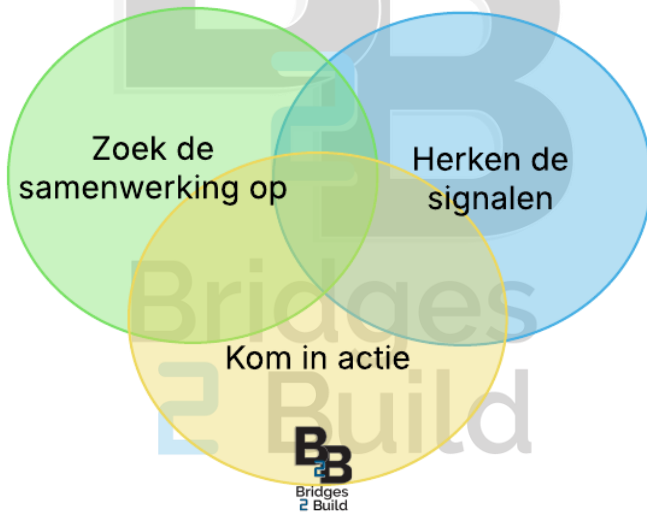


De verbinding en samenwerking:

De kracht van sociaal Incasseren



Voorwoord

Mijn naam is Moniek Kayabal, ik werk al enige tijd binnen de gemeentewereld op het gebied van financiën en invordering. Als procesverantwoordelijke voor de gemeentelijke belastingen en financiële administratie heb ik gezien hoe belangrijk samenwerking en verbinding zijn. Begin 2025 ben ik gestart als zelfstandig ondernemer met mijn bedrijf Bridges2Build. De naam zegt het al: bruggen bouwen. Dat is waar ik voor sta. Want zonder verbinding kun je geen stevige brug bouwen, of het nu gaat om processen, samenwerking of de omgang met inwoners.

Waarom deze handreiking?

Samenwerken gaat over meer dan processen en afspraken. Het draait om het zien van de mens achter de rol: collega's, inwoners, bestuurders. Juist in de wereld van incasso en schuldhulpverlening, waar vaak spanning en emoties spelen, kan samenwerken het verschil maken.

Iedereen praat over samenwerken, maar doen we het ook echt? Kunnen we over onze ego's heenstappen en onze eigen belangen even opzij zetten? Of blijft het bij mooie woorden? In deze handreiking neem ik je mee in mijn ervaringen: de dilemma's die je in de praktijk tegenkomt, en de kansen die samenwerking biedt. Ik deel tips en praktijkvoorbeelden waarmee je direct aan de slag kunt.

Ik hoop dat deze handreiking je inspireert. Dat je er inzichten uithaalt die je helpen om je werk nog beter en menselijker te maken.

Veel leesplezier!

Hoofdstuk 1: Verschillende belangen en karakters

- Verschillende types in een team
- Waarom wordt samenwerken soms moeilijk?

Hoofdstuk 2: Starten met iets nieuws

- Veranderingen en waarom ze spannend zijn
- Belang van draagvlak
- Niet iedereen kun je het naar de zin maken

Hoofdstuk 3: Het invorderingsproces

- Huidige situatie en knelpunten
- Wetten en kaders
- De menselijke kant van incasso

Hoofdstuk 4: Sociaal incasseren

- Wat betekent sociaal incasseren?
- Hoe begin je daarmee?
- Signalen bij betalingsachterstanden

Hoofdstuk 5: Praktische handvatten

- Checklist voor sociaal incasseren
- Praktijkvoorbeelden
- Tips om direct te starten

Hoofdstuk 6: Leiderschap en motivatie

- Leiderschap en eigenaarschap
- Verwachtingen uitspreken
- Leren en verbeteren

Slotwoord

- Samenvatting
- Blick op de toekomst

Hoofdstuk 1: Verschillende belangen en karakters

Verschillende types in een team

Iedereen weet dat we allemaal verschillend zijn. De een is een doener, de ander denkt eerst tien keer na voordat hij/zij ergens aan begint. Je hebt iemand die direct de leiding pakt, terwijl de ander liever op de achtergrond blijft. Die diversiteit is niet alleen onvermijdelijk, maar juist ook waardevol.

