

VAN WANBETALER NAAR DROOMKLANT



The Nudge Theory van Thaler en Sunstein

Naam: Estelle Slof

Studentennummer: S1097705

Klas: COM4V

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Opleiding: Communicatie

Stagebedrijf: Organisatie X

Stagebegeleider: -

Docent 1: Edwin van Rooyen

Docent 2: Martien Schriemer

Kans: 3

Aantal woorden: 17511 woorden

Eerste beoordelaar: Jochem Alsemgeest

Tweede beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers

Inleverdatum: 17 augustus 2020

Plaats: Den Haag

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven door Estelle Slob, vijfdejaarsstudent van de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Deze afstudeerscriptie beschrijft het onderzoek dat is uitgevoerd voor Organisatie X. Mijn studentenperiode is tot een succesvol einde gekomen met deze scriptie.

Mijn voorwoord is bedoeld om een aantal mensen te bedanken die mij tijdens mijn onderzoeksperiode gesteund hebben. Allereerst wil ik [REDACTED] bedanken voor de kans die ik heb gekregen om dit onderzoek te kunnen uitvoeren voor Organisatie X. Ik wil haar bedanken voor alle steun die zij mij heeft gegeven en daarom heb ik de samenwerkingen tussen [REDACTED] en ik als fijn ervaren. Tevens wil ik Edwin van Rooyen en Martien Schriemer bedanken die mij de afgelopen weken hebben geholpen bij het neerzetten van dit eindresultaat.

Ook wil ik de monteurs bedanken die mij op sleeptouw hebben meegenomen. Ik heb hele leuke, maar vooral leerzame meeloopdagen gehad. Als laatste wil ik ook de medewerkers van de klantenservice en de procesmanager [REDACTED] bedanken die mij alle informatie hebben gegeven voor mijn onderzoek.

Bedankt collega's van Organisatie X. Dankzij jullie heb ik een leuke en vooral leerzame tijd gehad die ik niet snel zal vergeten.

Ik wens u veel plezier met lezen van mijn scriptie.

Estelle Slob

Samenvatting

Drinkwater is één van de eerste levensbehoeften voor de mens. Ruim 140 jaar produceert en levert Organisatie X drinkwater [REDACTED]. [REDACTED]

Organisatie X is een duin- en drinkwaterbedrijf.

Het drinkwaterbedrijf verstuurt ieder kwartaal een waterrekening naar haar klanten voor het leveren van drinkwater. Echter hebben in 2018 [REDACTED] klanten de waterrekeningen niet op tijd betaald. Bij deze klanten moet Organisatie X na aanmaningen de waterleiding dichtdraaien. Het aantal wanbetalers stijgt al sinds [REDACTED] en door deze stijging beschikt Organisatie X over een openstaand debiteurensaldo van [REDACTED]. Het wanbetalersprobleem heeft de afgelopen maanden aan urgentie voor de organisatie gewonnen. Behalve het mislopen van een belangrijk deel van de bedrijfsopbrengsten en daarmee achterblijvende innovatie is het te verwachten dat een groeiend aantal klanten in betalingsproblemen zal komen ten gevolge van de coronacrisis in 2020. Door middel van dit onderzoek wil Organisatie X de redenen achterhalen waarom wanbetalers de waterrekening niet betalen. Op basis van deze resultaten is een communicatieadvies opgesteld voor de organisatie op welke wijze Organisatie X de boodschap in de betalingsbrief kan verbeteren, zodat de klanten de rekening tijdig gaan betalen.

Aan de hand van bestudeerde literatuur zijn de belangrijkste begrippen gedefinieerd in het theoretisch kader. Theorieën die betrekking hebben op het beïnvloeden van gedrag, c.q. betalingsgedrag, zijn bestudeerd en communicatie- en overtuigingstheorieën zijn kritisch met elkaar vergeleken. De centrale theorie is de Nudge Theory van Thaler en Sunstein (2008), omdat deze handvatten geeft om de doelgroep te benaderen en te beïnvloeden tot het betalen van de waterrekening. Drie hypothesen stellen dat de principes Easy, Attractive en Social leiden tot een verbetering van het betalingsgedrag van de wanbetaler.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch, literatuuronderzoek en interviews ingezet. Om achtergrondinformatie te verkrijgen om het probleem van Organisatie X te begrijpen is deskresearch toegepast. Literatuuronderzoek heeft het onder andere mogelijk gemaakt de hypothesen op te stellen. Met deze onderzoeksmethoden zijn de drie deelvragen beantwoord. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, waarbij face-to-face interviews zijn afgenomen met twaalf wanbetalers van Organisatie X. Deze respondenten zijn persoonlijk benaderd tijdens deurincasso. Tijdens de coronacrisis zijn er telefonische gesprekken gevoerd met dezelfde respondenten om extra data te verkrijgen. De extra data waren nodig om de hypothesen zo goed mogelijk te toetsen.

De resultaten van dit onderzoek bestaan uit twee gedeelten. Enerzijds hebben de resultaten op de deelvragen inzicht gegeven in de redenen waarom wanbetalers de rekening niet betalen. Dit heeft betrekking op laksheid van de betaler door onwetendheid omtrent de betalingstermijnen en de

mogelijkheid tot het treffen van betalingsregelingen. Dit is van belang voor klanten die om financiële redenen moeite hebben met betalen. Ook het tijdstip van het ontvangen van de waterrekening en het niet begrijpen van de betalingsbrief zorgen ervoor dat de wanbetalers de rekeningen niet betalen. De urgentie tot betalen blijkt niet uit de betalingsbrief en is ook een factor van betekenis hierin.

Organisatie X kan de communicatie naar de klant optimaliseren door het klantenbestand te actualiseren. Anderzijds heeft de toetsing van de hypothesen inzicht gegeven in *easy* en *attractive nudges* die Organisatie X moet verwerken in de betalingsbrief, zodat de wanbetalers eerder geneigd zijn de waterrekening te betalen. De huidige betalingsbrief komt niet overeen met de wensen en behoeften van de wanbetalers van Organisatie X. Dit heeft te maken met de inhoud van de betalingsbrief, maar ook hoe Organisatie X de waterrekening communiceert naar haar klanten. De respondenten hebben een positieve houding tegenover de *easy* en de *attractive nudges*. De twee hypothesen die betrekking hebben op deze twee *nudges* zijn dan ook aangenomen. Echter heeft dit onderzoek niet genoeg bewijs om de hypothese die betrekking heeft op de *social nudges* aan te nemen.

De belangrijkste aanbeveling betreft het verbeteren van de huidige betalingsbrief om door middel van *easy en attractive nudges* de wanbetalers te stimuleren het gewenste gedrag te laten vertonen en dus de rekening op tijd te betalen. In een implementatieplan zijn de aanbevelingen uitgewerkt aan de hand van het PDCA implementatiemodel.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	5
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Situatieschets.....	9
1.3.1 Organisatie X.....	9
1.3.2 Communicatietraject.....	9
1.4 Doelstelling	11
1.5 Hoofd- en deelvragen	11
1.6 Doelgroep	12
1.7 Beperkingen onderzoek.....	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Communicatie	15
2.1.1 Verkondigen	15
2.1.2 Beïnvloeden	16
2.2 Wanbetalers	19
2.3 Het conceptueel model	20
2.4 Hypothesen	21
3. Methodologie	22
3.1 Aard van het onderzoek.....	22
3.2 Methoden van onderzoek	22
3.2.1 Datacollectie voor deelvraag 1	22
3.2.2 Datacollectie voor deelvraag 2	23
3.2.3 Datacollectie voor deelvraag 3	24
3.3 Onderzoekseenheden.....	24
3.4 Onderzoekspopulatie en selectie van respondenten.....	24
3.4.1 Reflectie met betrekking tot de respondenten	25
3.4.2 Interviewmoment 1	26
3.4.3 Interviewmoment 2	27

3.5 Operationalisatie	27
3.5.1 Operationalisatie per deelvraag	27
3.5.2 Operationalisatie per hypothese	28
3.5.3 Verantwoording zoekplan.....	29
3.5.4 Verantwoording Topic Guide.....	29
4. Resultaten.....	31
4.1 Resultaten deelvragen	31
4.1.1 Resultaten deelvraag 1.....	32
4.1.2 Resultaten deelvraag 2	32
4.1.3 Resultaten deelvraag 3	33
4.2 Resultaten hypothesen	35
4.2.1 Resultaten hypothese 1	35
4.2.2 Resultaten hypothese 2	37
4.2.3 Resultaten hypothese 3	39
5. Conclusie en aanbevelingen	41
5.1 Resultaten deelvragen	41
5.1.1 Huidige communicatie met de klant	41
5.1.2 Factoren die invloed hebben op het betalingsgedrag	41
5.1.3 Invloed van communicatie op het betalingsgedrag.....	42
5.2 Toetsing hypothesen.....	43
5.2.1 Easy nudges.....	43
5.2.2 Attractive nudges.....	43
5.2.3 Social nudges.....	44
5.3 Conclusie	44
5.4 Aanbevelingen	45
6. Implementatieplan	47
6.1 Het plan (voorbereidingsfase).....	47
6.2 Do.....	48
6.3 Check en Act.....	51
6.4 Kosten en baten.....	53
Bronnenlijst	54

Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Probleemformulering

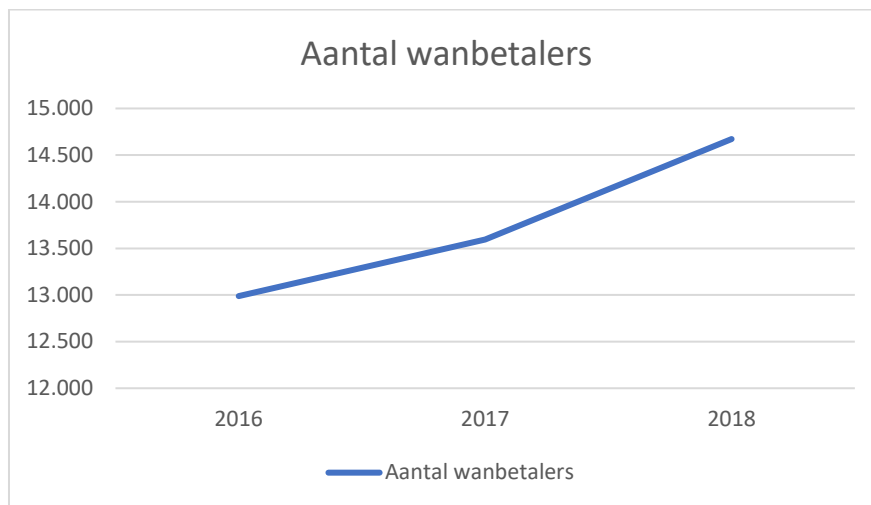
Drinkwater is één van de eerste levensbehoeften voor de mens (Rijksoverheid, z.j.). Nederland heeft tien drinkwaterbedrijven, waaronder Organisatie X. Organisatie X kampt met een bedrijfsprobleem, namelijk een stijging van wanbetalers. Een verdere stijging wil de organisatie voorkomen en dit onderzoek draagt bij aan het vinden van een oplossing voor dit probleem. Dit hoofdstuk begint allereerst met de aanleiding van dit probleem (1.1) en vervolgens de probleemstelling (1.2), de context (1.3), de doelstelling (1.4) en de hoofd- en deelvragen (1.5). In paragraaf 1.6 staat de doelgroep beschreven en tot slot beschrijft paragraaf 1.7 de beperkingen van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Nederland heeft tien drinkwaterbedrijven, waar Organisatie X er één van is. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] (Organisatie X, z.j.b). De organisatie verstuurt per kwartaal de waterrekening naar haar klanten. In 2018 hebben [REDACTED] één of zelfs meerdere waterrekeningen niet betaald. Bij deze klanten moet Organisatie X de waterleiding dichtdraaien. Door het grote aantal wanbetalers beschikt Organisatie X over een debiteurensaldo van [REDACTED]. [REDACTED]
[REDACTED] Dit debiteurensaldo beperkt de innovatiemogelijkheden van Organisatie X. Het drinkwaterbedrijf is een non-profit organisatie en heeft geen winstoogmerk, maar heeft wel inkomsten nodig om te innoveren en personeelskosten te betalen. Volgens [REDACTED], [REDACTED] verstaat Organisatie X onder innoveren: het aanschaffen van nieuwe machines en vervoermiddelen, het aanleggen van nieuwe leidingen en onderzoek naar een nieuwe drinkwaterbron. Innovatie is van belang om het drinkwaterproces en de levering en kwaliteit van drinkwater te optimaliseren [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Het wanbetalersprobleem heeft de afgelopen maanden aan urgentie voor de organisatie gewonnen. Behalve het mislopen van een belangrijk deel van de bedrijfsopbrengsten en daarmee achterblijvende innovatie is het te verwachten dat een groeiend aantal klanten in betalingsproblemen zal komen. In Tabel 1 is te zien hoe het aantal wanbetalers zich heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren. Tabel 1 is afgeleid van de cijfers die zijn gegeven door Organisatie X (Bijlage A). Momenteel leven Nederlanders in een onzekere tijd door de coronacrisis. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) gaat het aantal faillissementen toenemen en zit één op de vijf bedrijven in de gevarenzone (CBS, 2020). De faillissementen zorgen ervoor dat mensen hun baan verliezen en geen inkomsten ontvangen. Hierdoor is te verwachten dat meer klanten van Organisatie X hun waterrekening niet kunnen en zullen betalen.

Tabel 1: Stijging van aantal wanbetalers [REDACTED]



Ook is er sprake van een communicatieprobleem tussen Organisatie X en de wanbetalers. Uit persoonlijke gesprekken met medewerkers van de klantenservice blijkt dat zij vaak vragen krijgen van wanbetalers die de Nederlandse taal niet goed spreken en de betalingsbrief hierdoor niet begrijpen (Bijlage B). De taal en daarmee communicatie speelt een belangrijke rol en kan een mogelijke oorzaak zijn van het niet op tijd betalen van de rekening. Voor deze groep wanbetalers is het belangrijk om de communicatie te verbeteren, zodat zij de waterrekeningen gaan begrijpen.

De communicatie van Organisatie X is in de afgelopen jaren hetzelfde gebleven. De waterrekening communiceert de organisatie alleen in het Nederlands via de mail en per post, wat problemen geeft bij klanten die de taal niet vaardig zijn. De medewerkers van de klantenservice zijn elke werkdag telefonisch, via de mail, op social media en via het contactformulier op de website bereikbaar om vragen te beantwoorden. De huidige communicatie leidt echter niet tot een daling van het aantal wanbetalers. Het is interessant om te onderzoeken of het aantal wanbetalers zal afnemen indien Organisatie X de communicatie verbetert. Door middel van dit onderzoek wil Organisatie X de redenen achterhalen waarom wanbetalers de waterrekening niet betalen teneinde een communicatieadvies te formuleren.

1.2 Probleemstelling

De kern van het wanbetalersprobleem van Organisatie X ligt voor een belangrijk deel in de communicatie tussen Organisatie X en haar klanten, zoals in paragraaf 1.1 is beschreven. Het betalingsprobleem heeft onder meer te maken met het niet begrijpen van de betalingsbrief en het niet begrijpen van de taal, maar ook andere problemen in de communicatie kunnen aanwezig zijn. Organisatie X wil dit probleem oplossen en klanten stimuleren om de waterrekening op tijd te betalen, zodat Organisatie X geen betalingsachterstand meer oploopt. Het is daarom belangrijk om te onderzoeken wat de gewenste communicatie is waarmee de organisatie de klant kan motiveren om de waterrekening tijdig te betalen. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: 'Hoe kan

Organisatie X door middel van het verbeteren van de communicatie het betalingsgedrag van wanbetalers veranderen?’

Het aantal wanbetalers is vanaf 2016 gestegen. Volgens de laatste meting die is vrijgegeven door Organisatie X stond de teller in 2018 op 14.672 wanbetalers. Het aantal wanbetalers zal in de toekomst naar verwachting toenemen en Organisatie X is op zoek naar een oplossing om deze toename te stoppen. In 2020 is Organisatie X gestart met een onderzoek naar wanbetalers en wel naar hun herkomst: waar in het leveringsgebied van Organisatie X bevinden zich de wanbetalers en wat hun land van herkomst is. De afdelingen Klant en Databeheer voeren dit onderzoek uit. De resultaten van dit onderzoek zijn nog niet bekend. Naar de aspecten op het gebied van communicatie is nog geen onderzoek uitgevoerd, terwijl zich hierin een belangrijk deel van het wanbetalersprobleem bevindt. Daarom is het van belang voor de opdrachtgever dat de opdrachtnemer dit onderzoek uitvoert. De uitkomsten van beide onderzoeken zullen Organisatie X dichterbij de oplossing van het wanbetalersprobleem brengen.

1.3 Situatieschets

Om een onderzoek te starten is het van belang om eerst te beschikken over de juiste achtergrondinformatie die van toepassing is op het bedrijfsprobleem van Organisatie X.

1.3.1 Organisatie X

[REDACTED]

[REDACTED] Het

drinkwaterbedrijf kent geen concurrenten, maar wel negen collega-bedrijven. Samen vormen ze de tien drinkwaterbedrijven van Nederland. Elk drinkwaterbedrijf heeft zijn eigen gemeenten aangewezen gekregen, waaraan zij drinkwater leveren. Het leveringsgebied van Organisatie X is te vinden in Bijlage C.

1.3.2 Communicatietraject

Organisatie X heeft ruim [REDACTED] medewerkers. Het hoofdkantoor is gevestigd in [REDACTED], maar daarnaast heeft Organisatie X ook verschillende productielocaties, een zuiveringsstation en een

Op de klantenservice werken zo'n 28 medewerkers die elke werkdag van 08:00 uur tot 17:00 uur klanten te woord staan en hun helpen bij vragen. Klanten kunnen Organisatie X telefonisch bereiken, per mail, via social mediakanalen en het contactformulier op de website. Meer dan de helft van de vragen die Organisatie X krijgt, gaat via de telefoon en circa een kwart via de social media.

