Amsterdam University of Applied Sciences

Effectieve communicatie met mensen met een betalingsachterstand

Onderzoek voor de Schuldeisercoalitie

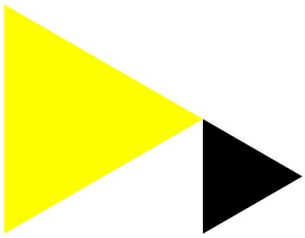
Author(s)
Goosen, J.G.; van Geuns, R. C.

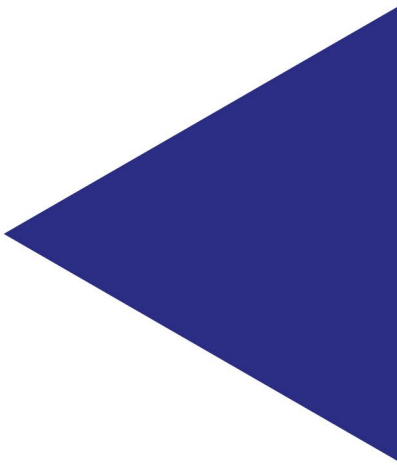
Publication date
2019

Document Version
Final published version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Goosen, J. G., & van Geuns, R. C. (2019). *Effectieve communicatie met mensen met een betalingsachterstand: Onderzoek voor de Schuldeisercoalitie*. (1.0 ed.) Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Armoede Interventies.





General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: https://www.amsterdamuas.com/library/contact, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Download date:17 Nov 2026

Creating Tomorrow

Hogeschool van Amsterdam

EFFECTIEVE COMMUNICATIE MET MENSEN MET EEN BETALINGSACHTERSTAND

Onderzoek voor de Schuldeisercoalitie

Lectoraat Armoede Interventies / Amsterdams Kenniscentrum voor Matschappelijke Innovatie
Augustus 2019

EFFECTIEVE COMMUNICATIE MET MENSEN MET EEN BETALINGSACHTERSTAND

Onderzoek voor de Schuldeisercoalitie

AUTEURS
J.G. Goosen MSc.
Dr. R. van Geuns

AFDELING
Lectoraat Armoede Interventies / Amsterdams Kenniscentrum voor Matschappelijke Innovatie

DATUM
27 augustus 2019

VERSIE

1.0

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam
Overname van deze informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van een volledige bronvermelding.

Voorwoord

Schuldenproblematiek begint altijd met een eerste betalingsachterstand. Er zijn in Nederland veel initiatieven en projecten gericht op het voorkomen van schulden. Veel daarvan zijn gericht op de situatie waarin de betalingsachterstand al enige maanden bestaat. Onder de naam 'Vroeg Eropaf' worden mensen met betalingsachterstanden van twee, drie of vier termijnen (meestal maanden) benaderd door schuldhulpverlening om te kijken wat er aan de hand is en hoe de problemen opgelost kunnen worden. Daarbij gaat het vooral om de vaste lasten: huur, energie, zorgverzekering en water. Inmiddels zijn de eerste stappen gezet om deze vorm van preventie eenvoudiger te maken door een aantal belemmeringen rondom de privacy-vragen die dit her en der oproept weg te nemen en een wettelijke basis te leggen onder een snelle en volledige melding van dit soort betalingsachterstanden door crediteuren aan gemeenten. Hoezeer deze plannen en reeds lopende initiatieven ook zijn toe te juichen, ze beginnen 'pas' wanneer de problemen al tamelijk ernstig zijn. Betalingsachterstanden beginnen in de relatie tussen afnemer/klant en leverancier. Het is dan ook logisch om bij het zoeken naar oplossingen voor schuldenproblematiek te kijken naar de vraag wat er in de fase waarin betalingsachterstanden ontstaan beter of anders zou kunnen en moeten om te voorkomen dat betalingsachterstanden 'ontsporen'. De schuldeiserscoalitie heeft de HvA, lectoraat Armoede Interventies, gevraagd te kijken wat er in de wetenschappelijke en empirische onderzoeksliteratuur te vinden is over eisen waar de benadering van debiteuren door crediteuren aan zouden moeten voldoen zodat daadwerkelijk contact tot stand komt. Dat is namelijk de eerste stap die noodzakelijk is om tot een gesprek te komen over de vraag hoe de debiteur aan de aangegane betalingsverplichting kan voldoen. Wij hebben deze vraag van de coalitie met enthousiasme opgepakt omdat ook wij ervan overtuigd zijn dat een van de oplossingen voor het grote schuldenprobleem ligt in het voorkomen van het uit de hand lopen van initiële betalingsachterstanden. Ten behoeve van deze verkenning hebben wij de wetenschappelijke en onderzoeksliteratuur geanalyseerd op wat er bekend is over effectieve communicatie tussen schuldeisers en schuldenaren. Daarna hebben we met ervaringsdeskundigen gepraat over wat naar hun ervaring en mening minder en meer effectieve vormen van communicatie zijn dan wel geweest zouden zijn. Ten slotte hebben we met vertegenwoordigers van een aantal bedrijven over de invulling van hun beleid ten opzichte van debiteuren gesproken: wat doen zij al en wat zou beter kunnen?

We willen alle ervaringsdeskundigen bedanken die ons hen verhaal hebben willen vertellen en hebben willen delen wat zij als barrières en oplossingen zien om contact te bevorderen met schuldeisers. Onze dank gaat ook uit naar Thaïsa Thielman, van schuldhulpverleningsorganisatie MaDi Zuid Oost en Diemen, voor het in contact brengen en benaderen van een aantal mensen met schulden. Verder willen we alle medewerkers van incassoafdelingen en managers[1] bedanken die ons te woord wilden staan over hun good practices en mogelijke oplossingen met ons hebben willen delen. Tot slot bedanken we onze collega Nicole Cuijpers voor het meedenken met de opzet en uitwerking van het onderzoek.

Amsterdam, augustus 2019,
Hanneke Goosen & Roeland van Geuns

[1] Waaronder Anne Korthals Altes van energieleverancier NUON/Vattenfall, Judith Boonen van energieleverancier Essent, Henk Heinhuis van woningcorporatie Eigen Haard, Dave Huijgen van zorgverzekeraar CZ en alle anderen die liever anoniem wensten te blijven.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Samenvatting

In Nederland zijn er veel mensen die problemen hebben om al hun rekeningen te betalen. Onderzoek van het Nibud uit 2018 laat zien dat een op de vijf huishoudens betalingsproblemen heeft, omgerekend 1,5 miljoen huishoudens (Schonewille & Crijnen, 2018). Om vanuit de kant van de crediteuren een bijdrage te kunnen leveren aan het voorkomen en helpen oplossen van problematische schulden heeft een groep bedrijven en instanties (primaire schuldeisers) zich verenigd in de Schuldeiserscoalitie. De aangesloten organisaties zetten zich in om klanten die slecht of niet kunnen betalen, proactief te helpen. De coalitie werkt met elkaar samen en wisselt kennis uit om een gezond betaalgedrag bij klanten mogelijk te maken en te bevorderen. Eén van de vragen die zij met elkaar proberen te beantwoorden is hoe zij hun klanten het beste kunnen benaderen zodat daadwerkelijk contact tot stand komt. Dat is namelijk de eerste stap die noodzakelijk is om tot een gesprek te komen over de vraag hoe de debiteur aan de aangegane betalingsverplichting kan voldoen en hoe ontstane problemen het beste opgelost kunnen worden. De schuldeiserscoalitie heeft de HvA, lectoraat Armoede Interventies, gevraagd om hier onderzoek naar te doen. De vraag die in het onderzoek centraal staat is:

Hoe kunnen mensen met een betalingsachterstand het beste worden benaderd om hen te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser en wat is nodig om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost?

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn vier deelvragen opgesteld:
1. Wat zijn de determinanten van het gedrag '(snel) in contact komen met de schuldeiser'?
2. Welke evidence-based interventies zijn er bekend om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) contact in contact te komen met hun schuldeiser?
3. Welke manieren van benaderen, gebaseerd op:
   • gedragswetenschappelijke inzichten;
   • praktijkgerichte onderzoeken van kennisinstituten zoals het Nibud;
   • good practices vanuit de verschillende coalitieleden;
   • inzichten van klanten die te maken hebben gehad met betalingsachterstanden
   bieden mogelijke oplossingen om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser?
4. Wat kunnen organisaties doen om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost?

Om deze vragen te beantwoorden is wetenschappelijke en andere onderzoeksliteratuur geanalyseerd, zijn er gesprekken gevoerd met 10 ervaringsdeskundigen die zich hebben gemeld bij schuldhulpverlening en zijn er gesprekken gevoerd met 7 professionals en managers van incassoafdelingen van verschillende organisaties uit de Schuldeiserscoalitie.

Wat zijn de determinanten van het gedrag '(snel) in contact komen met de schuldeiser' (deelvraag 1)? De meeste klanten die we hebben gesproken zijn in eerste instantie nog wel proactief in het contact, maar stoppen hiermee als ze geen controle meer ervaren. Dit punt wordt bereikt als er achter elkaar brieven van schuldeisers op de mat vallen en klanten niet meer weten hoe ze de problemen kunnen oplossen. Gebrek aan ervaren controle kan leiden tot een negatieve spiraal van negatieve emoties, ontkenning, vermijding, behoefte om uit te stellen en uiteindelijk, in uiterste gevallen, depressieve gevoelens of burn-out, waardoor contact zoeken nog lastiger wordt. Ook het niet kunnen begrijpen van de communicatie of hoe er contact gezocht kan worden staat een aanzienlijk deel van de klanten in de weg: 50,3 % van de

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

mensen met financiële problemen is laaggeletterd (Keizer, 2018) en naar schatting heeft 16% van de mensen in Nederland een LVB en dit percentage ligt bij mensen met schulden waarschijnlijk nog hoger (van Dam, Desain, Georg, Kruithof & van Geuns, 2018). Daarbij komt dat een tijdelijke vermindering van ons cognitieve verwerkingsvermogen wegens ervaren schaarste begrip in de weg kunnen staan en ook het niet kunnen omgaan met een computer kan ervoor zorgen dat er geen contact wordt opgenomen of een klant niet reageert op het contact dat wordt gezocht.

Wat zijn dan factoren die klanten kunnen helpen of motiveren om wél contact te zoeken met hun schuldeiser, open te staan voor contact? Het is ten eerste van belang dat klanten het nut en de noodzaak inzien van contact. Dit wordt bijvoorbeeld bereikt door te weten welke oplossingen een schuldeiser kan bieden en te ervaren dat contact zoeken nu echt nodig is om negatieve consequenties, zoals beslaglegging, af te wenden. Klanten gaven aan dat brieven uitnodigender mogen zijn, bijvoorbeeld door daarin aan te geven dat een betalingsregeling getroffen kan worden. Maar wat ook heel belangrijk is, is dat er vertrouwen is dat het openstaan voor contact leidt tot een positief resultaat en dat klanten met vertrouwen en begrip tegemoet getreden worden. Klanten gaven aan graag uit te leggen aan de schuldeiser waardoor de betalingsachterstand is ontstaan en daarbij hopen dat er echt naar hen geluisterd wordt en er begrip wordt getoond. In dat kader kan een vaste contactpersoon helpen. Nu ervaren ze soms dat medewerkers niet luisteren en juist (ver)oordelen of dossiers hebben overgedragen aan collega's waardoor miscommunicatie ontstaat. Dit belemmert de motivatie om contact te zoeken. Als klanten ervaren dat een organisatie vriendelijk reageert, dan zijn ze geneigd meer terug te doen.

Wat betekent dit voor hoe je je klanten met betalingsachterstanden als schuldeiser het beste kunt benaderen? Welke evidence-based interventies zijn er bekend (deelvraag 2)? En welke manieren gebaseerd op gedragsinzichten, praktijkgerichte onderzoeken, good practices vanuit de coalitieleden en inzichten van klanten bieden mogelijke oplossingen (deelvraag 3)? Studies vanuit verschillende schuldeisers en incassobureaus laten zien dat met name wanneer een schuld net is ontstaan het benadrukken van de positieve consequenties van het zoeken van contact in brieven effectief is. In sommige gevallen, later in een incassotraject en/of bij een relatief hoge schuld, lijkt een brief met een strenge toon waarin druk wordt gelegd effectiever (BIN NL, 2017; Keizer, 2016b). Als er echter druk wordt gelegd om te betalen en er geen afloscapaciteit meer is, werkt ook een strenge toon niet en is dit eerder contraproductief. Verder is het van belang om ervoor te zorgen dat een zo groot mogelijke groep klanten de boodschap begrijpt. Dit kan door zo eenvoudig mogelijk te communiceren en naast brieven andere vormen in te zetten (bijv. animatiefilmpjes in e-mails of op websites). Zowel onderzoekers in het veld als schuldeisers als klanten benoemen daarnaast het belang van de mogelijkheid tot persoonlijk contact. Op deze manier kan de klant zijn of haar verhaal doen, is aansluiting op de klant veel beter mogelijk en kan maatwerk worden geboden. Belangrijk hierbij is wel actief te kunnen luisteren; medewerkers zouden hierop getraind moeten worden. Een dergelijke manier van luisteren en gespreksvoering is slechts een enkeling van nature gegeven. Trainingen motiverende gespreksvoering zijn op veel plekken in de dienst- en hulpverlening effectief gebleken. De eerste resultaten van studies naar de effecten van huisbezoeken, waarbij verschillende schuldeisers en gemeenten met elkaar samenwerken, zijn veelbelovend. Voor kleinere schulden biedt de telefoon, sms of Whatsapp (bijv. met een iDEAL-link erin), of een fysiek loket waar mensen langs kunnen komen uitkomst.

Wat kunnen organisaties doen om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost (deelvraag 4)? Organisaties zetten al een aantal oplossingen met succes in, denk aan het bieden van een betalingsregeling, uitstel van betaling, maar ook doorverwijzing naar (schuld)hulpverlening. Schuldeisers kunnen nog meer informatie uitwisselen om samen vindplaatsen te creëren en samenwerken in de vorm van het bieden van een gezamenlijke betalingsregeling. Dit is iets waar klanten erg enthousiast op reageerden. Vanuit de coalitie loopt nu een pilot voor een gezamenlijke betalingsregeling. De ambitie is om uiteindelijk een digitaal platform in te richten, waarin klanten een betalingsregeling kunnen aanvragen bij één of meer van de coalitieleden (Voors, van Geuns, & van der Hoek, 2018).

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten uit het onderzoek geven wij de coalitie een aantal concrete aanbevelingen mee:

1. Attendeer klanten via zo veel mogelijk verschillende kanalen (brief, e-mail, sms, telefoon etc.) op de achterstand en spoor hen aan contact te zoeken door duidelijk aan te geven wat dit kan opleveren. Verschillende klanten hebben verschillende mogelijkheden en behoeftes hierin, dus het is voorlopig goed om, wanneer deze voorkeuren op individueel niveau niet bekend zijn, meerdere kanalen in te zetten. Tevens is het van belang om via verschillende kanalen bereikbaar te zijn: zorg dat mensen kunnen e-mailen, kunnen bellen (bij voorkeur gratis), maar het liefst ook langs kunnen gaan op een fysieke locatie.
2. Houd rekening met mogelijke beperkingen van klanten zoals lage leesvaardigheid, (taal)begrip, LVB en tijdelijk verminderd verwerkingsvermogen door zo eenvoudig mogelijk te communiceren. Zorg voor een laag taalniveau en zet animatiefilmpjes in.
3. Benader de klant vriendelijk en vanuit vertrouwen. Ga er vanuit dat de klant de achterstand wil oplossen. De meeste mensen zijn te vertrouwen en willen de achterstand oplossen en voor diegenen bij wie dat niet geldt, geldt dat een benadering vanuit vertrouwen er juist voor kan zorgen dat iemand alsnog iets aan zijn of haar probleem wil doen. Wij zitten als mensen zo in elkaar dat we geneigd zijn om iets terug te doen voor iemand die iets voor ons doet (wederkerigheid) (e.g. Cialdini, 1993). Daarbij helpt het verder als je als schuldeiser bereid bent mee te denken over een oplossing en hierover communiceert.
4. Geef de klant in het contact de ruimte om zijn of haar verhaal te doen en luister hier goed naar. Ook is ook het tonen van begrip en empathie belangrijk. Ons onderzoek laat zien dat klanten graag delen waardoor de schuld is ontstaan. In dat kader wordt een vaste contactpersoon als prettig ervaren, iemand die goed kan luisteren (bijv. getraind in motiverende gespreksvoering) en iemand die zich kan verplaatsen in de klant (bijv. door ervaringsdeskundigen in te zetten). Vanuit dit gesprek kan een schuldeiser samen met de klant opzoek gaan naar een passende oplossing.

Meer onderzoek is nodig om te kunnen beoordelen welke kanalen het meest effectief zijn en welke boodschappen het meest effectief zijn bij wie en wanneer. Verder is meer onderzoek nodig naar hoe te differentiëren tussen klanten. Het feit dat bedrijven steeds meer data tot hun beschikking hebben kan hierbij uitkomst bieden, al zal goed moeten worden bekeken welke variabelen echt voorspellend zijn, wat ethisch verantwoord is en wat binnen de privacy wetgeving past. Wij adviseren nader onderzoek onder de doelgroep te doen, zowel kwantitatief als kwalitatief, om de verschillende customer journeys te construeren. Daarbij is het ook van belang te differentiëren tussen schuldeisers (sectoren; vaste lasten; overheid; noodzakelijke versus meer luxe artikelen; etc.). Voorlopig lijkt een persoonlijke benadering het beste om te kunnen differentiëren. Waar ook meer onderzoek voor nodig is, is om te weten of het communiceren over een oplossing zoals een betalingsregeling op de website ertoe leidt dat veel mensen hier naar gaan vragen. Dit kan via relatief simpele A/B-testen goed onderzocht worden.

Waar al goede ontwikkelingen plaatsvinden is in de ambitie om gezamenlijke betalingsregelingen af te spreken. Hiervoor is het wenselijk de gegevens te registeren op een gemeenschappelijke plek. Wij raden aan om klanten nu al te vragen of ze hiermee instemmen, om zo rekening te houden met de privacy wetgeving (AVG). Ook worden medewerkers steeds vaker getraind in (motiverende) gespreksvoering en in het begrijpen wat het hebben van schulden met mensen kan doen. Wij raden aan waar dat nog niet gebeurt medewerkers hierin te trainen. Waar verder goede stappen in worden gezet is in het aanpassen van schriftelijke communicatie. Daarbij raden we aan om vervolgstappen planmatig op te zetten en uit te voeren en afspraken te maken over een wetenschappelijk verantwoorde monitoring en opzet van experimenten. Al met al worden er al goede stappen gezet, maar zijn er ook nog veel stappen te zetten om eerder in contact te kunnen komen met klanten en betalingsachterstanden zoveel mogelijk te kunnen helpen oplossen.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Inhoudsopgave

Voorwoord **3**

Samenvatting **4**

Inhoudsopgave **7**

1. Inleiding **9**
1.1 Aanleiding 9
1.2 Doelstelling en vraagstelling 10
1.3 Onderzoeksaanpak 11
1.4 Leeswijzer 11

2. Literatuuronderzoek **12**
2.1 Methode 12
2.2 Resultaten 12
2.2.1 Wat zijn de determinanten van het gedrag '(snel) contact zoeken met de schuldeiser en openstaan voor contact bij een betalingsachterstand'? 12
2.2.2 Welke evidence-based interventies zijn er bekend om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser? 17
2.2.3 Wat is er bekend over de effecten van verschillende vormen van contact: brief, e-mail, sms/WhatsApp, bellen, huisbezoek etc.? 21
2.2.4 Wat is er bekend over de effecten van het opleggen van druk versus het werken met verleidingstechnieken? 23
2.2.5 Welke groepen kunnen onderscheiden worden? 24
2.2.6 Welke manieren van benaderen, gebaseerd op gedragswetenschappelijke inzichten en praktijkgerichte onderzoeken van kennisinstituten zoals het Nibud bieden mogelijke oplossingen om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser? 25

3. Interviews met klanten **27**
3.1 Methode 27
3.1.1 Procedure 27
3.1.2 Deelnemers 27
3.1.3 Topics 27
3.2 Resultaten 28
3.2.1 Barrières & motivatiefactoren in het contact en mogelijke oplossingen 29
3.2.2 Mogelijke oplossingen vanuit de schuldeiser om betalingsachterstand te helpen oplossen en de reguliere betalingen te herstellen. 31
3.3 Conclusie 34

4. Interviews met schuldeisers **35**
4.1 Methode 35
4.1.1 Procedure 35
4.1.2 Deelnemers 35
4.1.3 Topics 35

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

4.2 Resultaten 35
4.2.1 Good practices: Welke maatregelen worden getroffen om contact met klanten met een betalingsachterstand te bevorderen? En wat is er bekend over de effectiviteit van de verschillende manieren van aanpak? 35
4.2.2 Mogelijke oplossingen: Welke oplossingsrichtingen zien organisaties om contact tussen schuldeiser en klanten met een betalingsachterstand te stimuleren? 39
4.2.3 Randvoorwaarden: Wat zijn de bestuurlijke en organisatorische randvoorwaarden waar organisaties aan zouden moeten voldoen om tot een effectievere benadering van klanten met een betalingsachterstand te komen? 41
4.3 Conclusie 43

5. Conclusie 44
5.1 Aanbevelingen 45

6. Kritische reflectie 46

Literatuurlijst 48

7. Bijlage - Ethisch manifest Schuldeiserscoalitie 50

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederland zijn er veel mensen die problemen hebben om al hun rekeningen te betalen. Onderzoek van het Nibud uit 2018 laat zien dat een op de vijf huishoudens betalingsproblemen heeft, omgerekend 1,5 miljoen huishoudens. Bij de helft van hen gaat het om ernstige betalingsproblemen (Schonewille & Crijnen, 2018). Het type betalingsproblemen dat mensen hebben is met de jaren verschoven. In 2009 kwam het zelden voor dat bij mensen de energie werd afgesloten of dat er loonbeslag werd gelegd, maar inmiddels heeft zo'n 5 tot 7 procent van de mensen hiermee te maken. Ook het type rekening dat blijft liggen is verschoven. Betalingsachterstanden op vaste lasten, zoals zorgverzekering, huur of hypotheek en water zijn toegenomen. In 2012 had bijvoorbeeld 12% van de Nederlanders de huur of de hypotheek wel eens te laat betaald. In 2018 is dit opgelopen naar 19%. De rekening van de zorgverzekering blijft het vaakst liggen, gevolgd door die van het energiebedrijf en de huur of hypotheek. Achterstanden op rekeningen bij postorderbedrijven en webshops zijn daarentegen afgenomen (Schonewille & Crijnen, 2018).

