

Gedragswetenschappelijk toezicht

Hoe gebruik je psychologie voor betere financiële markten?

Dr. J. van Wolferen en dr. W.G. Zijlstra¹

1. Inleiding

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) past steeds vaker inzichten uit de psychologie en gedragswetenschappen toe in haar toezicht. Met een realistisch beeld van menselijk gedrag ontwikkelen we kansrijke interventies én we meten het effect van deze interventies. Deze kennis en methodes zijn ook goed bruikbaar voor financiële ondernemingen om het gedrag van hun klanten positief te beïnvloeden. De AFM wil samen met financiële ondernemingen onder haar toezicht vaker gedragswetenschappelijk onderzoek doen om te toetsen of een bepaalde actie van de financiële dienstverlener tot een betere uitkomst voor klanten leidt. We lichten daarom toe hoe en waarom de AFM gedragswetenschappelijke kennis gebruikt en welke modellen we gebruiken om kansrijke interventies voor te stellen. Daarnaast beantwoorden we de vraag: Hoe voer ik een betrouwbaar gedragsexperiment uit?

2. Psychologie onderdeel van toezicht

In 2017 viert de AFM haar vijftienjarig bestaan als onafhankelijke gedragstoezichthouder. Voor effectief en efficiënt toezicht op gedrag is natuurlijk kennis van gedrag nodig. De AFM heeft tijdens haar bestaan psychologische inzichten ingezet. Bijvoorbeeld via het Klantbelang centraal dashboard, dat grote banken en verzekeraars met elkaar vergelijkt in benchmarks en zo sociale vergelijking inzet. Of via een digitaal spel 'De Ene Euro is de Andere Niet', dat onderzoeken uit behavioral economics vertaalt naar concrete situaties

1 Job van Wolferen en Wilte Zijlstra werken bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het team Consumentengedrag van het Expertisecentrum.

om consumenten inzicht te geven in hoe mensen financiële beslissingen nemen. Het spel was te spelen in het Geldmuseum en is nog steeds online beschikbaar.²

Met de oprichting van het Expertisecentrum in 2016 is psychologie steeds meer onderdeel van toezicht geworden bij de AFM.³ Binnen het expertisecentrum ontwikkelen we de toepassing van gedragwetenschappen in toezicht. Met nog meer een focus op daadwerkelijk gedrag van financiële consumenten, niet alleen met bewustwording als doelstelling. Daarmee dragen we bij aan de missie van de AFM: het bevorderen van eerlijke en transparante financiële markten. We passen wetenschappelijke inzichten toe om bij te dragen aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.⁴

Het team Consumentengedrag⁵ onderzoekt met behulp van gedragwetenschappelijke experimenten wat consumenten helpt om financiële beslissingen te nemen die in hun belang zijn, op korte én lange termijn.⁶

Hoe gebruiken we gedragwetenschappelijke kennis?⁷

1. Realistisch beeld van mensen
2. Kansrijke interventies
3. Meten wat werkt

We veronderstellen dat de inzichten uit dit artikel (deels) al bekend zijn bij marketingafdelingen. We verwachten dat de inzichten minder bekend zijn bij compliance-afdelingen, terwijl 'de marketing van compliance'⁸ ook veel waarde kan toevoegen voor klanten. Dus hoe kan je marketingtechnieken, die vaak een praktische uitwerking zijn van wat de gedragwetenschappen meer academisch benaderen, toepassen om mensen zich aan de regels te laten houden? Ervaren marketing- en communicatiespecialisten zullen veel herkennen.

2 www.afm.nl/eneeuro

3 www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2016/okt/consumentengedrag

4 In het Jaarboek Compliance 2017 beschrijft onze collega Patricia de Jonge deze aanpak. 'Als goed genoeg niet goed genoeg is. Toezicht in een beperkt rationele wereld', *Jaarboek Compliance 2017*, 201-219.

5 www.afm.nl/cg

6 Een ander team binnen het expertisecentrum werkt aan organisatiepsychologie en onderzoekt gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen: "De cultuur heeft grote invloed op hoe medewerkers zich gedragen. Regels alleen kunnen nooit al het gedrag vangen. Inzicht in gedrag en cultuur helpt om toezicht-risico's in een vroeg stadium te signaleren." Zie ook www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur.

7 Bekijk ook de Academy Talk over Consumentengedrag: academy.verzekeraars.nl/nieuwsoverzicht/academy-talk-consumentengedrag.

8 Zie bijvoorbeeld ook D.H.C. de Jong (2010) 'De marketing van nalevingsgedrag. Hoe maatschappelijke marketing handhavingscommunicatie effectiever kan maken'. www.videnet.nl/download/?id=17683164&download=1.

