



Ministerie van Justitie en Veiligheid

Onderzoek naar het gebruik van betaalprofielen

Eindrapportage

Amsterdam, 24 september 2019

TITEL

Onderzoek gebruik betaalprofielen

DATUM

24 september 2019

STATUS RAPPORT

Eindrapportage - definitief

OPDRACHTGEVER

Ministerie van Justitie en Veiligheid

PROJECTTEAM DECISIO

Jaap Broer (j.broer@decisio.nl)

Sylvia Bleker

Ingrid Laane

Lilian Tilburgs

PROJECTTEAM DSP-GROEP

Marga van Aalst

Oberon Nauta

CONTACTGEGEVENS DECISIO | ECONOMISCH ONDERZOEK EN ADVIES

Valkenburgerstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 - 67 00 562

E info@decisio.nl

I www.decisio.nl

CONTACTGEGEVENS DSP-GROEP

Van Diemenstraat 408

1013 CR Amsterdam

T 020 62 57 537

E info@dsp-groep.nl

I www.dsp-groep.nl

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1. Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Opdracht en onderzoeksvragen	1
1.3 Aanpak van het onderzoek	2
2. Betaalprofielen	4
2.1 Definitie en motieven	4
2.2 Welke betaalprofielen zijn er in de praktijk?	6
2.3 Gebruikte data	9
2.4 Methodieken om betaalprofielen te bepalen	10
2.5 De gedragswetenschappelijke dimensie	16
3. Gebruik in de praktijk	19
3.1 Toepassing algemeen	19
3.2 Inningsinstanties overheid	20
3.3 Gerechtsdeurwaarders en incassobureaus	27
3.4 Private partijen	32
3.5 Schuldhulpverlening	34
4. Effecten	36
5. Conclusie en aandachtspunten	39
5.1 Hoofdconclusie	39
5.2 Aandachtspunten voor vervolg	39
Bijlage 1. Gesprekspartners	41
Bijlage 2. Bronnen	42

Afkortingen

BKR	Stichting Bureau Krediet Registratie
CJIB	Centraal Justitieel Incassobureau
CWI	Centrum Wiskunde & Informatica
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
FACT	Fairness, Accuracy, Confidentiality, Transparency
HvA	Hogeschool van Amsterdam
KBvG	Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders
NVI	Nederlandse Vereniging van Gecertificeerde Incasso-ondernemingen
RDS	Responsible Data Science
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
UVA	Universiteit van Amsterdam
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VU	Vrije Universiteit
WSNP	Wet schuldsanering natuurlijke personen
ZBO	Zelfstandig bestuursorgaan

Samenvatting

Onderzoek naar betaalprofielen (Hoofdstuk 1)

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar betaalprofielen dat Decisio en DSP in 2019 voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid hebben uitgevoerd. Het onderzoek betrof een inventarisatie van bestaande betaalprofielen, hoe deze worden gebruikt en de effecten van dat gebruik.

Wat zijn betaalprofielen? (Hoofdstuk 2)

Een betaalprofiel is een verzameling met betaalgedrag samenhangende kenmerken aan de hand waarvan groepen debiteuren worden ingedeeld. Betaalprofielen worden vooral bepaald op basis van de in een organisatie bekende informatie over het (betaal)gedrag van personen in combinatie met de kenmerken van de vordering (soort, hoogte), soms verrijkt met externe data. Betaalprofielen zijn een hulpmiddel om een meer gerichte en daarmee (kosten)effectieve en maatschappelijk verantwoorde incassostrategie te kunnen voeren.

Bron: Decisio/DSP

Wie werken ermee?

In het onderzoek zijn meer dan 20 organisaties geïnterviewd die zich bezighouden met de invordering van schulden. Al deze partijen oriënteren zich op het ontwikkelen van betaalprofielen en investeren - soms aanzienlijk - in eigen modellen. Met name grotere instellingen en bedrijven voor wie inning (een voornaam onderdeel van) het primaire proces is zoals CJIB, belastingdienst, gerechtsdeurwaarders en financiële instellingen gebruiken betaalprofielen ook al in de praktijk, voeren pilots uit om het gebruik verder uit te breiden en zijn bezig om hun modellen verder te verfijnen. De meeste van de aangetroffen betaalprofielen bevinden zich echter nog in de pilotfase; het gebruik van betaalprofielen is nog niet standaard.

Welke betaalprofielen zijn er in de praktijk? (Hoofdstuk 3)

Er zijn verschillende betaalprofielen in gebruik. Sommige organisaties hebben negen verschillende profielen (van 'onvindbaar' tot 'trouwe betaler'), anderen hebben er drie (groen-oranje-rood) of vijf (de persona's van gerechtsdeurwaarderskantoor GGN bijvoorbeeld). Weer andere inningsinstanties maken groepsprofielen die gericht zijn op een bepaalde actie. Bijvoorbeeld om personen te identificeren bij wie een 'belactie' het meeste resultaat oplevert om ze te bewegen een bepaalde belasting te betalen of een autoverzekering af te sluiten.

Hoe worden ze toegepast?

Betaalprofielen worden gebruikt bij de keuze voor een incassostrategie, bij analyses van debiteurenportefeuilles en om maatwerk te leveren bij het benaderen van debiteuren. Op basis van de betaalprofielenbenadering nemen schuldeisers beslissingen over zaken als communicatiekanaal (telefoon, SMS, brief, whatsapp), al dan niet actieve toenadering, *tone of voice*, taalgebruik en gebruik beeldmateriaal.

Wat zijn de effecten van gebruik van betaalprofielen? (Hoofdstuk 4)

Het gebruik van betaalprofielen kan resulteren in drie soorten positieve effecten, zowel voor de debiteur en de schuldeiser als voor het in opdracht van de schuldeiser werkende gerechtsdeurwaarderskantoor of incassobureau. In de eerste plaats kan het helpen bij het bieden van meer gerichte dienstverlening aan de debiteur, waarmee verdere schuldproblemen kunnen worden voorkomen of verminderd. In de tweede plaats kan het gebruik ervan bijdragen aan een beter financieel inningsresultaat. In de derde plaats kan met betaalprofielen het inningsproces efficiënter worden gemaakt, dat wil zeggen dat hetzelfde of een beter resultaat wordt bereikt tegen minder inzet van mensen en middelen.

Aandachtspunten voor bredere toepassing van betaalprofielen (Hoofdstuk 5)

Het werken met betaalprofielen biedt dus kansen voor een effectiever, efficiënter en socialer inningsproces. Om bredere toepassing mogelijk te maken, moet aan een aantal zaken aandacht worden besteed. Deze aandachtspunten hebben betrekking op gegevensuitwisseling en privacywetgeving, en het delen van kennis en ervaring met zowel het opzetten als het toepassen van betaalprofielen.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Het kabinet geeft hoge prioriteit aan het bevorderen van een zorgvuldige en maatschappelijk verantwoorde (overheids)incasso. In de brief van 22 mei 2018 aan de Tweede Kamer over de brede schuldenaanpak wordt dit uitgangspunt bekrachtigd¹. Deze toezegging sluit aan bij de *Rijksincassovisie* dat als uitgangspunt heeft dat schulden moeten worden betaald, maar dat de overheid deze schulden op een maatschappelijk verantwoorde wijze int. Daarbij wordt benadrukt dat het noodzakelijk is dat de incasso op de situatie van de betrokkene wordt afgestemd als dat nodig is².

Om grip te krijgen op de debiteurenpopulatie en de inning van schulden effectiever en efficiënter te maken, wordt steeds vaker gewerkt aan het ontwikkelen en toepassen van zogeheten betaalprofielen. Hoewel er schier onuitputtelijk onderzoek beschikbaar is naar schuldenproblematiek, incasso-instrumenten en 'behoorlijke' invordering is tot op heden niet expliciet gekeken naar de rol van betaalprofielen bij incasso. Mogelijk dat betaalprofielen kunnen helpen bij een beter inningsresultaat op een maatschappelijk verantwoorde wijze.

1.2 Opdracht en onderzoeksvragen

Tegen deze achtergrond heeft het Ministerie van Justitie en Veiligheid aan Decisio/DSP de opdracht geven om een verkenning te doen naar opzet, gebruik en meerwaarde van betaalprofielen. Het onderzoek is gericht op natuurlijke personen, niet op bedrijven. Ook wordt in de verkenning alleen gekeken naar betaalgedrag, niet naar hoe fraude kan worden opgespoord. De onderstaande onderzoeksvragen vormden de rode draad voor het onderzoek.

Schema 1.1. Vraagstelling onderzoek gebruik van betaalprofielen

Betaalprofielen

- Welke (relevante) onderzoeken zijn reeds verricht naar betaalprofielen? Breng de bestaande betaalprofielen in kaart.
- Welke betaalprofielen hanteren diverse incasserende instanties?
- Zijn er naast de bestaande ook andere betaalprofielen mogelijk?

¹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2017-2018, 24 515, nr. 431.

² Bijlage bij de brief van 4 april 2016 aan de Tweede Kamer over de *Rijksincassovisie*.

Totstandkoming

- Welke onderbouwing ligt ten grondslag aan het ontwikkelde betaalprofiel?
- Op basis van welke gegevens wordt een betaalprofiel ingericht?
- Op welke wijze wordt bepaald of iemand in een bepaald betaalprofiel valt?
- Op welke wijze wordt rekening gehouden met privacyverplichtingen en volgen daaruit belemmeringen in het werken met profielen?

Werkwijze

- Op welke wijze wordt gewerkt met betaalprofielen?
- Is het werken met betaalprofielen optimaal? Wat is er nodig om deze optimaal te krijgen?
- Levert het werken met betaalprofielen belemmeringen op?
- Op welke manier wordt data voor betaalprofielen structureel toegankelijk gemaakt en hoe wordt dit zichtbaar voor werknemers?
- Welke handelingen worden aan een betaalprofiel gekoppeld?
- Wordt bepaald, en zo ja op welke wijze, of de debiteur voldoende financiële middelen heeft om een vordering te kunnen voldoen?
- Op welke wijze wordt er omgegaan met mensen die wel willen betalen, maar niet kunnen of andersom? Hoe worden deze groepen mensen gesignaleerd?
- Welke inning- en incassomiddelen hebben de incasserende instanties per betaalprofiel? Hoe verschillen deze per doelgroep?
- Worden specifieke inning- en incassomiddelen ingezet bij bepaalde doelgroepen, en wat is het effect daarvan?
- Zijn er nog aandachtspunten in de volgorde van het toepassen ervan?

Effecten

- Is een effectiviteitsstijging meetbaar na de inzet van betaalprofielen?
- Zo ja, is er een effectiviteitsstijging te zien na het gebruik van bepaalde betaalprofielen? Hoe verhoudt zich dit tot de ingezette inning- en incassomiddelen?
- Welke 'best practices' zijn bekend bij diverse incasserende instanties met betrekking tot de toepassing van betaalprofielen?
- Kunnen gehanteerde betaalprofielen elkaar doorkruisen, waardoor de efficiëntie van het gebruik ervan door mede-(overheid)inning wordt beperkt?

1.3 Aanpak van het onderzoek

Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met 25 instanties. De gebruikers van betaalprofielen waarmee wij spraken zijn in te delen in vier categorieën: de zogeheten 'Manifestpartijen' (zes grote inningsinstanties van de rijksoverheid), gerechtsdeurwaarders en incassobureaus, grote private innende bedrijven en organisaties in de schuldhulpverlening. Bijlage 1 bevat hiervan een overzicht. Via de

opdrachtgever zijn Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB), Belastingdienst, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), Sociale Verzekeringsbank (SVB), CAK en Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) benaderd en geïnterviewd. De voormalige voorzitter en de huidige secretaris van de Schuldeiserscoalitie hebben geholpen bij het vinden en benaderen van een aantal private partijen (Achmea, Eigen Haard, Nationale Nederlanden, ING Bank) en de HvA (Hogeschool van Amsterdam). Deze partijen hebben medewerking verleend aan een interview. ASR, Bol.com, Essent en Menzis hebben via de mail laten weten in welke fase ze zijn bij de ontwikkeling van betaalprofielen. Het bestuur van de Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders (KBvG) heeft ondersteund bij het benaderen van Flanderijn, GGN, Janssen en Janssen en Syncasso. Dankzij de verschillende gesprekspartners en via het eigen netwerk van de onderzoekers is tot slot nog gesproken met Bureau Kredietregistratie (BKR), de Nederlandse Vereniging van gecertificeerde Incasso-ondernemingen (NVI), Schuldhulpmaatje, Nationale ombudsman, enkele gemeenten en een gedragswetenschapper van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

CJIB, Belastingdienst, GGN, Syncasso, Janssen en Janssen, CAK en DUO hebben aanvullende achtergrondinformatie over hun modellen en aanpakken aangeleverd. Daarnaast zijn bestaande documenten, rapporten en artikelen bestudeerd. Specifieke teksten over organisaties of passages die zijn te herleiden naar individuele organisaties zijn ter verificatie en ter controle op bedrijfsgevoelige informatie voorgelegd aan de betrokken personen.

2. Betaalprofielen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderstaande onderzoeksvragen. Daarbij wordt eerst kort ingegaan op de definities van betaalprofiel en voorspelmodel.

- Welke (relevante) onderzoeken zijn reeds verricht naar betaalprofielen? Breng de bestaande betaalprofielen in kaart.
- Welke betaalprofielen hanteren diverse incasserende instanties?
- Zijn er naast de reeds bestaande betaalprofielen ook andere betaalprofielen mogelijk?
- Welke onderbouwing ligt ten grondslag aan het ontwikkelde betaalprofiel?
- Op basis van welke gegevens wordt een betaalprofiel ingericht?
- Op welke wijze wordt bepaald of iemand in een bepaald betaalprofiel valt?
- Op welke wijze wordt rekening gehouden met privacyverplichtingen en volgen daaruit belemmeringen in het werken met profielen?

