

Achterstandsbeheer

Consumptief krediet

Publicatiedatum: 12-nov-2021

Classificatie: AFM - Publiek

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Onderzoek AFM	5
3. Uitgangspunten voor het borgen van het klantbelang bij achterstandsbeheer	7
4. Uitkomsten onderzoek	14
5. Wat verwacht de AFM van aanbieders?	21
Bijlage 1: handvatten positieve communicatie	23
Bijlage 2: bronnen	25

1. Inleiding

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) maakt zich sterk voor een duurzaam financieel welzijn van consumenten en richt zich hierbij op de meest kwetsbare klantgroepen. Voor de AFM is het belangrijk dat klanten – ook in crisisperiode – zicht blijven houden op een schuldenvrije toekomst. Om vast te stellen in hoeverre aanbieders van consumptief krediet in Nederland het klantbelang centraal stellen in hun achterstandsbeheer, heeft de AFM onderzoek gedaan naar de inrichting en uitvoering van hun beleid ten aanzien van betalingsachterstanden bij consumptief krediet.

Een directe aanleiding voor dit onderzoek was de coronacrisis en de voorspelde negatieve economische gevolgen hiervan. Deze kunnen ertoe leiden dat de potentiële kwetsbaarheid van consumenten wordt vergroot. Een verslechterde financiële situatie bij consumenten kan tot gevolg hebben dat het aantal klanten met een consumptief krediet dat in betalingsproblemen komt in korte tijd toeneemt. Eind 2020 hadden bijna 8,8 miljoen Nederlanders een consumptief krediet en 4,49% van alle inwoners ouder dan 18 jaar geregistreerde betalingsproblemen, volgens Stichting BKR.¹ Dit komt neer op bijna 800.000 klanten met betalingsproblemen.

Vervolgonderzoek

De AFM heeft in 2016 haar leidraad Consumenten en Incassotrajecten gepubliceerd.² In het onderzoek dat daaropvolgend in 2016-2018 is uitgevoerd heeft de AFM gekeken naar achterstandsbeheer bij aanbieders van consumptief krediet. De conclusie was toen dat het klantbelang niet bij alle aanbieders voldoende centraal stond. Daarnaast keek de AFM tot 2018 jaarlijks in het Klantbelang Dashboard naar de mate waarin financiële ondernemingen het klantbelang centraal stellen. In 2018 scoorden de ondernemingen op gebied van hun beleid bij betalingsachterstanden gemiddeld een 2,5 ten opzichte van de maximale score van 5.³

In het najaar van 2020 is de AFM daarom opnieuw onderzoek gestart naar het achterstandsbeheer bij consumptief kredietaanbieders in Nederland. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is dat klanten met betalingsachterstanden een goede en duurzame oplossing aangereikt krijgen. Dat wil zeggen dat de klant een oplossing krijgt die bijdraagt aan een schuldenvrije toekomst op een redelijke termijn.

Kwetsbare consumenten

De coronacrisis vraagt om verscherpte aandacht voor consumenten in kwetsbare situaties, zoals bij achterstandsbeheer en betalingsproblemen. Uit een in 2020 door de AFM en het Centraal Planbureau gezamenlijk uitgevoerde stresstest blijkt dat minstens 75.000 huishoudens binnen drie maanden in financiële problemen komen na inkomensverlies.⁴ Om te voorkomen dat huishoudens in een financieel onhoudbare situatie terechtkomen is zorgvuldige behandeling van klanten door financiële ondernemingen van groot belang.

Tegelijkertijd hebben zowel consumenten als financiële dienstverleners een grote mate van weerbaarheid getoond, mede door de inzet van overheidssteunpakketten. Uit cijfers van de Nederlandse Vereniging van Banken blijkt dat sinds het uitbreken van de coronacrisis ruim 12.000 consumenten een betaalpauze hebben

¹ <https://www.bkr.nl/media/1612/bkrkredietbarometerwebsitemobielv3.pdf>

² <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2016/nov/verantwoordelijkheid-kredietaanbieders-incassoproblemen>

³ <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/kb-dashboard-consumptief-krediet>

⁴ <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2020/september/stresstest-huishoudens-afm-cpb>

ontvangen voor de aflossing van hun consumptief krediet.⁵ Het is nog niet bekend hoe de situatie zich zal ontwikkelen de komende tijd, mogelijk nemen de betalingsachterstanden (alsnog) toe.

Nieuwe inzichten

De focus van het huidige onderzoek lag op het onderzoeken of aanbieders van consumptief krediet voldoende bijdragen aan het borgen van een schuldevrije toekomst op een redelijke termijn voor klanten met een consumptief krediet die betalingsproblemen hebben. Belangrijke elementen om dat doel te bereiken zijn het in contact komen en blijven met klanten, het achterhalen van de oorzaak van de betalingsproblemen en het bieden van een duurzame oplossing gebaseerd op de actuele (financiële) situatie van de klant.

In dit rapport zijn de conclusies van het onderzoek uitgewerkt. De AFM beschrijft wat zij in het onderzoek heeft gezien, op een geanonimiseerde basis, en geeft hierbij goede voorbeelden uit de praktijk. Ook worden in dit rapport verschillende inzichten vanuit de gedragswetenschappen gedeeld.

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek nader toegelicht. Hoofdstuk 3 gaat in op de onderwerpen die van belang zijn bij achterstandsbeheer. In hoofdstuk 4 staan de uitkomsten van het onderzoek. Ten slotte wordt er in hoofdstuk 5 aangegeven wat de AFM van de markt verwacht.

⁵ <https://www.bankinbeeld.nl/thema/corona-monitor/>

2. Onderzoek AFM

De AFM heeft in 2020 en 2021 bij 9 aanbieders van consumptief krediet (banken en aanbieders van krediet met een vergunning van de AFM) onderzoek gedaan naar de wijze waarop deze aanbieders omgaan met betalingsachterstanden en hoe door 3 aanbieders opvolging is gegeven aan een in 2018 uitgevoerd onderzoek naar achterstandsbeheer. De AFM heeft hierbij gekozen voor een gedifferentieerde aanpak, waarbij bij verschillende aanbieders in meer of minder diepgaande mate onderzoek is gedaan.

Aanpak

Bij het onderzoek heeft de AFM onderscheid gemaakt tussen de volgende 3 groepen. Hierbij is rekening gehouden met (de uitkomsten van) eerdere onderzoeken naar achterstandsbeheer die de AFM in het verleden heeft uitgevoerd.

1	Bij 3 aanbieders heeft de AFM in 2018 al uitgebreid onderzoek gedaan naar het achterstandsbeheer. Deze aanbieders hebben naar aanleiding van dit onderzoek verbeteringen doorgevoerd. De AFM heeft in oktober 2020 met deze aanbieders een gesprek gevoerd over de stand van zaken. Hier heeft de AFM geen nieuw onderzoek verricht.
2	Bij 3 aanbieders, die risico-gestuurd zijn geselecteerd, is de AFM in november 2020 gestart met een uitgebreid onderzoek naar de wijze waarop het achterstandsbeheer is ingericht en wordt uitgevoerd. Ten behoeve hiervan zijn schriftelijk vragen gesteld en documenten opgevraagd. Om een goed beeld te krijgen van de praktijk heeft de AFM ook tien dossiers per instelling onderzocht en heeft zij interviews gehouden met medewerkers en management.
3	Bij 6 aanbieders is de AFM in februari 2021 gestart met een beperkt onderzoek naar de wijze waarop het achterstandsbeheer is ingericht. Ten behoeve hiervan heeft de AFM schriftelijk vragen gesteld en documenten opgevraagd.

Toetskader

De AFM heeft het onderzoek uitgevoerd aan de hand van een toetskader waarbij is beoordeeld in hoeverre de aanbieders handelen conform de uitgangspunten voor het borgen van het klantbelang bij achterstandsbeheer (zie hoofdstuk 4 voor meer informatie). Deze uitgangspunten heeft de AFM gebaseerd op de eerdergenoemde Leidraad Consumenten en Incassotrajecten, haar ervaringen bij eerdere onderzoeken naar achterstandsbeheer, het traject Locked up⁶ en literatuur uit de gedragswetenschappen.

