belangen waarbij de aandacht van de agent vaak uitgaat naar tal van niet-productieve activiteiten, door de onderzoekers aangeduid als 'slack'. Deze budgettaire slack werkt een hoge mate van inefficiëntie in de hand. Om het tijt te keren zal de principaal/wethouder het initiatief moeten nemen en een actievere rol moeten spelen in het hele financiële traject. Volgens Falch zou dat kunnen worden bereikt door het stellen van duidelijke doelen en het opleggen van targets (Falch, 2001, pp. 75-99).

### **3. Methodologie**

Het onderzoek vond plaats tussen september 2012 en januari 2013 waarbij semigestructureerde interviews in negen gemeenten zijn afgenomen. De keuze om de interviews bij juist deze gemeenten te houden, werd ingegeven door het feit dat deze gemeenten reeds hadden deelgenomen aan het eerdere onderzoek (Grooten, 2012, pp. 295-303). Aangezien wij door het vorige onderzoek in contact waren gekomen met diverse treasurers, hebben wij hen opnieuw benaderd met het verzoek om voor ons een aantal budgethouders te selecteren. Op basis van deze selectie is het contact met de betreffende budgethouders tot stand gekomen. De steekproef heeft zich tot negen gemeenten beperkt aangezien wij constateerden dat de variëteit aan antwoorden op onze vragen op den duur afnam en wij ter beantwoording van de onderzoeksvragen voldoende informatie hadden verzameld. In de voorbereiding op de interviews hebben we de data van de gemeenten uit het eerdere onderzoek van Grooten (2012, pp. 295-303) geraadpleegd. Daarbij hebben we specifiek gekeken naar het beleid van de formele betalingstermijn (FoBt), de feitelijke betalingstermijn (FeBt), het percentage van het totaal aantal facturen dat binnen de FoBt is voldaan en de vraag wie volgens de gemeente vooral verantwoordelijk is voor vertragingen bij het betalen van facturen.

Per onderwerp hanteerden wij één standaard beginvraag, waarna wij, al naar gelang het gegeven antwoord, aanvullende vragen stelden en/of aanwijzingen gaven (Emans, 2002, p. 62). Ten eerste wilden we weten hoeveel tijd budgethouders dagelijks kwijt zijn aan het accorderen van aan hen voorgelegde facturen. Hiermee kregen we een

indicatie van de mate waarin er door budgethouders (in tijd) aandacht wordt geschonken aan dit onderdeel van hun werk. Tevens hoopten we hiermee een beeld te krijgen van de complexiteit van het accorderen van facturen. De tweede vraag luidde: 'Wat zorgt er bij uw afdeling voor dat de ene factuur sneller wordt afgehandeld dan de andere factuur?'. Deze open vraag staat in direct verband met de hoofdvraag omdat het antwoord een indicatie geeft voor de oorzaak van de schommelingen. Ook wordt deelvraag 1 hiermee beantwoord, want als verklaring voor de vertraging kan de budgethouder ook een oorzaak noemen die buiten de ambtelijke organisatie ligt. De derde vraag was: 'Speelt de personele capaciteit een rol bij de vraag of een factuur snel of minder snel wordt afgehandeld'. Daarmee reikten wij zelf één van de mogelijke oorzaken aan en noopte het de budgethouder tot extra reflectie ten aanzien van de verwerkingstijden van facturen. Tenslotte vroegen wij of er bij de desbetreffende gemeente targets waren waaraan de budgethouder zich moest houden bij de afhandeling van de facturen. Met deze laatste vraag wilden wij verifiëren of er bij de gemeenten reeds rekening werd gehouden met de nieuwe Europese Richtlijn die immers spreekt van een termijn van maximaal 30 dagen waarbinnen een factuur door een gemeente moet zijn betaald.

Alle gesprekken werden opgenomen en daarnaast werd door een van de auteurs aantekeningen gemaakt. Gemiddeld duurde elk interview één uur en elk interview werd in zijn geheel uitgeschreven. Vervolgens werden alle oorzaken op basis van de kernantwoorden gecategoriseerd. Tenslotte is het geheel in een schriftelijke verslaglegging verwerkt (Cruz, Major, Scapens, 2009, pp. 91-117).