2.1 Definitie en motieven

Betaalprofielen en voorspelmodellen

Een betaalprofiel is een verzameling kenmerken aan de hand waarvan debiteuren in groepen worden ingedeeld. Op basis van (vaak omvangrijke) datasets worden algoritmes bepaald waarmee het (betaal)gedrag van debiteuren kan worden voorspeld en personen kunnen worden ingedeeld in specifieke betaalprofielen. Het doel van het werken met voorspelmodellen en betaalprofielen is om een gerichtere en daarmee (kosten)effectievere en maatschappelijk verantwoorde incasso-strategie te voeren.³

Waarom betaalprofielen?

Zowel de overheid als marktpartijen gaan op een andere manier met debiteuren om dan vroeger. Naast de van oudsher geldende opvatting dat het om (gemeenschaps)geld gaat dat moet worden voldaan, is het ook zaak dat mensen niet met een onnodige ophoging van schulden worden opgezaald. En de ene debiteur is de andere niet. De gedachte is dat door rekening te houden met deze verschillen zowel de invordering efficiënter en effectiever wordt als dat wordt voorkomen dat debiteuren niet onnodig verder in de financiële problemen worden gebracht.

³ Definities door Decisio/DSP op basis van de gevoerde gesprekken en de literatuur.

Welke onderzoeken zijn naar betaalprofielen verricht?

Er is in beperkte mate expliciet (wetenschappelijk) onderzoek gedaan naar 'betaalprofielen'. Wel hebben in 2018 de VU en de UvA een onderzoek gedaan naar hoe betaalprofielen kunnen helpen om debiteuren te selecteren waarbij een 'belactie' het meest efficiënt is. Door prioriteit bij deze klanten te leggen werd het aantal schulden dat werd geïnd verhoogd, het percentage van het totaalbedrag dat werd terugbetaald vergroot, de tijdsduur om het bedrag te innen verkleind en het totale aantal telefoontjes dat nodig was om de schuld te innen werd verkleind (dus kosten werden verlaagd).⁴

Nederlandse inningsinstanties doen zelf onderzoek naar de effecten van het eigen gebruik van betaalprofielen. Ook heeft het CBS recent een vooronderzoek afgerond naar hoe huishoudens met problematische schulden op basis van registerdata kunnen worden gedefinieerd. Welke kenmerken hebben deze huishoudens en hoe kan worden voorspeld dat schulden bij bepaalde groepen gaan toenemen?⁵ Dit onderzoek zal in de komende periode vervolgd krijgen, waarbij ook wordt verkend welke data van andere instanties bruikbaar zijn. Zie ook onderstaand kader.

Verkenning CBS

Het CBS heeft in 2019 een studie gedaan hoe huishoudens met problematische schulden op basis van registerdata gedefinieerd kunnen worden. Conclusie is dat registerdata goed bruikbaar zijn om huishoudens met problematische schulden direct waar te nemen. Dit biedt de mogelijkheid om "de informatievoorziening in de toekomst te verbeteren, bijvoorbeeld door uitkomsten op laag regionaal niveau te tonen en gedetailleerde profielen van instromers af te leiden. (...) Ook is het mogelijk om voor een veel grotere stapeling van achtergrondkenmerken en 'life events' te kijken of die verband houden met de aanwezigheid, het ontstaan, of oplossen van schulden. Dit soort inzichten kan helpen om preventie- en schuldmaatregelen gericht in te zetten."⁶ Echter, omdat niet alle huishoudens met problematische schulden in de registers voorkomen, loopt nu een verkenning naar de mogelijkheid om nieuwe bronnen met aanvullende informatie te gebruiken, zoals het beslagregister of de bestanden van DUO.

⁴ Van de Geer, Ruben and Wang, Qingchen and Bhulai, Sandjai, *Data-Driven Consumer Debt Collection via Machine Learning and Approximate Dynamic Programming* (September 17, 2018).

⁵ CBS (2019), *Verkenning geregistreeerde problematische schulden*.

⁶ CBS (2019), p. 5.

2.2 Welke betaalprofielen zijn er in de praktijk?

Niet-willers /niet-kunners

Betaalprofielen zijn gericht op het identificeren van verschillende groepen debiteuren. Betaalt iemand niet omdat er geen geld is, of om een andere reden? Het CJIB heeft een denkkader hiervoor ontwikkeld, waar de meeste instanties op een of andere manier aan refereren bij ontwikkeling van de eigen betaalprofielen: het kwadrantenmodel. Binnen het kwadrantenmodel wordt uitgegaan van twee dimensies: *willen* en *kunnen* betalen. Figuur 2.1 geeft dit weer.

Figuur 2.1. Het kwadrantenmodel van het CJIB



De indeling naar wel/niet-willers en wel/niet-kunners is in de praktijk lastig. Vaak is onvoldoende informatie voorhanden om objectief vast te kunnen vaststellen of iemand *kan* betalen. Het vaststellen of iemand niet *wil*, is nog lastiger. Iemand kan dusdanig in de - vaak meervoudige - problemen zitten dat hij het gedrag vertoont dat als 'niet willen' kan worden geïnterpreteerd. Als deze persoon wordt benaderd als een niet-willer en extra sancties krijgt opgelegd, worden de problemen alleen maar vergroot.

Ondanks deze beperking trachten veel inningsinstanties toch op een of andere wijze te bepalen of iemand een niet-willer of niet-kunner is. Als bekend is van een klant of hij niet wil of niet kan betalen, kan namelijk een benadering (lees: incassostrategie) worden gekozen die daarbij past: de wel-willer/wel-kunner moet het zo makkelijk mogelijk worden gemaakt, de wel-willer/niet-kunner moet worden geholpen, de niet-willer/wel-kunner moet streng worden benaderd. De kwadranten

zijn echter geen betaalprofielen die één op één kunnen worden toegepast. Daarvoor is de indeling te grofmazig (er zijn vele gradaties) en te theoretisch.

Op verschillende manieren proberen partijen grip te krijgen op kwadranten. Bijvoorbeeld door te kijken naar vaste lasten in relatie tot het inkomen, door met een rating van 1-5 sterren de betalingsbereidheid te duiden op basis van hoe de klant zich opstelt in telefoongesprekken (waarmee ook duidelijk wordt dat er gradaties in zijn) of door te kijken of er binnen 1 jaar een (gedeeltelijke) betaling is gedaan (zo niet, dan wordt de kans zeer groot geacht dat de betreffende persoon niet *kan* betalen).

Verschillende betaalprofielen

De betaalprofielen van het gerechtsdeurwaarderskantoor GGN zijn het bekendst en spreken ook door hun benaming tot de verbeelding (zie illustratie). Ze hebben mede gekozen voor vijf clusters/persona's vanwege de werkbaarheid in de praktijk.

Figuur 2.1. Persona's (betaalprofielen) GGN



Andere organisaties hebben profielen die daar in die zin op lijken dat het gaat om een gradatie van niet-, via de zeer moeizame tot de redelijk goede betaler en uiteindelijk de trouwe, welwillende voldoener van rekeningen. BKR geeft naast kredietinformatie ook indien gewenst een voorspelling over hoe groot de kans is dat iemand in de toekomst in betaalproblemen komt: de 'BKR-score' waarbij ze drie kleuren hanteren: groen, oranje en rood. Dit is geen acceptatie-advies maar achtergrondinformatie voor banken, kredietverstrekkers, verzekeraars, telefoonproviders, leasemaatschappijen etc. die het risicoprofiel van hun (potentiële) klanten willen inschatten.

Daarnaast zijn er organisaties die betaalprofielen niet gebruiken om het volledige debiteurenbestand in profielen op te delen, maar die in plaats daarvan alleen die debiteuren uit het bestand halen waarvoor een specifieke actie effectief zou zijn. De

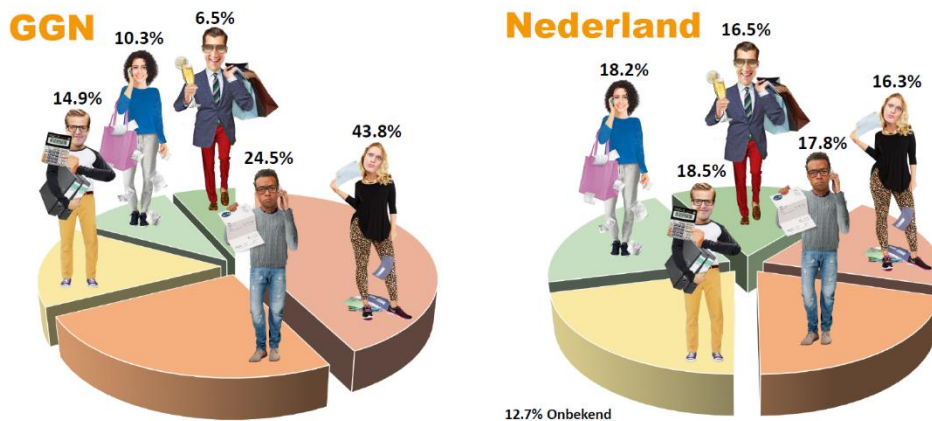
Belastingdienst heeft in dit kader bijvoorbeeld onderzocht welke groep debiteuren het best kan worden benaderd in een belactie om hen te bewegen een bepaalde belasting alsnog te betalen.

In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan welke betaalprofielen de verschillende partijen hebben en hoe ze worden ingezet in de praktijk.

Geen doorsnee bevolking

Bedacht moet worden dat de procentuele verdeling van de betaalprofielen van inningsinstanties afwijkt van die van de Nederlandse bevolking als geheel. In de 'portefeuille' van gerechtsdeurwaarders, incassobureaus en bijvoorbeeld instanties als CAK zitten relatief meer probleembetalers en minder soepele betalers dan gemiddeld onder de Nederlandse bevolking. GGN heeft een analyse gedaan van hoe haar persona's zijn verdeeld over de Nederlandse bevolking en hoe dat zit in haar eigen bestand (zie figuur 2.2). Hoe 'groener' een type betaler, hoe beter hun betaalgedrag. Zoals te verwachten is de gemiddelde Nederlander een trouwere betaler dan de gemiddelde klant van GGN.

Figuur 2.2. Verdeling betaalprofielen GGN en Nederland



Bron: GGN

Niet statisch

Voorts moet worden opgemerkt dat een betaalprofiel niet statisch is: mensen kunnen van het ene betaalprofiel in het andere 'aangrenzende' betaalprofiel terechtkomen doordat hun betaalgedrag wijzigt. De ervaring van diverse geïnterviewden leert dat een meer faciliterende en ondersteunende manier van werken mensen helpt hun zaken op orde te krijgen waardoor ze ook hun rekeningen (eerder) voldoen en dus een ander betaalprofiel krijgen.

Soort vordering

Daarnaast kan de indeling naar betaalprofiel per soort vordering verschillen. Zo worden zorgpremies in het algemeen het eerst niet betaald wanneer mensen in financiële problemen komen, terwijl de huur, de tandartsfacturen en de mobiele telefoonrekening wel zo lang mogelijk worden voldaan.

Focus op niet-betalers

Specifieke Incassostrategieën richten zich in de regel op de niet-betalers die wel kunnen. Verreweg de meeste mensen betalen echter zonder problemen de boete, vordering of lening. Deze groep moet het alleen zo makkelijk mogelijk worden gemaakt. Voor de groep waarbij de vordering als niet-verhaalbaar wordt geacht, omdat zij niet kunnen betalen, moet vanuit efficiëntie-overwegingen alleen de hoogstnodige inspanning worden gepleegd. Wel druk zetten via het standaard incassoproces, zodat niet betalen niet wordt beloond, maar geen kostbare verregaande persoonlijke benaderingen.

Procesgerichte benadering

Enkele van de gesproken partijen hanteren een primair procesgerichte aanpak bij het inzetten betaalprofielen. Per stap in het incassoproces wordt bekeken of er verbeteringen mogelijk zijn, en of bepaalde groepen debiteuren uitgelicht kunnen worden waarop specifieke acties effectief zullen zijn. Bijvoorbeeld: bij welke groep debiteuren is het effectief om te bellen als na de eerste aanmaning nog steeds niet is betaald? Een van de gerechtsdeurwaarderskantoren is in dit kader bezig een 'next step'-benadering te ontwikkelen. Dit is een dynamische aanpak, waarbij per stap in het incassoproces wordt bekeken welke volgende actie moet worden ondernomen, in plaats van dat een vooraf bepaald en vaststaand proces wordt gevolgd. Ook de geïnterviewde wetenschappelijk onderzoeker consumentengedrag aan de Rijksuniversiteit Groningen onderschrijft dat de stap in het incassoproces bepalend is voor wat wel/niet werkt. Tijdens de eerste herinnering onderschatten mensen de situatie en ondernemen daarom geen actie om te betalen, tijdens de tweede aanmaning is het probleem te groot.