⁶ Dit traject zag toe op klanten met een doorlopend krediet waarop niet of beperkt wordt afgelost en consumenten die volgens de (huidige) leennormen overgekrediteerd zijn en die daarvan negatieve gevolgen ondervinden, waaronder het niet kunnen oversluiten ('locked up' in hun huidige krediet). De Nederlandse Vereniging van Banken en de Vereniging van financieringsondernemingen in Nederland hebben op basis hiervan (nieuwe) beleidsmaatregelen doorgevoerd op sectorniveau om de gesignaleerde problemen te voorkomen en op te lossen. Deze zijn verankerd in de gedragscodes.

De uitgangspunten voor het borgen van het klantbelang bij achterstandsbeheer zijn:

- Er is productief contact tussen aanbieder en klant.
- Oplossing is gebaseerd op de (financiële) situatie van de specifieke klant.
- Oplossingenbeleid is van goede kwaliteit.
- Medewerkers zijn in staat om een goede oplossing te bieden.
- Afspraken met incassopartners zijn gericht op het klantbelang.

Bij de beoordeling zijn meerdere controlemechanismes, waaronder een vier-ogenprincipe, toegepast.

De uitgangspunten zijn bedoeld om richting te geven. De vertaling van deze uitgangspunten naar de dagelijkse praktijk moet de kredietaanbieder zelf maken. De beschreven uitgangspunten zijn niet noodzakelijkerwijs de enige manier om het klantbelang centraal te stellen bij betalingsachterstanden. Als een kredietaanbieder dit op een andere manier doet of wil doen, dan is dit mogelijk, zolang de kredietaanbieder zich houdt aan toepasselijke wet- en regelgeving. De handvatten en voorbeelden die de AFM bespreekt gaan vaak verder dan de Wft van aanbieders verlangt.

3. Uitgangspunten voor het borgen van het klantbelang bij achterstandsbeheer

De AFM vindt het van belang dat aanbieders klanten met betalingsachterstanden op een goede manier helpen. Onderstaand schetst de AFM de 5 uitgangspunten waarmee aanbieders het klantbelang kunnen borgen bij het achterstandsbeheer. In de blauwe kaders geeft de AFM - in aanvulling op de uitgangspunten - inzichten vanuit gedragswetenschappelijk invalshoek.

De AFM wijst erop dat deze uitgangspunten handvatten bieden, maar dat het daarnaast ook van belang is dat aanbieders continu onderzoeken hoe zij het beste hun klanten kunnen benaderen en helpen bij betalingsachterstanden. Niet in elke situatie is immers dezelfde aanpak passend. Zo zal het bijvoorbeeld in de ene situatie noodzakelijk zijn dat de volledige financiële situatie inzichtelijk wordt gemaakt en kan in een andere situatie worden volstaan met een aantal toetsvragen. Het is aan aanbieders om (continu) te onderzoeken welke aanpak in welke situatie het beste werkt en wat nodig is om de klant te helpen richting duurzaam herstel.

1. Er is productief contact tussen aanbieder en klant

Om tot een duurzame oplossing te komen met een klant, is het allereerst cruciaal dat aanbieders op een constructieve wijze communiceren met klanten met betalingsproblemen. Een aanbieder houdt hierbij rekening met de omstandigheden van de klant.

Dit betekent enerzijds dat aanbieders klanten met beginnende betalingsachterstanden zo snel mogelijk hieraan herinneren en het voor hen eenvoudig maken om direct te betalen, hier kan een QR-code of betaallink bij helpen.

Anderzijds is het bij klanten met meer structurele problemen van belang dat zij het gevoel krijgen dat er oplossingen beschikbaar zijn en dat een aanbieder hen echt wil helpen. Een dwingende of dreigende toon werkt vaak averechts omdat deze klanten zich niet zelden schamen voor hun situatie en een dergelijke toon alleen maar versterkend werkt. Een aanbieder zorgt dus voor een veilige en constructieve omgeving. Een empathische toon is hierbij gepast. Een aanbieder past dit toe in mondelinge en in schriftelijke communicatie. Vanuit gedragsperspectief is bekend dat contact met klanten bevorderd kan worden als op de website van de aanbieder mogelijke oplossingen worden getoond die een organisatie kan bieden (zoals betalingsregeling of betaalpauze).

Ook spannen aanbieders zich voldoende in om in contact te komen met de klant. Zij zorgen er onder meer voor dat er genoeg belpogingen worden gedaan op verschillende momenten van de dag en dagen van de week. Aanbieders kunnen ook meer innovatieve methoden toepassen zoals het gebruik van WhatsApp of een app waarin de klant laagdrempelig betaalaafspraken kan maken.

In bijlage 1 heeft de AFM een aantal handvatten opgenomen voor aanbieders die kunnen helpen bij het positief insteken van de klantcommunicatie.

Waarom werken klanten niet altijd goed mee?

Vanuit de gedragswetenschappen weten we dat mensen vaak geen actie ondernemen, ook niet als dat eigenlijk wel noodzakelijk of voordelig is. Dit gedrag wordt inertie genoemd, en kan verschillende oorzaken hebben: mensen zijn bijvoorbeeld niet gemotiveerd om actie te ondernemen, of ze vinden het onbelangrijk ('Wat heb ik eraan?'). Maar zelfs als mensen wel weten dat ze iets moeten doen, omdat er anders grote problemen ontstaan, kan inertie optreden.

Er kunnen bijvoorbeeld verschillende redenen zijn waarom mensen met een betalingsachterstand weigeren mee te werken met de aanbieder (Keizer, 2016):

- **Schaamte voor de eigen situatie.** Mensen zien hulp ontvangen, op de vingers getikt worden door de aanbieder of het treffen van een betalingsregeling als een vorm van falen.
- **Een onrealistisch optimisme.** Mensen met een betalingsachterstand gaan er vaak (te) lang vanuit dat zij hun problemen zelf wel kunnen oplossen. Ook hier speelt schaamte een rol: vaak willen mensen hun problemen zo graag zelf oplossen, dat ze het liever niet met anderen over deze problemen willen hebben.
- **Gebrek aan (ervaren) controle.** Mensen met schulden kunnen hun situatie vaak niet meer overzien, en weten niet waar ze moeten beginnen met het oplossen ervan.
- **Ontkenning of onderschatting van het eigen probleem.** Mensen met een betalingsachterstand zien lang niet altijd in dat zij een (groot) probleem hebben dat opgelost moet worden.
- **Negatieve informatie.** Sommige mensen met een betalingsachterstand kennen vanuit hun omgeving negatieve verhalen over bijvoorbeeld incassobureaus en schuldhulpverleners. Dit kan leiden tot onzekerheid over de mogelijke gevolgen van contact opnemen met de aanbieder.

Als deze problemen spelen, lijkt niets doen vaak de veiligste optie. Ook – en misschien zelfs vooral – als een schuldeiser aandringt op actie. Bovenstaande gevoelens worden nog versterkt als de toon van de aanbieders 'hard' en beschuldigend is: vooral aan het begin van een incassotraject en/of bij een relatief lage schuld lijkt het inzetten van verleidingstechnieken effectiever dan een strenge toon. Bovendien moeten aanbieders zich er bewust van zijn dat mensen met een betalingsachterstand soms te maken krijgen met verschillende schuldeisers, met elk een eigen handelswijze. Dit kan ertoe leiden dat bovenstaande gevoelens nog verder worden verstrekt (Goosens & Van Geuns, 2019).

Ten slotte speelt een rol dat mensen over het algemeen meer waarde hechten aan het heden dan aan de toekomst. Dat betekent dat ze vaak keuzes maken die nú gunstig voor hen zijn, maar op de lange termijn slecht kunnen uitpakken. Meewerken met een aanbieder kan – in de ogen van de consument – dus vervelende consequenties hebben op de korte termijn (zoals minder te besteden hebben). Dat weegt voor de meeste mensen zwaarder dan de positieve consequenties op de lange termijn (financieel zorgeloos leven).