#### **4. Resultaten**

Op basis van de negen interviews kunnen meerdere oorzaken worden onderscheiden die ervoor zorgden dat de FoBt wordt overschreden. Concreet gaat het om de volgende tien oorzaken waarbij de volgorde is bepaald door de frequentie waarmee een oorzaak werd genoemd.

##### *a. De beleidsvrijheid van budgethouders*

Wij hebben geconstateerd dat het bij de meeste gemeenten beleid is om budgethouders zelf te laten bepalen wanneer ze de werkzaamheden verrichten die samenhangen met het beoordelen en fiatteren van facturen. De enige randvoorwaarde waarmee de budgethouder dient rekening te houden is dat hij binnen de FoBt blijft. Budgethouders kunnen er in de meeste gevallen voor kiezen om een factuur pas na drie weken te behandelen. In de praktijk blijkt dat de meeste budgethouders één keer per week vijftien minuten tot een half uur bezig zijn met het fiatteren van facturen. Een eenduidig beleid over de tijd die het fiatteren in beslag mag nemen, is in de meeste gevallen niet aanwezig.

##### *b. Andere prioriteiten*

Budgethouders kunnen in hoge mate zelf bepalen waar zij primair hun aandacht op vestigen en zij mogen zelf bepalen waar hun prioriteiten liggen. Daarnaast worden zij weinig tot niet afgerekend op het overschrijden van een betalingstermijn. Mocht blijken dat bij een budgethouder structureel de FoBt wordt overschreden dan zal dit hooguit een agendapunt worden tijdens het eerstvolgende functioneringsgesprek. Indien een factuur te laat wordt betaald en het wordt opgemerkt, moet een budgethouder wel vaak

aan zijn directe leidinggevende verantwoording afleggen. Kan de budgethouder zijn keuze om niet binnen de gestelde FoBt de factuur te voldoen beargumenteren, dan is de zaak daarmee afgedaan.

*c. Geleverde prestatie is niet in orde*

In dat geval wordt er door gemeenten in de regel helemaal niet betaald. Ook komt het voor dat de geleverde prestatie nog niet is verricht, maar de crediteur de factuur wel al aan de gemeente heeft doen toekomen. De gemeente parkeert een dergelijke factuur dan net zolang totdat de geleverde dienst wel is geleverd.

*d. Factuur voldoet niet aan administratieve eisen*

Het kan zijn dat er een onjuist bedrag op de factuur staat of dat de factuur niet is voorzien van een factuurnummer, of de factuur voldoet niet aan de eisen die de gemeente aan een factuur stelt. Ingeval de factuur niet in orde is, stuurt de budgethouder de desbetreffende factuur vaak terug met een bericht over de onjuistheid. Indien de crediteur op zijn beurt niets van zich laat horen, dan zorgt dit voor een vertraging. In dit verband kan ook worden genoemd dat crediteuren hun factuur vaak ter attentie van de verkeerde budgethouder sturen. In dat geval kan het veel tijd kosten alvorens de factuur bij de juiste budgethouder arriveert.

Blijkt een factuur een of meer omissies te vertonen, dan hoeft dit nog niet automatisch tot een overschrijding van de FoBt te leiden. Dit hangt in hoge mate af van de vraag of de budgethouder bereidheid is de crediteur op de hoogte te stellen van het geconstateerde probleem. Sommige budgethouders wachten totdat een crediteur contact met hen opneemt, terwijl andere budgethouders zelf contact leggen met de crediteur.

*e. Betalingsbeleid: als het kan of als het moet?*

Zodra een budgethouder zijn fiat heeft gegeven aan een factuur, is het nog maar de vraag op welk moment de gemeente overgaat tot daadwerkelijke betaling van die factuur. Er zijn gemeenten die de factuur meteen betaalbaar stellen zodra deze is voorzien van het fiat van de budgethouder. Er zijn echter ook gemeenten die pas tot betaling van de factuur overgaan nadat de betalingstermijn die de crediteur hanteert (de FoBt), voorbij is. Stel dat het 11 dagen duurt alvorens een budgethouder zijn toestemming geeft tot betaling van een factuur. Met de crediteur is een betalingstermijn afgesproken van maximaal 30 dagen. In dat geval betalen sommige gemeenten reeds na 11 dagen, terwijl andere gemeenten nog 19 dagen wachten met voldoening van deze factuur en pas aan het eind van de betalingstermijn van - in dit geval 30 dagen - tot betaling overgaan. De ene gemeente betaalt dus zo snel als voor hen mogelijk is, terwijl de andere gemeenten wachten totdat ze verplicht zijn te betalen.