Betalingsachterstanden kosten de samenleving een hoop geld. Geld dat crediteuren door onbetaalde rekeningen mislopen, geld dat consumenten die de schuld in veel gevallen niet kunnen betalen extra moeten opbrengen door boetes en incassokosten, geld dat het kost voor bedrijven die het incassoproces moeten reguleren en voor geld voor de gemeente die schuldhulpverlening organiseert die burgers moeten helpen. Daarnaast gaan schulden ook vaak gepaard met problemen die zorgen voor extra maatschappelijke kosten, zoals: armoede, sociale uitsluiting, huisuitzetting, onverzekerbaarheid, afsluitingen van gas en licht, etc. (SZW, 2010).

Naast de economische kosten zorgen betalingsachterstanden voor een hoop stress. Deze stress zorgt ervoor dat mensen minder goed in staat zijn om weloverwogen keuzes te maken. Niet zelden is het zo dat dit leidt tot paniekvoetbal en contraproductieve beslissingen. En vaak worden er helemaal geen actieve beslissingen meer genomen (WRR, 2017). Onderzoek van de Nederlandse vereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren (NVVK) laat bijvoorbeeld zien dat schuldenaren zich relatief laat melden voor hulp, als ze zich al melden. Schuldenaren die zich in 2018 meldden bij een aangesloten organisatie hadden toen gemiddeld een schuld van €43.300 bij 14 crediteuren (NVVK, 2019). Wanneer er sprake is van een hoge schuld bij verschillende schuldeisers is het vaak complex om hier uit te komen. Het zou voor zowel schuldenaar, crediteur als hulpverlener beter zijn wanneer mensen met schulden in een veel eerder stadium actie zouden ondernemen, zodat een passende oplossing gevonden kan worden en bijkomende kosten voorkomen zouden kunnen worden.

Om vanuit de kant van de crediteuren een bijdrage te kunnen leveren aan het voorkomen en helpen oplossen van problematische schulden heeft een groep bedrijven en instanties (primaire schuldeisers) zich verenigd in de schuldeiserscoalitie. De aangesloten organisaties zetten zich in om klanten die slecht of niet kunnen betalen, proactief te helpen. Het doel van de Schuldeiserscoalitie is om probleemschulden bij klanten helpen te voorkomen en betalingsachterstanden van klanten te helpen oplossen. De coalitie werkt met elkaar samen en wisselt kennis uit om een gezond betaalgedrag bij klanten mogelijk te maken en te bevorderen. Op dit moment zijn er 23 bedrijven en instanties[2] aangesloten. De coalitie heeft een ethisch manifest opgesteld met tien uitgangspunten over het helpen van klanten met betalingsachterstanden en over het voorkomen van financiële problemen (Voors, van Geuns, & van der Hoek, 2018). In de bijlage is het ethisch manifest te vinden.

[2] De coalitie wordt op dit moment gevormd door a.s.r. Achmea, Aegon, Bol.com, Brabant Water, CZ, De Key, Nationale-Nederlanden, Elbuco, Eigen Haard, Essent, Universiteit van Amsterdam/Hogeschool van Amsterdam, KPN, Menzis, Vattenfall (Nuon), Obvion, Rochdale, Santander, Ymere, VodafoneZiggo, BNP Paribas, & Greenchoice.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Het manifest is erop gericht om, vanuit de invloed die organisaties hebben, er zoveel mogelijk aan te doen dat klanten kunnen betalen en geen problemen krijgen. Om het manifest naar de praktijk te vertalen is het van belang kennis te hebben van de situatie van de klant. Zo is uitgangspunt 9: “Sommige klanten kunnen niet betalen. Met hen proberen we een oplossing te vinden. Klanten die niet willen betalen, kunnen verwachten dat we hen redelijk maar streng behandelen.” Om te weten of klanten niet kunnen of niet willen betalen, en om problemen te voorkomen, is contact met de klant dus noodzakelijk.

Schuldeisers ondernemen verschillende acties om in contact te komen met debiteuren. Zo sturen schuldeisers hun debiteuren verschillende soorten brieven, e-mails of bijvoorbeeld sms-berichten om hen te herinneren aan openstaande facturen en betalingsachterstanden en hen aan te sporen contact op te nemen. Sommige schuldeisers nemen ook telefonisch contact op met hun klanten en wanneer het gaat om grotere bedragen, zoals bij een huur- of hypotheekachterstand, gaan sommige schuldeisers uiteindelijk ook op huisbezoek. Het soort herinnering is afhankelijk van het stadium van de betalingsachterstand. De meeste organisaties die zijn aangesloten bij de Schuldeiserscoalitie maken onderscheid tussen drie betalingsherinneringen: een eerste betalingsherinnering, een tweede betalingsherinnering, en een derde/laatste waarschuwing voordat kostenverhogende maatregelen volgen. Deze herinneringen bereiken helaas niet altijd hun beoogde doel: een betaling of een reactie van de debiteur waarin hij/zij aangeeft financiële problemen te hebben en de betalingsachterstand niet te kunnen betalen. Als een debiteur eerder zou betalen óf eerder contact zou zoeken om aan te geven dat een betaling niet mogelijk is, dan zou dit het voor schuldeisers een stuk makkelijker maken om schuldenproblematiek op te merken en terug te dringen. In dit onderzoek staat dan ook de vraag centraal hoe crediteuren hun klanten kunnen bewegen om eerder contact op te nemen of open te staan voor contact. Daarnaast wordt antwoord gegeven op de vraag wat schuldeisers kunnen doen om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen weer worden hersteld en de achterstand zoveel mogelijk wordt opgelost.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om leden van de Schuldeiserscoalitie te voorzien van kennis over gedragsverandering bij klanten om hen bij beginnende betalingsachterstanden op een meer adequate manier te kunnen benaderen met als doelen:
- Beginnende betalingsachterstanden van klanten te helpen oplossen;
- Minder kosten voor zowel schuldeiser als klant.

Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:
Hoe kunnen mensen met een betalingsachterstand het beste worden benaderd om hen te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser en wat is nodig om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost?

Daarnaast zijn de volgende deelvragen opgesteld:
1. Wat zijn de determinanten van het gedrag ‘(snel) in contact komen met de schuldeiser’?
2. Welke evidence-based interventies zijn er bekend om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) contact in contact te komen met hun schuldeiser?
3. Welke manieren van benaderen, gebaseerd op:
   • gedragswetenschappelijke inzichten;
   • praktijkgerichte onderzoeken van kennisinstituten zoals het Nibud;
   • good practices vanuit de verschillende coalitieleden;
   • inzichten van klanten die te maken hebben gehad met betalingsachterstanden
   bieden mogelijke oplossingen om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser?

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

4. Wat kunnen organisaties doen om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost?

1.3 Onderzoeksaanpak

We hebben dit onderzocht door:

1. **Literatuuronderzoek te doen naar de volgende vragen:**

- Welke determinanten van het gedrag '(snel) in contact komen met de schuldeiser' zijn er vanuit de wetenschappelijke literatuur bekend? (t.b.v. deelvraag 1)
- Welke evidence-based interventies zijn er bekend om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser? (t.b.v. deelvraag 2)
    - Wat is er bekend over de effecten van verschillende vormen van contact: brief, e-mail, sms/WhatsApp, bellen, huisbezoek etc.?
    - Wat is er bekend over de effecten van het opleggen van druk versus het werken met verleidingstechnieken?
    - Welke groepen kunnen onderscheiden worden?
- Welke manieren van benaderen, gebaseerd op gedragswetenschappelijke inzichten en praktijkgerichte onderzoeken van kennisinstituten zoals het Nibud bieden mogelijke oplossingen? (t.b.v deelvraag 3)

2. **In gesprek te gaan met klanten en schuldeisers en zo praktijkonderzoek te doen naar de volgende vragen:**

- Wat zijn volgens klanten die te maken hebben (gehad) met een betalingsachterstand barrières en motivatiefactoren om in contact te komen met de schuldeiser? (t.b.v. deelvraag 1)
- Welke oplossingsrichtingen zien organisaties en klanten om contact tussen schuldeiser en klanten met een betalingsachterstand te stimuleren? (t.b.v. deelvraag 3)
- Wat kunnen organisaties het beste doen, volgens klanten die te maken hebben (gehad) met een betalingsachterstand, om de betalingsachterstand zoveel mogelijk te kunnen oplossen en de reguliere betalingen te herstellen? (t.b.v. deelvraag 4)
- Welke maatregelen treffen de verschillende organisaties nu om contact met klanten met betalingsachterstanden te bevorderen en waarin verschilt de aanpak? En wat is er bekend over de effectiviteit van de verschillende manieren van aanpak? (t.b.v. deelvraag 3)
- Wat zijn volgens schuldeisers de bestuurlijke en organisatorische randvoorwaarden waar organisaties aan zouden moeten voldoen om tot een effectieve benadering van klanten met een betalingsachterstand te komen, zodat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost (t.b.v. deelvraag 4)?

1.4 Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** worden de inzichten beschreven uit het literatuuronderzoek. In **hoofdstuk 3** staan de inzichten beschreven die klanten met ons deelden. Welke motivaties hebben zij om contact te zoeken en welke barrières ervaren zij in het contact? En welke mogelijke oplossingen zien zij? In **hoofdstuk 4** staan de good practices vanuit verschillende schuldeisers centraal en wordt ook gedeeld welke oplossingsrichtingen zij nog meer voor zich zien en wat hierbij randvoorwaarden zijn. In **hoofdstuk 5** is de conclusie te vinden en in **hoofdstuk 6** een kritische reflectie.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

2. Literatuuronderzoek

2.1 Methode

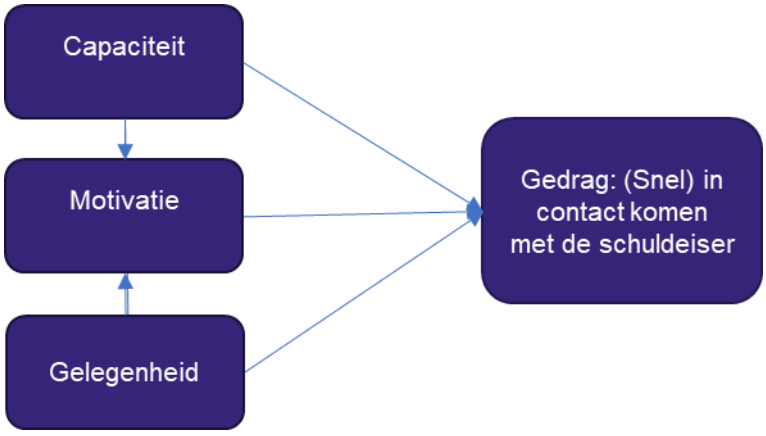
Voor het literatuuronderzoek is gebruikgemaakt van de zoekmachines PsycINFO, Google Scholar en Google. Zoektermen die zijn gehanteerd zijn o.a. determinanten, voorspellers, veroorzakers, schulden, betalingsachterstand, crediteur, debiteur, schuldenaar, in contact komen, contact zoeken, contact opnemen, benaderen, aanmaning, interventie, communicatie, nudging, dwang en overtuigingstechnieken. Deze termen zijn ook in het Engelse vertaald om relevante (wetenschappelijke) bronnen te vinden. Verder is een gedragsmodel gebruikt dat hieronder verder zal worden toegelicht.

2.2 Resultaten

2.2.1 Wat zijn de determinanten van het gedrag '(snel) contact zoeken met de schuldeiser en openstaan voor contact bij een betalingsachterstand'?

Gedragswetenschappers hebben een model ontwikkeld waarmee je gedrag in zijn context kunt begrijpen: het COM-B model (Michie, van Stralen & West, 2011). Dit model is in dit onderzoek gebruikt om te kunnen achterhalen wat determinanten zijn van het gedrag: (snel) in contact komen met de schuldeiser. Hieronder verstaan we 'zelf (snel) contact zoeken met de schuldeiser' en ook 'openstaan voor contact wanneer een schuldeiser contact zoekt'. COM-B staat voor Capability (Capaciteit), Opportunity (Gelegenheid), & Motivation (Motivatie). Het COM-B model gaat er vanuit dat voor elke gedraging drie zaken nodig zijn:

1. Er moet **capaciteit** zijn om het gedrag uit te voeren: de persoon in kwestie moet de kracht, kennis, vaardigheden, uithoudingsvermogen etc. hebben om het gedrag uit te kunnen voeren.
2. De fysieke ruimte/omgeving en de sociale omgeving moet bevorderlijk zijn, d.w.z. er moet **gelegenheid** zijn om het gedrag uit te voeren: het moet bijvoorbeeld fysiek bereikbaar zijn, het moet betaalbaar zijn, sociaal geaccepteerd zijn en er moet voldoende tijd zijn.
3. Er moet voldoende **motivatie** zijn om het gedrag uit te voeren: de persoon moet gemotiveerd zijn om het gedrag uit te voeren.



Figuur 1. Het COM-B model (Michie, van Stralen & West, 2011).

Vertaald naar dit onderzoek betekent dit dat om in contact te komen met een schuldeiser de klant daartoe instaat moet zijn (capaciteit), de omgeving bevorderlijk moet zijn (gelegenheid) en er voldoende motivatie moet zijn om in contact te komen.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

2.2.1.1 *Capaciteit*

We zoomen eerst in op capaciteit. Capaciteit kan onderverdeeld worden in fysieke en psychologische capaciteit. Fysieke capaciteit gaat over fysieke vaardigheden, sterkte of uithoudingsvermogen. Psychologische capaciteit gaat over kennis of psychologische vaardigheden, sterkte of uithoudingsvermogen om noodzakelijke mentale processen uit te voeren. Denk aan geheugen, aandacht en in staat zijn om plannen te vormen (Michie, Atkins & West, 2011). Omdat op het gebied van fysieke capaciteit geen algemene belemmeringen zijn gevonden om in contact te komen (de overgrote meerderheid van klanten met betalingsachterstanden is niet blind en is fysiek in staat een deur open te doen en de telefoon op te pakken), kijken we hier naar belemmeringen op het gebied van psychologische capaciteit.

2.2.1.1.1 Psychologische capaciteit

Leesvaardigheid en (taal)begrip
Capaciteit houdt in dit kader ten eerste in dat je de communicatie moet kunnen lezen/horen en begrijpen. Je moet dus begrijpen dat de organisatie waarbij je een schuld hebt met je in contact wil komen en om dit te kunnen begrijpen moet je de communicatie hierover in veel gevallen kunnen lezen. Organisaties communiceren op verschillende manieren over een betalingsachterstand, o.a. per e-mail, brief of sms. Onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen heeft laten zien dat leesvaardigheidsproblemen onder mensen met financiële problemen veel voorkomen; 50,3% kreeg de indicatie ‘laaggeletterd’, terwijl in heel Nederland 18% van de populatie laaggeletterd is (Keizer, 2018). De brieven en e-mails van organisaties over betalingsachterstanden bevatten vaak specifieke termen die lang niet altijd zijn afgestemd op de leesvaardigheid van mensen. Keizer (2018) liet in zijn onderzoek zien dat moeite met het begrijpen van brieven en e-mails over financiële problemen een barrière is die de omgang met financiële problemen moeilijker maakt. Hierbij werd vooral de stress die wordt veroorzaakt door een gebrek aan tekstbegrip benoemd als groot probleem. Ten tweede zul je om in contact te komen ook zelf Nederlands moeten kunnen schrijven en/of spreken. Ook dit is voor een deel van onze bevolking moeilijk en kan een barrière vormen in het contact.

Digivaardigheid
Over betalingsachterstanden wordt ook steeds vaker digitaal gecommuniceerd. Uit onderzoek uit 2015 bleek dat zo’n 11% van de Nederlanders moeite heeft met basaal computergebruik. Het gaat om de groep die nog nooit een computer heeft gebruikt, weinig computerervaring heeft en deze ook liever niet wil gebruiken en de groep die beschikt over te lage operationele ict-vaardigheden (onvoldoende knoppenkennis). Wanneer digitale vaardigheden vereist zijn om contact op te nemen met een schuldeiser kan dit een barrière vormen. Met name de groep laaggeletterden blijkt onvoldoende vaardigheden te hebben om taken online uit te kunnen voeren (Baay, Buisman & Houtkoop, 2015).

Verstandelijk vermogen
Er zijn aanwijzingen dat een aanzienlijk deel van de mensen met schulden een licht verstandelijke beperking (LVB) heeft. Van een LVB wordt gesproken wanneer iemand een IQ heeft lager dan 85, iemand een beperkt sociaal aanpassingsgedrag heeft op verschillende levensgebieden en wanneer de beperking is ontstaan voor het achttiende levensjaar (Vrij & Kaal, 2015, in van Dam, Desain, Georg, Kruithof & van Geuns, 2018). Naar schatting 16% van de mensen in Nederland heeft een LVB. Dit is gelijk aan circa 2,7 miljoen mensen (Kaal, Dehue, & Vrij, 2019). Als uit wordt gegaan van de landelijke cijfers over het aandeel mensen met een LVB dan zouden ongeveer 3 op de 20 klanten die gebruikmaken van schuldhulpverlening mogelijk een LVB hebben. Het zou zo kunnen zijn dat dit aandeel in de schuldhulpverlening (veel) hoger ligt (van Dam, Desain, Georg, Kruithof & van Geuns, 2018). Het is daarnaast aannemelijk dat mensen met een LVB het lastiger vinden om contact te zoeken met hun

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

schuldeiser of open te staan voor contact. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat mensen met een LVB het lastig vinden om van onlinediensten gebruik te maken, zoals in geval van gedigitaliseerde bankzaken (Woittez et al., 2014, in van Dam, Desain, Georg, Kruithof & van Geuns, 2018).

Verwerkingsvermogen
We weten uit de wetenschap dat de ervaring van financiële schaarste ervoor kan zorgen dat het verwerkingsvermogen van onze hersenen onder druk komt te staan (Mullainathan & Shafir, 2013). Dit leidt ertoe dat we minder goed gebruik kunnen maken van onze 'executieve functies'. Deze functies bestaan onder andere uit het maken van plannen, het stellen van doelen, het weerstaan van verleidingen en het vasthouden aan plannen. Schaarste beïnvloedt daarmee ook hoe (en of) communicatie vanuit schuldeisers wordt gelezen/aangehoord/begrepen en wat klanten vervolgens doen. Zo kan schaarste er bijvoorbeeld voor zorgen dat mensen zich wel voornemen contact te zoeken met een schuldeiser en te vragen naar een betalingsregeling, maar dit nooit omvormen naar een concreet plan of dit plan niet ten uitvoer brengen, bijvoorbeeld omdat hun hoofd in beslag wordt genomen door zaken die op dat moment meer aandacht vragen.

Ervaren controle
Een schuldensituatie kan ook leiden tot een verminderde ervaren controle en meer passiviteit/hulpeloos gedrag (Daminger et al., 2015). Psychologen gebruiken wel de term 'locus of control' om te beschrijven hoeveel controle iemand ervaart. Iemand met een hoge interne 'locus of control' denkt veel invloed te kunnen uitoefenen op de wereld en iemand met een externe locus of control denkt weinig of geen invloed uit te kunnen oefenen op situaties. Een persoon met een hogere interne locus of control zal eerder geneigd zijn stappen te ondernemen om iets aan zij of haar schuldenprobleem te doen. Dit wordt onderschreven door onderzoek van Keizer (2016a) waarin naar voren kwam dat mensen aangaven dat een gebrek aan controle over de eigen financiële situatie een barrière kan zijn om in actie te komen. In zijn onderzoek richtte hij zich op de vraag wat barrières zijn om contact te zoeken met een incassobureau of de Kredietbank Nederland. Uit dit onderzoek bleek dat schuldenaren vaak niet goed wisten bij wie ze schulden hadden en met wie ze contact op moesten nemen om iets te regelen. Verder kan een gebrek aan ervaren controle kan er ook toe leiden dat mensen met schulden hun post niet meer openmaken en zo niet op de hoogte raken van de poging van een schuldeiser om contact te zoeken. Ander onderzoek laat zien dat wanneer mensen het vertrouwen hebben in staat te zijn een betalingsachterstand op te lossen, zij eerder contact zoeken met hun schuldeiser (Mewse, Lea & Wrapson, 2010).

2.2.1.2 *Gelegenheid*

Gelegenheid kan onderverdeeld worden in fysieke en sociale gelegenheid. Fysieke gelegenheid gaat over de gelegenheid die de fysieke omgeving biedt, zoals tijd, middelen, plaatsen, aanwijzingen en fysieke 'betaalbaarheid'. Sociale gelegenheid gaat over de gelegenheid die interpersoonlijke invloeden, sociale aanwijzingen en culturele normen bieden en die beïnvloeden hoe we over allerlei zaken denken.

2.2.1.2.1 Fysieke gelegenheid

Ervaren barrières
Mensen zullen het gewenste gedrag vertonen als de juiste keuze zo makkelijk mogelijk wordt gemaakt. En hoe meer barrières, hoe kleiner de kans dat iemand het gewenste gedrag vertoont (Service et al., 2014; Van der Laan, van Doorn, Goede, & van Geuns, 2017). Het contact makkelijk maken kan bijvoorbeeld door het via verschillende routes mogelijk te maken. Zo kun je rekening houden met verschillende capaciteiten en motivaties van mensen. Mensen die niet digivaardig zijn kunnen mogelijk wel bellen en mensen zonder (vaste) telefoon of beltegoed kunnen misschien makkelijker langsgaan. Een barrière kan ook zijn dat een telefoondienst alleen binnen kantoortijden bereikbaar is en iemand i.v.m.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

werk daardoor lastig contact kan opnemen. Verder kunnen een lange wachttijd en een keuzemenu (i.p.v. iemand direct aan de lijn krijgen) barrières vormen in het contact.

2.2.1.2.2 Sociale gelegenheid

Aanmoediging van buitenaf
Uit het hierboven beschreven onderzoek van Keizer (2016a) bleek dat de aanmoediging door anderen een belangrijke reden was om actie te ondernemen en contact te zoeken met het incassobureau of de Kredietbank. Deze aanmoediging kwam van vrienden en familie, maar ook vanuit professionele partijen zoals maatschappelijk werk. Waarschijnlijk kan het bij het contact zoeken met de schuldeiser ook helpend zijn als er aanmoediging van buitenaf plaatsvindt.

2.2.1.3 *Motivatie*

Motivatie kan onderverdeeld worden in reflectieve en automatische motivatie. Reflectieve motivatie heeft betrekking op meer bewuste processen die gaan over het maken van plannen (bewuste intenties) en het vormen van oordelen (opvattingen over wat goed en slecht is). Automatische motivatie heeft betrekking op meer onbewuste processen die gaan over emotionele reacties, verlangens (wensen en behoeften), impulsen, remmingen, driften en reflexen. Een belangrijke opmerking hierbij is dat motivatie in de definitie van Michie et al. (2011) dus niet alleen gaat om bewust 'niet-willen', maar dat het ook gaat om meer onbewuste processen en emoties die mensen ervan kunnen weerhouden om bepaald gedrag te laten zien.