2. Oplossing is gebaseerd op de (financiële) situatie

Een aanbieder spant zich voldoende in om achter de oorzaak van de betalingsachterstand te komen. Een groot deel van het succes van een geboden oplossing hangt af van hoe passend de oplossing is. Van belang bij het uitvragen van de oorzaak is dat wordt doorgevraagd. Dit is nodig om goed vast te kunnen stellen of er sprake is van een tijdelijk of meer structureel probleem. Wanneer de klant bijvoorbeeld aangeeft dat hij in een achterstand is geraakt door een eenmalige hogere uitgave, is de oorzaak van het probleem waarschijnlijk niet de eenmalig hogere uitgave, maar dat de klant geen buffer heeft om dit soort uitgaven op te vangen. Wanneer niet naar het onderliggende probleem wordt gekeken, neemt de kans toe dat de klant opnieuw in problemen komt.

Naast het uitvragen van de oorzaak, is het van belang om inzicht te hebben in de persoonlijke en financiële situatie van de klant. Hoe uitgebreid dat uitgevraagd wordt, kan per situatie verschillen, zolang dit wel consistent wordt toegepast. Wanneer op basis van de oorzaak blijkt dat er sprake is van een meer structureel probleem, verwacht de AFM in ieder geval dat een uitgebreidere inkomsten/lastentoets wordt gedaan. Ook wanneer de klant steeds opnieuw in achterstand komt, is er waarschijnlijk sprake van een meer structureel probleem en is een inkomsten/lastentoets passend. Bij een beperkter probleem kan ervoor gekozen worden om de informatie die nodig is om tot een goede oplossing te komen mondeling uit te vragen.

De persoonlijke en financiële situatie zorgvuldig in kaart brengen

Het is belangrijk dat het in kaart brengen van zowel de persoonlijke als de financiële situatie van de klant zorgvuldig gebeurt. Veel klanten ervaren barrières bij het delen van hun persoonlijke situatie met een aanbieder. Dit kan verergeren als er een betalingsachterstand speelt. Het stellen van vragen kan bedreigend op hen overkomen en weerstand oproepen. Het zorgvuldig inzetten van verschillende strategieën kan helpen om de persoonlijke en de financiële situatie van klanten in kaart te krijgen. Voorbeelden van dergelijke strategieën zijn:

- Handel vanuit vertrouwen.
- Toon empathie.
- Leg uit wat er met de informatie die de klant verstrekt, gebeurt.
- Doe geen aannames, maar stel open vragen.
- Zet geen druk.
- Wees geduldig.
- Vraag naar de behoefte van de klant.
- Benadruk dat er hulp beschikbaar is.

Als het onderliggende probleem in kaart is gebracht, dan is het ook van belang dat er (aantoonbaar voor de klant) iets mee gebeurt. Met andere woorden: in de oplossing die de klant geboden wordt, moet vervolgens rekening worden gehouden met dit probleem. Gebeurt dit niet, dan kan dit het vertrouwen van de klant flink schaden.

3. Oplossingenbeleid is van goede kwaliteit

Om klanten in een betalingsachterstand uitzicht te kunnen bieden op een schuldenvrije toekomst is het hebben van een kwalitatief hoogstaand oplossingenbeleid en met name het hebben van concreet beleid op 'uitzichtloosheid' belangrijk. Het hebben van een kwalitatief hoogstaand oplossingenbeleid betekent dat medewerkers de beschikking hebben over een breed scala aan oplossingen, waaronder betalingsregelingen, betaalpauzes (rente en/aflossing), rentestops, herstructurering, budget coaching⁷ en finale kwijting.

Aflossen combineren met automatisch sparen

Sommige kredietunies in het Verenigd Koninkrijk hanteren een automatisch spaarsysteem dat 'Save as you borrow' wordt genoemd, waarbij consumenten met een lening een gedeelte van hun maandelijkse aflossing automatisch op een spaarrekening laten storten (The Fairbanking Foundation, 2017). Door dit systeem ontwikkelen ze de gewoonte om te sparen en valt bij volledige aflossing van de lening het opgebouwde spaarbedrag vrij. Een case study (Lee & Carlisle, 2020) laat zien dat dit een effectieve manier is om mensen te helpen voor wie huisuitzetting dreigt vanwege huurachterstanden. In deze studie betaalden 94 van de 109 huishoudens de lening volledig terug, terwijl zij daarnaast nog een financiële buffer aanlegden.

Het moet duidelijk zijn voor de medewerkers in welke situatie welke oplossing kan worden toegepast. Ook is het duidelijk *hoe* zij deze oplossingen toe moeten passen. Zo is het bij een betalingsregeling van belang dat een klant voldoende geld overhoudt om in zijn levensonderhoud te voorzien. De oorzaak van de betalingsachterstand en financiële situatie van de klant worden gebruikt voor het vaststellen van de beste oplossing. Hierbij laat de aanbieder niet alleen een voorstel van de klant meewegen, maar denkt zelf ook actief mee wat de beste oplossing in het belang van de klant is. Hij weet immers beter welke mogelijkheden hij de klant kan bieden.

⁷ Budget coaching als oplossing zal in de regel gecombineerd worden met andere oplossingsrichtingen.

Tref haalbare betalingsregelingen

Het is belangrijk dat er samen met klanten gezocht wordt naar een oplossing die echt bij hen past. Dat gaat verder dan de vraag of een oplossing financieel haalbaar, maar behelst ook de vraag of dit mentaal haalbaar is.

Om een oplossing voor zowel de klant als de aanbieder tot een succes te maken, is het van belang om rekening te houden met de (mogelijke) omstandigheden van mensen met een betalingsachterstand (AFM, 2018). Omstandigheden die een rol kunnen spelen, zijn bijvoorbeeld:

- **Geloof in eigen kunnen.** Voor mensen met weinig geloof in hun eigen kunnen is het extra moeilijk om betalingsproblemen op te lossen. Op het moment dat ze mislukkingen ervaren in het treffen van een betalingsregeling, komen ze in een vicieuze cirkel terecht. Hoe minder succesvolle ervaringen, hoe sterker de overtuiging wordt dat ze het niet kunnen en hoe waarschijnlijker het is dat problemen blijven bestaan of zelfs groter worden (Bandura, 1977). Consumenten die weinig vertrouwen hebben in hun vermogen om betalingsproblemen op te lossen kunnen dit vertrouwen (terug)winnen door kleine successen te behalen, zoals het voldoen van het afgesproken – haalbare – termijnbedrag.
- **Zelfcontrole.** Hoeveel zelfcontrole mensen hebben, bepaalt of zij verleidingen op de korte termijn kunnen weerstaan in ruil voor langetermijndoelen – zoals uit de schulden komen of blijven (Hoch & Loewenstein, 1991). Een consument met een lage mate van zelfcontrole is kwetsbaar en vatbaarder voor impulsieve aankopen, al dan niet gefinancierd met behulp van een krediet. Ook kost het hen meer moeite om zich te houden aan afspraken over terugbetalingen (Barboza, 2018). Zelfbindingsmechanismen kunnen in zo'n geval een oplossing bieden (Thaler & Benartzi, 2004). Dit zijn manieren om ervoor te zorgen dat mensen zich aan een afspraak met zichzelf houden, bijvoorbeeld door een contract te ondertekenen.
- **Financiële schaarste.** Schaarste kan zorgen voor een verminderd vermogen om goed te kunnen nadenken. De focus wordt tijdelijk verlegd naar het vinden van kortetermijnoplossingen (bijvoorbeeld voor het betalen van een rekening) waardoor de consequenties van gekozen 'oplossingen' (bijvoorbeeld de verplichtingen die horen bij het afgesloten krediet) ondergesneeuwd raken en het langetermijnperspectief uit zicht raakt (Mani e.a., 2013).

Voor een concreet beleid op uitzichtloosheid is het nodig dat aanbieders richtlijnen vaststellen waaruit volgt in welke omstandigheden klanten geen uitzicht meer hebben op een verbetering van de financiële positie binnen een redelijke termijn. Ook is hierbij relevant dat een aanbieder vaststelt wat de maximale duur is dat het gepast is dat klanten in een betalingsachterstand blijven. Aanbieders hebben in hun beleid vastgelegd hoe zij met deze situaties omgaan.

