

Interview met Uri Gneezy

**GELIJN
WERNER**
Eindredacteur
van ESB

Zou er economische activiteit bestaan in een wereld waarin niemand elkaar vertrouwt? Wat als er een parallel financieel systeem zonder bonussen zou bestaan; hoe zou dat werken? Tot welke loopbaanverschillen zou willekeurige toewijzing van tweelingen aan ouders en pleegouders leiden? Het zijn vragen die boven komen drijven tijdens een college van gedragseconoom Uri Gneezy bij het Tinbergen Instituut in Amsterdam. Gneezy – hoogleraar aan de Rady School of Management in Californië en deeltijdhoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam – daagde de studenten uit om hun gedachten de vrije loop te laten. Dit is, in zijn beleving, de eerste stap naar een interessante onderzoeksvraag.

Dat Gneezy (1967, Tel Aviv) een ervaringsdeskundige is als het gaat om boeiende onderzoeksvragen is duidelijk. Bekend is vooral zijn bevinding met Aldo Rustichini in 2000 dat een boete voor ouders die hun kinderen te laat ophalen bij de kinderopvang averechts uitpakte. Na invoering van het boetesysteem bij zes kinderdagopvangcentra in het Israëlische Haifa verdubbelde de tijd dat ouders hun kinderen te laat ophaalden juist. En toen de boete na twaalf weken weer was ingetrokken, bleven ouders hun kinderen later ophalen dan vroeger. De morele verplichting om op tijd te komen, was verworpen tot een afkoopbare dienst.

Met zijn vragende houding is het Gneezy, die in 1997 promoveerde bij Eric van Damme in Tilburg (“de beste in zijn vak”) een doorn in het oog dat overheidsbeleid nog altijd zo sterk leunt op neoklassieke aannames. Dat beleidseffecten verkeerd uitpakken zoals bij de kinderopvang in Haifa gebeurde, kan volgens hem dan ook bij al het beleid en overal gebeuren. “We moeten gedrag niet aannemen maar bestuderen voordat we beleid grootschalig uitzetten.” De vraag is hoe.

Waarom heeft overheidsbeleid gedragseconomische inzichten nodig?

“De reden dat de boete in de studie bij de kinderdagopvang in Israël verkeerd uitpakte, is dat de betekenis van de interactie veranderde. Om die reden kunnen beleidsmaatregelen ook zulke hele uiteenlopende en verrassende effecten hebben. Je ziet het bijvoorbeeld in de gezondheidszorg. Als de prijs verandert van nul naar iets, dan volgt een enorme consumptieverlaging. Dit kan al het geval zijn als je bijvoorbeeld maar tien euro voor een medicijn of behandeling re-

kent, in veel gevallen haast een symbolisch bedrag. Of een zorgverzekeraar niets of iets rekent voor zorggebruik kan dus al heel veel uitmaken voor de uiteindelijke gezondheid van een verzekerde. Ook omgekeerd kan het rekenen van kleine bedragen grote gevolgen hebben. In een experiment dat we deden mochten deelnemers zoveel koekjes eten als ze wilden. Opvallend genoeg aten ze veel meer als deze vijf cent per stuk kostten dan als ze gratis waren. Blijkbaar was de betekenis van de keuze ineens veranderd.”

Hoe krijgen we beleid meer gedragseconomisch onderlegd?

“Door veel te experimenteren. Als je grootschalig beleid wilt invoeren, begin dan op kleine schaal met uitproberen. Een voorbeeld is een computer voor elk kind om schoolresultaten te verbeteren. Dit probeerden we op kleine schaal uit, maar testcores bleken niet te verbeteren. Dit wil niet zeggen dat ze niks aan de computers hebben. Wel dat je duur beleid beter eerst op kleine schaal kunt uitproberen en toetsen. Het denkproces voordat een beslissing valt, zou een testfase moeten bevatten. Het feit dat je ervaring hebt en goede resultaten hebt geboekt, wil niet zeggen dat een volgend beleidsproject succesvol zal zijn. Vooral bij fundamentele, belangrijke beleidsvragen zou men meer moeten experimenteren. En bij langlopende projecten waarbij je eigenlijk geen idee hebt of ze werken.”

Hoe krijgen we beleidsmakers en politici zover om meer te gaan experimenteren – een gebruik dat in Nederland overigens al langzaam aan op gang komt.