2.2.1.3.1 Reflectieve motivatie

Het nut inzien
Reflectieve motivatie om contact te zoeken of open te staan voor contact met een schuldeiser wordt bepaald door de overtuigingen die iemand heeft. Deze kunnen bevorderlijk of belemmerend zijn. Onderzoek uit Engeland laat zien dat niet alle schuldenaren het contact zoeken met de schuldeiser als iets zien dat helpend is om hun probleem op te lossen (Lea et al., 1995). Ook onderzoek in Nederland naar mensen met betalingsachterstanden op de huur laat zien dat huurders lang niet altijd het nut inzagen van contact opnemen met hun woningcorporatie na een betalingsachterstand (Goosen, van der Laan, Telli, Vos & van Geuns, 2017). Ze gaven in gesprekken aan dat ze eerder contact op zouden nemen als duidelijk werd gemaakt dat er een mogelijkheid zou zijn om een betalingsregeling te treffen.

Ervaren noodzaak
In het eerder genoemde onderzoek van Keizer (2016a) bleek dat schuldenaren vaak pas contact opnamen met het incassobureau of de Kredietbank wanneer ze geen andere optie meer zagen. Deze mensen gaven aan pas contact te zoeken als ze het gevoel hadden met de rug tegen de muur te staan. Hierbij werd toegelicht dat de dreiging van concrete negatieve consequenties zoals beslaglegging of huisuitzetting en verantwoordelijkheid voor gezinsleden ertoe leidden dat ze het gevoel hadden geen andere keuze meer te hebben dan contact te zoeken. Mogelijk is het zo dat ook bij het zoeken van contact met schuldeisers de ervaren noodzaak groot genoeg moet zijn.

2.2.1.3.2 Automatische motivatie

Schaamte
Als het gaat om automatische motivatie om contact te zoeken of open te staan voor contact met een schuldeiser dan blijkt dat de emotie schaamte een mogelijke barrière kan zijn (Keizer, 2016a). In het eerder beschreven onderzoek van Keizer (2016a) bleek dit het meest genoemd als oorzaak om geen

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

hulp te zoeken bij financiële problemen. Ander onderzoek laat zien dat een slechte financiële situatie gerelateerd is aan het terugtrekken uit sociale situaties en dat dit ook te maken heeft met gevoelens van schaamte (Plantinga, Breugelmans & Zeelenberg, 2018).

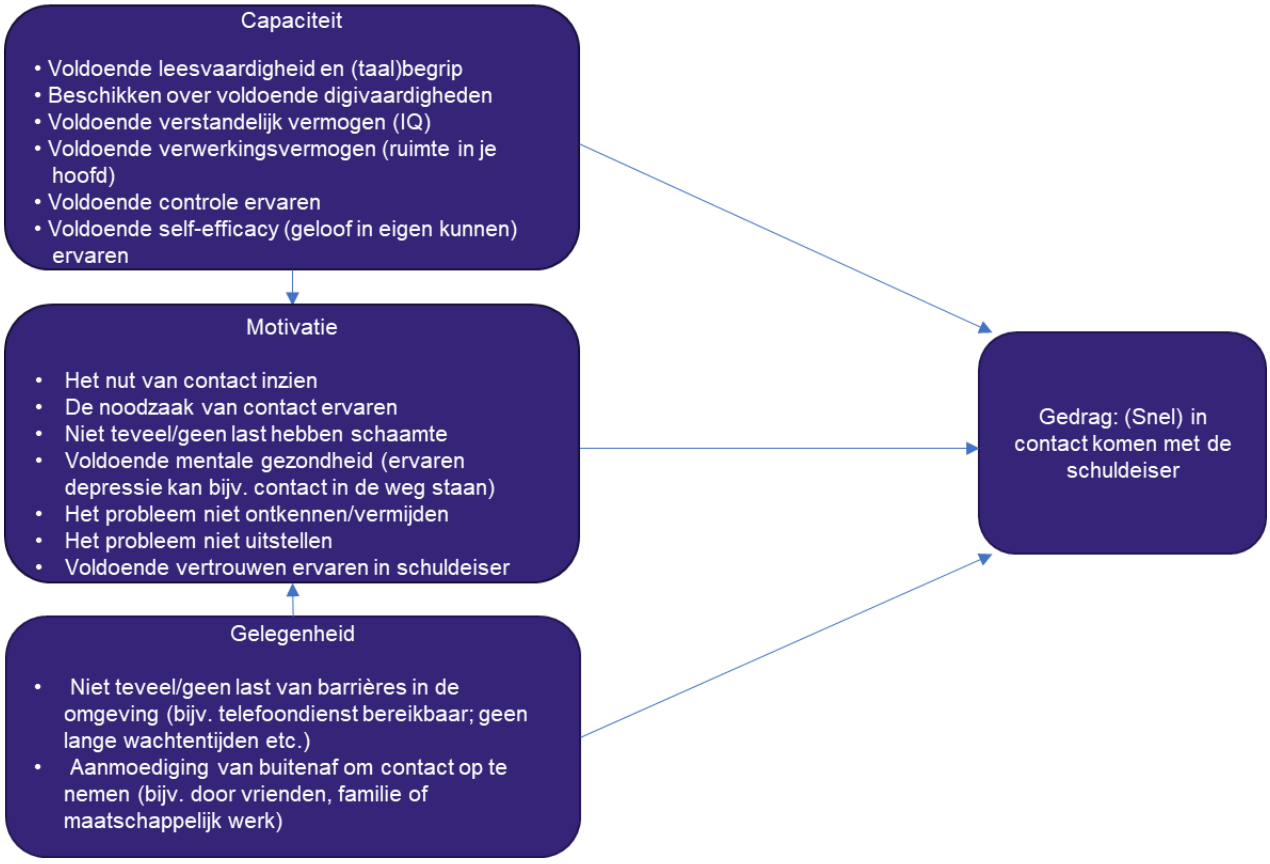
Mentale gezondheid
Het hebben van betalingsachterstanden kan enorme gevolgen hebben voor onze mentale gezondheid, zoals het ervaren van angsten en depressie. Hierdoor wordt het nog lastiger om actie te ondernemen. Onderzoek laat zien dat het hebben van betalingsachterstanden tot depressie kan leiden, zelfs los van de armoede die vaak gepaard gaat met het hebben van deze achterstanden (e.g. Brown, Tayler, & Price, 2005, in Mewse, Lea en Wrapson, 2010).

Ontkenning en/of vermijding van het probleem
Ontkenning is een zelfverdedigingsmechanisme waarbij een persoon die wordt blootgesteld aan een oncomfortabele en stressvolle realiteit gaat doen alsof het probleem niet bestaat. Het kan verschillende vormen aannemen. Aan het meest extreme eind van het spectrum kunnen mensen hun schulden gaan ontkennen. Dit komt echter niet zo vaak voor. Wat we vaker doen in dit soort situaties is het probleem kleiner maken dan het is. We ontkennen hoe erg het is of we ontkennen onze verantwoordelijkheid (Behavioural Insights Team, 2015). Als we ontkennen hoe erg de schuldensituatie is, zullen we minder de noodzaak ervaren contact te zoeken met onze schuldeiser(s), om iets aan de situatie te doen.

Uitstelgedrag
Ervaren schaarste, zoals beschreven onder ‘verwerkingsvermogen’ leidt ertoe dat we meer gericht raken op het heden en minder goed in staat zijn om te kijken naar de toekomst. We raken meer gemotiveerd om stressvolle gedachten en acties voor nu uit te stellen. Dit zorgt ervoor dat we in het nu minder angst ervaren, ook al zou dit er toe kunnen leiden dat zaken in de toekomst alleen nog maar erger worden. We zijn hier allemaal gevoelig voor, maar als we schaarste ervaren zijn we hier nog gevoeliger voor (Behavioural Insights Team, 2015). Uitstelgedrag betekent in de praktijk niet nú contact zoeken met de schuldeiser, maar dat we ons eventuele voornemen om dit te doen naar achteren schuiven.

Vertrouwen
Recent onderzoek laat zien dat ervaring van negatieve emoties ertoe kan leiden dat we minder vertrouwen hebben in andere mensen (Engelmann, Meyer, Ruff, & Fehr, 2019). Het onderzoek laat zien dat negatieve emoties brein mechanismen kunnen onderdrukken die cruciaal zijn om anderen te kunnen begrijpen. Dit leidt vervolgens tot minder vertrouwen. Vertrouwen is ook cruciaal in succesvol contact met een schuldeiser. Het is aannemelijk dat mensen met betalingsachterstanden alleen openstaan voor contact als ze voldoende vertrouwen hebben in de schuldeiser en daarmee voldoende vertrouwen hebben dat het openstaan voor contact leidt tot een positief resultaat. Omgekeerd speelt ‘vertrouwen’ overigens ook een rol in de communicatie vanuit schuldeisers richting schuldenaren. Bij hen speelt bijvoorbeeld de vraag in hoeverre ze informatie moeten verschaffen over de incassoprocedure (om te voorkomen dat klanten bewust de uiterste grenzen zullen opzoeken).

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam



Figuur 2. Het COM-B model (Michie, van Stralen & West, 2011), met daarin factoren die gevonden zijn in de literatuur die het gedrag: (snel) in contact komen met de schuldeiser kunnen bevorderen.

In Figuur 2 is een overzicht te vinden van de factoren die in de literatuur zijn gevonden die een voorwaarde zijn of bevorderlijk zijn in het contact met schuldeisers. Binnen alle componenten van het COM-B model zijn factoren gevonden die het contact met de schuldeiser kunnen belemmeren. Sommige factoren zijn door een schuldeiser niet te beïnvloeden, neem bijvoorbeeld leesvaardigheid of taalbegrip, maar hier kan wel rekening mee worden gehouden in de benadering van klanten. Andere factoren zijn wel door de schuldeiser te beïnvloeden, bijvoorbeeld het nut van contact inzien en het barrières in de omgeving weghalen. In de volgende paragraaf kijken we naar welke interventies er bekend zijn om het contact te verbeteren.

2.2.2 Welke evidence-based interventies zijn er bekend om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser?

Er wordt vanuit schuldeisers al wel op allerlei manieren geëxperimenteerd met methoden om eerder in contact te komen met klanten met betalingsachterstanden, maar helaas worden de effecten vaak niet systematisch onderzocht en worden de resultaten niet gepubliceerd in (wetenschappelijke) tijdschriften. Gelukkig is er wel een aantal partijen die de resultaten van hun onderzoeken wil delen. Hieronder volgt een overzicht van de onderzoeken die zijn gevonden over interventies om contact met schuldenaren te bevorderen.

In Nederland is een aantal onderzoeken gedaan naar interventies om mensen met betalingsachterstanden te bewegen contact te zoeken met een incassobureau. Bij één onderzoek zijn motivatiekaarten gebruikt; kaarten op A5 formaat die mee werden gestuurd in de envelop met het reguliere poststuk van het incassobureau. Deze kaarten vielen op door een afwijkende kleur en vorm. 2626 unieke debiteuren met een schuld bij een nationaal opererend energiebedrijf ontvingen een

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

motivatiekaart bij de eerste brief (eerste herinnering) van het incassobureau. Er is gekeken naar effecten van vier condities: 1) een motivatiekaart die positieve consequenties van contact benadrukt (“Wat wilt u? Wilt u graag van uw betalingsachterstand af? Liever geen zorgen meer over schulden? Neem dan contact op met [incassobureau].”); 2) een motivatiekaart die noodzaak tot contact benadrukt (“Wees eerlijk! Sommige mensen denken misschien ‘als ik niets doe, komt het wel goed’. Een hele begrijpelijke gedachte. Maar niet juist: een betalingsachterstand verdwijnt niet vanzelf. U kunt dit probleem alleen oplossen door contact op te nemen met [incassobureau].”); 3) een blanco motivatiekaart; 4) geen motivatiekaart. Kaarten met tekst hadden duidelijk effect: deelnemers die een kaart met motiverende tekst ontvingen (conditie 1 en 2) namen significant vaker contact op (26,1 % en 26,5% respectievelijk voor de twee condities), dan andere deelnemers (22,4% bij blanco kaart en 20,8 % bij geen kaart) (Keizer, 2016b).

In een andere studie, bij debiteuren die een huurschuld hadden, is gekeken naar de effecten van het benadrukken van positieve versus negatieve consequenties op motivatiekaarten. Ook hierbij ging het weer om communicatie vanuit een incassobureau. Het benadrukken van positieve consequenties werd gedaan bij de eerste herinnering middels de tekst: “Wat wilt u? Wilt u graag van uw huurachterstand af? Liever geen zorgen meer over uw huurschuld? Neem dan contact op met [incassobureau].” Negatieve consequenties werden op twee manieren benadrukt. Bij dagvaarding: “Een huurachterstand kan iedereen overkomen. Neem vandaag nog contact op om de hoge kosten van de rechter te voorkomen.” Bij aanzegging ontruiming: “Wees eerlijk! Sommige mensen denken misschien: ‘mijn woning wordt toch niet ontruimd’. Dit is niet juist. Uw woning wordt ontruimd op: ……[hier werd handgeschreven een datum neergezet]. Neem daarom snel contact op met [incassobureau], dan proberen we samen de ontruiming te voorkomen.” Alle kaarten hadden een significant positief effect op het zoeken van contact. De kaart bij de eerste herinnering zorgde ervoor dat 30,4% contact opnam (versus 19,3% in de controlegroep), de kaart bij de dagvaarding zorgde ervoor dat 35,8% contact opnam (15,6% in de controlegroep) en de kaart bij aanzegging ontruiming zorgde ervoor dat 52,9% contact opnam (39,4% in de controlegroep). Deze resultaten suggereren dat de kaarten pasten bij het moment waarop ze gebruikt werden (Keizer, 2016b).

In weer een andere studie is onderzocht wat het effect is van het expliciet maken van de verschillende stappen die een debiteur moet zetten om de betalingsachterstand op te lossen. Dit werd uitgewerkt in een illustratie op de envelop waarin het poststuk werd verstuurd. De illustratie toont in vier stappen hoe debiteuren hun betalingsachterstand kunnen oplossen. Het bevat zowel een aantrekkelijk doel (mannetje met een duim omhoog) als een methode om dat doel bereikbaar te maken (de stappen). Ruim 8000 unieke debiteuren deden mee aan het onderzoek en de helft kreeg een herinnering in de geïllustreerde envelop en de andere helft kreeg deze in de reguliere envelop. Wanneer de eerste herinnering in een geïllustreerde envelop zat reageerden debiteuren significant vaker (10%), dan wanneer de eerste herinnering in een reguliere envelop zat. Maar dit effect draaide om wanneer de laatste herinnering in een geïllustreerde envelop werd verzonden. Dan reageerden debiteuren significant minder vaak (betalingen -15%) op de herinnering dan wanneer hij in een reguliere envelop werd verstuurd. Dit laat zien dat vroegtijdig in het proces het benoemen van de stappen om van een schuld af te komen motiverend kan werken, maar dat dit in een later stadium demotiverend kan werken. De schuldhoogte beïnvloedde ook het effect van de geïllustreerde envelop. Debiteuren met een relatief lage hoofdsom reageerden vaker op een eerste herinnering die in een geïllustreerde envelop was verstuurd. Debiteuren met een relatief hoge hoofdsom reageerden vaker op een eerste herinnering die in een reguliere envelop was verstuurd (Keizer, 2016b).

De bevindingen uit bovenstaande studie zijn ook gevonden in een studie waarbij verschillende boodschappen op verschillende momenten in het incassotraject werden ingezet en werd gemeten op welk moment welke boodschap het meest effectief was. In deze studie kregen 9815 unieke debiteuren van drie opdrachtgevers (een verzekeraar, een energiebedrijf en een waterbedrijf) ofwel een motivatiekaart waarin positieve consequenties werden benadrukt van het zoeken van contact (“Los uw betalingsachterstand op. U kunt uw betalingsachterstand oplossen door contact op te nemen met [incassobureau]. Zo zet u de eerste stap naar een schuldenvrije toekomst. Neem daarom contact op met [incassobureau]”), een motivatiekaart waarin negatieve consequenties werden benadrukt van het zoeken

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

van contact (“Voorkom hoge kosten. Wanneer u geen contact opneemt met [incassobureau] worden de kosten steeds hoger. Zo wordt uw betalingsachterstand een steeds groter probleem. Neem daarom contact op met [incassobureau].”) of geen motivatiekaart (controlegroep). Bij de eerste sommatie lag het percentage contact het hoogst na de motivatiekaart die positieve consequenties benadrukt (14,6%, versus 13,8% bij de kaart waarin negatieve consequenties werden benadrukt en 13,4% in de controlegroep). Bij de dagvaarding is de motivatiekaart die positieve consequenties benadrukt juist het minst effectief (19,6%, versus 21,9% (negatieve consequenties) en 24,2% (controlegroep)) (Keizer, 2016b).

Belangrijkste conclusies van deze vier studies zijn dat verschillende boodschappen effectief zijn op verschillende momenten en dat dit effect ook nog afhankelijk is van eigenschappen van een debiteur. Het benadrukken van positieve consequenties van het zoeken van contact is voornamelijk effectief vroeg in een incassotraject en/of bij een relatief lage schuld. Wanneer de situatie moeilijker is op te lossen neemt het positieve effect van het benadrukken van positieve consequenties af en kan dit zelfs omslaan in een tegengesteld effect. In deze studies: later in een incassotraject en/of bij een relatief hoge schuld. Het benadrukken van negatieve consequenties om debiteurengedrag te veranderen is vooral effectief in situaties waarin deze consequenties groot en duidelijk zijn voor de debiteur. In dit onderzoek: bij het overhandigen van een dagvaarding of de aankondiging van een ontruiming. Wanneer negatieve consequenties minder groot en duidelijk zijn voor debiteur leidt het benadrukken van deze consequenties minder vaak tot het zoeken van contact. In dit onderzoek: vroeg in het incassotraject, wanneer ‘extra kosten’ het enige drukmiddel van de crediteur zijn. De aanbeveling die in deze onderzoeken wordt gedaan is om op basis van antwoorden op deze twee vragen een boodschap te kiezen: 1. Welk doel streeft de debiteur die ik probeer te motiveren na? Is dit doel gemakkelijk te bereiken? 2. Welke drukmiddelen kan ik zelf inzetten om debiteur te motiveren? Zijn deze voldoende concreet en dichtbij om motiverend te werken voor de debiteur? Antwoorden op deze vragen geven een duidelijke indicatie over de nadruk die in een motiverende boodschap gelegd moet worden: ofwel kan een debiteur een aantrekkelijk, bereikbaar doel voorgehouden worden, ofwel kunnen duidelijke negatieve consequenties van niet-betaling worden benadrukt (Keizer, 2016b).

In ons onderzoek staat de vraag centraal wat schuldeisers kunnen doen om contact te bevorderen. Omdat dit een voorstadium is van het eventueel laten benaderen van een klant door een incassobureau impliceert dit dat het met name het benadrukken van positieve consequenties succesvol kan zijn.

Ook de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), de organisatie die zich onder andere bezighoudt met het verstrekken van studieleningen, heeft in samenwerking met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) effecten onderzocht van verschillende brieven om contact te bevorderen met debiteuren. In een experiment met 4988 debiteuren die in Curaçao wonen is getest of a) een alternatieve envelop waarop “neem snel contact met ons op!” beter werkt dan de standaard DUO-envelop, en b) of een e-mail bovenop een brief meer effect heeft. Beide bleek het geval. De alternatieve envelop zorgde voor meer respons: van 7% naar 14%. In de groep die ook een e-mail kreeg, verhoogde de envelop de respons van 21% naar 31%. Ze zagen wel dat debiteuren met een lage schuld vaker reageerden dan debiteuren met een hoge schuld (BIN NL, 2017).

Er is ook onderzoek gedaan naar de effecten van het versimpelen en framen van brieven op het contact opnemen met een woningcorporatie (Goosen, van der Laan, Telli, Vos, & van Geuns, 2017). Met framen wordt bedoeld dat ofwel de nadruk werd gelegd op de positieve consequenties van contact zoeken of op de negatieve consequenties van contact zoeken. Ook is gekeken naar het benadrukken van een ondersteunende positieve relatie vanuit de woningcorporatie met de huurder. De onderzoekers vonden effecten van het versimpelen van de brief op het zoeken van contact, maar alleen bij huurders die al langer een achterstand hadden (de zogenaamde ‘slepers’). Er werden geen algemene effecten gevonden van de verschillende framingscondities.

Er is ook een aantal studies gevonden waarin aanmaningsbrieven op allerlei manieren zijn aangepast op basis van inzichten uit de gedragswetenschappen, om zo te kijken of het betaalgedrag

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

en/of het zoeken van contact bevorderd kon worden (e.g. onderzoek van 'Duwtje' door Croonen, Luesink, & Sinnema, 2017; Nientker, 2018 & Behavioural Insights Team, 2018). Wat het lastige is aan het interpreteren van deze uitkomsten is dat veel interventies tegelijkertijd zijn getest. In het onderzoek van 'Duwtje' zijn bijvoorbeeld de effecten van het gebruiken van 11 gedragstechnieken onderzocht, waaronder het geven van keuzeopties (bellen of betalen), het voorkomen van woorden die negatieve emoties oproepen (zoals schulden) en het expliciet benoemen van samenwerken ("Samen met u op zoek naar een oplossing."). Zij pasten de aanmaningsbrief voor een gemeente in Nederland aan. Aan het onderzoek deden 359 debiteuren mee. Zij zagen dat meer mensen die de aangepaste brief ontvingen contact opnamen (16% versus 11% n.a.v. de originele brief), maar dit effect was niet significant. Sommige interventies hebben hierin mogelijk gewerkt, maar anderen niet. Uit een afstudeeronderzoek van Nientker (2018) bleek zelfs een averechts effect op betaalgedrag (de originele brief zorgde voor meer betalingen dan de aangepaste brief. Er was geen effect op contact opnemen). In dit onderzoek was de aangepaste brief een brief waarin het taalniveau was versimpeld en de tekst persoonlijker gemaakt dor de afstand tussen schrijver en lezer te verkleinen met behulp van persoonlijke verwijzingen zoals 'u' en 'wij'. Ook waren er iconen toegevoegd in de kantlijn om de tekst toegankelijker te maken voor laaggeletterden en is gebruik gemaakt van een grafische stroomdiagram om mensen te wijzen op de acties die ze kunnen ondernemen en de gevolgen ervan. Het nadeel van het niet goed kunnen interpreteren van de effecten van bepaalde interventies omdat meerdere tegelijkertijd zijn getest geldt ook bij het volgende onderzoek. In het Verenigd Koninkrijk is recent onderzoek gedaan naar de effecten van verschillende brieven om contact tussen hypotheekverstrekkers en klanten met betalingsachterstanden te bevorderen (Behavioural Insights Team, 2018). Bij twee hypotheekverstrekkers werden de bestaande brieven aangepast, door beter duidelijk te maken wat de schuldeiser precies verwacht van de klant (de belangrijke acties, zoals het zoeken van contact werden dikgedrukt en bovenaan de brief geplaatst), door de brieven persoonlijker te maken, door in te spelen op verlies-aversie (benadrukken wat de negatieve effecten zijn van niets doen i.p.v. te richten op de positieve effecten van wél actie ondernemen) en op wederkerigheid (door aan te geven dat de afzender graag wil helpen). Daarnaast werd de brief verstuurd in een handgeschreven, gekleurde envelop om te zorgen dat deze meer zou opvallen. Verder werd een handgeschreven post-it op de envelop geplakt om de klant aan te sporen contact op te nemen. Bovendien kreeg elke ontvanger een sms om de ontvanger te stimuleren de brief te openen en erop te reageren. Wanneer de hypotheekverstrekker beschikking had over een e-mailadres, dan werd de boodschap in de brief ook per e-mail verstuurd. Bij de ene hypotheekverstrekker werd een groot effect gevonden op mensen met relatief grote achterstanden (45,9% van de huishoudens in de controle groep nam contact op; 62,2% van de klanten die waren blootgesteld aan de nieuwe manier van communiceren nam contact op), maar niet op mensen met relatief kleine achterstanden (22,0% van de huishoudens in de controle groep namen contact op; 20,9% van de klanten die waren blootgesteld aan de nieuwe manier van communiceren namen contact op), Bij de andere hypotheekverstrekker werd alleen onderzocht wat het effect was op mensen met relatief kleine achterstanden en zij vonden hier een groot significant verschil (24% in de controle groep en 31,3% in de experimentele groep nam contact op). Er werden geen effecten gevonden van de interventie op betaalgedrag.