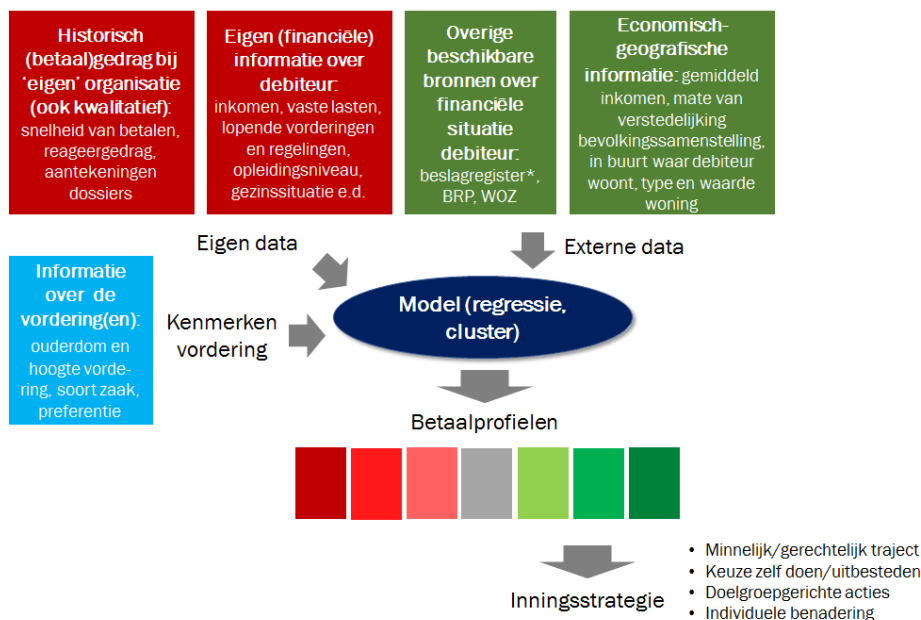
2.3 Gebruikte data

De partijen die betaalprofielen aan het ontwikkelen zijn, doen dat in eerste instantie met behulp van data uit hun eigen registraties. De informatie over het (historische) betaalgedrag van de debiteur staat centraal, aangevuld met andere informatie uit de eigen dossiers over inkomen, andere lopende vorderingen bij dezelfde organisatie, vaste lasten e.d. Deze data wordt vaak aangevuld met informatie uit externe bestanden zoals beslagregister (alleen voor gerechtsdeurwaarders), BRP, WOZ, *Google maps* en CBS-informatie over sociaal-economische kenmerken van

wijken. Ook wordt gekeken naar de kenmerken van de vordering zelf, met name de hoogte en de preferentie (vorderingen van Belastingdienst en andere overheden zijn bijvoorbeeld preferent), maar ook wat voor soort vordering het is.

De beschikbaarheid van data verschilt per instantie, afhankelijk van de bevoegdheden die een instantie heeft en van de informatie die zij zelf verzamelt als ze in gesprek gaat met de debiteur. Op deze mix aan data worden analyses gedaan waaruit betaalprofielen worden gedestilleerd, die weer input vormen voor de incassostrategie. Zie figuur 2.3.

Figuur 2.3. Van data naar strategie



* Alleen toegankelijk voor gerechtsdeurwaarders

Bron figuur: Decisio

2.4 Methodieken om betaalprofielen te bepalen

Het geheim van de smid laten de betrokkenen vanwege de bedrijfseconomische belangen (uiteraard) niet in detail zien, maar de gesprokenen waren in het algemeen zeer openhartig en hebben nuttige informatie met de onderzoekers gedeeld. Het minst mededeelzaam was men over welke variabelen het meest bepalend zijn en in welke mate. Die kennis is namelijk het eindresultaat van (vaak aanzienlijke) onderzoeksinvesteringsen. Ook wilde een aantal instanties niet dat gedetailleerde informatie over hun pilots, werkwijze en strategie in het rapport zou worden opgenomen.

Uit de gesprekken en de aanvullende verstrekte informatie werd duidelijk dat historisch (betaal)gedrag, de hoogte van en de soort vordering, en informatie over vaste lasten en andere vorderingen belangrijke voorspellers zijn van betaalgedrag. Additionele factoren zijn of men al dan niet in het buitenland woonachtig is en het opleidingsniveau. Ook afwijkingen en plotselinge veranderingen in de persoonlijke omstandigheden zijn tekenen dat alertheid geboden is. Er kan iets aan de hand zijn als een trouwe betaler ineens niet of een aantal keren later betaalt. Met name life events als verlies van werk, scheiding, sterfgeval, ernstige ziekte e.d. hebben impact op betaalgedrag

Inzicht in de onderliggende computermodellen willen sommige organisaties wel geven. Twee analysemethoden konden nader worden bekeken. De eerste is een regressieanalyse als basis voor voorspelmodellen/beslisbomen: een statistische techniek voor het analyseren van gegevens om specifieke samenhang te ontdekken. Door deze op grote aantallen gegevens van klanten los te laten wordt de correlatie tussen factoren bepaald en kan gedrag worden voorspeld. Een ander techniek is die van K-means / clusteranalyse, waarin groepen worden onderscheiden met dezelfde kenmerken. Belangrijk onderdeel van de benadering is dat de modellen steeds weer worden doorgerekend met nieuwe en gecorrigeerde data. Hierdoor worden de modellen steeds betrouwbaarder. De rest van deze paragraaf gaat in op de twee genoemde methodieken.

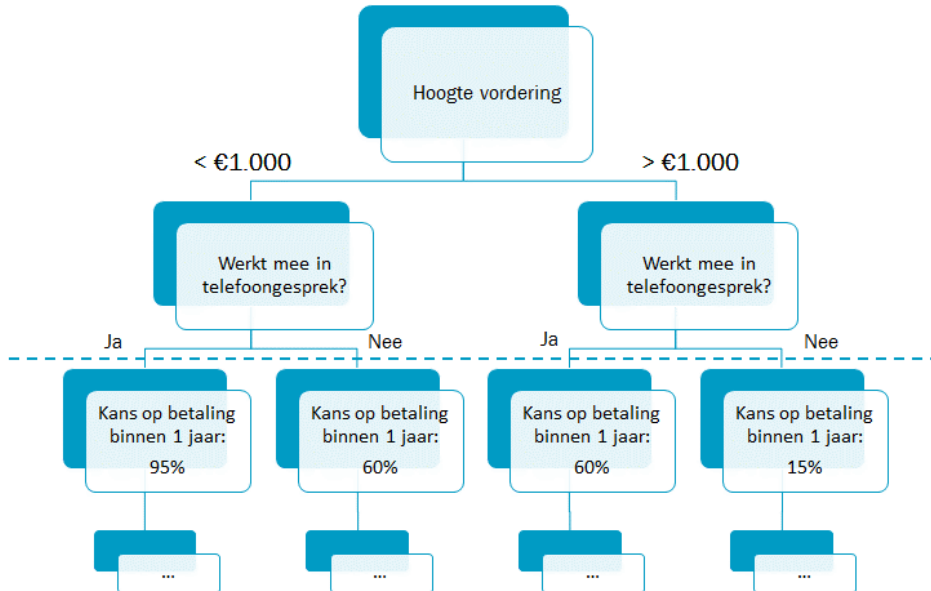
Beslisbomen

Beslisbomen zien er bijvoorbeeld uit als figuur 2.4. Het doel van een beslisboom is om de uitkomst van een dossier te voorspellen. Bijvoorbeeld: hoe groot is de kans dat een vordering binnen een jaar wordt betaald?

Het algoritme⁷ achter de beslisboom bepaalt welke factoren het meest van belang zijn voor de uitkomst. Elk dossier doorloopt de vragen in de beslisboom, afhankelijk van de antwoorden eindigt elk dossier in een van de verschillende 'vakken' onderaan de beslisboom. Elk vak heeft in dit voorbeeld een bijbehorende kans dat de vordering binnen een jaar wordt betaald. Zo kan van elke dossier de kans op betaling van tevoren worden voorspeld. De rest van deze paragraaf gaat dieper in op de technische methodiek achter het opstellen van de beslisboom.

⁷ Een eendige reeks instructies om vanuit een beginsituatie (een dataset) bij een bepaald doel te komen.

Figuur 2.4. Voorbeeld van een beslisboom-model



Bron: Decisio

Hoe komt een beslisboom-model tot stand? Via een rekenkundige instructie wordt alle relevante beschikbare data van lopende en afgesloten dossiers onderzocht op hun samenhang met het betaalgedrag. Het gaat daarbij zoals gezegd om zaken als financiële informatie over de debiteur, economisch-geografische informatie en informatie over de vordering. Als de uitkomst van het dossier bekend is (zoals bij gesloten dossiers), wordt ook deze ingevoerd. Vervolgens wordt het model ‘getraind’. Door de dossiers waarvan de uitkomst al bekend is te analyseren leert het computermodel welke factoren van grootste invloed zijn op de uitkomst van het dossier, en of deze factoren de uitkomst positief of negatief beïnvloeden.

Na de training volgt de testfase. Een aantal dossiers waarvan de uitkomst bekend was, is niet meegenomen in de trainingsfase. Deze kunnen nu namelijk gebruikt worden om het model te testen. Het model voorspelt de uitkomsten van de dossiers en de voorspellingen worden naast de echte uitkomsten gelegd. Een model is geslaagd als de voorspelde resultaten en de echte resultaten overeenkomen. In de praktijk is het niet mogelijk om 100% van de uitkomsten goed te voorspellen, de gesprekspartners noemden betrouwbaarheden tussen 80 en 90%. Vaak worden meerdere modellen getraind en in de testfase met elkaar vergeleken om zo het meest betrouwbare model te selecteren. Ook worden de modellen continu geüpdatet, omdat continu meer data beschikbaar komt (een jaar verder is een extra jaar aan data beschikbaar).

Bij een beslisboom-model ziet de uitkomst er bijvoorbeeld uit zoals schematisch weergegeven in figuur 2.4. De (regressie)analyse heeft als uitkomst dat de hoogte van de vordering het meeste invloed heeft op de uitkomst van het dossier, dus deze staat bovenaan de beslisboom. Daarna volgt of de debiteur meewerkt in het telefoongesprek. Hoe lager een kenmerk in de beslisboom staat, hoe minder relevant deze is voor de uitkomst van het dossier. Er komt een punt in de boom waarin de toegevoegde waarde van de kenmerken te klein is om nog significant bij te dragen aan een effectievere en/of efficiëntere invordering. Op dit punt wordt het model afgesloten en de kenmerken lager in de boom worden niet meer meegenomen in de uitvoering. Als het voorbeeldmodel na de stap 'werkt mee in telefoongesprek?' wordt afgesloten, zijn er vier verschillende typen debiteuren geïdentificeerd (wel/niet een vordering onder € 1.000 en wel/niet meewerkend aan de telefoon). Elk van deze groepen krijgt een eindscore gebaseerd op de verwachte uitkomst, bijvoorbeeld de kans dat iemand binnen een jaar een betaling doet).

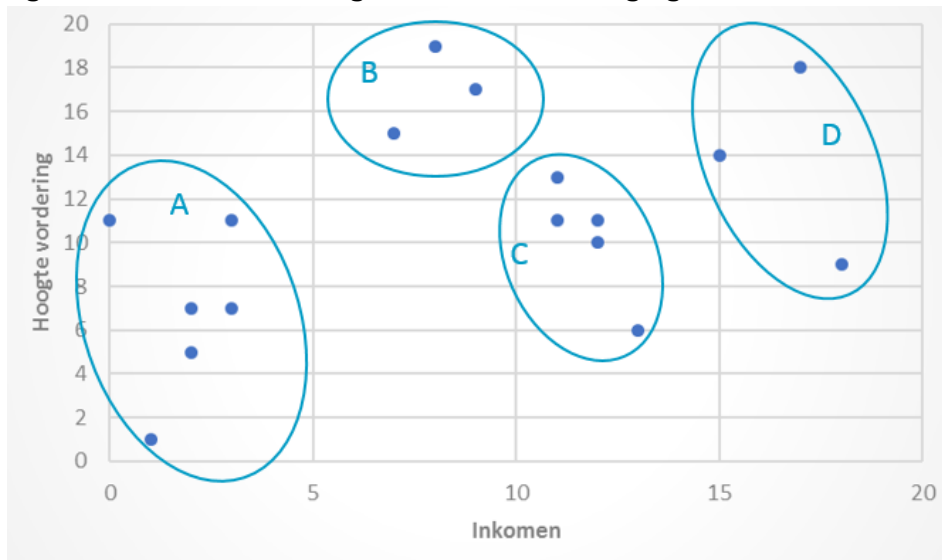
Vervolgens worden deze omgezet in betaalprofielen. Dit kunnen vier betaalprofielen voor vier verschillende groepen zijn, maar groepen die qua samenstelling en eindresultaat dicht bij elkaar liggen kunnen ook worden samengevoegd in één betaalprofiel, waardoor er minder betaalprofielen overblijven. De betaalprofielen omvatten zo debiteuren met gelijksoortige relevante kenmerken en vergelijkbare uitkomsten van het dossier. Op deze betaalprofielen kan een specifieke incassostrategie worden toegepast.

K-means/clusteranalyse

Een clusteranalyse is vergelijkbaar met een beslisboom. Echter, bij clusteranalyse wordt niet naar de verwachte uitkomst van het dossier gezocht, maar wordt alleen naar vergelijkbare groepen debiteuren op basis van hun kenmerken. Het algoritme doorzoekt alle debiteuren en hun kenmerken en produceert verschillende groepen dossiers die 'op elkaar lijken'. Deze groepen vormen vervolgens de basis voor de betaalprofielen.

Figuur 2.5 laat zien hoe een clusteranalyse er uit ziet. Het model vergelijkt de debiteuren op hun kenmerken (in dit geval inkomen en hoogte vordering) en identificeert groepen die in kenmerken met elkaar overeenkomen.

Figuur 2.5 Schematische weergave voorbeeld clustering algoritme



Bron: Decisio

In dit voorbeeld levert de clusteranalyse vier betaalprofielen op: A, B, C en D. Vervolgens wordt door de opstellers van het model gekeken hoe de betaalprofielen zich verhouden tot het betaalgedrag. In het voorbeeld is voor groep B de hoogte van de vordering hoog ten opzichte van het inkomen. Groep B is waarschijnlijk een groep debiteuren die moeite heeft met het betalen van de vordering.

Privacy en daaruit volgende belemmeringen in het werken met profielen

De algoritmen waarop betaalprofielen gebaseerd zijn presteren beter als meer data beschikbaar is om ze op te baseren. Zowel meer indicatoren als meer observaties (meer debiteuren in de database, of een langere betaalgeschiedenis) verbeteren de kwaliteit van de data en daarmee de betrouwbaarheid van het model achter het betaalprofiel. De geïnterviewden geven aan dat ze hun modellen kunnen verbeteren wanneer ze meer data tot hun beschikking zouden hebben.