Wanneer je een groep mensen samenbrengt, ontstaat er vanzelf een dynamiek: er wordt gekeken wie het voortouw neemt, wie liever observeert en wie vooral kritische vragen stelt. Maar is degene die het voortouw neemt ook automatisch de juiste leider? Dwingt die persoon het leiderschap af met zijn of haar houding, of is het een natuurlijk leider die ruimte biedt aan anderen?

Een mooi voorbeeld van natuurlijk leiderschap zie je bij kinderen. Zet een groep kinderen samen met een opdracht, en in het begin is er chaos: wie gaat wat doen? Daarna ontstaat er overleg en uiteindelijk een gezamenlijke oplossing. Geen onnodige spelletjes, geen ingewikkelde discussies — gewoon samenwerken, proberen, leren en verdergaan.

Volwassenen maken het vaak een stuk ingewikkelder.

Waarom eigenlijk?

Vaak spelen er allerlei factoren mee:

1. Ego – De wens om slim of belangrijk over te komen.
2. Verwachtingen – De gedachte dat iets ‘serieus’ moet zijn om waardevol te zijn.
3. Onzekerheid – Moeilijke taal gebruiken om onzekerheid te verhullen.
4. Angst om te falen – Hoe ingewikkelder iets lijkt, hoe makkelijker het is om fouten te verbergen.

5. De drang om erbij te horen – Je aanpassen aan de groep, zelfs als dat de samenwerking niet ten goede komt.
6. Controle willen houden – Complexiteit kan een middel zijn om anderen buitenspel te zetten.

Als we al die lagen afpellen, draait het in de kern vaak om onzekerheid en de behoefte aan controle. Maar samenwerken hoeft niet ingewikkeld te zijn. Het gaat om luisteren, nadenken en vooral: doen.



Waarom wordt samenwerken soms moeilijk?

Samenwerken klinkt eenvoudig: je brengt mensen bij elkaar, deelt een doel en gaat aan de slag. Toch blijkt in de praktijk dat samenwerken vaak ingewikkelder is dan gedacht.

Daar zijn verschillende redenen voor:

- *Verschillende belangen*
Iedereen heeft een eigen achtergrond en eigen prioriteiten. Wat voor de een belangrijk is, kan voor de ander juist minder zwaar wegen.
- *Verschillende communicatiestijlen*
Niet iedereen communiceert op dezelfde manier. Waar de een direct is, is de ander voorzichtig. Dat kan tot misverstanden leiden.
- *Ego en macht*
Soms willen mensen laten zien dat ze belangrijk zijn of de controle houden. Dat kan ten koste gaan van het gezamenlijke doel.
- *Angst en onzekerheid*
Samenwerken betekent jezelf laten zien. Niet iedereen durft dat, zeker niet in een nieuwe of onzekere situatie.
- *Gebrek aan vertrouwen*
Samenwerken lukt alleen als je elkaar vertrouwt. Als dat vertrouwen ontbreekt, trekken mensen zich terug of gaan in de verdediging.
- *Onduidelijke doelen*
Als niet iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft, wordt het lastig om samen een koers te bepalen.

Verschillende lagen in organisaties

Organisaties bestaan uit meerdere lagen, zoals het bestuur, het management en de uitvoerende teams. Deze gelaagdheid kan de samenwerking soms bemoeilijken, bijvoorbeeld door verschillen in prioriteiten of communicatie. Toch hoeft dat niet zo te zijn. Wanneer het bestuur of de directie duidelijk aangeeft dat samenwerking tussen teams een prioriteit is, en dit actief ondersteunt, kan dit juist bijdragen aan betere onderlinge afstemming en resultaatgerichte samenwerking.

Kortom: samenwerken vraagt om openheid, duidelijkheid en het lef om echt naar elkaar te luisteren. Daarom is het belangrijk om bewust stil te staan bij deze obstakels en er samen aan te werken.