De verdeling van de werknemers op de klantenservice ziet er als volgt uit

- Drie werknemers zijn actief op Facebook en Twitter om vragen van klanten te beantwoorden
- Zes werknemers richten zich op de vragen via het contactformulier op de website
- Veertien werknemers hebben telefonisch contact met de klant
- Vijf personen via de mail

De reactietijd is per kanaal anders. Op social media is de reactietijd binnen een uur en via het contactformulier op de website en mail is de reactietijd 3-5 dagen. Daarom ontvangt Organisatie X veel vragen op social media van haar klanten en via de telefoon (Bijlage B).

Organisatie X communiceert de waterrekening alleen in het Nederlands naar haar klanten. Dit doet de organisatie via de mail en per post. Tevens communiceert Organisatie X de informatie op de website in het Nederlands, maar een beperkt gedeelte van deze informatie is vertaald naar het Engels (Bijlage E). Organisatie X verstuurt per kwartaal de waterrekening naar haar klanten. Organisatie X hanteert zorgvuldige procedures en heeft daarom een betalingstraject. Dit traject bestaat uit zes stappen, waarin de klant meerdere kansen heeft om de waterrekening te betalen. Hieronder is dit betalingstraject beschreven.

Het betalingstraject van de waterrekening is als volgt:

- Organisatie X verstuurt de waterrekening per e-mail naar de klant (Bijlage F).
- Wanneer de klant hier niet op reageert, stuurt Organisatie X kosteloos een eerste herinneringsbrief per post. De klant heeft drie weken na de factuurdatum de tijd om het betalingsbedrag over te schrijven (Bijlage G).
- Organisatie X verstuurt een tweede herinneringsbrief wanneer de organisatie binnen vijf weken na de factuurdatum het verschuldigde bedrag niet heeft binnengekregen op de bankrekening. De organisatie brengt €13,00 euro in rekening voor het versturen van de tweede herinneringsbrief. De oorspronkelijke factuur verhoogt hierdoor met €13,00 euro.
- Wanneer het verschuldigde bedrag niet binnen zeven weken na de factuurdatum op de bankrekening van Organisatie X staat, volgt incasso aan de deur. De organisatie kondigt een week van tevoren aan dat er een incassomonteur langskomt om het schuldbedrag te innen. Organisatie X brengt hiervoor €27,00 euro in rekening. De oorspronkelijke factuur verhoogt hierdoor met €40,00 euro.
- Wanneer de klant niet binnen één week de factuur overmaakt na een poging tot incasso aan de deur, sluit Organisatie X de watertoevoer af. De afsluiting kan de schuldenaar voorkomen

door ter plekke de uitvoeringskosten en alle openstaande bedragen te betalen. De uitvoeringskosten zijn de kosten die zijn gemaakt tijdens het afsluiten van de watertoevoer en deze bedragen €67,50 euro. De oorspronkelijke factuur verhoogt hiermee tot een bedrag van €107,50 euro.

- Het heropenen van de watertoevoer kost €125,00 euro. Organisatie X herstelt de watertoevoer pas wanneer alle openstaande bedragen zijn betaald door de schuldenaar.

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt op basis van de probleemstelling als volgt: *inzicht krijgen in het betalingsgedrag en wensen en behoeften van wanbetalers teneinde een advies te geven aan Organisatie X over hoe de organisatie communicatie kan inzetten om het betalingsgedrag te veranderen.*

De aanleiding voor dit onderzoek is de vraag van Organisatie X om een advies te ontvangen over hoe de organisatie het betalingsgedrag van wanbetalers kan verbeteren. Dit onderzoek geeft inzicht in de wensen en behoeften van de klant ten aanzien van de communicatie van Organisatie X. Het brengt de reden in kaart waarom de wanbetalers een betalingsachterstand hebben bij Organisatie X, welke factoren op het gebied van communicatie belangrijk zijn om hun betalingsgedrag te verbeteren en het geeft inzicht in verschillende aspecten van wanbetaling. Het behalen van de doelstelling levert Organisatie X veel op. Zo ontvangt Organisatie X een advies over wat zij kan doen om een wanbetaler het gewenste gedrag te laten vertonen, zodat zij de waterrekening op tijd gaan betalen. Het doel voor Organisatie X is dan om met de resultaten van dit onderzoek inzicht te krijgen welke verbeteringen in de communicatie nodig zijn om het betalingsgedrag van wanbetalers aan te pakken. De te nemen maatregelen zijn geconcretiseerd in een implementatieplan. Met het implementatieplan heeft Organisatie X een middel om de wanbetaler de waterrekening tijdig te laten betalen.

1.5 Hoofd- en deelvragen

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is op basis van de probleem- en doelstelling geformuleerd: *‘Op welke wijze kan de communicatie tussen Organisatie X en de wanbetaler het betalingsgedrag stimuleren?’* Om antwoord te krijgen op deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- *Waaruit bestaat de communicatie tussen Organisatie X en haar klanten?*

Deze deelvraag brengt in kaart hoe Organisatie X communiceert met de klant. De deelvraag is van toepassing op de probleemstelling, omdat het inzicht geeft in de communicatiemiddelen die Organisatie X gebruikt om te communiceren met haar klanten. Ook is het belangrijk om te weten hoe het drinkwaterbedrijf via de waterrekening communiceert met de klanten. Deze inventarisatie kan duidelijk maken waaruit het communicatieprobleem bestaat en levert data op om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

- *Welke factoren hebben invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers?*

Deze deelvraag is van toepassing op de probleemstelling, omdat voor het oplossen van het betalingsprobleem inzicht nodig is in de factoren die het wanbetalingsgedrag van de klanten veroorzaken. Het is belangrijk om te begrijpen waarom wanbetalers de waterrekening niet betalen om hiermee een middel te hebben om het wanbetalingsgedrag aan te pakken. Deze data zijn nodig om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

- *Hoe heeft communicatie van Organisatie X invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers?*

Deze deelvraag brengt in kaart op welke wijze communicatie invloed kan hebben op het betalingsgedrag van wanbetalers. De deelvraag is van toepassing op de probleemstelling, omdat het analyseert wat communicatie doet met de wanbetaler en waar problemen zijn. Het is belangrijk om te kijken naar wat er verkeerd gaat in de huidige communicatie en hoe Organisatie X dat moet verbeteren om zodoende invloed uit te oefenen op de wanbetalers.

1.6 Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit klanten van Organisatie X die een betalingsachterstand hebben. Deze doelgroep is woonachtig [REDACTED]

[REDACTED] In 2018 hadden zo'n [REDACTED] klanten een betalingsachterstand en behoorden zij tot de groep wanbetalers van Organisatie X. Dit onderzoek gebruikt alleen cijfers uit 2018 [REDACTED], omdat het jaarverslag van 2019 nog niet gepubliceerd is en daarom kan dit onderzoek geen recentere cijfers gebruiken. Om deze reden bestaat de doelgroep uit klanten van Organisatie X die in 2018 een betalingsachterstand hadden. De wanbetalers hebben langer dan twee maanden een betalingsachterstand bij het drinkwaterbedrijf en hebben niet gereageerd op de betalingsherinneringen. Daarom hebben zij een huisbezoek van een incassomonteur gekregen.

Organisatie X zou te maken kunnen hebben met gezinnen die bij de schuldhulpverlening lopen en de waterrekening wel willen betalen, maar niet kunnen betalen of klanten die de betaling uitstellen. Daarnaast kunnen de wanbetalers alleenstaande personen zijn die moeilijk rondkomen of klanten die de Nederlandse taal niet goed beheersen en hierdoor de communicatie van Organisatie X niet begrijpen.

De onderzoeksdoelgroep heeft kortom de volgende kenmerken:

- Klant van Organisatie X
- [REDACTED]
- Betalingsachterstand in 2018
- Langer dan twee maanden een betalingsachterstand bij Organisatie X
- Een huisbezoek van een incassomonteur van Organisatie X hebben gekregen

1.7 Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek levert uiteindelijk een advies op door middel van aanbevelingen die uitgewerkt zijn in een implementatieplan. De opdrachtnemer voert het implementatieplan niet zelf uit, maar Organisatie X doet dit. Organisatie X stelt geen budget beschikbaar, wat betekent dat dit onderzoek afhangt van eigen inzet en vrijwillige gunsten van personen. Ook het creëren en opmaken van de communicatieboodschappen moet de opdrachtnemer kosteloos uitvoeren. Op de resultaten van het onderzoek heeft dit echter geen invloed gehad.

Het werven van respondenten is een lastige opgave geweest. Organisatie X kondigde van tevoren aan dat er een incassomonteur langskwam bij de wanbetalers. Hierdoor bestond de kans dat de wanbetalers de deur wel of niet opendeden. De wanbetalers die de deuren wel opendeden, konden alsnog weigeren aan het onderzoek deel te nemen. Uiteindelijk hebben twaalf wanbetalers meegewerkt, maar dit aantal had groter kunnen zijn als allen die de deur opendeden meewerkten. Het is niet waarschijnlijk dat dit grote invloed heeft gehad op de resultaten, maar er kunnen nuanceringen gemist zijn. Ook was het zo dat sommige respondenten de onderzoeksvragen niet begrepen vanwege een migratieachtergrond en zij de Nederlandse taal niet vaardig zijn. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de antwoorden door het verkeerd interpreteren van de vragen. De opdrachtnemer heeft dit zoveel mogelijk opgelost door de vragen in het Engels te formuleren en zo de invloed op de resultaten te verkleinen.

Om de respondenten te bereiken, ging de opdrachtnemer mee met vier incassomonteurs van Organisatie X tijdens het bezoeken van woningen van wanbetalers. Elke monteur heeft zijn eigen gemeenten en intern is er besloten met welke monteur de opdrachtnemer meeging. De opdrachtnemer is afhankelijk van deze keuze, want de kans bestaat dat er twee of meer respondenten in dezelfde gemeente wonen. Dit is een beperking van het onderzoek, omdat het leveringsgebied van Organisatie X uit [REDACTED] bestaat en hierdoor komt een aantal gemeenten niet in dit onderzoek voor. Welke invloed dit heeft gehad op de resultaten is moeilijk in te schatten. Of wanbetalers in een andere gemeente er andere redenen voor niet betalen op na houden, valt echter te betwijfelen.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in 2019, maar is uitgewerkt in 2020. In 2019 heeft de opdrachtnemer de cijfers van 2018 gebruikt. Voor het advies wilde de opdrachtnemer recentere cijfers gebruiken uit 2019. Echter geeft Organisatie X deze cijfers niet vrij, omdat het jaarverslag van 2019 nog niet is gepubliceerd. Dit vormt een beperking, want hierdoor bevat het onderzoeksrapport niet recentere cijfers dan 2018, terwijl het onderzoek in 2020 is gepubliceerd. Aangezien dit alleen het aantal wanbetalers betreft, zal dit geen invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek. Het communicatieadvies kan Organisatie X alleen gebruiken om de wanbetalers het gewenste gedrag te laten vertonen en niet die van andere klanten.

Tot slot, tijdens de onderzoeksperiode in 2020 is de coronacrisis ontstaan. In de huidige situatie moeten alle Nederlanders zich houden aan de coronamaatregelen, zoals thuiswerken, zo min mogelijk in contact komen met anderen, etc. Dit vormde een beperking, omdat dit onderzoek minder prioriteit krijgt van zowel de respondenten als medewerkers van Organisatie X. De medewerkers reageren minder snel dan normaal. Het wachten op een antwoord kon soms dagen duren en hierdoor kon de opdrachtnemer moeizaam verder met het onderzoek. Het is bekend dat de doelgroep moeilijk te bereiken is. Daarom heeft de opdrachtnemer bewust gekozen om de wanbetalers persoonlijk te benaderen aan de deur, maar dit mocht alleen als er een incassomonteur van Organisatie X aanwezig was. In de huidige situatie moeten alle werknemers thuiswerken, wat ook een beperking vormde. Uiteindelijk heeft de opdrachtnemer binnen de beschikbare tijd de data verzameld en heeft deze beperking geen invloed gehad op de resultaten.

2. Theoretisch kader

Voor het bedrijfsprobleem van Organisatie X is het belangrijk om theorieën in kaart te brengen die betrekking hebben op het beïnvloeden van het betalingsgedrag van de wanbetaler, zodat hij/zij het gewenste gedrag gaat vertonen. In dit theoretisch kader zijn communicatie- en overtuigingstheorieën kritisch met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen, bijvoorbeeld bij de theorieën van Katz en Lazarsfeld (1955), Petty en Cacioppo (1986), Bandura (1986), Thaler en Sunstein (2008), Cialdini (2009) en Pol (2014). De centrale theorie is de Nudge Theory van Thaler en Sunstein (2008), omdat deze getoetste handvatten geeft om de doelgroep te benaderen en te beïnvloeden tot het betalen van de waterrekening (2.2). In paragraaf 2.3 staat de definitie van het begrip wanbetaler en vanuit de theorie beschouwd. In 2.4 zijn de drie hypothesen opgesteld, die de principes Easy, Attractive en Social leiden tot een verbetering van het betalingsgedrag van de wanbetaler.

2.1 Communicatie

In dit onderzoek staat het begrip communicatie centraal en specifieker het begrip publiekscommunicatie. Een synoniem voor publiekscommunicatie is overheidscommunicatie (Coebergh, 2015). Het gaat in dit onderzoek over communicatie door een publiek orgaan, namelijk Organisatie X. Volgens Siepel et al. (2012) zijn er vier stromingen binnen publiekscommunicatie, namelijk verkondigen (bekendmaken beleid), beïnvloeden (mensen een bepaald gewenst gedrag te laten vertonen), betrekken (raadplegen en inspraak) en profileren (aantrekkelijk maken en begrijpen van de diensten). Aangezien in dit onderzoek het betaalgedrag van wanbetalers centraal staat en de communicatie gebrekkig is vanwege het niet begrijpen van de betaalrekeningen, hebben alle vier de stromingen invloed op wanbetalers. Het verkondigen gebeurt door het versturen van de waterrekening, het beïnvloeden van het gedrag van de wanbetalers gebeurt door de procedure rondom het niet betalen (zie paragraaf 1.3), het betrekken van de wanbetaler gebeurt door de incasso bezoeken van de monteur en het profileren in het duidelijker maken van de inhoud van de begeleidende brief bij de rekeningen en uitleg hierover geven door de klantenservice. In deze communicatie gaat het erover dat de boodschap overkomt: de klant moet de waterrekening betalen. De volgende paragrafen leggen het verkondigen en het beïnvloeden uit aan de hand van verschillende theorieën. Het betrekken en profileren hebben betrekking op de praktijk van Organisatie X en zijn niet behandeld in het theoretisch kader.

2.1.1 Verkondigen

In 400 v.Chr. hield Aristoteles zich al bezig met overtuigen. Hij beschreef drie overtuigingsprincipes, namelijk Ethos, Pathos en Logos. De theorie van Aristoteles richt zich vooral op de zender (de verkondiger), die ervoor moet zorgen dat de doelgroep het gewenste resultaat vertoont (Shannon & Weaver, 1949). Echter houdt deze theorie nauwelijks rekening met de ontvanger en de inhoud van de boodschap (Bade, 2009; Leith, 2012).

2.1.2 Beïnvloeden

Een betere theorie is de injectienaaldtheorie van Katz & Lazarsfeld (1955). Deze geeft aan hoe een organisatie mensen kan overtuigen c.q. beïnvloeden door de boodschap herhaaldelijk bloot te stellen. Dit houdt in dat de ontvanger de boodschappen tot zich neemt. De ontvanger ziet en interpreteert de boodschappen nooit op dezelfde manier volgens Zillmann en Bryant (1985). Volgens Pol (2016) heeft dit te maken met de manier waarop zenders de boodschap vertellen aan hun doelgroep. De doelgroep is te beïnvloeden door de boodschap, omdat deze zeer gevarieerd is. De grootste uitdaging van beïnvloedende overheidscommunicatie ligt in het duidelijk maken van communicatie voor de doelgroep die ook bestaat uit laaggeletterden, anderstaligen en laagopgeleiden. Dit is een doelgroep die meer aandacht nodig heeft, omdat de Nederlandse taal een probleem kan zijn. Daarom is het belangrijk om makkelijke woorden te gebruiken in de communicatieboodschappen of om een boodschap te visualiseren, want hierdoor begrijpt deze doelgroep de informatie (Pol, 2016). Het merendeel van deze mensen is niet in staat de overheidscommunicatie op de bedoelde wijze te begrijpen en weet daarom niet wat het vertonen van gewenst gedrag is (Pol, 2016). Deze theorie is van belang voor het onderzoek, omdat deze benadrukt dat de boodschap moet aansluiten bij de hele doelgroep en dat de hele doelgroep, ongeacht het opleidingsniveau of geletterdheid de boodschap moet kunnen begrijpen.

Bij overtuigen is het belangrijk om iemands houding ten opzichte van objecten of ideeën te veranderen. De attitude van een persoon is een positief of negatief innerlijk gevoel waardoor een reactie tot uitdrukking komt (Eagly & Chaiken, 2007). Factoren als motivatie, groepsdruk, ervaringen in het verleden, het onderliggende proces, de duur van de houdingsverandering en individuele verschillen spelen een rol bij het hebben van een bepaalde houding volgens Hovland (1951). De theorieën van Hovland (1951) en Eagly & Chaiken (2007) brengen de attitudes in kaart ten opzichte van de betalingsbrief van Organisatie X en dragen mogelijk bij aan het veranderen van de negatieve houding van de wanbetalers. Petty & Brinol (2010) tonen aan dat een houding uiteindelijk iemands keuze of gedrag kan beïnvloeden. Deze theorieën zijn van toepassing om de houding van de wanbetalers in kaart te brengen en uiteindelijk aan te zetten tot gedrag. Het is niet bekend of het niet betalen van de rekening te maken heeft met een specifieke houding van de wanbetaler. Er kunnen redenen zijn als hiervoor genoemd die wanbetalers aanzetten tot dit gedrag.

