



# Op weg naar de aansluiting

*Over de inbedding van  
gedragwetenschappelijke inzichten  
binnen het openbaar bestuur.*

---

Hans Verheijde

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Master Publiek Management

1<sup>e</sup> lezer: Prof. Mark van Twist  
2<sup>e</sup> lezer: Prof. Martijn van der Steen

31 augustus 2016

# Voorwoord

---

In mijn middelbareschoolfase is mijn fascinatie voor menselijke gedrag ontstaan. Hoe komt het dat we ons op een bepaalde wijze gedragen en wat zijn hierbij bepalende factoren? De koppeling tussen deze verwondering en mijn studie bestuurskunde werd gelegd tijdens een stage bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Tijdens deze stage kwam ik in aanraking met begrippen als *Nudging* en *Gamification*, wat mijn interesse voor de relatie tussen gedragswetenschappelijke inzichten en beleid versterkte. Ik wil dan ook graag de onderzoekers van de NSOB bedanken voor het voeden van mijn interesse en enthousiasme.

De onderzoeken van de NSOB wierpen bij mij de vraag op wat er in de praktijk gebeurt met gedragswetenschappelijke inzichten in het openbaar bestuur. Deze verwondering heeft geleid tot onderstaand onderzoek. Ik wil graag de respondenten bedanken die de tijd en moeite hebben genomen om hun praktijkkennis met mij te delen. Niet alleen vormen deze gesprekken de kern van het onderzoek, ze hebben mij ook de kans gegeven om kennis te maken met verschillende organisaties binnen het openbaar bestuur.

Daarnaast wil ik de mensen bedanken die mij hebben gesteund in de totstandkoming van dit onderzoek.

# Samenvatting

---

Snel even een afvalzak tegen de zijkant van een lege container gooien is in Rotterdam geen zeldzaamheid. Al geruime tijd zoekt de Gemeente Rotterdam naar een oplossing voor het zogenaamde bijplaatsen van afval, en sinds kort met resultaat! In samenwerking met gedragswetenschappers zijn gedragswetenschappelijke inzichten benut om tot een effectieve aanpak van bijplaatsing te komen. Dit heeft geleid tot effectieve maatregelen om het vuilnis daadwerkelijk in de container te krijgen.

Bovenstaande casus is tekenend voor een beweging die zichtbaar is in de huidige praktijk van het openbaar bestuur. Met de in 2014 gepresenteerde adviesrapporten van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de Raad voor Leefomgeving en Infrastructuur en de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling hebben gedragswetenschappelijke inzichten een vlucht genomen. Er lijkt in toenemende mate interesse te bestaan over het gedrag van mensen en alsmede wat nu echt werkt om dit gedrag te sturen. Dit onderzoek is ontstaan uit eenzelfde soort interesse en focust zich op de praktijk van het openbaar bestuur. In hoeverre zijn gedragswetenschappelijke inzichten geïnternaliseerd in het openbaar bestuur? Welke vraagstukken spelen daarbij een rol, welke afwegingen worden daarin gemaakt en wat zijn de gevolgen daarvan? Deze vragen zijn opgenomen in de volgende overkoepelende onderzoeksvraag: *Welke dilemma's spelen een rol bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur, welke keuzes zijn hierin gemaakt en wat zijn de gevolgen van deze keuzes?*

Dit verkennend onderzoek reflecteert een aantal praktijken binnen het openbaar bestuur aan verschillende dilemma's, waarin de keuzes en de gevolgen van deze keuzes voor de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur naar voren komen. Hieruit blijkt dat gespecialiseerde teams, medewerkers, gedragswetenschappelijke bureaus en samenwerkingsverbanden zorgen voor benutting van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur. Zowel binnen het openbaar bestuur als in samenwerking met externe partijen wordt de benodigde professionaliteit verzameld, en komen nieuw verworven inzichten tot effectieve benutting. In toenemende mate wordt gedragswetenschappelijke kennis benut in het vormgeven van beleid en worden wetenschappelijke inzichten vertaald naar concrete resultaten. Deze verkennende studie biedt inzicht in de praktijk van inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het huidige openbaar bestuur. Verdiepend vervolgonderzoek kan voortbouwen op deze verkenning en analyseren of deze inbedding ook daadwerkelijk leidt tot een effectiever opererende overheid.

# Inhoudsopgave

---

1.	Inleiding	5
	1.1   Vraagstelling	7
2.	Theoretisch Kader	8
	2.1   Dilemma's	10
	2.2   Identificatie van dilemma's	12
	2.3   Werken met dilemma's	22
3.	Methode en Technieken	23
	3.1   Respondenten	23
	3.2   Operationalisatie	25
	3.3   Onderzoeksinstrumenten	29
	3.4   Presentatie	30
4.	Empirisch onderzoek	32
	4.1   Het voedingscentrum	32
	4.2   Het Ministerie van Economische Zaken	34
	4.3   Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu	36
	4.4   De Belastingdienst	38
	4.5   Stadsmarinier Rotterdam	39
	4.6   Stadsbeheer Rotterdam	41
	4.7   Toezicht en Handhaving gemeente Leeuwarden	42
5.	Analyse	44
	5.1   Het voedingscentrum	44
	5.2   Het Ministerie van Economische Zaken	46
	5.3   Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu	47
	5.4   De Belastingdienst	48
	5.5   Stadsmarinier Rotterdam	50
	5.6   Stadsbeheer Rotterdam	51
	5.7   Toezicht en Handhaving gemeente Leeuwarden	52
6.	Conclusie	55
	6.1   Prestaties	55
	6.2   Professionaliteit	57
	6.3   Positionering	59
	6.4   Inbedding binnen het openbaar bestuur	61
	6.5   Methodische reflectie	63
7.	Literatuurlijst	65

# 1. Inleiding

---

Met een klap trekt een jongedame uit de Rotterdamse wijk Feijenoord haar voordeur achter zich dicht. Op de linkerarm van de vrouw zit een tweejarig meisje voor zich uit te brabbelen, met haar rechterhand sleept ze een vuilniszak mee. Ze haast zich naar de ondergrondse container en gooit de vuilniszak tegen de zijkant aan. Als ze doorloopt kan ze haar dochter nog net op tijd bij de crèche afleveren.

Het fenomeen dat vuilniszakken dikwijls naast de ondergrondse containers belanden is geen zeldzaamheid in de gemeente Rotterdam (Dur & Vollaard, 2015). In de meeste gevallen zijn de containers niet vol en is er sprake van een bewuste gedraging die leidt tot het zogenaamde bijplaatsen van huisafval (Ibid). Ondanks het feit dat de gemeente hoge boetes op het bijplaatsen van huisafval heeft staan, blijven veel Rotterdammers hun vuilniszak naast de container plaatsen (Ibid).