Bridges
2 Build

Hoofdstuk 2: Starten met iets nieuws

Veranderingen en waarom ze spannend zijn

Het starten van een nieuw project of het introduceren van een andere werkwijze binnen je organisatie kan spannend zijn. Vaak is er een duidelijke aanleiding: veranderingen in de samenleving, een nieuwe koers van de organisatie, of de wens om processen te verbeteren.

Wat de aanleiding ook is, één ding staat vast: de sleutel tot succes ligt bij de mensen. Vergeet nooit de collega's met wie je samenwerkt en die uiteindelijk het verschil maken. Zij moeten begrijpen waarom het nieuwe plan nodig is en er zelf ook achter kunnen staan.

Belang van draagvlak

Vaak zien mensen iets nieuws als een bedreiging. Ze denken al snel:

“Wat betekent dit voor mij?”

“Gaat dit wel werken?”

“Hebben ze wel aan mij gedacht?”

Dat is logisch. Zeker als plannen zonder overleg worden geïntroduceerd.

Beslis daarom niet over hen, maar mét hen. Neem de tijd om uit te leggen wat het plan inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe het bijdraagt aan het gezamenlijke doel.

Organiseer bijvoorbeeld:

- Een vergadering waarin je de plannen uitlegt en vragen beantwoordt.
- Een interactieve sessie of workshop, waarin mensen actief kunnen meedenken.
- Individuele gesprekken, waarin je ruimte geeft voor persoonlijke zorgen en ideeën.

Geef mensen een stem. Zelfs als je niet aan alle wensen tegemoet kunt komen, laat merken dat hun mening ertoe doet.

Niet iedereen kun je het naar de zin maken

Bij veranderingen geldt: je kunt het niet iedereen naar de zin maken. Er zullen altijd mensen zijn die sceptisch blijven of liever vasthouden aan het oude. Dat is niet erg. Zolang je eerlijk en open blijft communiceren en duidelijk maakt waarom de verandering nodig is, zal de meerderheid uiteindelijk mee willen bewegen.

Vergeet ook niet dat weerstand vaak voortkomt uit onzekerheid of angst. Door die gevoelens te erkennen en erover te praten, maak je de weg vrij voor samenwerking en vertrouwen.

Tip: Begin je met iets nieuws? Begin dan klein en maak het behapbaar. Zo houd je het overzicht, voorkom je overweldiging en vergroot je de kans op succes. Kleine stappen brengen je ook vooruit.

Bridges
2 Build

Hoofdstuk 3: Het invorderingsproces

Huidige situatie en knelpunten

Binnen de wereld van invordering lijkt het al jaren alsof alles hetzelfde blijft. De ene organisatie kiest ervoor om een kosteloze herinnering te sturen, terwijl de andere organisatie dat juist niet doet vanwege de kosten. Maar de wereld om ons heen is veranderd. PostNL is niet meer wat het geweest is – kunnen we er nog automatisch vanuit gaan dat iedereen post fysiek ontvangt?

Daarnaast is er de Berichtenbox. Veel mensen hebben (per ongeluk) het vinkje aangezet om berichten digitaal te ontvangen. Maar vaak vergeten zij ook om e-mailnotificaties aan te zetten als er een nieuw bericht klaarstaat. Daardoor zien zij belangrijke post niet.

Toch wordt vaak nog gedacht dat mensen moedwillig iets niet willen betalen. Neem bijvoorbeeld de kosteloze herinnering: iedereen vergeet weleens iets. Is het dan rechtvaardig om direct een aanmaning te sturen? Het lijkt tijd om deze processen opnieuw tegen het licht te houden. Past onze aanpak nog wel in deze tijd?

Wetten en kaders

Bij de invordering van lokale belastingen wordt er gebruik gemaakt van de volgende wet- en regelgevingen:

- Algemene termijnenwet (ATW)
- Algemene wet bestuursrecht (Awb)
- Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR)
- Algemene wet op het binnentreden (Awob)
- Burgerlijk Wetboek (BW)
- Faillissementswet (Fw)
- Gemeentewet (Gemw)
- Invorderingswet 1990 (IW)
- Kostenwet invordering rijksbelastingen (Kostenwet)
- Leidraad Invordering 2008 (LI 2008)

- Participatiewet (Pw)
- Provinciewet (Provw)
- Uitvoeringsregeling Invorderingswet 1990 (UR IW)
- Waterschapswet (Wschw)
- Wetboek van Burgerlijke Rechtsvordering (Rv).