Recent onderzoek gericht op het bevorderen van contact via smsjes laat zien dat het effectief kan zijn om mensen persoonlijk en gericht te benaderen. Klanten van een energiemaatschappij vroegen vaker een betalingsregeling aan wanneer ze werden benaderd met een persoonlijke boodschap (Beste [naam] i.p.v. beste klant). Dit effect werd echter maar voor één van de twee studies gevonden. In een derde studie lieten de onderzoekers zien dat het effectief kan zijn om mensen meer gericht te benaderen: een groep loyale klanten die voorheen hun rekeningen op tijd hadden betaald en nu opeens achterliepen werd benaderd met de tekst dat ze een betalingsregeling zouden kunnen treffen. Het aanbieden van deze optie in de sms zorgde ervoor dat meer mensen een regeling aanvroegen, t.o.v. de standaard reminder om een openstaande rekening alsnog te betalen (Uhl, ter Hoeven, & Fransen, 2019).

Tot slot bespreken we hier een studie van DUO die in 2016 de effectiviteit van twee soorten e-mails hebben getest om onvindbare debiteuren te bereiken. Het ging hier om debiteuren van wie DUO

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

niet meer beschikt over actuele adresgegevens (n = 2550). Een formelere mail met een strenge toon bleek in dit onderzoek tot meer doorgegeven adreswijzigingen te leiden dan een mail met een vriendelijkere toon waarin enkele gedragstechnieken zijn toegepast (40% versus 30%). Ook hier weer zijn verschillende gedragstechnieken samen toegepast, waaronder het persoonlijk maken ('Beste Dick' in plaats van 'Geachte heer/mevrouw'), sociale normen ('De grote meerderheid van de oud-studenten in jouw regio heeft inmiddels wel actuele adresgegevens doorgegeven'), het gemak benadrukken ('binnen 2 minuten geregeld'), en inspelen op verliesaversie ('Je loopt het risico om belangrijke informatie van ons te missen'). Dit onderzoek laat zien dat veelgebruikte gedragstechnieken niet in alle situaties goed werken en dat het van belang is om voordat interventies groot worden uitgerold deze eerst heel goed te testen (BIN NL, 2017).

Conclusie: Helaas zijn er weinig wetenschappelijke publicaties over onderzoeken naar interventies om contact tussen schuldenaar en schuldeiser te bevorderen. Gelukkig zijn er wel onderzoeksrapporten beschikbaar waarin de effecten van interventies zijn beschreven. Jammer hierbij is dat interventies niet altijd geïsoleerd zijn onderzocht, wat het moeilijk maakt om goede conclusies te trekken. Wat ook jammer is, is dat de meeste interventies zich richten op het aanpassen van brieven. Daarmee lijkt een heel scala aan mogelijkheden nog onvoldoende verkend. De lessen die we kunnen trekken uit de gevonden studies zijn dat een vriendelijke brief waarin het benadrukken van positieve consequenties van het zoeken van contact (in tegenstelling tot het benadrukken van negatieve consequenties) vaak effectief is, maar dat in sommige gevallen, zoals het er nu naar uitziet later in een incassotraject en/of bij een relatief hoge schuld, een brief met een strenge toon effectiever is. Verder is het versimpelen van brieven iets dat meestal effectief is en kan de inzet van diverse gedragstechnieken in brieven, e-mails en smsjes positieve effecten sorteren. Het is echter van belang om in elke nieuwe context goed te onderzoeken welke technieken wel en welke niet goed werken, omdat verschillende studies in verschillende contexten nu verschillende effecten laten zien.

2.2.3 Wat is er bekend over de effecten van verschillende vormen van contact: brief, e-mail, sms/WhatsApp, bellen, huisbezoek etc.?

Zoals hierboven al is benoemd zijn de meeste studies gedaan naar de effecten van verschillende soorten brieven. Een enkele studie heeft ook gekeken naar de effecten van het versturen van een sms bovenop de actie van het versturen van een brief (zie Behavioural Insights Team, 2018) of e-mail (zie BIN NL, 2017). Ook zijn er enkele (lopende) praktijkonderzoeken naar de effecten van bellen en van een huisbezoek. Hieronder volgt een overzicht van wat er over de verschillende vormen bekend is.

Brief. Een brief kan, zoals blijkt uit de hierboven beschreven onderzoeken, effectief zijn, maar de effecten ervan zijn zeer afhankelijk van de gehanteerde teksten en eigenschappen van de ontvanger. Het kan het beste ingezet worden om informatie te verstrekken waarvan je wilt dat mensen het nog eens kunnen nalezen. Echter moet rekening gehouden worden met het feit dat een deel van de schuldenaren post niet (meer) openmaakt (Tiemeijer, 2016) en dat een deel van de mensen de brief niet kan lezen.

Sms/Whatsapp. Een voordeel van een sms- of WhatsAppbericht is dat het kort is en de aandacht kan trekken op een manier die een brief op de deurmat mogelijk niet trekt. Het kan het beste worden ingezet voor acties die onmiddellijk of op korte termijn moeten worden ondernomen, omdat ze meestal direct gelezen worden, maar ook weer snel vergeten of genegeerd worden wanneer er weer andere berichtjes binnenkomen. Een sms- of Whatsappbericht is daarom een effectieve manier om mensen aan te sporen een brief te lezen, die net voor ontvangst van de sms is verstuurd, en contact te zoeken. Daarbij is het ook nog vaak goedkoop (Behavioural Insights Team, 2018)

E-mail. Een e-mail heeft grotendeels dezelfde eigenschappen van een brief. Onderzoek van DUO/OCW liet zien dat een e-mail bovenop een brief de respons met wel 10% kan vergroten (BIN NL, 2017). Deze vorm is ook relatief goedkoop. Er is echter een groep in Nederland (zo'n 11%) die moeite heeft met basaal computergebruik en ook een groep die niet beschikt over een computer en/of e-

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

mailadres (Baay, Buisman & Houtkoop, 2015), wat maakt dat alleen het versturen van een e-mail in een aantal gevallen niet effectief is.

Bellen. Meerdere onderzoekers in het veld benadrukken het belang van de mogelijkheid tot persoonlijk contact voor mensen met betalingsachterstanden (e.g. Tiemeijer, 2016). Op deze manier is aansluiting op de klant veel beter mogelijk en kan veel meer maatwerk worden geboden. Er is niet veel onderzoek gevonden naar de effecten van bellen en we weten bijvoorbeeld niet wat de verschillen zijn tussen bellen met anoniemen/afgeschermde nummers en een persoonlijk, herkenbaar nummer. Wel geven verschillende partijen, zoals de Belastingdienst, aan dat een persoonlijke benadering door te bellen bij huishoudens met (regelmatige) betalingsachterstanden effectief is (Schoneveld, Baan, Berkhout, ten Hoor & Bolkestein, 2018).

Huisbezoek. Ook een huisbezoek biedt de mogelijkheid tot meer persoonlijk contact. Een voorbeeld van een project waarin persoonlijk contact centraal staat en er een huisbezoek plaatsvindt is het project 'Vroeg Eropaf'. Dit project loopt nu vanuit zo'n 100 gemeenten in Nederland (Elich, 2019). Het is een samenwerking tussen een gemeente, de (schuld)hulpverlening, en een of meer woningcorporaties, energiemaatschappijen en zorgverzekeraars (en soms waterbedrijven en de gemeentelijke belastingdienst). Vroeg Eropaf beoogt in gesprek te raken met mensen met beginnen schulden, om te voorkomen dat deze erger worden. Het idee is dat na een achterstand (in de meeste gemeenten gaat het om 4 maanden zorgverzekeringsachterstand en/of 2 maanden huur en/of 2 maanden (of 4) achterstand op de energierekening) de betrokken schuldeiser –zorgverzekeraar, corporatie, energieleverancier – zelf contact opneemt met de debiteur. Als de achterstand daarna toch oploopt, dan wordt een melding gemaakt bij een digitaal meldpunt. Binnen veertien dagen bezoekt een medewerker van de schuldhulpverlening in de betreffende gemeente het adres. Deze medewerker onderzoekt de oorzaak van de betalingsachterstand en maakt indien mogelijk afspraken met de betrokken persoon om tot een oplossing te komen. Onderzoeksbureau Panteia onderzocht de effecten van deze vroegsignalering in 2014. Het meest duidelijke aanwijsbare effect was een flinke afname van het aantal huisuitzettingen. In Amsterdam verminderde het aantal ontruimingen van ruim 1000 in 2009 naar nog geen 600 in 2015. Belangrijk bij een succesvolle aanpak is wel dat er een gesprek tot stand komt. Jan Siebols gaf 7,5 jaar leiding aan het project en zegt hierover tegen Sociaal Werk Nederland (Elich, 2019):

> Het is uiteindelijk aan de maatschappelijk werkers om een melding van een betalingsachterstand om te zetten in een gesprek. Zij moeten aan de keukentafel terecht zien te komen om inzicht te krijgen in de inkomsten en uitgaven en afspraken te maken over betalingen. Geen gemakkelijke opgave. Het vergt flexibiliteit: ook eens 's avonds langs gaan of in het weekend als men niet thuis is. En je staat letterlijk bij iemand op de stoep. Onaangekondigd. Om te praten over een gevoelig onderwerp, waarbij buren soms kunnen meeluisteren. Dat vraagt ervaring en een goede beheersing van gesprekstechnieken." (Siebols, in Elich, 2019)

Wat precies de effecten zijn van dit project weten we nog niet goed. Hiervoor zal na een aantal jaren onderzoek moeten worden gedaan bij de verschillende gemeenten. Volgens Siebols heeft de aanpak een

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

aantal voordelen. Voor schuldeisers zijn de voordelen dat ze minder last hebben van wanbetaling, minder conflicten hebben en ze op deze manier meer klanten behouden (Elich, 2019). Een ander voorbeeld van een project waarin een huisbezoek centraal staat en waarbij de effecten zijn gemonitord is bij woningcorporatie Casade, actief in regio Midden-Brabant. Als iemand een huurachterstand heeft bij Casade gaat een wijkbeheerder, een medewerker van Cassade, persoonlijk langs. De wijkbeheerder biedt maatwerk en zoomt in op alles wat nodig is om mensen weer financieel naar een betere positie te helpen. Alle wijkbeheerders zijn getraind in stress-sensitieve dienstverlening. De investering in deze aanpak heeft per euro een besparing van 2,65 euro aan maatschappelijke kosten opgeleverd, zo bleek uit een SROI-meting (Social Return On Investment) die Casade heeft laten uitvoeren voor deze proef. Het blijkt dus niet alleen menselijker, maar ook goedkoper dan de klassieke, strenge incassoaanpak (Minke, 2018).

2.2.4 Wat is er bekend over de effecten van het opleggen van druk versus het werken met verleidingstechnieken?

Kun je een klant nu beter (een beetje) onder druk zetten om zo het contact te bevorderen of kunnen schuldeisers beter werken met verleidingstechnieken? Onder druk zetten bedoelen we hier de verwachting te wekken dat er een straf staat of kosten zijn gemoeid met bepaald ongewenst gedrag (niet bereikbaar zijn/geen contact zoeken) (Michie et al., 2018). Met verleidingstechnieken bedoelen we het werken met empathie en sympathie (door bijv. vriendelijk te communiceren) of het benadrukken van positieve consequenties van het gewenste gedrag.

De hierboven besproken onderzoeken suggereren dat een vriendelijke brief waarin het benadrukken van positieve consequenties van het zoeken van contact (in tegenstelling tot het benadrukken van negatieve consequenties) vaak effectief is, maar dat in sommige gevallen, zoals het er nu naar uitziet later in een incassotraject en/of bij een relatief hoge schuld, een brief met een strenge toon waarin druk wordt gelegd effectiever is (BIN NL, 2017; Keizer, 2016b). Het lijkt er verder op dat het inzetten van verleidingstechnieken voornamelijk effectief zijn vroeg in een incassotraject en/of bij een relatief lage schuld (Keizer, 2016b). In meer persoonlijke communicatie, zoals bij een huisbezoek, blijkt een vriendelijke benadering ook effectief (Minke, 2018). De ene verleidingstechniek is echter de andere niet en er zijn met het testen ervan in de context van schulden verschillende uitkomsten gevonden, zoals hierboven beschreven.

De overheid heeft, meer dan andere schuldeisers, beschikking over allerlei drukmiddelen om een schuldenaar in actie te laten komen. Zo kunnen overheidsinstanties beslag leggen op toeslagen, zelf schulden verrekenen (bijv. bij belastingen) en een schuld, zonder tussenkomst van de deurwaarder, verhalen op de bankrekening, het loon, het pensioen of andere periodieke uitkeringen van de schuldenaar. Onderzoek naar de effecten van deze bijzondere incassobevoegdheden van overheidsinstanties laat zien dat deze een preventieve functie hebben en in het algemeen een aansporing zijn om te betalen (nog voordat ze daadwerkelijk worden ingezet). Ter illustratie, in 2016 werd 93,7% van de Wahv-beschikkingen[3] voor de vervaltermijn van de tweede aanmaning betaald. Maar belangrijk hierbij is om te vermelden dat het preventieve effect vooral geldt voor de groep schuldenaren die ook in staat is om te betalen. Het daadwerkelijk inzetten van de bijzondere incassobevoegdheden, bijvoorbeeld in de vorm van een dwangbevel, leidt bij een groep schuldenaren alsnog tot betaling zonder veel bijkomende kosten en problemen voor hen. Het is niet bekend hoe groot deze groep is, maar waarschijnlijk gaat het hier om een betrekkelijk kleine groep (geschat op 5-10% van de in totaal 500.000 huishoudens). Ook hier gaat het hoofdzakelijk om de groep die ook kan betalen. Maar het onderzoek laat ook zien dat de een bijzondere incassobevoegdheid vaak wordt ingezet bij mensen die zich in een problematische schuldsituatie bevinden. Bij deze groep pakt de bijzondere incasso meestal averechts uit. De omvang van deze groep werd geschat op 450.000 – 475.000 huishoudens. Een grote impact op schuldenaren

[3] Beschikkingen die vallen onder de Wet administratiefrechtelijke handhaving verkeersvoorschriften (Wahv). Hierin staan bijzondere incassobevoegdheden voor het innen van verkeersboetes door het CJIB.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

hebben met name de overheidsvordering (en verhaal zonder dwangbevel), beslag op toeslagen en de terugbetaling van toeslagen (Schoneveld, Baan, Berkhout, ten Hoor & Bolkestein, 2018). De effecten van deze maatregelen op het contact zoeken of openstaan voor contact zijn in dit onderzoek helaas niet verkend. Wat wel naar voren komt is de complexiteit voor schuldenaren om te weten wat ze van verschillende schuldeisers kunnen verwachten. Verschillende schuldeisers hebben hun eigen incassoregime met een eigen rationaliteit en handelswijze. Los van elkaar gezien zijn deze regimes stuk voor stuk logisch, maar dat is minder het geval daar waar ze bij elkaar komen en de situatie nijpend is; bij de huishoudens met problematische schulden. Zij zien zich geconfronteerd met een veelheid aan incassoregimes en incassobewegingen (Schoneveld et al., 2018). Dit kan ervoor zorgen dat mensen minder controle ervaren en daardoor meer passiviteit/hulpeloos gedrag laten zien (Daminger et al., 2015).

Een meer algemene theorie over gedragsverandering geeft aan dat zowel het opleggen van druk als het werken met verleidingstechnieken effectief kunnen zijn om de motivatie voor gedrag te bevorderen (Michie et al., 2018). Belangrijk bij beide vormen is het proberen te voorkomen van weerstand. Mensen willen niet graag worden beïnvloed (Ringold, 2002, in Fransen, Smit en Verlegh, 2015). Weerstand voorkomen kan bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat mensen zo min mogelijk het gevoel te hebben in hun vrijheid te worden beperkt (bijv. door hen keuze-opties te geven) en door boodschappen te gebruiken waarin empathie wordt getoond (Fransen et al., 2015). En zoals blijkt uit onderzoek van Schoneveld et al. (2018) heeft het opleggen van druk als het gaat om betalen alleen zin wanneer iemand ook de middelen heeft om te betalen. Daar waar geen geld is, heeft het opleggen van druk ook geen zin en werkt het vermoedelijk contraproductief omdat het weerstand genereert.

2.2.5 Welke groepen kunnen onderscheiden worden?

Mensen die betalingsachterstanden hebben, verschillen op allerlei kenmerken. Denk aan demografische kenmerken, maar ook aan de hoogte van het inkomen, het type schulden en de hoogte van de schulden, de financiële vaardigheden, de motivatie om het probleem op te lossen en het bestaan van eventuele andere problemen (Van Geuns, Jungmann, & De Weerd, 2011). Belangrijk voor schuldeisers is te weten wat kenmerken zijn op basis waarvan verschillend gecommuniceerd zou moeten worden om het contact te bevorderen en de achterstand zoveel mogelijk op te lossen. En daarbij is het uiteraard belangrijk om te weten welke gegevens gebruikt kunnen én mogen worden. In hoofdstuk 2 is een overzicht gegeven van welke determinanten maken dat klanten contact zoeken met hun schuldeiser. Daaruit bleek al dat bepaalde determinanten voor sommige mensen en in bepaalde situaties veel relevanter zijn dan voor anderen. Zo is het kunnen lezen en begrijpen van teksten nogal bepalend als een schuldeiser alleen via brieven contact zoekt en/of verlangt dat een schuldenaar schriftelijk contact opneemt. En zo is het kunnen omgaan met een computer nogal bepalend als een schuldeiser vraagt om via een contactformulier op de website contact te zoeken. Verder verschilt de motivatie om contact op te nemen om zo de schuldsituatie op te lossen van persoon tot persoon. Een onderscheid dat men vaak probeert te maken is dat tussen ‘niet-willers’ en ‘niet-kunners’. ‘Niet-willers’ worden daarbij gedefinieerd als mensen die zelfstandig hun schulden kunnen oplossen en het geld daarvoor hebben. Ze doen het echter niet. ‘Niet-kunners’ worden gedefinieerd als mensen die ofwel het geld of de mogelijkheden niet hebben om te kunnen betalen. Met beperkende mogelijkheden worden laagtaligheid, LVB of bijvoorbeeld tijdelijke schaarste bedoeld. Er is echter geen wetenschappelijk onderbouwd kader op basis waarvan deze twee groepen van elkaar onderscheiden kunnen worden. En er is steeds meer onderzoek dat laat zien dat het niet zo zwart-wit ligt (Madern, 2015). Als ik mijn administratie niet op orde heb, niet denk dat ik dit zou kunnen oplossen en niet geloof dat contact met mijn schuldeiser ook maar iets zou kunnen oplossen, ben ik dan een niet-willer? Volgens Madern (2015) ben ik dan misschien vooral een niet-gelover dat ik mijn problemen kan oplossen en dat een schuldeiser mij zou kunnen helpen. Verder onderscheid Madern ook nog de groep niet-lukkers. Die proberen van alles en nog wat, maar het lukt gewoon niet. Ze kunnen het wel, maar ergens gaat het toch fout. Het is dus van belang om als schuldeiser niet te snel conclusies te trekken op basis van een paar oppervlakkige kenmerken; er kan meer achter schuil gaan.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Voor schuldeisers is het onmogelijk om precies te weten met wat voor soort klant ze te maken hebben, maar op basis van een aantal gegevens kunnen zij wel een beeld vormen van hun klant, bijvoorbeeld door te kijken naar of er eerder een achterstand is geweest, hoe dit toen is opgelost en of contact mogelijk is. Ook demografische factoren zoals leeftijd en woonplaats kunnen enige indicatie geven van hoe mensen te benaderen (oudere mensen zijn bijvoorbeeld over het algemeen minder digivaardig). En tot slot kunnen gegevens over de grootte van de achterstand en hoe lang de achterstand er al is mogelijk input vormen voor het vinden van een effectieve manier van benaderen van de klant. Als er eenmaal contact is, dan kan er door goed te luisteren naar de klant verder gekeken worden naar wat er nodig is om de betalingsachterstand op te lossen voor deze specifieke persoon met de eigen unieke persoonskenmerken én eigen unieke situatie waarin deze persoon verkeert.

2.2.6 Welke manieren van benaderen, gebaseerd op gedragswetenschappelijke inzichten en praktijkgerichte onderzoeken van kennisinstituten zoals het Nibud bieden mogelijke oplossingen om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser?

