



RAPPORTAGE

Communicatie rondom overdracht Bijzonder Beheer



November 2018

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
SCOPE	5
WERKWIJZE	6
THEORETISCH KADER	9
BEVINDINGEN	12
1 - Proces rondom bijzonder beheer	12
2 - Bewust kennisniveau	15
3 - Onbewust gedragsniveau	16
CHECKLIST COMMUNICATIE	17
Stap 1 - Reactance tegengaan ('ik wil het niet')	17
Stap 2 - Scepticism tegengaan ('ik geloof je niet').....	22
Stap 3 - Inertia tegengaan ('ik wil wel, maar doe het niet').....	25
CONCLUSIES	29

INLEIDING

In 2015 deed de Autoriteit Financiële Markten (AFM) onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor mkb-kredieten. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat banken geen onredelijke maatregelen treffen tegenover ondernemers, maar dat er nog wel verbetermogelijkheden liggen in de communicatie richting ondernemers. De informatie over het bijzonder beheertraject van banken schiet vaak tekort, waardoor ondernemers onvoldoende weten wat hen te wachten staat.

Sinds het AFM-onderzoek hebben banken veranderingen doorgevoerd in de communicatie richting klanten in bijzonder beheer. Ook heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) naar aanleiding van het AFM-onderzoek de Handreiking Bijzonder Beheer opgesteld. Deze handreiking bevat aanbevelingen van de NVB aan banken die moeten leiden tot gedragsverandering en tot beter wederzijds begrip voor de positie van klant en bank.

Naast de Handreiking Bijzonder Beheer heeft de NVB ook de Gedragscode Kleinzakelijke Financiering opgesteld, waarin een hoofdstuk is gewijd aan bijzonder beheer. In dit hoofdstuk wordt

aangegeven welke gedragsregels gelden wanneer een financiering komt te vallen onder bijzonder beheer.

Voor de NVB is het tijd om de balans na de AFM-rapportage op te maken. Door de communicatie van banken van voor de rapportage te vergelijken met de communicatie na de rapportage, krijgen we een beeld van de gemaakte veranderingen en in hoeverre deze in lijn zijn met de door de AFM gegeven adviezen.

Daarnaast is het essentieel om een stap verder te gaan en de communicatie vanuit gedragswetenschappelijk perspectief te beoordelen. Gedragsverandering bij klanten is namelijk niet vanzelfsprekend, zelfs wanneer je communicatie aan de basiseisen voldoet. Op rationeel niveau is het logisch dat meewerken met bijzonder beheer, zoals het uitvoeren van instructies en het adequaat aanleveren van benodigde materialen, altijd in het eigen voordeel van de ondernemer is. Helaas maken we in de praktijk vaak niet dit soort bewuste, rationele kosten-batenanalyses. Decennia aan onderzoek laat zien dat het overgrote deel van ons gedrag *onbewust* tot stand komt. We worden continu gedreven door psychologische weerstanden en motieven, omgevingsfactoren en andere onbewuste processen. Ondernemers willen bijvoorbeeld de situatie niet onder ogen zien en steken hun kop in het zand,

worden opstandig, of hebben extra duwtjes nodig om het gevraagde gedrag te vertonen.

Er speelt dus veel op de achtergrond wat het gedrag van klanten aanstuurt. Met deze reden heeft de NVB D&B gevraagd om te onderzoeken hoe de huidige communicatie van banken richting klanten in bijzonder beheer is, of de communicatie is verbeterd ten opzichte van de communicatie ten tijde van het AFM-onderzoek en of er kansen liggen voor (verdere) verbetering.

SCOPE

FOCUS VAN HET ONDERZOEK

In dit onderzoek staat de communicatie rondom de overgang van regulier beheer naar bijzonder beheer centraal. We richten ons alleen op de schriftelijke communicatie: specifiek de eerste twee brieven die rondom de overdracht naar bijzonder beheer worden verstuurd. Alle mondelinge communicatie laten we buiten beschouwing. Er zijn verschillende redenen voor deze keuze:

- Het is de bedoeling dat belangrijke informatie over het bijzonder beheertraject altijd (ook) schriftelijk aan klanten wordt gecommuniceerd.
- De schriftelijke communicatie is het meest gestandaardiseerde onderdeel en daarmee beter te beoordelen.
- Mondelinge communicatie beoordelen is veel intensiever, wat door de beperkte omvang van het huidige onderzoek niet mogelijk is.

Dit betekent dat we in dit onderzoek geen uitputtend beeld krijgen van de volledige communicatie vanuit banken met betrekking tot bijzonder beheer, maar wel van een belangrijk, gestandaardiseerd onderdeel daarvan.

De focus in dit onderzoek ligt – net als in het onderzoek van de AFM - op mkb-ondernemingen met een maximale jaaromzet tot €10 miljoen.

We hebben dit onderzoek uitgevoerd bij dezelfde vier banken die betrokken waren bij het onderzoek van de AFM plus een additionele bank. Deze vijf banken zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kredietverlening van vrijwel de gehele mkb-markt in Nederland.

In dit rapport bespreken we alleen de algemene bevindingen. De aandachtspunten per bank zijn apart met de betreffende bank gedeeld.

WERKWIJZE

HOE BEOORDEELDEN WE?

Bij het onderzoeken van de communicatie rondom het proces van de overgang naar bijzonder beheer staan twee vragen centraal:

- Is de communicatie vanuit de banken zo ingericht dat klanten een goede inschatting kunnen maken van het proces dat ze te wachten staat?
- Is de communicatie vanuit de banken zo ingericht dat logischerwijs te verwachten is dat klanten tot actie overgaan wanneer actie wordt verwacht?

Om bovenstaande vragen te beantwoorden zijn interviews gehouden met medewerkers van bijzonder beheer afdelingen en zijn brieven geanalyseerd. De interviews gaven ons inzicht in het proces rondom de overdracht naar bijzonder beheer en de rol die de brieven daarin spelen. De interviews konden ons echter geen nauwkeurig beeld geven van de daadwerkelijke uitvoering van het proces.

We bespreken hieronder de drie onderdelen (en onderzoeksvragen per onderdeel) waarop we beoordeelden.

