

# Primaire schuldeisers hebben sleutel voor doorbraak van Sociaal Incasseren

Door Dick-Jan Abbringh, Henk de Boer en Roeland van Geuns

Laten we het maar gewoon zeggen: Sociaal Incasseren is vastgelopen. Het is een mooi ideaal, maar we blijven hangen in goedbedoelde intenties en gefragmenteerde initiatieven. Natuurlijk zijn er voorbeelden van bedrijven die forse stappen zetten. Maar om een echte doorbraak te bereiken is er meer nodig. De sleutel ligt ons inziens bij de primaire schuldeisers. Juist daar onttrekken nog te vaak korte termijn financiële doelen het zicht op lange termijn voordelen van Sociaal Incasseren. Dit speelt vooral als incasso als een kostenpost wordt gezien. Topmanagement ziet incasso vaak nog als een noodzakelijk kwaad en dus niet als integraal onderdeel van het primaire proces. Hoe verantwoordelijk voelen primaire schuldeisers zich voor het maatschappelijke schuldenprobleem? Welke bijdrage zijn ze bereid te leveren? En welke rol kan Sociaal Incasso daarbij spelen? De volgende vraag is dan ook cruciaal: willen we een 'coalition of the talking', een 'coalition of the willing' of een 'coalition of the doing'? We hopen het laatste, maar daar zijn we helaas nog niet.

## Uit de praktijk...

"Wij stellen een keurmerk van SVI of NVI verplicht en zijn aangesloten bij de Nederlandse Schuldhulproute... Dat is toch genoeg?"

Een tijdje geleden waren we aanwezig bij een sessie over Sociaal Incasseren bij een grote financieel dienstverlener. Daar werd het 'Ethisch Manifest' van de schuldeiserscoalitie besproken. De hele middag werd in groepen gesproken over de vraag wat het bedrijf kon doen om het Ethisch Manifest in alle facetten van het bedrijf door te voeren. Ik kwam op een gegeven moment in gesprek met een inkoper. Ik vroeg aan hem of Sociaal Incasseren een rol speelde

in het inkoopproces, bijvoorbeeld bij de selectie van een nieuw incassobedrijf. Dat was niet het geval. Ze keken vooral naar investeringen, kosten en het incassoresultaat. Daarbij benchmarkten ze de verschillende incassopartners. Sociaal Incasseren vond hij een mooi uitgangspunt, maar het moest zeker niet te veel geld kosten. Want de inkoper was nu juist ingehuurd om dat te voorkomen. Het landelijk schuldenprobleem was voor hem niet echt een onderwerp. Wel stelden ze een keurmerk van SVI of NVI verplicht. En tenslotte waren ze ook zelf ook nog aangesloten bij de Nederlandse Schuldhulproute. Dat is toch genoeg?

## Een andere wind

Sinds de kredietcrisis waait er een andere wind als het gaat om incasseren. Het dringt bij steeds meer schuldeisers, incassobedrijven en deurwaarders door dat de klassieke manier van incasseren niet meer past bij deze tijd. Wat hierbij een rol heeft gespeeld is de toenemende aandacht voor mensen met structurele schulden. Het is één van de meest dominante maatschappelijke thema's van deze tijd. Het perspectief is inmiddels veranderd, van: 'mensen betalen vaak niet omdat ze niet *willen*' naar 'mensen betalen vaak niet omdat ze niet *kunnen*'. Deze groep mensen heeft geen strenge, formele toon nodig, maar hulp. Zelfs de meer traditionele deurwaarders- en incassobedrijven zijn ervan overtuigd dat het anders moet. Dat je niet tégen, maar mét mensen moet praten. Dat je ze niet moet straffen, maar belonen.

## Wat bedoelen we met 'Sociaal Incasseren'?

De nieuwe manier van denken is verantwoordelijk voor de opkomst van het begrip Sociaal Incasseren. Bij de klassieke manier van incasseren staat de vordering centraal. Het doel is om zoveel mogelijk van de vordering te ontvangen. En 'de vervuiler betaalt', waarbij de 'debiteur', 'recidivist' of 'wanbetaler' de kosten van incasso, deurwaarder en juridische procedures betaalt, bovenop de reguliere schuld. Klassiek incasso gaat er vanuit dat deze persoon in overtreding is. Het is dus geen klant meer, maar één van die andere drie termen.