Het Behavioural Insights Team heeft een raamwerk ontwikkeld om interventies mee te ontwikkelen om gedrag te veranderen. Het gaat er vanuit dat gedrag eerder wordt getoond als het Makkelijk is, Aantrekkelijk, Sociaal en Tijdgebonden is (MAST) (Service et al., 2014). Het BIT geeft ook adviezen voor hoe deze principes toe te passen voor schuldeisers om klanten met een betalingsachterstand te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser. Hieronder worden de principes en hoe deze toe te passen kort toegelicht:

- *Makkelijk:* Maak gewenst gedrag zo makkelijk mogelijk. Zorg voor eenvoudige taal in brieven en op websites, geef en vraag zo weinig mogelijk informatie en zorg ervoor dat klanten op een simpele manier contact kunnen opnemen met zo min mogelijk barrières (telefoonnummer duidelijk in de brief, bijvoorbeeld, en direct iemand aan de lijn; geen keuzemenu). Houd hierbij in het achterhoofd dat onderzoek laat zien dat 50,3% van de mensen met financiële problemen en indicatie ‘laaggeletterd’ heeft (Keizer, 2018) en dat ongeveer 3 op de 20 klanten die gebruikmaken van schuldhulpverlening mogelijk een LVB hebben (van Dam, Desain, Georg, Kruithof, & van Geuns, 2018).
- *Aantrekkelijk:* Maak het gewenste gedrag aantrekkelijk en trek aandacht met je boodschap. Zorg dat brieven uitnodigend zijn om contact te zoeken, werk met pictogrammen of afbeeldingen en maak informatie persoonlijk. Denk na over mogelijke beloningen en probeer zo min mogelijk negatieve emoties of stress op te roepen met je boodschap[4].
- *Sociaal:* Laat zien, als dit zo is, dat de meeste mensen het gewenste gedrag al laten zien. Belangrijk is hierbij wel dat je mensen die betalingsachterstanden hebben niet als ‘dom’ of ‘afwijkend’ moet kwalificeren door bijvoorbeeld te zeggen dat 90% van de klanten op tijd betaald heeft. Zorg voor een prettige bejegening. Toon belangstelling en begrip voor de klant. Sluit aan bij de belevingswereld en capaciteiten van de burger. Neem zorgen en schaamte weg.
- *Tijdgebonden:* Communiceer op het moment dat de burger er waarschijnlijk het meest voor openstaat. En denk na over de onmiddellijke kosten en opbrengsten van bepaald gedrag. We zijn meer vatbaar voor informatie over kosten en opbrengsten die nu spelen, dan die in de toekomst gaan spelen. Tot slot kan het helpen om mensen te helpen met de mogelijke gap die mensen ervaren tussen hun intenties en gedrag, door bijv. het aanbieden van een stappenplan.

[4] Dit advies wijkt af van advies dat voortvloeit uit eerder besproken onderzoek van Keizer (2016b) en DUO/OCW (BIN NL, 2017). In sommige gevallen, vaak later in het incassoproces en bij een hogere achterstand, lijkt het effectief om wat meer druk te zetten om contact op te nemen. Druk opleggen om te betalen kan bij onvoldoende afloscapaciteit echter ook weerstand opwekken en contraproductief werken.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

- Specifieke tips voor brieven zijn (Behavioural Insights Team, 2015):
    - Houd de brief zo kort mogelijk (idealiter max. 1 pagina)
    - Streef naar maximaal B-1 taalniveau. Dit is een niveau dat de meerderheid van de bevolking kan begrijpen (cijfers variëren hier van 80% (paktaal.nl) tot 95% (bureautaal.nl). Dit bestaat uit simpel taalgebruik (geen technische taal en/of jargon), korte en duidelijke zinnen, een actieve schrijfstijl met voorbeelden, een duidelijk onderwerp/titel en duidelijke korte tussenkoppen (BureauTaal, 2018; Dienst Publiek en Communicatie, n.d.).
    - De eerste paragraaf is de belangrijkste. Zorg dat hierin staat waarom je de brief schrijft en, heel belangrijk, wat je wilt dat de ontvanger doet.
    - Voeg heldere actiepunten toe. Het Behavioural Insights Team (2015) heeft meerdere keren gevonden dat de respons verhoogd kan worden als er een simpele, dikgedrukte vraag om actie wordt toegevoegd aan het begin van een brief. Bijvoorbeeld: '**U heeft een achterstand op uw hypotheek. Dit brengt uw huis in gevaar. Belt u ons alstublieft nu op [telefoonnummer] om ons te helpen een oplossing te vinden**.' Als meerdere acties noodzakelijk zijn, voeg dan een checklist toe.
    - Wees niet agressief of bedreigend. De klant moet het gevoel hebben dat hij/zij hulp kan zoeken, de schuldeiser kan vertrouwen en dat deze bereid is om opzoek te gaan naar een passende oplossing.
    - Personaliseer brieven. We reageren vaak positiever op brieven die persoonlijk zijn (waarbij we bij naam worden genoemd en waarbij ook de afzender met een naam wordt genoemd) en uniek is voor onze situatie (geen generieke brief).
    - Geef aan dat de meeste mensen al het gewenste gedrag vertonen. Voeg in de brief bijv. toe dat 98% van de mensen die een achterstand hebben op hun verzekering/huur/energie etc. een oplossing vinden in contact met hun schuldeiser. Neem vandaag nog contact op, door te bellen naar [telefoonnummer].

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

3. Interviews met klanten

3.1 Methode

3.1.1 Procedure

30 klanten die zich hebben gemeld bij schuldhulpverlening in Diemen zijn door een schuldhulpverlener uitgenodigd voor het onderzoek. De klanten kregen te horen dat meerdere schuldeisers zich hebben verenigd in een coalitie en graag willen weten hoe zij het contact met hun klanten met betalingsachterstanden kunnen verbeteren. Verder werd uitgelegd dat het onderzoek vanuit de Hogeschool van Amsterdam werd uitgevoerd en een onderzoeker een aantal klanten die te maken hebben of hebben gehad met betalingsachterstanden wilde interviewen. De schuldhulpverlener heeft gevraagd of de desbetreffende klant aan het onderzoek mee zou willen werken. Er werd verder verteld dat deelname vrijwillig en anoniem is, het interview maximaal een uur zou duren, en dat de klant een vergoeding van 25 euro in de vorm van een VVV cadeaubon zou ontvangen. 12 stemden in om mee te werken. De schuldhulpverlener en klant bepaalden, rekening houdend met de agenda van de onderzoeker, samen een geschikt moment voor het interview. Na het telefoongesprek ontvingen de klanten een e-mail met daarin informatie over de datum, tijd en locatie van het interview. Sommige klanten zijn, wanneer ze zelf aangaven dit prettig te vinden, een dag voor het interview nog per e-mail of sms benaderd door de schuldhulpverlener om hen te herinneren aan het geplande interview.

De interviews werden uitgevoerd door een onderzoeker van het lectoraat Armoede Interventies tussen 19 april en 13 mei 2019. De gesprekken duurden ongeveer 40 minuten. De interviews vonden plaats in een gespreksruimte in het gemeentehuis van Diemen. Bij binnenkomst legde de onderzoeker uit wat het doel en de procedure van het onderzoek was en kon de klant eventueel vragen stellen. De onderzoeker vertelde dat de resultaten anoniem verwerkt zouden worden. Daarnaast werd verteld dat het interview op een voice-recorder zou worden opgenomen om later het interview te kunnen uitwerken. De onderzoeker vroeg de klant om een toestemmingsverklaring te lezen en te ondertekenen waarin stond dat de klant op de hoogte is van het onderzoek, en dat hij of zij vrijwillig meedoet en op elk gewenst moment kan beslissen om te stoppen. Iedere deelnemende klant ondertekende dit formulier. Vervolgens werden alle vragen door de onderzoeker gesteld. Na het interview werd de spreekvaardigheid genoteerd. Daarna kreeg de klant een vergoeding in de vorm van een VVV bon ter waarde van 25 euro en tekende hij of zij voor ontvangst.

3.1.2 Deelnemers

In totaal hebben 10 klanten deelgenomen aan de interviews waaronder 8 vrouwen en 2 mannen. 2 klanten konden uiteindelijk toch niet aanwezig zijn. De leeftijden varieerden van 29 tot 69 jaar. De gemiddelde leeftijd was 45 jaar (standaarddeviatie = 15). De klanten hadden te maken met 2 tot ongeveer 20 schuldeisers. Eén klant kon niet aangeven hoeveel schuldeisers zij had. Het gemiddelde aantal schuldeisers was 10 (standaarddeviatie = 7). Dit is iets lager dan het gemiddeld aantal schuldeisers dat klanten van de schuldhulpverlening hebben, volgens jaarcijfers van de NVVK over 2018, namelijk 14. De organisaties waar de klanten schulden hadden opgebouwd varieerden van leveranciers van vaste lasten (woningcorporaties, energiemaatschappijen, zorgverzekeraars etc.) tot loterijen, het CJIB (i.v.m. een boete), de Belastingdienst, gemeenten (gemeentelijke belastingen) en kredietverstrekkers. De spreekvaardigheid van de klanten was over het algemeen goed.

3.1.3 Topics

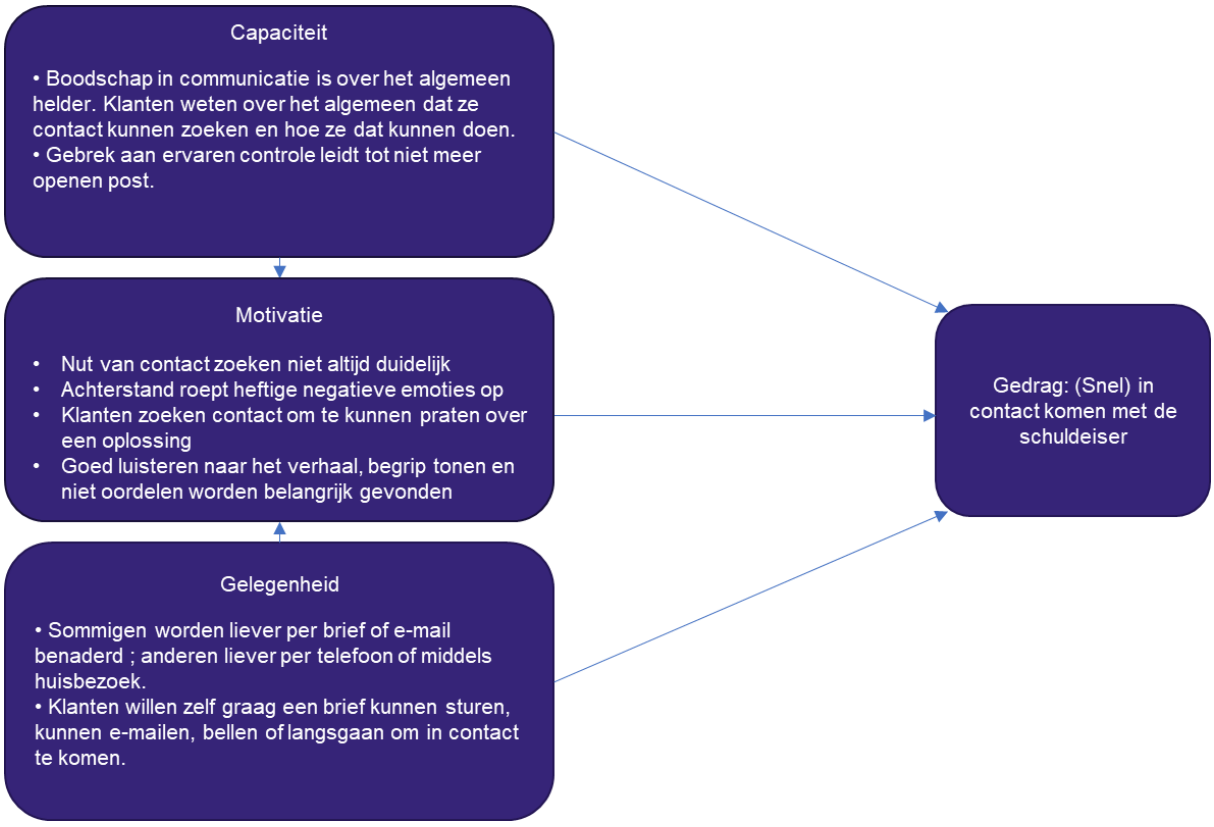
De volgende onderwerpen werden tijdens de interviews behandeld:

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

1. **Barrières & motivatiefactoren in het contact en mogelijke oplossingen** Hoe zijn klanten in het verleden benaderd door de schuldeiser? Wat waren redenen om wel of juist niet contact op te nemen met een schuldeiser en wat hielp bij dit contact en wat stond het contact in de weg? Welke oplossingsrichtingen zien klanten om contact tussen schuldeiser en klanten met een betalingsachterstand te stimuleren?
2. **Mogelijke oplossingen vanuit de schuldeiser om betalingsachterstand te helpen oplossen**: Wat kunnen organisaties in de ogen van klanten het beste doen om de betalingsachterstand zoveel mogelijk te kunnen oplossen en de reguliere betalingen te herstellen?

3.2 Resultaten

Hieronder wordt beschreven wat klanten ons teruggaven. Allereerst is met als kapstok het COM-B model (zie Figuur 3) in kaart gebracht wat barrières en motivatiefactoren zijn om in contact te komen met de schuldeiser. Hierin worden ook oplossingsrichtingen besproken om het contact verder te bevorderen. In het tweede gedeelte, vanaf 3.2.2, staat centraal wat schuldeisers, in de ogen van klanten, het beste kunnen doen om de betalingsachterstand zoveel mogelijk te kunnen oplossen en de reguliere betalingen te herstellen.



Figuur 3. Het COM-B model (Michie, van Stralen & West, 2011) met daarin de barrières en motivatiefactoren in het contact en mogelijke oplossingen om het contact te bevorderen, volgens klanten met betalingsachterstanden (n = 10).

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

3.2.1 Barrières & motivatiefactoren in het contact en mogelijke oplossingen

3.2.1.1 *Capaciteit*

Boodschap in communicatie over de achterstand over het algemeen helder De communicatie die klanten hebben ontvangen over de achterstand wordt over het algemeen als duidelijk en helder beschreven. Klanten begrijpen dat er sprake is van een betalingsachterstand die moet worden ingelopen. Ook weten ze dat ze contact kunnen zoeken en hoe ze dat kunnen doen. Belangrijk hierbij is te vermelden dat alle klanten die zijn geïnterviewd een goede taalbeheersing leken te hebben; begrip van de boodschap zou nog steeds een belemmering kunnen zijn in het zoeken van contact voor klanten die meer moeite hebben met de Nederlandse taal zowel in woord, als ook in geschrift (dat laatste geldt ook voor veel autochtone Nederlanders, zie paragraaf 2.2.1.1.1).

Gebrek aan ervaren controle leidt tot niet meer openen post De meerderheid van de klanten gaf aan dat er een moment kwam dat ze de post niet meer openmaakten. Het soort afzender maakte hierbij niet uit. Vaak bleek een ervaren gebrek aan controle over de situatie de reden om de post niet meer te openen, bijvoorbeeld doordat er achter elkaar brieven van schuldeisers op de mat vallen en klanten niet meer wisten hoe ze de problemen konden oplossen. Door een gebrek aan ervaren controle ontstaat in eerste instantie stress en angst bij het openen van brieven, waarna een groot deel van de klanten stopt met het openen van de brieven.

> “De post maakte ik niet meer open toen de bedragen zo hoog opliepen en dat ik probeerde ze te contacteren en er geen regeling meer mogelijk was. Toen had ik zoiets van: niemand wil me meer horen. Ik kan de brieven wel openmaken, maar ik kan toch niets aan de situatie doen.”

> “Als ik de kracht ervoor had, dan nam ik wel contact op [red. met een schuldeiser]. Dit deed ik zeker bij de wat kleinere vorderingen waarbij ik dacht: dit kan ik nog wel even in termijnen aflossen (100-200 euro). Maar goed, uiteindelijk ging dat niet meer.”

3.2.1.2 *Gelegenheid*

Wisselende reacties op de vraag via welk medium klanten het liefst benaderd willen worden De meeste klanten geven aan dat ze het fijn vinden als ze op een achterstand (en de mogelijkheid tot het zoeken van contact om te komen tot een oplossing) worden gewezen door een brief of e-mail (het liefst via beide wegen); sommigen vinden het juist fijn als ze worden gebeld. Een aantal klanten vindt het prettig als er iemand bij hen langskomt; een aantal vindt dat juist niet prettig.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

> “Langskomen vind ik vervelend. Want dan weet iedereen het.”

Een initiatief als Vroeg Eropaf, waarbij een schuldhulpverlener langskomt n.a.v. een betalingsachterstand, wordt door een paar klanten genoemd als iets positiefs. Deze klanten geven aan dat het fijn zou zijn als er iemand van de organisatie waar de schuld is ontstaan langskomt en een bemiddelaar, bijv. een hulpverlener vanuit de gemeente. “Daarmee laten ze zien dat ze met je mee willen denken. En dan kun je je verhaal uitleggen.” Dit wordt alleen als een haalbare oplossing gezien bij grotere schulden.

> “Ik weet bij woningbouwverenigingen dat er een organisatie is, die ‘Eropaf’ heet, en ik weet dat zij bij 1 of 2 maanden huurachterstand contact zoeken met de persoon en langsgaan om te vragen: “Waardoor is de schuld ontstaan?”. Dat vind ik een goede oplossing.”

Klanten vinden het over het algemeen prettig om te kunnen bellen of langs te kunnen gaan De meeste klanten geven aan dat ze naar aanleiding van de communicatie over de achterstand zijn gaan bellen met de schuldeiser. Een aantal is bij een kantoor langsgegaan. Sommigen zochten contact via een brief of via e-mail. Een wat oudere dame gaf aan dat ze aan haar schuldeiser had gevraagd of ze met de gevraagde papieren langs zou mogen komen. Dat kon niet; ze moest alles gaan scannen. Dat vond ze heel vervelend. Meerdere klanten geven aan dat het prettig is om face-to-face met iemand te kunnen praten en zo de situatie uit te kunnen leggen. Dit wordt als persoonlijker ervaren. Eén klant geeft aan dat het fijn zou zijn als er een driehoeksgesprek mogelijk zou zijn met de schuldeiser, de uitkeringsorganisatie en de klant, om zo te kijken naar een passende oplossing. Eén klant geeft juist aan dat zij het prettiger vindt om via de mail te communiceren, om zo goed het overzicht te houden. Zij geeft aan dat bellen juist stress oproept.

> “Ik zei: ik doe het allemaal wel even in een envelop en dan breng ik het even langs. Maar dat wilden ze niet. Ik moest alles inscannen. Dat vond ik jammer. Ik vind het prettiger om gewoon tegenover iemand te kunnen zitten en te kunnen praten.”

3.2.1.3 *Motivatie*

Nut contact opnemen niet altijd helder Brieven worden niet door iedereen als voldoende uitnodigend ervaren om contact te zoeken. Het is niet altijd duidelijk wat het op kan leveren. Een brief zou volgens een klant uitnodigender kunnen worden door aan te geven dat een betalingsregeling mogelijk is.

Achterstand roept heftige negatieve emoties op De realisatie dat er sprake is van een of meer achterstanden roept heel heftige, negatieve emoties op. Gevoelens van schrik, woede, boosheid, teleurstelling, stress, schaamte en hulpeloosheid worden genoemd. Eén klant beschreef dat hij in een

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

depressie is beland, wat hij mede toeschrijft aan het ontstaan van de schulden. En één klant geeft aan een burn-out te hebben gekregen door de dreigingen die uitgingen van de communicatie over de schulden.

> “Rust in je kop. Dat is heel belangrijk.”

Opzoek willen naar een oplossing belangrijke reden voor contact opnemen Klanten gaven aan contact op te nemen omdat ze graag met de schuldeiser willen zoeken naar een oplossing. De meeste klanten gaven aan daarbij al wel een oplossing in het hoofd te hebben, bijvoorbeeld in de vorm van een betalingsregeling of uitstel; sommigen hebben dat niet. Een andere reden om contact te zoeken is onduidelijkheid over wat precies de schuld is en hoe deze is opgebouwd.

Goed luisteren naar het verhaal, begrip tonen en niet oordelen wordt heel belangrijk gevonden Wat door bijna alle klanten werd benoemd is het belang van goed luisteren en het tonen van begrip en empathie, wanneer er contact wordt gezocht. Alle klanten, op één na bij wie de schuld gebaseerd was op een fout[5], geven aan te willen betalen, maar (tijdelijk) klem te zitten. De klanten geven aan dat ze graag vertellen waardoor de schuld is ontstaan en dat ze graag willen dat hiernaar wordt geluisterd. Verder willen ze graag serieus worden genomen. Ervaringen met schuldeisers zijn wisselend: “het hangt er maar net vanaf wie je aan de lijn krijgt”, zo wordt gezegd.

> “Ik vind het altijd wel fijn om de instantie te laten weten wat mijn situatie is. Misschien hebben ze er begrip voor. Dan heb ik iets minder kopzorgen.”

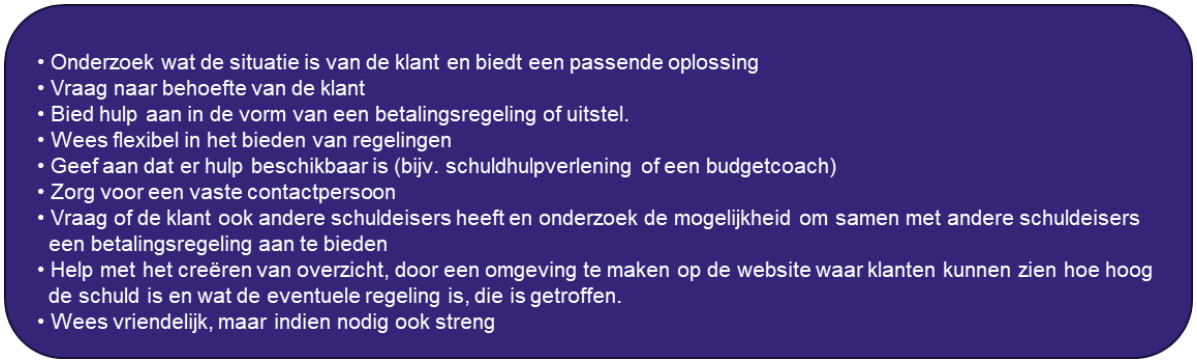
> “Ik dacht dat ik tegengewerkt zou worden. Want dat zie je op televisie allemaal. Ja, je stelt je allemaal dingen voor. Maar ik heb het allemaal niet gehad. […]. Ik dacht dat ze [red. schuldeisers] gevoelloos waren, maar dat was helemaal niet zo.”

> “Ze moeten proberen menselijker te zijn.”

3.2.2 Mogelijke oplossingen vanuit de schuldeiser om betalingsachterstand te helpen oplossen en de reguliere betalingen te herstellen.

[5] We hebben één dame gesproken die een schuld had bij de Belastingdienst die gebaseerd was op een fout. Mevrouw gaf aan veel moeite te hebben gehad om in contact te komen met de Belastingdienst om de situatie recht te kunnen zetten: “Er was een fout gemaakt. Ik voelde me niet echt gehoord. Vroeger kon je langs de Belastingdienst gaan. Dat is nu niet meer zo. Het lijkt wel of helemaal afgepantserd is. Je moet eerst bellen. En dan krijg je een code. Dus dat contact kan beter: dat je gewoon langs kunt komen.”

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam



Figuur 4. Overzicht van aangedragen oplossingen door klanten om de betalingsachterstand te helpen oplossen en de reguliere betalingen te helpen herstellen (n = 10).

