



Algemeen bestuur

VERGADERDATUM
10 juli 2019

STUKDATUM
5 juni 2019

AFDELING
Innen

NAAM STELLER
Elvira de Vries

EIGENAAR
Elvira de Vries

AGENDAPUNT
[Agendapunt]

ONDERWERP
Sociaal incasseren
(vroegtijdig oninbaar)

JAARDOEL



VERTROUWELIJK J/N
Nee

Voorstel

Het algemeen bestuur wordt gevraagd kennis te nemen van het besluit van het dagelijks bestuur over sociaal incasseren. Dat besluit biedt ruimte om in specifieke gevallen gemotiveerd vroegtijdig af te boeken als oninbaar.

Samenvatting

Op de GBLT-relatiedag 2018 is een beeld geschetst hoe GBLT invulling zou willen geven aan het begrip "Sociaal incasseren". Hierbij is aangegeven dat voor sommige ontwikkelingen bestuurlijk akkoord nodig is, omdat de voorgestelde werkwijze een uitzondering is op de regel. De regel is dat voorafgaand aan het oninbaar afboeken van een vordering alle mogelijke invorderacties zijn uitgevoerd, zonder dat dit deze hebben geleid tot een (gedeeltelijke) betaling. Het biedt de mogelijkheid in specifieke gevallen over te gaan tot een vroegtijdig voorstel de vordering oninbaar af te boeken.

Voorbesproken

Dit voorstel is voorbesproken met directie en managementteam. De strekking is gedeeld met de deelnemers in het Hoofden Middenoverleg van 16 mei. Een vooraankondiging van het gevraagde besluit is op 31 oktober 2018 goedgekeurd in het Dagelijks Bestuur. Het voorgenomen besluit van 26 juni 2019 moet nog bevestigd worden op 10 juli 2019 in het nieuw aangewezen dagelijks bestuur.

Behandelen in vergadering d.d. 10 juli 2019

Toelichting

Op de GBLT-relatiedag 2018 is een beeld geschetst hoe GBLT invulling zou willen geven aan het begrip "Sociaal incasseren". Ons huidige proces gaat uit van één werkwijze voor alle vorderingen, de *one size fits all*. Deze werkwijze houdt geen rekening met verschillen tussen de belastingplichtigen. GBLT wil hier graag verandering in brengen, door verschillende klantgroepen te onderscheiden op basis van hun historisch betaalgedrag, en de benadering/werkwijze per klantgroep toe te spitsen op hun specifieke situatie.



Dit is weergegeven in de segmenteringsmatrix:

		KUNNEN	
		WEL	NIET
WILLEN	WEL	Betalen altijd op tijd 1. ONTZORGEN	Geen of beperkte betaalcapaciteit 4. HELPENDE HAND
	NIET	Betalen incidenteel te laat 2. VRIENDELIJK STIMULEREN	
NIET	WEL	Betalen niet tijdig / niet 3. HANDHAVEN	
	NIET		

Eerder is aangegeven dat voor sommige ontwikkelingen bestuurlijk akkoord nodig is, omdat de voorgestelde werkwijze uitgaat van de mogelijkheid tot een vervroegd voorstel tot oninbaar afboeken. Hieronder wordt uitgewerkt in welke specifieke gevallen de voorgestelde uitzondering gemaakt zou moeten kunnen worden, en wat de consequenties hiervan zijn.

1. De Helpende hand (de groep “geen of beperkte betaalcapaciteit”) *Nieuwe werkwijze na minimaal tweemaal oninbaar afboeken in voorgaande drie jaar*