“We maken weleens grapjes omdat politici maar wat zouden aanklooien. Maar vaak zijn ze slim en welwillend genoeg om empirisch bewijs te gebruiken. En je ziet inderdaad goede initiatieven van de grond komen, met als meest in het oog springende voorbeeld het Behavioral Insights Team (BIT) in het Verenigd Koninkrijk, dat beleid onderbouwt met gedragseconomische inzichten. Aan de andere kant geldt dat beleidsmakers soms gewoon snel moeten beslissen. Maar ook dan is het beter als ze op empirie kunnen terugrijpen en deze helpen door te ontwikkelen.”

Moet je om een goed experiment op te kunnen zetten niet flink doorgeleerd hebben?

“Experimenteren hoeft helemaal niet moeilijk te zijn. Je

laat bijvoorbeeld studenten eerst gewoon een spel spelen in 'het lab'. Als dat gebeurt is, pas je het experiment aan, totdat je een resultaat hebt dat werkt. Het voordeel van het lab is dat je het effect van een enkele verandering geïsoleerd kunt bestuderen, dus zonder dat er iets anders verandert. Daarna doe je idealiter dat wat wij noemen *lab in the field*. Bijvoorbeeld met handelaars in het veld, zoals onderzoekers van het onderzoeksinstituut CREED aan de Universiteit van Amsterdam deden op de veilingmarkt voor bloemen. Bloemenhandelaars gedragen zich

“Het boeit me niet of mensen irrationeel zijn. Ik wil gewoon weten wat mensen willen en waarom”

immers mogelijk heel anders dan studenten in een lab. Via het lab, en dan het veld, kom je in kleine stapjes tot meer inzicht.”

U noemt het Britse Behavioral Insight Team. De associatie komt op met nudges, het populaire begrip dat verwijst naar de manier waarop keuzes worden gepresenteerd. Zou u kunnen uitleggen waarom gedragseconomie meer is dan keuzes anders presenteren alleen?

“Nudges zijn belangrijk, al worden ze vaak weggezet als gewoon maar handige trucjes waarmee je gebruik kunt maken van irrationaliteiten. Maar het boeit me niet of mensen irrationeel zijn. De onderzoeker Dan Ariely liet zien in hoeverre mensen irrationeel zijn, maar wat mij betreft is dat nutteloos. Het maakt me niet uit of mensen vergissingen maken. Ik wil gewoon weten wat mensen willen en waarom. En inzicht daarin gebruiken om hun gedrag te veranderen; niks geen trucjes.”

Misschien dat u het verschil tussen gedragseconomie in het algemeen en nudges in het bijzonder kunt schetsen aan de hand van uw eigen onderzoek.

“Laatst deed ik, samen met Elizabeth Keenan en mijn vrouw Ayelet Gneezy, onderzoek naar *overhead aversion* bij schenking aan goede doelen. Mensen geven niet genoeg aan goede doelen en je wilt ze overtuigen meer te geven. Het probleem is dat mensen niet willen betalen voor overhead: de administratiekosten en het salaris en de andere vaste lasten. We vinden het logisch dat er salaris en computers betaald moeten worden, maar emotioneel willen we dat niet. We willen wel een euro voor een arm kind geven, maar dan moet het geld wel helemaal naar dat kind gaan.

In de experimenten lieten we de overhead dekken door een denkbeeldige rijke weldoener. Eerst in het lab. De experimenten varieerden in het aandeel overheadkosten en in de dekking ervan. We vroegen mensen om honderd dollar weg te geven aan een van de opgegeven goede doelen. In het experiment zonder overhead koos tachtig procent voor donatie aan het goede doel. In het experiment met vijf procent ongedekt daalde het aandeel donaties iets en bij vijftig procent ongedekt daalde het sterk. Maar in het

experiment waarin de overheadkosten volledig gedekt waren, was er geen probleem voor deelnemers, die gaven alsof er geen overheadkosten waren.

Dan het experimentele veldonderzoek, met vier *treatments*. Bij de eerste kregen 10.000 mensen een brief met de vraag of ze geld wilden geven, enkel met informatie over het goede doel. Bij de tweede kregen 10.000 andere mensen dezelfde vraag, maar dan met het bericht dat iemand al 10.000 dollar had gedoneerd. We weten van eerder onderzoek dat mensen dan meer geven. Bij de derde *treatment* zeiden we dat de 10.000 dollar was gebruikt als een *matching grant*. In de tweede en derde *treatment* werd significant meer gedoneerd dan in de eerste, maar niet verschillend van elkaar. In de laatste *treatment* zeiden we, er is 10.000 dollar die alle overheadkosten dekt. Nu verdubbelde het geschonken bedrag. Dekking van overheadkosten heeft dus een gigantisch effect op donatiegedrag.”

Dat is een interessant resultaat. Impliceert het ook dat een overheid actief zou moeten deelnemen in financiering van goede doelen. In Nederland heeft de overheid zich op dit vlak meer teruggetrokken de laatste jaren.