De menselijke kant van incasso

Natuurlijk moeten we ons houden aan wetten de hierboven genoemde wet- en regelgeving. Maar binnen die kaders kan wél gekeken worden naar een eigentijdse, rechtvaardige en menselijke aanpak. Denk bijvoorbeeld aan:

- Het (her)introduceren van een kosteloze herinnering, zoals het kabinet in de afgelopen jaren (bijvoorbeeld in het kader van de “Brede Schuldenaanpak”) heeft geadviseerd dat schuldeisers – inclusief gemeenten – altijd eerst een kosteloze herinnering sturen voordat er verdere stappen (zoals aanmaningen met kosten) worden genomen.
- Het herzien van de betalingstermijnen bij betalingsregelingen.
- Een positieve benadering van inwoners die een betalingsregeling succesvol afronden, bijvoorbeeld met een brief of ander signaal.
- Het opstellen van een conceptdwangbevel, als laatste waarschuwing per post.
- Het combineren van vorderingen op één dwangbevel, om onnodige kosten en verwarring te voorkomen.
- Tegelijkertijd is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de verschillende belastingsoorten. Zo is een gecombineerde aanslag iets anders dan parkeerbelasting of toeristenbelasting, deze vragen om een andere aanpak.

Hoofdstuk 4: Sociaal incasseren

Wat betekent sociaal incasseren?

Over dit onderwerp hebben veel mensen een eigen mening. Voor mij betekent sociaal incasseren, dat je rekening houdt met de financiële situatie van een inwoner wanneer je gaat incasseren. De financiële situatie van een inwoner kun je natuurlijk nooit inschatten als er geen contact is geweest.

Omdat een inwoner een gemeente als één organisatie ziet zijn zij vaak niet op de hoogte van de verschillende domeinen en/of wetten welke er binnen een gemeente spelen. Aan de ene kant is de gemeente schuldeiser en daarnaast ook schuldhelpverlener.

Samenwerken tussen de schuldeiser en schuldhelpverlener is niet vanzelfsprekend. Er is (nog) geen juridische grondslag om gegevens te mogen delen, daarnaast hebben we ook te maken met de algemene verordening gegevensbescherming. De Nationale ombudsman heeft in 2019 een rapport gepresenteerd waarin er handvaten worden gegeven om sociaal te kunnen incasseren vanuit [burgerperspectief](#).

Hoe begin je daarmee?

Voordat je binnen je organisatie sociaal wilt gaan incasseren is het belangrijk om te weten dat dit binnen de organisatie breed gedragen moet worden. Zo is het een vereiste je de directie, wethouders of algemeen bestuur hierin meeneemt hoe zij hier tegenover staan. Want sociaal incasseren is meer dan alleen een procesmatige verandering.

Zo is het een vereiste dat je de directie wethouders of algemeen bestuur hierin meeneemt om te weten hoe zij hier tegenover staan en vooraf draagvlak te creëren.

Signalen bij achterstanden

Voordat je hiermee aan de slag kunt gaan, is het belangrijk dat je weet welke regelingen en vormen van ondersteuning de gemeente biedt waarvoor je werkt – of waarvoor je de werkzaamheden uitvoert.

Op het moment dat een inwoner contact opneemt met de afdeling Invordering en aangeeft moeite te hebben met betalen, moet er een *belletje gaan rinkelen* bij jou als medewerker. Dat is een signaal, maar wat doe je daarmee?

Er kunnen op dat moment allerlei vragen bij je opkomen:

- *Moet ik iets met dit signaal? Ik voel me hier verantwoordelijk voor.*
- *Ik wil hier iets mee doen, maar... ik weet niet waar ik met deze vraag terecht kan.*

Tips:

Wat kun je wél doen met signalen?