3. Realistisch beeld van mensen

Een belangrijke pijler in de gedragseconomie is de beperkte rationaliteit van mensen. Het beeld van mensen dat de AFM hanteert ligt tussen twee uitersten in. Het eerste uiterste is de Homo economicus, die in traditionele economische theorieën vaak gebruikt wordt; een perfecte rationeel wezen dat alles leest en begrijpt, perfect alle scenario's, risico's en kansen kan inschatten en altijd de juiste afwegingen maakt en beslissingen neemt. Een soort robot dus, of Spock uit Star Trek. Het andere uiterste is een soort Homer Simpson, die soms in psychologische literatuur beschreven wordt; een irrationeel wezen dat weinig leest, nauwelijks iets begrijpt, niet vooruitdenkt en ontzettend slecht risico's en kansen kan inschatten en daardoor vrijwel altijd verkeerde afwegingen maakt en stompzinnige beslissingen neemt.

In de praktijk blijkt dat beide mensbeelden een slechte beschrijving zijn van daadwerkelijk gedrag. Daarom gaat de AFM uit van de beperkte rationaliteit van mensen. Daarbij baseren we ons onder meer op het werk van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman.⁹ Hij beschrijft twee verschillende manieren waarop mensen beslissingen nemen; een snelle, intuïtieve manier en een langzame, meer weloverwogen manier. Mensen nemen de meeste beslissingen op de snelle, intuïtieve manier. Meestal gaat dat goed. Sterker nog, de Duitse psycholoog Gerd Gigerenzer beargumenteert dat de snelle beslissingsstrategieën — ook wel heuristieken of vuistregels genoemd — vaak de meest efficiënte manieren zijn om keuzes te maken.¹⁰

Dit realistisch beeld van consumenten betekent ook dat we weten dat voorkeuren niet altijd stabiel zijn en dat tijd en motivatie beperkt zijn. Soms leidt dat tot problemen als mensen keuzes moeten maken. Als persona voor deze 'echte' consument gebruiken we Max en Maxine.¹¹ Deze verpersoonlijking helpt om een realistisch mensbeeld te hanteren.

9 Kahnemans boek *Thinking, Fast and Slow* (2011) geeft een goed overzicht.

10 Simon, H. A. (1955). 'A behavioral model of rational choice'. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118; Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group, T. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.

11 Max maakte voor het eerst zijn opwachting in een ELOPA rapport over effectieve pensioencommunicatie, waarvan de AFM penvoerder was: 'Good practices on information provision for DC schemes', 2013 www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2013/feb/eiopa-rapport-pensioencommunicatie. Zijn vrouwelijke evenknie Maxine komt voor in het rapport 'Neem drempels weg opdat Nederlanders in actie komen voor hun pensioen' (2015) www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2015/nov/rapport-pensioentekort.



Figuur 1: Maxine en Max, persona's voor 'echte' consumenten

4. Kansrijke interventies

Met een realistisch mensbeeld kunnen we kansrijke interventies ontwerpen. Het begrip interventies bedoelen we hier heel breed. Het omvat vrijwel alle acties of handelingen om een bepaald doel te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan een brief, een manier waarop een website eruit ziet (zelfs de kleur van de koopknop), of een gesprek. Een interventie omvat alle manieren van gedragsbeïnvloeding. Door de kennis uit de gedragswetenschappen toe te passen bij het ontwikkelen en opzetten van interventies, neemt de kans op een geslaagde interventie toe. Met beter inzicht in het gedrag van mensen en wat dat gedrag vooral drijft, is dat gedrag beter te beïnvloeden.

Met een realistisch mensbeeld kom je dus op andere interventies uit dan met een meer rationeel mensbeeld. Vaak zal een interventie plaatsvinden in de keuze-architectuur. Door een klein duwtje of aanpassing van hoe een keuze geformuleerd wordt, krijg je een andere uitkomst. Dit heet *nudging*¹² en Melanie van den Berg schreef hier uitgebreider over in het Jaarboek Compliance 2017.¹³

Een veelgebruikt voorbeeld is de *default*. Dat is de optie die van toepassing is als je niets doet of kiest. In veel gevallen heeft dit grote invloed op welke opties mensen uiteindelijk 'kiezen'. Voor een volledig rationele beslisser maakt de manier waarop de keuze gepresenteerd wordt niet uit: hij heeft een vaste, constante voorkeur en neemt op basis

12 R.H. Thaler en C.R. Sunstein, *Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, 2008.

13 M.F.M. van den Berg, 'You have been nudged! Verkenning naar de grenzen van nudging en de samenkomst met data science', *Jaarboek Compliance 2017*, 77-92.

daarvan een beslissing. Met een realistisch visie op menselijk gedrag weten we dat een keuze vrijwel nooit neutraal gepresenteerd kan worden. De standaardoptie, die de keuze-architect dus bepaalt, stuurt de uitkomst.

