



Meijburg & Co
Tax & Legal

Cash management en ESG

**Incasso, verkoop van
schulden en ESG; een
onmogelijke combinatie?**

17 oktober 2023

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Impact van ESG
3. Cultuur
4. Governance
5. Stakeholders en de positie van de debiteur
6. ESG proof incasseren
7. ESG proof vorderingen verkopen

Inleiding

De incassosector is al jaren onderwerp van discussie. De afgelopen jaren heeft er een enorme nadruk gelegen, mede door druk vanuit de samenleving en de politiek (zie in dat verband onder meer [de publicatie van Ceder, tweede kamerlid voor de Christen Unie](#)), op socialer incasseren, voorkomen van stress bij debiteuren en vermindering van de druk die de incassopraktijk op het rechtssysteem legt.

Deze druk uit de samenleving heeft geleid tot aangescherpte regels bijvoorbeeld ten aanzien van kosten die doorberekend mogen worden aan debiteuren. Daarnaast treedt naar verwachting 1 januari 2024 de Wet kwaliteit incassodienstverlening (Wki) in werking. Met deze wet wordt onder meer beoogd de incassobranche verder te 'verduurzamen', waarbij de reikwijdte van deze nieuwe regelgeving verder reikt dan alleen de traditionele incassopartijen, ook factoring maatschappijen, servicers en andere kopers van debiteuren en incassoportefeuilles vallen, naar het zich laat aanzien, onder de reikwijdte van de Wki.

Minder aandacht is er in deze discussies voor de gebruikers van incassopartijen en de kopers van portefeuilles van debiteuren en incassoportefeuilles (daaronder begrepen zogenaamde non-performing vorderingen) geweest. En dat terwijl je je af kan vragen of niet juist ook het gedrag en de houding alsmede de vraag vanuit deze gebruikers de uiteindelijke drijfveren zijn (geweest) voor het handelen van incassobureaus.

De opkomst van ESG maakt dat gebruikers van incassodiensten en zowel verkopers als kopers van vorderingen door middel van (inter)nationale wet- en regelgeving gedwongen gaan worden om na te denken over hun incasso- en (ver)koopstrategie, bestendig en duurzaam beleid ten aanzien van het onderwerp incasso dienen te formuleren en daar vervolgens ook over dienen te rapporteren. Dit betekent dat er een transitie binnen debiteurenafdeling van ondernemingen nodig zal zijn ten aanzien van hun debiteuren- en incassostrategie.

Incasso-industrie: kapot duur?!



ChristenUnie

Geef geloof een stem



Impact van ESG

ESG staat voor Environmental, Social en Governance, hetgeen de drie domeinen van niet-financiële waarden vertegenwoordigt op grond waarvan ondernemingen worden gewaardeerd. Bekende voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld CO₂-uitstoot, biodiversiteit, veilige werkomstandigheden, eerlijke fiscale bijdrage en diversiteit. Maar ook minder voor de hand liggende omstandigheden zoals bescherming van persoonsgegevens, voorkoming van slavernij, etc., vormen onderdeel van de totale ESG waardering van ondernemingen.

Ook de eerlijke, transparante en proportionele behandeling debiteuren en andere belanghebbenden kan beschouwd worden als een niet-financiële waarde waar ondernemingen op worden gewaardeerd en afgerekend.