1. PROCES RONDOM BIJZONDER BEHEER

- Wat zijn veranderingen in het proces sinds de AFM-rapportage?
- Wat zijn opvallende verschillen in de processen tussen banken?
- Wat kan verbeterd worden in de processen van banken?

In de brieven bekeken we of de aanbevelingen van de AFM zijn doorgevoerd. Per bank zijn twee opeenvolgende brieven rondom de overgang naar bijzonder beheer bestudeerd.

- De eerste brief is een aankondigingsbrief of waarschuwingsbrief van de bank dat het krediet mogelijk wordt overgedragen aan de afdeling bijzonder beheer.
- De tweede brief is een introductiebrief of welkomstbrief vanuit bijzonder beheer. In deze brief wordt aangegeven dat het krediet is overgedragen aan de afdeling bijzonder beheer.

Elke bank heeft de sjablonen van deze twee brieven naar ons toegestuurd en vier voorbeeldbrieven per sjabloon. De sjablonen

kunnen door bankmedewerkers worden aangevuld naar de specifieke situatie van de klant. De voorbeeldbrieven zijn daar het resultaat van: dit zijn daadwerkelijke (geanonimiseerde) brieven zoals die aan klanten zijn verstuurd. Ook ontvingen we (waar mogelijk) oudere varianten van de brieven uit de periode van voor het AFM-onderzoek. We analyseerden de brieven op twee niveaus: het bewuste kennisniveau en het onbewuste gedragsniveau.

2. BEWUST KENNISNIVEAU

- Is de reden van overdracht duidelijk?
- Is het vervolgproces duidelijk?
- Is het doel van bijzonder beheer duidelijk?
- Zijn de redenen van maatregelen en kosten duidelijk?
- Is de klachtenprocedure duidelijk?

Bovenstaande criteria zijn de aanbevelingen uit de AFM-rapportage die betrekking hebben op de schriftelijke communicatie van banken. Deze criteria zijn belangrijke voorwaarden voor goede communicatie richting klanten in bijzonder beheer. Een controle hierop is daarom belangrijk. Het is echter maar een deel van de beoordeling, omdat het op een bewust kennisniveau blijft steken. De leidende gedachte rondom communicatie is nog altijd dat we mensen in actie krijgen met heldere informatie, goede voor- en tegenargumenten of een

boete of juist een beloning. Na een afweging van de voor- en nadelen, kunnen klanten niet anders dan in actie komen, toch?

Dit uitgangspunt lijkt vanzelfsprekend, maar sluit niet aan bij hoe ons brein werkt. Het gaat uit van een *bewust* en *rationeel* denkende en handelende klant en gaat voorbij aan de onbewuste psychologische mechanismen die het gedrag van klanten aansturen. Daarom kijken we verder naar het onbewuste gedragsniveau.

3. ONBEWUST GEDRAGSNIVEAU

- Zijn er elementen die weerstand opwekken of reduceren?
- Zijn er elementen die de begrijpelijkheid bevorderen of belemmeren?
- Is er visuele ondersteuning die de begrijpelijkheid verhoogt of verlaagt?
- Zijn er kansen om beïnvloedingstechnieken in te passen?

Weten is nog geen doen. Daarom analyseerden we de brieven op elementen die op gedragsniveau een rol spelen. In het theoretisch kader dat nu volgt geven we een beknopt overzicht van een aantal basisprincipes achter menselijk gedrag die een rol spelen binnen bijzonder beheer. Het is de basis van waaruit D&B inmiddels al meer dan tien jaar adviseert. Deze

gedragwetenschappelijke kennis verduidelijkt waarom het essentieel is om communicatie niet alleen op bewust kennisniveau, maar ook op onbewust gedragsniveau te beoordelen.

THEORETISCH KADER

BEWUST VERSUS ONBEWUST

Veel van ons gedrag ontstaat onbewust en automatisch. We denken er niet bij na. Gelukkig maar, want dit evolutionaire overblijfsel stelt ons in staat om efficiënt te functioneren. Als we altijd overal *bewust* over zouden moeten nadenken, zou elke simpele handeling ons onnodig veel tijd en energie kosten. De menselijke machine draait dan ook grotendeels op gewoontegedragingen en heuristieken. En ook wanneer we goed ons best doen om rationeel te handelen en het juiste te doen, worden we beïnvloed door onze heuristieken, emoties, omgeving en beperkte aandacht en cognitieve capaciteit.

Dit gedragskenmerk betekent ook dat inzetten op vooral de *rationele* route om mensen te stimuleren om mee te werken, bijvoorbeeld dreigen met potentiële gevolgen, onvoldoende aanhaakt op hoe ons brein werkt.

Het is goed dit gedragskenmerk *top of mind* te hebben tijdens het lezen; het verklaart veel van de andere, op het eerste gezicht onlogische, gedragskenmerken die we beschrijven.

WEERSTANDEN

Bij beïnvloeding wordt vaak de nadruk gelegd op het motiveren van mensen. Intuïtief lijkt het logisch om mensen via deze motiverende route in actie te krijgen. Maar wanneer je gedrag wilt stimuleren, is het essentieel om vooral rekening te houden met mogelijke *weerstand* bij je doelgroep. Weerstand staat het gewenste gedrag in de weg, *zelfs* wanneer iemand gemotiveerd is. Het is als gasgeven met de handrem erop.

We onderscheiden drie typen psychologische weerstand:

- Reactance - weerstand tegen beïnvloeding/beïnvloeder.
- Scepticism - weerstand tegen de boodschap.
- Inertia - weerstand tegen verandering.

REACTANCE: WEERSTAND TEGEN BEÏNVLOEDING

Mensen hebben een fundamentele behoefte aan autonomie. We willen zelf bepalen wat we doen en waarom. We willen niks *moeten*, zelfs niet als het in ons eigen voordeel is. Zodra een externe partij zoals de bank ons iets oplegt, bijvoorbeeld een afspraak waar we zelf niet mee hebben ingestemd, ontstaat reactance. Het gevolg? We proberen ons gevoel van vrijheid te herstellen en zetten de hakken in het zand.