Orgaandonatie is hierbij een goed voorbeeld. In landen waar je pas donor bent als je dat zelf aangeeft (Duitsland, Nederland) is het aandeel potentiële donoren veel lager dan in landen waar je donor bent tenzij je jezelf afmeldt (Oostenrijk).¹⁴ Toen DUO afstapte van de standaardoptie 'maximale lening', daalde het aantal studenten dat maximaal leent fors.¹⁵ Of een vinkje wel of niet al aanstaat op een website maakt dan ook veel verschil. In 2011 verbood de Europese Commissie daarom pre-ticked boxes op websites, voor bijvoorbeeld annuleringsverzekeringen bij een vliegticket.¹⁶

Een andere vorm van keuzearchitectuur is *framing*: hoe verwoord je de boodschap? Een voorbeeld: Als je mensen vraagt: 'Vindt u het gemakkelijk om van autoverzekering te wisselen?' dan vinden ze overstappen gemakkelijker dan wanneer je vraagt: 'Vindt u het moeilijk om van autoverzekering te wisselen?'¹⁷ Of, wanneer je wilt dat mensen een formulier naar waarheid invullen, dan is het een goed idee om ze bovenaan hun handtekening te laten zetten in plaats van onderaan het formulier.¹⁸

Hoe je de keuze voorlegt, maakt dus uit. Zoals AFM-bestuurder Femke de Vries het verwoordt: *"Een neutrale keuzeomgeving bestaat niet. Als je weet dat mensen worden gestuurd door niet-rationele factoren zoals die standaardopties, ben je als toezichthouder verkeerd bezig als je daar geen rekening mee houdt"* en *"Wij vinden het belangrijk dat de standaardopties keuzes weergeven die in het belang zijn van de consument."*¹⁹

We gebruiken gedragwetenschappelijke inzichten dus om interventies *a priori* kansrijker te maken. Op basis van die inzichten kunnen we echter ook concluderen dat de beste manier om menselijk gedrag te sturen, een verbod of verplichting is. Zo zal verplichte opbouw van een werknemerspensioen waarschijnlijk effectiever zijn voor het

14 E.J. Johnson en D. Goldstein, 'Do defaults save lives?' *Science* 2003, 1338-1339.

15 M. van der Steeg en I. Waterreus, 'Gedragsinzichten benutten voor beter onderwijsbeleid', *Economisch Statistische Berichten*, 100(4707), 219-221 (2015).

16 New EU rules on consumer rights to enter into force (2011) europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-675_en.htm.

17 W.G. Zijlstra, 'Overstappen van autoverzekering', *Economisch Statistische Berichten*, 102(4747), 130 (2017).

18 L.L. Shua, N. Mazar, F. Gino, D. Ariely en M.J. Bazerman, 'Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end', *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(38), 15197-15200, (2012).

19 'De AFM wil dat u voortaan een duwtje in de goede richting krijgt', *Het Financieele Dagblad*, 15 oktober 2016, p.11

opbouwen van voldoende inkomen dan het succesvolle 'Save More Tomorrow'-programma dat werknemers vrij laat om niet te sparen voor hun pensioen.²⁰

4.1 Modellen

In veel verschillende disciplines zijn er modellen ontwikkeld om succesvolle interventies mee te ontwerpen of te kiezen. Hieronder bespreken we een paar modellen van marketeers, gedragsdeskundigen, psychologen en ambtenaren. Deze modellen, afkomstig uit zeer diverse disciplines, vertonen redelijk veel overeenkomsten in de principes die ten grondslag liggen aan de potentieel succesvolle interventie. Door die overeenkomsten in basisprincipes, die vanuit verschillende gezichtspunten zijn geformuleerd, lijkt het waarschijnlijk dat er ook daadwerkelijk een rode lijn is. Het Engelse Behavioural Insights Team heeft die rode draden mooi samengevat in het EAST-model (zie onder 4.4).

4.2 Modellen van marketeers

Voor marketeers zijn deze gedragwetenschappelijke inzichten niet heel nieuw. Veel kansrijke interventies kan je terugvoeren op een van de zes beïnvloedingsprincipes van Robert Cialdini: wederkerigheid, schaarste, autoriteit, consistentie, sympathie, en sociale bewijskracht.²¹

- *Wederkerigheid*: De gratis pen in een mailing van een liefdadigheidsorganisatie is een vorm van wederkerigheid ('ik geef jou iets, jij geeft mij iets') die donaties verhoogt.
- *Schaarste*: Uitspraken als 'nog twee kamers beschikbaar' of 'deze actie loopt over twee dagen af' tonen schaarste in aantal of tijd en verhogen daarmee vaak de verkoop.
- *Autoriteit*: Een man in een witte jas prijst een tandenborstel of hondenvoer aan. Of de Autoriteit Financiële Markten schrijft een artikel over gedragwetenschappen.
- *Consistentie*: Wie A zegt, moet ook B zeggen. "Vindt u het milieu/mensenrechten/lage prijzen voor energie ook niet heel belangrijk?" zal de werver voor Natuurmonumenten/Amnesty/Energiebedrijf vragen, zodat je 'Ja' zegt en het daardoor lastiger wordt om 'Nee' te zeggen tegen zijn fantastische aanbod.
- *Sympathie*: een schattige foto van een dier of een kind scoort vaak goed.
- *Sociale bewijskracht*: iedereen doet het, '50 million Elvis fans can't be wrong', 'ruim 15.000 mensen bezochten onze website deze maand'.