Verder hebben organisaties met relatief geringe aantallen debiteuren het nadeel dat zij over onvoldoende (historische) data beschikken om zelf modellen te bouwen voor betaalprofielen. Zonder informatie van derden kunnen zij zodoende weinig rekening houden met de specifieke kenmerken van hun debiteuren.

Samenwerking en data-uitwisseling tussen verschillende (overheid)instanties kan de betrouwbaarheid van betaalprofielen vergroten en kleine organisaties helpen bij het leveren van meer maatwerk bij de incasso. In de praktijk is dergelijke

samenwerking niet eenvoudig omdat privacywetgeving de uitwisseling en het gebruik van dergelijke persoonsinformatie limiteert.

Er is daarnaast de nodige discussie rond het ethisch gebruik van algoritmen en het indelen van mensen in groepen om op basis daarvan interventies te plegen. Voorspelmodellen en betaalprofielen gaan over groepen en kansen, niet over individuen en zekerheden. Dat aan iemand een bepaald betaalprofiel is toegekend, wil nog niet zeggen dat hij met zekerheid een bepaald gedrag zal vertonen. Betaalprofielen zijn ondersteunend aan de communicatie en de klantbenadering is en blijft mensenwerk. De modellen zijn niet inzetbaar voor beslissingen over toeslagen of heffingen op groepsniveau.⁸ Daarnaast ligt het verzamelen van bepaalde informatie - zoals etnische achtergrond - uitermate gevoelig.

Verantwoord gebruik algoritmen

Het Responsible Data Science (RDS) consortium, bestaande uit onderzoekers van universiteiten, medische ziekenhuizen en het Centrum Wiskunde & Informatica (CWI), is opgericht om verantwoord gebruik van algoritmen te stimuleren. Onverantwoord gebruik van algoritmen kan leiden tot verkeerde (en soms zelf schadelijke) conclusies. RDS wil voorkomen dat hierdoor het gebruik van algoritmen volledig wordt afgezworen (en daarmee een krachtig onderzoeksinstrument verdwijnt) en heeft gedragsregels voor het verantwoordelijk gebruik van algoritmen opgesteld. Verantwoordelijk gebruik voldoet aan FACT-uitgangspunten (Fairness, Accuracy, Confidentiality en Transparency)⁹:

- Fairness: subjectieve data zorgt voor subjectieve resultaten. Bijvoorbeeld een sollicitatie-algoritme: als in het verleden mannen vaker werden aangenomen dan vrouwen ondanks gelijke geschiktheid, en deze data in het algoritme wordt 'ingebracht' kan het algoritme concluderen dat mannen meer geschikt zijn. Door het algoritme slim op te bouwen kan deze subjectieve aanname er uit worden gehaald, zodat het algoritme niet vaker mannen dan vrouwen selecteert bij gelijke geschiktheid.
- Accuracy: gebruik de algoritmen niet alleen om te voorspellen, maar ook om de betrouwbaarheid van de voorspelling te testen door kritisch naar de onderliggende data te kijken.
- Confidentiality: waarborg privacy bij het gebruik van data.
- Transparency: wees open in de aannames onderliggend aan het algoritme, zodat een algoritmen niet een 'black box' wordt die resultaten produceert waarvan niemand kan herleiden waar ze vandaan komen.

⁸ WODC doet in dit kader momenteel onderzoek naar de maatschappelijke gevolgen en regulering van algoritmen die zelfstandig besluiten nemen. Zie:

<https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2947-regulering-van-algoritmen-die-zelfstandig-besluiten-nemen.aspx>

⁹ Zie: <https://redasci.org/>.

2.5 De gedragswetenschappelijke dimensie

De hiervoor behandelde betaalprofielmodellen zijn sterk gericht op het vinden van factoren die het gedrag van (groepen) debiteuren kunnen voorspellen. Dit gebeurt met behulp van verschillende analysetechnieken. Op de vraag *waardoor* het komt dat het gedrag door een bepaald aspect wordt beïnvloed, geven de modellen geen antwoord. Daar zijn ze ook niet op ingericht. Wel is men op zoek naar de wijze waarop het gedrag vervolgens kan worden beïnvloed zodat de meest passende incassostrategie kan worden geselecteerd. Voor dit doel werken inningsinstanties en gerechtsdeurwaarderskantoren vaak samen met hogescholen of universiteiten om pilots op te zetten¹⁰. Uit deze samenwerkingen blijkt dat de effectiviteit van interventies op het gedrag afhankelijk is van de situatie van de debiteur en dat motivatie een belangrijke rol speelt.

Wanneer iemand niet *wil* betalen, betekent dat niet dat deze persoon *nooit* wil betalen. Maar om te willen is in ieder geval een verandering in motivatie nodig. Mensen houden er doorgaans niet van als een ander hen dicteert wat zij moeten doen (extrinsieke motivatie). Dat kan weerstand opwekken en de gewenste gedragsverandering is vaak van korte duur. Het is daarom belangrijk om mensen zo te stimuleren dat zij zelf gaan inzien waarom het belangrijk en wenselijk is om schulden af te lossen (intrinsieke motivatie). Een voorwaarde hierbij is dat de verantwoordelijkheid voor acties bij de cliënt zelf ligt en dat acties niet worden opgelegd. Mensen moeten zich gehoord en begrepen voelen. Motiverende gespreksvoering is een methode die hiervoor geschikt is. Deze methodiek wordt door een aantal inninginstanties en in verschillende hulpverleningstakken ingezet en blijkt effectief te zijn. Het Nibud stimuleert daarom het gebruik hiervan bij financiële hulpverlening en biedt hier trainingen voor aan financiële hulpverleners.¹¹

In brieven en e-mails kan ook rekening gehouden worden met deze gedragsfactoren. Bijvoorbeeld door goed te informeren, het verzoek zo eenvoudig mogelijk te maken, een stappenplan te formuleren en de keuzevrijheid te benadrukken (bijvoorbeeld door bezwaarmogelijkheid of optie voor een betalingsregeling te noemen). De boodschap moet goed te begrijpen zijn (bijvoorbeeld door technische termen te vermijden) en de toon van de brief moet op de doelgroep afgestemd worden¹². Bij enkele geïnterviewde organisaties leeft de angst dat te simpele communicatie bij mensen het gevoel oproept dat zij niet

¹⁰ Onder meer de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool van Utrecht, Rijksuniversiteit Groningen en Universiteit van Leiden.

¹¹ Zie: <https://www.nibud.nl/beroepsmatig/motiverende-gesprekstechnieken/>.

¹² BIN NL (2018), *Gedragstechnieken voor brieven en e-mails*.

serieus genomen worden; hier is echter geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan.

De Rijksuniversiteit Groningen deed onderzoek naar de effecten van een positieve of negatieve boodschap in een brief¹³. Hieruit bleek dat positieve boodschappen mensen stimuleren om gewenst gedrag te vertonen door de aantrekkelijke consequenties te benoemen en duidelijke stappen te beschrijven om dit te bereiken. Dit is vooral effectief op het moment dat het doel van de debiteur om van zijn schuld af te komen, realistisch en bereikbaar is. Bijvoorbeeld vroeg in het traject (bij het versturen van de eerste brief) en wanneer de schuld klein is. Maar in een situatie waarin dit doel minder bereikbaar is (bijvoorbeeld als de schuld is opgelopen) leidt het benadrukken van positieve consequenties juist tot minder resultaat. Dan werkt een negatieve boodschap beter. In een negatieve boodschap worden de (onaantrekkelijke) consequenties van ongewenst gedrag benoemd. Dit werkt het beste wanneer de consequenties van niet betalen groot, duidelijk en onafwendbaar zijn en ontvangers weten wat ze moeten doen om de genoemde consequenties te vermijden.

Wanneer is geconstateerd dat een persoon niet *kan* betalen, moet het gesprek worden aangegaan om een geschikte oplossing te vinden. Dat kan bijvoorbeeld door het aanbieden van een betalingsregeling.

Niet kunnen betalen, hoeft niet altijd te betekenen dat er een gebrek aan geld is. Om een schuld af te lossen moet iemand ook capabel genoeg zijn om de problemen te begrijpen, te overzien en actie te ondernemen. Uit onderzoek naar de effecten van laaggeletterdheid op het betaalgedrag blijkt dat het kan helpen om gebruik te maken van korte en eenduidige brieven, pictogrammen ter ondersteuning van de tekst, simpele woorden en duidelijke structuur. Alleen het (herhaaldelijk) sturen van brieven zal vaak voor deze mensen niet voldoende zijn. Zij hebben extra ondersteuning nodig en het vroeg signaleren van hun probleem is belangrijk.¹⁴

Naast het niet kunnen lezen of rekenen, zijn er ook non-cognitieve vaardigheden en persoonskenmerken die een rol kunnen spelen¹⁵. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat armoede de mentale capaciteit tijdelijk kan beperken.¹⁶ De financiële stress

¹³ Keizer, M. (2016), *De psychologie van de wanbetaler*.

¹⁴ Keizer, M. (2019), *Lezen ≠ Begrijpen. De invloed van beperkte leesvaardigheid op de omgang met financiële problemen*.

¹⁵ WRR (2017), *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*.

¹⁶ WRR (2016), *Eigen schuld? Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden*.

leidt tot tunnelvisie waardoor mensen de situatie niet meer kunnen overzien en niet in staat zijn de juiste acties te ondernemen. Persoonlijke aandacht door informeel en laagdrempelig contact is dan extra belangrijk.¹⁷

Ook minder extreme factoren kunnen een verklaring zijn voor betaalachterstanden. Vanwege drukte in iemands leven kan een betaalverzoek aan diens aandacht ontsnappen. In een brief of e-mail kan hiervoor worden gewaakt door het bericht op te laten vallen, persoonlijk te formuleren en het verzoek zo eenvoudig mogelijk te maken.¹⁸ Ook gaf een aantal gesprekspartners aan dat Millennials en de Generatie Z (ruwweg iedereen geboren na 1980) hun papieren post niet meer openen en dus op een andere manier benaderd moeten worden, waarbij ook e-mail als gedateerd kan worden beschouwd en bijvoorbeeld aan WhatsApp moet worden gedacht.

¹⁷ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (2016) *Handreiking Behoorlijke en effectieve invordering van geldschulden*.

¹⁸ BIN NL (2018) *Gedragstechnieken voor brieven en e-mails*.

3. Gebruik in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het gebruik van betaalprofielen in de praktijk. Daarmee wordt antwoord gegeven aan de onderstaande onderzoeksvragen.

- Op welke wijze wordt gewerkt met betaalprofielen?
- Is het werken met betaalprofielen optimaal? Wat is er nodig om deze optimaal te krijgen?
- Levert het werken met betaalprofielen belemmeringen op?
- Op welke manier wordt data voor betaalprofielen structureel toegankelijk gemaakt en hoe wordt dit zichtbaar voor werknemers?
- Welke handelingen worden aan een betaalprofiel gekoppeld?
- Wordt bepaald, en zo ja op welke wijze, of de debiteur voldoende financiële middelen heeft om een vordering te kunnen voldoen?
- Op welke wijze wordt er omgegaan met mensen die wel willen betalen, maar niet kunnen of andersom? Hoe worden deze groepen mensen gesignaleerd?
- Welke inning- en incassomiddelen hebben de incasserende instanties per betaalprofiel? Hoe verschillen deze per doelgroep?
- Worden specifieke inning- en incassomiddelen ingezet bij bepaalde doelgroepen, en wat is het effect daarvan?
- Zijn er nog aandachtspunten in de volgorde van het toepassen ervan?

3.1 Toepassing algemeen

Betaalprofielen worden door de geïnterviewden gezien als ondersteunend aan het incassoproces - dus niet leidend. De incasso wordt daarbij primair beschouwd als mensenwerk dat draait om interactieve communicatie. Een betaalprofiel is op basis van algoritmen bepaald, daarin zitten foutmarges. De medewerker moet altijd op basis van eigen inschatting, kennis en ervaring toon en aanpak kiezen. Betaalprofielen zijn hierbij een nuttig hulpmiddel, geen keurslijf, benadrukt een aantal geïnterviewden.

Betaalprofielen worden op verschillende manieren en in verschillende fasen in het incassoproces gebruikt:

- Een aantal gerechtsdeurwaarderskantoren maakt op basis van een onderverdeling naar betaalprofielen van de gehele verzameling (of portefeuille) van vorderingen een inschatting van hoe deze is opgebouwd: welk deel is niet verhaalbaar, op welk deel kan waarschijnlijk met een relatief kleine inspanning worden gezorgd dat de vorderingen worden voldaan en kan een gerechtelijk

traject worden voorkomen, voor welk deel moet een regeling worden getroffen?
Dit helpt om een inschatting te maken van de verwachte incassokosten en -opbrengst voor de totale portefeuille.

- Behalve voor de incassostrategie zelf levert dit informatie op voor de keuze om (een deel van) de portefeuille al dan niet over te dragen aan een incassobureau of gerechtsdeurwaarder.
- Ook leveren de betaalprofielen informatie op voor het doen van acties gericht op bepaalde groepen, bijvoorbeeld een telefonische actie om mensen aan te sporen hun rekening te voldoen (ondersteund met een communicatiestrategie) of om een groep debiteuren op hun huisadres te gaan bezoeken.
- Op individueel niveau kan de indeling van een debiteur naar een bepaald betaalprofiel ondersteunend zijn om van meet af aan maatwerk te leveren. De ene keer is een strenge toon effectief, in andere gevallen is een vriendelijke toon beter en moet een betalingsregeling worden aangeboden. Gebruik op deze wijze is ondersteunend aan de dienstverlening van de organisatie..

De rest van dit hoofdstuk gaat in op het gebruik van betaalprofielen door specifieke instanties en bedrijven.