Met Sociaal Incasseren gaat het anders. Uitgangspunt is dat de klant wel wil betalen, tot het tegendeel bewezen is. De klant heet dan ook geen 'debiteur', 'recidivist' of 'wanbetaler' meer. Natuurlijk zijn er klanten die niet betalen vanwege slordigheid of omdat ze andere prioriteiten stellen. Maar Sociaal Incasseren richt zich juist op de groep klanten met structurele problemen en (vaak) meerdere vorderingen. Voor deze groep lukt het regelmatig niet om te betalen. Doel is om vanuit het overzicht van de klantsituatie te komen tot duurzame en integrale oplossingen voor zijn schuldenproblemen. Dit is niet simpel, omdat de klant zelf vaak het overzicht mist, zich schaamt of onrealistisch is over zijn eigen situatie. Ook heeft de klant vaak wantrouwen ten opzichte van de crediteur, op basis van zijn ervaringen. Dit vraagt om een grondhouding gericht op het oplossen van de gehele situatie van de klant, in plaats van de individuele vordering. Sociaal Incasseren vraagt tevens om een empathische en begrijpelijke communicatiestijl.

Cruciaal is dus dat incassoafdelingen elke klant met financiële problemen zien als mens met al zijn financiële problemen, in plaats van als een individuele betalingsachterstand. Essentieel is vervolgens dat de schuldeiser als eerste doelstelling heeft de klant te helpen, zodat de klant niet terugvalt. Dit is het belangrijkste uitgangspunt voor Sociaal Incasseren.

## Ontstaan van Sociaal Incasseren resulteert in gefragmenteerd pallet van keurmerken en initiatieven

Door de andere wind die is gaan waaien, zijn diverse initiatieven ontstaan die gericht zijn op het bevorderen van Sociaal Incasseren. We kennen er vijf, die we in het kader verder hebben uitgelicht.



Het SVI-keurmerk is een breed opgezet incasso keurmerk. In totaal 27 leden, waarvan 25 incassobedrijven of deurwaarders. Er is vooralsnog maar 1 primaire schuldeiser. Audits worden uitgevoerd door PH Quality BV.



Het keurmerk Warm Incasseren Rotterdam is een doorontwikkeling van het SVI keurmerk voor alle organisaties in Rotterdam. CIOO verzorgt certificering.



Het keurmerk van de vereniging voor incassobedrijven. De 28 leden zijn elk in het bezit van het keurmerk. Ze worden door een keurmerkinstituut in Zoetermeer gecontroleerd.



De SRM-norm is een initiatief van Aqturion en een groep van 13 gerechtsdeurwaarders. In totaal zijn 5 deurwaarders gecertificeerd en 5 anderen zijn in het bezit van een startkwalificatie.



Dit is geen keurmerk, maar een coalitie van primaire schuldeisers. Centraal staat het Ethisch Manifest, met principes die de leden onderschrijven. Er vindt een 'self assessment' plaats, waarover de leden rapporteren.

Voorals incassobedrijven en deurwaarders hebben een keurmerk. Voor hen is het een 'license to operate', want het wordt vaak geëist vanuit inkoop. Voor primaire schuldeisers is dit anders. Het is voor hen minder logisch en noodzakelijk om een keurmerk te hebben.

Mede om deze redenen heeft jaren geleden een forse groep primaire schuldeisers zich verenigd in de Schuldeiserscoalitie. Hun toetsingskader is het Ethisch Manifest, een verzameling basisprincipes voor Sociaal Incasseren. Een mooi vertrekpunt, maar wel vrij 'hoog over'. Sociaal Incasseren wordt nog niet afgedwongen door een certificatieproces met audits, zoals bij de keurmerken. De Schuldeiserscoalitie is hier wel mee bezig.

## | Het strategisch perspectief

Sociaal Incasseren vindt niet plaats in een vacuüm. Succes of falen van Sociaal Incasseren is afhankelijk van het strategisch perspectief van de primaire schuldeiser op de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het armoede- en schuldenprobleem.

Dit vertaalt zich in een incassovisie. Als een primaire schuldeiser van mening is dat incasso een noodzakelijk kwaad is, dan volgt daaruit dat het zo weinig mogelijk mag kosten. Effect daarvan kan zijn dat deze categorie schuldeisers 'no cure-no pay' contracten afsluit of zelfs overgaat tot de verkoop van vorderingen.