20 Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). 'Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving'. *Journal of political Economy*, 112(S1), S164-S187.

21 R.B. Cialdini, *Influence, The Psychology of Persuasion*, Harper Business, 2006. Een mooi filmpje op YouTube legt deze science of persuasion goed uit. www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw.

Andere modellen die populair zijn bij (online) marketeers zijn bijvoorbeeld het B = MAT model van BJ Fogg²², Hooked van Nir Eyal²³ of de Persuasion Slide van Roger Dooley²⁴.

De formule B = MAT staat voor: Behavior = Motivation x Ability x Trigger. Dus gedrag is een combinatie van motivatie, mogelijkheid en een trigger. Is iets heel gemakkelijk om te doen, dan hoef je niet heel gemotiveerd te zijn om toch het daadwerkelijke gedrag te laten zien. Is (of lijkt) een handeling ingewikkeld ('Ik moet mijn pensioen regelen') dan moet je gemotiveerder zijn om er daadwerkelijk aan te beginnen. Ook is er een trigger, een vonkje, nodig om te starten. Bijvoorbeeld een herinneringskaartje van de tandarts, of een deadline zoals 31 december om over te stappen van zorgverzekering.

Nir Eyal, een student van Fogg, onderscheidt vier stappen in zijn Hooked-cirkel: een externe of interne (daadwerkelijke behoefte) trigger, action (wat moet iemand doen om een 'beloning' te krijgen?), een variabele beloning (onvoorspelbaar, zodat iemand terug blijft komen) en een investering (zorgen dat iemand in de loop blijft, idealiter dus gekoppeld aan of zelfs functionerend als nieuwe trigger).

4.3 Modellen uit de publieke sector

Modellen meer uit de publieke sfeer zijn bijvoorbeeld CASI en ISMA en werk van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). De WRR heeft niet zozeer een specifiek model geformuleerd, maar de publicaties 'De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag' uit 2009 en 'Met kennis van gedrag beleid maken' uit 2014, hebben de publieke sector – en ook de AFM – wel sterk beïnvloed en gevoed.

CASI is een Communicatie Activatie Strategie Instrument dat is ontwikkeld door en voor de Dienst Publiek en Communicatie van het ministerie van Algemene Zaken.²⁵ CASI biedt ondersteuning bij communicatie gericht op gedragsverandering en benoemt de volgende uitgangspunten:

- *Hou altijd rekening met het onbewuste in je communicatie. Het impulsieve, onbewuste systeem wat gedrag aanstuurt werkt namelijk altijd.*
- *Geef voorrang aan sociaal beïnvloeden. Het gedrag van mensen wordt sterk beïnvloed door hun sociale omgeving. Het is goed om hier met communicatie op in te spelen.*

22 www.behaviormodel.org

23 N. Eyal, Hooked: 'How to Build Habit-Forming Products', *Portfolio*, 2014.

24 www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/persuasion-slide.htm

25 www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2017/02/01/communicatie-activatie-strategie-instrument-casi/CASI%2B2016%2BDEF%2BCOMPLEET.pdf

- *Geef voorrang aan emotioneren en laten associëren. Mensen laten zich vaak leiden door emoties en associaties en baseren hun keuzes meer op gevoel dan ratio. Hou hier rekening mee in je communicatie.*
- *Zorg altijd voor een concreet en haalbaar handelingsperspectief dat mensen helpt om het gewenste gedrag ook daadwerkelijk uit te voeren.*

De uitgangspunten van CASI sluiten ook goed aan op het adagium om met een realistisch mensbeeld kansrijke interventies te ontwikkelen (in dit geval dan specifiek op communicatie gericht).

ISMA staat voor Interne norm, Sociale norm, Mogelijkheden voor regelovertreding, en Afschrikking.²⁶ Dit model uit 2006 is gebaseerd op werk van onderzoekers van de bijzondere opsporingsdiensten: *“Dit model kan bijdragen aan de keuze van interventiestrategieën voor het stimuleren van regelnaleving of het tegengaan van regelovertreding door ondernemers.”* (p.33).