3.2 Diverse inningsinstanties overheid

Met de Belastingdienst, CAK, CJIB, SVB, DUO en UWV (de 'Manifestpartijen') is gesproken over hun incassobeleid en de inzet van betaalprofielen daarin. CJIB, DUO en UWV zijn actief bezig met betaalprofielen en hebben inmiddels betaalprofielen/klantsegmenten operationeel of testen deze in pilot-verband. CAK en SVB zien belang en potentie en zouden graag profielen ontwikkelen met informatie over schulden, wanbetaling, gedrag, schuldsanering en bewindvoering. Daarnaast is gesproken met Belastingen Rotterdam en de Regionale Belastinggroep, die allebei met betaalprofielen werken.

De Manifestpartijen zien de meerwaarde van betaalprofielen voor een betere inning én voor het voorkomen of beperken van toenemende schulden voor mensen die al financiële problemen hebben. Gezamenlijk doen zij onderzoek naar vroegsignalering van schulden. Het gaat dan om de impact van life events als scheiding of werkloos worden, maar bijvoorbeeld ook om woonadres. Met deze informatie hopen ze in de toekomst in staat te zijn risico's te voorspellen en vroegtijdig te kunnen ingrijpen om erger te voorkomen.

Belastingdienst

De *Rijksbelastingdienst* geeft uitvoering aan de heffing, controle en inning van rijksbelastingen, toeslagen, bijdragen zorgverzekeringswet, premies volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen. In 2017 is bij de afdeling Inning van de Belastingdienst het project 'Doelgroepbenadering' gestart, dat als doel heeft om op basis van betaalprofielen de inningsprocessen effectiever en efficiënter te maken. Zo probeert de Belastingdienst de 'compliantie' - letterlijk 'volgzaamheid', oftewel het voldoen van de rekening door de debiteur - te verhogen door vaker op het juiste moment contact op te nemen met mensen waarvan verwacht wordt dat contact op dat moment het meeste zin heeft. Burgers worden in het kader van de pilot gebeld nadat zij een aanmaning hebben ontvangen, maar nog voordat een dwangbevel is opgelegd. In het contact wordt een betalingsregeling voorgesteld. De eerste ervaringen zijn positief: het percentage burgers dat alsnog betaalt is hoger dan wanneer geen actie ondernomen wordt.

Regionale Belasting Groep en Belastingen Rotterdam

De *Regionale Belasting Groep (RBG)* heft en int de belastingen voor de hoogheemraadschappen van Schieland en de Krimpenerwaard, en Delfland en de gemeentebelastingen in Delft, Schiedam en Vlaardingen. De RBG werkt met een driedeling in *low care*, *medium care* en *high care*. Hierbij gaat het niet alleen om betaalgedrag maar ook om communicatie en aandacht in meer algemene zin. In de *low care*-groep zit de doorgaans trouwe betaler waar weinig bemoeienis mee (nodig) is. Iemand in deze groep die een keer laat is met betalen moet een reminder worden gestuurd en het verder zo makkelijk mogelijk worden gemaakt om de betaling te voldoen. In de *high care*-groep zit de lastigste betaler, die veel tijd en aandacht vraagt en die pas na veel communicatie en druk betaalt. Debiteuren met dit profiel moeten een standaard-benadering krijgen omdat het rendement van de inspanningen laag is. In de middengroep (*medium care*) is veel te winnen door extra inspanningen: bellen, kijken wat er speelt, eventueel betaalgemak vergroten of andere manier van contact zoeken, kijken of een meer zachte benadering nodig is. Het gaat er om deze mensen naar de *low care*-groep te krijgen en in elk geval om te voorkomen dat ze in de *high care*-groep terecht komen.

Belastingen Rotterdam hanteert een indeling in doelgroepen aan de hand van betaalgedrag, financiële situatie (faillissement, schuldsanering) en 'adres onbekend'. Op basis daarvan wordt de invorderingsstrategie bepaald in termen van soorten aanschrijvingen (herinnering, aanmaning, dwangbevel e.d.), vordering en beslaglegging en de termijnen waarin deze stappen worden gezet. De aanpak van Belastingen Rotterdam is er echter niet alleen op gericht om op efficiënte wijze de inning te laten verlopen en om zoveel mogelijk schulden te innen, maar ook om dit

op maatschappelijk verantwoorde wijze te doen en te voorkomen dat mensen niet verder in financiële problemen komen. De dienst heeft een ‘designtraject’ lopen, gericht op sociaal incasseren. De niet-kunners moeten worden geïdentificeerd en hen moet een passende regeling worden aangeboden. Met de keuze voor een op de doelgroep afgestemd communicatiemiddel (ansichtkaart, sms e.d.), woord- en (beeld)taalkeuze en inhoudelijke boodschap wordt getracht de juiste mensen op de juiste manier te benaderen.

CAK

Het CAK is belast met wettelijke en administratieve taken op het gebied van zorg en welzijn in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Belangrijke taken van het CAK zijn het innen en berekenen van de eigen bijdragen voor zorg voor de Wlz en de Wmo. Daarnaast voert het CAK de wanbetalersregeling Zvw (Zorgverzekeringswet) uit: mensen die 6 maanden hun zorgverzekeringspremie niet betalen worden door de zorgverzekeraar aangemeld bij het CAK voor deze regeling. De betalingen van ongeveer 35 procent van de mensen in de wanbetalersregeling wordt rechtstreeks via de werkgevers/uitkeringsinstanties geïnd. In dit proces wordt alleen gekeken naar reguliere inkomsten. 65 procent is problematischer omdat inning via het reguliere inkomen niet mogelijk is. In die gevallen loopt de incasso via het CJIB. Dit hele proces is geautomatiseerd. De inning van de eigen bijdragen Wlz en Wmo voert CAK zelf uit. Deze groep wordt zo mogelijk persoonlijk benaderd door het CAK voor overdracht aan de incassopartner.

Het CAK heeft vier persona's ontwikkeld. Deze persona's worden gebruikt als leidraad voor het contact met de klant die zelf opbelt: Efficiënte Emine, Geordende Gijs, Spontane Stanley en Gevoelige Gerda. Ze gebruiken de persona's (nog) niet voor een gedifferentieerde indeling en voor *outbound*-benadering (bellen van de klant door het CAK, *inbound* is dat de klant het CAK belt), van het debiteurenbestand vanuit het CAK. Belangrijke indicatoren om de persona's aan te scherpen, zijn de 'life events': scheiden, overlijden, inkomensval. De verwachting is dat met die toevoeging beter voorspellend gewerkt kan worden en dat mensen effectiever benaderd kunnen worden. Het CAK verkent in pilots hoe ze mensen met problematische schulden kunnen identificeren en effectiever benaderen (huisbezoek, ander soort brief), ook in deze pilots is de persona-benadering niet aan de orde (zie kader).

Pilots CAK

Pilot 1: CAK werkt samen met de gemeente Amsterdam aan een pilot waarbij CAK de gegevens van 22 duizend wanbetalers deelt. Een team van de gemeente gaat bij een deel daarvan op huisbezoek. Met de helft van de mensen die de gemeente bereikt wordt een regeling getroffen.

Pilot 2. Een *nudge*-pilot¹⁹ voor een kleine groep met grote schulden: in samenwerking met een gemeente werden 100 mensen met schulden uitgenodigd voor een kop koffie en een gesprek door middel van een verzwaarde envelop (een envelop waar duidelijk wat in zit: mensen maken zo'n envelop sneller open). 7% reageerde, terwijl 4% normaal is in deze groep.

CJIB

Het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB) is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Het CJIB verzorgt de inning voor veel overheidsorganisaties. De verkeersboetes van de politie zijn de bekendste, maar ook doet het CJIB de inning van schadevergoedings- en ontnemingsmaatregelen, dwangsommen en bestuurlijke boetes voor andere overheden.

Kwadrantenmodel

Het CJIB ontwikkelde het eerder beschreven kwadrantenmodel dat erop is gericht om afhankelijk van het type debiteur andere diensten en instrumenten in te kunnen zetten. Dit verschilt van de werkwijze die voorheen werd gehanteerd, waarbij iedereen op dezelfde manier werd benaderd. Hierbij heeft het CJIB in de laatste jaren de focus meer verlegd naar maatschappelijk verantwoord innen met toegenomen aandacht voor het voorkomen van (grotere) problemen bij de niet-kunnen-groep.

Debiteuren die willen en kunnen betalen moet het zo makkelijk mogelijk worden gemaakt; veel van de digitaliseringsinitiatieven zijn hierop gericht. Bij debiteuren die wel kunnen, maar niet willen betalen moeten gericht incasso- en dwangmiddelen worden ingezet. Willen mensen wel, maar kunnen ze niet betalen dan moeten omstandigheden worden gecreëerd om dit alsnog mogelijk te maken. Denk hier aan de mogelijkheid tot het treffen van een betalingsregeling.

¹⁹ Nudge (letterlijk vertaald aanstoten, duwtje geven): mensen aanzetten tot ander gedrag door een zetje te geven (www.encyclo.nl).

*Pilots CJIB***Debt alert**

Om het kwadrantenmodel verder te operationaliseren is het CJIB bezig met het ontwikkelen van betaalprofielen. Het Innovatielab van het CJIB ontwikkelde met behulp van data-analytics modellen waarmee verschillende betaalprofielen/doelgroepen worden onderkend. 'Debt alert' is een van deze pilots. Debt alert gebruikt data-analytics om meerdere vroegsignalen van schulden te herkennen, zodat kan worden voorspeld wanneer iemand in de schulden dreigt te komen en koppelt dit aan een actie. In de pilot werd onder andere gekeken naar het effect van deze acties op specifieke betaalprofielen/doelgroepen.

De pilot richtte zich op een specifieke doelgroep die een boete heeft ontvangen voor onverzekerd rijden, maximaal 500 euro aan andere boetes heeft openstaan én waarbij de boete voor onverzekerd rijden inmiddels is doorgelopen naar de 1e aanmaning. Samen met gedragswetenschappers van de Rijksuniversiteit Groningen is gekeken welke actie er vanuit het CJIB ondernomen kan worden om verdere schulden te voorkomen bij deze doelgroep. Hier zijn oplossingen uit voortgekomen, die gedurende de pilot werden getest. Zo werd een deel van de doelgroep telefonisch benaderd en geïnformeerd over wat ze kunnen doen om verdere schulden te voorkomen. Een ander deel van de doelgroep ontving een 'visual' (beeld) met begeleidende brief waarin op een positieve en aantrekkelijke manier de burger wordt geadviseerd over de acties die hij kan nemen om verdere schulden te voorkomen.

Het versturen van de visual had een duidelijk positief effect op het betaalgedrag van de doelgroep (stijging effectiviteit +8%). Ook was er een duidelijke toename waarneembaar in het aantal contactmomenten naar aanleiding van de visual. Bij het telefonisch benaderen van de onderzoeksgroep was verder een significante toename van de effectiviteit te zien, bij de personen met wie werd gesproken was er een positief effect op het betaalgedrag (stijging effectiviteit +35%).

Telefonisch innen

Een voorbeeld van datagedreven en maatschappelijk verantwoord innen betreft de pilot Telefonisch Innen. In deze pilot bellen CJIB-medewerkers mensen die een tweede aanmaning voor de betaling van hun boete hebben ontvangen. Op basis van data-analyse selecteert het CJIB de groep mensen waarvan het CJIB inschat dat ze in staat zijn om hun boete – al dan niet in de vorm van een betalingsregeling – te voldoen. Het uitgangspunt is ervoor te zorgen dat boetes van mensen die wel willen, maar niet kunnen betalen niet meer terecht komen in de incasso- of zelfs de dwangfase. Uit de resultaten van de pilot blijkt dat een groot deel van de mensen die de medewerkers van het CJIB via de telefoon bereiken, de boete alsnog voor de vervaldatum van de aanmaning betalen. Doorzetten naar de incassofase is in ruim 30 procent van de gevallen niet nodig.

DUO

De Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) verstrekt studiefinanciering en tegemoetkoming schoolkosten, int les gelden en studieschulden, erkent diploma's en organiseert examens. Bij het terugvorderen van studieschulden onderzoekt DUO momenteel hoe betaalprofielen hierbij helpen. De gedachte is dat vorderingen moeten worden voldaan, maar dat maatwerk mogelijk moet zijn als mensen echt niet kunnen betalen. Standaard geeft DUO de vordering uit handen aan het CJIB als na twee herinneringen en een aanmaning niet gereageerd is. DUO voert nu pilots uit met diverse modellen. DUO heeft in haar databestand persoonskenmerken, NAW-gegevens, opleidingsniveau (inclusief diploma ja/nee) en betaalgedrag in het verleden. In de contacten met de schuldenaren wordt additionele informatie verzameld. Deze modellen worden op pilotbasis ingezet op een klein deel van de groep die niet betaalt.

Pilots DUO

- **Model 1** is een pilot met 'onvindbare' debiteuren in het buitenland waar voorheen niets mee werd gedaan, maar waar wel een groot bedrag uitstaat. In deze pilot beperkt DUO zich tot het selecteren van landen waar de inning makkelijk verloopt en worden studenten getraceerd via paspoortsignalering. Deze studenten krijgen vaak een betalingsregeling aangeboden. In fase 2 van de pilot zijn hier elementen aan toegevoegd zoals hoogte schuld, betaalgedrag in het verleden en nudging (andere toon, kleur envelop, ander soort brieven) om steeds beter in beeld te krijgen wat werkt om de groep te laten betalen. Deze pilot verdient zichzelf terug.
- **Model 2** betreft een pilot met inning van schulden bij studenten in Nederland. Dit is een pilot met de groep die op het punt staat overgedragen te worden aan het CJIB (groep die niet gereageerd heeft op aanmaning). Op basis van de data wordt bepaald bij welke student een aangepast betalingsvoorstel of aanbieden van een aflossingsvrije periode kansrijk is. Door deze analyse kon met 30% van de groep een regeling worden getroffen en wordt de groep niet overgedragen aan het CJIB.
- **Model 3** is een pilot met de 'eerstejaarsaflossers'. Deze groep bieden ze nu iets anders aan, als de standaardherinneringen en -aanmaningen geen effect hebben: ze maken het deze groep zo makkelijk mogelijk via aangepaste sites en contactnummers.
- **Model 4.** DUO staat aan het begin van het inrichten van een negen kleurenmodel op basis van betaalgedrag; van nog studerend, geen achterstand tot bewindvoering en schuldsanering. Binnen deze modellen willen ze meer segmenteren en uitbreiden vanuit betaalprofielen: wie reageert wel en wie niet. Het doel is kunnen voorspellen bij wie de kans op niet-betalen het grootst is. Het maatwerk wordt intensiever op de 20% die niet betaalt. Het algoritme gaat de risico's berekenen. Dit proces willen ze monitoren om effecten te meten en efficiëntie te kunnen berekenen.