*f. De complexiteit van de factuur*

Niet alle facturen hebben eenzelfde mate van complexiteit. Dit hangt samen met de aard van de opdracht waarop de factuur betrekking heeft. In de regel gaat het daarbij om hogere bedragen, waarbij in de regel een extra controle wordt toegepast alvorens de factuur betaalbaar wordt gesteld. Complexe facturen vragen om de bovenstaande redenen meer tijd, waardoor het regelmatig voorkomt dat de FoBt wordt overschreden.

*g. Personele capaciteit*

Vanwege het aantal facturen dat moet worden verwerkt kent elke gemeente 'piektijden'. Zodra daarvan sprake is, zal het langer duren alvorens een factuur wordt gefiatteerd. Dit is vooral een probleem indien bepaalde zaken met betrekking tot een factuur door één bepaalde persoon moeten worden uitgezocht.

*h. Onduidelijkheden omtrent vervanging*

Vaak kent een gemeente wel een vervangingsregeling omtrent de vervanging van personeel bij ziekte, vakantie enz., maar treedt die pas na een aantal weken in werking. Deze oorzaak werd niet aangegeven als één van de meest voorkomende oorzaken, maar ze zorgde wel voor vertragingen.

*i. Consensus omtrent de begindatum van de betalingstermijn*

Bij deze oorzaak gaat het om de vraag welke datum als ijkpunt geldt om te bepalen of een betaling als 'niet op tijd' kan worden aangemerkt. Is dat de op de factuur vermelde factuurdatum of is dat de datum van binnenkomst bij de gemeente? Dit is soms een oorzaak voor vertraging van hooguit een paar dagen.

*j. Politieke invloed*

In sommige gevallen heeft de gemeentelijke politiek ook een zekere mate van invloed op het betalingsbeleid. Soms besluit de gemeenteraad dat een gemeente het goede voorbeeld hoort te geven. Dit is overigens geen oorzaak van te laat betalen! De raad zou ook de keuze kunnen maken pas op het laatste moment een factuur te voldoen.

De genoemde redenen hoeven niet afzonderlijk voor vertraging te zorgen. Vaak is er sprake van een combinatie van meerdere redenen zoals bijvoorbeeld een complexe factuur en de afwezigheid van de eerst verantwoordelijke budgethouder terwijl geen goede vervangingsregeling is afgesproken.

Bovenstaande opsomming maakt duidelijk dat de oorzaken voor de betalingsvertraging zowel bij budgethouders als bij crediteuren liggen, maar ook soms bij beiden. In de praktijk blijkt echter dat 'de gemeente' in dit verband niet automatisch een synoniem is voor 'de budgethouder'. Een aantal oorzaken is terug te voeren op gemeentelijke keuzes waar de budgethouder als persoon geen enkele invloed op heeft.

In tabel 1 hebben we deze verdeling inzichtelijk gemaakt.

Tabel 1. Classificatie van oorzaken van schommelingen in verwerkingstijden van facturen.

<i>Bij wie ligt welke oorzaak van een schommeling in de verwerkingstijden van facturen?</i>			
<i>Uitsluitend gemeente: niet budgethouder</i>	<i>Uitsluitend gemeente: budgethouder</i>	<i>Gemeente en crediteur</i>	<i>Crediteur</i>
Politieke invloed	De complexiteit van de factuur	Consensus omtrent de begindatum van de betalingstermijn	Geleverde prestatie niet in orde
Personele capaciteit	De beleidsvrijheid van budgethouders		Factuur voldoet niet aan administratieve eisen
Betalingsbeleid: als het kan of als het moet? Onduidelijkheden omtrent vervanging	Andere prioriteiten		