“[Uit] Het onderzoek dat zich richtte op de oorzaken van fraude (...) verkregen we een verklaringsmodel (het ISMA-model): regelovertreding laat zich tot op zekere hoogte verklaren aan de hand van de aanwezigheid van non-compliance interne en sociale normen, mogelijkheden tot regelovertreding en meer of minder afschrikking” (p. 247).

Merk op dat dit ISMA-model, uit een ambtelijk, opsporingsdomein, inhoudelijk veel overeenkomsten vertoont met de onderliggende principes die de, vaak veel dynamischere, marketeers gebruiken.

4.4 Synthese van modellen

Deze voorbeelden van modellen en achterliggende principes voor kansrijke interventies zijn zeker niet uitputtend. Wel zijn er rode draden uit te halen. Het Engelse ‘Behavioural Insights Team’ heeft dat gedaan met MINDSPACE in 2010²⁷ en EAST in 2014²⁸. De negen begrippen in MINDSPACE voldoen niet echt aan de E (Easy) van EAST, daarom gaan we alleen in op de EAST-principes.

26 Rapportage ‘Fraude in Beeld’. Deel II. Verantwoording, resultaten en implicaties (2006) www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2007/06/12/rapportage-fraude-in-beeld-deel-ii-verantwoording-resultaten-en-implicaties.

27 MINDSPACE Influencing behaviour through public policy, www.behaviouralinsights.co.uk/publications/mindspace, 2010.

28 EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights, www.behaviouralinsights.co.uk/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights, 2014.

Het EAST-model noemt vier manieren om gedragswetenschappen toe te passen: maak het gemakkelijk (easy), aantrekkelijk (attractive), sociaal (social) en op het juiste moment (timely). We zien dus bijvoorbeeld de sociale bewijskracht en sympathie uit de zes principes van Cialdini terugkomen. En easy duidt erop dat er een lage ability uit het model van Fogg nodig is. Een goed voorbeeld van easy bij de Belastingdienst is niet alleen de slogan 'Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker', maar ook de vooringevulde aangifte.

De vele verschillende modellen en principes om een kansrijke interventie te ontwerpen, geven al aan dat er dus legio mogelijkheden zijn.²⁹ Of een kansrijke interventie ook daadwerkelijk effectief is, hangt vaak af van de context, van de omgeving. Er is geen *silver bullet*, geen *one-size-fits-all*. Zo is sociaal bewijs vaak heel krachtig, maar lijkt het minder effectief bij meer taboeonderwerpen als lenen of geslachtsziektes ('vijfduizend mensen gingen u voor bij deze test voor chlamydia'). Daarom is het altijd nodig om het daadwerkelijk effect te meten in de relevante context. En om die meting op een juiste en valide manier uit te voeren.

5. Meten wat werkt³⁰

Gedragsexperimenten zijn de beste manier om te meten welk effect een interventie heeft op het gedrag van mensen. De AFM gebruikt deze methode om te onderzoeken welke interventies mensen helpen om de financiële risico's die zij lopen te verkleinen. Voor aflossingsvrije hypotheeklen voert de AFM in 2017 bijvoorbeeld met twee instellingen (ING en Florius) gedragsexperimenten uit.³¹

Gedragsexperimenten lijken in veel opzichten op A/B-testen. Vrijwel alle (financiële) ondernemingen doen online al dat soort onderzoeken. Welke kleur moet de koopknop krijgen? Welke versie van de website zorgt ervoor dat een klant zijn antwoord online vindt en niet gaat bellen? Welke naam voor een nieuw product leidt ertoe dat meer potentiële klanten om meer informatie of een offerte gaan vragen? Doel is conversie te verhogen. Dat kan verkoop zijn, maar ook de aanvraag van een brochure of abonneren op een nieuwsbrief.

29 Zie ook het artikel van onze collega's Hannie de Cloe-Vos en Ruben Cox; J.C.C. de Cloe-Vos en R.H.G.M. Cox, 'Gedragseconomische aspecten bij de ontwikkeling, informatieverstrekking en distributie van financiële producten', *Tijdschrift voor Compliance*, 2017.

30 De informatie in deze sectie komt voor een groot deel voort uit de handleiding voor gedragsexperimenten die de AFM dit jaar gepubliceerd heeft, zie www.afm.nl/~profmedia/files/brochures/2017/betrouwbaar-gedragsexperiment.aspx?la=nl-nl. In dit artikel spitsen we onze tips toe op compliance officers.

31 www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/mrt/consumentengedrag-praktijk

We veronderstellen daarom dat de informatie in deze sectie deels al bekend is, in ieder geval op marketingafdelingen. We besteden toch aandacht aan gedragsexperimenten in het Jaarboek Compliance, omdat we ondernemingen willen aansporen om gedragsexperimenten op te zetten in toezichttrajecten en andere niet-commerciële situaties waarin klanten in actie moeten komen. De AFM heeft in zulke gevallen in eerste instantie contact met compliance officers. Het initiatief voor het opzetten van een gedragsexperiment kan in zo'n geval bij de compliance officer liggen, en dan helpt het als zij weten welke visie de AFM heeft en welke methodes mogelijk zijn.