Het herkennen van een signaal is stap één. Wat je vervolgens doet, maakt het verschil. Ook als je zelf niet degene bent die hulp biedt, kun je wél de juiste weg wijzen.

Hieronder een aantal concrete stappen die je kunt nemen:

1. Stel open vragen

Toon begrip en wees nieuwsgierig:

– *"Wat maakt het lastig om op tijd te betalen?"*

– *"Zijn er meerdere rekeningen die lastig zijn om te betalen?"*

– *"Heeft u al hulp gezocht of gehad?"*

Zo krijg je een beter beeld van de situatie.

2. Denk aan vroegsignalering

Herinner jezelf eraan dat betalingsproblemen vaak niet op zichzelf staan. Achterstanden zijn een *signaal* dat iemand mogelijk breder in de knel zit. Door er op tijd bij te zijn, kun je erger voorkomen.

3. Verwijs gericht door

Zorg dat je weet welke interne routes er zijn binnen jouw gemeente. Denk aan:

- Schuldhulpverlening
- Budgetcoaches
- Sociaal wijkteam
- Voorzieningen of regelingen (bijvoorbeeld kwijtschelding, bijzondere bijstand, etc.)

Weet je het even niet zeker? Overleg dan met een collega of trek aan de bel bij je leidinggevende. Samen weet je vaak meer.

4. Leg vast wat je signaleert

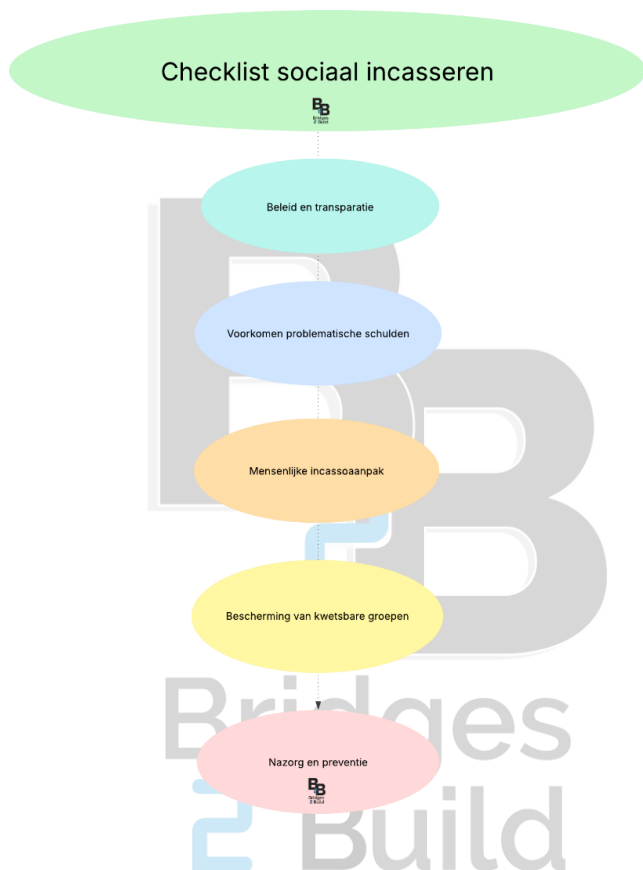
Noteer het signaal in het systeem, als dat mogelijk is. Dit helpt om de inwoner in beeld te houden en bevordert samenwerking tussen afdelingen.

5. Blijf menselijk

Je hoeft geen hulpverlener te zijn om het verschil te maken. Een beetje begrip, tijd nemen voor het gesprek en de juiste weg wijzen, maakt vaak al veel indruk.

Hoofstuk 5 : Praktische handvatten

Checklist voor sociaal incasseren



Praktijkvoorbeelden

(1) Een inwoner neemt contact op met de afdeling invordering omdat inwoner de gecombineerde aanslag niet kan betalen. Door in gesprek te gaan met inwoner blijkt dat er meer speelt dan niet de gecombineerde aanslag te kunnen betalen. Het blijkt dat er beslag is gelegd door meerdere organisaties en inwoner is ernstig ziek.