Bij het vormgeven van communicatie is het daarom belangrijk om rekening te houden met deze behoefte aan autonomie. We willen klanten overal waar mogelijk een gevoel van inspraak en controle geven en de ervaren dwang verminderen.

SCEPTICISM: WEERSTAND TEGEN DE BOODSCHAP

Scepticism is een inhoudelijke weerstand tegen de boodschap: 'Ik geloof je niet.' Dit uit zich in ambivalentie, een (onnodig) kritische houding, gekenmerkt door tegenspraak en het uiten van twijfel. Scepticism ontstaat wanneer de boodschap niet aansluit bij de mening of de verwachting van de ontvanger. Zo kan een ondernemer binnen bijzonder beheer in eerste instantie wantrouwend zijn over de mate waarin een bank echt wil helpen versus vooral controleren. Achter scepticism zit vaak onzekerheid: iemand mist controle en houvast, weet niet wat hij van een verandering kan verwachten en is bang dat het misgaat. Het kan leiden tot een neiging om onzekerheid en negatieve gedachten en gevoelens te vermijden, ook al heeft dit nadelige gevolgen op de lange termijn. Dit is het bekende 'struisvogelgedrag' dat we zien rondom dit soort belangrijke, maar stressvolle kwesties.

Bij het vormgeven van communicatie is het daarom belangrijk om aan te sluiten bij de verwachtingen van de klant, transparant en

eerlijk te zijn en voldoende aan verwachtingsmanagement te doen zodat de klant weet waar hij aan toe is.

INERTIA: WEERSTAND TEGEN VERANDERING

Inertia is een subtiele en passieve, maar hardnekkige vorm van weerstand, waarbij mensen simpelweg niet in actie komen. Mensen met inertia hebben geen weerstand tegen de boodschap of de afzender. Een ondernemer kan het dus volledig met je eens zijn en het belang inzien van de gevraagde acties, maar die acties toch niet (tijdig) ondernemen.

Waar de weerstanden reactance en scepticism niet in elke situatie spelen, is er *altijd* sprake van een zekere mate van inertia. Veranderen of actie ondernemen kost immers energie en vanuit evolutionair oogpunt willen we juist energie besparen. Zeker bij indirecte, schriftelijke communicatie is inertia een belangrijke drempel. Gedachten als 'dat komt nog wel' als reactie op een brief of concreet verzoek zijn dus goed te verklaren, maar funest wanneer iemand juist direct in actie moet komen.

Schaarste

Inertia wordt nog sterker wanneer je doelgroep bovengemiddeld veel stress ervaart, iets dat zeer aannemelijk is bij ondernemers die in bijzonder beheer terechtkomen. Stress zorgt ervoor dat we

(tijdelijk) minder hersencapaciteit hebben. Deze mentale schaarste zorgt voor tunnelvisie: we hebben minder oog voor wat belangrijk is en denken vooral op korte termijn in plaats van lange termijn. Handelingen die simpel lijken, worden door deze schaarste extra belastend. Denk aan het begrijpen van instructies, het zoeken van aanvullende informatie, het uitvoeren van taken en het nakomen van afspraken.

Bij het vormgeven van communicatie is het daarom belangrijk om alles zo eenvoudig en laagdrempelig mogelijk te maken en zoveel mogelijk aan te zetten tot actie. Begrijpen klanten dus direct wat je van ze verwacht en wat ze moeten doen of kost het moeite om dit uit te zoeken? Hoeveel mentale of fysieke inspanning kost het ze om de gevraagde handelingen te verrichten?

DE ESSENTIE - FUNCTIONEEL VERSUS NIET-FUNCTIONEEL

De overgang naar bijzonder beheer confronteert de ondernemer met zijn financiële problemen en een onzekere toekomst. De hiervoor besproken weerstanden kunnen op verschillende manieren en momenten tot uiting komen en ertoe leiden dat de

klant niet of minder goed meewerkt in zijn traject binnen bijzonder beheer.

Dit soort emotionele, *niet-functionele* reacties zijn nadelig voor zowel de bank als de klant zelf. Boos worden en blijven, de procedure inhoudelijk aanvechten in plaats van aanvaarden, of de situatie geheel vermijden zorgt misschien voor een kortdurende verlichting van de stress, maar lost uiteraard niks op en maakt de problemen alleen maar groter.

Wat we willen stimuleren is een *functionele* reactie. Een ondernemer die betrokken is en op alle fronten meewerkt: communicatie goed leest, gevraagde acties adequaat onderneemt en vragen stelt waar nodig. Om de kans op een functionele reactie te verhogen, moeten we eerst reactance en scepticisme vermijden of verminderen zodat de hakken uit het zand gaan. Vervolgens moeten we inertia aanpakken door zoveel mogelijk te activeren. Vanaf pagina 17 bespreken we een checklist met concrete adviezen en voorbeelden om de brieven mee te verbeteren.

BEVINDINGEN

De banken konden zich vinden in de uitkomsten van het onderzoek naar de werkwijze van de afdelingen bijzonder beheer uitgevoerd door de AFM. Ze waren het eens met de conclusie dat de communicatie richting klanten in bijzonder beheer beter kon. De rapportage van de AFM heeft de banken geholpen de noodzaak in te zien om deze kwestie aan te pakken. We bespreken hieronder de belangrijkste bevindingen.

1 - PROCES RONDOM BIJZONDER BEHEER

Bijzonder beheer is maatwerk. De problemen van de klant, de hoogte van het krediet en de mate van coöperatie van de klant zijn voorbeelden van factoren die elke casus uniek maken. Toch kan enige standaardisatie van het bijzonder beheertraject zorgen voor meer controle over het proces dat de klant doorloopt en de kwaliteit hiervan.

Ten tijde van het AFM-onderzoek was het proces rondom bijzonder beheer in beperkte mate gestandaardiseerd. De

klantreis van een ondernemer in bijzonder beheer was niet volledig in kaart gebracht en daardoor waren er vaak geen duidelijke afspraken over de momenten waarop er binnen deze klantreis een vast communicatiemoment was. Het resultaat was dat brieven vaak niet op een vast moment verstuurd werden of dat er soms helemaal geen brieven verstuurd werden.