Cialdini concludeerde met The Six Principles of Influence theorie (1984) dat beïnvloeding werkt door middel van het sturen van het automatisch denken. De theorie beschrijft zes overtuigingsprincipes die handvatten bieden bij het bereiken van het gewenste gedrag, namelijk: schaarste, wederkerigheid, autoriteit, sociale bewijskracht, sympathie en toewijding en consistentie (1984). In 2016 voegde Cialdini een element toe, namelijk eenheid. De overtuigingsprincipes stimuleren automatisch denken en het vertonen van het gewenste gedrag van de doelgroep. Volgens Kaptein (2012) is het effect van de overtuigingsprincipes moeilijk te voorspellen, want het effect is afhankelijk van de situatie waarin de doelgroep zich bevindt. Tevens stelt Cialdini (2009) dat specifieke principes in bepaalde situaties beter werken dan andere principes, maar Cialdini (2009) vergelijkt de principes niet, weerlegt ze niet en vertelt niet in welke situatie welk principe beter werkt dan het andere (Jones & Simons, 2017). Deze

theorie maakt duidelijk dat het overtuigen van wanbetalers niet gemakkelijk is en dat veel factoren hierop van invloed zijn. Schaarste als overtuigingsprincipe is te vertalen naar de situatie van de wanbetaler als het gebrek aan kennis van de Nederlandse taal of een gebrek aan taalvaardigheid. Door dit schaarste-principe als leidend te gebruiken in het onderzoek zijn wanbetalers wellicht te overtuigen de waterrekening te voldoen.

In 2008 introduceerde Thaler en Sunstein de Nudge Theory (2008). Deze theorie gaat ervan uit dat een lage mate van complexiteit in afstemming van taal en boodschap de communicatieboodschap toegankelijker maakt. Volgens Sunstein (2014) zorgt het toegankelijk maken van de boodschap voor positieve gedragseffecten bij verschillende doelgroepen. De Nudge Theory beschrijft verschillende soorten prikkels ofwel 'nudges' genoemd, die duwtjes in de rug geven die leiden tot het gewenste gedrag. Deze nudges overtuigen de doelgroep tot het vertonen van het gewenste gedrag, maar de doelgroep heeft zelf de keuze om op een nudge in te gaan. Volgens Kimman (1991) is keuzevrijheid de vrijheid waarbij de doelgroep zelf de keuze heeft om ergens op in te gaan of niet. Zij nemen zelfstandig de beslissing na het ontvangen van de boodschap. Ook Sack (2017) stelt dat een prikkel bij een persoon een beweging of waarneming op kan roepen van buitenaf. Het effect is het grootst als deze prikkel regelmatig plaatsvindt door middel van herhaling. Bandura (1986) schrijft in zijn theorie het effect van herhaling en stelt dat het herhalen van een boodschap leidt tot een gewenste gedragsverandering. Volgens Singhal en Rogers (1986) draagt een herhaling van een boodschap bij aan het makkelijk herinneren van de boodschap, wat bijvoorbeeld ook geldt bij boodschappen over gewenst gedrag.

Tiemeijer (2010) heeft kritiek op de Nudge Theory. Tiemeijer (2010) beweert dat *nudging* (een duwtje geven/prikkelen) in feite de burger ontslaat van de plicht tot het verzamelen van informatie, zelfstandig nadenken en vervolgens een oordeel te geven erover. De overheid heeft dit al voor hen gedaan. Daarom moet *nudging* niet een duwtje in de goede richting geven, maar juist de weerbaarheid van personen versterken tegen verleidingen die niet overeenkomen met hun doelen en eigen waarden (Pol, 2014). Volgens Wetenschappelijk Raad voor Regeringsbeleid (2014) mag de overheid niet denken te weten wat het beste is voor de burgers. *Nudging* is een vorm van manipulatie en tast de autonomie van de burger aan (WRR, 2014). Ook geeft de WRR aan dat de Nudge Theory niet kijkt naar onderliggende problemen, maar zich richt op symptoombestrijding. Het gedrag van personen verandert, maar het verandert het zelf keuzes maken niet. De mens leert hierdoor niet in soortgelijke situaties zelfstandig betere keuzes te maken (WRR, 2014).

Ondanks deze kritiek is de Nudge Theory van toepassing op het bedrijfsprobleem van Organisatie X, omdat deze theorie getoetste handvatten geeft om de doelgroep te benaderen en te beïnvloeden tot het betalen van de waterrekening. Kleine details die soms niet relevant lijken, kunnen een groot verschil maken tussen het al dan niet daadwerkelijk vertonen van bepaald gedrag. Kleine, irrelevante details kunnen een taak moeilijk maken, waardoor personen niet het gewenste gedrag vertonen. Mensen hebben vaak de intentie tot bepaald gedrag, maar het daadwerkelijk vertonen ervan gebeurt vaak niet. *Nudging* speelt in op deze kloof tussen intentie en gedrag (Thaler en Sunstein, 2008). Zoals

eerder beschreven is *nudging* een methode om klanten een duwtje in de rug te geven, zodat zij het gewenste gedrag gaan vertonen. Een *nudge* is een omslag van de omgeving waarin een keuze plaatsvindt, die een persoon onbewust kan beïnvloeden. De theorie werkt alleen wanneer de uitvoering goed aansluit op de omgeving waar de personen het gewenste gedrag moeten vertonen en bij de psychologische processen die een rol spelen bij het gewenste gedrag. De klant bepaalt zelf of hij/zij de *nudge* volgt en het gewenste gedrag vertoont.

'A nudge is any aspect of the choice architecture that alters people's behaviour in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. To count as a mere nudge, the interaction must be easy and cheap to avoid. Nudges are not mandates. Putting the fruit at eye level counts as a nudge. Banning junkfood does not.'

(Thaler & Sunstein, 2008)

Ten opzichte van de andere theorieën en modellen geeft deze theorie weer hoe Organisatie X het automatische gedrag van de doelgroep kan beïnvloeden. Daarnaast geeft de Nudge Theory weer hoe het betaalgedrag van de klant voorspelbaar is door een prikkelende omgeving te maken. Het begrip 'prikkel' is dan volgens de theorie van Sack (2017) ook van toepassing op het gedrag van wanbetalers. Er zijn verschillende meningen over wat een prikkel is. Dit onderzoek hanteert de beschrijving van een prikkel van Sack (2017), die luidt als volgt: *'Een prikkel is alles wat we waarnemen met zintuigen, zoals licht, geluid en temperatuur. Het brein interpreteert wat binnenkomt en maakt onderscheid tussen relevante en niet-relevante prikkels. Niet-relevante prikkels worden naar de achtergrond gedrukt.'* Een *nudge* is een prikkel dat aanzet tot gewenst gedrag.

Uit het onderzoek van Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (z.d.) blijkt dat het menselijk gedrag merendeels automatisch plaatsvindt. In 2012 concludeerden gedragswetenschappers van het Behavioural Insights Team dat *nudges* moeten beschikken over vier principes om het gewenste gedrag te laten vertonen. De vier principes zijn toepasbaar in dit onderzoek, omdat het voort borduurt op gedragswetenschappelijke inzichten. Daarom past dit onderzoek zowel de EAST-methode en de EAST-principes toe. Het gaat om de volgende principes:

1. Easy

Het maken van een makkelijke keuze heeft een voorkeur bij personen. De theorie van Thaler en Sunstein (2008) geeft aan dat een *nudge* richting geeft aan een makkelijke keuze met weinig hindernissen voor de doelgroep. Het wegnemen van hindernissen maakt het keuzeproces makkelijker en zorgt ervoor dat de doelgroep het gewenste gedrag gaat vertonen (Sunstein, 2014).

2. Attractive

Wanneer de keuze aantrekkelijk is om te maken, tonen personen eerder het gewenste gedrag (Thaler en Sunstein, 2008). Personen benaderen met een positieve communicatieboodschap leidt sneller tot gewenst gedrag bij de doelgroep (Sunstein, 2014).

3. Social

Het aangeven van andermans positieve gedrag leidt tot een sociale druk, die vervolgens ervoor zorgt dat mensen positief gedrag gaan vertonen (Sunstein, 2014). Personen willen zich conformeren aan de meerderheid (Wiekens, 2012). Personen vertonen het gewenste gedrag sneller, als zij zien dat andere mensen dit gedrag ook vertonen (Cialdini, 1984).

4. Timely

Volgens het BIT (2012) motiveert een boodschap op korte termijn de personen meer dan een boodschap op lange termijn. Personen durven geen beslissingen te nemen over zaken die in de toekomst liggen, omdat hier geen zekerheid over is. Het is daarom belangrijk om een communicatieboodschap af te stemmen op timing en inhoud (Sunstein, 2014).

Overtuigingsprincipe 'timely' is in dit onderzoek niet meegenomen, omdat niet bekend is waarom wanbetalers een betalingsachterstand hebben. Hierdoor werkt dit principe voor de één wel als een prikkel en voor de ander niet. Dit onderzoek toetst de principes apart van elkaar, door gerichte vragen te stellen over één bepaald principe.

2.2 Wanbetalers

Een wanbetaler is een persoon die gebruik maakt van een dienst of product en hier niet voor betaalt. Organisatie X kan met verschillende soorten wanbetalers te maken hebben en Graydon (2013) beschrijft er vijf:

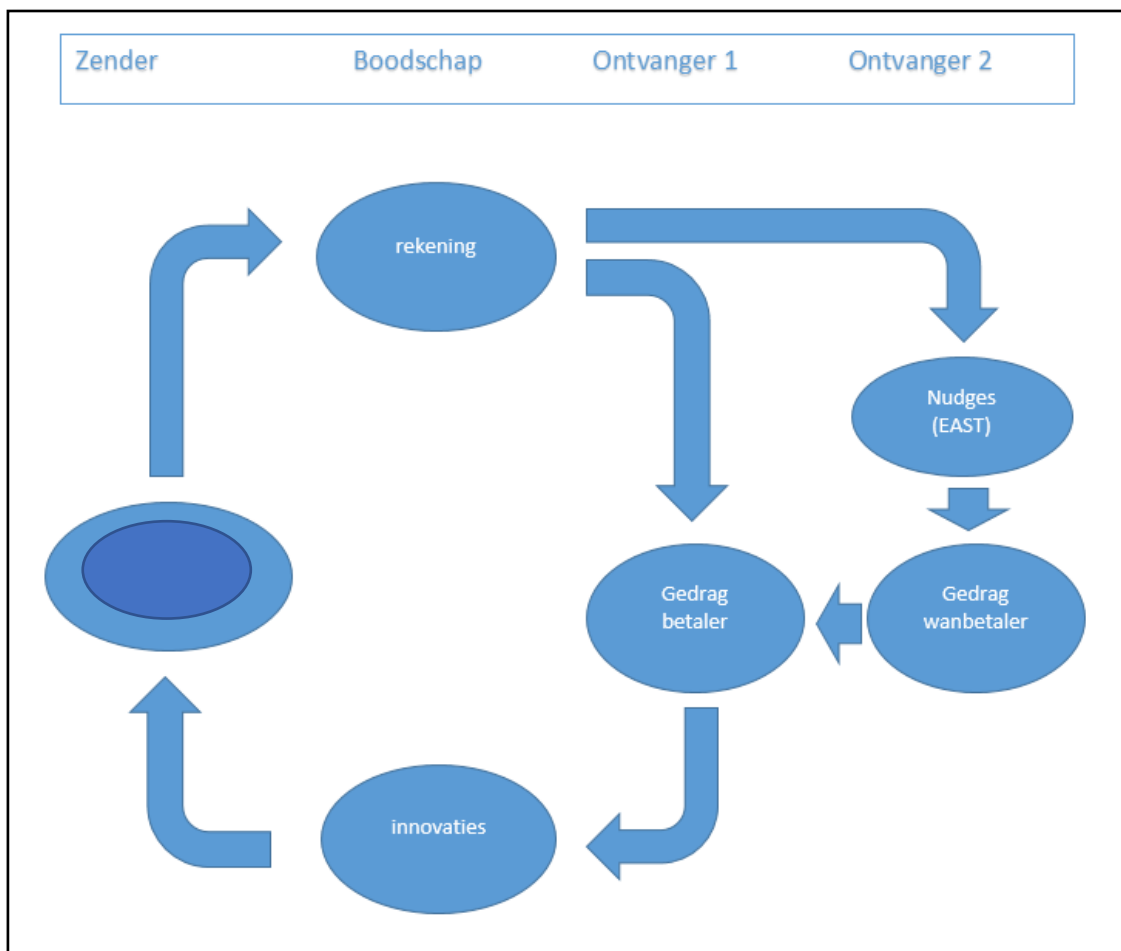
- De onvermogen wanbetaler is een debiteur die het financieel niet breed heeft en kan de factuur niet betalen.
- De aanvechter is een debiteur die het niet eens is met de rekening, omdat hij/zij ontevreden is over de geleverde producten of diensten en betaalt daarom de factuur niet.
- De opzettelijke wanbetaler is een debiteur die het betalen van de rekening bewust uitstelt op hoop dat de organisatie de factuur vergeet.
- De lakse wanbetaler is een debiteur die de ernst van de factuur niet goed kan inschatten en heeft zijn/haar administratie niet goed georganiseerd, waardoor hij/zij geen aandacht heeft voor de factuur. Deze wanbetaler neemt het niet zo nauw en ziet wel wanneer hij/zij betaalt.
- De oplichter is een debiteur die de factuur gewoonweg niet wil betalen. Vaak laat hij/zij dan ook niets van zich horen.

Uit het onderzoek van Rijksuniversiteit Groningen is gebleken dat een betalingsachterstand kan komen door een gebrek aan taalvaardigheid (Keizer, 2016). Het onderzoek van Panteia (2009) bevestigt dit ook, want uit dit onderzoek blijkt dat niet-westerse allochtonen een verhoogd risico hebben op problematische schulden. De factor 'gebrek aan taalvaardigheid' is een aspect dat al bekend is bij Organisatie X. Dit onderzoek neemt het aspect taalvaardigheid mee, oftewel de mate waarin een persoon de taal goed spreekt en schrijft (Enclyo, z.j.). Taalvaardigheid heeft onder andere te maken met de migratieachtergrond. Iemand met een migratieachtergrond is een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Er is onderscheid te maken tussen personen die

ook zelf in het buitenland zijn geboren en personen die in Nederland zijn geboren. In Bijlage H laat Figuur 1 zien hoe de migratieachtergrond is van de klanten van Organisatie X. Hieruit blijkt dat gemiddeld 24,5% van de klanten van Organisatie X een migratieachtergrond heeft.

2.3 Het conceptueel model

Het conceptueel model voor dit onderzoek is gebaseerd op de Nudge Theory van Thaler en Sunstein (2008). Om het probleem van Organisatie X aan te pakken is er een verandering nodig in het gedrag van de wanbetalers. De wanbetalers moeten de waterrekening op tijd betalen. Een gedragsverandering is belangrijker dan een verandering in de houding en tevens zet een verandering in houding niet direct aan tot actie (Quick, et al., 2013). Om het bedrijfsprobleem op te lossen is deze actie 'het op tijd betalen van de waterrekening' wel noodzakelijk. De Nudge Theory kan hierbij helpen. Overeenkomstig het doel van het onderzoek heeft dit als primair doel om de wanbetalers het gewenste gedrag te laten vertonen: een duwtje in de rug te geven, zodat de wanbetaler de rekening op tijd betaalt en hierdoor het aantal wanbetalers daalt. In Figuur 1 is het een en ander schematisch weergegeven in een conceptueel model. In dit onderzoek gaat het om ontvanger 2: de wanbetaler.



Figuur 1: Conceptueel model (Auteur, 2020)

2.4 Hypothesen

Op basis van de bestudeerde literatuur is een voorlopig antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag in de vorm van drie hypothesen. Deze hebben alle drie te maken met de wijze waarop de organisatie de communicatie kan verbeteren tussen Organisatie X en de klant en op welke wijze het drinkwaterbedrijf het betalingsgedrag kan beïnvloeden.

H1: Als Organisatie X een easy nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.

'Simplification of forms and regulations should be high priority. People often make the easy choice. If the goal is to encourage certain behaviour, reducing various barriers is often helpful' (Sunstein, 2014).

Hypothese 1 stelt dat een toegankelijke communicatieboodschap de doelgroep aanzet tot het gewenste gedrag, namelijk het op tijd betalen van de waterrekening. Het bijbehorende overtuigingsprincipe bij hypothese 1 is toegankelijkheid door de keuze tot betalen makkelijk te maken.

H2: Als Organisatie X een attractive nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.

'If the choice is fun, people are more likely to make it. Approaching people in a positive way therefore appears to bring out better outcomes to the desired behavior' (Sunstein, 2014).

Hypothese 2 stelt, dat een aantrekkelijke communicatieboodschap de doelgroep aanzet tot het gewenste gedrag, namelijk het op tijd betalen van de waterrekening. Het bijbehorende overtuigingsprincipe bij hypothese 2 is aantrekkelijkheid door de boodschap positief te brengen.

H3: Als Organisatie X een social nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.

'One of the most effective nudges is to inform people that most others are engaged in certain behavior. Such information is often most powerful when it is as local and specific as possible' (Sunstein, 2014).

Hypothese 3 stelt dat (aantoonbaar) gewenst gedrag van anderen die verwerkt is in de communicatieboodschap zal leiden tot het gewenste gedrag van de doelgroep, namelijk het op tijd betalen van de waterrekening. Het bijbehorende overtuigingsprincipe bij hypothese 3 is sociale bewijskracht door te laten zien dat anderen dit gedrag ook vertonen.

3. Methodologie

Voor dit onderzoek zijn er twee onderzoeksmethoden toegepast, namelijk kwalitatief onderzoek en deskresearch. Deskresearch is toegepast voor het zoeken van de literatuur, interne documenten, beantwoorden van de deelvragen en het opstellen van de hypotheses. Ook zijn er twaalf respondenten uit de onderzoeksdoelgroep geïnterviewd. Allereerst begint dit hoofdstuk met de aard van het onderzoek (3.1). Vervolgens beschrijft paragraaf 3.2 welke onderzoeksmethoden zijn toegepast bij welke deelvraag. De onderzoekseenheden staan beschreven in 3.3 en in paragraaf 3.4 de onderzoekspopulatie en de respondenten. Dit hoofdstuk sluit af met de operationalisatie van de begrippen (3.5).