E 
Environmental

S 
Social

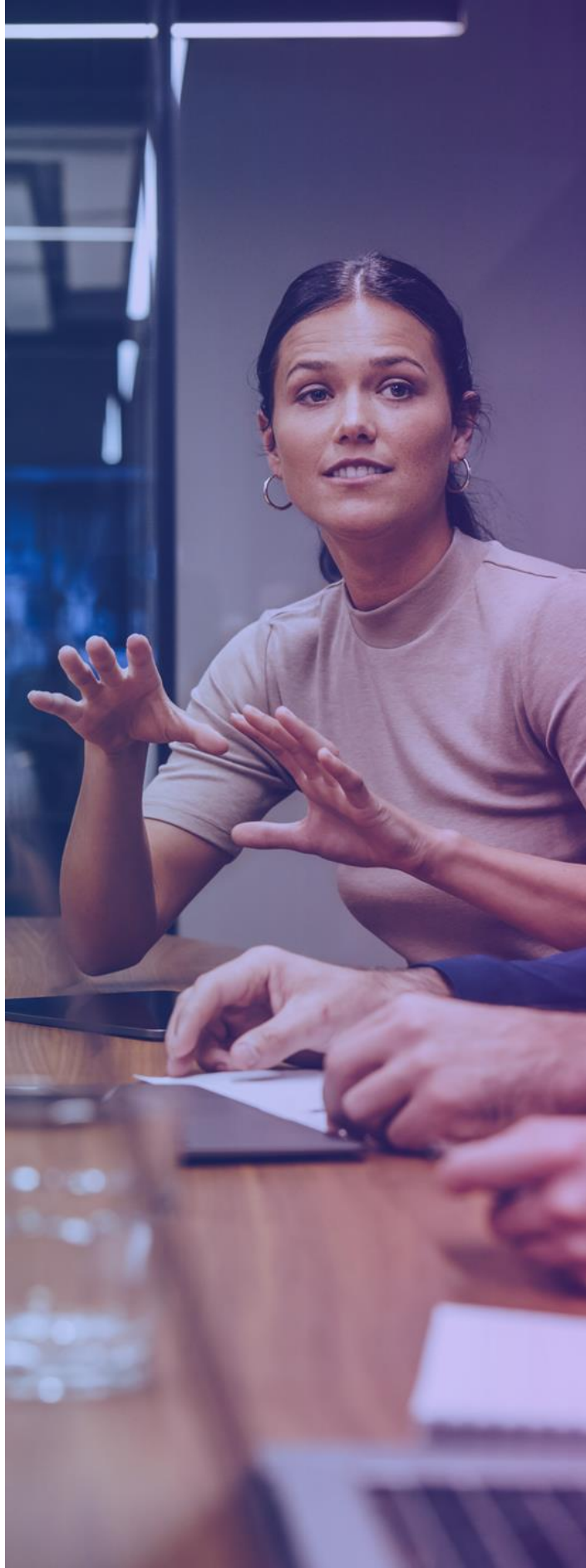
G 
Governance

Incasseren moet ook binnen het ESG raamwerk mogelijk zijn. Immers, het uitgangspunt is dat rekeningen worden voldaan en schulden worden ingelost. Er kunnen echter situaties zijn, waarbij de debiteur door omstandigheden, al dan niet tijdelijk, niet in staat is om zijn of haar schulden te voldoen. En juist dat is het moment waarop in het incassoproces en de daarbij te volgen strategie (waar een eventuele verkoop van vorderingen een onderdeel van kan zijn) ESG om de hoek komt kijken. Hoe acteert in een dergelijk scenario de crediteur, welke maatregelen worden er door de crediteur genomen, etc.?

Vanuit ESG perspectief zal met name de S(ocial) en de G(overnance) van belang zijn binnen het incassoproces en de verkoop van vorderingen. Veel organisaties maken ten behoeve van hun debt and cash management gebruik van incasso organisaties dan wel de mogelijkheid om vorderingen te verkopen aan derden. Hoewel deze incasso organisaties de laatste jaren steeds socialer zijn gaan opereren, is het uiteindelijk de vraag of gebruikmaking van incasso organisaties en verkoop van vorderingen door crediteuren in alle gevallen het predicaat ESG kan dragen. Staan er bijvoorbeeld geen andere middelen ter beschikking en welke maatregelen nemen crediteuren teneinde het ontstaan van schulden te voorkomen?

Wat ons betreft kan dat zeker. Er dienen dan wel een aantal uitgangspunten in acht genomen te worden. Deze uitgangspunten hebben onder meer betrekking op de volgende onderwerpen: Cultuur, Governance, Stakeholder betrokkenheid en Contracting.

Incasso en portfolio verkoop trajecten kennen diverse stadia met elk hun eigen dynamiek en met elk hun eigen aandachtspunten vanuit ESG perspectief bekeken. Van belang is om dat te onderkennen en te zorgen dat in elk stadium de juiste stappen en afwegingen worden gemaakt en genomen en dat de juiste stakeholders aan tafel zitten.



Cultuur



Een van de belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle implementatie van ESG gerelateerde transformaties is de aanwezigheid van de juiste cultuur binnen ondernemingen. ESG moet niet alleen een 'wettelijke plicht' zijn, het moet daadwerkelijk verweven zijn met de handelswijze van de onderneming. Het verweven raken en worden kost tijd en verlangt dat een organisatie zich openstelt voor het verweven raken van een ESG cultuur: op elk niveau.