De meeste banken hadden daarnaast geen vaste sjablonen voor standaardbrieven die tijdens het bijzonder beheertraject verstuurd werden. De bankmedewerkers kregen veel vrijheid en verantwoordelijkheid in het opstellen van de brieven. De inhoud van de brieven was afhankelijk van de specifieke medewerker die de brief opstelde, waardoor de kwaliteit varieerde.

MEER ZAKEN ZIJN GESTANDAARDISEERD

Sinds het AFM-onderzoek hebben de meeste banken protocollen ontwikkeld om het proces te standaardiseren. De verschillende stappen in de klantreis zijn beter in kaart gebracht, er zijn afspraken gemaakt over wat er tijdens elke stap moet gebeuren (zoals wanneer welke brieven verstuurd moeten worden) en er zijn sjablonen opgesteld voor de standaardbrieven. Door deze zaken te standaardiseren is de consistentie en professionaliteit in de communicatie verbeterd.

Banken verschillen wel in de mate van vrijheid die ze hun medewerkers geven bij het opstellen van brieven. De meeste banken werken met sjablonen waarbij het merendeel van de inhoud al vaststaat. Alleen klantspecifieke informatie, zoals de reden van overdracht en de gemaakte afspraken, worden dan aangevuld door medewerkers. Soms bestaan sjablonen echter alleen uit tussenkoppen en moet de volledige inhoud nog worden uitgewerkt door medewerkers.

MEER INFORMATIE OVER BIJZONDER BEHEER

Tegenwoordig sturen grotere banken een brochure mee met de eerste brief rondom de overdracht naar bijzonder beheer. In deze brochure staat meer informatie over onder andere het doel van bijzonder beheer, de werkwijze en het vervolgtraject. Kleinere banken kiezen ervoor om voor extra informatie naar hun site te verwijzen.

BRIEVEN WORDEN NOOIT KOUD VERSTUURD

Wanneer een bank signalen opvangt dat een ondernemer in zwaar weer terechtkomt, dan volgt altijd eerst een gesprek met de ondernemer. Pas na dit gesprek ontvangt de ondernemer een brief van de bank dat het krediet (mogelijk) wordt overgedragen aan de afdeling bijzonder beheer. De brief is een bevestiging van wat tijdens het gesprek is besproken. Dit geldt ook voor de brief

die daaropvolgend wordt verstuurd: de welkomstbrief waarbij bijzonder beheer wordt geïntroduceerd. Ook de inhoud hiervan wordt eerst in een gesprek gecommuniceerd voordat een klant deze brief ontvangt. De brieven zijn geen volledige gespreksverslagen, maar de belangrijkste informatie (zoals de gemaakte afspraken) komt erin terug. Doordat altijd eerst een gesprek volgt voordat een brief wordt verstuurd, kunnen medewerkers het belang van de brieven onderschatten. Tijdens het gesprek wordt veel nieuwe en spannende informatie gedeeld en de ondernemer zal daarnaast door emoties niet altijd de volledige aandacht hebben. De brief is dus wel degelijk een belangrijk middel voor de ondernemer om belangrijke informatie terug te kunnen lezen.

Niet in alle situaties worden beide brieven verstuurd. In sommige gevallen heeft dit te maken met de situatie van de klant, bijvoorbeeld als er uit het niets grote problemen aan het licht komen, waardoor een aankondigingsbrief of waarschuwingsbrief overgeslagen wordt om geen tijd te verspillen. Maar het kan ook te maken hebben met de situatie bij de bank: niet alle banken hebben strak vastgelegd op welk moment welke brief verstuurd wordt. Hierdoor kan het voorkomen dat medewerkers vergeten een brief (op tijd) te versturen. Ook komt het voor dat medewerkers een standaardbrief bewust niet uitsturen. De eerste

brief wordt door sommige banken als minder belangrijk beschouwd, waardoor medewerkers in bepaalde situaties kunnen kiezen om deze niet te versturen. Ook komt het weleens voor dat medewerkers de sjablonen van beide brieven samenvoegen tot één brief en alleen deze brief versturen naar de klant.

EXTRA KOSTEN: DE RENTEOPSLAG WORDT MINDER TOEGEPAST

Binnen bijzonder beheer wordt de klant intensiever begeleid, wat voor de bank extra kosten met zich meebrengt. Daarnaast loopt de bank een verhoogd risico dat het krediet niet wordt terugbetaald. Vroeger werd dit vaak (enigszins) gecompenseerd door een renteopslag toe te passen. De renteopslag leidde tot veel weerstand bij klanten. En omdat het meestal aan het begin van het bijzonder beheertraject werd toegepast, zette het de relatie tussen de klant en de bijzonder beheerafdeling direct op scherp. Gezien de belemmering voor een constructieve samenwerking en het feit dat de opslag vaak onvoldoende was om het verhoogde risico te dekken, hebben banken besloten de renteopslag niet meer standaard toe te passen. Niettemin passen banken het in sommige gevallen nog wel toe. Een reden hiervoor kan bijvoorbeeld zijn dat een klant niet constructief meewerkt.

Wanneer klanten niet de benodigde informatie aanleveren, kan dit ertoe leiden dat banken het risico niet kunnen inschatten.

Andere extra kosten die kunnen voorkomen tijdens een bijzonder beheertraject (zoals kosten voor een taxatie) worden wel doorberekend aan de klant. Verder rekenen sommige banken behandelkosten, ter compensatie van de intensievere behandeling.

VERBETERING KLACHTENPROCEDURE

Sinds het onderzoek van de AFM hebben banken hun klachtenprocedure aangepast. Een enkele bank die voorheen geen klachtenprocedure had, heeft deze nu wel ingericht. Andere banken hebben hun al bestaande klachtenbeleid verder uitgewerkt en de communicatie hierover verbeterd.

CONCLUSIE

Banken hebben grote stappen gemaakt in het standaardiseren van hun processen rondom bijzonder beheer, waardoor de communicatie richting klanten consistent is en de kwaliteit meer gewaarborgd wordt. Enkele banken kunnen dit nog verder aanscherpen door hun vaste sjablonen verder uit te werken en door brieven altijd volgens protocol te versturen.