In reactie op dit fenomeen heeft de gemeente Rotterdam de samenwerking opgezocht met wetenschappers van de Erasmus Universiteit en de Universiteit Tilburg (Gemeente Rotterdam, 2015). Op basis van gedragswetenschappelijke inzichten zijn er een aantal veldexperimenten gestart. Er zijn verschillende interventies getest gericht op het realiseren van een gedragsverandering bij de inwoners (Dur & Vollaard, 2015). Bij het ontwerp van deze interventies is nadrukkelijk geput uit inzichten die binnen de gedragswetenschappen bestaan.

De doorvertaling van gedragswetenschappelijke inzichten naar concrete interventies in combinatie met het uitvoeren van experimenten, heeft geleid tot handvatten om bijplaatsing effectief terug te dringen (Gemeente Rotterdam, 2016). Een van de inzichten die uit het onderzoek naar voren is gekomen betreft de effectiviteit van een persoonlijke aanpak. Het aanspreken van bewoners om op deze wijze betrokkenheid te creëren bleek het best te werken (Ibid).

De aandacht voor gedragswetenschappelijke inzichten, zoals in bovenstaande casus naar voren komt, is typerend voor een bredere beweging binnen het openbaar bestuur. Waar de rechtswetenschappen, economie, sociologie en politicologie de afgelopen decennia de dominante perspectieven vormden die vormgaven aan het overheidshandelen (Bovens et al, 2007), lijkt de psychologie zich hier nu tussen te nestelen (WRR, 2014).

De onderzoeken van de in 2002 met de nobelprijs bekroonde wetenschapper Daniel Kahneman vormen de start van de opkomst van dit psychologisch perspectief. De uitkomsten van zijn onderzoeken zetten het tot dan toe heersende mensbeeld -dat van de homo-economicus- onder druk (van Rooij, 2014). In zijn boek *Thinking, Fast and Slow* zet Kahneman uiteen hoe het menselijk handelen voor een groot deel is bepaald door onderbewuste processen. De mens als rationale beslisser is maar een deel van de realiteit: mogelijk slechts een beperkt deel (Kahneman, 2012).

Het idee dat menselijke keuzes maar gedeeltelijk rationeel tot stand komen heeft grote invloed op ons denken over beïnvloeding en sturing van gedrag (Thaler & Sunstein, 2009). Het in 2008 gepubliceerde boek *Nudge*, van econoom Richard Thaler en jurist Cass Sunstein, vormt de eerste serieuze doorvertaling van psychologische inzichten naar het openbaar bestuur (Ibid). In dit boek zetten Thaler en Sunstein het concept *Nudge* uiteen en verkennen ze mogelijkheden om gedragswetenschappelijk inzichten, ontleent uit de psychologie, toe te passen in de praktijk van het openbaar bestuur (Ibid).

Spoedig vindt het gebruik van psychologische inzichten zijn weg binnen het openbaar bestuur in het Verenigd Koninkrijk. Onder het politieke bewind van premier David Cameron is in 2010 het *Behavioral Insights Team* (BIT-UK) in het leven geroepen (Halpern, 2015). Onder leiding van David Halpern begon het BIT-UK aan de uitdaging om inzichten uit de gedragswetenschappen door te vertalen naar het openbaar bestuur, met als doel om minstens twee beleidsonderwerpen te transformeren, bewustzijn over gedragswetenschappen te verspreiden binnen het regeringscentrum en minstens in tienvoud de kosten van het team terug te verdienen (Ibid). Andere initiatieven in onder andere de Verenigde Staten (SBST, 2015), Canada (Soman, 2015), Denemarken (The Economist, 2012) en vele andere landen volgden snel (Witter, 2015). Ook internationale organisaties zoals de OECD (Lunn, 2014), de Europese Commissie (Lourenco et al, 2016) en de World Bank (World Bank Group, 2015) benutten gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan hun dagelijkse praktijk.

2014 is het jaar waarin het psychologisch perspectief een vlucht neemt binnen het openbaar bestuur in Nederland. Op 4 december 2014 verschijnt een kabinetsreactie op adviesrapporten van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en de Raad voor Leefomgeving en Infrastructuur (Rli) (Tweede Kamer, 2014). Deze drie adviesraden hebben zich in 2014 gebogen over de toepassingen van gedragswetenschappelijke inzichten in beleid waarin ze ieder een onderscheidende focus hebben aangebracht (Ibid). In lijn met de focus van het adviesrapport van de WRR (WRR, 2014) onderstreept de kabinetsreactie het belang van structurele verankering van gedragswetenschappelijke inzichten in beleid (Tweede Kamer, 2014). Een opgave waar de departementen primair zelf verantwoordelijk voor zijn (Ibid). Ondersteunend aan deze opgave is in 2014 een interdepartementaal netwerk opgericht waarbinnen actief kennis en ervaringen wordt gedeeld (Dirkmaat, 2016).

De interesse binnen de psychologische, economische en bestuurskundige wetenschappen naar gedragswetenschappelijke inzichten is de afgelopen jaren aanzienlijk te noemen. Dit heeft onder meer geresulteerd in verschillende onderzoeken naar de theoretische fundering in combinatie met studies naar de praktijk waarin gedragswetenschappelijke inzichten hun toepassing vinden (Hansen, 2016) (Dolan et al, 2012) (Hallsworth et al, 2015). Het bestaande wetenschappelijke onderzoek naar de concrete handelingspraktijk waarbinnen benutting van gedragswetenschappelijke inzichten plaatsvindt, focust zich echter met name op de praktijk *buiten* het Nederlands openbaar bestuur. Deze lacune binnen de literatuur biedt ruimte voor onderzoek naar de handelingspraktijk binnen het Nederlandse openbaar bestuur. Welke vraagstukken spelen een rol bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten in de praktijk van het openbaar

bestuur, tot welke keuzes heeft dat geleid en wat zijn de gevolgen van deze keuzes? Deze vragen zijn van belang om op een structurele wijze inzicht te krijgen in de wijze waarop gedragswetenschappelijke inzichten zijn geïntegreerd in de praktijk van het openbaar bestuur.