Tot slot borgen aanbieders met hun procedures een maatregelen dat op een consistente wijze met klanten wordt omgegaan, dit betekent dat klanten in vergelijkbare situaties een vergelijkbare oplossing aangeboden krijgen.

4. Medewerkers zijn in staat om een goede oplossing te bieden

Het uitvoeren van een gedegen achterstandsbeheer vergt veel van medewerkers. Medewerkers moeten, op een empathische wijze, lastige gesprekken kunnen voeren, een financiële situatie kunnen doorgronden en kennis van zaken hebben. Een belangrijk vereiste voor deze medewerkers is dat zij 'goed zijn in menselijk contact'. Het is daarom van belang dat zij hierin goed worden ondersteund door de aanbieder. Dit betekent dat er verschillende opleidingen beschikbaar zijn, die zowel toezien op kennis als op vaardigheden. Dit is niet alleen van belang voor beginnende medewerkers, maar ook voor medewerkers met meer ervaring.

Ook is het belangrijk dat medewerkers op een goede manier worden aangestuurd. In resultaatafspraken komt bijvoorbeeld evident het klantbelang terug. Effectieve KPI's zijn hierbij ook van belang. Om bijvoorbeeld vast te stellen of een oplossing daadwerkelijk tot duurzaam herstel heeft geleid is het niet alleen van belang om te volgen of de klant de oplossing nakomt, maar ook of de klant niet opnieuw in betalingsproblemen komt. Een andere KPI die juist in de specifieke context van betalingsachterstanden veel inzicht kan bieden is de klanttevredenheid. Het is van belang dat KPI's niet zijn gericht op het snel voeren van gesprekken of de hoogte van geïnde bedragen omdat dit tot perverse prikkels kan leiden.

Tot slot is het van belang dat medewerkers goed worden begeleid op de werkvloer. Een voorbeeld hiervan zijn duidelijke instructies en hulpmiddelen. Ook kan gedacht worden aan coaching, teamsessies waarin casuïstiek wordt besproken of een buddysysteem waarin dilemma's worden besproken. Het is hierbij vooral van belang dat niet alleen wordt gestuurd op het proces, maar juist ook op de inhoud. Dit betekent dat oplossingen bijvoorbeeld worden geëvalueerd en dat gesprekken kritisch worden beluisterd om te bekijken wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. Om een goed beeld te krijgen van de klantbehandeling is het verstandig om het hele dossier integraal te bespreken, en niet een op zichzelf staand gesprek.

Help medewerkers helpen

Het aanbieden van de juiste handvatten aan medewerkers kan hen helpen om klanten met een betalingsachterstand beter te ondersteunen. Voorbeelden van deze handvatten zijn (onder andere Goosen & Van Geuns, 2019):

- Trainingen in motiverende gespreksvoering & begrip van effecten van het hebben van schulden.
- Trainingen om laaggeletterdheid, een licht verstandelijke beperking (LVB) en multiproblematiek te herkennen (zodat kan worden doorverwezen naar de juiste professionals).
- Een (kritisch) overzicht maken van initiatieven om mensen met schulden te helpen. Aanbieders kunnen ook een samenwerking aangaan met deze initiatieven. Dat kan helpen in het contact met klanten.
- Medewerkers in contact brengen met ervaringsdeskundigen om inzicht te krijgen in hun belevingswereld.

5. Afspraken met incassopartners zijn gericht op het klantbelang

Wanneer een aanbieder er alles aan gedaan heeft om zelf met zijn klant in contact te komen en tot een oplossing te komen en dat niet is gelukt, kan een klant worden doorgezet⁸ naar een incassopartner⁹. De AFM vindt het belangrijk dat de aanbieder zich verantwoordelijk blijft voelen voor haar klant en ook op die manier naar de samenwerking met incassopartners kijkt. In dat kader verwacht de AFM dat de aanbieder kritisch naar een mogelijke incassopartner kijkt voordat een samenwerking wordt aangegaan. Klantbelang centraal weegt mee bij de keuze voor een incassopartner.

Daarnaast is het van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt ten aanzien van de wijze van contact met de consument, de oplossingen die worden geboden en het voorkomen van uitzichtloze situaties en schrijnende gevallen. Het beleid van de aanbieder en de incassopartner sluiten zoveel mogelijk op elkaar aan. Vervolgens verwacht de AFM dat aanbieders de incassopartner actief monitoren en waar nodig consequenties verbinden wanneer afspraken niet worden nageleefd. De beloning voor het incassobureau zorgt niet voor ongewenste prikkels.

⁸ Hierbij geldt wel dat een aanbieder een klant hierover van tevoren informeert en aangeeft wat de klant concreet nog kan doen om dit te voorkomen. De aanbieder doet dit niet met een dreigende of dwingende toon, maar brengt ook deze boodschap vriendelijk en empathisch.

⁹ De AFM doelt hiermee op alle externe partijen waarmee een aanbieder samenwerkt, waaronder incassobureaus, deurwaarders, partijen die huisbezoeken afleggen, schuldopkopers en externe callcenters.

4. Uitkomsten onderzoek

In dit hoofdstuk geeft de AFM aan de hand van de 5 uitgangspunten uit hoofdstuk 3 weer wat de uitkomsten zijn van het onderzoek. Deze uitkomsten worden in algemene zin weergegeven, en zijn niet herleidbaar naar individuele instellingen. Bij de uitkomsten delen we goede en slechte voorbeelden die naar voren zijn gekomen.

In algemene zin zien we bij alle aanbieders in meer of mindere mate ruimte voor verbetering ten aanzien van de 5 uitgangspunten waarmee aanbieders het klantbelang kunnen borgen bij het achterstandsbeheer. Alle aanbieders kunnen groeien door continu de nieuwe ontwikkelingen vanuit de gedragswetenschappen te volgen, en relevante nieuwe inzichten toe te passen in hun aanpak. Overigens waren er wel duidelijke verschillen tussen aanbieders, bijvoorbeeld in de manier van communiceren of in de wijze waarop oplossingen worden toegepast. De AFM merkt verder op dat bij een aantal aanbieders duidelijke verbeteringen zichtbaar waren ten opzichte van het onderzoek uit 2017-2018.

1. Er is productief contact tussen aanbieder en klant

Op basis van het onderzoek concluderen wij dat bij alle onderzochte aanbieders ruimte is voor verbetering in de communicatie. Ook hebben we bij een aantal aanbieders goede voorbeelden gezien van constructieve manieren van communicatie.

Schriftelijke communicatie

Bij alle onderzochte aanbieders zien we ruimte voor verbetering in de schriftelijke communicatie:

- Veel brieven kunnen voor klanten moeilijk te begrijpen zijn. Moeilijke termen als 'in gebreke stellen' en 'vertragingsvergoeding' worden niet in alle brieven vermeden of ten minste duidelijk toegelicht. Ook wordt bijvoorbeeld niet altijd goed uitgelegd wat een negatieve registratie bij het BKR concreet betekent voor de klant.
- Voor klanten is lang niet altijd duidelijk dat er mogelijkheden zijn om hun situatie te verlichten (anders dan direct starten met aflossen). Niet in alle brieven staat bijvoorbeeld expliciet en prominent dat klanten contact op kunnen nemen als zij niet kunnen betalen en dat de aanbieder bereid is om samen naar een oplossing te zoeken. Een enkele aanbieder neemt wel informatie op over de oplossingsrichtingen, bijvoorbeeld in een bijgevoegde folder.
- In de brieven ziet de AFM slechts in enkele gevallen terug dat het de klant zo makkelijk mogelijk wordt gemaakt om te betalen. Er is ruimte voor verbetering voor aanbieders door het toevoegen van betaallinks en QR-codes in de brieven, zodat de drempel voor aflossen voor klanten zo laag mogelijk wordt.
- Ook bleek uit het onderzoek dat brieven soms erg formeel en afstandelijk zijn ingestoken. Uit de brieven blijkt niet altijd dat de aanbieder bijvoorbeeld voldoende begrip heeft voor de situatie van de klant, niet oordeelt en bereid is te luisteren naar het verhaal van de klant. Dit hebben veel klanten wel nodig om contact op te durven nemen. Bij de meeste aanbieders zien we formeel en afstandelijk taalgebruik terug met name naarmate de klant verder in het achterstandstraject komt, bij sommige aanbieders zien we dit al vanaf het begin.