Onderzoeken wat de situatie is van de klant en een passende oplossing bieden Klanten geven aan dat ze graag zien dat de schuldeiser kijkt naar wat een haalbare oplossing is voor de klant. Daarbij moet mee worden genomen wat het inkomen is en wat andere uitgaven zijn die iemand heeft. De vragen die ze graag gesteld zien worden zijn: 'Wat is precies de situatie?', 'Hoe kan de betalingsachterstand worden opgelost?', 'Wat kunt u per maand missen?' en 'Welke termijn heeft u nodig om de schuld af te lossen?'. Een klant geeft aan dat het belangrijk is dat er niet teveel druk wordt gezet.

> "Het zou fijn zijn als er een medewerker is die wat meer een helpende hand biedt. Dat er gebeld wordt en gezegd wordt: We zien dat u een achterstand heeft. Voordat we de rekening naar het incassobureau sturen willen we graag zoeken naar een passende oplossing. Wat heeft u nodig zodat u dit kunt betalen? Dat maakt de toon wat zachter en dat komt dan wat minder dreigend over dan wanneer een incassobureau belt met een bepaalde instelling en houding. En kom met een oplossing die haalbaar is. Dus dat als iemand niet 100 maar 50 euro kan bieden en kan aantonen dat hij/zij niet meer kan bieden, dit aannemen."

Vragen naar behoefte, het aanbieden van hulp of het aangeven dat er hulp beschikbaar is. Bijna alle klanten geven aan dat ze het fijn zouden vinden als de schuldeiser zou vragen waar ze behoefte aan hebben. Ze vinden het fijn als een schuldeiser hulp aanbiedt in de vorm van een betalingsregeling of uitstel. Meerdere klanten geven aan het goed te vinden als in communicatie vanuit schuldeisers wordt aangemoedigd om hulp te zoeken, bijv. door contact te zoeken met schuldhulpverlening of een budgetcoach.

Flexibel zijn in het bieden van regelingen Een klant gaf aan dat ze regelingen probeerde af te spreken, maar dat die niet altijd haalbaar bleken. Sommige organisaties waren niet zo flexibel. Dan moest een rekening in drie termijnen worden opgelost. "Dan wist ik al wel dat dit niet haalbaar was." Wat ook maakt dat een regeling niet altijd kan worden nagekomen is dat er opeens beslag wordt gelegd, waardoor

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

iemand klem komt te zitten. Een klant legt uit dat hij vaak heeft meegemaakt dat een betalingsregeling niet goed liep. Hij had dan allerlei afspraken gemaakt met schuldeisers, maar doordat een andere organisatie opeens beslag legde op zijn inkomen kon hij de regelingen niet meer nakomen.

> “Met één schuld probeer je een andere schuld op te lossen.”

Een vast contactpersoon wordt als prettig ervaren In het kader van een schuld bij een woningcorporatie wordt aangegeven dat het fijn is als er een vaste contactpersoon is die inzicht heeft in het dossier en dit niet doorschuift naar een collega.

> “Ik zie ook vaak dat dossiers worden doorgeschoven. Ik heb bijvoorbeeld meegemaakt dat er een zitting was en de persoon met wie ik schriftelijk contact had gehad niet kwam. Maar wel een collega. En die wist er niets vanaf. En begreep ’t niet goed.”

Een betalingsregeling ook aanbieden namens andere schuldeisers De meeste klanten geven aan dat ze het fijn zouden vinden als een schuldeiser ook namens andere schuldeisers een regeling zou aanbieden. Als voordelen wordt hierbij genoemd: het geeft rust, je hoeft het dan niet allemaal zelf te regelen en het zou een hoop gesprekken schelen. Geen enkele klant zou het erg vinden om te vertellen aan een schuldeiser bij welke schuldeisers ze nog meer schulden hebben, als op deze manier een gezamenlijke regeling aangeboden kan worden.

Overzicht creëren. Meerdere klanten gaven het belang aan van het hebben van overzicht bij een schuldensituatie. Het wordt als prettig ervaren als schuldeisers op een website een omgeving hebben waarop klanten kunnen zien hoe hoog de schuld is en wat de regeling is die is getroffen. Ook is het prettig als er een herinnering uitgaat van de betaling, het liefst in combinatie met een iDEAL-link.

> “Wat ook heel veel schuldeisers hebben en wat heel fijn is, is dat je kunt inloggen en precies kunt zien wat er openstaat. En je kunt ook precies zien wat je regeling is. En net voordat je je maandbedrag moet betalen krijg je een mailtje met een iDEAL link en kun je heel makkelijk betalen. Dat geeft overzicht. En dat is fijn.”

Nieuwe kredietaanvragen blokkeren Een klant gaf aan dat het goed zou zijn als een kredietverstrekker geen nieuwe leningen verstrekt als er nog een schuld is.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

> “Het wordt veel te makkelijk gemaakt om dingen op afbetaling te kopen en te lenen. Ik krijg nog steeds wel brieven met: ‘Actie! Je kunt nu zoveel lenen!’. Ik vind dat echt niet kunnen. Mensen die kwetsbaar zijn op zo’n moment en echt niks hebben, die gaan daar gebruik van maken. En dan kun je wel zeggen van: ‘Eigen schuld’, maar als je niks hebt en dit is je enige optie… Ik denk dat mensen zo alleen maar meer in de schulden gaan komen.”

Vriendelijk, maar ook streng zijn Op de vraag hoe je als klant het liefst benaderd wordt kwam naar voren dat de meeste mensen vriendelijk benaderd willen worden. “Als iemand vriendelijk is naar mij, dan ben ik ook bereid meer voor die persoon te doen.” Eén klant gaf daar aan dat de benadering op strenge toon haar heeft geholpen in actie te komen. Dit hielp haar haar ogen te openen voor het feit dat het probleem echt serieus was.

3.3 Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat klanten die we hebben gesproken over het algemeen prima weten hóe ze contact op kunnen nemen met een organisatie naar aanleiding van een betalingsachterstand. We weten uit literatuuronderzoek dat het begrijpen van brieven voor een deel van de klanten wel degelijk ook een barrière kan vormen in het contact, maar dit was bij de klanten die wij hebben gesproken niet het geval. Die barrières liggen met name in de mate van controle die mensen ervaren, de verwachtingen ten aanzien van het kwijtkunnen van het verhaal en de reactie hierop en de oplossingen die worden geboden. Wat opvalt is dat de meeste klanten die we hebben gesproken als de eerste schulden ontstaan vaak nog wel proactief zijn en contact opnemen met de schuldeiser, maar dat zij dit niet meer doen als ze het gevoel hebben geen controle meer te ervaren. Dit gaat gepaard met heftige negatieve emoties waaronder teleurstelling, stress en gevoelens van hulpeloosheid. We spraken één klant die naar eigen zeggen door de schulden depressief is geworden en één klant die burn-out heeft gekregen.

Wat kunnen schuldeisers in de ogen van de klanten dan het beste doen om het contact te bevorderen? Er is geen algemene voorkeur ten aanzien van hoe klanten over de achterstand benaderd willen worden; de meesten vinden een brief of e-mail prima en sommigen vinden het fijn om gebeld te worden. Wat belangrijk wordt gevonden is dat klanten persoonlijk contact kunnen krijgen met een medewerker van de organisatie (bijvoorbeeld door te bellen of door bij de organisatie langs te kunnen gaan) om op die manier uit te kunnen leggen hoe de schuld is ontstaan. Bijna alle klanten geven aan dat het zo belangrijk is dat ze hun verhaal kwijt kunnen, dat er naar hen geluisterd en dat er begrip en empathie wordt getoond. In dat kader wordt ook een vaste contactpersoon als prettig ervaren. Daarnaast hopen ze dat de schuldeiser openstaat om samen te zoeken naar een passende oplossing, bijvoorbeeld in de vorm van een betalingsregeling of uitstel van betaling (bij voorkeur in samenspraak met ook andere schuldeisers). Bij het bieden van een regeling wordt wel gevraagd om hierin flexibel te zijn: klanten kunnen soms op voorhand al een regeling niet nakomen, maar gaan toch maar akkoord omdat de schuldeiser niets anders kan/wil bieden. Wat het nakomen van regelingen ook lastig maakt is dat er soms na het maken van de afspraken beslag wordt gelegd door een andere schuldeiser en de klant om die reden de afspraak niet meer kan nakomen.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

4. Interviews met schuldeisers

4.1 Methode

4.1.1 Procedure

Er is een groepsinterview gehouden met 7 medewerkers van incassoafdelingen van verschillende organisaties: twee energiemaatschappijen, twee verzekeringsmaatschappijen/hypotheekverstrekkers, een woningcorporatie en een zorgverzekeraar. Onder hen waren twee managers aanwezig. Er was daarnaast één manager van een andere afdeling aanwezig die informatie had doorgekregen van de manager incasso, die niet zelf bij het interview aanwezig kon zijn. Het interview duurde 1 uur en een kwartier. Na het interview is per e-mail en via telefonisch contact bij enkele professionals nog aanvullende informatie opgehaald.

Het interview vond op 14 mei 2019 plaats bij Nuon/Vattenfall. Bij aanvang legde de onderzoeker uit wat het doel en de procedure van het onderzoek was en konden de professionals eventueel vragen stellen. Er werd verteld dat het gesprek op een voice-recorder zou worden opgenomen om later het gesprek te kunnen uitwerken. Aan het begin van het interview werd gevraagd wat de functie inhield van de betreffende professional. Daarna werden de verschillende topics doorlopen.

4.1.2 Deelnemers

De deelnemers werken, op één persoon na, allemaal op afdelingen waarin contact wordt gezocht met klanten die een betalingsachterstand hebben opgelopen. Dit gaat om incassoafdelingen, afdelingen debiteurenadministratie, financiën en/of creditmanagement.

4.1.3 Topics

De volgende onderwerpen werden tijdens het groepsinterview behandeld:

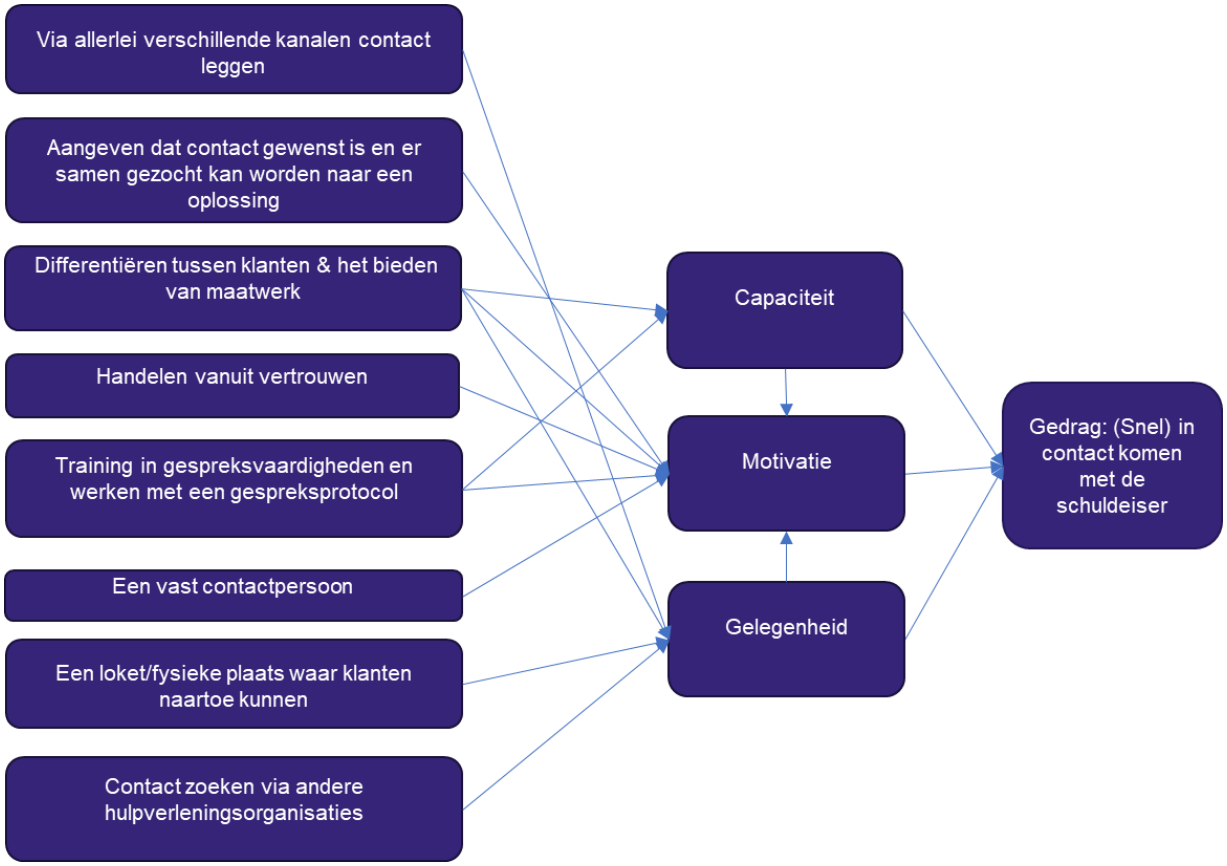
3. **Good practices**: Welke maatregelen treffen de verschillende organisaties nu om contact met klanten met betalingsachterstanden te bevorderen? En wat is er bekend over de effectiviteit van de verschillende manieren van aanpak?
4. **Mogelijke oplossingen**: Welke oplossingsrichtingen zien organisaties en klanten om contact tussen schuldeiser en klanten met een betalingsachterstand te stimuleren?
5. **Randvoorwaarden**: Wat zijn de bestuurlijke en organisatorische randvoorwaarden waar organisaties aan zouden moeten voldoen om tot een effectievere benadering van klanten met een betalingsachterstand te komen?

4.2 Resultaten

4.2.1 Good practices: Welke maatregelen worden getroffen om contact met klanten met een betalingsachterstand te bevorderen? En wat is er bekend over de effectiviteit van de verschillende manieren van aanpak?

In Figuur 5 staat weergegeven welke maatregelen schuldeisers treffen om contact met klanten met een betalingsachterstand te bevorderen. Daarbij is aangegeven op welk(e) component(en) van het COM-B model deze maatregel inspeelt. Verderop staat beschreven wat de maatregelen precies inhouden, hoe deze worden ingezet en wat er bekend is over de effectiviteit van de verschillende manieren van aanpak.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam



Figuur 5. Overzicht van maatregelen die door schuldeisers worden getroffen om contact met klanten met een betalingsachterstand te bevorderen met daarbij de COM-B componenten waarop het inspeelt (n = 7).

Via allerlei verschillende kanalen proberen in contact te komen De professionals geven aan op verschillende manieren te proberen om in contact te komen met klanten met een betalingsachterstand. Dit varieert van contact zoeken via brieven (onaangetekend, maar in een later stadium soms ook aangetekend), e-mails, WhatsApp-berichten, sms-berichten tot (video-)bellen, huisbezoeken (aangekondigd, maar ook onaangekondigd) en ook 1 cent overmaken met daarbij de boodschap: 'wilt u contact met ons opnemen'. Daarnaast geven verschillende organisaties aan dat ze aandacht hebben besteed aan hun website: deze moet duidelijk zijn en uitnodigend om contact te zoeken. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld de inzet van animatiefilmpjes, maar ook door een laagdrempelig contactformulier te plaatsen waarop mensen kunnen aangeven dat zij graag benaderd willen worden.

Het is niet precies bekend wat de inzet van de verschillende kanalen oplevert, maar er zijn wel allerlei aanwijzingen voor de effectiviteit van de kanalen. Het sturen van brieven om in contact te komen wordt door meerdere professionals als niet zo heel effectief beschouwd. Professionals hebben de indruk dat veel brieven ongeopend blijven. Het sturen van sms-berichten is iets wat tegenwoordig meer oplevert dan in het verleden, zo wordt aangegeven. De verklaring die hierbij wordt gegeven is dat het sturen van sms-berichten nu minder vaak voorkomt en dat een dergelijk bericht dus meer opvalt. Het overmaken van 1 cent gebeurt ook met het doel om op te vallen (mensen krijgen vaak een melding dat er iets is bijgeboekt) en de organisatie die dit inzet merkt dat er hierdoor meer mensen contact zoeken. Iets anders dat als effectief wordt ervaren is het sturen van een handgeschreven brief met een naam erbij. Verder worden belpogingen door meerdere professionals als effectief ervaren om in contact te komen met klanten. Daarbij wordt door een professional aangegeven dat dit vooral goed werkt vroeg in het proces. Maar hierbij wordt wel weer een kanttekening geplaatst: niet iedereen heeft een mobiel/is telefonisch bereikbaar. Er wordt verder aangegeven dat langsgaan alleen zin heeft bij impactvolle producten (i.v.m.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

de marge): bij een achterstand op de hypotheek wordt deze keuze bijvoorbeeld wel gemaakt, maar bij een achterstand op een WA-verzekering niet. Er wordt door sommige professionals aangegeven dat mensen het onprettig vinden als een schuldeiser besluit langs te gaan. Bij een huisbezoek bij een huurachterstand wordt schaamte ervaren; een paar professionals hebben het idee dat men daarom liever niet wil dat de buren zien dat er iemand van de corporatie langs komt. Een andere professional geeft aan dat er signalen zijn binnengekomen dat sommige mensen wachten met betalen omdat ze weten dat er dan iemand langskomt en dat juist prettig vinden. Het vermoeden wordt gedeeld dat sommige mensen dit doen in verband met gevoelens van eenzaamheid. Over videobellen wordt gezegd dat klanten dat vaak liever niet willen. Dit wordt als opvallend ervaren, want in de adviespraktijk werkt dit juist heel goed, zo geeft een professional aan. Verder wordt aangegeven dat het inzetten van verschillende benaderingswijzen effectief is: “Hoe meer mogelijkheden, hoe meer kans dat de klanten reageren”. Ook wordt gedeeld dat het contactformulier waarop mensen via een website kunnen aangeven dat ze benaderd willen worden veel wordt gebruikt.

Een aantal professionals geeft aan dat bij hun organisatie klanten de keuze krijgen hoe ze benaderd willen worden: telefonisch, per e-mail of in sommige gevallen middels een huisbezoek. Een professional geeft aan dat hier een gevaar in schuilt: sommige klanten gaven bijvoorbeeld aan dat ze graag via e-mail willen communiceren omdat dit meer anoniem voelt. De vraag wordt gesteld of dit uiteindelijk leidt tot een oplossing. Deze professional twijfelt hieraan en twijfelt daardoor of er met de kanaalvoorkeur van de klant rekening gehouden moet worden.

Aangeven dat contact gewenst is en er samen gezocht kan worden naar een oplossing De boodschappen waarmee contact wordt gezocht variëren, maar vaak komt het neer op: “betaal de achterstand en als dat niet lukt, neem dan zo snel mogelijk contact op.” Verder wordt vaak aangegeven dat de organisatie graag inzicht wil hebben in waarom iemand niet kan betalen. Sommige organisaties vermelden ook op hun website en/of in andere vormen van communicatie, zoals brieven, dat ze graag samen met de klant opzoek gaan naar een oplossing. Een professional geeft dat dat zij in hun communicatie aangeven dat ze meer kunnen betekenen dan de klant vooraf zou denken, om zo de klant te overtuigen contact te zoeken. Een andere professional geeft aan dat uit onderzoek onder hun klanten blijkt dat klanten aangaven dat zodra hen werd verteld dat een oplossing geboden kon worden, ze geraakt werden en bereid waren meer openheid te geven. Door deze professional werd tevens aangegeven dat wanneer een oplossing werd aangeboden dat daarbij werd geëist dat de klant ook hulp ging zoeken, ofwel bij een kredietbank/schuldhulpverlening ofwel bij vrienden/familie. Oplossingen die worden geboden zijn o.a. een betalingsregeling, uitstel van betaling, het bevriezen van de schuld, een (tijdelijke) renteverlaging (van hypotheek), maar ook doorverwijzing naar schuldhulpverlening of projecten die aansluiten bij de hulpbehoefte van de kant (zoals hulp bij het op orde krijgen van de administratie of leren lezen).

> “Al die klanten [red. met betalingsachterstanden] die we zagen gaven ons terug: Vanaf het moment dat jullie zeiden dat jullie me een oplossing konden bieden, was ik geraakt. Dat was het moment om te stoppen met wegduiken en openheid te gaan geven.”

Differentiëren tussen klanten Een aantal organisaties maakt in de manier van contact zoeken onderscheid tussen klanten. Er zijn ook organisaties die differentiëren wanneer er contact is.

Een professional geeft aan dat ze differentiëren tussen klanten die nooit eerder een betalingsachterstand hebben gehad, klanten die elke maand te laat betalen, klanten die een

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

zorgwekkende betaalgeschiedenis hebben en nieuwe klanten, van wie het betaalgedrag nog niet bekend is. Klanten die elke maand te laat betalen worden minder persoonlijk benaderd door de organisatie (bijv. met behulp van een belcomputer/ of een extern callcenter) dan klanten die nooit eerder een betalingsachterstand hebben gehad en nu opeens niet meer betalen. Die worden meer persoonlijk benaderd door de eigen mensen, omdat van deze groep meer de wens is te weten wat er speelt (bijv. of er een life-event heeft plaatsgevonden). Verder geeft deze professional aan dat er 27 verschillende brieven zijn opgesteld op basis van de verschillende groepen. Deze brieven verschillen in tone-of-voice (streng of minder streng), maar ook in taalniveau.

Het bieden van maatwerk Naast het verschillend benaderen van verschillende klanten wordt ook het belang van het bieden van maatwerk als het gaat om oplossingen benadrukt. Een aantal professionals geeft aan dat zij in het eerste gesprek proberen te achterhalen wat de reden is van de achterstand. “Als iemand gaat scheiden, dat is een totaal andere situatie dan wanneer een koelkast stuk gaat.” Een aantal professionals legt uit maatwerk te bieden op basis van de verhalen die ze te horen krijgen. Een professional geeft aan dat ze aan de klant vragen wat hij/zij kan missen, in plaats van zelf een voorstel te doen. Er wordt gemerkt dat klanten de regeling die op basis hiervan wordt afgesproken sneller nakomen.

Handelen vanuit vertrouwen Er wordt door verschillende professionals aangegeven dat het van belang is om de klant vanuit vertrouwen te benaderen. Dat helpt om in contact te komen en ook om te komen tot een duurzame oplossing voor de klant. De professionals merken op dat sommige schuldeisers niet opzoek zijn naar een duurzame oplossing voor de klant. Dit heeft volgens de professionals invloed op het beeld dat klanten hebben van schuldeisers en daarmee of ze wel of niet contact (durven) zoeken. Ook bepaalde televisieprogramma’s, zoals ‘deurwaarders: betalen of leeghalen’, hebben effect op de beeldvorming, zo geven de professionals aan. Een professional geeft aan: “Heel veel mensen die ons uiteindelijk toch aan de lijn krijgen die zeggen: “Ik maakte me heel erg zorgen, maar jullie zijn best wel aardig.””