Succes of falen van Sociaal Incasseren is afhankelijk van het strategisch perspectief van de primaire schuldeiser op de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het armoede- en schuldenprobleem.

Wanneer primaire schuldeisers vinden dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om een bijdrage te leveren aan het bestrijden van armoede en schulden, dan volgt hieruit een totaal andere visie op incasso (en het voorkomen ervan). Dan is Sociaal Incasseren een manier om mensen te helpen om hun problemen op te lossen en ze te behouden als klant. Sociaal Incasseren (en ook preventie) is dan een strategisch onderwerp. En dan is het waard om erin te investeren.

Uiteindelijk is de 'proof of the pudding in the eating'. Dus in hoeverre implementeren primaire schuldeisers (en ook incassobedrijven en deurwaarders) ook daadwerkelijk een nieuwe manier van (sociaal) incasseren? Sociaal Incasseren is zo'n mooie term waar niemand op tegen is. Voor marketeers is dat heerlijk, omdat het daardoor bruikbaar is om jezelf als organisatie te positioneren. Maar wanneer bedrijven ermee te koop lopen zonder daadwerkelijk iets te doen, dan hebben we het over een vorm van 'Social Green Washing'. Onwenselijk, omdat het Sociaal Incasseren uitholt.

## | Primaire schuldeisers pakken nog onvoldoende hun verantwoordelijkheid

Het praktijkverhaal over de inkoper aan het begin van dit artikel illustreert waar de kern van het probleem zit. Lang niet alle primaire schuldeisers nemen volledige verantwoordelijkheid voor hun rol bij het veroorzaken en oplossen van armoede en schulden en hun eigen incassoproces daarbinnen. Dit zien we regelmatig terug bij overheid (Belastingdienst, gemeenten, UWV, SVB en CJIB), online retailers, water- en energiebedrijven, telecombedrijven en verzekeraars. Het roept de vraag op hoe zij hun rol en verantwoordelijkheid bij het voorkomen en oplossen van armoede en schulden zien... Weten ze welke rol hun incassoafdeling hierin speelt? Weten ze hoe schuldenaren het incassoproces ervaren? Weten ze wat de maatschappelijke effecten zijn?

## | Blokkades die primaire schuldeisers moeten opheffen

Ontwikkelen en implementeren van Sociaal Incasseren is niet simpel. De weg naar het hogere doel is bezaaid met blokkades. Hieronder de meest voorkomende:

- De **term** 'Sociaal Incasseren' wordt te pas en te onpas gebruikt, zonder dat helder is wat de exacte definitie is. Het leent zich daarom voor misbruik en 'social greenwashing'.
- Het ontbreekt aan **urgentie**, vooral in de top. Welk probleem lossen we op met Sociaal Incasseren? Bij de incassoafdelingen is de urgentie vaak wel aanwezig. Maar hoe krijg je dat op hoger niveau gelinkt aan de visie en doelen van het bedrijf?
- Er is vaak wel een **visie** op Sociaal Incasseren bij de incassoafdeling. Maar ook deze wordt vaak niet ondersteund door de top. Omdat er investeringen nodig zijn om de visie te implementeren moet dit worden gelegitimeerd. Dit lukt vaak pas op het moment dat het kan worden gekoppeld aan strategische doelen rondom merkwaarde en klantretentie, of op basis van een positieve (maatschappelijke) business case.
- Een helder onderbouwd perspectief op de **businesscase** ontbreekt. Sociaal Incasseren kost in eerste instantie geld, waarna de opbrengsten pas later merkbaar en meetbaar worden. Dit houdt sommige organisaties tegen om echt werk te maken van Sociaal Incasseren. Welke schuldeiser of incassopartij durft bijvoorbeeld iets aan de rentecomponent van de vordering te doen, zoals de rente stopzetten of maximaliseren qua looptijd?
- Het kost vaak moeite om een visie op Sociaal Incasseren door te vertalen naar **samenwerking** met externe partijen, niet in de laatste plaats bij aanbestedingen. Hiervoor moeten heldere criteria worden opgesteld om partijen te kunnen vergelijken. De financiële kant is echter nog steeds dominant in aanbestedingen. Het sociaal kader ontbreekt meestal.
- Sociaal Incasseren leidt regelmatig tot forse aanpassingen in **proces en ICT**. Dit leidt tot hoge investeringen en lange doorlooptijden voor implementatie.
- **Lopende contracten** met incassobedrijven en deurwaarders die op de oude leest zijn geschoeid, hinderen vaak vernieuwing in het proces en in de omgang met klanten.
- **Privacybeperkingen** maken het voor primaire schuldeisers lastig om klanten integraal te behandelen. Gegevens mogen zonder toestemming van klanten niet worden doorgegeven aan hulpverlenende instanties, ook niet wanneer dit in het belang is van klanten zelf.