Concreet betekent dit dat op bestuursniveau en op alle lagen daaronder ESG op de agenda dient te staan en dat ESG compliance nagestreefd wordt. Let wel, er is geen one size fits all model binnen ESG. Er bestaan kaders, maar elke organisatie zal zelfstandig invulling moeten geven aan die ESG kaders, een tailored model en implementatie van ESG is naar onze mening noodzakelijk om succesvol een ESG cultuur te creëren binnen een organisatie. Het simpel opleggen van ESG verplichtingen en richtlijnen zal naar onze mening contraproductief werken. Organisaties dienen daarom naar onze mening enerzijds de tijd te nemen om een ESG cultuur te laten ontstaan (niet alleen zeggen, maar ook doen vanuit intrinsieke motivatie (authenticiteit)) en anderzijds de gehele organisatie bij dit proces te betrekken. Een organisatie brede ESG reis is de sleutel naar succes.

Kijkend naar de incassopraktijk en verkoop van vorderingen, zou een cultuurtransitie betekenen dat de mindset ten aanzien van deze onderwerpen dient te wijzigen op een dussdanige manier dat maximale incasso opbrengst en/of rendement niet langer de enige of belangrijkste drijfveer is. Oftewel, er dienen aanvullende KPI's te worden gedefinieerd die meewegen in de beoordeling of een incassostrategie dan wel een verkoop van

vorderingen succesvol is. Denk daarbij aan een doelstelling ten aanzien van de vermindering van aantal juridische procedures, introductie van op de debiteur afgestemde incassoprocedures, het (gedeeltelijk) kwijtschelden van incassokosten, aanbieden van flexibele (niet belastende of renteverhogende) betalingsregelingen of bijvoorbeeld een aangepast selectieproces ten aanzien van potentiële kopers van vorderingen.

Een cultuuromslag vindt echter niet vanzelf plaats. Indien organisaties een dergelijke omslag willen laten plaats vinden, dienen zij een aantal stappen te nemen:

- Stel vast wat de organisatie nastreeft, wat is het doel en hoe past dat binnen de ESG kaders, welke cultuur en waarden wil men in de organisatie geïntegreerd hebben en leg de uitkomst van vorenstaande vast in beleid
- Zorg voor een helder communicatieplan teneinde het ESG beleid en de gewenste cultuur binnen de gehele organisatie kenbaar te maken en te zorgen voor buy in en betrokkenheid van alle relevante stakeholders (let op, dit kunnen ook externe stakeholders zijn)
- Vervolgens is het van belang er voor te zorgen dat de nieuwe cultuur binnen de organisatie ingebed is en blijft. Het ESG beleid dient te worden nageleefd en toegepast, maar dient ook uitgedragen te worden. Het is van belang om voortdurend vast te stellen dat dat ook daadwerkelijk gebeurt en indien dat niet het geval is, dan is het van belang om te valideren of het bestaande beleid nog wel accuraat is en of er bijstelling dan wel aanpassing noodzakelijk is

Governance

Governance vertegenwoordigt een ruim begrip binnen ESG en vervult voor elk type organisatie een andere rol en heeft daarmee voor elke organisatie een andere impact. Bij governance wordt in eerste instantie gedacht aan toezicht en verantwoordelijkheid. Toezicht vanuit het bestuur en hoger management. Extern toezicht vanuit een raad van commissarissen of een raad van toezicht. Maar ook rapportagelijnen en transparantie. Daarnaast behoort ook de beloning tot een van de elementen van governance.

Teneinde succesvol ESG te implementeren in de incassopraktijk is het van belang dat er binnen organisaties een duidelijk governance systeem wordt of is ingericht, waarbij heldere en directe rapportage lijnen richting C-level worden geïmplementeerd. Uiteindelijk zal door het bestuur gerapporteerd moeten worden over allerlei ESG aspecten, waaronder debiteurenbeheer (incasso's) en de wijze waarop de externe incasso is georganiseerd. Het is dus zaak dat het bestuur te allen tijde op de hoogte is van de incassopraktijken die namens of door de organisatie worden uitgevoerd.



Er zijn twee fases die van belang zijn (a) de voorfase waarin de incassostrategie wordt vastgesteld en waarbij de incassopartners worden geselecteerd en (b) de dagelijkse incassopraktijk (al dan niet extern uitbesteed).