Huidige situatie en kanttekeningen daarbij

Als een klant zijn aanslag niet binnen de gestelde termijn betaalt, ontvangt deze een aanmaning. De vordering wordt opgehoogd met de aanmaankosten. Wordt er daarna ook niet binnen de termijn betaald, dan volgt een dwangbevel. Hierbij worden de kosten in rekening gebracht bij de klant. Bij uitblijvende betaling wordt de vordering overgedragen aan de externe deurwaarder. Deze gaat contact zoeken met de klant en start een administratief onderzoek. Als daarbij geconcludeerd wordt dat er geen verhaalsmogelijkheden zijn (de klant heeft bijvoorbeeld een inkomen dat op of onder de beslagvrije voet ligt, of heeft grote schulden en geen vermogen in de vorm van bijvoorbeeld een eigen woning) dan stuurt de deurwaarder de vordering retour voorzien van een voorstel tot oninbaar afboeken. GBLT boekt de vordering, én de in het voortraject opgeboekte invorderkosten oninbaar af.

		KUNNEN	
		WEL	NIET
WILLEN	WEL	Betalen altijd op tijd 1. ONTZORGEN	Geen of beperkte betaalcapaciteit 4. HELPENDE HAND
	NIET	Betalen incidenteel te laat 2. VRIENDELIJK STIMULEREN	
NIET	WEL	Betalen niet tijdig / niet 3. HANDHAVEN	
	NIET		

Uit ervaring weten we dat we in dit proces regelmatig vorderingen doorzetten naar de deurwaarder, waarvan we eigenlijk al bij oplegging van de aanslag kunnen voorspellen dat deze uiteindelijk als oninbaar zullen worden afgeboekt. De vorderingen op betreffende klant zijn in de voorgaande jaren namelijk óók als oninbaar afgeboekt. We doorlopen dus het proces omdat dit zo is vastgesteld bij wet, en maken daarbij onnodige kosten (deze inspanningen leiden niet tot een (gedeeltelijke) betaling). Direct



zichtbare kosten in de vorm van de factuur van de externe deurwaarder, en minder zichtbare kosten in de vorm van interne capaciteit die we inzetten op een niet-productief proces.

Ook in het licht van sociaal incasseren is dit geen wenselijke situatie. We confronteren een klant die toch al in een financieel lastig parket zit met extra kosten. Dit brengt een (achteraf onnodige) extra emotionele stress met zich mee. Bovendien hebben we geen oog voor de specifieke situatie van de klant, die wellicht een heel andere aanpak vanuit GBLT vereist. *One size does not fit all.*

Hoe willen we het nieuwe proces vormgeven?

Vóórdat we de aanmaanselectie versturen naar de drukker, selecteren we de groep klanten waarvan in de afgelopen drie jaar de vordering minimaal tweemaal als oninbaar is afgeboekt. Deze klanten sturen we geen aanmaning, maar benaderen we actief. Door te bellen, of één van onze eigen deurwaarders langs te sturen. Daar waar we onze externe deurwaarder sturen op primair het trachten te innen van de vordering, geven we onze eigen medewerkers een wat afwijkende opdracht. Zij gaan in gesprek met de klant om te achterhalen waarom de klant niet betaalt. Ze kijken daarbij samen wat GBLT daar in voor de klant kan betekenen. Is een kleine maar langer lopende betalingsregeling bijvoorbeeld wél mogelijk? Of komt een klant mogelijk in aanmerking voor kwijtschelding? Is uiteindelijk de conclusie dat er inderdaad geen verhaalsmogelijkheden zijn, dan wordt er een voorstel oninbaar door GBLT zelf opgesteld. Er wordt dan net als in de huidige situatie niets geïnd, maar er worden ook geen onnodige kosten gemaakt. Bij een onveranderde financiële situatie boeken we ook het jaar daarna de vordering als oninbaar af. We vermijden onnodige emotionele stress bij de klant, en leveren een maatwerk benadering daar waar het moet én kan.

Deze werkwijze hebben we in de eerste helft van 2019 getest. Doel was inzichtelijk te krijgen in hoeveel gevallen er een andere uitkomst dan de verwachte afboeking oninbaar te realiseren viel, hoe de klanten dit ervaren, en welke personele capaciteit dit vraagt.