“In algemene zin suggereert het onderzoek dat welwillende geldschieters ervoor zouden kunnen kiezen om een *geldweringsmechanisme* te sponsoren, zoals het mechanisme waarbij andere donaties niet meer opgaan aan overheadkosten. Zo ontstaat een *multiplier-effect*. Dit is het soort redeneren dat we naar aanleiding van de onderzoeksresultaten proberen te stimuleren.

Of een overheid dit moet doen, vind ik lastiger te zeggen. In de Verenigde Staten geven mensen meer dan in Europa, juist misschien omdat de Amerikaanse overheid het niet doet. In New York is er een liefdadigheidsinstelling genaamd de Robin Hood Foundation. Deze dekt alle overheadkosten bij de donaties die je doet. Met andere woorden, hier zit een *bunch of rich people* die zo'n mechanisme subsidiëren. Zij zijn overtuigd geraakt dat een goed doel hierbij gebaat is en geven daar om. Dit lijkt me eigenlijk een betere manier dan via de overheid. Mijn zienswijze is dat mensen niet van belasting betalen houden. Als we zelf geven, ervaren we meer impact. Vanuit economisch perspectief is belasting ook slecht in die zin dat het beslissingen verstoort. Of je voor dit doel belasting moet verhogen, is meer een ideologische vraag. In de VS is veel van wat in Europa vanzelfsprekend is, niet gebeurd. Zoals een ziek kind dat niet naar de dokter kan, omdat zijn ouders het geld opdrieken. De overheid moet de kosten dekken, maar niet van alles. Een laptop zou niet per se door de overheid betaald moeten worden. Er zijn geen *free lunches*. Als je meer belasting vraagt, gaan minder mensen werken. Als je overheid geld geeft, vinden ze bestedingsmogelijkheden, maar niet zonder offer. En dan is het fijn dat particulieren instappen.”

En waarom was dit meer dan een psychologische nudge, dan een marketingtrucje?

“Omdat je naar voorkeuren kijkt: ik geef meer als iemand anders de kosten dekt. Het is niet dat iemand stiekem probeert gebruik te maken van mijn zogenaamde irrationaliteiten. Nee, er is gewoon een partij die iets doet waar ik wat aan heb. Emotioneel voel ik me beter als ik weet dat het geld naar de laptop gaat en niet naar een salaris. Dat is een echt effect. Ik denk ook dat het beeld dat BIT geeft van wat je met gedragseconomie kunt bereiken, enigszins vervormd is. Het gaat niet om mislei-

ding van mensen of uithalen van trucjes. Het gaat om leren wat mensen willen. Een bewering dat iemand niet rationeel maar emotioneel is, is bijzonder dom. Het kan zelfs rationeel zijn om je beslissingen op emotie te baseren. Je kunt een autoverkoper niet leuk vinden en dus diezelfde auto voor tweehonderd euro meer bij een andere dealer kopen. Dat hoeft absoluut geen vergissing te zijn.”

Hoe gaat u om met de veelgehoorde kritiek dat gedragseconomische bevindingen in een bredere context aan waarde verliezen?

“Dit is ook de kritiek die we bij het overhead-project kregen. We werkten in het lab met studenten die in werkelijkheid nooit iets aan goede doelen schonken. Maar juist daarom voerden we ook een veldexperiment uit. Dan heb je wél de mensen te pakken die relevant zijn om te leren hoe mechanismen werken, in diverse omgevingen. Argumenten tegen brede implicatie gaan wat mij betreft bij een goede lab-to-field-opzet niet op.”

Gezien uw expertise op het vlak van prikkels en gedrag vroeg ik me af hoe u aankijkt tegen de bonuscultuur in het bankwezen.

“Ik denk dat bankiers gewoon prikkels volgden. Ze zijn van zichzelf niet goed of slecht. Dat is ook niet relevant. Voor mij is de hele crisis een kwestie van prikkels geweest. De persoon die mij in 2006 een hypotheek verkocht, had prikkels om mij die hypotheek te verkopen. Hij verdiende er geld aan en liep geen enkel risico. Hij huurde iemand in die kon vaststellen dat ik de lening kon krijgen. Ook die had een prikkel om de hypotheek verstrekt te krijgen. Vervolgens verkocht de bank de lening aan Wall Street, die verkocht het aan je pensioenfondsen. Iedereen had prikkels om zo veel mogelijk uit de deal te halen en risico's door te schuiven. Als ik er niet in slaag mijn hypotheek terug te betalen, dan is dat een probleem voor mij en mijn pensioenfondsen, niet van die bankiers en traders. Het probleem met de incentives was: ze waren op een manier gestructureerd waarop ze motiveerden om zo veel mogelijk hypotheek te verstrekken, zonder risico te lopen.”