Daarnaast is het bestuderen van de handelingspraktijk van het openbaar bestuur met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijk inzichten, van grote maatschappelijke waarde. Volgens de adviesrapporten van de RMO, de WRR en de Rli kan benutting van gedragswetenschappelijk inzicht bijdragen aan een effectiever functionerende overheid. Aannemend dat deze stelling correct is, is het van belang dat dergelijke inzichten ook daadwerkelijk binnen het openbaar bestuur worden geïntegreerd. Dit onderzoek beoogt derhalve om inzicht te bieden in de wijze waarop de integratie van gedragswetenschap in verschillende vormen van openbaar bestuur plaatsvindt, en hoe deze inzichten doeltreffend deel uit kunnen maken van de handelingspraktijk. Of de huidige mate van inbedding ook daadwerkelijk leidt tot verhoogde effectiviteit van de overheid ligt buiten de reikwijdte van dit onderzoek, en is een vraagstuk dat zich leent voor toekomstig vervolgonderzoek.

## I 1.1 | Vraagstelling

Om de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten in de dagelijkse praktijk van het openbaar bestuur nader te onderzoeken is de volgende vraagstelling gevolgd:

*Welke dilemma's spelen een rol bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur, welke keuzes zijn hierin gemaakt en wat zijn de gevolgen van deze keuzes?*

Om deze vraagstelling te beantwoorden worden de volgende deelvragen behandeld:

- *Welke dilemma's zijn te herkennen met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur?*
- *Welke keuzes zijn binnen het openbaar bestuur gemaakt, betreffende deze dilemma's?*
- *Wat zijn de gevolgen van deze keuzes voor de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur?*

## 2. Theoretisch Kader

---

Waar Richard Thaler en Cass Sunstein de intentie hadden om hun boek te betitelen als *Libertarian Paternalism*, suggereerde de uitgever een meer pakkende titel: *Nudge*. Dit bleek een succesvolle zet. Zowel binnen de wetenschap als het openbaar bestuur is *Nudge* uitgegroeid tot een bekende term (van Zuure, 2014) (Hansen, 2016). Wat nu precies een *Nudge* is, is een onderwerp van heftig wetenschappelijk debat. De meest recente en omvattende definitie is mogelijk opgesteld door de Deens wetenschapper Hansen (Hansen, 2016):

*Tekstblok 2 | De definitie van een Nudge (Hansen, 2016)*

*A nudge is a function of the choice architecture that alters people's behaviour in a predictable way that is called for because of cognitive boundaries, biases, routines, and habits in individual and social decision-making and which works by making use of those boundaries, biases, routines, and habits as integral parts of the choice architecture. Thus a nudge amongst other things works independently of: forbidding or adding any rational relevant choice options, changing incentives, whether regarded in terms of time, trouble, social sanctions, economic and so forth, or the provision of factual information or rational argumentation.*

Ondanks dat de term *Nudging* het afgelopen decennia een enorme vlucht heeft genomen, lijkt de achterliggende beweging groter. Zoals bovenstaande definiëring aangeeft is *Nudging* een interventie waarbij, onder bepaalde voorwaarde, gedragswetenschappelijke inzichten is benut. Maar het lijkt erop dat deze gedragswetenschappelijke inzichten zich lenen voor een veel bredere benutting. Niet alleen in de vorm van een *Nudge* zijn gedragswetenschappelijke inzichten toepasbaar binnen de praktijk van het openbaar bestuur, maar juist in de benutting van de gedragswetenschappelijke inzichten binnen het gehele beleidsproces ligt een grote toegevoegde waarde. Het lijkt dan ook dat de term *Nudge* een aanjagende functie heeft vervuld in het introduceren van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur en de inbedding hiervan.

Een eerste uiting hiervan binnen het Nederlandse openbaar bestuur diende zich aan in de vorm van het rapport *De menselijke beslisser* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2009). In dit rapport ontsluiten een aantal toonaangevende wetenschappers en deskundigen gedragswetenschappelijke inzichten, en leggen de koppeling met benuttingsmogelijkheden binnen het openbaar bestuur (Ibid). Een greep uit de inzichten uit dit rapport leert ons dat de beperkte cognitieve vermogens van de mens grote invloed hebben op het keuzegedrag (Ibid). Zo is de invloed van gewoontes, gevoed door automatische en onbewuste processen, van grote invloed op gedrag (Ibid). Het veranderen van deze gewoontes vraagt om inzicht in de achterliggende psychologische mechanismen (Ibid). Tegelijkertijd spelen sociale normen vaak ook een bepalende rol in de totstandkoming van gedrag (Ibid). Het rapport nuanceert daarmee het beeld van de mens als rationale beslisser, en illustreert de waarde van psychologisch perspectief binnen het openbaar bestuur. Het adviesrapport *De menselijke beslisser* vormt daarmee een eerste confrontatie voor openbaar bestuur met de relevantie van gedragswetenschappelijke inzichten voor hun praktijk.



In 2014 is er sprake van een versnelling, wanneer er in een korte periode drie adviesrapporten omtrent gedragswetenschappelijk inzichten worden gepresenteerd. Waar het in 2009 gepubliceerde adviesrapport *De menselijke beslisser* zich voornamelijk richtte op het ontsluiten van gedragswetenschappelijke inzichten, maken de rapporten uit 2014 een vertaalslag naar concrete benutting van deze inzichten. Het adviesrapport *De verleiding weerstaan: Grenzen aan de beïnvloeding van gedrag door de overheid* van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling adviseert vanuit een normatieve invalshoek hoe gedragswetenschappelijke inzichten beter benut kunnen worden, met als doel mensen in staat te stellen de gewenste keuzes te maken zonder deze op te leggen (RMO, 2014). Gedragswetenschappelijke inzichten lenen zich uitermate goed voor onbewuste beïnvloeding, doch geeft de RMO juist aan dat er een zekere mate van terughoudend geboden is (Ibid). Het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten dient niet onbewust sturend te zijn, maar juist bewust ondersteunend (Ibid). Dit vormt een belangrijke aanbeveling richting het openbaar bestuur voor de wijze waarop deze nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten benut dienen te worden (Ibid).

Waar het adviesrapport van RMO is geschreven vanuit een normatieve invalshoek, werkt de WRR in haar adviesrapport *Met kennis van gedrag beleid maken* toe naar een concrete adviezen om gedragswetenschappelijke inzichten te verankeren binnen de beleidspraktijk (WRR, 2014). Naast het feit dat de WRR adviseert om binnen het openbaar bestuur te experimenteren met *Nudging*, benoemt ze ook de grote waarde van het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het gehele beleidsproces (Ibid). Juist het reflecteren en toetsen van de beleidspraktijk aan de hand van gedragswetenschappelijke inzichten kan volgende de WRR van grote waarden zijn binnen het openbaar bestuur (Ibid). Om deze mechanismen te verankeren geeft de WRR drie mogelijke richtingen: het binnen de organisatie organiseren van gedragswetenschappelijke inzichten, het verankeren van gedragswetenschappelijke inzichten door op rijksniveau de samenwerking te zoeken, en het proces van beleidsvorming en wetgeving zodanig in te richten dat benutting van gedragswetenschappelijke inzichten min of meer wordt afgedwongen. Het formuleren van deze concrete inrichtingsopties biedt handvatten aan organisaties binnen het openbaar bestuur om gedragswetenschappelijke inzichten onderdeel te maken van hun dagelijkse praktijk.