De pilot

Eind 2018 hebben we een selectie gemaakt van alle subjecten met meer dan 2 oninbaar afgeboekte vorderingen. In al deze gevallen (ongeveer 10.000 dossiers) willen we graag samen tot en oplossing komen zodat de cirkel doorbroken wordt. Als pilot hebben we uit deze groep 500 klanten geselecteerd, en deze actief benaderd. Hierbij hebben we 400 klanten telefonisch gesproken, en 100 huisbezoeken afgelegd (waarbij we in 50% van de gevallen ook daadwerkelijk iemand thuis troffen).

De eerste resultaten

- In 45% van de gevallen (b)lijkt kwijtschelding mogelijk. De klant had dit zelf eerder niet aangevraagd. Kwijtschelding levert geen extra inkomsten op voor de deelnemers, maar wel een kostenbesparing in verstuurd documenten en facturatie externe deurwaarder ter hoogte van €21 per dossier. Door opname in het proces automatische toetsing verdwijnen deze klanten bovendien – bij een onveranderde financiële situatie – uit het debiteurenbestand voor de komende jaren.
- De betreffende klanten blijven achter met een veel positiever beeld van GBLT en haar opdrachtgevers dan voorheen. Dat spreken ze ook expliciet uit. De medewerkbereidheid wordt daardoor ook hoger. Door deze andere benadering blijken er bovendien tóch meer betalingsregeling mogelijk dan vooraf aangenomen werd. Klanten zijn eerder geneigd het beetje geld dát nog ergens beschikbaar is, in een regeling met GBLT te stoppen in plaats van bij een andere crediteur. De gunfactor speelt hier

duidelijk een rol. Het resultaat voor deze groep was bijna 20% betalingsregelingen, wat weer doorwerkt in een daling van het uiteindelijke aantal en bedrag aan oninbaar verklaringen.

- Uiteindelijk blijkt in ongeveer 20% van de gevallen dat er inderdaad geen verhaalsmogelijkheden zijn. Oninbaar afboeken is dan het eindresultaat. Dit is een lager percentage dan we vooraf hadden ingeschat.

De personele inzet ligt iets hoger dan we hadden verwacht. Dat is voor een deel te wijten aan het feit dat dit een nieuwe werkwijze is voor de betreffende medewerkers. Vooral in de voorbereiding van de gesprekken is er nog tijd te winnen. Om de medewerkers hiermee (sneller) op weg te werken hebben we een trainingstraject opgestart, waarbij er zowel in groepsverband als individueel gecoacht wordt. Ook hebben we het proces iets aangepast. De resultaten zijn overigens dermate positief tot nu toe dat we hierin geen aanleiding zien de voorgestelde werkwijze te herzien. Wel hebben we ons resultaat voor dit jaar bijgesteld. Oorspronkelijk was het plan om de huidige bulkselectie van 10.000 dossiers in 2019 af te handelen. Dat stellen we nu bij tot minimaal 5.000. In 2020 volgen dan de overige dossiers, plus eventuele nieuwe dossiers. Er zullen altijd probleemdossiers ontstaan, denk aan een orde van grootte van enkele tientallen per jaar. Door deze op jaarbasis bij te houden (na afwerking van de huidige bulkselectie) moeten deze binnen 12 maanden op te lossen zijn.

2. Handhaven (de groep “betaalt niet/niet tijdig”)

Invoering onderzoek verhaalsmogelijkheden en het op basis van een negatieve uitkomst verschuiven van een deel van deze groep naar de Helpende Hand.