2 - BEWUST KENNISNIVEAU

De tweede stap van het huidige onderzoek bestond uit het nagaan of banken de aanbevelingen van de AFM hebben doorgevoerd in hun schriftelijke communicatie. We kunnen vaststellen dat alle banken de aanbevelingen van de AFM ter harte hebben genomen en serieuze stappen hebben gezet om hun communicatie te verbeteren.

- Banken benoemen de reden van overdracht.
- Banken informeren over het vervolgproces.
- Banken geven het doel van bijzonder beheer aan.
- Banken onderbouwen maatregelen en kosten.
- Banken vermelden de mogelijkheid tot het indienen van klachten.

Banken hebben over het algemeen de aanbevelingen van de AFM doorgevoerd in hun schriftelijke communicatie. De volgende vraag is of banken bovenstaande punten op een zodanige manier communiceren dat het een functionele reactie ontlokt bij klanten. Zijn klanten na het lezen van de brieven betrokken en bereid om goed mee te werken gedurende het bijzonder beheertraject?

CONCLUSIE

De uitkomsten zijn positief: er is in de schriftelijke communicatie grotendeels voldaan aan de voorwaarden voor informatievoorziening waarover de AFM heeft geadviseerd. Dat betekent dat er ruimte is voor de volgende stap, het aanscherpen op gedragsniveau om ook op onbewust gedragsniveau aan te haken bij de ondernemer.

3 - ONBEWUST GEDRAGSNIVEAU

Op onbewust gedragsniveau spelen veel verschillende factoren een rol (zie het theoretisch kader op pagina 9). Op basis van de geanalyseerde brieven hebben we de belangrijkste factoren in de communicatie rondom bijzonder beheer in kaart gebracht. We zien dat banken onderling sterk variëren in de mate waarin ze activeren, weerstand voorkomen, of juist opwekken. Per bank en per brief zijn er dingen die goed gaan, maar ook kansen om te verbeteren.

CONCLUSIE

Iedere bank heeft er baat bij om de brieven (en idealiter de rest van de communicatie rondom bijzonder beheer) ook op onbewust gedragsniveau te controleren. Om deze reden zijn de adviezen samengevoegd in een checklist. Per advies staat een uitleg om banken te ondersteunen om verbeteringen op dit gebied door te voeren. Het merendeel van de voorbeeldzinnen waarmee we de adviezen toelichten, zijn gebaseerd op bestaande teksten uit de geanalyseerde brieven. Met de checklist kan elke bank voor zichzelf beoordelen waar winst te behalen is.

CHECKLIST COMMUNICATIE BIJZONDER BEHEER - ONBEWUST GEDRAGSNIVEAU

STAP 1 - REACTANCE TEGENGAAN ('IK WIL HET NIET')

Houd rekening met de basisbehoefte aan autonomie. Hebben klanten op basis van de brief het idee ergens inspraak in het proces te hebben, of lijkt het alsof de bank alles bepaalt? Zijn er dwingende of dreigende zinnen of woorden die direct reactance opwekken? Waar kunnen we mensen de (illusie van) controle teruggeven en waar kunnen we ervaren dwang verminderen?

Voorkom weerstandopwekkende woorden

Zoals eerder is uitgelegd willen we niks *moeten* en gaan direct de hakken in het zand zodra iemand ons aantast in onze autonomie. Dit betekent dat we directe, dwingende woorden zoveel mogelijk willen vermijden.

U bent verplicht deze kosten te betalen.

U moet ons op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen in uw bedrijf.

Versus:

Deze kosten worden u in rekening gebracht.

U houdt ons op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in uw bedrijf.

Uiteraard zullen juridische overwegingen een rol spelen in de formulering van bepaalde rechten en plichten. We zien echter veel variatie tussen banken in hoe dwingend zij klanten aanspreken. Het is dus mogelijk om hier aanpassingen in aan te brengen.

Wees voorzichtig bij het formuleren van (potentiële) gevolgen

De neiging om (potentiële) gevolgen te willen benoemen voor ondernemers in bijzonder beheer is begrijpelijk. Je wilt de ondernemer bijvoorbeeld de ernst van de situatie laten inzien, stimuleren om in actie te komen, of simpelweg voldoende informatie geven.

Toch kan een nadruk op gevolgen een tegenovergesteld, verlammend effect hebben. Weeg daarom goed af welke gevolgen je op welke manier omschrijft en op welk moment. Een paar voorbeelden uit de brieven en brochures wanneer iemand net binnenkomt bij bijzonder beheer:

Uw accountmanager bijzonder beheer belt u binnenkort om kennis te maken en samen te bekijken of en hoe u uw krediet kunt behouden.

De afdeling bijzonder beheer neemt contact met u op over de terugbetaling van uw krediet. Als dit uiteindelijk niet mogelijk blijkt te zijn, kan uw krediet worden beëindigd en kan tot afwikkeling worden overgegaan. Alle gemaakte kosten brengen wij bij u in rekening.

Soms blijft er een privéschuld over. De afwikkeling heeft dan niet alleen impact op uw onderneming, maar ook op u en daarmee ook uw eventuele partner/gezin.

Deze gevolgen hebben betrekking op de beëindiging van het krediet en de impact hiervan. Dit kan onnodig veel stress oproepen, zeker omdat de ondernemer op dit punt pas net aan

zijn traject bij bijzonder beheer begint. De kans op een niet-functionele reactie wordt daardoor groter.

Altercasting: plaats de ondernemer in de gewenste in plaats van de ongewenste rol

We zijn sociale dieren en daardoor gevoelig voor sociale rollen. Met de beïnvloedingstechniek *altercasting*, kunnen we dit gegeven benutten. Door ondernemers actief in de gewenste, meewerkende rol te plaatsen, wordt de kans groter dat zij zich naar deze rol gaan gedragen.

Altercasting werkt echter ook de andere, negatieve kant op: zetten we mensen in een niet-meewerkende rol, dan wordt de kans groter dat zij zich minder meewerkend opstellen. Bijvoorbeeld:

Ondanks herhaaldelijke verzoeken tot betalen staat het bedrag nog steeds open.