De concrete inrichtingsopties die de WRR schetst werden opgenomen in vervolgonderzoek door de Rli. In 2014 publiceerde zij het rapport *Doen en Laten: Effectiever milieubeleid door mensenkennis*. Hierin maakte de Rli een slag naar het daadwerkelijk toepassen van gedragswetenschappelijke inzichten door het aanreiken van een praktisch hulpmiddel: *De GedragsToets* (Rli, 2014). De *GedragsToets* vormt een gedragsanalysekader waarmee menselijk gedrag op eenvoudige wijze kan worden meegewogen in het maken van beleidskeuzes (Ibid). Het gaat hier om een praktisch instrument om professionals in hun beroepspraktijk te ondersteunen in het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten.

Gezamenlijke zijn de vier adviesrapporten zowel richtinggevend als ondersteunend om tot integratie van gedragswetenschappelijke inzichten te komen. Tegelijkertijd vormt de inhoudelijke rijkdom van de rapporten geen blauwdruk voor succesvolle inbedding binnen het openbaar

bestuur. De concrete aanbeveling uit de adviesrapporten scheppen een breed kader waarbinnen organisaties zelf voor passende inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten moeten zorgen. Het integreren van een nieuwe perspectief binnen een bestaande realiteit roept dikwijls vragen en spanningen op. Wat heb je als organisatie nodig in termen van professionaliteit om effectief gedragswetenschappelijke inzichten te benutten? Wat levert het benutten van gedragswetenschappelijk inzichten op voor de organisatie? Hoe zorgen we ervoor dat gedragswetenschappelijke inzichten een plek krijgen binnen onze organisatie en waar dan? Dit zijn allemaal vragen die organisatie voor netelige kwesties kunnen stellen.

Juist hier ligt de fascinatie van dit onderzoek. Waar de adviesrapporten van de WRR, Rli en RMO een eerste aanzet gegeven om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur te komen, ligt de verantwoordelijkheid om tot concrete benutting te komen bij de verschillende partijen die dit openbaar bestuur vormen. Hoe komen deze partijen tot benutting van gedragswetenschappelijke inzichten in hun dagelijkse praktijk, en welke uitdagingen en keuzes zien zij zich mee geconfronteerd? Juist om op deze vragen een theoretisch onderbouwd antwoord te formuleren is gekozen om de dilemma-theorie te benutten. Het concept dilemma verwijst naar een situatie waarin een keuze gemaakt dient te worden tussen twee alternatieven die beiden bezwaren opleveren (Klijn et al, 2006). Het gaat om gecompliceerde kwesties waarbij de perfecte keuze dikwijls niet bestaat (Ibid).

Het inbedden van gedragswetenschappelijke inzichten in bestuurspraktijk is bij uitstek een vraagstuk waarbij zich vele dilemma's voordoen. Onderstaand wordt de dilemmatheorie verder toegelicht. Daaropvolgend worden enkele dilemma's uitgewerkt op basis van een uitgebreide literatuurstudie. Deze literatuurstudie, waarin wetenschappelijke publicaties en bestuurspraktijken uit binnen- en buitenland zijn bestudeerd, schetst een helder beeld van praktische dilemma's. Deze zijn onderverdeeld in een drietal categorieën: prestaties, professionaliteit en positionering. Ten einde van dit hoofdstuk staat een korte toelichting over de wijze waarop de dilemma's hun toepassing vinden in het vervolg van het onderzoek. Op basis hiervan is vervolgens een analysekader opgezet waarbinnen alle afwegingen omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten in de praktijk van het openbaar bestuur opgenomen zijn.

## I 2.1 | Dilemma's

In de wetenschappelijke literatuur vinden we in het boek 'Management op het grensvlak van publiek en privaat, Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS-projecten' (van Klijn et al, 2006) een scherpe definitie van een 'dilemma':

*Een toestand waarin een keuze moet worden gemaakt tussen twee alternatieven die onderling onverenigbaar zijn (Klijn et al, 2006).*

Van belang bij deze definitie is de spanning die ontstaat bij het combineren van twee alternatieven. Deze spanning komt voort uit de achterliggende waarde van deze alternatieven (Klijn et al, 2006). In een dilemma is er sprake van concurrerende waarden, waardoor ze in een spanningsvolle

verhouding tot elkaar staan. Een specifieke dilemmavorm waarin deze spanning evident is, is het zogenaamde 'Social Dilemma' (de Cremer & van Vugt, 1998). Bij een 'Social Dilemma' is er sprake van een conflict tussen de waarde 'eigenbelang op persoonlijk niveau' en de waarde 'eigenbelang op groepsniveau' (Ibid). Een voorbeeld van een dergelijk dilemma staat beschreven in tekstblok 2.1.

*Tekstblok 2.1 | Social Dilemma: een voorbeeld*

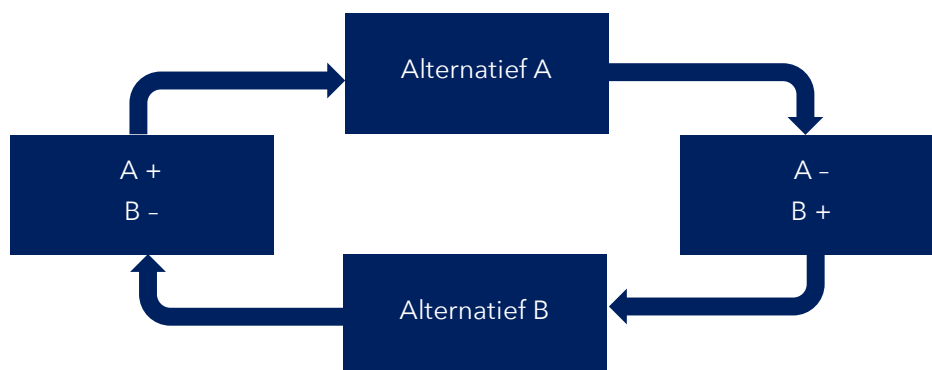
Door de extreme hitte is er in de regio Den Haag een tekort ontstaan aan drinkwater. Om de gevolgen van deze situatie onder controle te krijgen heeft de gemeente een aantal maatregelen afgekondigd. Een van deze maatregelen is dat het niet meer is toegestaan om planten te besproeien met kraanwater.