SVB

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is de uitvoerder van volksverzekeringen in Nederland. De SVB zorgt ervoor dat onder andere kinderbijslag en AOW-pensioen op tijd en correct worden uitbetaald. Naast uitbetalingen voert de SVB ook terugvorderingen uit van teveel ontvangen uitkering. De SVB kan boetes opleggen als veranderingen in de persoonlijke situatie (waardoor het recht op uitkering verandert) niet op tijd worden doorgegeven. De SVB heeft geen expliciete betaalprofielen gebaseerd op een algoritme maar baseert haar incassostrategie soms wel op persoonlijke kenmerken van de debiteur. Zo hebben medewerkers zicht op de betaalgeschiedenis van debiteur bij de SVB, het inkomen, of ze onder bewindvoering staan en of ze in de *Wet schuldsanering natuurlijke personen* (WSNP) zitten.

Medewerkers trachten in persoonlijk contact afspraken te maken over de terugbetaling. Afhankelijk van financiële positie van de debiteur spreken ze bijvoorbeeld een betaalregeling af of leggen ze loonbeslag.

Veel communicatie van de SVB wordt automatisch via de digitale berichtenbox van de overheid verstuurd. Echter, niet alle debiteuren lezen de berichtenbox en missen daarom berichten, aanmaningen en andere belangrijke communicatie. Als medewerkers in het dossier zien dat de kans groot is dat een debiteur de berichtenbox in het verleden niet heeft gelezen, wordt de aanmaning ook per post verstuurd. Rappel-brieven worden altijd per post verstuurd.

UWV

Het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) draagt zorg voor de landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen (WW, WIA, WAO, WAZ, Wazo en Ziektewet) en voor de arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. UWV voert deze diensten uit als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Eén van de kerntaken van het UWV is het verzorgen van tijdig en correcte uitkeringen als werken niet (direct) mogelijk is en het innen van teveel betaalde uitkeringen en boetes. UWV wil haar beleid aanpassen en de klant zowel meer tijd als ruimte geven voor aflossing, mede vanuit de gedachte dat dit uiteindelijk meer geld zal opleveren. Bij het innen van teveel betaalde uitkeringen en boetes worden betaalprofielen/klantsegmenten ingezet.

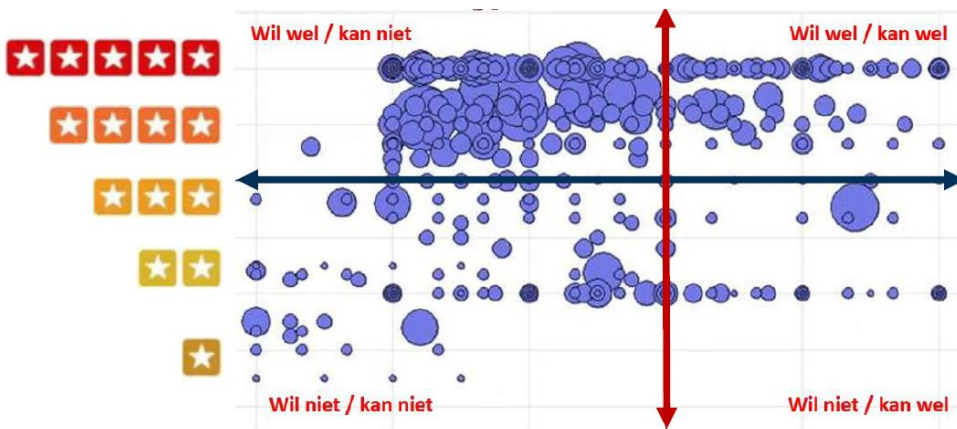
Het UWV onderscheidt 8 klantsegmenten, die oplopen in verwachte betalingsproblemen: van 'geen bijzonderheden' tot 'bewindvoering'. Per klantsegment willen ze het werkproces aanpassen, maar de aanpak moet nog

concreet gemaakt worden. Het klantsegment is gebaseerd op diverse gegevens, zoals de hoogte van de vordering en of de klant al eerder bij UWV een vordering heeft gehad. UWV beschikt over uitgebreide informatie van klanten, ook uit klantcontacten. Daarnaast heeft UWV nog gegevens vanuit de polisadministratie. De data is nu echter verspreid over de diverse afdelingen van het UWV en het is nog niet duidelijk of deze informatie gedeeld mag worden in het kader van de AVG.

3.3 Gerechtsdeurwaarders en incassobureaus²⁰

Gerechtsdeurwaarderskantoren krijgen alleen dossiers van debiteuren die na meerdere aanmaningen niet betaald hebben. Zij hebben dus niet te maken met een gemiddelde doorsnede van de bevolking, de echt moeilijke betalers zijn in deze dossiers oververtegenwoordigd (zie figuur 3.1, waarin duidelijk te zien is dat de niet-kunners overheersen in het debiteurenbestand). De grote gerechtsdeurwaarderskantoren investeren veel tijd en menskracht in de ontwikkeling van voorspellende modellen en betaalprofielen. De geïnterviewde gerechtsdeurwaarderskantoren lopen samen met belastingdienst en CJIB voorop wat betreft betaalprofielen.

Figuur 3.1. Verdeling debiteuren van GGN over wel/niet willen/kunnen



²⁰ Een incassobureau probeert namens een bedrijf een rekening te innen, zonder dat daar gerechtelijke procedures aan te pas komen. Het is een soort 'voortraject', ook wel 'minnelijke incasso' genoemd. Een incassobureau heeft geen bijzondere wettelijke bevoegdheden, een gerechtsdeurwaarder wél. Volgens de Gerechtsdeurwaarderswet is de gerechtsdeurwaarder een openbaar ambtenaar die onder andere dagvaardingen kan uitbrengen, ontruimingen kan doen, beslag kan laten leggen en gedwongen verkopen kan doen. Daartoe is wel eerst een vonnis van de rechter nodig.

De gesproken gerechtsdeurwaarders werken met computermodellen om voorspellingen over betaalgedrag te doen of om mensen in te delen in betaalprofielen. Het verschilt per kantoor waar deze modellen voor worden ingezet. Zo werden modellen genoemd die als doel hebben om op voorhand vorderingen te selecteren met een zeer kleine kans tot invordering, en modellen waarin het volledige debiteurenbestand wordt ingedeeld in betaalprofielen om daar communicatie- en inningstrategieën op aan te passen. Een ander model gaat uit van de vaste lasten als voorspeller van betaalgedrag.

Medewerkers van de geïnterviewde gerechtsdeurwaarderskantoren worden getraind hoe om te gaan met bellers in verschillende betaalprofielen en krijgen het betaalprofiel te zien van de debiteur die zij aan de lijn hebben. De betaalprofielen worden niet rigide ingezet, een medewerker kan afwijken van de communicatiestrategie die bij het betaalprofiel hoort. De betaalprofielen zijn immers 80-90% betrouwbaar²¹ en kloppen dus niet altijd. Vanuit ervaring weet een medewerker wanneer beter afgeweken kan worden van het betaalprofiel. Dit moet wel worden beargumenteerd en wordt geregistreerd in het systeem, zodat het model op basis daarvan verder verfijnd kan worden.

Veelal niet-kunners

Wat ook opvalt, is dat gerechtsdeurwaarderskantoren actief aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord innen. Zij geven aan dat het grootste deel van de debiteuren wel *wil* betalen maar niet *kan* betalen (zie ook figuur 3.1). Zo werkt een van de gerechtsdeurwaarderskantoren samen met een uitzendbureau om mensen zonder inkomen aan het werk te helpen. Ook wijzen gerechtsdeurwaarders in dit kader op het lopende traject 'Schuldenwijzer', een initiatief om tot een gesloten systeem te komen waar gerechtsdeurwaarders, schuldhulpverlenende instanties en overheidsinstanties toegang toe hebben en de vorderingen in registeren. Het doel daarvan is om inzicht te krijgen of een debiteur ook andere schulden heeft zodat gericht daarop actie kan worden ondernomen.

Een aantal van de geïnterviewde gerechtsdeurwaarders geeft aan dat zij de tijd en moeite die zij steken in ondersteuning van klanten met een schuldenprobleem niet vergoed krijgen, maar een formele (gerechtelijke) stap - zoals beslaglegging - wel. Juist in de eerdere, minnelijke fase van het inningstraject is de inzet van betaalprofielen zinvol om maatschappelijk verantwoord te werk te gaan. Deze inspanningen zouden dus moeten worden beloond. Er moet in elk geval geen prikkel zijn om zo snel mogelijk tot gerechtelijke stappen over te gaan bij debiteuren

²¹ Op basis van uitspraken van meerdere gesprekspartners.

die niet in staat zijn om de schuld te voldoen en die daardoor verder in de problemen komen.

Flanderijn

Flanderijn is een incasso- en gerechtsdeurwaarderskantoor dat zich met name richt op het incasseren van repeterende vaste lasten van consumenten (gas, water, licht, huur etc). Flanderijn zet in op een persoonsgerichte aanpak die tot doel heeft toename van schulden en onnodige kosten voor de debiteur te voorkomen. Het kantoor gebruikt geen persona's, maar verzamelt wel actuele gegevens over onder andere inkomen, betalingsachterstanden bij andere vaste lasten, betaalgedrag, beslaglegging en voorkeur voor communicatiemethoden om de klant gericht te kunnen bedienen. Belangrijkste criterium bij het bepalen van de 'verhaalspositie' is of er achterstanden zijn in de betaling van vaste lasten bij andere instanties. Als die er niet zijn, dan wordt er in principe van uitgegaan dat de debiteur kan betalen óf dat er bijzondere omstandigheden zijn die de invordering bemoeilijken, bijvoorbeeld laaggeletterdheid of een life event.

Voor het incassoproces zet Flanderijn technische middelen in gebaseerd op twee algoritmes:

- Een algoritme berekent de haalbaarheid van een vordering.
- Een ander algoritme analyseert wanneer en hoe iemand betaalt. Hierbij wordt ook gekeken wanneer mensen hun inkomen ontvangen. Met Nibud kijken ze nu wat er gebeurt als mensen zelf hun betaaldatum kiezen. Ook verkennen ze *nudging*: positief gedrag belonen.

GGN

GGN krijgt als gerechtsdeurwaarderskantoor portefeuilles van niet-betalers binnen van bedrijven en overheidsinstanties. Door middel van een clustering-algoritme worden deze in verschillende persona's (betaalprofielen) ingedeeld. Op basis van het persona dat toegewezen wordt aan de debiteur verschilt het plan van aanpak (incassostrategie). De probleembetaler wordt bijvoorbeeld al in een vroeg stadium gewezen op het afsluiten van een regeling terwijl er dat bij de welgestelde laatbetaler (voor wie betalen geen probleem zou moeten zijn) niet gebeurt. Bij deze groep worden bijvoorbeeld duidelijke instructies gegeven hoe te betalen. De indeling van persona's richt zich op het wel/niet kunnen betalen. Informatie over het wel/niet willen betalen wordt naderhand bepaald aan hand van (telefonische) klantcontact. Medewerkers geven na afloop van het telefoongesprek één tot vijf sterren.

De betaalprofielen zijn volledig gebaseerd op data beschikbaar bij GGN zelf. Zowel over historisch betaalgedrag bij GGN, als over gedrag en communicatie met GGN

(reageert iemand, hoe dan, hoe snel en dergelijke). Voorbeelden van betaalgedrag zijn snelheid van betalen, reacties op sommaties, contact leggen met het call center, alles in één keer betalen of juist in delen, aantal lopende dossiers, terugkerende schulden problematiek etc.

Janssen & Janssen

Janssen & Janssen is een incasso- en gerechtsdeurwaarderskantoor. Zij hebben (onder andere) een grote portefeuille van het CJIB, waarvoor zij betaalprofielen inzetten. Via hun voorspellend verhaalmodel (een algoritme gebaseerd op beslisbomen), filteren zij de debiteuren eruit waarvan verwacht wordt dat verhaling van de factuur niet mogelijk is. Deze worden weer teruggegeven aan het CJIB. Betaalprofielen worden door Janssen & Janssen dus ingezet voor controle vooraf (accepteren zij een vordering of niet?).

Een niet-kunner is bij Janssen & Janssen iemand die na een jaar nog geen enkele betaling heeft gedaan. De gedachte daarbij is dat als de debiteur na een jaar van inzet van gerechtsdeurwaarderstactieken nog niets heeft betaald de debiteur niet kan betalen. De indeling niet willen/niet kunnen wordt gebruikt voor de toon van de communicatie met debiteur (vriendelijker of juist dwingender).

Janssen & Janssen baseert de betaalprofielen op kenmerken van de vordering (hoogte en ouderdom vordering, soort zaak), persoonskenmerken (leeftijd, geslacht, burgerlijke staat, wel/niet in de schuldhulpverlening) en historisch betaalgedrag. Niet alle variabelen wegen even zwaar in het model. Voorbeeld van invloedrijke variabelen zijn de hoofdsom en het historisch betaalgedrag.

Door de inzet van betaalprofielen kan Janssen & Janssen efficiënter werken door vrijwel kansloze vorderingen te herkennen en niet te accepteren. Daarnaast worden opdrachtgever en debiteur geholpen, omdat vorderingen sneller geïnd worden.