## 5. Conclusie

Hoewel er meerdere oorzaken voor de vertragingen in de betalingen zijn aan te wijzen, mag worden geconcludeerd dat de twee meest voorkomende uitsluitend voor rekening van de budgethouders komen. Daarnaast komen twee van de tien oorzaken voor rekening komen van de crediteur. Het gaat daarbij op de eerste plaats om de situatie dat de geleverde prestatie van de crediteur niet conform de onderliggende overeenkomst met de gemeente is uitgevoerd. Dat de budgethouder niet wenst te betalen voor een prestatie die niet, niet goed of niet compleet is geleverd, is een verdedigbaar standpunt. In het tweede geval gaat het erom dat een factuur niet aan de administratieve eisen voldoet die de gemeente daaraan stelt. Ook in deze zijn wij van mening dat de budgethouder geen verwijt kan treffen. Daarbij ligt het wel op de weg van de budgethouder om de crediteur vooraf op de hoogte te stellen van de eisen die een gemeente aan facturen stelt en dat deze eisen niet onredelijk mogen zijn. Op deze plek willen wij er ook op wijzen dat op basis van onze bevindingen het terugdringen van betalingsachterstanden bij gemeenten voor een aanzienlijk deel wordt bepaald door de grondhouding van de budgethouders ten aanzien van deze problematiek. Zijn zij doordrongen van de noodzaak om facturen zo snel mogelijk te voldoen en tonen zij een ondernemersgerichte attitude? Wanneer deze vraag bevestigend kan worden beantwoord, is daarmee een belangrijke eerste horde genomen. Missen zij daarentegen de overtuiging dat een tijdige afhandeling van facturen voor ondernemers van levensbelang is, dan zal elke vorm van regelgeving haar doel voorbij schieten.

Deze houding komt vooral naar voren in de situatie waarbij de geleverde prestatie van de crediteur niet conform de onderliggende overeenkomst met de gemeente is uitgevoerd. Wij zagen dat de ene groep van budgethouders dan een proactieve houding aanneemt en vooral het probleem snel wil oplossen, terwijl de andere groep het probleem liet voortduren en een afwachtende houding aannam.

In de praktijk blijkt dat een aantal oorzaken duidelijk terug te voeren is op keuzes waar de budgethouder als persoon geen enkele invloed op heeft. In dit verband wijzen wij op zaken als politiek beleid, personele capaciteit, het betalingsbeleid (als het kan of als het moet?) en onduidelijkheden over de vervangingsregeling van personeel. Daarnaast zijn

er echter ook oorzaken waarop de budgethouder op basis van zijn beleidsvrijheid een grote invloed heeft. Oorzaken die samenhangen met de tijd die de budgethouder bereid is te besteden aan de afhandeling van complexe facturen en de vraag wat exact als de begindatum van de betalingstermijn van een factuur moet worden gezien, kunnen als voorbeeld worden aangemerkt. Deze conclusie wordt ondersteund door het onderzoek van Brenninkmeijer (2013, p. 7), die constateert dat verschillende overheden allemaal hun eigen gang gaan op (onder andere) het gebied van betalingstermijnen. Bij alle gemeenten die wij hebben onderzocht, is het beleid dat budgethouders zelf mogen bepalen wanneer ze de werkzaamheden verrichten, zolang ze de facturen maar binnen de FoBt afdoen. Daarnaast bleek dat budgethouders vaak andere prioriteiten hebben dan het tijdig voldoen van facturen. Bij de meeste geïnterviewde gemeenten bestaan geen directe sancties voor budgethouders indien een factuur na de formele betalingstermijn betaalbaar wordt gesteld. Zij worden primair beoordeeld op het overschrijden van een budget. Er bestaan wel indirecte sancties: zou blijken dat een budgethouder structureel te laat betaalt zonder dat hij/zij daar een goede reden voor heeft, dan zal dit hooguit een agendapunt worden bij het eerstvolgende functioneringsgesprek.