Voor Annie uit de wijk Mariahoeven levert dit een lastige situatie op. Vorige week heeft ze vijf nieuwe potplanten gekocht voor op haar balkon die echt water nodig hebben. Als ze de plantjes de komende dagen geen water geeft is de kans groot dat ze die dingen weg kan gooien.

In deze situatie ziet Annie zichzelf voor een dilemma gesteld. In het algemeen belang van regio Den Haag is het verstandig om haar plantjes op het balkon geen water te geven, zodat er voldoende drinkwater beschikbaar blijft voor het noodzakelijke. Daarnaast is in het eigenbelang van Annie om haar net gekochte plantjes in leven te houden door ze water te geven. Dit is voor Annie een netelige kwestie.

Situaties waarin dilemma's zich voordoen hebben vaak een specifiek karakter, waarbij er een schommelbeweging ontstaat tussen de twee alternatieven die het dilemma veroorzaken. Deze schommelbeweging ontstaat als een van de twee alternatieven te veel nadruk krijgt. Een natuurlijke reactie op deze situatie is een tegenbeweging richting het alternatief. Dit resulteert in een vicieuze cirkel waarbij er een schommeling ontstaat tussen de verschillende waarden die van belang zijn (Klijn et al, 2006). Deze vicieuze cirkel staat weergegeven in figuur 2.1. Om deze cirkel te doorbreken en daarmee de schommelbeweging te beperken is het van belang om een situatie waarin zich een dilemma voordoet ook als zodanig te (h)erkennen (Klijn et al, 2006). Door bewustwording van de alternatieven en achterliggende waarden, waarbij zowel de gevolgen voor de prevalerende als de ondergeschoven waarde duidelijk zijn, is een afweging mogelijk. Dit faciliteert de totstandkoming van een beredeneerde keuze.

*Figuur 2.1: De vicieuze cirkel van de dilemmadiscussie (Klijn et al, 2006).*



### ➤ 2.1.1 | Denken in dilemma's: de voordelen

De confrontatie met nieuwe vraagstukken lokt dikwijls een reflex uit die teruggrijpt op bestaande handelingspatronen en denkbeelden. De dilemma-theorie kan helpen om deze reflex te onderdrukken (Klijn et al, 2006). Juist door de waarden van verschillende alternatieven tegenover elkaar te stellen kan een beredeneerde afweging tot stand komen. Door op deze wijze naar vraagstukken te kijken is er altijd aandacht voor het alternatief en vindt er een zekere remming plaats van de reflex.

### ➤ 2.1.2 | Denken in dilemma's: de nadelen

Er schuilen ook nadelen in de dilemma-theorie. Door twee waarden tegenover elkaar te zetten is het maken van een keuze vereist. Hierbij komt vaak naar voren dat de perfecte keuze niet bestaat (Klijn et al, 2006). De keuze voor het ene alternatief heeft onherroepelijk ten gevolge dat het andere alternatief wordt achtergesteld. Dit kan als voeding dienen voor een langdurige discussie over welk alternatief moet prevaleren. Daarnaast kan de harde confrontatie met de gevolgen van een keuze ten gevolg hebben dat de neiging ontstaat om geen keuze te maken. Als een keuze vraagt om nadrukkelijk afstand te nemen van het alternatief, is het dan niet gemakkelijker om geen keuze te maken?

## I 2.2 | Identificatie van dilemma's

Om conceptdilemma's te vertalen naar concrete bestuurskundige dilemma's is uitgebreid literatuuronderzoek verricht. De resulterend geformuleerde dilemma's zijn vervolgens onderverdeeld in drie categorieën: prestaties, professionaliteit en positionering. Deze categorieën zijn ontleend uit een onderzoek van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (Scherpenisse, 2016). De categorieën worden onderstaand verder toegelicht.

### ➤ 2.2.1 | Prestaties

De toegevoegde waarde van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de praktijk van het openbaar bestuur kan zich uiten in concrete prestaties. Dit roept een aantal vragen op: Welke prestaties geven vorm aan de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten en hoe komen deze tot stand (Scherpenisse, 2016)? Wat is het doel van de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten en bestaat er transparantie over de prestaties waartoe deze leiden (Ibid)? Om deze vragen te beantwoorden zijn de volgende dilemma's geformuleerd:

#### 1. *Doorlichten versus ontwerpen*

Een belangrijke vraag in termen van prestaties is de volgende: met welk doel dienen gedragswetenschappelijke inzichten ingezet te worden? Gedragswetenschappelijke inzichten bieden een nieuw perspectief van waaruit gereflecteerd kan worden op de gevolgen en

uitwerkingen van bestaand beleid. Naast het analyseren van bestaand beleid kunnen gedragswetenschappelijke inzichten ook worden toegepast in de vorming en implementatie van nieuw beleid. Het benutten van gedragswetenschappen om op een effectievere wijze vorm te geven aan beleid is de kern van deze werkwijze. Bij het doorlichten van beleid is het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten ter verbetering van bestaand beleid de drijvende waarde. Bij het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten voor het ontwerpen van nieuw beleid is er sprake van een vormgevende waarde. Tussen deze waarden bestaat een zekere spanning. Zijn gedragswetenschappelijke inzichten geschikt om bestaand beleid te verbeteren en aan te scherpen of is een benutting gewenst waarbij deze inzichten vormgevend zijn aan nieuw beleid?

Het artikel *Default-Switching: The Hidden Cost of Defaults* van Jachimowicz et al (2016) illustreert hoe gedragswetenschappelijke inzichten bijdrage aan het doorlichten van bestaand beleid. Het artikel toont aan dat een bepaalde standaardoptie (default) grote gevolgen kan hebben op de uitwerking van beleid (Jachimowicz et al, 2016). Het evalueren van beleid aan de hand van gedragswetenschappelijke inzichten kan inzicht geven in de achterliggende mechanismen en daarmee de uitwerking van beleid verklaren. Een project van het bureau ideas42 is tekenend voor de wijze waarop gedragswetenschappelijke inzichten vormgevend kunnen zijn aan nieuwe beleid. Zo heeft ideas42 beleid ontworpen om inwoners van Mexico te stimuleren te sparen voor hun pensioen (Fertig et al, 2015). De kern van het ontwerp bestaat uit het toepassen van gedragswetenschappelijke inzichten om Mexicanen te stimuleren (Ibid).