Syncasso

Syncasso, een van de grotere gerechtsdeurwaarderskantoren in Nederland, is sinds 2009 bezig betaalprofielen te ontwikkelen en in de praktijk te gebruiken. De 'verhaalscore' van Syncasso geeft de waarschijnlijkheid aan (voorspelt) of de debiteur kan betalen. Dit hangt af van de kenmerken van de debiteur, maar ook van de hoogte en soort vordering. De verhaalscore wordt gebruikt voor selectie van groepen die elk een andere benadering krijgen. Op basis van deze score kan een afweging gemaakt worden om een dossier bijvoorbeeld te sluiten (lage verhaalscore) of nog wel extra acties te ondernemen. Zo kan één debiteur met twee vorderingen voor elke vordering een andere verhaalscore hebben (de ene vordering wordt bijvoorbeeld eerder betaald dan de andere).

Afhankelijk van het type vordering (zorgvorderingen hebben bijvoorbeeld een ander algoritme dan hypotheekachterstanden) wordt een analyse van het debiteurenbestand gedaan. Hieruit volgen 6 betaalprofielen: van zeer slecht tot zeer goed. Zeer slecht en slecht vormen de niet-kunners, de middencategorie zijn de regelaars en de categorie 'goed' en 'zeer goed' ziet Syncasso als niet-willers. Per type vordering verschilt de verdeling over de categorieën.

Op portefeuilleniveau wordt de score gebruikt om de tarieven voor de klanten te bepalen. Ze analyseren hiervoor de debiteurenportefeuille van de klant van de laatste drie maanden om te bepalen welke kasstroom de portefeuille waarschijnlijk in de toekomst gaat realiseren en binnen wel tijdsbestek.

Analysemethoden

Voor de verhaalscore past Syncasso algoritmen toe om de variabelen en hun invloed op de betaalcapaciteit te bepalen. De uitkomsten gebruiken ze in de eerste plaats om een selectie te maken van degenen bij wie het verantwoord is om te gaan verhalen, en bij wie niet. Vervolgens bepalen ze mede met input van de communicatiescore welke benadering het meest effectief is. De gekozen actie hangt hierbij mede af van de fase waarin de incasso zich bevindt en welke acties al zijn ondernomen. Syncasso voert A/B-testen uit om het proces te valideren: werkt de gedifferentieerde aanpak beter dan de reguliere *one size fits all*-aanpak, en welke gedifferentieerde aanpak is het meest effectief?

Syncasso heeft daarnaast inzicht in de performance en betrouwbaarheid van de modellen door te evalueren en verschillende metrics te vergelijken, zoals (onder andere) de Gini-coëfficiënt: een statistische maatstaf van de ongelijkheid in een verdeling (bijvoorbeeld: 3% van de populatie zorgt voor 12% van de terugbetalingen).

In recente versies van de modellen zit niet alleen het daadwerkelijke betalingsgedrag maar ook of een debiteur reageert en hoe hij reageert. Ook worden gebruikte woorden in e-mails en telefoongesprekken meegenomen in de analyse om de verhaalbaarheid te voorspellen. Zo zijn de woorden 'schone' en 'lei' een zeer sterke indicatie (duidt op mogelijke WSNP) dat de vordering niet verhaalbaar is. Syncasso is hiermee nu aan het experimenteren.

Aanvullend daarop passen ze machine learning-technieken toe als Random Forest²² om te kijken welke variabelen er aan het model toegevoegd kunnen worden.

De data die voor de verhaalscore wordt gebruikt zijn historisch betaalgedrag, socio-demografische data en actueel betaalgedrag bij Syncasso. Een aanvullende externe

²² Een techniek om niet-lineaire relaties te ontdekken en nauwkeuriger voorspellingen te doen door honderden *decision trees te combineren*.

bron is Experian. Naarmate een debiteur verder in het proces komt wordt de (historische) klant-specifieke data belangrijker en wordt het profiel door data uit eigen systemen verfijnd.

Daarnaast maakt Syncasso een 'communicatiescore'. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een indeling naar leefstijlen waarop communicatiemiddel, toon, inhoud en taal worden afgestemd. Bij het bepalen van de communicatiescore zijn met name het onderscheid hoog- en laagopgeleid van belang. Syncasso werkt met wetenschappers van RUG en UvA samen om te verkennen welke mogelijkheden er zijn om het gedrag van debiteuren te beïnvloeden door toon en timing, message framing en motiverend incasseren. Het gebruik van beelden (visuals) levert hierin resultaat op.

Het werken met de verhaal- en communicatiescore biedt verschillende voordelen voor het incassoproces. Syncasso is beter in staat om debiteuren oplossingen te bieden die beter passen bij de financiële situatie. Hierdoor wordt niet alleen de debiteur geholpen maar wordt vooral de inning zelf efficiënter, verbetert het netto-incassoresultaat en worden de doorlooptijden verkort. Tot slot worden debiteuren met minder gerechtelijke kosten geconfronteerd en draagt het eraan bij dat een beter communicatie (online, schriftelijk, telefonisch en persoonlijk) met de klant mogelijk is.

3.4 Private partijen

Er is gesproken met drie financiële dienstverleners en met woningcorporatie Eigen Haard.

Financiële dienstverleners

De gesproken financiële dienstverleners - Achmea, ING Bank en Nationale Nederlanden - zijn allen actief met voorspelmodellen. Het motief bij de drie geïnterviewde organisaties om met modellen en segmentering te werken is - volgens eigen opgave - sterk ingegeven vanuit 'de zorg naar de klant' en niet dat er primair een business case aan ten grondslag ligt. Doel is het voorkomen van problematische schulden en stimuleren van duurzaam betaalgedrag, ook om oplopende schuldpositie bij de debiteur te voorkomen, dan wel te reduceren.

Vanuit de Nederlandse Vereniging van Banken is in samenwerking met schuldhulpinstanties en gemeenten een initiatief opgezet om mensen met (beginnende) financiële problemen te identificeren en te activeren.

Momenteel wordt informatie tussen instanties niet gedeeld, en vaak ook niet tussen afdelingen binnen financiële instellingen. De interne juridische structuur stelt grenzen aan het gebruik van data. Als er data in een voorspelmodel voor een bepaald doel wordt gebruikt, dan mag dit model niet gebruikt worden voor een ander doel. Het delen van informatie zou wel helpen voor de vroegsignalering en om de betrouwbaarheid van voorspellingen te vergroten. Als bijvoorbeeld een schadeverzekeringspremie niet of te laat wordt betaald kan dat een signaal zijn dat iemand in de problemen zit, waardoor ook de hypotheekbetalingen in gevaar komen. Met name betaalrekeninginformatie is een interessante bron van informatie.

De gesproken instanties hebben een uiteenlopende benadering van de privacyregels. Alle drie hebben ze juristen die meekijken bij wat er gebeurt. De ene instelling wil daarbij absoluut geen risico lopen, terwijl de andere juist kijkt naar wat er maximaal haalbaar is omdat het gebruik van zoveel mogelijk informatie tot betere voorspellingen leidt en daarmee tot een effectievere aanpak van de schuldenproblematiek.

Eigen Haard

Eigen haard is een woningcorporatie die sociale huurwoningen aanbiedt in Amsterdam en omstreken. Bij het innen van de huur zet Eigen Haard betaalprofielen in waarmee huurders worden ingedeeld in drie categorieën: groen, oranje en rood. Huurders in het eerste jaar bij Eigen Haard worden nog niet ingedeeld en vallen in de categorie 'nieuwe huurders'. Huurders die altijd op tijd betalen vallen in de categorie groen. Huurders die te laat betalen, maar wel nog in dezelfde maand vallen in categorie oranje (de zogenoemde 'slepers'). De probleembetalers vallen in categorie rood. Afhankelijk van het betaalprofiel en risico op wanbetaling, verandert de incassostrategie bij niet op tijd betalen van een rekening.

De meeste huurders vallen in de categorie oranje. Zij worden er zo kostenefficiënt mogelijk aan herinnerd dat zij nog moeten betalen. Een belcomputer belt de huurders en speelt een opgenomen bericht af, waarna huurders een keuze kunnen maken uit het keuzemenu (bijvoorbeeld om een betaaloverzicht op te vragen, of om met een medewerker doorverbonden te worden). Bij groene huurders die niet betalen is er vaak iets aan de hand, een 'life event' (bijvoorbeeld een scheiding). Met hen gaat Eigen haard in gesprek over wat er is gebeurd.

De rode huurders worden met een strenge *tone of voice* en kort op elkaar volgende acties benaderd. De druk om persoonlijk in contact te komen met Eigen Haard wordt opgevoerd met als doel om problematische schulden te voorkomen. Tegelijkertijd wordt een vroegsignalering-melding bij de gemeente gemaakt. Zodra

een huurder tussen 1,5 en 2,5 maand huurachterstand heeft komen zij namelijk in aanmerking voor Vroeg Eropaf of Geregelde betaling. Met Vroeg Eropaf (zie ook paragraaf 3.5) wordt een huisbezoek in opdracht van de gemeente door de maatschappelijke dienst of het sociaal wijkteam gedaan. Als een huurder financiële of andere problemen heeft en de hulp van Vroeg Eropaf accepteert, worden de opgelegde incassokosten kwijtgescholden en de schuld bevroren onder de voorwaarde dat de lopende huur maandelijks wordt betaald. Zodra een duurzame oplossing is gevonden voor de problemen van de huurder wordt er een betalingsregeling getroffen om de betaalachterstand af te lossen. Bij Geregelde betaling wordt een vergelijkbaar hulptraject geboden aan uitkeringsgerechtigden.

De betaalprofielen zijn effectief en hebben de huurachterstanden bij Eigen Haard sinds juli 2017 verminderd met 1 miljoen euro per jaar. De totale openstaande huurschuld is in 2019 historisch laag: van € 7,9 miljoen vóór ingebruikname van de profielen tot € 5,8 miljoen in 2019. Daarnaast zijn huurders duurzaam geholpen door de Vroeg Eropaf- en Geregelde betaling-trajecten. Dit blijkt uit een daling van meer dan de helft van het aantal ontruiming. In 2017 vonden er in totaal nog 71 huisuitzettingen plaats. Het aantal huisuitzettingen in 2018 bedroeg 35.

3.5 Schuldhulpverlening

Aan enkele instanties die betrokken zijn bij schulden en armoedevraagstukken is gevraagd hoe zij tegen betaalprofielen aan kijken. De instanties geven allen aan meerwaarde te zien in het gebruik van betaalprofielen, vooral als het gaat om het identificeren van de groep debiteuren met financiële problemen, zodat de inningsstrategie hierop kan worden aangepast.

Nationale ombudsman

De Nationale ombudsman behandelt klachten van burgers over onbehoorlijk overheidsoptreden. De Nationale ombudsman is er voorstander van dat overheidsinstanties informatie over betalingsgedrag en betalingscapaciteit actief verzamelen en onderling uitwisselen, binnen de grenzen van de privacywetgeving. Door deze informatie-uitwisseling kunnen niet-kunners (aan de hand een profiel) in een vroeg stadium worden gedetecteerd. Overheden kunnen samenwerken met andere overheidsinstanties en voorkomen dat door onnodige invorderingsmaatregelen problematische schulden ontstaan of verder oplopen.

Ook is het van belang dat overheidsinstanties inspelen op het feit dat debiteuren soms tijdelijk niet kunnen betalen. Volgens de Nationale ombudsman moet daar rekening mee worden gehouden, wat vaak niet anders kan dan door persoonlijk contact en het leveren van maatwerk. Bijvoorbeeld met een afbetalingsregeling. De

Nationale ombudsman staat neutraal tegenover het gebruik van betaalprofielen voor het vergroten van de efficiency bij invorderingen. Verder wijst de ombudsman op de grootte van het probleem van laaggeletterdheid: een groot aantal Nederlanders snapt de incassocommunicatie niet of zijn niet goed in staat om hier adequaat op te reageren.

Schuldhulpmaatje

Schuldhulpmaatje is een organisatie die zich richt op het vroegtijdig bereiken en hulp bieden aan mensen met schulden. Dit doen ze door vrijwilligers te trainen die mensen kunnen helpen. Schuldhulpmaatje doet veel met profilering, bijvoorbeeld om de communicatie aan te passen. Veel mensen met schulden zijn laaggeletterd en dan is het belangrijk dat de communicatie duidelijk en helder is. Het aanpassen van de taal zal ook de efficiency verhogen, zo wordt ingeschat. Ze werken veel samen met de Stichting Lezen & Schrijven. De ervaring van Schuldhulpmaatje is dat naast de profielen maatwerk en een goed samenspel tussen instanties belangrijk blijven om onnodige schuldophoging te voorkomen.

Gemeente Amsterdam (Vroeg Eropaf)

Vroeg Eropaf is een van de vroegsignaleringsmethoden van de gemeente Amsterdam om mensen met schulden in beeld te krijgen en door te kunnen leiden naar schuldhelpverlening. Vroeg Eropaf heeft meerdere samenwerkingsafspraken waarbij de gemeente bestanden en of meldingen ontvangt van CAK, woningcorporaties, zorgverzekeraars, Waternet, energieleveranciers, gerechtsdeurwaarders etc. met gegevens van mensen woonachtig in Amsterdam, met een risicovolle schuld, die zonder ingrijpen leidt tot een dwangmaatregel.

Inzet van betaalprofielen lijkt de gemeente Amsterdam nuttig, zeker om de groepen in beeld te brengen waar iets mee aan de hand is en een dwangmaatregel geen oplossing biedt. De gemeente constateert dat de invordering van de overheid versnipperd is. Daarbij helpen betaalprofielen waarschijnlijk maar beperkt. Elke partij is bezig zijn eigen vordering te innen, hetgeen deels de oorzaak kan zijn van het oplopen van schulden bij mensen. Van belang is dat overheden ook een totaalbeeld hebben van de lopende vorderingen bij hun burgers.