In de voorfase zal het bestuur betrokken moeten zijn bij het formuleren van de incassostrategie en dient zij te (laten) toetsen of de beoogde strategie past in de bredere ESG strategie en normen die binnen de organisatie worden toegepast. Aspecten die in dat verband meegenomen zouden kunnen worden zijn bijvoorbeeld, hoeveel dossiers wil een organisatie maximaal ter incasso aanbieden op jaarbasis, wanneer gaat een organisatie over tot het instellen van een incassotraject (zijn er bijvoorbeeld alternatieven), hoeveel is een organisatie bereid om af te schrijven op 'slechte' schulden.

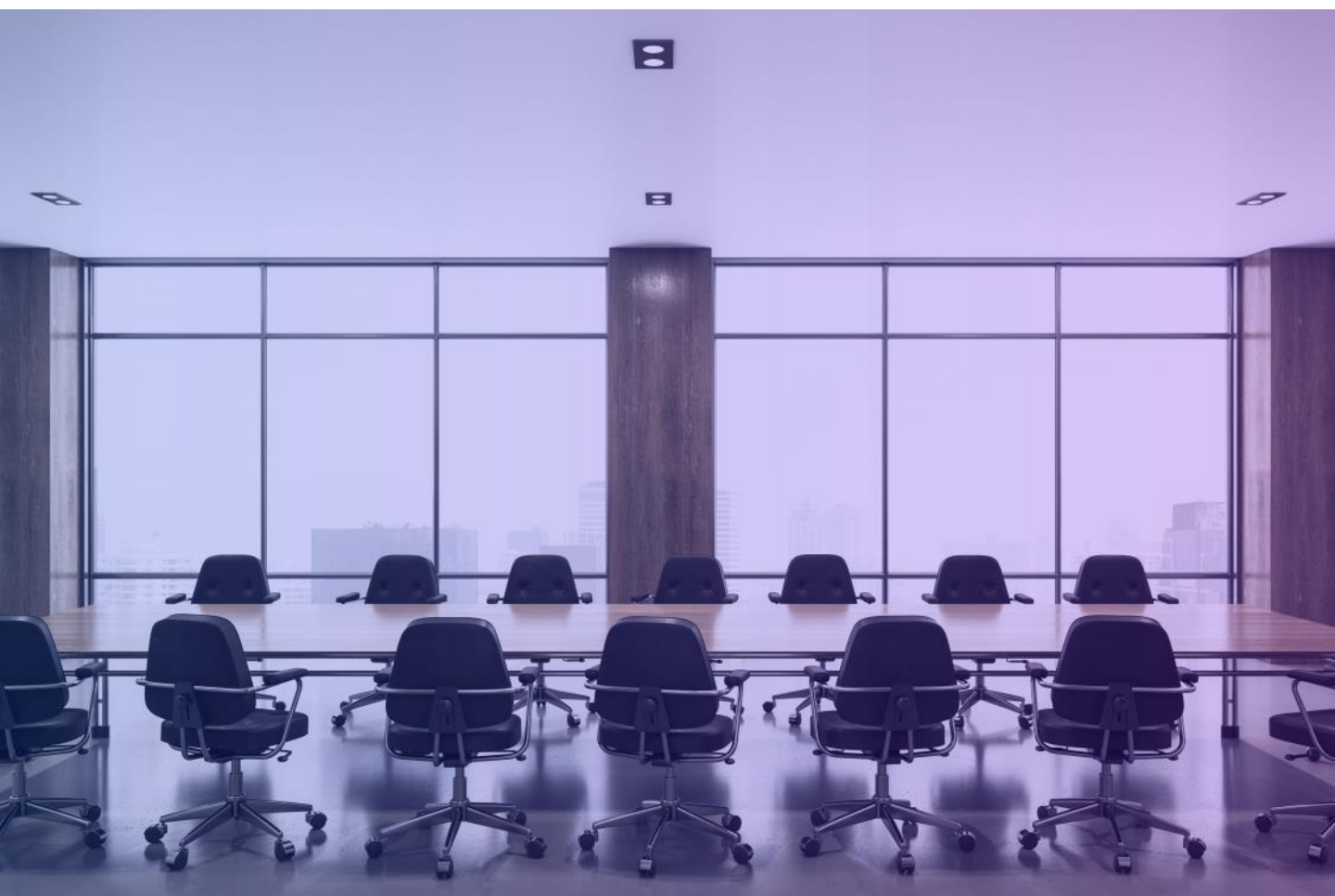
Wij vinden het vervolgens belangrijk dat het bestuur na vaststelling van de incassostrategie betrokken blijft bij het implementeren van de strategie. Dit vergt niet alleen betrokkenheid van het bestuur bij het opstellen van het incassobeleid, welke betrokkenheid binnen de meeste organisaties een vanzelfsprekendheid zal zijn, maar tevens betrokkenheid bij de selectie (en periodieke beoordeling) van eventuele incassopartners en de (permanente toetsing van) de sociale wijze van opereren. Wij adviseren dit laatste onderdeel te maken van het incassobeleid. Indien er naast bestuur ook een raad van commissarissen is ingesteld, dan adviseren wij om ook hen te betrekken in dit proces. In dit kader zou gebruik gemaakt kunnen worden van bijvoorbeeld de [Meetlat sociaal incasseren van Purpose](#).