3.1 Aard van het onderzoek

Het gaat om een kwalitatief beschrijvend en verkennend onderzoek. Kwalitatief onderzoek verzamelt inzichten in de wensen en het gedrag van personen ten opzichte van de organisatie (Meier & Broekhoff, 2012). De inzichten dragen bij aan het vinden van een oplossing voor het bedrijfsprobleem van Organisatie X. Bij kwalitatief onderzoek heeft de opdrachtnemer genoeg tijd en ruimte om door te vragen op de gegeven antwoorden van de respondenten (Verhoeven, 2011). Kwalitatief onderzoek achterhaalt de motieven en meningen van de respondenten, waarbij de opdrachtnemer de vrijheid heeft om in te gaan op onverwachte situaties en uitspraken van de respondenten. De gebruikte onderzoeksmethoden achterhalen welke factoren invloed hebben op het betalingsgedrag van de wanbetalers, welk principe van EAST het beste van toepassing is op de doelgroep en hoe Organisatie X dit moet toepassen op de communicatieboodschap.

3.2 Methoden van onderzoek

Er zijn verschillende methoden gebruikt om antwoorden te verkrijgen op de drie deelvragen. Ten eerste is deskresearch toegepast en ten tweede zijn er interviews gehouden met wanbetalers en met medewerkers van Organisatie X. Dit hoofdstuk beschrijft bij elke deelvraag op welke wijze dit is uitgevoerd en waarom hiervoor is gekozen.

3.2.1 Datacollectie voor deelvraag 1

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden is deskresearch en literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn interviews afgenomen bij medewerkers van Organisatie X. Op deze wijze is achtergrondinformatie verkregen om het communicatieprobleem van Organisatie X te begrijpen. Volgens Verhoeven (2011) is een onderzoek betrouwbaar als er literatuur- en deskresearch is toegepast. Om een centraal probleem te begrijpen is het belangrijk om deskresearch en literatuuronderzoek uit te voeren (Verhoeven, 2011). Literatuurstudie is noodzakelijk om de operationalisatie van het conceptueel model mogelijk te maken. Deze onderzoeksmethode geeft namelijk inzicht in de theorie en hoe deze toepasbaar is (Verhoeven, 2011). Literatuuronderzoek ondersteunt tevens het effectief operationaliseren en het toetsen van de hypotheses. Deelvraag 1 is beantwoord aan de hand van deskresearch en literatuuronderzoek. De data van de eerste deelvraag,

van de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader zijn verzameld door verdieping in de literatuur aan de hand van wetenschappelijke bronnen en bestaande documenten van Organisatie X. Alle zoekopdrachten zijn opgesteld in het zoekplan (Bijlage I). Ook zijn er gesprekken gevoerd met de procesmanager die de incasso's leidt om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen over het bedrijfsprobleem (Bijlage A), werknemers van de klantenservice (Bijlage B) en de manager van de klantenservice (Bijlage D).

3.2.2 Datacollectie voor deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: Welke factoren hebben invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers? Om antwoorden te verkrijgen op deze vraag is deskresearch toegepast en zijn interviews gehouden. Het veldonderzoek is toegepast aan de hand van persoonlijke interviews met wanbetalers. Deze onderzoeksmethode brengt ideeën, gevoelens en voorkeuren van de doelgroep in kaart (Meier & Broekhoff, 2012). Er is gekozen voor interviews, omdat een face-to-face gesprek met twaalf klanten van Organisatie X die betalingsachterstand hebben de mogelijkheid geeft dieper op vragen in te kunnen gaan. Deze klanten zijn persoonlijk benaderd tijdens deurincasso. Tijdens de coronacrisis zijn er telefonische interviews gevoerd met dezelfde respondenten om extra data te verkrijgen. Het verkrijgen van extra data was nodig, omdat na de eerste interviews de opdrachtnemer niet voldoende data had om de hypothesen aan te nemen of te verwerpen. Daarom zijn er in de tweede interviewgesprekken voorbeeldbrieven voorgelegd met de *nudges* erin verwerkt. Hierdoor waren de hypothesen goed te toetsen en werd het overzichtelijk welke *nudge* wel of niet van toepassing is op het bedrijfsprobleem van Organisatie X.

De interviews waren semigestructureerd, zodat doorvragen op bepaalde vragen mogelijk was. Dit is een techniek van interviewen die de motieven en beleving van de respondent achterhaalt (Verhoeven, 2011). De topic guide vormt de rode draad voor de vragen in de interviews, maar de interviewer heeft ruimte om in te spelen op onverwachte situaties (Verhoeven, 2018). De topic guide van de face-to-face interviews is terug te lezen in Bijlage I en van de telefonische interviews in Bijlage M. Het interview bestaat ook uit open vragen, waardoor de respondent de vrijheid heeft om antwoord te geven op zijn/haar eigen manier (Brinkman, 2014).

De respondent is vrij in haar of zijn keuze om deel te nemen aan de interviews. Toestemming is gevraagd aan de respondent voor het opnemen van het interview, zodat de opdrachtnemer vervolgens het interview kon uittypen in verbatim (Bijlage K en Q). De geluidsopnames dienen als bewijsmateriaal dat er daadwerkelijk twaalf interviews zijn afgenomen met respondenten uit de onderzoeksdoelgroep. De inzichten uit de verbatim zijn vervolgens verwerkt in analyseschema's (Bijlage K en Q). De verbatim garanderen de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.2.3 Datacollectie voor deelvraag 3

Om antwoord te vinden op de derde deelvraag: Hoe heeft communicatie van Organisatie X invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers? zijn interviews afgenomen onder de wanbetalers. Voor motivering van de interviews zie verder onder deelvraag 2. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van twee topic guides (Bijlage I en L). De meningen van de wanbetalers zijn van belang om deelvragen 2 en 3 te beantwoorden.

3.3 Onderzoekseenheden

Binnen Organisatie X bestaan de onderzoekseenheden van deelvraag 1 uit medewerkers van de klantenservice, omdat deze personen elke werkdag klanten te woord staan en hen helpen met vragen. Het zijn medewerkers die inzicht hebben in de communicatieproblemen die de betalingsbrieven opleveren. Het is belangrijk inzicht te krijgen in de manier waarop Organisatie X met haar klanten communiceert. Dit onderzoek kijkt naar betalingsbrieven, communicatie op de website en social media. Het gaat hier om 28 medewerkers. In deze persoonlijke gesprekken is de huidige communicatie besproken tussen Organisatie X en de klanten (Bijlage B). Ook heeft er een persoonlijk gesprek plaatsgevonden met de procesmanager die de deurincasso's leidt. Zij heeft inzicht in het bedrijfsprobleem, waarom er urgentie is om het probleem aan te pakken en in datgene wat er tot nu toe gedaan is om dit probleem op te lossen. In dit gesprek is het bedrijfsprobleem besproken, waarom het urgent is om te verbeteren en wat er tot nu toe aan dit probleem is gedaan (Bijlage A). De informatie uit de gesprekken is van toepassing om het bedrijfsprobleem beter te begrijpen en hoe Organisatie X in de huidige situatie met de klant omgaat.

De onderzoekseenheden van deelvraag 2 zijn de wanbetalers. Door deskresearch toe te passen achterhaalt de opdrachtnemer de factoren die invloed hebben op wanbetalers in het algemeen. Vervolgens toetst dit onderzoek deze factoren in een interview om te bekijken welke van toepassing zijn op de wanbetalers van Organisatie X. De onderzoekseenheden van deelvraag 3 zijn ook de wanbetalers. Bij deelvraag 3 is het belangrijk om te kijken hoe de wanbetalers de huidige communicatie met Organisatie X ervaren en of zij verbeterpunten hebben. Hierdoor is in interviews te toetsen hoe Organisatie X de communicatie moet verbeteren om de wanbetalers het gewenste gedrag te laten vertonen.

3.4 Onderzoekspopulatie en selectie van respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit klanten van Organisatie X met een betalingsachterstand in 2018.

De respondenten behoren tot de

wanbetalers van Organisatie X in 2018. Deze wanbetalers hebben langer dan twee maanden een betalingsachterstand en krijgen hierdoor een huisbezoek van een incassomonteur van Organisatie X. De incassomonteurs werken in de buitendienst en proberen het openstaande schuldbedrag te innen aan de voordeur van de wanbetaler. Het incassoteam bestaat uit zeven monteurs, die allemaal hun

eigen gemeenten hebben. Zoals eerder aangegeven zijn wanbetalers moeilijk te bereiken. Daarom heeft opdrachtnemer met vier van de zeven incassomonteurs meegelopen om de wanbetalers persoonlijk te benaderen. Door het persoonlijk benaderen van de wanbetaler hebben twaalf respondenten tussen 9 december 2019 en 19 december 2019 deelgenomen aan dit onderzoek. Volgens Verhoeven (2011) is het voldoende om acht tot achttien interviews af te nemen voor de kwaliteit van het onderzoek. Er ontstaat een verzadigingspunt bij twaalf respondenten, dit is het punt waarbij het verkrijgen van nieuwe informatie minimaal is (Guest, 2006).

De steekproef komt tot stand door een onwillekeurige trekking volgens Verhoeven (2011). Er vindt een zelfselectie plaats in de onwillekeurige trekking en deze selectie is gebaseerd op bepaalde segmentatiekenmerken (Verhoeven, 2011). De respondenten zijn ingedeeld op basis van leeftijd, waarbij vier leeftijdscategorieën zijn gemaakt: 20 jaar < 30 jaar, 30 jaar < 40 jaar, 40 jaar < 50 jaar en 50 jaar < 60 jaar. Tevens zijn ze verdeeld op niet-westers en westers. Dit segmentatiekenmerk is van belang, vanwege de migratieachtergrond van klanten. Het doel is om minimaal uit elke leeftijdscategorie één westerse en één niet-westerse respondent te interviewen.

3.4.1 Reflectie met betrekking tot de respondenten

De onderzoeksdoelgroep is moeilijk te bereiken. Dit is in de praktijk bevestigd tijdens de meeloopdagen van de opdrachtnemer. Organisatie X stelt haar klanten op de hoogte wanneer hij/zij een deurincasso kan verwachten. Hierdoor deed het merendeel van de wanbetalers de deur niet open. De twaalf uiteindelijke respondenten zijn degene die de deur opendeden en mee wilden werken aan het onderzoek. De doelstelling was om uit elke leeftijdscategorie minimaal één niet-westerse en één westerse respondent te interviewen, maar deze doelstelling is in de praktijk niet behaald. De verklaring hiervoor is dat maar twaalf wanbetalers wilden meewerken aan het interview. Hierdoor was er geen andere keuze om deze mensen te interviewen om de twaalf interviews te bereiken. In Tabel 2 is het respondentenschema gepresenteerd, gebaseerd op de segmentatiekenmerken. Hieruit blijkt een redelijke verdeling in leeftijdsgroepen en in Westers/niet-Westers (wel of niet met migratieachtergrond). Een gemiddeld percentage van 24,5% van de klanten van Organisatie X hebben een migratieachtergrond. Van de respondenten waren er 4 met een migratieachtergrond en dus vertegenwoordigd in de respondentengroep.

Tabel 2: Respondentschema (Auteur, 2020)

	Westers	Niet-Westers	Totaal
20 < 30 jaar	1	1	2
30 < 40 jaar	1	1	2
40 < 50 jaar	2	2	4
50 < 60 jaar	4	0	4
Totaal	8	4	12

Na het eerste interviewmoment bleek nog extra data nodig te zijn. De data bleek niet voldoende te zijn om de hypotheses aan te nemen of te verwerpen. Daarom zijn er na de twaalf face-to-face interviews tevens twaalf interviews telefonisch gevoerd met dezelfde respondenten uit de onderzoeksdoelgroep. De extra data waren noodzakelijk om de drie hypotheses van dit onderzoek zo goed mogelijk te toetsen om een conclusie te kunnen trekken. De interviews hebben telefonisch plaatsgevonden tijdens de coronacrisis en volgens de richtlijnen van Organisatie X mocht de opdrachtnemer de respondenten niet aan de deur benaderen. De telefoongesprekken zijn gevoerd tussen 11 mei 2020 en 19 mei 2020.

3.4.2 Interviewmoment 1

Het afnemen van de twaalf interviews gebeurde face-to-face, waardoor de interviewer kon inspelen op de non-verbale communicatie van de respondenten (Verhoeven, 2014). De interviews zijn afgenomen in de woning of voor de woning van de respondent en zijn vervolgens verwerkt in verbatims (Bijlage K). Het interview moest de opdrachtnemer opnemen om de verbatims gemakkelijk te kunnen uitschrijven. De interviewer heeft daarom in het begin van het gesprek toestemming gevraagd aan de respondent hiervoor. Tevens dienen de geluidsopnames als bewijsmateriaal om aan te geven dat de interviews daadwerkelijk zijn afgenomen. Volgens Verhoeven (2018) dienen analyseschema's als overzicht om inzicht te krijgen in de waarden en verbanden tussen de gegeven antwoorden van de twaalf respondenten (Bijlage K). De resultaten en het antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek komen voort uit de verkregen inzichten.

3.4.3 Interviewmoment 2

Begin 2020 kreeg Nederland te maken met de coronacrisis die tot op heden nog steeds er is. Hierdoor konden er geen face-to-face interviews plaatsvinden op het tweede interviewmoment. Daarom zijn er telefoongesprekken gevoerd. Om de doelgroep te bereiken heeft de opdrachtnemer eerst een mail gestuurd met informatie over de extra vragen, maar hier was geen reactie op. Vervolgens zijn de respondenten opgebeld om te vragen of zij nog steeds openstonden voor een tweede gesprek en hebben vervolgens een belafspraak gemaakt om dit gesprek te laten plaatsvinden. Alle respondenten wilden meewerken.

De telefoongesprekken zijn gevoerd tussen 11 mei 2020 en 19 mei 2020. De interviewer heeft de respondenten drie voorbeeldbrieven gemaaild, die aan de hand van de Nudge Theory van Thaler & Sunstein (2008) zijn opgesteld. Elke voorbeeldbrief bevat één van de drie EAST-principes, namelijk easy, attractive en social (Bijlagen M tot en met O). Het interview bestaat uit open vragen die betrekking hebben op de drie voorbeeldbrieven. De resultaten van deze gesprekken zijn uitgeschreven in verbatims (Bijlage Q) en vervolgens in analyseschema's gezet (Bijlage R).

3.5 Operationalisatie

De drie deelvragen zorgen voor het beter begrijpen van de probleemstelling. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste begrippen uit de drie deelvragen van dit onderzoek en de bijbehorende hypothesen en legt uit hoe deze meetbaar zijn gemaakt (geoperationaliseerd). Tevens beschrijft deze paragraaf het zoekplan en verantwoord de Topic Guide.

3.5.1 Operationalisatie per deelvraag

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *'Waaruit bestaat de communicatie tussen Organisatie X en haar klanten?'* Deze deelvraag is te beantwoorden door middel van deskresearch en interviews. Het begrip communicatie tussen Organisatie X en de klant is te operationaliseren in de volgende termen: het analyseren van het betalingstraject, betalingsbrieven, de website, social media en interne documenten van Organisatie X. De zoektermen zijn onder andere: organisatie Organisatie X, wanbetaling bij Organisatie X en betalingsachterstand. Bijlage I zijn de zoektermen te vinden in het zoekplan

Deelvraag 2 van dit onderzoek luidt als volgt: *'Welke factoren hebben invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers?'* Deze deelvraag is te beantwoorden door middel van deskresearch en interviews. Dit onderzoek past literatuuronderzoek en deskresearch toe bij deelvraag 2 door te analyseren welke factoren invloed hebben op de groep wanbetalers in het algemeen. Vervolgens toetst dit onderzoek welke factoren van toepassing zijn op de wanbetalers van Organisatie X. In de vragenlijst vraagt de opdrachtnemer namelijk of de wanbetaler bekend is met zijn/haar betalingsachterstand bij Organisatie X en waarom zij de waterrekening niet betalen. Hierdoor achterhaalt dit onderzoek welke factoren van toepassing zijn op het betalingsgedrag van de wanbetaler van Organisatie X, dus wat de redenen zijn dat zij niet het gewenste gedrag vertonen (operationalisatie van factoren van betalingsgedrag). De antwoorden van de twaalf respondenten op deze vragen zijn te vinden in de analyseschema's in

Bijlage L in analyseschema's 10 en 11. De deelvraag is te beantwoorden door in kaart te brengen welke factoren in het algemeen invloed hebben op het betalingsgedrag en welke juist invloed hebben op de wanbetalers van Organisatie X .

De laatste deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: 'Hoe heeft communicatie invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers?' Deze deelvraag is te beantwoorden door interviews af te nemen met respondenten uit de onderzoeksdoelgroep. Vragen 4 tot en met 8 in de topic guide in Bijlage I geven inzicht in hoe de wanbetalers de communicatie met Organisatie X ervaren. Vervolgens toetst dit onderzoek de Nudge Theory met betrekking tot de betalingsbrief en hoe de wanbetalers hierop reageren, omdat dit de communicatie-uiting is rondom de waterrekening (operationalisatie van invloed van de communicatie). De gegeven antwoorden die betrekking hebben op het conceptueel model laten zien hoe Organisatie X de huidige communicatie kan veranderen om de wanbetalers het gewenste gedrag te laten vertonen.