Verder is het van belang zo vroeg mogelijk bij een vordering te weten of er iets speelt bij de betreffende debiteur en wat dan een passende maatregel is. Van een grote groep wanbetalers bij wie dwangmaatregelen worden opgelegd heeft dit een negatief effect en doorkruist het andere (schuldhelp)trajecten.

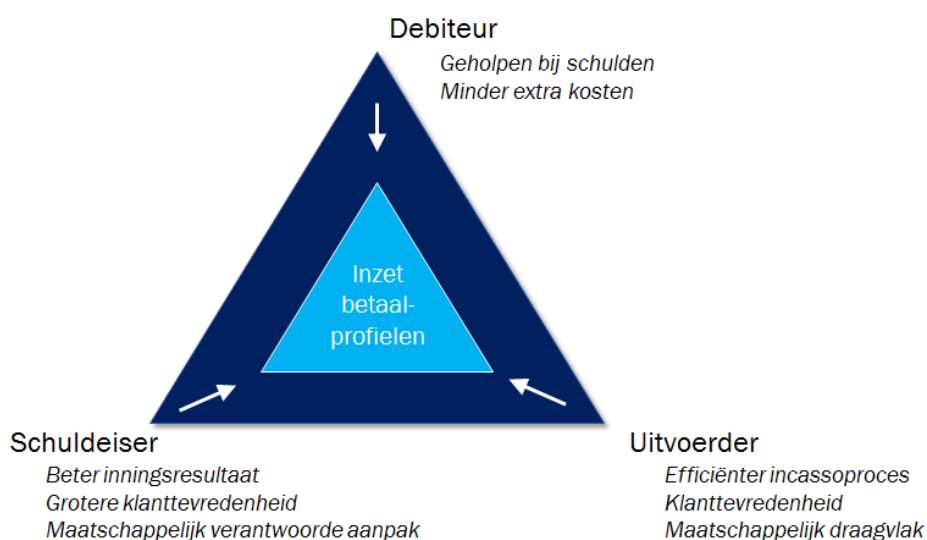
4. Effecten

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de effecten van het werken met betaalprofielen. Daarmee wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen.

- Is een effectiviteitsstijging meetbaar na de inzet van betaalprofielen?
- Zo ja, is er een effectiviteitsstijging te zien na het gebruik van bepaalde betaalprofielen? Hoe verhoudt zich dit tot de ingezette inning- en incassomiddelen?
- Welke 'best practices' zijn bekend bij diverse incasserende instanties met betrekking tot de toepassing van betaalprofielen?
- Kunnen gehanteerde betaalprofielen elkaar doorkruisen, waardoor de efficiëntie van het gebruik ervan door mede-(overheid)inning wordt beperkt?

Uit de gesprekken komt naar voren dat bij het gebruik van betaalprofielen drie soorten positieve effecten worden onderkend: 1) het kunnen bieden van betere 'zorg' naar de klant, 2) verbeteren van het inningsresultaat en 3) een efficiëntere inrichting van het inningsproces. Zowel de schuldeiser als gerechtsdeurwaarder/ incassobureau als debiteur kan daarmee profijt hebben van het ontwikkelen en toepassen van betaalprofielen. Figuur 4.1 geeft deze voordelen weer. De drie effecten worden navolgend kort toegelicht.

Figuur 4.1. Effecten voor debiteur, schuldeiser en uitvoerder (gerechtsdeurwaarderskantoor, incassobureau)



Bron: Decisio, op basis van de verkenning en de gevoerde gesprekken

1. Gerichte benadering debiteur

Betaalprofielen helpen om doelgroepen te identificeren zodat specifieke acties ondernomen kunnen worden wat betreft communicatiemedium, *tone of voice*, en of iemand een regeling moet worden aangeboden of juist streng moet worden aangesproken. Het op deze manier werken met betaalprofielen heeft ook als voordeel dat eerder kan worden gesignaleerd of mensen in de problemen zitten (en er dus een andere aanpak nodig is) of dat iemand het is vergeten of wat extra druk nodig heeft om de vordering te voldoen. Hierdoor wordt het gerechtelijke traject minder snel ingegaan, waardoor de extra kosten voor de debiteur worden beperkt.

2. Inningsresultaat

De meeste van de geïnterviewde partijen die al in de praktijk met betaalprofielen werken, geven aan een beter inningsresultaat te realiseren dankzij de inzet ervan. Een aantal organisaties dat bezig is met pilots om de kennis uit hun modellen toe te passen in het inningsproces, zeggen echter dat op korte termijn er geen businesscase is. De investering in zowel het opzetten en uitvoeren van de modellen als in het ondersteunen van cliënten is aanzienlijk en vergt tijd en verdient zich pas op termijn terug.

Opvallend hierbij is dat grote financiële partijen als ING Bank, Achmea en Nationale Nederlanden primair zeggen te kijken naar hoe de klant kan worden geholpen en dat zij überhaupt geen businesscase hebben opgesteld. Bij een aantal overheidsinstanties weegt de businesscase juist zwaar. Dat geldt ook voor partijen voor wie incasso het primaire proces is (zoals gerechtsdeurwaarders). Een deel van de gesproken personen verwacht dat de financiële baten voor een deel bij de maatschappij (meer middelen die terugvloeien in de overheidskas) en bij andere innende partijen neerslaan (een debiteur die is geholpen met zijn problemen, zal ook andere uitstaande vorderingen eerder voldoen).

Een voorbeeld van het effect dat het gebruik van betaalprofielen kan hebben op het inningsresultaat is een pilot die GGN en Bol.com samen hebben gedaan. Hierbij is in één groep op alle debiteuren hetzelfde behandelplan toegepast en in een andere groep de behandeling aangepast aan de betreffende persona's (A/B-proef). In kader 4.1 wordt dit toegelicht.

Kader 4.1. Voorbeeld van het effect van een gerichte benadering op het inningsresultaat: A/B-proef GGN en Bol.com

GGN heeft een pilot gedaan met een deel van de portefeuille van Bol.com: de helft van de debiteuren in de selectie kreeg een van de drie soorten gericht behandelplannen. De debiteuren in de andere helft werden allemaal op dezelfde manier benaderd. Door het inzetten van specifieke op persona's gerichte behandelplannen werd een groter percentage van de hoofdsom geïnd: 42%, tegenover 28% bij inning op gebruikelijke wijze, gemeten over een periode van 12 weken. Daarnaast worden door deze inzet van betaalprofielen minder dossiers doorgeschoven naar het gerechtelijke traject, waardoor kosten voor de debiteur worden bespaard.

Groep A: iedereen hetzelfde behandelplan

Behandelplan	Persona	% debiteuren in groep A	% betaald hoofdsom	Resultaat per behandelplan
1	Tamara	56,1%	18,5%	27,9%
	Bryan	22,4%	22,1%	
	Job	11,9%	47,8%	
	Saida	6,5%	63,4%	
	Hendrik-Jan	3,1%	81,9%	
	Totaal	100%	27,9%	

Groep B: aangepast behandelplan naar persona

Behandelplan	Persona	% debiteuren in groep B	% betaald hoofdsom	Resultaat per behandelplan
1	Tamara	55,6%	32,1%	34,5%
	Bryan	24,0%	39,6%	
2	Job	10,3%	62,8%	62,8%
3	Saida	6,5%	75,4%	81,7%
	Hendrik-Jan	3,6%	95,6%	
	Totaal	100%	42,1%	

Bron tabellen: GGN

3. Efficiënter inningsproces

De meeste partijen - van gerechtsdeurwaarders tot manifestpartijen - geven aan dat het vanuit efficiëntie-oogpunt loont (hetzelfde resultaat tegen lagere kosten) om gericht met groepen debiteuren om te gaan. Enkele individuele organisaties vertelden de efficiëntiewinst fors kan zijn: hetzelfde resultaat kan worden bereikt met 20 à 25% minder inzet van mensen.

5. Conclusie en aandachtspunten

5.1 Hoofdconclusie

In de praktijk worden positieve ervaringen opgedaan met het werken met betaalprofielen voor een meer gerichte incassostrategie. Het zorgt voor een beter inningsresultaat, draagt bij aan een efficiënter inningsproces en helpt om de debiteur met financiële problemen te identificeren en te voorkomen dat haar of zijn schulden door de inning onnodig oplopen. Het inzetten van betaalprofielen in inningsprocessen kan daarmee bijgedragen aan een effectieve invordering van schulden én aan de aanpak van de schuldenproblematiek in Nederland.

Inningsinstanties binnen en buiten de overheid en partijen in de schuldhulpverlening werken in verschillende mate en op uiteenlopende wijzen met betaalprofielen, maar de potentie van het gebruik van betaalprofielen in het incassoproces wordt breed onderschreven.

5.2 Aandachtspunten voor vervolg

Het breder inzetten van betaalprofielen is een belangrijke stap in het zowel resultaatgericht als maatschappelijk verantwoord innen van uitstaande vorderingen. Ons onderzoek heeft een aantal aandachtspunten opgeleverd die naar onze mening optimaal gebruik van betaalprofielen belemmeren.

Gegevensuitwisseling

Uit het onderzoek blijkt dat intensievere gegevensuitwisseling tussen inningsinstanties essentieel is om betaalprofielen effectiever in te kunnen zetten. Hierbij gaat het met name om informatie over andere uitstaande vorderingen, maar ook om gegevens als opleiding en life events. Uitwisseling daarvan stuit op wettelijke grenzen (AVG). Gelet op de geluiden uit het veld is het de moeite waard om verder te onderzoeken welke mogelijkheden er wel zijn en onder welke waarborgen meer informatie gedeeld kan worden. Vooral ook in het belang van de debiteur zelf.

Kennis delen

Voor een betrouwbare indeling naar betaalprofielen zijn gegevens nodig over 1) betaalhistorie, 2) soort en hoogte vordering en 3) de persoonskenmerken en -situatie van grote groepen debiteuren. Het vergt de nodige kennis en expertise om deze datasets te analyseren en vervolgens om de uitkomsten te vertalen naar de inningsstrategie. Kleinere partijen (publiek en privaat) beschikken niet over grote bestanden en kennis en capaciteit om betaalprofielen te ontwikkelen en vervolgens

pilots op te zetten om de betaalprofielen in te zetten. Om brede toepassing van betaalprofielen te krijgen, is overdracht van kennis en ervaring omtrent het (opstellen van) betaalprofielen wenselijk.

Verder brengen van effectieve toepassing en monitoring effecten

De vertaling van betaalprofiel naar een effectieve en maatschappelijk verantwoorde incassostrategie vergt nog de nodige ontwikkeling. Gedragsbeïnvloeding is geen exacte wetenschap, ook verschilt betaalgedrag per soort vordering en kunnen debiteurenbestanden van organisaties aanzienlijk van elkaar afwijken. Er lopen diverse pilots waarbij technieken worden toegepast als motiverend incasseren, *nudging* en communicatie met visuals. Idealiter worden de effecten van strategieën tot slot ook over een langere termijn gevolgd, zodat kan worden bijgehouden wat ze opleveren en of de effecten blijvend zijn.

Bijlage 1. Gesprekspartners

Gesproken

1. Achmea
2. Belastingen Rotterdam
3. Bureau Krediet Registratie (BKR)
4. CAK
5. CBS
6. Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB)
7. Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)
8. Eigen Haard (woningcorporatie)
9. Flanderijn
10. Gemeente Amsterdam
11. GGN
12. Hogeschool van Amsterdam
13. ING Bank
14. Janssen & Janssen
15. Nationale Nederlanden
16. Nationale Ombudsman
17. Nederlandse Vereniging van Gecertificeerde Incasso-ondernemingen (NVI)
18. Regionale Belasting Groep
19. Rijksbelastingdienst
20. Rijksuniversiteit Groningen
21. Schuldenlabnl
22. Schuldhulpmaatje
23. Sociale Verzekeringsbank (SVB)
24. Syncasso
25. Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)

Telefonisch / via mail informatie gekregen

- ASR
- Bol.com
- Essent
- Intrum
- Menzis

Bijlage 2. Bronnen

- Atos Consulting (2016), *Concretisering rijksincassovisie*
- Belastingdienst / Loet van Stekelenburg, *15:00 Heeft u uw belasting al betaald?*
- BIN NL (2018) *Gedragstechnieken voor brieven en e-mails*
- CBS (2019), *Verkenning geregistreerde problematische schulden.*
- GGN. Ruster, Laurens. *Verantwoord incasseren start met segmenteren.* Whitepaper verkrijgbaar via: <https://www.ggn.nl/-/media/Files/Whitepaper/Whitepaper-Verantwoord-incasseren-start-met-Segmenteren-v2.ashx?la=nl-NL>
- Hogeschool Utrecht/Regioplan (2011), *Schuldhelpverlening loont!*
- Keizer, M. (2016) *De psychologie van de wanbetaler*
- Keizer, M. (2019) *Lezen ≠ Begrijpen. De invloed van beperkte leesvaardigheid op de omgang met financiële problemen.*
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (2016) *Handreiking Behoorlijke en effectieve invordering van geldschulden*
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Voortgang brede schuldenaanpak.* Kamerbrief, 27 mei 2019.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Rijksincassovisie, reactie op de rapporten van SCP en Save the Children.* Kamerbrief, 4 april 2016.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (mei 2019), *Actieplan brede schuldenaanpak*
- Nibud - Motiverende gespreksvoering <https://www.nibud.nl/beroepsmatig/motiverende-gesprekstechnieken/>
- Van de Geer, Ruben and Wang, Qingchen and Bhulai, Sandjai, *Data-Driven Consumer Debt Collection via Machine Learning and Approximate Dynamic Programming* (September 17, 2018).
- WRR (2017) *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*
- WRR (2016) *Eigen schuld? Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden*

- Diverse presentaties, brochures en andere informatie gekregen van Belastingdienst gemeente Rotterdam, CAK, CJIB, DUO, Flanderijn, GGN, Janssen en Janssen en Syncasso.

- Diverse websites van inningsinstanties.