> “Ik heb wel eens iemand aan de telefoon gehad die zei: Ik heb ‘deurwaarders: betalen of leeghalen’ gekeken. Ik durfde jullie eigenlijk niet te bellen, omdat ik bang was dat ik toch wel een erg grote premie-achterstand heb.”

> “Heel veel mensen die ons uiteindelijk toch aan de lijn krijgen die zeggen: “Ik maakte me heel erg zorgen, maar jullie zijn best wel aardig.”

Training in gespreksvaardigheden en werken met een gespreksprotocol voor klantenservicemedewerkers/incassomedewerkers Een professional geeft uit dat een deel van het team getraind is in gespreksvaardigheden en dat zij nu werken met een protocol waarin actief luisteren centraal staat. Verder worden medewerkers via het protocol ook uitgenodigd extra informatie te verzamelen die niet proactief door klanten wordt versterkt door een zogenaamd zinvol praatje te maken. Uit de pilot bleek dat teams die de technieken in hebben gezet een hogere klanttevredenheidsscore haalden, dat de afhandeling hoger was en dat het aantal klanten steeg die in één keer waren geholpen.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Een vaste contactpersoon Een professional geeft aan dat wanneer er contact is geweest met een klant deze een casemanager krijgt van wie deze ook het telefoonnummer krijgt. Op die manier is er een vaste contactpersoon voor klanten (met een rechtstreeks nummer). De meeste organisaties werken niet met een vaste contactpersoon. Door sommige organisaties wordt dit ook niet als wenselijk gezien, het risico bestaat dat de medewerker er niet is op een moment dat een klant contact zoekt. Een professional geeft aan dat de communicatie wordt vastgelegd in een systeem en dat elke casus overdraagbaar moet zijn. Als een gesprek niet is afgerond kan er wel een terugbelafspraak met dezelfde professional worden gemaakt.

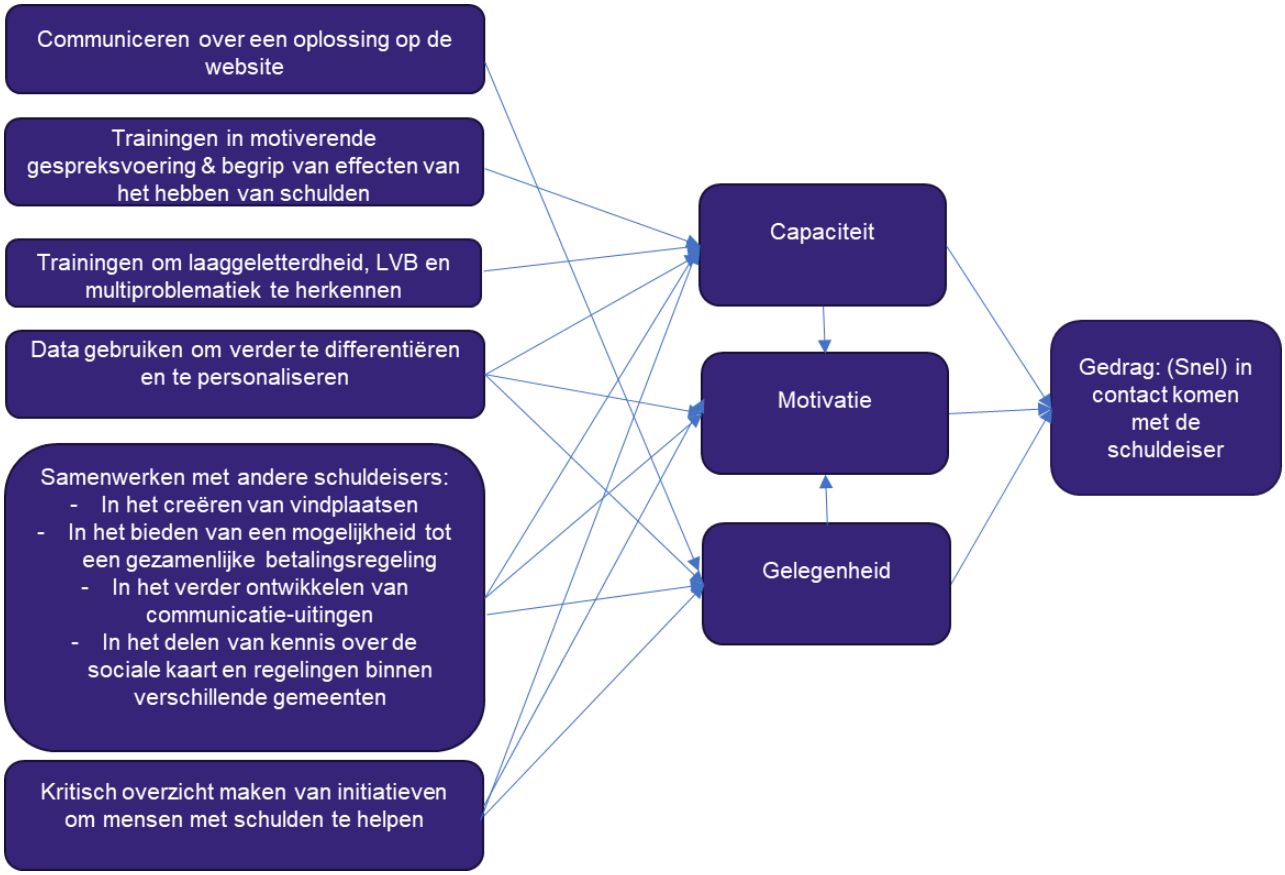
Een loket/fysieke plaats waar klanten naartoe kunnen Een paar organisaties hebben een balie waar klanten naartoe kunnen als ze betalingsproblemen hebben. Er wordt aangegeven dat de mogelijkheid tot fysiek contact als wenselijk wordt gezien voor bepaalde klanten om in contact te komen en te kunnen praten over mogelijke oplossingen.

Contact zoeken via andere hulpverleningsorganisaties Een aantal organisaties geeft aan samen te werken met andere hulpverleningsorganisaties om zo (eerder) in contact te kunnen komen met hun klanten met betalingsachterstanden. Initiatieven zoals vroegsignaleringsprojecten (bijv. Vroeg Eropaf), Sociaal Hospitaal (Sohos) en Samenwerken Over Stelsels (S.O.S.) worden hier genoemd. Centraal staat bij deze initiatieven de samenwerking met verschillende partijen (zorgverzekeraars, hulpverlenings-organisaties, gemeenten) en het contact is niet alleen gericht op het oplossen van de betalings-achterstand, maar ook om te kijken wat er allemaal nog meer aan de hand is en welke hulp hierin geboden kan worden. Een van de belangrijke doelen van deze projecten is het laten afnemen van schuldenstress (o.a. door te proberen deurwaarders buiten de deur te houden).

4.2.2 Mogelijke oplossingen: Welke oplossingsrichtingen zien organisaties om contact tussen schuldeiser en klanten met een betalingsachterstand te stimuleren?

In Figuur 5 staat weergegeven welke oplossingsrichtingen organisaties zien om contact tussen schuldeiser en klanten met een betalingsachterstand verder te stimuleren. Het gaat hier om maatregelen die nog niet of nog niet op grote schaal worden toegepast. Daarbij is tevens aangegeven op welk(e) component(en) van het COM-B model oplossingen inspelen. Verderop staat beschreven wat de oplossingen precies inhouden en hoe ze zouden kunnen worden ingezet.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam



Figuur 6. Overzicht van oplossingen die door schuldeisers zijn aangedragen om contact met klanten met een betalingsachterstand te bevorderen met daarbij de COM-B componenten waarop het inspeelt (n = 7).

Communiceren over een oplossing op de website Er wordt aangegeven dat contact met klanten met betalingsachterstanden bevorderd kan worden wanneer op de eigen website mogelijke oplossingen die een organisatie kan bieden, zoals een betalingsregeling of tijdelijke renteverlaging van de hypotheek, worden weergegeven. Dit wordt nog lang niet altijd gedaan, vanwege het risico dat wordt gevoeld, maar waarvan niet bekend is of dit ook zo werkt, is dat iedereen hier dan naar gaat vragen.

Trainingen in motiverende gespreksvoering & begrip van effecten van het hebben van schulden Een professional geeft aan een oplossing te zien in het trainen van het team, dat via de telefoon of aan de balie contact heeft met mensen met een betalingsachterstand, in motiverende gespreksvoering. Belangrijk hierbij is dat professionals leren niet te oordelen, vertrouwen te winnen en leren aansluiten bij wat de klant zegt, zo wordt aangegeven. Een andere professional geeft het belang aan van doortastendheid en te onderzoeken wat er achter de klantvraag zit. Aanvullend hierop wordt de behoefte uitgesproken om collega's bij te scholen in wat het hebben van schulden met mensen kan doen en hoe je hiermee vanuit de organisatie het beste om kunt gaan.

Trainingen om laaggeletterdheid, LVB en multiproblematiek te herkennen Een professional legt uit dat het zinvol zou kunnen zijn om collega's te trainen in het herkennen van bepaalde problematiek om zo beter te kunnen doorverwijzen naar de juiste professionals.

Data gebruiken om verder te differentiëren en te personaliseren Meerdere professionals zien in het gebruik van data mogelijkheden om nog beter in contact te kunnen komen met verschillende klanten met betalingsachterstanden**.** Er worden kansen gezien in het gebruik van data om vroegtijdig klanten te

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

herkennen met een verhoogde kans op betalingsachterstanden om daar in een vroeger stadium op te kunnen handelen. Een professional spreekt de behoefte uit om te kunnen differentiëren tussen klanten met betalingsachterstanden die hulp nodig hebben en klanten die sporadisch niet betalen, maar niet in de problemen zitten. In deze laatste groep hoeft, zo wordt aangegeven, niet veel energie gestoken te worden. Een reminder via sms zou bij deze groep voldoende kunnen zijn. De professional geeft aan de focus te willen leggen op de eerste groep. Ze willen hierbij graag kijken naar welke tone of voice te hanteren en welke middelen in te zetten. Een andere professional spreekt de wens uit te onderzoeken middels data wat nu maakt dat de ene klant al in een vroeg stadium zelf hulp zoekt via de website en de ander pas in actie komt als ze worden benaderd door het incassobureau. Vanuit diverse partijen wordt de wens uitgesproken om data te gebruiken om life-events te kunnen voorspellen en daarmee de benadering beter af te stemmen op de klant. Een voorbeeld dat wordt gegeven is dat veel betalingsproblemen al op jonge leeftijd ontstaan, als jongeren 18 worden en veel zaken, zoals een zorgverzekering, opeens zelf moeten regelen. Mogelijk kunnen problemen bij deze groep eerder gesignaleerd of zelfs voorkomen worden door eerder contact te zoeken.

Samenwerken met andere schuldeisers

1. **In het creëren van vindplaatsen** Een mogelijke oplossing om contact met klanten met betalingsachterstanden verder te stimuleren dat wordt genoemd is het uitwisselen van informatie om zo samen vindplaatsen te creëren van mensen met schulden. Dit wordt met name benadrukt door professionals vanuit organisaties waaraan vaste lasten moeten worden betaald. Verder worden huisartsen benoemd als mogelijke vindplaats van mensen met schulden.
2. **In het bieden van een mogelijkheid tot een gezamenlijke betalingsregeling** Een paar professionals geven aan kansen te zien in het samenwerken met andere organisaties waarbij de schuldenaar ook een openstaande factuur heeft, om zo gezamenlijk tot een oplossing te komen. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van een gezamenlijke betaalregeling. “Je creëert duidelijkheid en rust bij de klant en hebt nog maar één schuldeiser.”
3. **In het verder ontwikkelen van communicatie uitingen** De werkgroep ‘communicatie’ heeft een brief ontwikkeld die schuldeisers kunnen gebruiken om hun klanten mee te benaderen. De wens is uitgesproken om deze nog verder te ontwikkelen met daarin voor heel Nederland herkenbare pictogrammen. Ook wordt de wens gedeeld om samen animatiefilmpjes te maken (met uitleg per situatie) en uitingen te maken in andere talen. Hierbij wordt aangegeven dat het goed zou zijn om ervaringsdeskundigen te betrekken bij het ontwikkelproces.
4. **In het delen van kennis over de sociale kaart en regelingen binnen verschillende gemeenten** Het belang van ‘warm’ doorverwijzen wordt benadrukt en daarvoor is het goed om hiervan op de hoogte te zijn.

Kritisch overzicht maken van initiatieven om mensen met schulden te helpen Er zijn inmiddels veel initiatieven op de markt om mensen met schulden te helpen. Denk aan Geldfit, het Vaste Lasten Pakket, Sociaal Hospitaal en Collectief schuldregelen. Het kan helpen in het contact met klanten om je hier als schuldeiser aan te verbinden. Zo worden bijvoorbeeld positieve ervaringen gedeeld met de Fikks-app, een app waarin een deelnemer samen met een buddy (vrijwilligers waaronder ervaringsdeskundigen en (semi-)professionals) online samenwerkt om geldzaken te organiseren. Hierbij wordt de kanttekening geplaatst dat er ook minder goede initiatieven zijn, waarbij de klant bijvoorbeeld voor diensten moet betalen. In samenwerking met kennispartners een overzicht maken van de initiatieven in combinatie met een analyse van de sterktes en zwaktes zou helpend zijn.

4.2.3 **Randvoorwaarden:** Wat zijn de bestuurlijke en organisatorische randvoorwaarden waar organisaties aan zouden moeten voldoen om tot een effectievere benadering van klanten met een betalingsachterstand te komen?

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Neuzen moeten in voldoende mate dezelfde kant opstaan Er wordt aangegeven dat er binnen organisaties verschillende ideeën bestaan over hoe om te gaan met klanten met betalingsachterstanden. Zo geeft een professional aan dat in de organisatie door sommige collega's wordt gedacht: "Als je achterstanden hebt, dan heb je schuld. Dan moet je dat zelf zien op te lossen." Andere collega's voelen meer verantwoordelijkheid voor het meedenken over een oplossing. Dat hier verschillend over wordt gedacht wordt als ingewikkeld ervaren om het incassoproces in de ogen van de gesproken professionals te verbeteren. Als professionals de incassoprocedure willen veranderen, door bijvoorbeeld verschillende brieven te sturen naar verschillende typen klanten, dan betekent dit vanwege het feit dat veel processen en systemen met elkaar samenhangen, dat ook collega's van andere afdelingen hierin mee moeten gaan.

Incassomedewerkers moeten voldoende vrijheid hebben om met een klant te komen tot een oplossing Een aantal professionals geven aan dat incassomedewerkers op hun afdelingen veel vrijheid hebben om samen met de klant een oplossing te bedenken en af te spreken. Dat wordt door meerdere professionals als succesvol ervaren. Dit is een voorwaarde om maatwerk te kunnen leveren.

> "Er zijn eigenlijk bijna geen richtlijnen voor de oplossing. Maar het gesprek is wel helemaal gestructureerd via een protocol. De medewerker krijgt uiteindelijk alle vrijheid om tot een oplossing te komen waarvan de medewerker denkt dat deze het beste is voor de klant. Dat schijnt heel succesvol te zijn."

Gestelde doelen/targets voor medewerkers moeten aansluiten bij ambities Aspecten waarop medewerkers worden beoordeeld zijn: lengte van gesprekken, of de klant voldoende informatie heeft gekregen, of er lange termijn oplossingen worden geboden, of er met de klant is meegedacht, maar ook zaken als het debiteurensaldo en aantallen 'einde leveringen' (liefst zo laag mogelijk). Een professional geeft aan dat bij hun organisatie het saldo uitdrukkelijk geen onderdeel van de beoordeling is omdat medewerkers zich dan teveel zouden richten op hogere achterstanden, terwijl juist de kleinere vaak duurzaam oplosbaar zijn.

Training & intervisiemomenten Meerdere professionals geven het belang aan van het investeren in het trainen van de professionals die klanten met betalingsachterstanden te woord moeten staan in de juiste gespreksvaardigheden. Daarnaast wordt het belang van intervisiemomenten uitgelegd. Bij intervisies worden casussen besproken en wordt met elkaar gedeeld hoe hiermee om te gaan. Dit wordt als een belangrijke voorwaarde ervaren om tot best practices te komen.

Zorgen voor een team met voldoende levenservaring Een professional geeft aan dat er bij het aannemen van nieuwe professionals erop gelet wordt of kandidaten voldoende levenservaring hebben en goed met mensen in contact kunnen zijn. Deze twee zaken worden gezien als voorwaarden om het werk als incassomedewerker op een goede manier te kunnen uitvoeren.

Gebruik van data moet ethisch verantwoord zijn en binnen privacy wetgeving vallen Bij de wens om data te gebruiken wordt aangegeven dat goed moet worden onderzocht wat mag en ethisch verantwoord is. Bij veel organisaties staat deze ontwikkeling nog in de kinderschoenen.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

4.3 Conclusie

De professionals die we hebben gesproken proberen al op allerlei manieren het contact te bevorderen met hun klanten met betalingsachterstanden. Over het algemeen lijkt het zinvol om via verschillende kanalen contact te zoeken. Verschillende klanten hebben verschillende mogelijkheden en behoeftes hierin, dus het is voorlopig goed om, wanneer deze voorkeuren op individueel niveau niet bekend zijn, meerdere kanalen in te zetten. Verder sluiten de oplossingen die worden geboden meestal wel aan bij de verwachtingen die klanten hierover hebben, maar wordt hierover niet altijd op voorhand transparant gecommuniceerd. Dit zou sommige klanten wel kunnen helpen om eerder contact te zoeken.

Schuldeisers spelen graag in op de verschillende mogelijkheden en behoeftes van klanten en differentiëren wordt dan ook als good practice gezien. Om echt goed te kunnen differentiëren is maatwerk nodig: op basis van wat een klant deelt over de reden van de achterstand kan een passende oplossing worden aangedragen. De wens is geuit om data te gebruiken om nog verder te differentiëren en te personaliseren. De ontwikkeling van het gebruik van data staat nog in de kinderschoenen en hierbij zal goed moeten worden bekeken welke variabelen daadwerkelijk voorspellend zijn, wat ethisch verantwoord is en welke opties binnen de privacy wetgeving passen. Veel van de gegevens die de organisaties wensen te gebruiken hebben de organisaties niet en bij gegevens die wel in het bezit zijn is het de vraag of deze gebruikt mogen worden (AVG).

Actief luisteren wordt ook als good practice gedeeld; iets dat klanten als heel prettig ervaren. Dit kan goed getraind kan worden (bijvoorbeeld door middel van een training motiverende gespreksvoering). Verder wordt het trainen van medewerkers in het herkennen van bepaalde problemen (en hoe daarop in te spelen) als mogelijke oplossing gezien. Dit kan helpen om maatwerk te bieden aan klanten. Sommige organisaties, zoals een woningcorporatie of een hypotheekverstrekker werken ook met een vaste contactpersoon voor de klant, maar andere organisaties zeggen dat dat voor hen niet haalbaar is. Zij zeggen zelfs dat dat onwenselijk is, omdat het risico bestaat dat de medewerker er niet is op een moment dat de klant contact zoekt. Het is echter maar de vraag of klanten dit als storend ervaren. Zij gaven aan graag een vaste contactpersoon te hebben. De mogelijkheid tot persoonlijk contact wordt door de meeste klanten als prettig ervaren; sommigen vinden het daarvoor ook erg fijn om naar een fysieke plaats te kunnen. Een paar organisaties bieden dit aan.

Een laatste good practice die is gedeeld is de samenwerking met hulpverleningsorganisaties zoals vroegsignaleringsprojecten om zo in contact te komen met hun klanten met betalingsachterstanden.

Andere mogelijke oplossingen die worden gedeeld zijn het verder uitwisselen van informatie om zo samen vindplaatsen te creëren van mensen met schulden en ook samenwerken in de vorm van het bieden van een gezamenlijke betalingsregeling. Dit is iets waar klanten ook erg enthousiast op reageerden. Het geeft rust en je hoeft niet meer met allerlei verschillende schuldeisers afspraken te maken. Een laatste oplossing die is gedeeld is om nog simpeler te communiceren. Veel organisaties zijn hier al wel mee bezig door bijvoorbeeld alle communicatie aan te passen naar B1-taalniveau, maar hier is ook nog wel winst te behalen, bijvoorbeeld middels de inzet van pictogrammen en animatiefilmpjes, maar ook door het communiceren in andere talen.

Tot slot is er gesproken over randvoorwaarden: wat is van belang om de gewenste veranderingen te realiseren? In de eerste plaats moeten de neuzen in de organisatie in voldoende mate dezelfde kant opstaan. Er wordt in organisaties nu verschillend gedacht over in hoeverre je klanten met betalingsachterstanden tegemoet moet komen en dat maakt dat veranderingen doorvoeren lastig is. Professionals geven aan dat om maatwerk te kunnen bieden incassomedewerkers voldoende vrijheid moeten hebben om met een klant te komen tot een oplossing. Dat maakt ook dat gestelde doelen voor medewerkers moeten aansluiten bij de ambities van de organisatie. Verder moet er voldoende training en intervisiemomenten zijn, en moet er in het aannamebeleid ook op gelet worden dat een professional voldoende levenservaring heeft en in staat is om klanten op een goede manier te woord te staan.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

5. Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: ***Hoe kunnen mensen met een betalingsachterstand het beste worden benaderd om hen te bewegen om (snel) in contact te komen met hun schuldeiser en wat is nodig om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost?***

Klanten noch schuldeisers hebben er belang bij dat rekeningen na een betalingsachterstand verder oplopen en incassobureaus of deurwaarders ingeschakeld moeten worden om schulden te innen. Wat maakt dan toch dat het zo ingewikkeld is om in een vroeg stadium bij een achterstand contact te hebben en samen tot een oplossing te komen (deelvraag 1)? De meeste klanten die we hebben gesproken zijn in eerste instantie nog wel proactief in het contact, maar stoppen hiermee als ze geen controle meer ervaren. Dit punt wordt bereikt als er achter elkaar brieven van schuldeisers op de mat vallen en klanten niet meer weten hoe ze de problemen kunnen oplossen. Gebrek aan ervaren controle kan leiden tot een negatieve spiraal van negatieve emoties, ontkenning, vermijding, behoefte om uit te stellen en uiteindelijk, in uiterste gevallen, depressieve gevoelens of burn-out, waardoor contact zoeken nog lastiger wordt. Ook het niet kunnen begrijpen van de communicatie of hoe er contact gezocht kan worden staat een aanzienlijk deel van de klanten in de weg: 50,3 % van de mensen met financiële problemen is laaggeletterd (Keizer, 2018) en naar schatting heeft 16% van de mensen in Nederland een LVB en dit percentage ligt bij mensen met schulden waarschijnlijk nog hoger (van Dam, Desain, Georg, Kruithof & van Geuns, 2018). Daarbij komt dat een tijdelijke vermindering van ons cognitieve verwerkingsvermogen wegens ervaren schaarste begrip in de weg kunnen staan en ook het niet kunnen omgaan met een computer kan ervoor zorgen dat er geen contact wordt opgenomen of een klant niet reageert op het contact dat wordt gezocht.