In overleg met inwoner neemt de medewerker invordering contact op met een collega van het sociaal domein. Er wordt een hulptraject gestart waarbij er wordt gekeken voor welke (gemeentelijke) regelingen inwoner in aanmerking komt. Daarnaast wordt er een minnelijk schuldentraject wordt gestart.

De inwoner heeft het minnelijke schulden traject volledig afgerond. Inmiddels heeft de inwoner weer financiële ademruimte en kan opnieuw beginnen, zonder de druk van oude schulden.

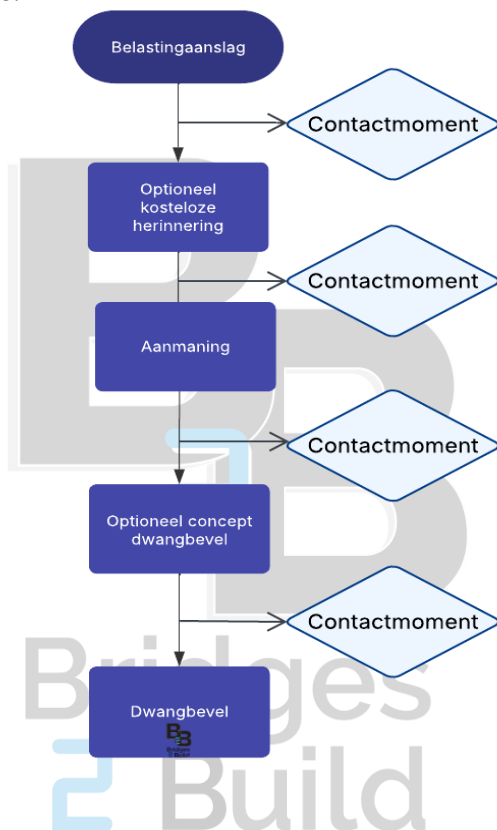
(2) Naar aanleiding van de jaarlijkse gecombineerde aanslagen die waren verstuurd, nam een inwoner contact op. Inwoner snapte totaal niet waarom hij deze gecombineerde aanslag moest betalen, hij wou hierover graag in gesprek met de gemeente. Hierna is een afspraak ingepland met inwoner, op het moment van het gesprek, bleek dat er meer aan de hand te zijn dan dat hij de gecombineerde aanslag niet snapte. Tijdens dit gesprek heeft de inwoner meerdere signalen afgegeven dat hij hulp nodig was. Door goede samenwerking tussen diverse afdeling, zijn de juiste gegevens voor meneer verzamelt om hem verder te helpen. Met als uitkomst, meneer had recht op een uitkering, en kreeg daarnaast kwijtschelding voor de gemeentelijke belasting.

Tips om direct te starten

Hieronder geef ik een aantal tips die je in de praktijk direct kan gebruiken:

- Voorbeeldtekst voor een advies of beleidnota voor de kosteloze herinnering:
 - In lijn met het kabinetsadvies en de VNG-handreiking adviseren wij om bij het versturen van betalingsverzoeken standaard een kosteloze herinnering op te nemen. Hiermee voorkomen we dat mensen onnodig extra kosten moeten betalen als zij bijvoorbeeld door omstandigheden een factuur vergeten of niet tijdig kunnen betalen. Dit sluit aan bij ons streven naar een sociaal en eigentijds incassobeleid
- Op het moment dat er post op de mat valt bij de inwoner, of dat het binnenkomt in de berichtenbox, zorg dat je dan goed bereikbaar bent zowel telefonisch als fysiek. Zodat zij ook kunnen anticiperen op vragen. Dit kan onder andere door inloopsprekuren, een digitale agenda waarbij inwoners een bel/bezoekafspraak kunnen inplannen.
- Verstuur je een herinnering, aanmaning of dwangbevel? Geeft dit dan door aan het KCC, schuldhelpverlening, vroegsignalering.

Vergeet niet: actie zorgt vaak voor reactie, Met andere woorden verstuur jij iets? Dan volgt er over het algemeen een contactmoment. Doe iets met die contactmomenten, signaleer je problemen? Onderneem dan actie!



Vind je dit lastig? Of merk je dat jij dit wel doet en je collega's zien de meerwaarde er niet van?