Ook in de tweede fase, de incassofase, spelen governance gerelateerde aspecten een belangrijke rol. Frequente rapportages richting het bestuur en een actieve betrokkenheid van uit het bestuur waarborgen een goede uitvoering de

incassostrategie en creëren tevens betere mogelijkheden om aandachts- en/of verbeterpunten te identificeren en vervolgens door te voeren. Daarnaast zal voortdurende betrokkenheid van het bestuur vaak leiden tot een betere verankering en acceptatie van de incassostrategie binnen de organisatie.

Samenvattend, vanuit ESG perspectief is het van belang om debiteuren- en incassobeheer als vast onderdeel op de agenda van het bestuur te hebben en dan bij voorkeur met specifieke aandacht voor de sociale drijfveren binnen de gehanteerde incassostrategie. Dit stelt het bestuur niet alleen in de gelegenheid controle te houden over het proces, het maakt tevens mogelijk dat het bestuur op basis van eigen betrokkenheid, en dus kennis en ervaring, kan rapporteren over de incassostrategie en praktijk binnen de organisatie.

Ook ten aanzien van de verkoop van portefeuilles met vorderingen speelt governance een belangrijke rol in de diverse fases van het verkoopproces.



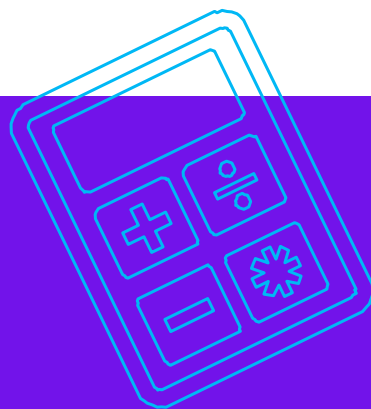
Dit begint bij de voorbereidingen van het verkoopproces. Het bestuur dient betrokken te zijn bij het formuleren van de verkoopdoelstelling. Wat wil de organisatie bereiken? Een zo hoog mogelijke opbrengst of een verkoop waarbij er misschien en lagere prijs behaald wordt, bijvoorbeeld door rekening te houden met het niet mee verkopen van vorderingverhogende elementen zoals kosten en rente? Duidelijke afspraken ten aanzien van de behandeling van de vordering (en de achterliggende debiteur)? Daarnaast dient er vanuit het bestuur betrokkenheid te zijn bij het vaststellen van de beoogde verkoopstrategie en de rol die ESG speelt binnen die strategie. Onderdeel hiervan kan het opstellen van een kopersprofiel zijn, waarbij dan specifiek aandacht besteed dient te worden aan de wijze waarop zij omgaan met debiteuren.

Na de afronding van het voorbereidingsproces zal een selectie van potentiële kopers plaatsvinden, die op grond van een vastgesteld kopersprofiel worden uitgenodigd om mee te doen in een biedingsproces. Het bestuur kan in deze fase een grote rol spelen door betrokken te zijn bij het selectieproces en actief deel te nemen in bijvoorbeeld gesprekken met potentiële kopers. Door bijvoorbeeld te verlangen dat er ook aan de koperszijde een actieve betrokkenheid van het bestuur is, kan bewerkstelligd worden dat er tijdens het verkoopproces heldere afspraken ten aanzien van ESG aspecten worden gemaakt. Vervolgens zal de keuze gemaakt worden voor een koper waar verder mee onderhandeld zal gaan worden. ESG aspecten zouden een belangrijk onderdeel moeten vormen van de uiteindelijke selectiecriteria.