U betaalt uw rekeningen niet op tijd.

U komt uw verplichtingen niet na.

U loopt achter met uw aflossingen.

Dit soort omschrijvingen zijn negatief en direct gekoppeld aan het gedrag van de ondernemer. Een dergelijke opsomming plaatst de lezer (onbedoeld) in de rol van iemand die tegendraads is en niet luistert naar de bank.

Vermijd een directe koppeling met het gedrag van de klant en voorkom dat je de indruk wekt dat het niet nakomen van de afspraak opzettelijk is. De kans op een negatieve altercast wordt hierdoor kleiner. Bijvoorbeeld:

Uw rekeningen worden niet op tijd betaald.

We zien een achterstand in het aantal aflossingen.

Koppel de gevraagde acties aan een doel

Een verzoek tot actie komt beter over wanneer we dit verzoek direct onderbouwen met een (voor de ondernemer) goede reden. Bijvoorbeeld:

Lees de brochure om goed op de hoogte te zijn voor uw gesprek met bijzonder beheer.

Stuur de documenten in ieder geval voor 10 mei aan ons terug. Hoe eerder we uw gegevens ontvangen, hoe beter we u kunnen helpen.

Om uw financiële situatie goed in kaart te kunnen brengen, hebben we de volgende documenten nodig.

Omschrijf bijzonder beheer als een dienst in plaats van straf

Afhankelijk van de verwoording in de brief krijgt de lezer een ander beeld van bijzonder beheer. Bijvoorbeeld:

Uw dossier is overgedragen aan de afdeling bijzonder beheer. In de bijlage leest u welke gevolgen dit heeft.

Versus:

De afdeling bijzonder beheer kijkt met extra aandacht en mogelijkheden naar uw situatie. Samen bespreekt u de situatie, mogelijke oplossingen en vervolgstappen.

Verder staan in de meeste brieven alleen de afspraken vanuit de bank opgesomd, waarmee de klant heeft ingestemd. Om meer

nadruk op bijzonder beheer als dienst te leggen, is het voor de balans goed om ook te benoemen welke verzoeken de klant heeft uitstaan. Bijvoorbeeld:

U heeft ons gevraagd om:

- uw aflossingen van mei t/m september op te schorten.
- uw krediet tijdelijk te verhogen met...

Erken weerstand op belangrijke punten

Een van de simpelste technieken om weerstand weg te nemen, is door het te benoemen. Bijvoorbeeld:

We snappen dat dit moeilijk en confronterend kan zijn.

Pas dit echter spaarzaam toe in de vaste schriftelijke communicatie: gezien de rol van de bank als kredietverstrekker loop je hiermee het risico om onoprecht over te komen. In gesprek met de klant loop je dit risico nauwelijks en daar moedigen we veelvuldig gebruik van deze techniek dan ook aan.

Een veilige en effectieve manier om het toe te passen in de schriftelijke communicatie is door het te combineren met andere technieken en te koppelen aan een concrete actie die de klant moet ondernemen. Bijvoorbeeld:

We vragen u de onderstaande stappen te nemen om inzicht te krijgen in uw financiële situatie. We snappen dat het juist op dit moment moeilijk en confronterend kan zijn om hiernaar te kijken. Toch is het goed om snel te handelen, want hoe eerder we uw gegevens ontvangen, hoe beter we u kunnen helpen.

Benadruk of geef keuzevrijheid en inspraak waar mogelijk

De klant verliest automatisch veel autonomie zodra hij in bijzonder beheer terechtkomt. Die autonomie kunnen we (deels) herstellen door keuzevrijheid en inspraak in te bouwen waar mogelijk. Dit kan zelfs met onderdelen die inhoudelijk niets met bijzonder beheer te maken hebben. Bijvoorbeeld:

- Bent u het eens met hoe wij onze afspraken in de brief hebben omschreven? Stuur de brief dan aangetekend terug.

- Bent u het niet eens met hoe wij onze afspraken in de brief hebben omschreven? Neem dan contact met ons op.

Om een goede analyse voor u te maken is een taxatie nodig. U heeft verschillende opties:

- U kiest zelf een taxateur en stelt deze aan ons voor.
- U laat ons een van de vaste taxateurs inschakelen.
- U kiest samen met ons welke van de vaste taxateurs we inschakelen.

Heeft u een klacht over onze service? U kunt op verschillende manieren contact opnemen om het te bespreken:

- Bel met uw vaste accountmanager via 06...
- Neem contact op met onze klantenservice via 0900...

- Wilt u online uw klacht doorgeven? Vul dan het formulier in via [www...](#)

Voeg daarnaast overal waar dit van toepassing is zinnen toe die inspraak bevestigen:

Dit gebeurt in nauw overleg met u.

We wachten op uw akkoord voordat we hiertoe overgaan.

STAP 2 - SCEPTICISM TEGENGAAN ('IK GELOOF JE NIET')

Houd rekening met de basisbehoefte aan houvast en zekerheid. Heeft de klant op basis van de brief redenen om de afzender te wantrouwen? Weet hij waar hij aan toe is? Op wat voor manieren kunnen we enige houvast en geruststelling geven?

Benoem (indien van toepassing) dat de eigen accountmanager betrokken blijft

Uit de interviews blijkt dat bij verschillende banken de eigen accountmanager betrokken blijft na overdracht naar bijzonder beheer. Dit is een geruststellend kenmerk van de dienst dat altijd benoemd moet worden. Bijvoorbeeld:

Voor al uw dagelijkse bankzaken blijft uw vaste accountmanager <naam> uw eerste aanspreekpunt. Daarnaast blijft <hij/zij> ook in overleg met uw accountmanager <naam> van bijzonder beheer.

Benadruk het gezamenlijke belang

Het is mooi om te benadrukken dat de bank wil helpen, maar als hier teveel nadruk op ligt, kan het overkomen als 'praatjes' en juist wantrouwen opwekken. Het is daarom raadzaam om

letterlijk te benoemen dat de bank er belang bij heeft om de onderneming er weer bovenop te krijgen. Zorg dat dit expliciet genoemd wordt. Bijvoorbeeld:

Wij ondersteunen uw doelen en hebben de ambitie om samen met u het toekomstperspectief van uw onderneming te verbeteren.