3.5.2 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1 luidt als volgt: *'Als Organisatie X een easy nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.'* Onder easy nudge is te verstaan een toegankelijke boodschap. Het wegnemen van hindernissen maakt het keuzeproces makkelijker en zorgt ervoor dat de doelgroep het gewenste gedrag gaat vertonen (Sunstein, 2014). De topic guide toetst dit overtuigingsprincipe aan de hand van de vragen 22 tot en met 23 in Bijlage I. Deze vragen hebben betrekking op het betalingsgedrag van wanbetalers en of Organisatie X de informatie in de betalingsbrief makkelijker kan communiceren volgens de respondenten. Vervolgens toetst dit onderzoek een betalingsbrief die de easy nudge bevat en of deze aanzet tot betalen. De inzichten hiervan zijn te lezen in analyseschema's 1 tot en met 4 in Bijlage R. Met deze informatie is het mogelijk om hypothese 1 aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 2 luidt als volgt: *'Als Organisatie X een attractive nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.'* Onder attractive nudge verstaat dit onderzoek een aantrekkelijke communicatieboodschap. Wanneer de keuze aantrekkelijk is om te maken, tonen personen eerder het gewenste gedrag volgens Thaler en Sunstein (2008). De topic guide toetst dit overtuigingsprincipe aan de hand van de vragen 18 tot en met 21 in de topic guide in Bijlage I. Deze vragen hebben betrekking op aantrekkelijke communicatie in de betalingsbrief van Organisatie X . Vervolgens toetst dit onderzoek een betalingsbrief die de attractive nudge bevat en of deze de wanbetaler aanzet tot betalen. De inzichten hiervan zijn terug te lezen in analyseschema's 5 tot en met 8 in Bijlage R. Met deze informatie is het mogelijk om hypothese 2 aan te nemen of te verwerpen.

De laatste hypothese luidt als volgt: *'Als Organisatie X een social nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.'* Het aangeven van andermans positieve gedrag leidt tot een sociale druk, die vervolgens ervoor zorgt dat mensen positief gedrag gaan vertonen. Dit geeft Sunstein (2014) aan. Personen vertonen het gewenste

gedrag sneller, als zij zien dat andere mensen dit gedrag ook vertonen (Cialdini, 1984). De topic guide (Bijlage I) toetst dit overtuigingsprincipe aan de hand van vragen 25 tot en met 27.

Deze vragen toetsen dit overtuigingsprincipe aan de hand van het betalingsgedrag van klanten dat is uitgedrukt in percentages. Vervolgens toetst dit onderzoek een betalingsbrief die de social nudge bevat en of deze de wanbetaler aanzet tot betalen. De inzichten hiervan zijn terug te lezen in analyseschema's 9 tot en met 12 in Bijlage R. Met deze informatie is het mogelijk om hypothese 3 aan te nemen of te verwerpen.

3.5.3 Verantwoording zoekplan

In Bijlage I staat het zoekplan. Dit zoekplan bestaat uit de zoektermen en uitkomsten van desk- en literatuurresearch. Desk- en literatuurresearch is toegepast voor het schrijven van de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Voor de probleemformulering zijn zoektermen als 'Organisatie X' toegepast, omdat de meeste informatie over een organisatie te vinden is op de website. Ook is er gezocht op termen als 'wanbetaling' en 'betalingsachterstand', omdat de onderzoeksdoelgroep wanbetalers zijn. Voor de situatieschets zijn zoektermen als 'klantcommunicatie' en 'reden voor wanbetaling' gebruikt. Klantcommunicatie is gebruikt om de communicatie tussen Organisatie X en de klant te analyseren. De zoekterm 'reden voor wanbetaling' is gebruikt om de factoren die invloed hebben op het betalingsgedrag van wanbetalers te achterhalen. Tevens is de zoekterm 'migratieachtergrond' gebruikt voor de situatieschets om de migratieachtergrond in de achttien gemeenten van het leveringsgebied van Organisatie X in kaart te brengen. Voor het theoretisch kader is grotendeels desk- en literatuurresearch uitgevoerd. Het theoretisch kader beschrijft theorieën die relevant zijn bij het onderzoeken van het bedrijfsprobleem van Organisatie X. Er is gekozen voor de zoektermen 'overtuiging', 'beïnvloeden', 'wanbetaling', 'communicatie', 'klant overhalen', 'easy', 'attractive', 'social' en 'timely'.

3.5.4 Verantwoording Topic Guide

De topic guides staan in Bijlagen I en L. Deze zijn tot stand gekomen door het conceptueel model van Thaler en Sunstein (2008). Dit onderzoek maakt gebruik van projectieve interviewtechnieken. Deze technieken zorgen voor het achterhalen van diepliggende en onbewuste verlangens en gevoelens. De respondent is vrij om te interpreteren en reageren vanuit een eigen referentiekader op dat wat de interviewer aan hem/haar vraagt (Brinkman, 2014). Tijdens interviewmoment 1 vraagt de interviewer de leeftijd en het land van herkomst van de respondent, dit om te verifiëren of de respondent voldoet aan de segmentatiekenmerken. De startvragen zijn gebruikt om eventuele zorgen en spanning weg te nemen. Tevens is het voor de respondent fijn om iets te vertellen wat vertrouwd voelt, namelijk iets over zichzelf.

Het is van belang dat de interviews de deelvragen beantwoorden en de hypotheses toetsen. De topic guides toetsen de drie hypothesen van dit onderzoek om te bepalen welk principe van toepassing is op de communicatieboodschap van Organisatie X. Tevens is er de mogelijkheid dat meerdere principes van toepassing kunnen zijn op de boodschap. Dit draagt bij aan het beantwoorden van de probleemstelling. De topic guide van het eerste interviewmoment begint met drie algemene vragen

over de respondent (Bijlage J). De daaropvolgende vragen geven inzicht in de huidige communicatie tussen Organisatie X en de klant. Dit om te achterhalen of de klant betrokken is bij Organisatie X en wanneer zij de waterrekening willen ontvangen. Vervolgens stelt de opdrachtnemer vragen over het betalingsgedrag van de respondenten, bijvoorbeeld ‘bent u bekend met uw betalingsachterstand?’ en ‘wat is de reden dat u de rekening niet betaald?’ De vierde topic is de huidige betalingsbrief. De opdrachtnemer stelt verschillende vragen die betrekking hebben op de inhoud van de betalingsbrief om te achterhalen of die duidelijk is voor de respondenten. Tot slot toetst het laatste topic het conceptueel model, de Nudge Theory met de bijbehorende EAST-principes: easy, attractive en social.

De topic guide van het tweede interviewmoment begint direct met het voorleggen van drie voorbeeldbrieven die zijn opgesteld door de interviewer aan de hand van de Nudge Theory met de bijbehorende EAST-principes. De drie voorbeeldbrieven bevatten elk één overtuigingsprincipe (zie Bijlagen M tot en met O). De respondenten moeten zijn/haar wensen en behoeften met betrekking tot deze voorbeeldbrieven aangeven. De topic guide bevat één topic, namelijk de betalingsbrief die is uitgewerkt.

4. Resultaten

De output die is verkregen door middel van deskresearch en de antwoorden die zijn gegeven in de interviews met de twaalf respondenten vormen de resultaten van dit onderzoek. Dit hoofdstuk presenteert deze resultaten. De antwoorden op de deelvragen helpen de hoofdvraag te beantwoorden. In paragraaf 4.1 zijn de deelvragen beantwoord. Vervolgens zijn in paragraaf 4.2 de resultaten van de drie hypothesen van dit onderzoek gepresenteerd.

4.1 Resultaten deelvragen

Onderstaande paragrafen laten de beantwoording van de deelvragen zien.

4.1.1 Resultaten deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *Waaruit bestaat de communicatie tussen Organisatie X en haar klanten?* Uit deskresearch en de interviews met de medewerkers komt het volgende beeld naar voren. De verslagen van de gesprekken zijn te vinden in Bijlagen A en B. De communicatie tussen Organisatie X en haar klanten vindt plaats op verschillende manieren. Ten eerste staat Organisatie X haar klanten op de website via een contactformulier te woord. Ten tweede kunnen klanten hun vragen stellen via social media, zowel Facebook als op Twitter. De vragen via social media ontvangt Organisatie X in de meeste gevallen via de chatfunctie op Facebook. Deze vragen gaan vaak over het afsluiten van water, aanvraag tot het uitstellen van betalen en over onduidelijkheden met betrekking tot betalingsbrieven. Ten derde kunnen de klanten Organisatie X per email bereiken. Als vierde mogelijkheid vindt de communicatie tussen Organisatie X en haar klanten telefonisch plaats. De telefoon gaat de hele dag door. In totaal werken er 28 werknemers op de klantenservice van Organisatie X. Drie werknemers beantwoorden elke werkdag de vragen van klanten op social media. Daarnaast doen zes werknemers dit op de website, veertien werknemers telefonisch en vijf per mail (Bijlage D). De klanten weten Organisatie X telefonisch en via social media makkelijker te vinden voor vragen. Dit heeft te maken met een korte reactietijd. Het duurt vaak vijf werkdagen voordat de klant een reactie ontvangt van Organisatie X wanneer hij of zij een verzoek heeft ingediend via de mail of via het contactformulier op de website. Daarentegen is de reactietijd via de telefoon en op social media minder dan een uur.

In de gesprekken is echter naar voren gekomen dat de communicatie vanuit Organisatie X naar een deel van haar klanten moeizaam verloopt. Dit betreft met name het deel dat moeite heeft met het betalen van de rekeningen. In het algemeen zijn deze en met name de wanbetalers moeilijk te bereiken. Organisatie X probeert deze doelgroep telefonisch en via de e-mail te bereiken. Dit komt enerzijds door het ontbreken van de juiste contactgegevens in het klantenbestand, waardoor Organisatie X met deze klanten geen contact kan krijgen. Een andere mogelijkheid van communicatie is de klant te bezoeken via de deurincasso. Organisatie X probeert met de deurincasso de wanbetaler persoonlijk te benaderen, maar ook dit is vaak niet de oplossing om in contact te komen met de klant c.q. wanbetaler. Omdat Organisatie X de klant op de hoogte brengt wanneer de deurincasso langskomt, doen velen de deur niet open.

Organisatie X verstuurt de waterrekening per kwartaal en communiceert dit via de e-mail.

Binnen twee weken moet Organisatie X reactie hierop krijgen in de vorm van een betaling. Is dit niet gebeurd, dan verstuurt Organisatie X een eerste betalingsherinnering met de post.

De klant kan nog twee herinneringsbrieven ontvangen en krijgt uiteindelijk een huisbezoek bij geen reactie. Blijft de betalingsreactie nog steeds uit, dan sluit Organisatie X de waterleiding af. Echter wil de organisatie dit voorkomen, omdat drinkwater één van de eerste levensbehoeften is van de mens en iedereen het nodig heeft.

4.1.2 Resultaten deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: *Welke factoren hebben invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers?*

Deelvraag 2 is beantwoord aan de hand van deskresearch en interviews met wanbetalers. Er zijn twaalf face-to-face interviews afgenomen met wanbetalers van Organisatie X voor de deur of in het huis van de klant. Om de respondenten een vertrouwd gevoel te geven, startten de interviews met een aantal persoonlijke vragen over de respondent. In dit onderzoek hebben we te maken met volwassenen, die een leeftijd hebben tussen de 20 en 60 jaar. Het merendeel bevindt zich in de leeftijdscategorie 40 tot 50 jaar (Analyseschema 1). De exacte verdeling van de leeftijden is terug te lezen in het respondentenschema van paragraaf 3.5.1. De respondenten bevinden zich in een uiteenlopende woonsituatie, zoals gescheiden, alleenwonend en woonachtig met partner en kinderen (Analyseschema 3).

De respondenten voelen zich niet betrokken bij Organisatie X. Zij weten dat Organisatie X hun elke dag water levert, maar voelen voor de rest geen verbondenheid met het drinkwaterbedrijf (Analyseschema 4). Uit de interviews is naar voren gekomen dat de volgende factoren meespelen bij deze wanbetalers:

- Het financieel niet breed hebben en de factuur niet kunnen betalen.
- Ontevreden over de rekening of diensten en betaalt de factuur daarom niet.
- Het bewust uitstellen van de rekening op de hoop dat de organisatie de rekening vergeet.
- De ernst niet inzien van de factuur en is niet goed georganiseerd. Hierdoor geen aandacht voor de factuur.
- Gewoonweg de factuur niet willen betalen en laat niets van zich horen.
- Moeite hebben met het begrijpen van de brief.

De meeste respondenten zijn bekend met haar of zijn betalingsachterstand bij Organisatie X, echter had een enkeling hier geen kennis over en kwam er pas achter tijdens de deurincasso (Analyseschema 10). De volgende factoren spelen een rol bij de wanbetalers van Organisatie X: het financieel niet breed hebben en de rekening niet kunnen betalen, laksheid en niet bekend met zijn of haar schulden (Analyseschema 11). Er is gebleken dat de respondenten met een migratieachtergrond moeite hebben met het begrijpen van de betalingsbrief. De respondenten met een migratieachtergrond komen uit Marokko, India, Polen en Engeland (Analyseschema 2). Vanwege een migratieachtergrond beheersen deze respondenten de Nederlandse taal niet optimaal en hebben hierdoor moeite met het begrijpen van de brief of moeilijke woorden. Zij geven aan dat het goed is als Organisatie X de betalingsbrief ook in een andere taal communiceert dan alleen in het Nederlands.

Respondent 8 heeft het volgende hierover gezegd:

'Ik denk dat het sowieso goed is om de brief ook te communiceren in het Engels naar klanten met een taalgebrek, zoals ik. Ik kan wel de basiswoorden zeggen in het Nederlands, maar denk dat ik in het Engels het wel fijner vindt. Dit hoef ik eenmalig te lezen en als het in het Nederlands staat geschreven, moet ik dit een aantal keer lezen om het helemaal te begrijpen.' (Analyseschema 13)

Wanneer de respondenten de rekening kunnen betalen, kiezen zij voor internetbankieren en automatische incasso. Respondenten geven aan het gebruiken van internetbankieren fijn te vinden, omdat zij hierdoor zelf overzicht hebben op de inkomsten en uitgaven. Hierdoor kunnen zij zelf bepalen of ze de afweging maken om de rekening te betalen of niet (Analyseschema 12). In het eerste gesprek is gevraagd aan de respondenten of ze het fijn vinden om een betalingsherinnering te ontvangen net voor de uiterlijke betalingsdatum. De respondenten geven aan dit fijn en aantrekkelijk te vinden, omdat het zorgt voor een reminder om de rekening nog vlak voor de betalingsdeadline te betalen. Dit zorgt voor een druk. De betalingsherinnering willen de respondenten ontvangen via een sms, want dat valt sneller op aangezien de wanbetalers dagelijks gebruikmaken van zijn/haar telefoon. Daarbij geven ze de tip om in de sms een betaalverzoek te verwerken, zodat het nog meer aanzet tot betalen van de waterrekening. De respondenten willen de herinnering twee dagen voor de uiterlijke betalingsdatum ontvangen (Analyseschema 9).

4.1.3 Resultaten deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: *Hoe heeft communicatie van Organisatie X invloed op het betalingsgedrag van wanbetalers?* Deelvraag 3 is beantwoord door het afnemen van interviews. Er zijn face-to-face interviews afgenomen met twaalf respondenten uit de onderzoeksdoelgroep. Het uitgebreide resultaat is te vinden in Bijlage L in analyseschema's 5 tot en met 8 en 13 tot en met 16.

De respondenten geven aan bijna tot geen contact te hebben met Organisatie X . Een enkeling geeft aan wel gebeld te zijn door Organisatie X of zelf een keer contact te hebben opgenomen met Organisatie X . Deze respondenten vinden de medewerkers van de klantenservice behulpzaam en de communicatie verliep prima. De respondenten die nooit contact hebben gehad met Organisatie X , kunnen moeilijk aangeven of de organisatie makkelijk te bereiken is. Zij vinden het fijn onduidelijkheden eerst zelf proberen op te lossen en dit niet te communiceren naar het drinkwaterbedrijf (Analyseschema 5).

Het merendeel van de respondenten geeft aan op dit moment de waterrekening per post te ontvangen. Van deze respondenten geeft een enkeling aan de waterrekening per mail te willen ontvangen, omdat ze dit sneller en handiger vinden. Dit is opvallend, omdat de klanten eerst een mail ontvangen met de waterrekening erin en vervolgens een herinneringsbrief ontvangen per post. De respondenten willen het liefst de betalingsrekening ontvangen per post, omdat het op papier staat,

vast te pakken is en makkelijker te lezen valt (Analyseschema 6). Een enkeling geeft aan het liever per mail te willen, omdat dit sneller is om te betalen. In de huidige situatie verstuurt Organisatie X de waterrekening per kwartaal.

Echter geeft het merendeel van de respondenten aan de waterrekening liever per maand te ontvangen, omdat het betalingsbedrag dan minder hoog is en het gemakkelijker is om te betalen. Een enkeling geeft aan gewend te zijn aan de huidige situatie en hebben er geen problemen mee als het zo blijft (Analyseschema 7). De respondenten geven aan de rekening te willen ontvangen aan het eind van de maand, omdat zij dan hun salaris of uitkering ontvangen en hierdoor de rekening zouden kunnen betalen volgens hen. Een enkeling wil liever de rekening aan het begin van de maand ontvangen, omdat de klant dan weet wat hij of zij nog kan uitgeven aan andere kosten (Analyseschema 8).

De meeste respondenten begrijpen de brief. De respondenten met een migratieachtergrond zouden de brief graag in een andere taal willen ontvangen. Zij beheersen de Nederlandse taal niet goed en geven aan dat zij in het Engels graag de brief zouden willen ontvangen. Dit zorgt ervoor dat wanbetalers met een migratieachtergrond de brief hierdoor beter begrijpen en weten wat zij moeten doen (Analyseschema's 13 en 14).