Voorbeelden van constructieve schriftelijke communicatie:

- *“Helaas heeft u een betaling gemist voor het krediet (rek. nr. xxx) dat u bij ons heeft. Misschien is dit per ongeluk gebeurd? Ook kan het zijn dat u door omstandigheden niet kunt betalen. Wat de reden ook is: samen zoeken we graag met u naar een oplossing.”*
- *“Misschien kunt u door omstandigheden niet betalen. Wilt u ons bellen of e-mailen? Dan kijken we hoe we u kunnen helpen. Er zijn verschillende oplossingen mogelijk en we kijken samen naar wat het beste bij uw situatie past.”*
- *“Neem contact met ons op en samen vinden we een oplossing. Wij kunnen uw maandbedrag bijvoorbeeld verlagen zodat u een tijdje minder af hoeft te lossen. Of we passen uw krediet aan, zodat dit beter past bij uw nieuwe situatie.”*

In deze voorbeelden wordt begrip getoond voor de situatie en handelingsperspectief geboden aan de klant. De aanbieder toont met deze passages dat hij de klant echt wil helpen.

Mondelinge communicatie

Ook in de mondelinge communicatie vielen de verschillen op. Zo waren er aanbieders die strak volgens een belscript werken; de AFM heeft bij deze gesprekken geconstateerd dat er geen echt gesprek tot stand komt tussen klant en medewerker. Zo ontbreekt vaak empathie in het gesprek en wordt er niet goed doorgevraagd. Ook bij aanbieders die zonder belscript werken zagen we verschillen in toon en aanpak. We hebben gesprekken gehoord waarin medewerkers met een empathische toon het gesprek aangingen en richting de klant uitstraalden dat er met hen meegedacht werd. We hebben ook gesprekken teruggeluisterd waar er een meer zakelijke toon werd gehanteerd en empathie leek te ontbreken.

Inspanning om contact te krijgen

Uit het onderzoek bleek dat er grote verschillen zijn tussen aanbieders in de inspanning die zij leveren om contact te krijgen met de klant. Zo zijn er aanbieders die slechts twee of drie belpogingen ondernemen, en verder vooral schriftelijk contact zoeken. Ook zijn er aanbieders die juist veel belpogingen ondernemen op verschillende tijdstippen van de dag. Daarnaast zien we onderscheid in de communicatiemiddelen die worden gebruikt. Er zijn aanbieders die enkel telefonisch en per brief communiceren. Andere aanbieders maken actief gebruik van WhatsApp, e-mail, sms en de mijn-omgeving van de klant.

Niet willen en niet kunnen

Uit het onderzoek bleek dat veel aanbieders in hun aanpak onderscheid maken in klanten die niet willen of niet kunnen. Klanten die als ‘niet-willen’ worden gekwalificeerd krijgen bij een aantal van deze aanbieders een strengere en stevigere aanpak dan klanten die als welwillend worden gekwalificeerd. Aanbieders baseren deze kwalificatie op een gesprek met de klant, of op basis van het gegeven dat ze geen contact kunnen krijgen met de klant. Ze hanteren hiervoor een matrix:

Wel willen en wel kunnen	Wel willen maar niet kunnen
Niet willen en wel kunnen	Niet willen en niet kunnen

Deze manier van werken kan ervoor zorgen dat aanbieders klanten te snel kwalificeren als niet-willend, terwijl er achter dat niet willen mogelijk andere problematiek schuilgaat.¹⁰ Een strengere aanpak werkt dan vaak alleen maar averechts. De AFM verwacht dan ook van aanbieders dat wanneer zij deze werkwijze hanteren, zij hierin voldoende nuance toepassen en borgen dat klanten niet onterecht als niet-willend worden gekwalificeerd en het mogelijk maken dat de kwalificatie gedurende het traject wordt bijgesteld. Bijvoorbeeld het enkel geen contact kunnen krijgen met de klant vindt de AFM daarin onvoldoende doorslaggevend. Een mogelijke toevoeging aan de matrix die de AFM in haar onderzoek heeft teruggezien is “niet lukken”. Met deze kwalificatie doet een aanbieder meer recht aan de situatie waarbij de klant vanuit stress of schaamte irrationeel reageert. Het is van belang dat een aanbieder handelt vanuit vertrouwen richting de klant.

2. Oplossing is gebaseerd op de (financiële) situatie

Het is van belang dat een aanbieder goed inzicht krijgt in de situatie van de klant. Dit zodat hij een oplossing met de klant kan afspreken waarmee het probleem daadwerkelijk kan worden opgelost. Ook op dit punt zagen we grote verschillen tussen aanbieders.

Uitvragen oorzaak

Uit het onderzoek bleek dat vrijwel alle aanbieders bij klanten naar de oorzaak van de betalingsachterstand vragen. Een aantal aanbieders vraagt hierbij echter onvoldoende door, en neemt genoegen met het eerste antwoord dat de klant geeft. Dit zorgt ervoor dat deze aanbieders onvoldoende zicht hebben op de daadwerkelijke problematiek die bij de klant speelt.

Voorbeelden van een onvolledig beeld van de oorzaak:

- Een klant is sinds 2018 steeds weer in betalingsachterstand. In 2020 is hij opnieuw in betalingsachterstand. De klant geeft dat aan dat dit komt doordat hij door de coronacrisis tijdelijk geen werk heeft. De aanbieder registreert dit als de oorzaak en vraagt niet door. Gezien de achterstanden al sinds 2018 voorkomen lijkt dit echter niet de daadwerkelijke oorzaak van de betalingsproblematiek.
- Een klant in achterstand geeft aan dat hij niet heeft kunnen betalen doordat er sprake is van loonbeslag. De aanbieder registreert dit als de oorzaak van de achterstand en vraagt verder niet door. Loonbeslag is echter een gevolg van grotere betalingsproblematiek die speelt bij de klant.

De AFM verwacht dat aanbieders nagaan wat er daadwerkelijk aan de hand is zodat zij de oplossing hierop kunnen aanpassen.

Uitvragen financiële situatie

De AFM heeft in haar onderzoek vastgesteld dat de financiële situatie niet door alle aanbieders in voldoende mate wordt uitgevraagd. Een aanbieder vroeg bijvoorbeeld alleen naar de financiële situatie wanneer kwijting werd overwogen. De meeste aanbieders voeren een inkomsten/lastentoets uit wanneer de klant niet binnen een bepaalde periode kan herstellen. Hierbij wordt een herstelperiode tussen de drie en twaalf maanden aangehouden.

¹⁰ Zie het blok “Waarom werken klanten niet altijd goed mee?” in hoofdstuk 4 voor meer toelichting hierop.

De AFM acht het van belang dat wanneer geen uitgebreide inkomsten/lastentoets wordt uitgevoerd, aanbieders voldoende controlevragen stellen over de financiële situatie, waarmee zij kunnen toetsen of de situatie mogelijk toch niet ernstiger is dan gedacht. Ook hier kunnen de meeste aanbieders, en zeker de aanbieders die een lange herstelperiode hanteren, hun beleid nog verder op aanscherpen. Dit kunnen ze vormgeven door bijvoorbeeld het opnemen van standaardcontrolevragen in het proces. Wanneer er uit dergelijke controlevragen signalen komen dat de situatie mogelijk ernstiger is dan in eerste instantie ingeschat, verwacht de AFM dat aanbieders alsnog een inkomsten/lastentoets uitvoeren.