Versus:

Het is zowel in uw als in ons belang om uw onderneming weer op de been te krijgen. Daarom werken we in bijzonder beheer samen aan een gezonde financiële toekomst.

Benadruk expertise

De medewerkers van bijzonder beheer zijn experts, waardoor de kans op herstel voor de ondernemer groter wordt. Dit voordeel mag benadrukt worden:

Onze experts van bijzonder beheer zijn gespecialiseerd in het begeleiden van ondernemers met financiële problemen. Ze kennen de ontwikkelingen in uw sector en de mogelijkheden voor uw herstel.

Gebruik positieve normen

Stel gerust door de kansen op een positieve uitkomst te benadrukken. Bijvoorbeeld:

Veel ondernemers kunnen na enige tijd weer verder zonder bijzonder beheer.

In de meeste gevallen lukt het om u en uw onderneming weer terug op de rit te krijgen.

Voorkom onzekerheid waar mogelijk

Zeker wanneer iemand veel stress heeft willen we alle onzekerheid wegnemen. Verwoordingen van termijnen worden daarbij extra belangrijk: hoe vaag of concreet ben je? Concreter is altijd beter. We geven enkele gradaties:

Een accountmanager neemt hierover telefonisch contact met u op.

Versus:

Een accountmanager neemt hierover binnenkort telefonisch contact met u op.

Versus:

Een accountmanager neemt hierover binnen vijf werkdagen contact met u op.

Omdat de klant veel aan zijn hoofd heeft, is het daarnaast goed om duidelijk te laten weten waar hij *niet* over na hoeft te denken:

Wij zullen u de nieuwe voorwaarden steeds laten weten.

Wij brengen u hier altijd vooraf van op de hoogte.

U hoeft dit niet bij te houden: als er iets voor u verandert, dan neemt uw accountmanager hierover eerst contact op.

Stel gerust met testimonials

Weerstand, angsten en twijfels kunnen we verminderen door ze te laten uitspreken. Een geschikte vorm is het gebruik van testimonials van mensen uit de doelgroep in de brochure. Foto's met uitspraken van andere ondernemers wekken immers meer vertrouwen dan uitspraken vanuit de bank zelf. Zorg er verder voor dat er ook herkenbare weerstanden genoemd worden en niet alleen de prettige samenwerking en goede uitkomst.

“Het is in het begin niet makkelijk geweest, ineens krijg je bemoeienis van buitenaf over je bedrijfsvoering. Daar ben ik geen eigen baas voor geworden. Maar zodra je eenmaal met ze aan de slag gaat weet je waarom: ik had het zonder niet gered.”

STAP 3 - INERTIA TEGENGAAN ('IK WIL WEL, MAAR DOE HET NIET')

Houd rekening met het feit dat mensen vanuit evolutionair oogpunt gericht zijn op energiebesparing en dus moeilijk in beweging komen. Zeker wanneer je doelgroep daarnaast ook cognitieve schaarste ervaart door stress. Maak het de lezer daarom op alle mogelijke manieren zo makkelijk mogelijk: begrijpt hij direct wat je van hem verwacht en wat hij moet doen of kost dit moeite om uit te zoeken?

Wees kritisch in de hoeveelheid informatie die je geeft

Verschillende brieven beslaan meerdere pagina's aan tekst. Uiteraard wil je goed informeren en vastleggen, maar de hoeveelheid informatie kan je doelen tegenwerken. Wanneer we eerst moeten lezen en bepalen welke informatie wel en niet relevant voor ons is, wordt de kans groter dat we afhaken tijdens het lezen, slechter lezen en de informatie niet goed begrijpen. Het is mogelijk dat we de meest belangrijke informatie er dan *helemaal* niet uitpikken.

Kijk dus kritisch naar de hoeveelheid informatie die je geeft. Als er echt niks geschrapt kan worden, kijk dan goed of aan de overige adviezen in dit deel is voldaan. Bij grote hoeveelheden tekst

wordt het extra belangrijk om technieken toe te passen die helpen bij het lezen, begrijpen en activeren.

Gebruik simpele taal

Hoe makkelijker een tekst te lezen is, hoe groter de kans dat de lezer doorleest, de informatie begrijpt en geactiveerd wordt om gevraagde acties te ondernemen. Dit lijkt een open deur, maar er zijn verschillende valkuilen:

- Wanneer je zelf veel weet van een onderwerp, sluipt jargon eerder onopgemerkt in een tekst.
- Bij een serieus onderwerp schrijf je vanuit een kritische houding en verval je eerder in passieve, langdradige verwoordingen.
- De brieven worden gebruikt ter vastlegging en beschrijven richting de klant rechten, maar vooral plichten. Taal wordt hierdoor sneller een middel om autoriteit uit te stralen en de machtspositie van de bank te bevestigen.

Hoewel begrijpelijk, werkt het uiteindelijk in je eigen voordeel om de taal waar mogelijk te versimpelen. De diversiteit in taalgebruik tussen banken onderling bewijst dat dit ook mogelijk is. Plan voor elke brief een aparte aanpassingsronde in waarin je enkel kritisch kijkt naar wat simpeler kan. Laat je communicatiematerialen

uiteindelijk met hulp van bijvoorbeeld een onderzoeksbureau nog een keer controleren door onafhankelijke groepen met een lager opleidingsniveau (dus niet door klanten die al bekend zijn met je communicatie).

Zorg dat alle belangrijke informatie direct aanwezig is

In de analyse viel op dat verschillende adviezen zoals in deze checklist beschreven, niet in de brieven stonden, maar wel in de folder. In enkele gevallen wordt voor meer informatie ook verwezen naar een site, in plaats van een folder.

Hoeveel belang een ondernemer er ook bij heeft om er extra informatie bij te pakken en goed door te nemen, we mogen hier nooit vanuit gaan. Vanuit inertia geldt: hoe meer stappen we van de klant vragen (en hoe meer energie iedere stap vraagt), hoe kleiner de kans dat alle stappen succesvol genomen worden. Zet belangrijke weerstand-verminderende, activerende technieken dus direct in de brief, in plaats van in een folder, of op een website.