Hoe kunnen bankiers beter worden gemotiveerd?

“De beloning moet rijmen met langetermijndoelstellingen. Je moet minder kijken naar fluctuaties in resultaten op de korte termijn en meer naar de trend. Volgens mij kun je als bank de bonussen het beste helemaal afschaffen. Het probleem ermee is dat ze vrijwel altijd op de korte termijn zijn gericht en op meetbare targets. Bankiers denken daardoor minder aan investering voor de lange termijn of voor de samenleving als geheel. Het gaat hierbij ook niet alleen om het geld maar vooral ook om het signaal dat van de bonus uitgaat over wat belangrijk is: dat het om de korte termijn gaat. Als je een bonus achterwege laat, dan zeg je eigenlijk, we zijn niet in de korte termijn geïnteresseerd. Geld is dus behalve op zichzelf ook als signaal een kanaal waarlangs meer motivatie ontstaat voor bankiers – bestuurders en uitvoerders – om zich op langetermijnbelangen te richten en risico's te nemen die daarmee samenhangen.”

Is het niet goed voor een bank als deze dankzij motiverende bonussen meer verkoopt?

“We moeten sowieso af van betaling op basis van hoeveel mensen verkopen. Heb je weleens een auto in de VS gekocht? Nou,

dat is een bijzonder onplezierige ervaring. Autoverkopers liegen en bedriegen. De reden is dat ze geld krijgen voor de verkoop van auto's en voor niets anders. De grootste autodealer is CarMax, die de beloningsstructuur volledig veranderde. Er is een vaste prijs en er is geen onderhandeling meer mogelijk. Ze lopen elke auto goed na. En er is een niet-goed-geld-terug-termijn van enkele weken. Ze zullen je misschien nog steeds willen overtuigen dat de auto goed is, maar niet om meer te betalen, en ze zullen niet liegen dat de auto niet deugt. De auto's zijn iets duurder, maar je weet dat ze goed zijn en het proces als geheel is veel prettiger. De formule is extreem succesvol, met nu al honderden filialen verspreid over de VS.

Mensen vinden het prettig en kopen er steeds meer auto's. Hetzelfde zou voor bankiers kunnen gelden. Ze zijn slecht gemotiveerd. Denk aan brokers in effectenmarkten en verkopers. Op korte termijn zullen ze meer verkopen, maar ze zullen ook liegen en bedriegen – als deel van de menselijke natuur. Betaal ze gewoon een goed salaris, maar geen bonus.”

Een argument voor bonussen is ook dat het talent kan binnenhalen. Kan een bank talent binden zonder bonusregeling?

“Natuurlijk, de argumentatie berust op een misvatting. Alsof bankiers puur gedreven zijn door bonussen. Mensen zullen een positie als bestuurder bij ABN niet weigeren als er geen bonus is. Veel mensen, misschien niet iedereen, zouden de bank ook gewoon besturen voor tonnen. Ze zouden de status hebben van een bankbestuurder en ze zouden gewoon hun werk zo goed mogelijk willen doen. Neem ABN Amro, een bank met een geschiedenis die bijna 200 jaar teruggaat. Vroeger betaalden ze er ook niet met bonussen. Als de zaken minder gingen, gaven ze gewoon kortetermijnwinst op. En voordat de bank in 2009 een staatsbank werd, verdienden de bestuurders veel meer dan de huidige zeven ton en veel meer op basis van bonussen. Kennelijk kun je ook voor die zeven ton gewoon goede mensen krijgen die hun werk goed willen doen. Zonder bonussen en met lagere beloningen gaan mensen niet minder maar meer moeite doen voor het langetermijnbelang van de bank.”

U bent er vurig over. Is er bewijs voor?

“Nee. Je moet veldexperimenten uitvoeren. Maar waar het mij om gaat, is: hoe kun je een omslag bewerkstelligen in de beloningcultuur? ABN Amro zou bijvoorbeeld moeten zeggen: wij worden wereldleiders in fatsoenlijk beloningsbeleid bij banken. We betalen geen kortetermijnbonussen meer en proberen een signaal af te geven dat we het beste voor hebben met klanten. Als klant denk ik dan: oké, ik overhandig jullie mijn geld. Dit vergt echter een omslag in de manier waarop ze binnen banken werken en denken. En ja, voor de lange duur zijn absoluut experimenten nodig om meer te leren over de werking van prikkels binnen banken.”