Kort samengevat ziet een gedragsexperiment er als volgt uit. Eerst bepaal je wat het probleem is en formuleer je een duidelijk gedragsdoel, bijvoorbeeld: 'consumenten voeren een financieel adviesgesprek'. Vervolgens verdeel je consumenten op basis van toeval over twee groepen. De controlegroep ontvangt bijvoorbeeld een standaardbrief met een oproep om een afspraak te maken met een financieel adviseur. De toetsgroep ontvangt een interventie die we 'ingeplande afspraak' noemen. Dat is een uitnodiging in hun werk-kalender voor een financieel adviesgesprek op een specifieke datum en tijdstip op het kantoor waar zij werken. Vervolgens meet je in beide groepen of consumenten een financieel adviesgesprek hebben gevoerd. Het verschil tussen de controlegroep en de toetsgroep in het percentage consumenten dat een financieel adviesgesprek heeft gevoerd, is het effect van de ingeplande afspraak. Deze methode is vergelijkbaar met geneesmiddelenonderzoek: de toetsgroep krijgt een pil met het nieuwe medicijn, de controlegroep krijgt een placebo-pil; alles is identiek tussen de twee groepen, behalve het nieuwe stofje (de interventie). Zie ook figuur 2 voor een visuele weergave.



Figuur 2: Schematische weergave van een gedragsexperiment met als gedragsdoel dat consumenten een adviesgesprek gaan voeren

De AFM zet gedragsexperimenten op aan de hand van de volgende zeven stappen:

- Stap 1: Stel het probleem vast.
- Stap 2: Formuleer het gedragsdoel.
- Stap 3: Verzin een interventie.
- Stap 4: Verdeel consumenten willekeurig over groepen die groot genoeg zijn.
- Stap 5: Verzamel voldoende data.
- Stap 6: Analyseer de data grondig.
- Stap 7: Bepaal het vervolg: interventie uitrollen of nieuw onderzoek?

Stap 1: Stel het probleem vast

Een goede probleemanalyse is cruciaal voor het verzinnen van een effectieve interventie. De probleemanalyse bestaat uit twee hoofdvragen: 1) Wat gaat er mis als er niets verandert? en 2) Welke drempels komen consumenten tegen in het beslisproces?

Compliance officers³² kunnen helpen een zo volledig mogelijk antwoord op deze vraag te krijgen door verschillende afdelingen van de onderneming in te schakelen. Zo kunnen *risk*afdelingen mogelijk helpen om in te schatten wat er op portefeuille-niveau misgaat als klanten niet in actie komen. Productteams, 'customer journey experts' en de marketingafdeling kunnen mogelijk op basis van ervaring en eerder uitgevoerde klantonderzoeken inschatten wat klanten ervan weerhoudt om in actie te komen. Soms heeft een onderzoeksafdeling contacten in de wetenschap die ingezet kunnen worden om (gedrags)wetenschappelijke inzichten te verzamelen om het probleem beter te begrijpen. Tot slot is het de moeite waard om data-analisten te vragen welke data er beschikbaar is voor het specifieke product of beslisproces waarmee je bezig bent.

Kort samengevat is het belangrijk om in stap 1 het probleem van zoveel mogelijk kanten te belichten. Dat helpt om in stap 2 te bepalen wat klanten precies (anders) moeten doen. Uiteindelijke wil je de (dieperliggende) oorzaken aanpakken, niet alleen de symptomen.

Stap 2: Formuleer het gedragsdoel

Als duidelijk is wat er misgaat, kun je het gedragsdoel formuleren. Het moet zo concreet en duidelijk mogelijk zijn wat klanten (anders) moeten doen. Het gedragsdoel moet meetbaar zijn. Je moet er als het ware een foto van kunnen maken.³³ Van bewustwording kan je geen foto maken. Compliance officers kunnen een belangrijke rol spelen door collega's te helpen doelen te formuleren die concreter zijn dan 'bewustzijn', 'activeren', of 'informer'. Een goed gedragsdoel is dus: een klant stuurt een kopie van zijn paspoort

32 Voor het overzicht en het gemak spreken we steeds over compliance officers, maar iedereen mag zich aangesproken voelen.

33 Bekijk dit filmpje van de Belastingdienst over het maken van een foto van een probleem: youtu.be/bfu-BQUE4iU?t=2m44s.

op, of: een consument maakt een afspraak bij een adviseur. Of, intern, een medewerker *lockt* zijn computer als hij even zijn werkplek verlaat.