Maak de informatie scanbaar

Mensen zijn ingesteld op gemak en energiebesparing. Voordat we een tekst überhaupt lezen, scannen we (onbewust) razendsnel op relevantie. We kijken bijvoorbeeld naar de titel, enkele zinnen van

de eerste alinea, de tussenkopjes en visuele elementen die aandacht trekken, zoals foto's, tabellen en logo's. Dit betekent dat *al* deze elementen benut moeten worden om de relevantie te verhogen en iemand aan te zetten tot aandachtig lezen. Maak daarom met de kopjes duidelijk waar de alinea's over gaan en laat de belangrijkste onderdelen van het bericht opvallen. Een voorbeeld van niet-activerende, versus activerende kopjes:

Gevolgen

Oplevering informatie

Versus:

Wat verandert er voor u?

Wat hebben we van u nodig?

Geef een concreet handelingsperspectief

Een concreet handelingsperspectief is extra belangrijk bij een stressvol onderwerp zoals schulden. De lezer heeft dan meer behoefte aan duidelijkheid over hoe te handelen, om niet in een emotionele, niet-functionele reactie te vervallen. Wanneer we

mensen willen activeren, moeten we direct duidelijk maken *wat* ze moeten doen en *hoe*. Hiervoor geldt: *concreter is beter*. Benoem de te nemen stappen daarom in een concreet handelingsperspectief.

U hebt de plicht ons op de hoogte te houden van relevante ontwikkelingen binnen uw bedrijf.

Versus:

Neem bij elke relevante ontwikkeling binnen uw bedrijf direct contact op via mail of telefoon met <naam accountmanager bijzonder beheer>. Relevante ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld wanneer:

- <voorbeeld relevante ontwikkeling>
- <voorbeeld relevante ontwikkeling>

Laat het belangrijkste doelgedrag voldoende opvallen

Mensen komen sneller in actie wanneer een instructie direct zichtbaar is, dan wanneer deze als standaardtekst verstopt zit in

een alinea. Laat het handelingsperspectief dus extra opvallen, zodat de klant niet hoeft te zoeken.

Denk aan het accentueren met een visueel kader, of kleur, door tekst in het midden van de pagina te plaatsen of de tekst groter en dikgedrukt te maken.

Gebruik implementatie intenties

Wanneer duidelijk is *wanneer* iemand *wat* moet doen, kunnen we nog een extra zetje geven met een *implementatie intentie*. Bij implementatie intenties helpen we mensen een koppeling te maken tussen een situatie en gedrag, in de vorm als *X (situatie)* dan *Y (gedrag)*. Bijvoorbeeld:

Stuur de documenten in ieder geval voor 10 mei aan ons terug. Hoe eerder we uw gegevens ontvangen, hoe beter we u kunnen helpen. Hebt u nu geen tijd om de documenten te verzamelen? Prik dan direct voor deze week een moment in uw agenda waarop het u wel uitkomt.

Zeker wanneer het verleidelijk is om bepaald gedrag te vermijden, kan deze techniek werken om mensen over de drempel te helpen.

Bied hulp bij moeilijke acties

Mensen komen minder snel in actie wanneer een taak onbekend is, en/of moeilijk lijkt. In de brief worden opsommingen gegeven van materialen die de klant moet verzamelen en aanleveren, zoals een organogram, geconsolideerde balansposities, WOZ-waarde met peildatum, enzovoorts.

Geef bij iedere vraag aan waar de klant terecht kan bij hulp voor dit onderdeel, bijvoorbeeld bij de accountant, een taxateur, of eventueel de accountmanager van bijzonder beheer. Alleen al het idee dat de klant hulp kan krijgen wanneer het nodig is, verhoogt de kans dat hij ermee aan de slag gaat.

Maak de tekst persoonlijk

De communicatie in de brieven voelt op verschillende plekken afstandelijk en anoniem. Dit kan doorwerken in de mate waarin we ons als lezer aangesproken voelen door de boodschap en de mate waarin we ons geroepen voelen om in actie te komen. Een boodschap voelt immers urgenter wanneer hij komt van iemand die ons daadwerkelijk in de gaten houdt, dan wanneer hij komt van een anoniem systeem. Geef de klant dus het gevoel dat hij aangesproken wordt door ‘mensen van de bank’, in plaats van ‘de bank’. Ook in gestandaardiseerde tekst kunnen we elementen toevoegen om ze persoonlijker te laten aanvoelen. Sluit

bijvoorbeeld af met je eigen naam of (team)naam en gebruik de ik-vorm. Zo verhogen we de kans dat de lezer zich aangesproken voelt en in actie komt. Bijvoorbeeld:

Een accountmanager neemt contact met u op.

U wordt begeleid door een accountmanager binnen bijzonder beheer.

Versus:

Ik neem contact met u op.

Ik begeleid u binnen bijzonder beheer.

CONCLUSIES

We kunnen vaststellen dat alle banken de aanbevelingen van de AFM ter harte hebben genomen en hun schriftelijke communicatie aanzienlijk hebben verbeterd.

Banken hebben sinds de AFM-rapportage grote stappen gemaakt in het standaardiseren van hun processen rondom bijzonder beheer, waardoor de schriftelijke communicatie richting klanten consistent en vollediger is. Het proces kan evenwel bij sommige banken nog verder aangescherpt worden.

Banken geven over het algemeen via schriftelijke communicatie rondom de overgang naar bijzonder beheer voldoende informatie aan klanten zodat zij een goede inschatting kunnen maken van het proces dat hen te wachten staat (bewust kennisniveau).

Om ervoor te zorgen dat klanten tot actie overgaan wanneer actie wordt verwacht, is het echter ook belangrijk dat de informatie in de brieven op een zodanige manier wordt gecommuniceerd dat de brief aansluit bij de onbewuste psychologische mechanismen die het gedrag van klanten aansturen (onbewust gedragsniveau).

Per bank hebben we gericht advies gegeven op de standaardbrieven. Dit advies hebben we los met de individuele banken gedeeld. Aanvullend aan dit advies raden we aan dat banken de checklist doorlopen die we in deze rapportage delen.