Veel ondervraagden geven aan de rekening niet direct te betalen als ze de huidige betalingsbrief lezen, want de urgentie van het betalen van de rekening komt niet duidelijk naar voren volgens hen. De respondenten geven aan weinig geld te hebben en moeten vaak een afweging maken welke rekening zij wel kunnen betalen en welke later. Bij deze brief hebben zij niet direct een verplicht gevoel de rekening te betalen. Dit komt ook door de vermelding 'binnen veertien dagen'. Deze vermelding zorgt voor uitstelgedrag. Respondent 6 zegt hier namelijk over:

[Redacted text]

(Analyseschema 15)

Aan de respondenten is gevraagd hoe de brief anders moet om de urgentie meer aan te tonen. Daarop zijn de volgende punten genoemd: het aangeven van een specifieke datum en niet binnen veertien dagen, stappen die een klant moet ondernemen voor een betalingsregeling, het gevolg van het niet betalen van de waterrekening en contactgegevens van Organisatie X in de vorm van een telefoonnummer en e-mailadres. Tevens is er behoefte aan een Tikkie. Dit is een betaalverzoek die organisaties kunnen sturen naar haar klanten en dit maakt het betalen van de rekening makkelijker en sneller. Een aantal respondenten geeft aan moeilijk rond te komen in de maand en zouden het fijn vinden als ze een betalingsregeling kunnen treffen bij Organisatie X. Zij vinden het nodig dat Organisatie X informatie vermeldt in de brief over het treffen van een betalingsregeling. Wanneer de klant een betalingsregeling kan treffen, is hij/zij makkelijker in staat de rekening te betalen. Het betalingsbedrag is dan verdeeld over meerdere termijnen. De respondenten geven aan dat bovenstaande informatie zorgt voor het sneller betalen van de rekening (Analyseschema 16).

Uit de antwoorden op de drie deelvragen tonen de resultaten, dat Organisatie X in haar communicatie zeker invloed heeft op het betalingsgedrag van haar klanten en ook van de wanbetalers. Samengevat komt dit hierop neer:

- Meer dan de helft van de respondenten wenst de betalingsbrief via de post te ontvangen, terwijl een enkeling dit juist niet waardeert en het liever per mail wil ontvangen.
- Het merendeel van de respondenten geeft aan de rekening maandelijks te willen ontvangen, terwijl een enkeling het prima vindt om de rekening elk kwartaal te ontvangen. De meeste respondenten willen de brief aan het eind van de maand ontvangen en een aantal geeft juist aan het liever aan het begin van de maand te willen ontvangen.
- Een deel van de respondenten geeft aan de betalingsbrief niet te begrijpen en ontvangen deze graag in het Engels.
- De urgentie tot betalen is niet erg groot met een betalingstermijn van twee weken.
- Het is voor een aantal respondenten niet duidelijk hoe de procedure van betalingstermijnen is.
- De respondenten weten niet hoe en of zij een betalingsregeling kunnen treffen bij Organisatie X.

4.2 Resultaten hypothesen

Onderstaande paragrafen laten de toetsing van de hypothesen zien.

4.2.1 Resultaten hypothese 1

H1: Als Organisatie X een easy nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.

Het resultaat van hypothese 1 is terug te lezen in Bijlage L in analyseschema's 21 tot en met 23. Tevens in Bijlage R in analyseschema's 1 tot en met 4. De vragen bij deze hypothese hebben betrekking op de huidige betalingsbrief van Organisatie X en een voorbeeldbrief die gemaakt is door de opdrachtnemer. De interviewer vraagt de respondent zijn/haar mening over de betalingsbrieven.

Automatische incasso

Een aantal respondenten vinden automatische incasso handig, ideaal, makkelijk en snel. Klanten hoeven niet stil te staan bij het betalen van de waterrekening, omdat Organisatie X het automatisch afschrijft. Een paar respondenten geven aan het niet fijn te vinden, omdat de klant de rekening zelf wil betalen. Ook vinden de respondenten het een nadeel dat Organisatie X eenmalig het bedrag probeert af te schrijven en wanneer dit niet lukt, moet de klant het bedrag zelf overmaken (Analyseschema 21). In de interviews kregen de respondenten de vraag gesteld of ze het aantrekkelijk vinden om informatie te lezen over automatische incasso en zij hierdoor dan sneller geneigd zijn om daarvoor te kiezen. Een enkeling vindt het niet fijn om informatie erover te lezen, omdat zij de rekening zelf willen overmaken naar Organisatie X. Dan hebben zij grip op hun eigen rekening en kunnen zij de inkomsten en uitgaven goed in de gaten houden. Terwijl veel respondenten het juist wel interessant

vinden om informatie te lezen over automatische incasso in de brief en dit leidt zelfs tot een twijfel om te kiezen voor de betalingsmethode (Analyseschema 22).

Bullet points

De respondenten geven aan dat het gebruiken van bullet points overzicht brengt. De respondenten vinden dit makkelijker lezen en het is duidelijk. Respondent 10 zegt het volgende hierover:

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] (Analyseschema 23)

Een enkeling vindt het gebruik van bullet points niet nodig, omdat volledige zinnen achter elkaar in een betalingsbrief professioneler overkomen dan bullet points (Analyseschema 23). Alleen wanneer een organisatie iets stapsgewijs moet uitleggen, is het geschikt om bullet points te gebruiken.

Respondent 6 zegt het volgende hierover:

[redacted]
[redacted] (Analyseschema 23)

Toetsing voorbeeldbrief easy

Vervolgens heeft er een tweede gesprek plaatsgevonden via de telefoon. Door de richtlijnen rondom het coronavirus kon dit gesprek niet fysiek plaatsvinden. In dit gesprek zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op de voorbeeldbrief die is gemaakt door de opdrachtnemer (Bijlage N). Deze brief bevat de 'easy nudge'. De resultaten zijn te lezen in Bijlage R in analyseschema's 1 tot en met 4.

De respondenten vinden de betalingsbrief duidelijk, makkelijk, begrijpelijk en overzichtelijk. Het betaalverzoek in de brief valt goed in de smaak bij de respondenten. Respondent 2 geeft het volgende aan in het interview:

[redacted]
[redacted]
(Analyseschema 1).

Echter vinden ze dat de brief veel informatie bevat en geven aan dat de informatie over automatische incasso korter mag. Ze weten wat automatische incasso inhoudt en daarom vinden zij het onnodig hier uitgebreid informatie over te geven. Daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat Organisatie X de brief communiceert in meerdere talen, bijvoorbeeld in het Engels. Respondent 12 zegt het volgende hierover:

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] Analyseschema 1)

Volgens de ondervraagden vallen verschillende dingen op in de brief, namelijk het betaalverzoek, de tabel over het waterverbruik in de afgelopen periode, de dikgedrukte titels, specifieke betaaldatum en

de bullet points met belangrijke informatie. Er ontbreken twee dingen in de brief, namelijk het gevolg van het niet betalen van de waterrekening en het aangeven van het treffen van een betalingsregeling. Dit willen ze graag teruglezen in de brief en vooral het gevolg, want dat creëert angst bij de wanbetalers (Analyseschema 3). De brief heeft een positieve invloed op de respondenten en leidt ertoe dat de wanbetalers de waterrekening overwegen te betalen of willen betalen (Analyseschema 3 en 4).

Een aantal *easy nudges* in de communicatieboodschap zorgt voor een verhoging van de kans op betalen:

- De mogelijkheid tot automatische incasso
- Duidelijke betalingsbrief vanwege gebruik van bullet points bij uitleg
- Een duidelijk betaalverzoek
- Een duidelijke tabel over het verbruik
- Dikgedrukte titels
- Duidelijk zichtbare betaaldatum

Twee *easy nudges* ontbreken, namelijk de mogelijkheid een betalingsregeling in te stellen en de gevolgen van het niet op tijd betalen.

4.2.2 Resultaten hypothese 2

H2: Als Organisatie X een attractive nudge toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.

Het resultaat van hypothese 2 is terug te lezen in Bijlage L in analyseschema's 17 tot en met 20. Tevens in Bijlage R in analyseschema's 5 tot en met 8. De vragen bij deze hypothese hebben betrekking op de huidige betalingsbrief van Organisatie X en een voorbeeldbrief die is gemaakt door de opdrachtnemer. De interviewer vraagt de respondent zijn/haar mening over deze betalingsbrieven.

Effect van 'lekker schoon drinkwater' vermelden

De respondenten geven aan het fijn te vinden om te lezen dat Organisatie X schoon drinkwater levert, omdat de wanbetalers Organisatie X niet gelijk associëren met drinkwater. Een enkeling geeft aan dat het vermelden ervan zorgt voor een stimulans, want drinkwater maakt hen blij en ze willen dit behouden. Opvallend is dat meerdere ondervraagden niet weten waar het drinkwater van Organisatie X vandaan komt en willen hier meer informatie over weten. Zij geven aan het belangrijk te vinden dat Organisatie X dit aangeeft in haar betalingsbrief. Een enkeling van de respondenten geeft aan het niet belangrijk te vinden om de woorden 'lekker schoon drinkwater' te lezen, omdat zij het ontvangen van schoon drinkwater als vanzelfsprekend zien (Analyseschema 17). Respondent 6 zegt hierover:

[Redacted text]

Gevolg van het niet betalen van de waterrekening

Alle respondenten reageren verschrikt op het feit dat Organisatie X de waterleiding dichtdraait bij het

nalaten van betalen. De respondenten dachten dat Organisatie X dit niet mocht doen, omdat drinkwater één van de eerste levensbehoeften is van de mens.

Door dit te vermelden in de brief zullen de respondenten eerder actie tot betalen ondernemen. De respondenten zijn dan sneller geneigd de rekening te betalen, omdat ze een druk voelen en willen voorkomen dat Organisatie X de waterleiding dichtdraait. Een enkeling geeft aan contact op te willen nemen met Organisatie X om een betalingsregeling te treffen om de waterrekening in delen te betalen (Analyseschema 18). Wanneer de consequenties van het niet betalen niet in de betalingsbrief staat, zien de respondenten de noodzaak niet in om de waterrekening op tijd te betalen. Er ontstaat hierdoor uitstelgedrag (Analyseschema 19).

Vermelding schuldbedrag

Het vermelden van het schuldbedrag in de betalingsbrief zorgt voor een duidelijk overzicht, omdat het in kaart brengt hoeveel geld de klant nog moet betalen aan Organisatie X. De respondenten zien hierdoor de ernst van de zaak meer in en voelen een druk dat zij de waterrekening moeten betalen. Een enkeling vindt dit eerder demotiverend om het schuldbedrag te lezen. Ze vinden het allereerst al niet fijn om een betalingsachterstand te hebben en het vermelden ervan zorgt voor een negatief gevoel bij deze wanbetalers. Echter werkt het laten zien van een vermindering van het schuldbedrag positief. De ondervraagden raken hierdoor gemotiveerd om het bedrag volledig af te lossen bij Organisatie X (Analyseschema 20).

Toetsing voorbeeldbrief attractive

In het tweede gesprek zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op de voorbeeldbrief die is gemaakt door de opdrachtnemer (Bijlage O). Deze brief bevat de '*attractive nudge*'. Het uitgebreide resultaat is te vinden in Bijlage R in analyseschema's 5 tot en met 8.

De respondenten vinden de betalingsbrief goed en duidelijk. Het vermelden van het schuldbedrag en het gevolg van het niet betalen van de rekening in de brief zorgt voor meer motivatie om de openstaande waterrekeningen te betalen. De respondenten vergeten de betalingsachterstand, doordat ze de betaling uitstellen of hebben geen kennis erover. Het vermelden ervan in de brief stelt de wanbetaler op de hoogte erover en leidt tot actie om de rekeningen te betalen. Een enkeling geeft aan de schulden niet te willen zien, omdat het confronterend en demotiverend is. Tevens geven een aantal respondenten aan de introductie van de brief onnodig te vinden, omdat ze weten wat Organisatie X levert. Echter geeft een enkeling aan het wel goed te vinden om de brief ermee te starten, omdat duidelijk omschreven staat wie Organisatie X is en wat zij leveren. Hierdoor raakt de wanbetaler bekend met de organisatie. In de brief zijn er twee tabellen verwerkt. Eén tabel laat het te betalen bedrag zien van het kwartaal en de andere tabel laat de openstaande facturen zien van de klant, dus zijn of haar schuldbedrag. Echter vinden een aantal respondenten twee tabellen in de brief storend en onduidelijk. Zij adviseren de tabel met het schuldbedrag te verplaatsen naar de achterkant van de brief of in de bijlagen van een e-mail te plaatsen. Dit zorgt volgens hen voor meer duidelijkheid

en overzicht. Echter missen een aantal respondenten een betaalverzoek in de brief om de betaling gemakkelijker te doen.

Wederom adviseren een paar respondenten dat Organisatie X de betalingsbrief moet communiceren in een andere taal.

Een aantal respondenten geven aan dat de betalingsbrief een positieve invloed heeft, want ze voelen een druk om de rekening te betalen door de schulden die staan vermeld in de betalingsbrief. Een enkeling geeft aan dat de brief een negatief invloed heeft, omdat de schulden confronterend zijn, het demotiveert en de wanbetalers willen de brief hierdoor niet verder lezen (Analyseschema 7). De andere respondenten geven aan de rekening wel te willen betalen, vanwege het vermelden van de schulden en het gevolg van het niet betalen van de waterrekening (Analyseschema 8).

Een aantal *attractive nudges* in de communicatieboodschap zorgt voor een verhoging van de kans op betalen:

- Over het vermelden van het schuldbedrag zijn de meningen verdeeld: een aantal respondenten raakt hierdoor gedemotiveerd om de rekening te betalen, terwijl een ander deel hierdoor juist gemotiveerd raakt.
- De introductie van de brief over de waterlevering is voor sommigen prettig en motiveert hen de rekening te betalen, terwijl anderen deze informatie overbodig vinden.
- De twee tabellen in de brief zijn voor enkele respondenten storend en onduidelijk, terwijl voor anderen deze juist een goed inzicht geven in de stand van betalingen.

Een aantal *attractive nudges* ontbreken, zoals een betaalverzoek in de brief en de taal van de brief die begrijpelijk moet zijn voor de klant die het Nederlands niet goed beheerst.

4.2.3 Resultaten hypothese 3

H3: Als Organisatie X een *social nudge* toepast op de communicatieboodschap, verhoogt dit de kans dat de doelgroep de betaling uitvoert.

Het resultaat van hypothese 3 is terug te lezen in Bijlage L in analyseschema's 24 tot en met 26. Tevens in Bijlage R in analyseschema's 10 tot en met 12. De vragen bij deze hypothese hebben betrekking op de huidige betalingsbrief van Organisatie X en een voorbeeldbrief die is gemaakt door de opdrachtnemer. De interviewer vraagt de respondent zijn/haar mening over deze betalingsbrieven.

Percentages in betalingsbrief

De respondenten geven aan het niet fijn te vinden om te lezen hoeveel procent van de klanten de rekening heeft betaald. Ze ervaren deze vermelding als irritant, frustrerend, niet interessant en het leidt tot onzekerheid. Dit zorgt voor een negatief effect van de brief (Analyseschema 24). Een enkeling geeft aan het echter wel aantrekkelijk te vinden om te lezen hoeveel procent van de klanten automatische incasso gebruikt en hoe zij dit ervaren. Volgens deze respondenten leidt dit tot de

overweging om ook te kiezen voor automatische incasso wanneer zij genoeg geld hebben. Zij zien automatische incasso als aantrekkelijk, handig en snel. Een paar respondenten geven aan het niet aantrekkelijk te vinden om te lezen hoeveel klanten automatische incasso gebruiken. Deze wanbetalers willen de rekening graag zelf overmaken. De vermelding leidt er niet toe dat deze klanten willen overstappen naar automatische incasso (Analyseschema 25). De laatste vraag, namelijk *Stel dat er in de brief vermeld wordt dat 90% van de klanten elke dag kan genieten van schoon en lekker drinkwater, omdat zij de rekening betalen. Wat doet dat met u?* heeft geen effect op de respondenten. Bovenstaande vraag wekt irritatie op, omdat heel veel klanten de rekening wel kunnen betalen en de wanbetalers niet. Wel vinden een aantal respondenten het belangrijk dat er in de brief staat dat Organisatie X lekker en schoon drinkwater levert. De wanbetalers zijn blij elke dag water te kunnen consumeren (Analyseschema 26).

Toetsing voorbeeldbrief social

In het tweede gesprek zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op de voorbeeldbrief die is gemaakt door de opdrachtnemer (Bijlage P). Deze brief bevat de '*social nudge*'. Het uitgebreide resultaat is te vinden in Bijlage R in analyseschema's 9 tot en met 12.

De respondenten geven aan het niet aantrekkelijk te vinden om te lezen hoeveel procent van de klanten de rekening binnen veertien dagen betaalt. Ook niet hoeveel klanten automatische incasso gebruiken om de rekening betalen. Het is onnodige informatie en tevens frustrerend om te lezen, omdat de wanbetaler het zelf niet kan betalen en de andere klanten wel (Analyseschema 9). Ondanks dat de respondenten de procenten onnodige informatie vinden, vallen ze wel op in de brief. Tevens valt de tabel met het betalingsbedrag op, maar een enkeling geeft aan dat deze tabel weg moet en ziet het als storend (Analyseschema 10). De respondenten geven aan niet geneigd te zijn de rekening te betalen bij het ontvangen van de betalingsbrief. De brief is zakelijk, eentonig en bevat niet de urgente informatie. Tijdens het eerste interviewmoment hebben de wanbetalers aangegeven het aantrekkelijk te vinden om te lezen hoeveel procent van de klanten automatische incasso gebruikt en hoe zij dit ervaren. Echter geven ze tijdens het tweede interviewmoment aan dat het onnodige informatie is om te vermelden in de betalingsbrief (Analyseschema 12).

Een aantal social *nudges* in de communicatieboodschap zorgt maar deels voor een verhoging van de kans op betalen:

- Een aantal respondenten vinden het aantrekkelijk om te lezen hoeveel procent van de klanten automatische incasso gebruikt en hoe zij dit ervaren en zij overwegen ook voor automatische incasso te kiezen.
- Anderen vinden het vervelend om te lezen hoeveel klanten via automatische incasso de waterrekening betaald, omdat zij dat niet kunnen.
- De meeste respondenten geven aan het niet prettig te vinden om te weten welk percentage van de klanten de rekening binnen de betalingstermijn betaalt.

5. Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beantwoordt de hoofdvraag, die als volgt geformuleerd was: *Op welke wijze kan de communicatie tussen Organisatie X en de wanbetaler het betalingsgedrag stimuleren?* Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen is de conclusie geformuleerd. Paragraaf 5.1 geeft een samenvatting van de antwoorden op de deelvragen. In paragraaf 5.2 zijn de *easy* en *attractive nudges* naar aanleiding van de hypothesen samengevat. Met deze gegevens is het mogelijk de hoofdvraag te beantwoorden in de vorm van de conclusie (5.3). In 5.4 zijn aanbevelingen geformuleerd.

5.1 Resultaten deelvragen

Onderstaande paragrafen geven de conclusies van de resultaten weer.

5.1.1 Huidige communicatie met de klant

Met betrekking tot de huidige communicatie van Organisatie X met de klant is het volgende geconcludeerd:

- De communicatie vanuit de klant verloopt goed en gaat grotendeels via telefoongesprekken en de social media, vanwege de snelle reactie; verder maakt Organisatie X gebruik van mailverkeer en kunnen klanten het contactformulier op de website invullen.
- De communicatie vanuit Organisatie X naar de wanbetalers verloopt moeizaam, omdat ze vaak niet bereikbaar zijn door verouderde contactgegevens en voelen zich weinig betrokken bij Organisatie X.
- Organisatie X verstuurt de waterrekening per kwartaal per mail; herinneringen verstuurt de organisatie per post. Ook gaan de medewerkers van de klantenservice er vaak per mail of per telefoon achteraan.
- Organisatie X bezoekt de hardnekkige wanbetalers via deurincasso, echter doen zij vaak niet open.

Met andere woorden: de huidige communicatie tussen Organisatie X en de wanbetalers verloopt niet goed, want Organisatie X kan de doelgroep moeilijk bereiken en kan communicatie niet op afdoende wijze inzetten om het betalingsgedrag te verbeteren, vanwege het ontbreken van de juiste contactgegevens van veel wanbetalers.

5.1.2 Factoren die invloed hebben op het betalingsgedrag

De volgende factoren zijn van invloed op het betalingsgedrag van de wanbetalers:

- Financieel onvermogen van de klant, omdat ze niet voldoende geld hebben om de waterrekening te betalen en onwetendheid omtrent het kunnen aangaan van betalingsregelingen.

- Laksheid tot betalen, omdat zij de noodzaak er niet van inzien om de rekening te voldoen, doordat de gevolgen van het niet betalen niet duidelijk staan beschreven in de betalingsbrief.
- De wens om zelf de rekening te kunnen betalen via internetbankieren in plaats van automatische incasso.
- Het niet betrokken voelen bij het bedrijf dat hen drinkwater levert.
- Het niet begrijpen van de betalingsbrief door wanbetalers met een migratieachtergrond.

Met andere woorden: de inkomsten, houding, onwetendheid, betrokkenheid van de wanbetaler en de taal/inhoud van de brief zijn factoren die invloed hebben op het betalingsgedrag. Internetbankieren heeft invloed op het betalingsgedrag, want de wanbetaler vindt het fijn om zelf de keuze te kunnen maken wanneer de rekening te betalen. De onwetendheid over de mogelijkheid van het treffen van een betalingsregeling is juist in deze coronatijd van belang voor mensen die in financiële moeilijkheden komen.

5.1.3 Invloed van communicatie op het betalingsgedrag

Op de volgende wijze kan Organisatie X invloed uitoefenen op het betalingsgedrag van de wanbetalers:

- De klant te laten beslissen hoe en wanneer hij of zij de waterrekening wil ontvangen: begin of eind van de maand of per kwartaal, per post of per mail.
- Duidelijkheid geven in de betalingsbrief voor wanneer de klant de rekening uiterlijk moet betalen met een duidelijke vermelding van een einddatum én hoe de procedure is als deze niet binnen de vastgestelde termijn is betaald.
- De klant informeren over de mogelijkheid om een betalingsregeling te treffen met Organisatie X.
- De mogelijkheid bieden de klant te laten betalen via een betaalverzoek van Organisatie X (Tikkie).
- De betalingsbrief aan klanten die dat wensen in het Engels op te stellen, zodat klanten met een migratieachtergrond de brief kunnen begrijpen.
- Betalingsherinnering versturen via een sms, circa twee dagen voor het verlopen van de betalingstermijn.

Met andere woorden: Organisatie X kan wel degelijk invloed uitoefenen op het gedrag van de wanbetalers door de betalingsbrief op een aantal punten te verduidelijken, de frequentie van de waterrekening aan te passen aan de wensen van de klant en de mogelijkheid om betaalverzoeken te versturen en herinneringen per sms.

5.2 Toetsing hypothesen

Onderstaande paragrafen geven de conclusies van de resultaten weer.

5.2.1 Easy nudges

De *easy nudges* hebben betrekking op het volgende:

- De mogelijkheid tot automatische incasso
- Duidelijke betalingsbrief vanwege gebruik van bullet points
- Duidelijk betaalverzoek
- Duidelijke tabel over het verbruik
- Dikgedrukte titels
- Duidelijke betaaldatum

Twee easy nudges ontbreken, namelijk de mogelijkheid een betalingsregeling in te stellen en de gevolgen van het niet op tijd betalen.

Dit onderzoek neemt Hypothese 1 aan, omdat de easy nudges in de betalingsbrief de klanten er zeker toe aanzetten om te betalen. Het opnemen van easy nudges omtrent de betalingstermijnen en betalingsregelingen vergroot de kans dat klanten die moeite hebben met het betalen van de waterrekening dit eerder zullen doen.

5.2.2 Attractive nudges

De *attractive nudges* hebben betrekking op het volgende:

- Over het vermelden van het schuldbedrag zijn de meningen verdeeld: een aantal respondenten raakt hierdoor gedemotiveerd om de rekening te betalen, terwijl bij een ander deel dit als motivatie werkt.
- De introductie van de brief over de waterlevering is voor sommigen prettig en motiveert hen de rekening te betalen, terwijl anderen deze informatie overbodig vinden.
- De twee tabellen in de brief zijn voor enkele respondenten storend en onduidelijk, terwijl voor anderen deze juist een goed inzicht geven in de stand van betalingen.

Een aantal attractive nudges ontbreken, zoals een betaalverzoek in de brief en de taal van de brief die begrijpelijk moet zijn voor de klant die het Nederlands niet goed beheerst. Dit komt overeen met de resultaten van de deelvragen.

Dit onderzoek neemt Hypothese 2 aan, omdat attractive nudges in de betalingsbrief de klanten er zeker toe aanzetten om te betalen. Het opnemen van attractive nudges omtrent een betaalverzoek en de brief in begrijpelijk taal schrijven voor migranten vergroot de kans dat klanten die moeite hebben

met het betalen van de rekening dit eerder zullen doen.

5.2.3 Social nudges

De *social nudges* hebben betrekking op het volgende:

- Een aantal respondenten vindt het aantrekkelijk om te lezen hoeveel procent van de klanten automatische incasso gebruikt en hoe zij dit ervaren en zij overwegen ook via automatische incasso de waterrekening te betalen.
- Anderen vinden het vervelend om te lezen welk percentage van de klanten via automatische incasso betaalt, omdat zij dat niet kunnen.
- De meeste respondenten geven aan het niet prettig te vinden om te weten welk percentage van de klanten de rekening binnen de betalingstermijn betaalt.

Wat betreft de *social nudges* is geen eensgezindheid: tijdens het eerste interviewmoment gaven respondenten aan het aantrekkelijk te vinden om te lezen hoeveel procent van de klanten automatische incasso gebruikt en waren geneigd hier ook voor te kiezen als betalingsmethode. Vervolgens heeft de interviewer dit getoetst in een voorbeeldbrief tijdens het tweede gesprek. Opvallend in dit gesprek was dat de respondenten dit keer aangaven de percentages niet aantrekkelijk te vinden en daarom is er niet genoeg bewijs om hypothese 3 aan te nemen. Hypothese 3 is niet aangenomen in dit onderzoek, omdat *social nudges* in de betalingsbrief in het algemeen irritaties opleveren ten gevolge van onvermogen tot betalen. Echter, voor sommigen werkt het wel om als *social nudge* de mogelijkheid tot automatische incasso te vermelden.

Met andere woorden: het optimaliseren van de betalingsbrief met deze *easy* en *attractive nudges* is belangrijk, omdat het kan bijdragen aan het verbeteren van het betalingsgedrag van de wanbetalers van Organisatie X, die hierdoor het gewenste gedrag gaan vertonen.

5.3 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag die is opgesteld in het eerste hoofdstuk luidt als volgt: ‘*Hoe kan Organisatie X door middel van communicatie het betalingsgedrag van wanbetalers stimuleren?*’ Aan de hand van de resultaten die samengevat zijn in paragrafen 5.1 en 5.2 formuleert dit onderzoek hierop een antwoord.

- De communicatie via de telefoon en via social media verloopt vlot en goed voor de klant om antwoorden op vragen te krijgen.
- De communicatie met wanbetalers is te verbeteren door tijd te investeren in het vinden van de juiste contactgegevens.
- Veel respondenten zijn onwetend over de betalingstermijnen en de gevolgen van het niet op tijd betalen, over de mogelijkheid een betalingsregeling te treffen indien er sprake is van

onvermogen tot betalen. Dit laatste is van groot belang in de huidige coronatijd waarin het aantal wanbetalers naar verwachting zal toenemen.

- Circa 24,5% van de klanten van Organisatie X hebben een migratieachtergrond. De betalingsbrief in het Engels versturen naar deze klanten stimuleert hen om op tijd te betalen, omdat zij de betalingsbrief dan wel begrijpen.
- De huidige betalingsbrief komt niet overeen met de wensen en behoeften van de wanbetalers van Organisatie X. Dit heeft te maken met de inhoud van de betalingsbrief (zie 5.1 en 5.2), maar ook hoe en wanneer Organisatie X de waterrekening communiceert naar haar klanten.
- Door de theorie van Thaler en Sunstein (2008) toe te passen in haar communicatie (de betalingsbrief) en *easy* en *attractive nudges* op te nemen, stimuleert de wanbetaler de rekening op tijd te betalen.

De opgestelde doelstelling in hoofdstuk 1 (paragraaf 1.3) luidt als volgt: *inzicht krijgen in het betalingsgedrag en wensen en behoeften van wanbetalers, teneinde een advies te geven aan Organisatie X over hoe de organisatie communicatie kan inzetten om het betalingsgedrag te veranderen*. Het onderzoek kan concluderen dat het doel met de resultaten van dit onderzoek is behaald.

Het afnemen van interviews met twaalf wanbetalers geeft Organisatie X meer inzicht in hun betalingsgedrag. Het advies op basis van de conclusie aan Organisatie X is dan ook om de communicatie omtrent de waterrekening te verbeteren aan de hand van de uitkomsten op de deelvragen en de hypothesen. Door middel van de aanbevelingen (H7) en implementatie (H8) kan Organisatie X het bedrijfsprobleem aanpakken en het betalingsgedrag van de wanbetalers veranderen.

5.4 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd aan de hand van de resultaten en conclusie.

- De aanbeveling is om de contactgegevens van de wanbetalers te actualiseren, zodat Organisatie X de wanbetalers beter kan bereiken en de betrokkenheid van deze klanten hierdoor vergroot.
- De volgende aanbeveling voor Organisatie X is om de huidige betalingsbrief te veranderen aan de hand van de resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen met onder andere *easy* en *attractive nudges*. Deze duwtjes beïnvloeden de wanbetalers in hun betalingsgedrag.
- Daarnaast moet Organisatie X de betalingsmogelijkheden verruimen en deze overeen laten komen met de wensen en behoeften van de klanten, zoals maandelijkse termijnbetalingen, rekeningen per post of het verzenden van betaalverzoeken. Om het gedrag van de wanbetalers te beïnvloeden is het aan te bevelen hen persoonlijk te vragen op welke manier zij de waterrekening willen betalen en wanneer dit hun het beste uitkomt.

- De meningen van de respondenten over betalingsbrieven die door de opdrachtnemer zijn opgesteld zijn verschillend. Betalingsbrieven één en twee spreken het meeste aan. Het betaalverzoek in brief één leidt ertoe dat de respondenten sneller betalen. Echter moet Organisatie X het stukje over automatische incasso inkorten. Brief twee spreekt de respondenten aan, omdat het informatie bevat over het gevolg van het niet betalen van de waterrekening en het laat de schulden zien. Dit leidt tot actie, want de respondenten geven aan de rekening te willen betalen. Brief twee gemaakt door de opdrachtnemer moet twee aspecten van brief één bevatten, namelijk een specifieke datum en een betaalverzoek. Dit is de gewenste brief volgens de respondenten en de aanbeveling is dan ook dat Organisatie X deze brief moet gebruiken. Het maakt de betaling gemakkelijk en snel.

6. Implementatieplan

Het implementatieplan is geschreven op basis van de huidige situatie van het bedrijfsprobleem. Het doel van het implementatieplan is het creëren van een nieuwe situatie, die bijdraagt aan het veranderen van het betalingsgedrag van de wanbetaler, zodat de klant de waterrekening tijdig betaalt. De implementatiestrategie is geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel PDCA van Deming (1986), gevonden in Benneyan & Chute (1993). De theorie van Deming (1986) beschrijft vier stappen:

1. Plan (6.1)
2. Do (6.2)
3. Check (6.3)
4. Act (6.3).

Paragraaf 6.4 begroot de kosten van implementatieplan.

6.1 Het plan (voorbereidingsfase)

Het doel van de voorbereidingsfase is het vastleggen van de implementatie-activiteiten die nodig zijn om het betalingsgedrag van de wanbetalers van Organisatie X te veranderen. Het plan is van toepassing op de communicatieprofessional, administratieve klantmedewerkers, de klantspecialist, de incassomonteurs en de procesmanager [REDACTED]. De betrokken medewerkers moeten het doel en de opzet van het implementatieplan weten en hun rol hierin. Er is gekozen om te implementeren op basis van de inzichten uit de Nudge Theory van Thaler en Sunstein (2008). Deze theorie biedt een basis voor een continu proces van verbetering van doeltreffendheid. De theorie is verwerkt in de communicatiemiddelen omtrent het versturen van de waterrekening om het gedrag van de wanbetalers te veranderen. Eén van de belangrijkste elementen in dit implementatieplan is informatievoorziening, want dit draagt bij aan het veranderen van het betalingsgedrag van de wanbetalers van Organisatie X. Communicatie biedt de sleutel tot succes als het aankomt op gedragsverandering. Uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek blijkt dat Organisatie X de volgende stappen moet zetten om ervoor te zorgen dat de wanbetalers het gewenste gedrag gaan vertonen: allereerst het klantenbestand van de wanbetalers optimaliseren en vervolgens de huidige betalingsbrief aanpassen. Tot slot een betalingsherinnering versturen per sms twee dagen voor de uiterlijke betalingsdatum. Deze drie aanbevelingen hebben allemaal één gezamenlijk doel, namelijk door middel van communicatie de wanbetalers het gewenste gedrag laten vertonen.

Klantenbestand optimaliseren

Organisatie X dient het klantenbestand van de wanbetalers te optimaliseren, omdat het huidige bestand foutieve contactgegevens bevat. Hierdoor kunnen de medewerkers van de klantenservice de wanbetalers moeilijk bereiken. Door het bestand te optimaliseren beschikt Organisatie X over de juiste contactgegevens van de wanbetalers en hierdoor is het mogelijk de wanbetalers wel te bereiken.

Communicatie betalingsbrief

De huidige betalingsbrief voldoet niet aan de wensen en behoeften van de wanbetalers, wat ertoe leidt, dat de wanbetalers de betaling uitstellen. Het is noodzakelijk om de betalingsbrief aan te passen, zodat de wanbetalers het gewenste gedrag gaan vertonen.

Betalingsherinnering via sms

Enkele respondenten hebben aangegeven het fijn en aantrekkelijk te vinden om een betalingsherinnering te ontvangen vlak voor de uiterlijke betalingsdatum. De betalingsherinnering zorgt ervoor dat de wanbetalers de neiging hebben om de rekening te betalen of zelfs ervoor zorgt dat ze hem betalen.

6.2 Do

Deze stap gaat over het uitvoeren van de plannen om de huidige situatie te verbeteren.

Klantenbestand optimaliseren

Allereerst dienen de administratieve medewerkers een overzicht te maken van welke wanbetalers de contactgegevens niet meer kloppen. Vervolgens krijgen de incassomonteurs de taak om samen met de wanbetaler de contactgegevens te checken tijdens deurincasso. De wanbetalers die de deur niet opendoen, krijgen een kaartje in de brievenbus waarop staat vermeld, dat zij direct contact moeten opnemen met Organisatie X . Omdat de respondenten hebben aangegeven dat Organisatie X de betalingsbrief ook in het Engels moet communiceren, is er waarschijnlijk ook de behoefte om het brievenbuskaartje in het Engels te ontvangen. Daarom is de voorzijde van het briefje in het Nederlands geschreven en op de achterzijde in het Engels (zie Figuren 4 en 5). Vervolgens moet de administratieve klantmedewerker checken of de wanbetaler wel degelijk contact opneemt, doen zij dit niet moet de incassomonteur nog een keer langs bij de woning. Door het optimaliseren van het klantenbestand heeft Organisatie X de juiste contactgegevens van haar wanbetalers en bestaat de kans dat de communicatie telefonisch en via de mail beter gaat verlopen.