Vervolgens dienen de afspraken ten aanzien van de verkoop, en dus ook de specifieke afspraken aangaande ESG gerelateerde onderwerpen, vastgelegd te worden in een overeenkomst. Denk bij ESG gerelateerde onderwerpen die vastgelegd dienen te worden aan afspraken die zien om de wijze van incasso, de behandeling van debiteuren en de mogelijkheid om door te verkopen. Maar ook aan rapportage verplichtingen jegens en inzage rechten voor de verkoper. Dit biedt verkopers (en hun bestuur) de mogelijkheid om zicht te houden op naleving van de in de verkoopovereenkomst opgenomen verplichtingen en daarmee ook de mogelijkheid om te toetsten of ESG doelstellingen

worden behaald. Van belang is overigens wel dat verkoopovereenkomsten voorzien in mogelijkheden voor de verkoper om in te grijpen indien afspraken niet worden nagekomen. Hiermee wordt meteen de rol van governance na een succesvolle verkoop duidelijk. Door zicht op de vordering en debiteur te houden na verkoop, en mogelijkheden te hebben om in te grijpen indien nodig, kan op een ESG waardige wijze aan een verkoop van vorderingen worden meegewerkt.

Tot slot (en zonder volledigheid na te streven) zou vanuit governance perspectief het beloningsbeleid een bijdrage kunnen leveren aan het creëren van een ESG waardig incasso en verkoop van vorderingen beleid. Door een beloningsbeleid op te stellen waarbij het behalen van ESG gerelateerde KPIs, gericht op debiteuren - en incassobeheer dan wel de verkoop van vorderingen, leidt tot bijvoorbeeld een hogere variabele beloning in plaats van systeem waarbij een hogere beloning puur afhangt van het incassoresultaat of rendement, kan worden bewerkstelligd dat de focus op voor ESG belangrijke elementen komt te liggen.



Stakeholders en de positie van de debiteur

Betrokkenheid van alle stakeholders bij het ESG waardig maken van de incassopraktijk en de verkoop van vorderingen is van groot belang. Onder stakeholders verstaan wij naast de organisatie zelf onder meer debiteuren, incassobureaus, kopers van vorderingen, overkoepelende brancheorganisaties en toezichthouders.

Elke stakeholder kent eigen ESG aandachtspunten en het is voor de organisatie van belang dat te onderkennen tijdens gesprekken en het maken van afspraken. Daarnaast ondervinden stakeholders een steeds verdere sturing vanuit (nieuwe) wet- en regelgeving, waarbij ESG aspecten, net als het geval is bij de Wki, een belangrijke rol spelen. Denk aan het 'Klant centraal' principe zoals dat binnen het consumptief krediet een leidend begrip is geworden.

Vanuit ESG perspectief zijn wij van mening dat de belangrijkste stakeholder de debiteur is. Immers, alle handelingen van de andere stakeholders worden, in elk geval vanuit ESG perspectief bekeken, gewaardeerd op basis van de impact die die handelingen op de debiteur hebben.

Het hebben van schulden heeft doorgaans een behoorlijke impact op een debiteur. Uiteraard is er sprake van een financiële impact. Echter, de impact die stress veroorzaakt door schulden (en incasso) heeft op de mentale en fysieke gesteldheid van een debiteur (en vaak ook diens omgeving) is enorm en leidt vaak tot een verergering van de situatie. Actief en agressief incasseren leidt doorgaans tot een vergroting van dit effect en een schuldenlast die toeneemt in plaats van afneemt.





Door op sociale wijze te incasseren kan een debiteur gehoord en geholpen worden en de kans groter dat hij zich onttrekt aan een problematische schulden situatie.

Maar wat is sociaal incasseren en wanneer is sociaal incasseren ook daadwerkelijk het ESG predicaat waardig? Sociaal incasseren is wat ons betreft het op maat incasseren waarbij rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden van de debiteur. Dit vergt maatwerk, hetgeen in eerste instantie als iets kostbaars klinkt. Naar onze mening zal maatwerk echter leiden tot een beter incasso resultaat en betaalt het zich op die wijze vanzelf terug.