Voorbeelden mogelijke controlevragen:

- Zijn er wijzigingen geweest in uw inkomen sinds u het krediet heeft aangevraagd?
- Zijn er andere relevante wijzigingen geweest in uw persoonlijke situatie, bijvoorbeeld in uw gezinssamenstelling of in uw uitgaven?
- Heeft u nog andere schulden of betalingsachterstanden? Heeft u hiervoor betaalafspraken gemaakt of een andere oplossing getroffen?
- Verwacht u in de komende maanden nog bijzonderheden, verwacht u bijvoorbeeld grote uitgaven te moeten doen of juist geld te ontvangen?

Uit het onderzoek bleek dat er aanbieders zijn die gebruik maken van data om hun aanpak verder te personaliseren en te differentiëren. Bijvoorbeeld om vroegtijdig klanten te herkennen met een verhoogde kans op betalingsachterstanden of om te kunnen differentiëren tussen klanten met betalingsachterstanden die hulp nodig hebben en klanten die sporadisch niet betalen, maar niet in de problemen zitten. Dit vindt de AFM een positieve ontwikkeling.

3. Oplossingenbeleid is van goede kwaliteit

Het is van belang dat aanbieders een divers oplossingenbeleid hebben. Op basis van het onderzoek concluderen wij dat alle aanbieders in hun oplossingenbeleid de mogelijkheid hebben om klanten verschillende oplossingen aan te bieden. Hierbij kan gedacht worden aan betaalafspraken, betalingsregelingen, rente- of betaalpauses, renteverlaging en finale kwijting. Veel aanbieders bieden daarnaast ook de mogelijkheid tot herstructurering of budgetcoaching.

Voorbeeld goede praktijk:

Aanbieders wijzen klanten tevens op externe mogelijkheden om hulp te zoeken bij hun financiële situatie. Hierbij kan gedacht worden aan een externe coach, maatje of Schuldhulproute. Aanbieders kunnen dit bijvoorbeeld doen in telefoongesprekken, schriftelijke communicatie (later in het traject) en op hun website.

Tegelijkertijd zagen we dat aanbieders in de praktijk voornamelijk betaalafspraken maken of betalingsregelingen afspreken. Sommige aanbieders lieten het aan de klant om een oplossing voor te stellen. Een klant is (uiteraard) niet op de hoogte van de mogelijke oplossingen en het is dus logischerwijs aan de aanbieder om samen met de klant een oplossing te bepalen.

Ook viel op dat bij veel aanbieders in het beleid handvatten ontbraken waarmee door medewerkers kan worden bepaald in welke situatie welke oplossing het meest passend is.

Zo ontbraken bij veel aanbieders richtlijnen om vast te stellen hoe hoog een (kortlopende) betalingsregeling maximaal mag zijn. Aanbieders gingen dan uit van hetgeen de klant aangaf te kunnen betalen, zonder dit te

controleren. Dit kan ertoe leiden dat klanten een te hoog bedrag afspreken wat ze uiteindelijk toch niet na kunnen komen. Ook borgt een aanbieder met deze werkwijze onvoldoende dat gelijksoortige klanten gelijk worden behandeld. De AFM wijst er nogmaals op dat zij ten alle tijden van aanbieders verwacht dat zij borgen dat klanten voldoende middelen overhouden om in hun levensonderhoud te voorzien.

Sommige aanbieders geven aan dat het hebben van concrete richtlijnen niet mogelijk is, omdat zij maatwerk aanbieden. Echter, ook bij het aanbieden van maatwerk verwacht de AFM van aanbieders dat zij richtlijnen opstellen waaruit blijkt welke oplossingsrichtingen er beschikbaar zijn en in wat voor situaties welke oplossingsrichtingen het meest passend zijn. Uit het onderzoek blijkt dat dergelijke richtlijnen het aanbieden van maatwerk niet in de weg hoeven te staan.

Beleid op uitzichtloosheid

De AFM heeft in het onderzoek geconcludeerd dat niet alle aanbieders een beleid op uitzichtloosheid hanteerden. De AFM zag bij deze aanbieders dat betalingsregeling na betalingsregeling kon worden afgesproken zonder dat er zicht was op een schuldenvrije toekomst. Met beleid op uitzichtloosheid verwachten we van aanbieders dat ze nadenken over de maximale termijn waarbinnen een klant moet kunnen herstellen of zicht blijft houden op een schuldenvrije toekomst. De aanbieder moet willen voorkomen dat klanten in schrijnende situaties, met geen reële kans op een verbeterde situatie op redelijke termijn, lange tijd aan hun achterstand blijven vastzitten.

De AFM heeft in haar onderzoek een aantal voorbeelden gezien van duidelijk beleid op uitzichtloosheid. Deze aanbieders hebben een herstelperiode gedefinieerd waarbinnen een klant moet kunnen herstellen. Wanneer een klant niet binnen deze periode kan herstellen wordt een regeling afgesproken voor een bepaalde periode en wordt de restschuld, wanneer de klant deze regeling nakomt, kwijtgescholden.

Voorbeeld goede praktijk:

Op basis van de maximale betaalcapaciteit van de klant wordt een maandbedrag bepaald. Dit wordt gedaan aan de hand van de werkelijke lasten in combinatie met de NIBUD-norm. Met de klant wordt afgesproken dat wanneer hij 3 tot 5 jaar lang dit maandbedrag betaalt, de rest van de schuld wordt kwijtgescholden. Gedurende de looptijd van de afspraak houdt de aanbieder contact met de klant en stelt de betaalcapaciteit waar nodig bij.

De AFM heeft in haar onderzoek vastgesteld dat een aantal aanbieders gebruik maken van het Vrij Te Laten Bedrag (de VTLB-norm). De VTLB-norm komt neer op ongeveer 95% van de van toepassing zijnde bijstandsnorm. Met betrekking tot de VTLB-norm, merkt de AFM op dat deze norm wordt gehanteerd bij wettelijke schuldsaneringstrajecten¹¹ waarbij er een totaaloverzicht is van de schuldsituatie en klanten na 3 jaar, of maximaal 5 jaar van al hun schulden af zijn en een schone lei ontvangen. Het toepassen van deze norm als individuele kredietaanbieder op reguliere achterstandstrajecten, die mogelijk langer lopen en waarbij nog andere schulden kunnen spelen, is onevenredig zwaar. De AFM verwacht dat aanbieder rekening houdt met wat de klant duurzaam per maand kan betalen.

¹¹ Op basis van de Wet schuldsanering natuurlijke personen (WSNP)

4. Medewerkers zijn in staat om een goede oplossing te bieden

Tijdens de interviews heeft de AFM veelal enthousiaste en betrokken medewerkers gesproken. Tegelijkertijd ziet de AFM bij vrijwel alle aanbieders dat er verbetermogelijkheden zijn in de begeleiding van medewerkers.

Opleiding

Alle aanbieders die de AFM heeft onderzocht hebben opleiding door middel van training en/of coaching ingericht voor nieuwe medewerkers. Medewerkers moeten bijvoorbeeld hun Wft-examen consumptief krediet behalen en krijgen cursussen in duidelijk communiceren. Ook zien we dat nieuwe medewerkers worden begeleid op de werkvloer door een coach of door meer ervaren medewerkers.

We zien wel dat een aantal aanbieders vooral focussen op kennis of vaardigheden als duidelijk en begrijpelijk communiceren, en dat in mindere mate stil wordt gestaan bij wat ervoor nodig is om klanten in een lastige situatie daadwerkelijk te kunnen helpen. Bij een aantal aanbieders krijgen medewerkers de cursus motiverende gesprekstechnieken. Hiermee wordt de medewerker getraind in het tonen van empathie en het motiveren van de klant om samen tot een oplossing te komen.

Veel aanbieders kunnen verbeteren door ook een gedegen opleidingstraject voor bestaande medewerkers in te richten. Ook het up-to-date houden van kennis en vaardigheden is van belang. De AFM merkt hierbij op dat er vanuit de gedragswetenschappen veel nieuwe inzichten zijn over hoe klanten het beste ondersteund kunnen worden bij betalingsachterstanden, het is van belang dat ook bestaande medewerkers deze nieuwe inzichten meekrijgen.