Stap 3: Verzin een interventie

Eerder beschreven we welke modellen en principes je kunt gebruiken om kansrijke interventies te ontwerpen. En natuurlijk kan je ook voortborduren op eerdere ervaringen uit de eigen organisatie. Compliance officers kunnen hier opnieuw een belangrijke rol spelen door verschillende afdelingen in contact te brengen met elkaar. Uiteindelijk kent een onderneming zelf vaak haar eigen klanten het best. De AFM is bijvoorbeeld benieuwd of de kennis die de marketingafdeling inzet om producten te verkopen, ook ingezet kan worden in (toezicht)situaties waar actie van klanten bijdraagt aan het verkleinen van risico's of het oplossen van problemen. Bovendien kunnen compliance officers kritische vragen stellen over hoe kansrijk de interventie is. Zo moet er een goed antwoord zijn op vragen als: Waarom zouden consumenten nu (wel) in actie komen? Hoe neemt de interventie de 'drempels' weg die we in stap 1 hebben geïdentificeerd? Vooruitkijkend naar stap 5 kan het ook al zinvol zijn om in deze fase na te denken over de effectmeting van de interventie.

Stap 4: Verdeel consumenten willekeurig over groepen die groot genoeg zijn

Een gedragsexperiment heeft altijd minstens twee groepen, een controlegroep en een testgroep. Op die manier wordt duidelijk of de interventie het gewenste gedrag veroorzaakt (testgroep) of dat consumenten het gedrag ook vertonen zonder de interventie (controlegroep).

Een voorbeeld: Stel dat het doel is dat zoveel mogelijk consumenten naar een financieel adviseur gaan. Vervolgens ontvangen tienduizend consumenten een brief met een al voor-ingeplande afspraak ('we hebben voor u alvast een afspraak ingepland op dinsdag 3 oktober om 16:00'); duizend van die tienduizend consumenten gaan vervolgens naar een financieel adviseur. De controlegroep in het onderzoek ontvangt een vrijwel identieke brief, maar zonder de voor-ingeplande afspraak. Stel dat slechts vijftig van de tienduizend consumenten in de controlegroep naar de adviseur gaan. Dan wordt duidelijk dat de al ingeplande afspraak ervoor zorgt dat negenhonderdvijftig extra personen naar de adviseur gaan.

Bovenstaande redenering gaat alleen op als je consumenten op basis van toeval (dus willekeurig) verdeelt over de toetsgroep en de controlegroep. Daardoor is het enige verschil tussen deze groepen het ontvangen van een kansrijke interventie (de ingeplande afspraak) of niet.

Door de controlegroep kan je ook rekening houden met externe effecten. Stel dat normaal gesproken, zonder een interventie, ongeveer tien klanten per week een afspraak maken

met een adviseur. Het is dan verleidelijk om daarvan uit te gaan en geen controlegroep te gebruiken. Maar stel dat Radar net in de week van je interventie een oproep doet om een afspraak te maken met een adviseur, dan kan dat tot een enorme toename van afspraken leiden. Het effect van dat soort externe invloeden, die vaak buiten je eigen invloedssfeer liggen, ondervang je door de controlegroep. Want in die groep zal je bijvoorbeeld zien dat er dertig afspraken per week gemaakt worden, fors meer dan normaal.

Het is ook mogelijk om het onderzoek uit te breiden naar meer dan twee groepen. Bijvoorbeeld door verschillende teksten te gebruiken in de uitnodiging voor de ingeplande afspraak. Op die manier onderzoek je wat de beste manier is om de nieuwe interventie in te richten. Compliance officers kunnen meedenken over het nut en de noodzaak van het wel of niet toevoegen van meer dan een testgroep.

Om valide, statistisch significante uitspraken te kunnen doen, is voldoende *power* nodig. We gaan hier niet dieper in op poweranalyses, maar merken wel op dat je eerder aan duizenden per groep moet denken dan aan tientallen. Een belangrijk nadeel van (te) kleine groepen is namelijk dat wanneer je dan geen verschil vindt tussen de test- en controlegroep, je niet weet of dat aan de (ineffectieve) interventie ligt of aan de te lage aantallen.

Stap 5: Verzamel voldoende data

In gedragsexperimenten meet je ten minste het gedragsdoel, maar het is erg waardevol om meer dan dat te meten. Door achtergrondkenmerken zoals inkomen, geslacht en leeftijd wordt het gedragsexperiment een stuk informatiever. Ten eerste wordt de analyse van het effect van de interventie in stap 6 een stuk zuiverder wanneer je de effecten van achtergrondkenmerken meeneemt. Ten tweede kun je met die data zien of de interventie bijvoorbeeld effectiever is voor ouderen dan voor jongeren, of dat de interventie helemaal geen effect heeft voor bepaalde subgroepen.