Slecht betalende gemeenten vormen voor belangenorganisatie MKB-Nederland een haast onuitputtelijke bron van frustratie. Dit onderzoek toont echter aan dat het probleem voor een deel mede wordt veroorzaakt door de eigen achterban. Een verbetering van de factureringsdiscipline bij MKB'ers zal de betalingen door gemeenten ongetwijfeld in een hogere versnelling zetten. Wanneer MKB-Nederland haar leden zou kunnen mobiliseren om actief mee te werken aan een meer professioneel factureringsgedrag, zouden zij daarmee zelf een substantiële bijdrage kunnen leveren aan het terugdringen van de betalingsachterstanden. Daarnaast moet de overheid zich realiseren dat de huidige economische situatie meer van haar eist dan enkel het tot stand brengen van nog meer regelgeving. Betalingsachterstanden kunnen naar ons oordeel niet worden teruggedrongen door weer een Europese Richtlijn, maar wel door het ontwikkelen van een collectief besef dat een tijdige betaling van facturen geen gunst is, maar een must. Wellicht dat de Vereniging Nederlandse Gemeenten, als tegenhanger van MKB-Nederland, in dit verband het nodige zendingswerk zou kunnen verrichten door haar leden te doordringen van de noodzaak niet alleen tijdig, maar vooral zo snel mogelijk te betalen.

**W.M.H. Grooten**

**R.M. van der Burgh**

\*Wetenschappelijk medewerker Rijks Universiteit Groningen.

## **Literatuur**

Borge, L.E., T. Falch, en P. Tovmo(2008), Public sector efficiency: the roles of political and budgetary institutions, fiscal capacity, and democratic participation, *Public Choice* 136, p. 475-495.

Brenninkmeijer, A.F.M. (2013), *In het krijt bij de overheid: verstandig invorderen met oog voor maatschappelijke kosten*, Rapportnummer: 2013/003, p. 7.



- Bruns, W.J., en J.H. Waterhouse(1975), Budgetary control and organization structure, *Journal of Accounting Research*,13, p. 177-203.
- Cruz, I., Major, M., en Scapens, R.W. (2009),Institutionalization and practice variation in the management control of a global/local setting, *Accounting, Auditing, & Accountability Journal* 22(1), pp.91 – 117.
- Dun & Bradstreet (2012), *Gemeenten betalen bijna kwart facturen nog steeds te laat*, <http://www.mkb.nl/index.php?pageID=4&messageID=7699>.
- Emans, B.J.M.(2002),*Interviewen, theorie, techniek, training*, Groningen: Stenfert Kroese. Vierde, geheel herziene druk.
- Falch, T., Collective bargaining in the public sector and the role of budget determination, *European Journal of Political Economy* (2001), 17, p. 75-99.
- Flamholtz, E.G.(1983), Accounting, budgeting and controlsystems in their organisational context: theoretical en empirical perspectives.*Accounting, Organisations and Society* 8, p. 153-169.
- Foqué, R., en A.C. 't Hart (1990), *Instrumentaliteit en rechtsbescherming. Grondslagen van een strafrechtelijke waardendiscussie*, Arnhem, Gouda Quint,.
- Goddard, A. (1997), Organisational culture and budgetary control in a UK local Government Organisation, *Accounting and Business Research* 27, p. 111-123.
- Grooten, W.M.H. (2012), Oorzaken van betalingsachterstanden bij Nederlandse gemeenten in 2009 en 2010, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 7/8.
- Lochem, P.J.P.M., van (2013),*Rechtsrelativering, een verkenning op het terrein van het overheidshandelen*, diss. Den Haag, Boom Juridische Uitgevers,.
- Markus, M.L., en J. Pfeffer(1983), Power and the design and implementation of accounting and controlsystems , *Accounting, Organisations and Society* 8, p. 205-218.
- Persbericht, *Faillissementen voorkomen door bestrijding van betalingsachterstanden*. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1071\\_nl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1071_nl.htm), 2012.
- Van Zessen, T.L.(1997),Treasurymanagement: managen van geldstromen, *B&G* september, p. 14-16.
- Williams, J.J., N. Macintosh en J.C. Moore(1990), Budget related behaviour in public sector organizations, *Accounting, Organisations and Society* Vol. 15, no. 3, p. 221-246.