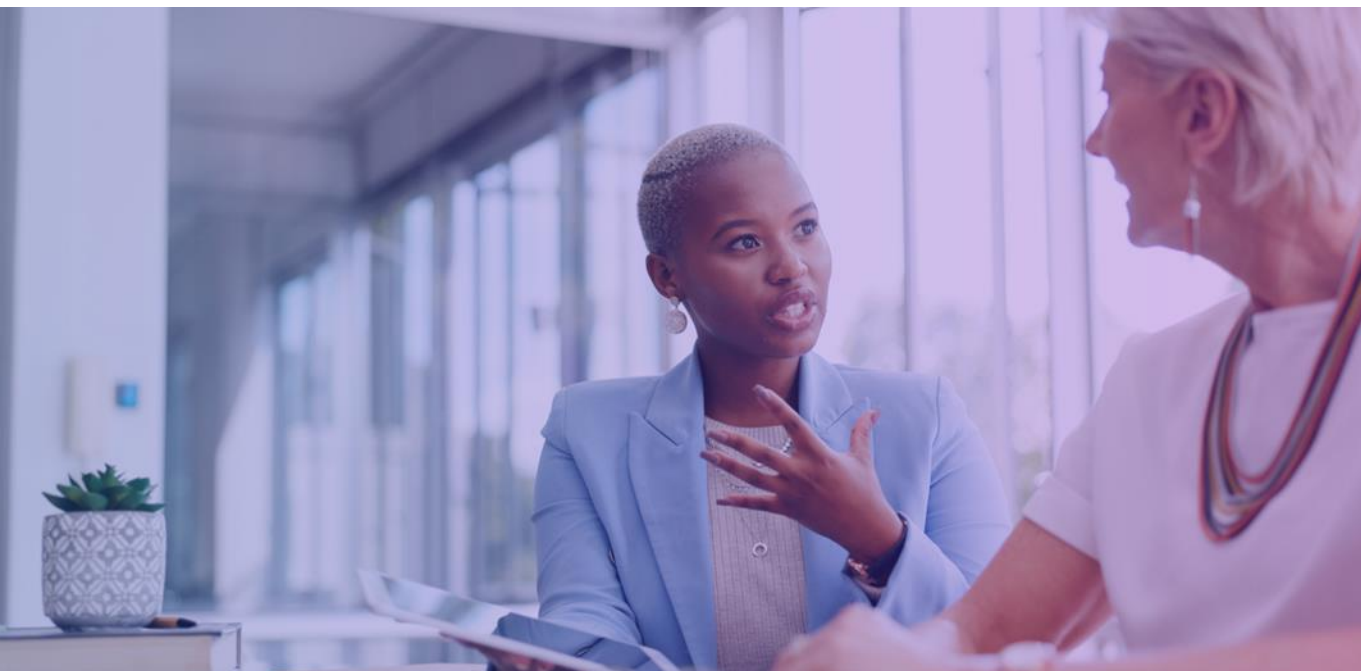
Hoe ziet maatwerk er dan uit?

- Persoonlijke aanpak en periodiek persoonlijk contact (niet alleen bij niet nakoming van afspraken) zonder onnodig druk te creëren (zoveel als mogelijk alles digitaal, maar niet puur automatisch tot acties overgaan, te allen tijde een menselijke afweging vanuit de crediteur of incasso organisatie)
- Werkbare oplossingen en afspraken in samenspraak met de debiteur en afgestemd op de (financiële) situatie van de debiteur, bijvoorbeeld door het (tijdelijk) stopzetten van terugbetalingsverplichtingen
- Transparantie: wat willen wij met het incasseren bereiken, maar ook het verschaffen van real time inzicht in positie van debiteur
- Geen probleem verhogende maatregelen zoals extra kosten en rente
- Creëren van een veilige omgeving waarin er ruimte is voor debiteur om aan te geven als er tijdelijk niet of niet volledig aan afspraken kan worden voldaan
- Het beperken van het aantal dossiers dat in de gerechtelijke fase belandt, bijvoorbeeld door minimum bedragen te hanteren ten aanzien van het gerechtelijk gaan.
- Breder kijken dan puur de incasso zelf, samenwerking andere stakeholders en maatschappelijke organisaties. Zijn er andere problemen waar debiteur mee kampt die leiden tot financiële problemen en op welke wijze kan daar vanuit de crediteur bij geholpen worden (creëer ruimte in leven debiteur om vorderingen te voldoen), denk aan coaching op gebied van vinden van werk, budget coaching, gezondheid gerelateerde zaken (begeleiden bij zoektocht naar medische hulp): samenvattend biedt een totaaloplossing aan