Voorbeeld goede praktijk:

Over het aanbieden van de cursus budget-coaching aan medewerkers is de AFM positief. Door middel van deze cursus kunnen medewerkers klanten concreet helpen die moeite hebben met het krijgen van overzicht en inzicht in hun financiële situatie.

KPI's

Veel aanbieders beoordelen of een oplossing goed is door na te gaan of de klant de afspraken die zijn gemaakt nakomt. Hieruit blijkt echter niet of een oplossing ook daadwerkelijk tot duurzaam herstel heeft geleid. Een aantal aanbieders beoordeelt eveneens of de klant binnen een aantal maanden na afloop van de oplossing opnieuw in achterstand komt. De AFM vindt dit een betere manier om te beoordelen of de oplossing kwalitatief goed was en tot duurzaam herstel heeft geleid.

Monitoring

Ten aanzien van monitoring zien we grote verschillen tussen aanbieders. Zo hebben we aanbieders gezien die amper controles hadden ingericht ten aanzien van hetgeen de medewerkers doen. Bij andere aanbieders zagen we wel terug dat er goede controles waren. Zo hadden aanbieders een vier-ogenprincipe ingesteld en/of controleerden zij dossiers van de medewerkers. Ook zijn er aanbieders die telefoongesprekken terugluisteren. Over het algemeen zagen we wel dat de controle door de aanbieders, maar ook de begeleiding van medewerkers, door het thuiswerken vanwege de coronacrisis minder consequent wordt uitgevoerd.

De AFM wijst erop dat ook wanneer het werk op afstand wordt uitgevoerd aanbieders verantwoordelijk zijn om te borgen dan medewerkers hun werk goed kunnen uitvoeren conform de door de aanbieder opgestelde processen en beleid.

Voorbeeld goede praktijk:

Bij het controleren van de klantdossiers en -gesprekken bekijkt de aanbieder niet de op zichzelf staande communicatiemomenten (een gesprek of een e-mail), maar beoordeelt hij het volledige proces. Hiermee wordt geborgd dat de verschillende stappen in het proces zowel in toon als inhoud goed op elkaar aansluiten.

6. Afspraken met incassopartners zijn gericht op het klantbelang

De AFM constateert dat de afspraken die aanbieders maken met incassopartners uiteenlopen. Ook ziet de AFM dat wanneer aanbieders samenwerken met verschillende incassopartners, de afspraken met deze verschillende partners soms uiteenlopen.

Samenwerking

Het viel op dat er aanbieders zijn die nauw samenwerken met hun incassopartners, duidelijke afspraken hebben en monitoren in hoeverre deze afspraken worden nageleefd. Tegelijkertijd ziet de AFM ook aanbieders waarbij de afspraken zeer hoog-over zijn, en waarbij de monitoring voornamelijk toeziet op het procesmatige KPI's en slechts in beperkte mate toeziet op de klantbehandeling. De AFM merkt hierbij op dat er aanbieders zijn die de afspraak maken dat "de incassopartner het klantbelang centraal stelt", zonder dit verder te duiden. Hierdoor is niet duidelijk wat er wordt bedoeld. Het is van belang dat een aanbieder duidelijk maakt wat specifiek van de incassopartner wordt verwacht, en dat dit in lijn is met het interne beleid van de aanbieder. De AFM verwacht dat ook bij uitbesteding de aanbieder zelf haar verantwoordelijkheid neemt, en niet de invulling overlaat aan de incassopartner.

De AFM mist bij veel aanbieders concrete afspraken over het oplossingenbeleid dat de incassopartner moet hanteren. Ook ontbreekt vaak een concreet beleid op uitzichtloosheid. De AFM heeft overigens ook enkele goede voorbeelden gezien waarbij dergelijke afspraken wel aanwezig waren, in lijn met het eigen beleid van de aanbieder. In deze gevallen bleek concreet uit de gemaakte afspraken hoe regelingen met klanten eruitzien; wat de maximale duur is van een regeling en hoe de hoogte van de maandelijkse betaling wordt vastgesteld. Een alternatieve werkwijze die minder samenwerkingsafspraken behoeft, is dat een aanbieder enkel de gerechtelijke activiteiten uitbesteed aan een incassopartner.

Beloning van de incassopartners

Een aantal aanbieders werkt op basis van een verrichtingentarief. Er zijn echter ook aanbieders die werken op basis van *no cure no pay* of zij betalen een bonus afhankelijk van het geïnde bedrag. Omdat dergelijke beloningsstructuren zich ook deels richten op resultaten, kunnen deze onwenselijke prikkels met zich mee brengen. Beloningsvormen met ongewenste prikkels moeten worden vermeden. Bij een *no cure no pay* afspraak kan het klantbelang in het geding komen. De incassopartner heeft er dan immers alleen belang bij dat de klant gaat betalen, ongeacht of dit passend is voor de klantsituatie. Hierdoor ontstaat het risico dat de incassopartner ongeoorloofde druk op de klant gaat uitoefenen. De AFM kijkt dan ook kritisch naar deze werkwijze.

5. Wat verwacht de AFM van aanbieders?

De AFM vindt het belangrijk dat aanbieders van consumptief krediet klanten met betalingsachterstanden een goede en duurzame oplossing aanreiken. Met name voor kwetsbare klantgroepen, zoals consumenten met (problematische) schulden. Dat wil zeggen dat de klant zicht blijft houden op en een oplossing krijgt die bijdraagt aan een schuldenvrije toekomst op een redelijke termijn. Het hebben van een duidelijk beleid en handvatten voor medewerkers draagt bij aan een zorgvuldig achterstandsbeheer.

De AFM heeft daarom in 2016 haar leidraad Consumenten en Incassotrajecten gepubliceerd om aanbieders te stimuleren hun verantwoordelijkheid te nemen bij betalingsachterstanden van klanten. Ook heeft de AFM verschillende onderzoeken uitgevoerd.

Opvolging uitkomsten onderzoek

De AFM constateert in dit onderzoek echter dat, ondanks duidelijke verschillen tussen aanbieders, in algemene zin bij alle aanbieders in meer of mindere mate ruimte voor verbetering is ten opzichte van de 5 uitgangspunten waarmee aanbieders het klantbelang kunnen borgen bij het achterstandsbeheer, zoals de AFM deze heeft geschetst in deze publicatie. Dit uit zich onder meer in de manier van communiceren of in de wijze waarop oplossingen worden toegepast. Daarmee bestaat de kans dat (kwetsbare) klanten niet voldoende in staat worden gesteld om hun achterstand op gepaste wijze te herstellen. De AFM heeft naar aanleiding van haar onderzoek de onderzochte aanbieders een terugkoppelingsbrief gestuurd met hierin de uitkomsten van het onderzoek. Naar aanleiding hiervan hebben de aanbieders actiepunten opgesteld om de verschillende punten van aandacht op te pakken.

Bij twee van de onderzochte aanbieders heeft de AFM vastgesteld dat de schriftelijke communicatie niet voldeed aan de norm voor duidelijke, correcte en niet misleidende informatieverstrekking.¹² De AFM heeft deze aanbieders hierop aangesproken door middel van normoverdracht. Bij een andere aanbieder heeft de AFM een misleidende handelspraktijk¹³ vastgesteld, ook hierop is deze aanbieder door middel van normoverdracht aangesproken. Deze aanbieders hebben de geconstateerde overtredingen beëindigd of hebben toegezegd deze te beëindigen.

Principes consumentengedraginsichten

De AFM wijst erop dat de uitgangspunten in dit rapport handvatten bieden, maar dat het daarnaast ook van belang is dat aanbieders continu onderzoeken hoe zij het beste hun klanten kunnen helpen bij betalingsachterstanden. Het is aan aanbieders om te bepalen welke aanpak in welke situatie het beste werkt en wat nodig is om de klant te helpen richting duurzaam herstel.

Hierbij kunnen alle aanbieders groeien door de nieuwe ontwikkelingen vanuit de gedragswetenschappen te volgen, en relevante nieuwe inzichten toe te passen in hun aanpak. De AFM stimuleert door middel van drie principes dat financiële ondernemingen inzichten in consumentengedrag gebruiken in het belang van consumenten.¹⁴

¹² Zie artikel 4:19, 2^e lid van de Wet op het Financieel Toezicht.