Wat zijn dan factoren die klanten kunnen helpen of motiveren om wél contact te zoeken met hun schuldeiser, open te staan voor contact (deelvraag 1)? Het is ten eerste van belang dat klanten het nut en de noodzaak inzien van contact. Dit wordt bijvoorbeeld bereikt door te weten welke oplossingen een schuldeiser kan bieden en te ervaren dat contact zoeken nu echt nodig is om negatieve consequenties, zoals beslaglegging, af te wenden. Klanten gaven aan dat brieven uitnodigender mogen zijn, bijvoorbeeld door daarin aan te geven dat een betalingsregeling getroffen kan worden. Maar wat ook heel belangrijk is, is dat er vertrouwen is dat het openstaan voor contact leidt tot een positief resultaat en dat klanten met vertrouwen en begrip tegemoet getreden worden. Klanten gaven aan graag uit te leggen aan de schuldeiser waardoor de betalingsachterstand is ontstaan en daarbij hopen dat er echt naar hen geluisterd wordt en er begrip wordt getoond. In dat kader kan een vaste contactpersoon helpen. Nu ervaren ze soms dat medewerkers niet luisteren en juist (ver)oordelen of dossiers hebben overgedragen aan collega's waardoor miscommunicatie ontstaat. Dit belemmert de motivatie om contact te zoeken. Als klanten ervaren dat een organisatie vriendelijk reageert, dan zijn ze geneigd meer terug te doen.

Wat betekent dit voor hoe je je klanten met betalingsachterstanden als schuldeiser het beste kunt benaderen? Welke evidence-based interventies zijn er bekend (deelvraag 2)? En welke manieren gebaseerd op gedragsinzichten, praktijkgerichte onderzoeken, good practices vanuit de coalitieleden en inzichten van klanten bieden mogelijke oplossingen (deelvraag 3)? Studies vanuit verschillende schuldeisers en incassobureaus laten zien dat met name wanneer een schuld net is ontstaan het benadrukken van de positieve consequenties van het zoeken van contact in brieven effectief is. In sommige gevallen, later in een incassotraject en/of bij een relatief hoge schuld, lijkt een brief met een strenge toon waarin druk wordt gelegd effectiever (BIN NL, 2017; Keizer, 2016b). Als er echter druk wordt gelegd om te betalen en er geen afloscapaciteit meer is, werkt ook een strenge toon niet en is eerder contraproductief. Verder is het van belang om ervoor te zorgen dat een zo groot mogelijke groep klanten de boodschap begrijpt. Dit kan door zo eenvoudig mogelijk te communiceren en naast brieven andere vormen in te zetten (bijv. animatiefilmpjes in e-mails of op websites). Zowel onderzoekers in het veld als

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

schuldeisers als klanten benoemen daarnaast het belang van de mogelijkheid tot persoonlijk contact. Op deze manier kan de klant zijn of haar verhaal doen, is aansluiting op de klant veel beter mogelijk en kan maatwerk worden geboden. Belangrijk hierbij is wel actief te kunnen luisteren; medewerkers zouden hierop getraind moeten worden. Een dergelijke manier van luisteren en gespreksvoering is slechts een enkeling van nature gegeven. Trainingen motiverende gespreksvoering zijn op veel plekken in de dienst- en hulpverlening effectief gebleken. De eerste resultaten van studies naar de effecten van huisbezoeken, waarbij verschillende schuldeisers en gemeenten met elkaar samenwerken, zijn veelbelovend. Voor kleinere schulden biedt de telefoon, sms of Whatsapp (bijv. met een iDEAL-link erin), of een fysiek loket waar mensen langs kunnen komen uitkomst.

Wat kunnen organisaties doen om ervoor te zorgen dat de klantrelatie in stand blijft, de reguliere betalingen door de klant weer worden hersteld en de betalingsachterstand zoveel mogelijk wordt opgelost (deelvraag 4)? Organisaties zetten al een aantal oplossingen met succes in, denk aan het bieden van een betalingsregeling, uitstel van betaling, maar ook doorverwijzing naar (schuld)hulpverlening. Schuldeisers kunnen nog meer informatie uitwisselen om samen vindplaatsen te creëren en samenwerken in de vorm van het bieden van een gezamenlijke betalingsregeling. Dit is iets waar klanten erg enthousiast op reageerden. Vanuit de coalitie loopt nu een pilot voor een gezamenlijke betalingsregeling. De ambitie is om uiteindelijk een digitaal platform in te richten, waarin klanten een betalingsregeling kunnen aanvragen bij één of meer van de coalitieleden (Voors, van Geuns, & van der Hoek, 2018).

5.1 Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten uit het onderzoek geven wij de coalitie een aantal concrete aanbevelingen mee:

1. Attendeer klanten via zo veel mogelijk verschillende kanalen (brief, e-mail, sms, telefoon etc.) op de achterstand en spoor hen aan contact te zoeken door duidelijk aan te geven wat dit kan opleveren. Verschillende klanten hebben verschillende mogelijkheden en behoeftes hierin, dus het is voorlopig goed om, wanneer deze voorkeuren op individueel niveau niet bekend zijn, meerdere kanalen in te zetten. Tevens is het van belang om via verschillende kanalen bereikbaar te zijn: zorg dat mensen kunnen e-mailen, kunnen bellen (bij voorkeur gratis), maar het liefst ook langs kunnen gaan op een fysieke locatie.
2. Houd rekening met mogelijke beperkingen van klanten zoals lage leesvaardigheid, (taal)begrip, LVB en tijdelijk verminderd verwerkingsvermogen door zo eenvoudig mogelijk te communiceren. Zorg voor een laag taalniveau en zet animatiefilmpjes in.
3. Benader de klant vriendelijk en vanuit vertrouwen. Ga er vanuit dat de klant de achterstand wil oplossen. De meeste mensen zijn te vertrouwen en willen de achterstand oplossen en voor diegenen bij wie dat niet geldt, geldt dat een benadering vanuit vertrouwen er juist voor kan zorgen dat iemand alsnog iets aan zijn of haar probleem wil doen. Wij zitten als mensen zo in elkaar dat we geneigd zijn om iets terug te doen voor iemand die iets voor ons doet (wederkerigheid) (e.g. Cialdini, 1993). Daarbij helpt het verder als je als schuldeiser bereid bent mee te denken over een oplossing en hierover communiceert.
4. Geef de klant in het contact de ruimte om zijn of haar verhaal te doen en luister hier goed naar. Ook is ook het tonen van begrip en empathie belangrijk. Ons onderzoek laat zien dat klanten graag delen waardoor de schuld is ontstaan. In dat kader wordt een vaste contactpersoon als prettig ervaren, iemand die goed kan luisteren (bijv. getraind in motiverende gespreksvoering) en iemand die zich kan verplaatsen in de klant (bijv. door ervaringsdeskundigen in te zetten). Vanuit dit gesprek kan een schuldeiser samen met de klant opzoek gaan naar een passende oplossing.

Tot slot nog dit: We hebben tijdens het onderzoek gemerkt dat de schuldeisers die we hebben gesproken veel goede bedoelingen hebben en ook al veel adviezen in de praktijk brengen. Maar ook hebben we

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

gemerkt dat schuldeisers nog onvoldoende houvast hebben om keuzes te maken en verder soms intern onvoldoende steun ervaren zodat wat zij willen op het gebied van incassopraktijken ook breed gedragen wordt. In dit onderzoek hebben we getracht handvatten mee te geven. Waar kennis nog ontbreekt raden we aan experimenten op te zetten. Zo is meer onderzoek nodig om te kunnen beoordelen welke kanalen het meest effectief zijn en welke boodschappen het meest effectief zijn bij wie en wanneer. Daarbij is meer onderzoek nodig naar hoe te differentiëren tussen klanten. Het feit dat bedrijven steeds meer data tot hun beschikking hebben kan hierbij uitkomst bieden, al zal goed moeten worden bekeken welke variabelen echt voorspellend zijn, wat ethisch verantwoord is en wat binnen de privacy wetgeving past. Het maken van klantprofielen uitsluitend op basis van betaalgedrag of bankgegevens kan niet alleen leiden tot schijnpatronen maar mede daardoor verkeerde oplossingen suggereren. Ter illustratie: het feit dat je aan iemands betaalgedrag en uitgavenpatroon kunt voorspellen dat iemand over een bepaalde periode in de financiële problemen terecht kan komen, verklaart niets. Om iemand te kunnen ondersteunen bij het voorkomen van problemen is juist het antwoord op de waarom-vraag essentieel. De enigen die die vraag kunnen beantwoorden zijn de mensen die betalingsachterstanden en schulden hebben. Daarom adviseren wij nader onderzoek onder de doelgroep te doen, zowel kwantitatief als kwalitatief, om de verschillende customer journeys te construeren. Daarbij is het ook van belang te differentiëren tussen schuldeisers (sectoren; vaste lasten; overheid; noodzakelijke versus meer luxe artikelen; etc.). Voorlopig lijkt een persoonlijke benadering het beste om te kunnen differentiëren. Waar ook meer onderzoek voor nodig is, is om te weten of het communiceren over een oplossing zoals een betalingsregeling op de website ertoe leidt dat veel mensen hier naar gaan vragen. Dit kan via relatief simpele A/B-testen goed onderzocht worden.

Waar al goede ontwikkelingen plaatsvinden is in de ambitie om gezamenlijke betalingsregelingen af te spreken. Hiervoor is het wenselijk de gegevens te registeren op een gemeenschappelijke plek. Wij raden aan om klanten nu al te vragen of ze hiermee instemmen, om zo rekening te houden met de privacy wetgeving (AVG). Ook worden medewerkers steeds vaker getraind in (motiverende) gespreksvoering en in het begrijpen wat het hebben van schulden met mensen kan doen. Wij raden aan waar dat nog niet gebeurt medewerkers hierin te trainen. Waar verder goede stappen in worden gezet is in het aanpassen van schriftelijke communicatie. Daarbij raden we aan om vervolgstappen planmatig op te zetten en uit te voeren en afspraken te maken over een wetenschappelijk verantwoorde monitoring en opzet van de experimenten. Al met al worden er al goede stappen gezet, maar zijn er ook nog veel stappen te zetten om eerder in contact te kunnen komen met klanten en betalingsachterstanden zoveel mogelijk te kunnen helpen oplossen.

6. Kritische reflectie

Voor het interpreteren van de resultaten van het onderzoek willen we nog twee kritische punten aankaarten. Het eerste betreft de representativiteit van onze steekproef van klanten met betalingsachterstanden. Er is een aantal beperkingen aan de representativiteit. In dit onderzoek hebben we 10 mensen gesproken die te maken hebben met schulden. Er zijn ongeveer 30 klanten benaderd. 5 klanten hebben aangegeven niet mee te willen doen; de andere 15 hebben niet gereageerd. In onderzoek bij mensen met schulden is de medewerking aan onderzoek vaak/vaker een probleem. Lage responserates zijn niet altijd een probleem, maar de vraag is of de minderheid die wel mee heeft willen werken aan onderzoek representatief is voor de meerderheid die niet mee heeft gewerkt (Webley & Nyhus, 2001). Dat is, denken wij, deels het geval. We hebben alleen mensen gesproken die redelijk tot goed Nederlands kunnen spreken. We weten dat er onder klanten met betalingsachterstanden ook een groep mensen is die niet goed Nederlands kunnen spreken en/of schrijven (Keizer, 2018). Ook hebben we alleen mensen gesproken die zich al hebben gemeld bij de gemeente voor hulp bij hun schulden. Dat is waarschijnlijk een selecte groep. We weten bijvoorbeeld dat een aanzienlijk deel van de mensen met

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

schulden geen hulp zoekt. De klanten die we hebben gesproken hadden te maken met 2 tot ongeveer 20 schuldeisers. Het gemiddelde aantal schuldeisers was 10 (standaarddeviatie = 7). Dit is iets lager dan het gemiddeld aantal schuldeisers dat klanten van de schuldhulpverlening hebben, volgens jaarcijfers van de NVVK over 2018, namelijk 14, maar dit verschil is niet groot.

Het tweede punt betreft de generaliseerbaarheid van de uitspraken die we doen voor verschillende soorten schuldeisers. In het onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten schuldeisers. Sommige adviezen zullen daarmee niet relevant zijn voor sommige en wel weer voor andere schuldeisers. Een huisbezoek kost bijvoorbeeld vrij veel geld en zal alleen een te overwegen optie zijn bij een grotere schuld door bijv. huur- of hypotheekachterstand. Verder zal de keuze voor een interventie mogelijk afhangen van of een schuld voor iemand een vaste last is, of je preferent schuldeiser bent of niet en of een BKR registratie volgt of niet. Hiervoor is meer onderzoek nodig.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Literatuurlijst

Baay P., Buisman, M., & Houtkoop, W. (2015). *Laaggeletterden: achterblijvers in de digitale wereld? Vaardigheden van burgers en aanpassingen door overheden.* Stichting Lezen & Schrijven.

Behavioural Insights Team (2015). Applying behavioural insights to encourage earlier engagement from borrowers in mortgage arrears. Geraagdpleegd op 17-6-2019 van https://www.communities-ni.gov.uk/sites/default/files/publications/dsd/bit-report-may15.pdf

Behavioural Insights Team (2018). Testing behaviourally-informed messaging to increase rates of contact between mortgage lenders and customers facing arrears. Geraadpleegd op 20-6-2019 van https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/02/Testing-behaviourally-informed-messaging-to-increase-rates-of-contact-between-mortgage-lenders-and-customers-facing-arrears.pdf

BIN NL (2017). Rijk aan gedragsinzichten. Editie 2017. Behavioural Insights Netwerk Nederland. Geraadpleegd op 20-06-2019, van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/11/01/rijk-aan-gedragsinzichten-editie-2017

BureauTaal (2018). Eenvoudig Nederlands. Geraadpleegd op 16-7-2019 van https://www.bureautaal.nl/eenvoudig-nederlands-26

Cialdini, R. B. (1993). Influence: The psychology of persuasion.

Croonen, J., Luesink, L., & Sinnema, A. (2017). *Eigen schuld… of niet? 27% stijging betalingen door nudge aanmaning Enschede.* Arnhem: Duwtje.

Daminger, A., Hayes, J., Barrows, A., & Wright, J. (2015). Poverty Interrupted: Applying Behavioral Science to the Context of Chronic Scarcity. *Ideas, 42*, 1-49.

Dienst Publiek en Communicatie (n.d.). Taalniveau B1. Geraadpleegd op 18-9-2018, van https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/r/rijkswebsites/aanbevolen-richtlijnen/taalniveau-b1

Elich, J. (2019). Methode voorkomen huisuitzetting Vroeg Eropaf nu in 100 gemeenten. Sociaal Werk Nederland. Geraadpleegd op 25-2-2019, van https://www.sociaalwerknederland.nl/thema/effectiviteit/nieuws/6739-methode-voorkomen-huisuitzetting-vroeg-eropaf-nu-in-100-gemeenten

Engelmann, J. B., Meyer, F., Ruff, C. C., & Fehr, E. (2019). The neural circuitry of affect-induced distortions of trust. *Science Advances, 5(3)*, eaau3413.

Fransen, M. L., Smit, E. G., & Verlegh, P. W. (2015). Strategies and motives for resistance to persuasion: an integrative framework. *Frontiers in psychology*, *6*, 1201.

Goosen, J. G., van der Laan, J., Telli, S., Vos, A., & van Geuns, R. C. (2017). Communiceren met huurders met een betalingsachterstand: een onderzoek naar de effecten van versimpeling en framing van de WIK-brief.

Keizer, M. (2016a). Afgelost is opgelost. Hoe verlagen we de drempel tot het zoeken van contact? Geraadpleegd op 18-1-2017 van https://www.syncasso.nl/wp content/uploads/2016/10/Onderzoeksrapport-AfgelostOpgelost.pdf.

Keizer, M. (2016b). *De psychologie van de wanbetaler: Psychologische inzichten om debiteuren te motiveren om te betalen*. Cees Badoux Drukkerij.

Keizer, M. (2018). Lezen≠ begrijpen. *Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (RUG), Syncasso, Kredietbank Nederland, Stichting Lezen & Schrijven*.

Lea, S. E. G., Webley, P., & Walker, C. M. (1995). Psychological factors in consumer debt: Money management, economic socialization, and credit use. *Journal of Economic Psychology*, *16*, 681-701.

Madern, T. (2015). *Handreiking: 'Bevorderen van gezond financieel gedrag': praktische uitwerking van het proefschrift 'Op weg naar een schuldenvrij leven'*. NIBUD.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Mewse, A. J., Lea, S. E., & Wrapson, W. (2010). First steps out of debt: Attitudes and social identity as predictors of contact by debtors with creditors. *Journal of Economic Psychology, 31*(6), 1021-1034.

Michie, S., Stralen M.M. van, West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Science, 6-42. http://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42

Michie, S., Atkins, L., West, R., Goosen, H., van 't Hof, K., & Mehra, S. (2018). Het gedragsveranderingswiel: 8 stappen naar succesvolle interventies. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Minke, P. (2018). Geen brief maar persoonlijk contact bij huurachterstand. Dossier Schulden en huisuitzettingen. Geraadpleegd op 15-7-2019 van https://www.aedes.nl/artikelen/klant-en-wonen/schuldhulpverlening/geen-brief-maar-persoonlijk-contact-bij-huurachterstand.html

Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. Times Books.

Nientker, L. I. (2018). *De zoektocht naar een betere aanmaning* (Master's thesis). Universiteit Utrecht.

NVVK (2019). Jaarverslag NVVK 2018. Geraadpleegd op 17-6-2019 van http://jaarverslag.nvvk.eu/2018/index.html

Plantinga, P., Breugelmans, S.M., & Zeelenberg, M. (2018). Shame in Poverty and Social Withdrawal. Geraadpleegd op 17-6-2019 van https://www.arnoudplantinga.nl/pdf/Shame%20in%20Poverty%20and%20Social%20Withdrawal.pdf

Schoneveld, D., Baan, A., Berkhout, B., ten hoor, J., & Bolkestein, M. (2018). Effecten van bijzondere incassobevoegdheden en overheidspreferenties. Berenschot. Geraadpleegd op 15-7-2019 van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/28/eindrapport-effecten-bijzondere-incassobevoegdheden-en-overheidspreferenties

Schonewille, G., & Crijnen, C. (2018). Geldzaken in de praktijk 2018-2019. Nibud. Geraadpleegd op 2-7-2019 van https://www.nibud.nl/wp-content/uploads/Nibud-Financi%C3%ABle-problemen-2018-deel-1.pdf

Service, O., Hallsworth, M, Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., *with* Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. (2014). *EAST. Four simple ways to apply behavioural insights.* The Behavioural Insights Team, London.

SZW (2010). Het geven aan gemeenten van de verantwoordelijkheid voor schuldhulpverlening (Wet gemeentelijke schuldhulpverlening). Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 32291, nr. 3. Den Haag: Sdu.

Tiemeijer, W. (2016). Eigen schuld?. *Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden*.

Uhl, F., ter Hoeven, C. & Fransen, M. *Reducing financial hardship by establishing contact.* Technical report. Geraadpleegd op 27-8-2019 van https://www.thinkforwardinitiative.com/research/reducing-financial-hardship-by-establishing-contact

Van Dam, R., Desain, L., Georg, K., Kruithof, M., & van Geuns, R. (2018). LVB en schulden. Signalen en passende begeleiding. Achtergrondinformatie voor schuldhulpverleners. Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie / Lectoraat Armoede Interventies.

Van der Laan, J., van Doorn, M., Goede, W., & van Geuns, R. (2017). Een gedragsgerichte benadering van armoede: van beleid naar uitvoering.

Van Geuns, R., Jungmann, N., & De Weerd, M. (2011). Klantprofielen voor schuldhulpverlening. *Amsterdam: Regioplan beleidsonderzoek*.

Voors, M., van Geuns, R., & van der Hoek, M. (2018). Wij hebben respect voor onze klanten: schuldeisers helpen bij betaalproblemen klanten. Tijdschrift voor Schuldsanering, 4. (p. 7-9).

Webley, P., & Nyhus, E. K. (2001). Life-cycle and dispositional routes into problem debt. *British journal of psychology*, *92*(3), 423-446.

WRR (2017). Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid. *WRR-R097*.

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam

7. Bijlage - Ethisch manifest Schuldeiserscoalitie

ZO MIN MOGELIJK BETALINGSPROBLEMEN BIJ ONZE KLANTEN

In ons werk krijgen we te maken met klanten met geldproblemen. We willen er zoveel mogelijk aan doen dat onze klanten kunnen betalen en geen problemen krijgen. Daarom hebben we voor onszelf 10 regels gemaakt voor hoe we omgaan met klanten.

1. Wij hebben respect voor onze klanten.
2. Wij gaan om met klanten op een manier die we zelf verwachten van anderen.
3. We werken er zoveel mogelijk aan mee dat klanten kunnen betalen.
4. Wij geven klanten duidelijke informatie over wat we hen aanbieden.
5. Wij maken met onze klanten duidelijke afspraken over wat ze krijgen en hoe ze moeten betalen.
6. Op onze website kunnen klanten duidelijke informatie vinden over wat er gebeurt als ze niet betalen.
7. Als we weten dat klanten geldproblemen hebben, sturen we hen door naar hulpverleners. We houden ons daarbij aan de wetten en regels over privacy.
8. Klanten kunnen ervan uitgaan dat we hen eerlijk behandelen. We behandelen iedereen hetzelfde als de situaties hetzelfde zijn, maar niet als de situaties verschillend zijn.
9. Sommige klanten kunnen niet betalen. Met hen proberen we een oplossing te vinden. Klanten die niet willen betalen, kunnen verwachten dat we hen redelijk maar streng behandelen.
10. We hebben in onze organisatie afspraken over wat we doen om geld te krijgen van klanten die niet betalen. Die afspraken passen bij de inhoud van dit ethisch manifest.

Ondertekenaars van het ethisch manifest streven naar het navolgen van alle punten. Dit gebeurt zo snel mogelijk, maar uiterlijk in 2020.

De coalitie wordt op dit moment (juni, 2019) gevormd door a.s.r. Achmea, Aegon, Bol.com, Brabant Water, CZ, De Key, Nationale-Nederlanden, Elbuco, Eigen Haard, Essent, Universiteit van Amsterdam/Hogeschool van Amsterdam, KPN, Menzis, Vattenfall (Nuon), Obvion, Rochdale, Santander, Ymere, VodafoneZiggo, BNP Paribas, & Greenchoice.

Bron: https://www.schuldeiserscoalitie.nl/manifest/

© 2019 Copyright Hogeschool van Amsterdam