Bovenstaande illustraties geven de twee uiteinde van het dilemma weer. Hieruit blijkt dat gedragswetenschappelijke inzichten zowel benut kunnen worden om bestaand beleid door te lichten als om vorm te geven aan nieuw beleid. Zoals de illustraties aantoont zijn de prestaties waartoe de afweging binnen dit dilemma leidt zeer verschillend.

## 2. *Output versus outcome*

De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur leidt uiteindelijk tot een bepaald resultaat. Een belangrijk vraag in deze is wat als resultaat wordt gezien. Enerzijds kan men de nadruk leggen op de geleverde output. Het opleveren van een concreet product staat hierbij centraal. Zo kan het organiseren van trainingen en lezingen, het uitbrengen van adviezen en het ontwikkelen van strategische verkenningen concrete output vormen. Deze producten zijn ondersteunend aan beleid en implementatie, en proberen op deze wijze gedragswetenschappelijke inzichten om te zetten in concrete output. Anderzijds kan er gekeken worden naar de outcome. De directe koppeling tussen de inzet van gedragswetenschappelijke inzichten en het creëren van een maatschappelijk effect kenmerkt deze focus. Het gaat hierbij om de uitwerking die de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten realiseert. Er bestaat een wezenlijk verschil tussen een focus op output en op outcome. Waar output is gericht op het ontwikkelen van een specifiek product, gaat het bij outcome om de realisatie van een maatschappelijk effect. Tussen deze twee waarden ligt een zekere spanning besloten. Gaat het om het creëren van een tastbare output, of is het realiseren van de gewenste outcome leidend?

Adviesrapporten van de *Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling*, de *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid* en de *Raad voor Leefomgeving en Infrastructuur* zijn voorbeelden van output, net als het *MINDSPACE-model* ontworpen door het Britse *Behavioral Insights Team* (Tweede Kamer, 2014) (Dolan et al, 2011). Een onderzoek van Hallsworth et al (2015), naar het reduceren van gemiste ziekenhuisafspraken door de inzet van Sms-berichten, illustreert een werkwijze gericht op het realiseren van outcome. Het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om direct tot outcome te komen, namelijk het terugdringen van de gemiste ziekenhuisafspraken, vormt de kern van deze toepassingsvorm (Hallsworth et al, 2015).

Bovenstaande voorbeelden illustreren de uiteinden binnen het *output versus outcome* dilemma en tonen aan tot welke vorm van prestatie de afweging binnen het dilemma leidt. De focus op output leidt in de illustraties tot rapporten en modellen om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen, terwijl de focus op outcome zich richt op het realiseren van een concreet effect.

### 3. *Transparant versus versluierd*

Een ander dilemma doet zich voor omtrent de zichtbaarheid van de prestaties binnen het openbaar bestuur. Is de werkwijze en het resultaat van de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten transparant, of is er juist sprake van versluiering? Een focus op transparantie vertaalt zich in waarden van openheid en inzicht betreffende de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen een organisatie. Dit verschilt wezenlijk van de waarden bij versluiering van deze activiteiten, waarbij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen een organisatie worden afgeschermd. Tussen deze waarden bestaat een evidente spanning: Kiezen organisaties voor een hoge mate van transparantie of juist voor een versluiering van hun activiteiten en prestaties?

De *openbaar tenzij* instelling van het huidige kabinet is een klinkend voorbeeld van een transparante benadering van prestaties (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2013). Binnen de Nederlandse democratische rechtsstaat is er in toenemende mate aandacht voor een transparant opererend openbaar bestuur (Ibid). Deze realiteit roept om een transparante werkwijze bij het inbedden van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de praktijk van het openbaar bestuur. Desalniettemin zijn er tevens argumenten voor versluiering van de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten te benoemen. Zo kan transparantie leiden tot kritiek, wat kan resulteren in een situatie waarbij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten in een vroegtijdig stadium op weerstand stuit (Hansen & Jespersen, 2013), bijvoorbeeld op grond van ethische bezwaren (Selinger, 2011) (Bovens, 2009) (Farrell, 2011) (Furendi, 2011) (Hausman & Welch, 2013) (Rebonato, 2013). Een transparante benadering kan derhalve leiden tot ongewenste weerstand.

Transparantie en versluiering zijn duidelijke tegenpolen, en kennen een gespannen relatie. Desalniettemin kennen beiden uiteinde van het dilemma overtuigende voor- en tegen argumenten.

#### 4. Toepassen versus ontwikkelen

De afgelopen decennia hebben de gedagswetenschappen een aanzienlijke *body of knowledge* opgebouwd (Kahneman, 2012). Niet alleen bestaat deze kennis uit algemene inzichten, er is ook veel kennis en kunde vergaart over onderzoeksmethodes gericht op het blootleggen van gedragswetenschappelijke inzichten. Het benutten van bestaande inzichten om vorm te geven aan nieuw beleid is de achterliggende waarde bij het toepassen van bestaande gedragswetenschappelijke inzichten binnen een organisatie. Reeds bestaande inzichten vormen hierbij een bron waaruit geput kan worden om vorm te geven aan een bepaalde praktijk. Het ontwikkelen van context-specifieke gedragswetenschappelijke inzichten kent als achterliggende waarde het ontwikkelen van het nieuwe om vorm te geven aan het nieuwe. Tussen deze twee waarden bestaat een spanning. Waar beide waarden een bepaald effect nastreven is de opbrengst van het proces wezenlijk verschillend. Het ontwikkelen van gedragswetenschappelijke inzichten kent een proces waarin diepgaande gedragsanalyses nieuwe inzichten opleveren terwijl het toepassen van bestaande inzichten dit niet doet. Tegelijkertijd vraagt het ontwikkelen van nieuwe inzichten veelal meer middelen dan het toepassen van bestaande.

In het recent verschenen rapport van de Europese Commissie staan de twee uiteinden van dit dilemma duidelijk beschreven (Lourenco et al, 2016). Aan de ene kant is het mogelijk om te putten uit de rijkdom van reeds bestaande gedragswetenschappelijke inzichten, en deze te benutten om vorm te geven aan beleid (Ibid). Dit is door de Europese Commissie aangeduid als *Behavioral-informed initiatives* (Ibid). Aan de andere kant kunnen methodologische inzichten worden benut om binnen het openbaar bestuur interventies te ontwerpen en testen. Dit verlegt de focus naar het ontwikkelen van gedragswetenschappelijke inzichten (Ibid). Deze vormen zijn in het rapport van de Europese Commissie aangeduid als *Behaviorally-tested initiatives* (Ibid).