Stap 6: Analyseer de data grondig

Data-analyse is een specialistische klus en lang niet iedere instelling heeft deze expertise in huis. Gedragsexperimenten vragen om een statistische analyse, en dat is vaak iets anders dan het leveren van *business intelligence* of het analyseren van een klanttevredenheidsonderzoek. Compliance officers kunnen vragen of analisten bekend zijn met logistische en lineaire regressies, multicollineariteit, outlier-detectie en robustness checks.³⁴ Als deze kennis niet beschikbaar is, kan deze mogelijk ingeschakeld worden via contacten in de wetenschap.

34 Het is niet noodzakelijk dat compliance officers zelf weten wat deze begrippen betekenen. De vragen stellen aan analisten is voldoende.

De AFM raadt in ieder geval aan om de volgende drie punten in de analyse mee te nemen. Ten eerste is het belangrijk om aandacht te besteden aan zogenaamde *missing data* voordat je de analyse uitvoert. Selectieve uitval kan de resultaten beïnvloeden. Ten tweede is het verstandig om de data op verschillende manieren te analyseren, dat geeft inzicht in de robuustheid van het effect. Tot slot is het verstandig om de effecten van de interventie te analyseren voor verschillende subpopulaties, bijvoorbeeld direct gesloten versus intermediair, stedelijke gebieden versus meer landelijke gebieden, of jongeren versus ouderen. Dat geeft belangrijke inzichten voor stap 7, waarin je bepaalt of de interventie uitgerold kan en moet worden voor grotere groepen klanten.

Stap 7: Bepaal het vervolg: interventie uitrollen of nieuw onderzoek?

Als de interventie effectief genoeg blijkt, kan deze ingezet worden bij de rest van de doelgroep. Als er nieuwe vragen ontstaan, kun je eventueel een aanvullend onderzoek doen. Als blijkt dat de interventie niet het gewenste effect had, start dan een nieuw onderzoek en gebruik de kennis die je hebt opgedaan om een nieuwe, kansrijke interventie te ontwerpen. De AFM gaat graag in dialoog over wat een mogelijk vervolg op het onderzoek kan zijn.

Op de langere termijn ontstaan op basis van vele gedragsexperimenten inzichten die bijdragen aan het beeld van welk type interventie kansrijk is in welke situatie. De AFM hoopt dat dit ervoor zorgt dat toekomstige problemen snel verholpen of zelfs voorkomen kunnen worden.

6. Conclusie

In deze bijdrage beschrijven we methodes om met een realistisch kijk op menselijk gedrag kansrijke interventies te ontwerpen om goede uitkomsten voor consumenten te realiseren. Ook bieden we een zevenstappenplan om te achterhalen of wat op voorhand kansrijk was, achteraf ook daadwerkelijk effectief is geweest.

Uiteindelijk draait het niet om de *output* (hoeveel brieven heb je verstuurd) maar om de *outcome* (de consument heeft een beter of passendere oplossing).³⁵

35 De notie van 'performance-based remedies' vertoont hiermee overeenkomsten Zie: L.E. Willis 'Performance-Based Consumer Law' (August 16, 2014). 82 *University of Chicago Law Review* 1309 (2015); *Loyola-LA Legal Studies Paper No. 2014-39*. ssrn.com/abstract=2485667 en L.E. Willis, *The Consumer Financial Protection Bureau and the Quest for Consumer Comprehension* (April 13, 2017). 3 *Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences* 74 (2017); Loyola Law School, *Los Angeles Legal Studies Research Paper No. 2017-19*, ssrn.com/abstract=2952485.

Ook voor *evidence based*-beleid gebruiken we experimenten. Een mooi voorbeeld hiervan is het onderzoek naar de verplichte kredietwaarschuwing 'Let op! Geld lenen kost geld'.³⁶ De in 2009 ingevoerde maatregel bleek op een website van een kredietaanbieder geen significant effect te hebben op het aantal bekeken pagina's, het aandeel aanvragen van een consumptief krediet, de hoogte van de aangevraagde kredieten, of het acceptatiepercentage voor een krediet.

Samen met de financiële sector wil de AFM deze manier van werken – valide onderzoek naar effecten op concrete gedragsdoelen – tot een succes maken. In de opstartfase kan dat gezamenlijk zijn, maar in een later stadium is het goed denkbaar dat de AFM financiële dienstverleners meer gaat vragen om *evidence based* onderbouwing van hun activiteiten. De werkwijze die we in dit artikel beschrijven, kan hen daarbij goed van dienst zijn.

36 AFM, december 2016, 'Let op! Geld lenen kost geld' geen onmiddellijk effect in verkoopomgeving, www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2016/dec/geld-lenen-geen-effect, J. van Wolferen en W.G. Zijlstra *De kredietwaarschuwing online* ESB esb.nu/kort/20032294/de-kredietwaarschuwing-online.