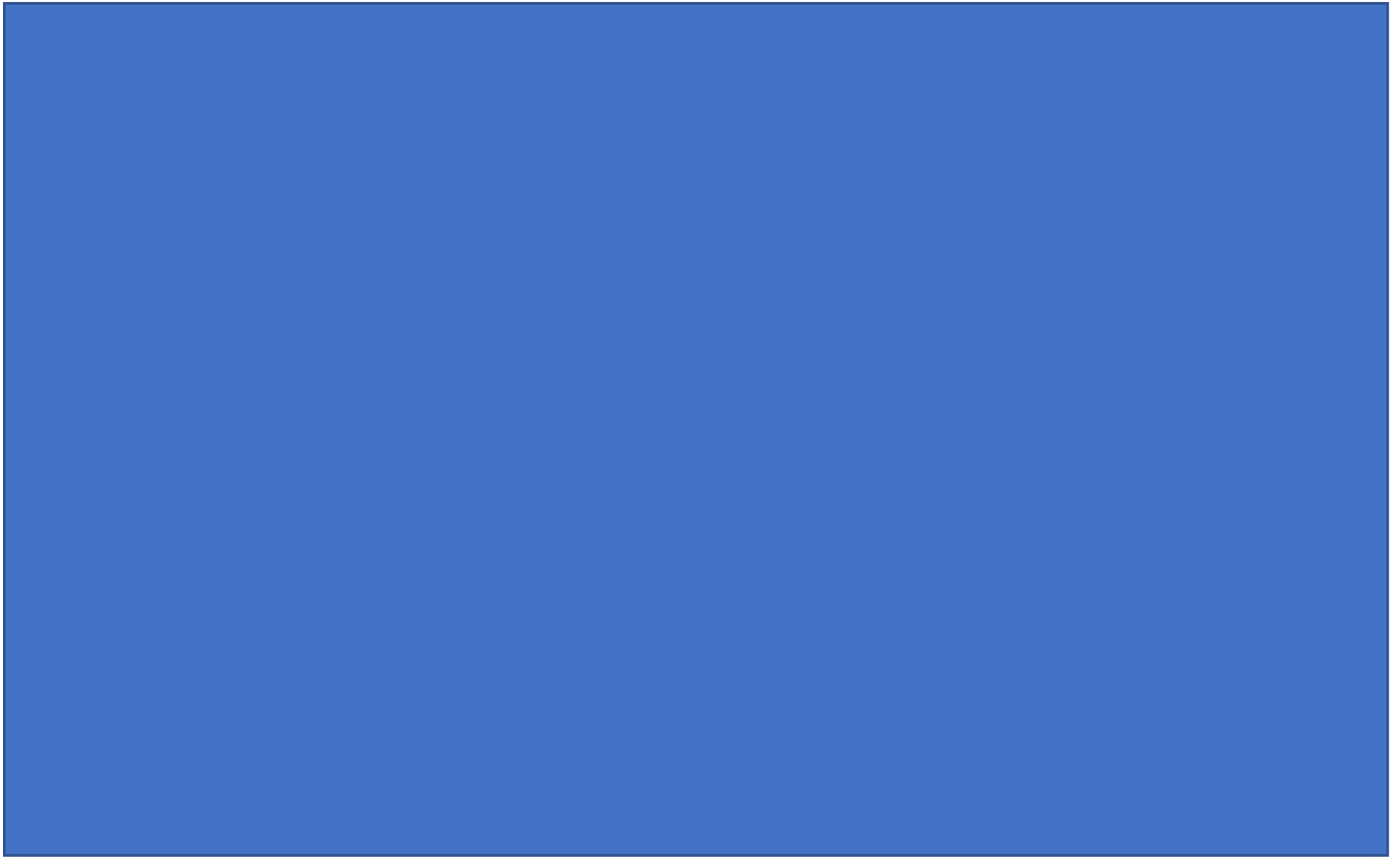
Figuur 2: Voorzijde van visuele weergave van kaartje voor in de brievenbus (Auteur, 2020)



Figuur 3: Achterzijde van visuele weergave van kaartje voor in de brievenbus (Auteur, 2020)

Communicatie betalingsbrief

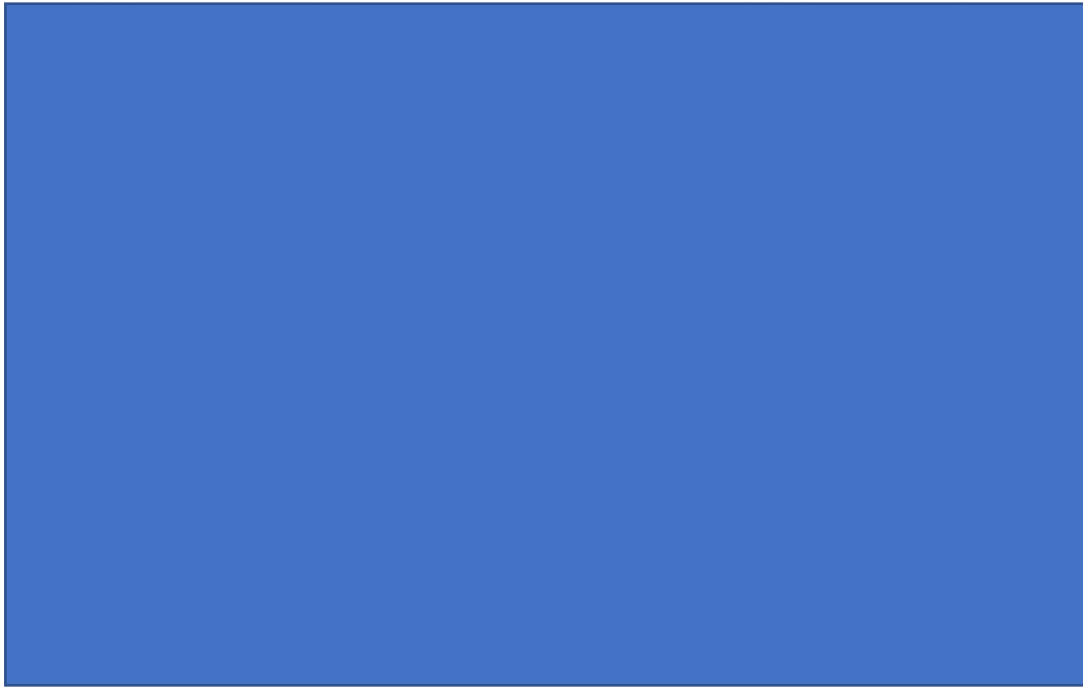
De respondenten hebben aangegeven dat betalingsbrief twee (attractive) het meeste aanspreekt, maar er ontbreekt een specifieke datum en een betaalverzoek in deze brief. De respondenten vinden de introtekst bij betalingsbrief twee onnodig en vinden dat Organisatie X de brief ook in het Engels moet communiceren voor klanten die de Nederlandse taal niet goed beheersen. De klantspecialisten moeten analyseren welke klanten hier behoefte aan hebben. Dit moeten de medewerkers doen door telefonisch contact op te nemen met de wanbetalers en de vraag aan hen te stellen. De tabel met het schuldbedrag moet op de achterkant van de brief komen, dit zorgt voor overzicht. Vervolgens dienen de klantspecialisten de nieuwe betalingsbrief maandelijks te verzenden per post aan het eind van de maand naar de wanbetalers (zie Figuren 6 en 7).



Figuur 4: Visuele weergave van de betalingsbrief in het Nederlands (Auteur, 2020)



Figuur 5: Visuele weergave van de betalingsbrief in het Engels (Auteur, 2020)



Figuur 6: Visuele weergave van betalingsherinnering per sms in het Nederlands (Auteur, 2020)

Figuur 7: Visuele weergave van betalingsherinnering per sms in het Engels (Auteur, 2020)

6.3 Check en Act

Bij 'check' staat het monitoren van de resultaten centraal. Act brengt in kaart of de ondernomen acties bijdragen aan het behalen van de doelstelling. In Tabel 3 is een globale planning afgebeeld voor de eerste negen cruciale weken, waarin de veranderingen gaan plaatsvinden. Naast deze activiteiten is het belangrijk, dat de procesmanager van [REDACTED] de incassomonteurs begeleidt en controleert of de huisbezoeken leiden tot het optimaliseren van de contactgegevens. Ten tweede is het belangrijk dat een communicatieprofessional meekijkt met de activiteiten en tevens de klantspecialist en administratieve medewerkers controleert en adviseert. Ten derde moet de klantspecialist de activiteiten controleren omtrent de waterrekening en bekijken of het aanzet tot het gewenste gedrag. De procesmanager, de communicatieprofessional en de klantspecialist kijken wat er wel en niet goed gaat en geven eventuele feedback of extra uitleg. Ook is het van belang dat deze medewerkers openstaan voor vragen van andere medewerkers en wanbetalers.

Tabel 3: Planning uitvoering communicatie (Auteur, 2020)

Week	Wat	Met wie
Week 1	Het plan bespreken samen met werkgroep	Communicatieprofessional, administratieve klantmedewerkers, klantspecialist en procesmanager
Week 2	De procesmanager licht de incassomonteurs in over het optimaliseren van het klantenbestand. Vervolgens krijgen	Procesmanager en incassomonteurs

	de monteurs de taak om samen met de wanbetalers de contactgegevens te checken tijdens deurincasso en moeten zij vragen of de klant liever de betalingsbrief ontvangt in het Engels	
Week 3	De administratieve klantmedewerkers gaan wanbetalers telefonisch bereiken met de vraag of zij liever de betalingsbrief in het Engels willen ontvangen	Administratieve klantmedewerkers
Week 4	Evaluatie rondom het klantenbestand en het ontvangen van de betalingsbrief	Procesmanager en administratieve klantmedewerkers
Week 5	Terugkoppeling informatie over het klantenbestand aan de incassomonteurs en eventuele nieuwe veranderingen of acties bespreken	Procesmanager, incassomonteurs en administratieve klantmedewerkers
Week 6	Organisatie X verzendt de aangepaste betalingsbrief naar de wanbetalers	Klantspecialist en communicatieprofessional
Week 7	Evaluatie van de reactie op de betalingsbrief	Klantspecialist, communicatieprofessional en administratieve klantmedewerkers
Week 8	Betalingsherinnering per sms versturen	Klantspecialist en communicatieprofessional
Week 9	Evaluatie en eventuele terugkoppeling aan incassomonteurs en medewerkers van de klantenservice. Vervolgens start een nieuwe cyclus.	Procesmanager, communicatieprofessional, administratieve klantmedewerkers en klantspecialist

6.4 Kosten en baten

Om het implementatie compleet te maken is er een kostenplaatje opgesteld. Dit is een inschatting van de werkelijke kosten, maar kan in de praktijk afwijken. In Tabel 4 is dit kostenplaatje weergegeven. Het drukwerk van de betalingsbrieven en de brievenbuskaartjes kosten geen geld, omdat Organisatie X deze communicatiemiddelen zelf kan afdrukken op kantoor. Ook beschikt Organisatie X over bovenstaande werknemers, dus de organisatie hoeft geen uitzendkrachten in te huren. Tevens checken de incassomonteurs de contactgegevens, tijdens het lopen van deurincasso. Er verandert niks aan hun dagelijkse werkzaamheden. In de huidige situatie verstuurt Organisatie X de betalingsbrieven per kwartaal, maar dit plan beschrijft dat Organisatie X de betalingsbrief maandelijks moet versturen. De kosten van het versturen van de betalingsbrieven stijgen hierdoor. Organisatie X heeft een afspraak met PostNL dat het versturen van een brief €0,99 kost. In Tabel 4 zijn de kosten berekend voor één betalingsbrief per maand per wanbetaler. Tevens maakt Organisatie X 'nieuwe' kosten door het versturen van een nieuwe communicatie-uiting, namelijk een sms naar de wanbetalers. Deze kosten zullen slechts een fractie bedragen van datgene wat Organisatie X aan betalingen van wanbetalers niet ontvangt.

Tabel 4: Schematische weergave van kosten en baten (Auteur, 2020)

Middel	Kosten	Baten	Bron
Betalingsherinnering versturen per sms	$€0,06 \times 14.672$ $\text{wanbetalers (2018)} =$ $€ 880,32 \times 12 =$ $€10.563,84 \text{ per een}$ jaar		Spryng, 2020
Betalingsbrief per post	$€0,99 \times 14.672 =$ $\text{afgerond } €14.525$ $€14.525 \times 12 =$ $€174.300 \text{ euro per een}$ jaar	-	Organisatie X (R. Schipdam, persoonlijke communicatie, 4 juli 2020)

Het einddoel is dat de wanbetalers het gewenste gedrag gaan vertonen. Het gewenste gedrag is het op tijd betalen van de waterrekening. Organisatie X zal over meer opbrengsten beschikken als de wanbetalers de rekening op tijd betalen. Het einddoel is bereikt wanneer:

- De wanbetalers de waterrekening tijdig betalen
- Het aantal wanbetalers daalt
- Organisatie X geld beschikbaar krijgt om te investeren

Bronnenlijst

Bade, D. (2009). Ethos, logos, pathos or sender, message, receiver? A problematological rhetoric for information technologies. *Cataloging & Classification Quarterly*, 47(7), 612- 630.

doi:10.1080/01639370903111981

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Amerika: Prentice-Hall

Behavioural Insights Team. (2012). EAST four simple ways to apply behavioural insights. Geraadpleegd op 10 augustus 2020, van https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-PublicationEAST_FA_WEB.pdf

Benneyan, J. C., & Chute, A. D. (1993). SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administration. *Production and Inventory Management Journal*, 34(1), 35.

Brinkman, J. (2014). *De vragenlijst. Een goed meetinstrument voor toepasbaar onderzoek*. (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

CBS. (2019). *Hoeveel mensen met een migratieachtergrond wonen in Nederland?* Geraadpleegd op 22 maart 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-mensen-met-een-migratieachtergrond-wonen-in-nederland->

CBS. (2020). *Wat zijn de sociale gevolgen van de coronacrisis?* Geraadpleegd op 20 april 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/cbs-cijfers-coronacrisis/wat-zijn-de-sociale-gevolgen-van-corona->

Cialdini, R. B. (1984). *Influence: the psychology of persuasion*. Amsterdam, Nederland: HarperCollins.

Cialdini, R.B. (2009). *Invloed. De zes geheimen van overtuigen* (5de druk). Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.

Coebergh, P. H. (2015). *De communicatieprofessional*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social cognition*, 25(5), 582-602. doi:10.1521/soco.2007.25.5.582

Encyclo, (z.j.). *Betekenis taalvaardigheid*. Geraadpleegd op 6 augustus, van <https://www.encyclo.nl/begrip/taalvaardigheid>

Graydon. (20 september, 2013). *Ontmoet de 6 type wanbetalers*. Geraadpleegd op 7 mei 2020, van <https://www.graydon.nl/blog/ontmoet-de-6-type-wanbetalers>

- Guest, B. (2006). *How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability*. p.79. doi:10.1177/1525822X05279903.
- Hovland, C. I. (1951). Changes in attitude through communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(3), 424-437. doi:10.1037/h0055656
- Jones, J.G. & Simons, H.W. (2017). *Persuasion in society*. New York/Oxon: Routledge
- Kaptein, M. (2012). *Digitale verleiding*. Amsterdam: Business Contact.
- Katz, E., & Lazarsfeld, F. (1955). *Personal Influence*. New Jersey, Amerika: Transaction Publishers.
- Keizer, M. (2016). *De psychologie van de wanbetaler: Psychologische inzichten om debiteuren te motiveren om te betalen*. Cees Badoux Drukkerij.
- Kimman, E. (1991). *Organisatie-ethiek*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Leith, S. (2012) *Words Like Loaded Pistols: Rhetoric from Aristotle to Obama*. New York: Basic Books.
- Meier, U., & Broekhoff, M.A. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek (3^e druk)*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten.
- Panteia. (2009). *Verkenning geregistreerde problematische schulden*. Geraadpleegd van [http://www.panteia.nl/huishoudensinrodecijfers/Downloads/Verkenning%20geregistreerde%20problematische%20schulden%20\(1\).pdf](http://www.panteia.nl/huishoudensinrodecijfers/Downloads/Verkenning%20geregistreerde%20problematische%20schulden%20(1).pdf)
- Petty, R. E., & Brinol, P. (2010). Attitude change. *Advanced social psychology: The state of the science*, 217-259.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York, Amerika: Spring- Verlag.
- Pol, B. (2014). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie (Herz. ed.)*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Pol, B. (2016). Gedragsbeïnvloeding nieuwe stijl. In B. van Ruler (Red.), *CommTalks* (pp. 88- 91). Amsterdam, Nederland: Adfo Books
- Quick, B. L., Shen, L., & Dillard, J. P. (2013). Reactance theory and persuasion. *The SAGE handbook of persuasion: Developments in theory and practice*, 167-183.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.). *Hoe zet u nudges in om gezond gedrag te stimuleren?* Geraadpleegd op 21 november 2019, van <https://www.loketgezondleven.nl/vraagstukken/nudging>

Rijksoverheid. (z.j.). *Beschikbaarheid drinkwater garanderen*. Geraadpleegd op 7 december 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/drinkwater/beschikbaarheid-drinkwater-waarborgen>

Sack, A. (2017, augustus). Prikkels. *HersenMagazine*, 15(3), 4–5.

Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Siepel, H., Regtvoort, F., De Ruiter, F., & Morssinkhof, G. (2012). *Congruente overheidscommunicatie*. Bussum, Nederland: Coutinho.

Singhal, A., & Rogers, E. M. (1986). *Entertainment-education: A communication strategy for social change*. NJ: Mahwah, Amerika: Erlbaum.

Spryng (2020). *Breng uw klanten overal en direct op de hoogte*. Geraadpleegd op 11 mei 2020, van <https://www.spryng.nl/sms-notificaties/>

Sunstein, C. *Nudging: A Very Short Guide*, 37 *J. Consumer Pol'y* 583 (2014).

Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart*. Amsterdam, Nederland: Atlas Contact, Uitgeverij.

Tiemeijer, W. (2010). *Hoe mensen keuzes maken*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam

Wiekens, C. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

WRR. (2014). *Met kennis van gedrag beleid maken*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Zillmann, D., & Bryant, J. (1985). *Selective exposure to communication*. New York, Amerika: Routledge; Taylor and Francis Group.