¹³ Zie artikel 6:193g sub v van het Burgerlijk Wetboek.

¹⁴ Zie voor verdere inzichten: <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2021/mrt/principes-consumentengedraginsichten>

De principes zijn in het kort:

- Blijf op de hoogte van de meest relevante consumentengedraginszichten.
- Gebruik deze inzichten om te bevorderen dat consumenten verstandige financiële keuzes maken.
- Meet de effecten van het gebruik van deze consumentengedraginszichten.

Concluderend

De AFM verwacht van de onderzochte banken en consumptief kredietaanbieders dat zij met prioriteit en ambitie opvolging geven aan de door de AFM geconstateerde aandachtspunten, en waar relevant aanpassingen doorvoeren in hun achterstandsbeheer om deze aandachtspunten te adresseren. De AFM verwacht van de aanbieders dat zij de door hun geformuleerde acties ook daadwerkelijk gaan uitvoeren en zal dit actief blijven monitoren. Daarnaast verwacht de AFM van aanbieders dat zij ook nieuwe ontwikkelingen en inzichten uit gedragswetenschappen ook in de toekomst volgen en waar nodig hun aanpak aan de hand hiervan verder verbeteren.

De AFM meent dat deze uitgangspunten en voorbeelden ook andere (niet onderzochte) aanbieders van consumptief krediet en hypothecair krediet kunnen helpen om beter te begrijpen hoe zij het klantbelang centraal kunnen stellen bij betalingsachterstanden. De AFM hoopt dan ook dat zij deze kredietaanbieders hiermee inspireert om het achterstandsbeheer verder aan te scherpen en te verbeteren.

Bijlage 1: handvatten positieve communicatie

Mensen verschillen in mentale capaciteit

- **Vermijd jargon en archaïsch taalgebruik.** Termen en begrippen die intern gangbaar zijn, zijn al gauw te kwalificeren als jargon. Een beter alternatief is het kort omschrijven van deze termen en begrippen. Dit sluit beter aan bij de belevingswereld van de lezer. Schrijf daarnaast in duidelijke en gewone taal. Dit verkleint de afstand tot de lezer.
- **Ga uit van zeer beperkte voorkennis.** Lezers weten lang niet altijd wat voor product ze precies hebben en wat hun verplichtingen zijn. Wees dus duidelijk (maar beknopt!) over hun situatie, de stappen in het proces en de consequenties.
- **Onderzoek de leefwereld van mensen met een betalingsachterstand.** Het is belangrijk om goed voor ogen te hebben wat de wensen, behoeften en bezwaren zijn van mensen met betalingsachterstand. Als dat bekend is, kan daarop worden ingespeeld met klantbenadering. Deze kennis over de doelgroep kan achterhaald worden aan de hand van kwalitatief onderzoek (zoals interviews en focusgroepen).
- **Toets brieven op duidelijkheid en begrijpelijkheid bij een klantpanel.** Dit geeft voor verschillende doelgroepen inzicht in de kwaliteit van de communicatie, en biedt handvatten om deze verder te verbeteren.

Door stress zijn mensen minder goed in staat om verstandige keuzes te maken

- **Maak duidelijk dat er oplossingen zijn.** Als mensen beseffen dat er haalbare mogelijkheden binnen handbereik zijn om hun situatie te verbeteren, dan kan dit helpen om stressgevoelens te verminderen.
- **Leg uit dat het doel is om er *samen* uit te komen,** in plaats van om zo snel mogelijk de schulden op te lossen. Dit geeft de klant het gevoel er niet alleen voor te staan en schept vertrouwen in de aanbieder.
- **Bel mensen op na het verzenden van een aanmaning om hun situatie en de mogelijkheden te bespreken.** Doe dit op begripvolle toon en laat zien dat je de klant vertrouwt. Mensen zijn dan sneller geneigd dit vertrouwen niet te beschadigen.

Mensen hebben last van schaamte, angst of weinig geloof in het eigen kunnen

- **Maak duidelijk dat mensen zich niet hoeven te schamen.** Refereer bijvoorbeeld aan het feit dat schulden iedereen kunnen overkomen.
- **Stel mensen gerust.** Geef in de brief bijvoorbeeld aan dat mensen contact op kunnen nemen om samen te zoeken naar een oplossing. En dat je hen helpt als er tijdens die oplossing problemen ontstaan, of het even niet meer gaat. Belangrijk: áls mensen dan contact opnemen, moeten die oplossingen ook wel bestaan.

Mensen hebben verschillende voorkeuren in de wijze van contact

- **Probeer contact op te nemen via verschillende kanalen,** bijvoorbeeld via telefoon, brief, e-mail en/of sms. Uit onderzoek blijkt dat het kan helpen om na een brief direct een mail te versturen. Dit zou tot een hogere respons leiden dan alleen een brief.
- **Zorg dat er verschillende manieren zijn waarop mensen zelf contact kunnen opnemen.** Zo mogelijk ook kunnen langsgaan op een fysieke locatie.

Mensen ervaren praktische drempels bij contact opnemen

- **Zorg dat mensen weten wat ze moeten doen.** Maak mensen in een brief (of ander communicatiemiddel) *heel* duidelijk wat er van ze verwacht wordt en waar ze terecht kunnen (en zorg ook dat dit intern goed geregeld is).
- **Maak keuzemenu's niet te ingewikkeld en draag zorg voor korte wachttijden.**
- **Bied klanten verschillende mogelijkheden om te betalen** (betaallink, automatische incasso, iDEAL, Tikkie), zodat zij de optie kunnen kiezen die voor hen het makkelijkst is. Laat klanten die kiezen voor een automatische incasso, ook zelf kiezen op welke dag van de maand die plaatsvindt.

Mensen geloven niet dat contact opnemen hun situatie verbetert

- **Benoem dat klanten met een betalingsachterstand een vast contactpersoon toegewezen kunnen krijgen** (en zorg er dan ook voor dat dit echt mogelijk is). Het is dan mogelijk om een vertrouwensband op te bouwen.
- **Benader de klant vriendelijk en vanuit vertrouwen.** Ga ervan uit dat de klant achterstand wil oplossen.

Bijlage 2: bronnen

AFM (2021). [Consumentengedrag: begrijpen, sturen en meten. De belangrijkste gedragsinzichten voor financiële ondernemingen.](#)

AFM (2018). [Leengedrag onder de loep. Een analyse van keuzegedrag en denkrichtingen voor interventies op de consumptiefkredietmarkt.](#)

Bandura, A. (1977). Towards a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 2, 191-215.

Barboza, G. (2018). I will pay tomorrow, or maybe the day after. Credit card repayment, present biased and procrastination. *Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics*, 47(2-3), 455-494.

Goosen, J.G. & van Geuns, R.C. (2019). *Effectieve communicatie met mensen met een betalingsachterstand: Onderzoek voor de Schuldeiserscoalitie*. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Armoede Interventies. [Link naar het rapport.](#)

Hoch, S.J. & Loewenstein, G.F. (1991). Time-Inconsistent Preferences and Consumer Self-Control. *Journal of Consumer Research*, 17, 492-507.

Keizer, M. (2016). *Afgelost = opgelost. Hoe verlagen we de drempel tot het zoeken van contact?* [Link naar het rapport.](#)

Lee, B. & Carlisle, L. (2020). A case study of the financial benefits of a credit union's homeless prevention scheme. *Public Money & Management*, 40(1), 63-71.

Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976-980.)

Moffitt, T. E. et al. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, 2693-2698.

Thaler, R. & Benartzi, S. (2004). Save More TomorrowTM: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *The Journal of Political Economy*, 112(S1), S164-S187.

The Fairbanking Foundation (2017). *Save as you borrow – credit unions creating good habits.* [Link naar het rapport.](#)



Autoriteit Financiële markten (AFM)

Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam

Telefoon

020 797 2000

www.afm.nl

Missie

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

De tekst van deze publicatie is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontleen. Door veranderende wet- en regelgeving op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet actueel is op het moment dat u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door of in verband met acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.