Het onderzoek van de Europese Commissie illustreert de uiteinden in het bovenstaande beschreven dilemma. Deze uiteinde zijn in de, door de Europese commissie onderzochte praktijk, herkent.

### ➤ 2.2.2 | Professionaliteit

De dilemma's die onder de categorie professionaliteit vallen hebben betrekking op de vraag wat de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten betekent op persoonlijk professioneel niveau (Scherpenisse, 2015). Wat vraagt het perspectief van gedragswetenschappen van de professional binnen het openbaar bestuur (Ibid)? Om inzicht te krijgen in het antwoord op deze vraag zijn de onderstaande dilemma's geformuleerd:

#### 1. Tijdelijke functie versus permanente functie

Een eerste belangrijke vraag heeft betrekking op de duur van een functie. Kan de benodigde professionaliteit om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen besloten worden in een tijdelijke functie of is hiervoor een permanente functie vereist? Er zijn twee afwegingen mogelijk in dit vraagstuk. Enerzijds kunnen gedragswetenschappelijke inzichten

worden gezien als een toevoeging aan het bestaande repertoire aan instrumenten en disciplines, van waaruit een professional vormgeeft aan zijn of haar werk. In deze zin is er sprake van een tijdelijke functie waarbij nieuwe inzichten als toevoeging aan het bestaande repertoire worden gezien. Anderzijds is het mogelijk gedragswetenschappelijke inzichten te verankeren in een permanente functie. Deze permanente functie waarborgt een continue belichting van het gedragswetenschappelijke perspectief, waardoor deze inzichten constant aanwezig zijn in de vorm van een of meerdere personen. Deze personen hebben uitsluitend de taak om het gedragswetenschappelijke perspectief uit te dragen.

Het beleggen van de benodigde professionaliteit om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen een organisatie te komen in een tijdelijke functie, ziet de benodigde professionaliteit als iets wat zonder al te veel inspanning kan worden geïntegreerd in het bestaande repertoire van een professional. Dit staat haaks op de insteek dat gedragswetenschappelijke inzichten dienen te worden ingebed in een permanente functie, waarbij het van belang is om tot vaste verankering binnen de organisatie te komen.

Er bestaan internationaal verschillende voorbeelden waarin er sprake is van een praktijk waarin gedragswetenschappelijke inzichten zijn belegd in permanente functies (Halpern, 2015) (SBST, 2016) (World Bank, 2016). Het *Behavioral Insights Team* (BIT) in het Verenigd Koninkrijk is hier een kenmerkend voorbeeld van. Professionaliteit omtrent gedragswetenschappelijke inzichten is in het BIT georganiseerd in permanente functies (Halpern, 2015). Dit gespecialiseerde team werkt uitsluitend vanuit een gedragswetenschappelijk perspectief en bestaat uit gespecialiseerde professionals (Ibid). Ondanks gedegen onderzoek zijn er in de bestudeerde literatuur geen illustraties gevonden van de belegging van professionaliteit omtrent gedragswetenschappelijke inzichten in tijdelijke functies. Desalniettemin is een constructie waarbij gedragswetenschappelijke inzichten een toevoeging vormen aan het bestaande repertoire een realistische optie, die in de praktijk wordt teruggevonden.

## 2. *Ontdekker versus ontwikkelaar*

Zoals eerder besproken zijn er verschillende mogelijkheden om gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur te benutten (Lourenco et al, 2016). Dit heeft ook gevolgen in termen van professionaliteit. Is het wenselijk dat een professional weet waar hij gedragswetenschappelijke inzichten kan vinden, zodat hij deze vervolgens kan omzetten naar zijn praktijk (*Behavioral-informed initiatives*)? Of is het wenselijk dat een professional in staat is om, op basis van gedragswetenschappelijke methodes, gedragswetenschappelijke inzichten te ontwerpen en testen (*Behaviorally-tested initiatives*)? Een professional die volgens de *Behavioral-informed* methode vormgeeft aan zijn professionaliteit moet inzicht hebben in de actuele *Body of Knowledge* van de gedragswetenschappen en deze inzichten vervolgens weten om te zetten naar zijn praktijk. Op deze wijze functioneert de professional als een ontdekker. Een professional die volgens de *Behaviorally-tested* methode werkt heeft meer behoefte aan kennis en kunde over gedragswetenschappelijke onderzoekstechnieken om deze te kunnen toepassen om gedragswetenschappelijk inzichten in zijn of haar praktijk te ontwikkelen. In deze vorm functioneert de professional als een ontwikkelaar. Bij de professional als ontdekker staat de waarde centraal dat



een professional een beeld heeft van gedragswetenschappelijke inzichten, of in ieder geval in staat is om zich hiervan een beeld te vormen. De achterliggende waarde van de professional als ontwikkelaar richt zich op een professionaliteit waarin de benodigde kennis en kunde aanwezig is om volgens gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes nieuwe inzichten te ontwikkelen. Tussen deze twee waarde bestaat een zekere spanning. Is een professionaliteit vereist waardoor bestaande gedragswetenschappelijke inzichten ontsluit worden of is een ontwikkelde professionaliteit gewenst om nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten te ontwikkelen?

Een Estlands project naar de presentatie van informatie omtrent het energiegebruik van inwoners illustreert de professionaliteit van de ontdekker (Lourenco et al, 2016). Door het benutten van bestaande gedragswetenschappelijke inzichten is vormgegeven aan een simpele en toegankelijke presentatie van verbruiksgegevens (Ibid). Het identificeren en benutten van bestaande gedragswetenschappelijke inzichten heeft hierdoor geleid tot een afname in het energiegebruik (Ibid). Een ander onderzoek naar de mate waarin sociale normen kunnen helpen om het gedrag van boeren, met betrekking tot het gebruik van pesticide te beïnvloeden, illustreert de professionaliteit van de ontwikkelaar (Ibid). Bij dit project zijn gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes ingezet om context specifieke gedragsinzichten te ontwikkelen (Ibid).

Bovenstaande projecten illustreren de uiteinden die binnen het bovenstaande dilemma zijn geschetst. Hieruit blijkt dat er een aanzienlijk verschil bestaat tussen de professionaliteit van de ontdekker en de ontwikkelaar.

### 3. *Beleidsmaker versus gedragsdeskundige*

De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur roept tevens vragen op over de vereiste kernkwaliteiten. Wat zijn de kernkwaliteiten waarover een organisatie moet beschikken en aan wie kunnen deze kwaliteiten worden ontleend? Enerzijds kunnen de benodigde kwaliteiten worden belegd bij beleidsmakers door middel van bijvoorbeeld bijscholing. In deze vorm zouden gedragswetenschappelijke inzichten een toevoeging zijn aan hun reeds opgedane kennis en kunde. Hiermee zou de beleidsmaker een professional zijn die vanuit meerdere perspectieven invulling geeft aan zijn werkpraktijk.