Alleen door het opheffen van deze blokkades kunnen de primaire schuldeisers de benodigde doorbraak realiseren. Dit vergt echter kennis, investeringen en doorzettingsvermogen. En daarbij is dekking vanuit het hoger management cruciaal. De bedrijfsstrategie vormt de basis voor de broodnodige doorbraak.

## | Nieuwe modellen verdienen een eerlijke kans

Er zijn initiatieven uit de incasso- en deurwaarderswereld om een model te ontwikkelen dat beter past bij Sociaal Incasseren. Er zijn jonge bedrijven die dit aandurven, zoals Faircasso en MyTrusto. Maar ook meer klassieke incassopartijen en deurwaarders experimenteren met nieuwe modellen. Deze modellen streven naar integrale klantbehandeling met bundeling van vorderingen. In de praktijk lopen ze vaak nog tegen de klassieke denkwijze van veel primaire schuldeisers aan. Willen deze modellen een eerlijke kans krijgen, dan moeten ze de ruimte krijgen om de werking van de nieuwe modellen te bewijzen.

## | Voor operationalisering van Sociaal Incasseren heeft de sector een nieuwe bril nodig

Als we een succes willen maken van Sociaal Incasseren, dan is er meer nodig dan wat er nu gebeurt. We moeten een eind maken aan de financiële bijziendheid door de sector een bril te geven. In onze optiek bestaat deze bril uit:

1. Een **model** waarbij de uitkomsten van Sociaal Incasseren zichtbaar kunnen worden gemaakt. Wat levert Sociaal Incasseren op in termen van klantbehoud, duurzamer incassoresultaat, lagere acquisitiekosten voor nieuwe klanten én medewerkers en sterkere merkwaarde voor de primaire schuldeiser? Wat levert het op in termen van individueel welzijn (minder stress, meer geluk en zingeving) en maatschappijbrede voordelen (minder schuldhulp, lagere druk op de GGZ, betere participatie)? Inmiddels is de kennis om dit soort zaken te onderzoeken middels een MKBA (Maatschappelijke Kosten Baten Analyse) ver gevorderd om zo'n model goed op te stellen.
2. Onderzoek naar **concrete uitkomsten** zoals klantbeleving, maar ook financiële en maatschappelijke resultaten. Deze uitkomsten zijn nodig om het MKBA model te kunnen voeden. Model plus uitkomsten maken het mogelijk om te laten zien wat Sociaal Incasseren voor de klant, primaire schuldeiser én incassopartners kan opleveren.
3. Een heldere **meetlat** waarbij primaire schuldeisers zichzelf met hun eigen norm en met andere partijen kunnen vergelijken. Deze meetlat geeft inzicht in de benodigde veranderingen om te komen tot een hoger niveau van Sociaal Incasseren. We hebben met bol.com een dergelijke meetlat ontwikkeld. Hun ervaring is dat het richting geeft aan het begrip van Sociaal Incasseren en dat het de urgentie verhoogt. En dat creëert het draagvlak om de benodigde stappen te zetten in de realisatie.

Deze drie ingrepen kunnen de doorbraak forceren die zo hard nodig is, om te voorkomen dat we met elkaar in cirkeltjes blijven ronddraaien. Dus wat minder erover praten, en meer concrete programma's die ons sneller vooruit brengen. Wie durft de handschoen op te pakken?

---

*Dick-Jan Abbringh is de oprichter van maatschappelijk adviesbureau Purpose. Henk de Boer is associate bij Purpose, heeft jarenlange ervaring in de incasso- en deurwaardersindustrie en is voormalig deurwaarder. Roeland van Geuns is lector Armoede Interventies aan de Hogeschool van Amsterdam. Purpose heeft het afgelopen jaar gewerkt aan strategieën en -processen voor Sociaal Incasseren. Purpose heeft onder anderen gewerkt voor Incassobureau Faircasso, Evides Waterbedrijf en bol.com.*

September 2021