	WEL	KUNNEN	NIET
WILLEN	Betalen altijd op tijd 1. ONTZORGEN Betalen incidenteel te laat 2. VRIENDELIJK STIMULEREN		Geen of beperkte betaalcapaciteit 4. HELPENDE HAND
NIET		Betalen niet tijdig 3. HANDHAVEN	

Huidige situatie en kanttekeningen daarbij

In het vorige punt is het standaardproces al geschetst. Na overdracht naar de externe deurwaarder begint deze als eerste met het administratieve proces: er wordt een onderzoek naar de verhaalsmogelijkheden opgestart. In dit proces wordt informatie over de financiële toestand van de klant uit externe bronnen ingewonnen. Zijn er inkomsten en zo ja, uit welke bron (uitkeringsinstantie, werkgever of eigen bedrijf, ontvangt de klant een voorlopige teruggave van de belastingdienst)? Is er vermogen (woning in eigendom bijvoorbeeld)? Zijn er schulden bij de belastingdienst? De externe deurwaarder probeert eerst binnen dit administratieve proces de vordering te innen. Lukt dat niet, dan wordt per dossier bepaald of een bezoek van deurwaarder nodig en nuttig lijkt.

Ook in dit proces sturen we dossiers naar de deurwaarder, waarvan we vooraf hadden kunnen weten dat het niet het meest efficiënt is (daar waar geen verhaalsmogelijkheden aanwezig zijn). Dit zijn eigenlijk de niet-kunners, alleen zijn deze klanten niet eerder als zodanig bij ons in beeld gekomen.

De indeling in ‘willen vs. kunnen’ die we hanteren voor de segmentering bij sociaal incasseren gaat ook uit van het strak handhaven van de regels bij de groep die wel kan maar niet wil betalen. Bij deze groep moeten we (blijven) inzetten op het leveren van hun maatschappelijke bijdrage (het betalen van de aanslag). Inhoudelijk voldoet het proces voor deze groep dus in de huidige vorm prima. Voor de uitvoering zien wij echter mogelijkheden om in sommige gevallen de uitvoering sneller en goedkoper te laten verlopen dan via de externe deurwaarder. Deze aanpassingen zijn we inmiddels aan het invoeren en maken geen onderdeel uit van onderliggend besluit.



Hoe willen we het nieuwe proces vormgeven?

Het administratieve onderzoek dat de externe deurwaarder inzet, kunnen we (gedeeltelijk) ook binnen GBLT uitvoeren. Als daaruit blijkt dat er geen of weinig verhaalsmogelijkheden zijn, dan is doorzenden naar de externe deurwaarder eigenlijk nutteloos. Bij een klant die een uitkering ontvangt en geen banktegoeden of eigen woning heeft, is de kans op inning klein (deze klant komt overigens mogelijk in aanmerking voor kwijtschelding). Hetzelfde geldt voor de klant met bijvoorbeeld een aanzienlijke schuld bij de belastingdienst. In deze gevallen zouden we dan ook het doorzenden naar de externe deurwaarder willen vervangen door het toepassen van het proces *Helpende hand* zoals hierboven beschreven. De klant wordt onnodige kosten bespaard (en de daarmee gepaard gaande emotionele stress). Ook voor GBLT betekent dit een besparing van onnodige kosten.

Personele consequenties

Geen.

GBLT wil graag inzetten op sociaal incasseren, maar wil dat bij voorkeur uitvoeren met gelijkblijvende personeelskosten. Dat wil zeggen dat we de nieuwe werkzaamheden voorlopig opvangen binnen de bestaande bezetting. Eerste insteek is dan ook de capaciteit die we vrijspelen door (natuurlijke) daling van het werkaanbod op andere taken of door bestaande taken anders uit te voeren, in te zetten op dit proces. Dat betekent dat we gaan timeboxen: de beschikbare capaciteit bepaalt de hoeveelheid werk die we in dit proces kunnen verzetten, in plaats van omgekeerd. Dit dwingt ons ook om voortdurend te blijven zoeken naar manieren om zo efficiënt mogelijk te werken, bijvoorbeeld door de inzet van slimme (digitale) oplossingen/hulpmiddelen.

Financiële consequenties

De nieuwe werkwijze veroorzaakt geen verhoging van het aantal en bedrag aan oninbaar afgeboekte vorderingen, of de hoogte van het in totaal oninbaar afgeboekte bedrag. Betreffende vorderingen zouden immers ook in het staande proces oninbaar afgeboekt worden, alleen dan op een later tijdstip, namelijk na afronding van het standaardproces.