Dan moet je dit hogerop zoeken. Weet je niet hoe je dit moet doen of waar je dan moet beginnen? Neem dan contact met mij op.

Hoofdstuk 6 *Leiderschap en motivatie*

Leiderschap en eigenaar

Even een ander uitstapje naar leiderschap en eigenaarschap, je zult denken waarom?

Leiderschap draait niet om je functie of titel. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen, initiatief tonen en eigenaarschap laten zien, juist wat er nodig is om te kunnen sociaal incasseren.

Het begint altijd bij een simpele vraag: wat is hier nu echt nodig? Als je die vraag durft te stellen en het antwoord niet ingewikkelder maakt dan nodig, leg je de basis voor een goede samenwerking.

Want samenwerken gaat over meer dan processen en afspraken. Het gaat over mensen, over luisteren en over het lef om ruimte te geven aan anderen. Alleen zo kun je bruggen bouwen — binnen je organisatie en daarbuiten.

Motivatie van jezelf en anderen

Bezit jij de competentie motiveren? Dan heb jij het vermogen om jezelf en anderen aan te moedigen, te inspireren en in beweging te krijgen richting een bepaald doel.

Motivatie van jezelf en anderen draait om het begrijpen wat jou en je collega's in beweging brengt. Voor jezelf betekent dit weten waar je energie van krijgt, wat je doelen zijn en hoe je die nastreeft. Bij anderen gaat het om herkennen wat hen drijft, hoe je daarop kunt inspelen, en hoe je samen resultaat behaalt.



Slotwoord

In deze handreiking heb ik je meegenomen in de wereld van sociaal incasseren: een aanpak waarbij wet- en regelgeving hand in hand gaan met menselijkheid, samenwerking en eigenaarschap. We begonnen bij de basis: hoe samenwerking tot stand komt en waarom dit soms moeizaam gaat. We stonden stil bij verschillende karakters, ego's, communicatie, onzekerheid en het belang van écht luisteren.

Daarna hebben we gekeken naar wat er gebeurt wanneer je iets nieuws wilt introduceren in een organisatie. Veranderen is spannend en vraagt om draagvlak. Door mensen vanaf het begin te betrekken, ontstaat ruimte voor vertrouwen en verbinding.

We doken in het invorderingsproces zelf, met oog voor de knelpunten, veranderende omstandigheden en de harde én zachte kanten van wetgeving. Vervolgens gingen we in op de essentie van sociaal incasseren: het signaleren, het menselijk contact, en het belang van organisatiebrede afstemming.

Tot slot heb je praktische handvatten gekregen, zoals een checklist, voorbeeldteksten en tips om direct te starten. Ook leiderschap en motivatie kwamen aan bod: essentieel om sociaal incasseren écht in de praktijk te brengen.

Blik op de toekomst

De wereld verandert snel, mensen raken de weg kwijt in regels, systemen en digitale brievenbussen. Juist daarom is het tijd om onze manier van werken opnieuw te bekijken. Sociaal incasseren is geen hype, geen project met een einddatum. Het is een houding, een manier van kijken, van handelen.

De toekomst vraagt om organisaties die vanuit verbinding werken. Waar afdelingen niet in eilandjes opereren, maar actief samenwerken, intern én met inwoners. Waar ruimte is voor maatwerk, zonder de kaders uit het oog te verliezen. Waar leiderschap niet alleen bij de top ligt, maar juist ook bij mensen op de werkvloer die het verschil maken in hun dagelijks contact met inwoners

Wil je beginnen met sociaal incasseren binnen je organisatie? Maar je weet niet waar je moet beginnen? Zorg dat je hier een externe projectleider op zet. Deze projectleider weet hoe hij/zij mensen kan motiveren, enthousiasmeren in het belang van sociaal incasseren. Iemand die geen beren op de weg ziet. Kortom samengevat: "De kan wel ambtenaar".

Ik hoop dat ik je inspireer om in beweging te komen, stappen te zetten en gesprekken te voeren. Want verandering begint niet bij beleid, maar bij mensen. Bij jou.