ESG proof incasseren

Ook binnen de ESG kaders is het naar onze mening mogelijk om vorderingen te incasseren en gebruik te maken van incasso partners. Van belang is om de volgende aspecten in ogenschouw te nemen teneinde het predicaat ESG waardig incasseren te kunnen verdragen:

- Verander de incassocultuur binnen de organisatie: incasseer met oog voor de debiteur: persoonlijke oplossingen, ruimte voor afwijking en voorkoming van stress, biedt een totaaloplossing
- Incassostrategie is niet enkel gericht op een zo hoog mogelijk incassoresultaat binnen een zo'n kort mogelijke tijdsspanne (quick wins), andere KPIs spelen een net zo'n belangrijke rol: denk aan ontlasting rechtelijk systeem en wees ook bereid om een kosten baten afweging te maken en ga niet altijd tot het uiterste
- Digitalisering is de toekomst (en de praktijk), maar menselijk contact is zo mogelijk nog belangrijker. Blijf in gesprek, maar gedoseerd en gebruik digitalisering m.n. om inzicht te blijven verschaffen
- Betrokkenheid C-level bij vaststellen incassostrategie waarbij ESG uitgangspunten mee genomen worden, selectie incassopartner en bepaling incasso methodes waarborgen alsook die betrokkenheid gedurende het gehele incassoproces inregelen
- Maak debiteuren - en incassobeheer een vast onderdeel op agenda van bestuur
- Rapportage aan bestuur, besteed specifiek aandacht aan ESG en debiteurenbeheer
- Bij inschakelen incasso partner in overeenkomsten ESG normen en rapportages opnemen, denk aan rapportageverplichtingen aan organisatie en audit- informatierechten voor organisatie (en sociale behandeling ook daadwerkelijk monitoren). Belangrijk is om beëindigingsmogelijkheden op te nemen in overeenkomsten indien in strijd met (ESG) afspraken wordt gehandeld
- Vergoedingen aan incassopartners koppelen aan het behandelen van ESG gerelateerde KPIs



ESG proof vorderingen verkopen

Ook het verkopen van vorderingen moet naar onze mening mogelijk zijn voor organisaties, zonder daarmee in strijd met ESG beleid te handelen. Echter, ook dan is het zaak om een aantal zaken goed te regelen en vast te leggen. Denk daarbij aan:

- Betrokkenheid C-level bij vaststellen verkoopstrategie, verkoopproces en profiel en selectie koper (ESG uitgangspunten vormen basis)
- Wat te verkopen: enkel vorderingen of naast de hoofdsom ook rente en kosten?
- Actieve betrokkenheid en monitoring door/rapportage aan bestuur na succesvolle verkoop
- In koopovereenkomst worden duidelijke afspraken vastgelegd ten aanzien van het incasseren van de verkochte vorderingen, rapportage verplichtingen van koper aan verkoper, auditrechten voor verkoper, afspraken

ten aanzien van doorverkoop en servicing van vorderingen op sociale grondslag, rechten voor verkoper om naleving te bewerkstelligen dan wel in te kunnen grijpen in geval van niet naleving

Incasso en de verkooptraject blijven ook in het ESG tijdperk een belangrijk onderdeel van de cash en debt management strategieën van organisaties. Zolang organisaties de juiste maatregelen nemen voorafgaand aan, tijdens en (waar relevant) na afloop van een incassotraject of een verkoop van vorderingen, is het zeer goed mogelijk deze activiteiten op een ESG waardige wijze uit te oefenen. en er binnen organisaties De implementatie van een duidelijke toezicht- en rapportagestructuur ten aanzien van deze onderwerpen is dan wel een vereiste.

Meijburg Legal kan u, in samenwerking met de diverse multidisciplinaire teams binnen KPMG assisteren bij het ESG proof maken van uw cashmanagement organisatie:

- Strategische advisering aangaande cashmanagement optimalisatie en ESG
- Voorbereiden van uw organisatie op modern cash management
- Implementeren en structureren van governance systeem, inclusief juridische vastlegging
- Training en communicatie
- Rapportages, audits en assurance





Meijburg & Co
Tax & Legal

Contact



Matthijs Bolkenstein

Partner/Advocaat

06 466 308 66

bolkenstein.matthijs@meijburglegal.com