De nieuwe werkwijze kan wel leiden tot een verlaging van het aantal oninbaar afgeboekte vorderingen, omdat een deel van de vorderingen in plaats daarvan leiden tot een kwijtschelding of (gedeeltelijke) inning via een betalingsregeling.

Daarnaast levert de nieuwe werkwijze een kleine kostenbesparing op. Kwijtschelding levert uiteraard geen "winst" in de vorm van een verhoging van het totaal geïnde bedrag op, maar leidt wel tot lagere kosten op het invorderingsproces. Deze dossiers worden niet doorgezet voor externe dwanginvordering. Vanaf jaar 2 wordt er ook bespaard op handmatige capaciteit, aangezien deze dossiers worden opgenomen in het proces automatische toetsing voor kwijtschelding.

De verschuiving vanuit het proces dwanginvordering naar proces kwijtschelding brengt aan die kant extra kosten met zich mee. Aangezien de nieuwe dossiers direct worden aangemeld voor automatische toetsing, is dit effect beperkt. Gemiddeld wordt ongeveer 40% van alle dossiers in het proces automatische toetsing de aanvraag in een volgend jaar afgewezen. Van de 4500 extra dossiers in het proces worden er gemiddeld dus 1800 afgewezen.



Per saldo verwacht GBLT een besparing. van ruim €125.000. De besparing, voor zover als waarneembaar in 2019, komt ten gunste van de deelnemers bij de rekening.

Juridische consequenties

Geen.

In de Leidraad Invordering is al vastgelegd dat als een klant niet voor kwijtschelding in aanmerking komt en de invordering vanwege persoonlijke omstandigheden onwenselijk is, de ambtenaar belast met de invordering kan besluiten af te zien van (verdere) invorderingsmaatregelen ("de klant niet verder bemoeilijken").

I&A consequenties

Geen.

De mogelijkheid om op elk punt in het proces een vordering als oninbaar af te boeken bestaat al in de huidige inrichting van het belastingpakket.

Communicatie consequenties

De nieuwe werkwijze wordt niet actief gecommuniceerd aan de klant. Zij kunnen hier ook geen rechten aan ontlenen.

De actieve benadering wordt zeer goed ontvangen door de klanten waarmee we het gesprek zijn aangegaan. Zij geven expliciet aan het te waarderen dat GBLT actief met hen meedenkt en zoekt naar oplossingen. De nieuwe werkwijze heeft dan ook een positief effect op het imago van GBLT en haar opdrachtgevers.

Publicatie

Nee

Andere uitvoeringsconsequenties en risico's

Geen.

Consequenties voor de privacy en informatiebeveiligingsrisico's

Geen.

Zowel bij het bellen als het bezoeken wordt altijd gecontroleerd of we met de juiste persoon spreken. De kans dat wij daardoor ongewild vertrouwelijke informatie verstrekken aan de verkeerde persoon is daardoor nihil.

Resultaten en evaluatie

Uitgaande van een vergelijkbaar resultaat als gerealiseerd in de pilot zal de nieuwe werkwijze de volgende resultaten opleveren:

- Een verschuiving van een aantal dossiers van oninbaar naar kwijtschelding, waarmee een kostenbesparing van €21 per dossier behaald wordt (dit betreft lagere kosten voor de externe deurwaarder)



- Door de genoemde verschuiving komen er meer dossiers in het proces automatische toetsing voor kwijtschelding. Daardoor krijgen we een accurater beeld van de te verwachten opbrengsten van het belastingproces (reductie van de onzekerheid over inning)
 - Beter imago voor GBLT en haar opdrachtgevers door het zichtbaar tijd een aandacht besteden aan de verwachtingen van de maatschappij op het gebied van schuldenproblematiek onder onze klanten
- Uiteraard blijven we gedurende de afhandeling van de overige dossiers uit de doelgroep de behaalde resultaten monitoren, en wordt het proces indien daar aanleiding voor is lopende het jaar verder aangescherpt.

Bijlagen

Geen