Anderzijds kan worden gesteld dat de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten niet vraagt om een toevoeging aan het repertoire van de beleidsmaker, maar een geheel nieuw type professional vereist. In deze zou het niet gaan om de bijscholing van beleidsmakers, maar het aantrekken van gedragsdeskundigen. Het inbedden van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de professionaliteit van een beleidsmaker kent als achterliggende waarde dat deze nieuwe inzichten een onderdeel van de basisprofessionaliteit van een beleidsmaker zouden moeten zijn. Het beleggen van de benodigde professionaliteit bij een gedragsdeskundige duidt juist op een achterliggende waarde die belang hecht aan een specialist. Tussen deze twee waarde bestaat een zekere spanning. Is het afdoende om door middel van bijscholing en training de beleidsmaker te verzekeren van de benodigde kernkwaliteiten om tot inbedding van gedragswetenschappelijk inzichten te komen of vraagt deze ontwikkeling om het toevoegen van een geheel nieuw soort professional, de gedragsdeskundige?

Het *Social and Behavioral Sciences Team* (SBST) in de Verenigde Staten illustreert een praktijk waarin de benodigde professionaliteit om tot benutting van gedragswetenschappelijke inzichten te komen, wordt ingevuld door een team van gedragsdeskundige (SBST, 2016). Deze gedragsdeskundige zijn wetenschappers wiens professionaliteit uitsluitend is toegespitst op gedragswetenschappen.

Internationaal zijn er verschillende voorbeelden te benoemen waarin er sprake is van een praktijk waarin de professionaliteit die benodigde is tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen is belegd bij gedragsdeskundige (Halpern, 2015) (SBST, 2016) (World Bank, 2016). Echter zijn er in de bestudeerde literatuur geen illustratie naar voren gekomen van een praktijk waarin gedragswetenschappelijke inzichten als toevoeging aan het repertoire van de beleidsmaker zijn toegevoegd. In het adviesrapport *Met kennis van gedrag beleid maken* van de WRR wordt echter expliciet verwezen naar de waarde van het integreren van gedragswetenschappelijke kennis binnen de professionaliteit van de beleidsmaker.

#### 4. *Organisatie professional versus klassieke professional*

Een vierde vraagstelling heeft betrekking op de kerngroep van de professional. Hierbij is het de vraag of de professionals primair een kerngroep vormen binnen het openbaar bestuur, waarbij ze een onderdeel zijn van de overheid, of een zelfstandige beroepsgroep vormen buiten de overheid. In de eerste variant vormen professionals binnen het openbaar bestuur een vakgroep die zich specialiseert in de koppeling tussen gedragswetenschappelijke inzichten en beleid. In deze vakgroep zetelen uitsluitend professionals die werkzaam zijn binnen de overheid. Dit verschilt van de tweede variant waarbij de professional een eigen beroepsgroep vormt buiten de overheid. Deze vakgroep kan bijvoorbeeld ontstaan vanuit universiteiten, externe bureaus en andere organisaties, waarbij kenmerkend is dat de professionals wel werkzaam kunnen zijn binnen het openbaar bestuur, maar hier als vakgroep geen deel van uitmaken. Het verenigen van de benodigde professionaliteit om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen in de vorm een vakgroep binnen het openbaar bestuur, kent als achterliggende waarde het centreren en integreren van de benodigde professionaliteit binnen dit openbaar bestuur. De achterliggende waarde van een klassieke vakgroep kent deze wens om een onderdeel te zijn van het openbaar bestuur niet. Bij de klassieke vakgroep gaat om het bundelen van de relevante expertise, waarbij kennisinstituten een belangrijke rol spelen. Er bestaat een spanning tussen de achterliggende waarde tussen de twee uiteindes van dit dilemma. Is het vereist om onderdeel te zijn van een vakgroep binnen het openbaar bestuur om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen, of is een verbinding met een vakgroep buiten het openbaar bestuur ook toereikend?

Een illustratie van een praktijk waarin sprake is van organisatie professionals is het *Social and Behavioral Sciences Team* in de Verenigde Staten (SBST, 2016). Dit team bestaat uitsluitend uit gedragsexperts die werkzaam zijn binnen de overheid (Ibid). Het Deense *Danish Nudging Network* is een helder voorbeeld van een constructie waarin professionals zetelen die zich verhouden tot

een vakgroep buiten de overheid (DNN, 2016). Het *Danish Nudging Network* bestaat uit een groot aantal actoren die met name verbonden zijn via de Universiteit van Kopenhagen (Ibid).

Bovenstaande illustreert dat beide uiteinden van het dilemma zich voordoen in een internationale context. De benodigde professionaliteit kan zowel intern binnen de overheid worden gebundeld, als extern, bijvoorbeeld via een kennisinstituut.

### > 2.2.3 | Positionering

Bij inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur is het de vraag welke positie deze kennis en kunde inneemt. Welke keuzes moeten worden gemaakt om deze nieuwe inzichten te plaatsen (Scherpenisse, 2015)? Deze vragen staan centraal in de dilemma's die betrekking hebben op de positionering van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur. Om inzicht te krijgen in deze vragen zijn de onderstaande dilemma's geformuleerd:

#### 1. *Centraal versus decentraal*

Een eerste vraag heeft betrekking op de plaatsing van gedragswetenschappelijke inzichten op de verticale hiërarchische as. Een van de mogelijkheden is een centrale plaatsing waarbij gedragswetenschappelijke inzichten dicht bij de politieke top zijn georganiseerd. Een andere optie is om de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te plaatsen nabij het uitvoeringsniveau. Deze vorm laat zich kenmerken door een aanzienlijke afstand tot de politieke top, waarbij gedragswetenschappelijke inzichten worden ingezet om vorm te geven aan de uitvoeringstaak. Een positionering van de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten dicht bij de politieke top kent als achterliggende waarde een hoge mate van politieke controle. Het decentraal organiseren van het inbedden van gedragswetenschappelijke inzichten kent juist een achterliggende waarde die zich richt op realiseren van een zo effectief mogelijke benutting van deze nieuwe inzichten. Tussen deze achterliggende waarde bestaat een zekere spanning. Is het wenselijk dat er een hoge mate van politieke controle bestaat op het proces van inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten, of prevaleert het belang dat er op een effectieve wijze benutting van deze nieuwe inzichten plaatsvindt?

Het *Social and Behavioral Sciences Team* illustreert een praktijk waarin gedragswetenschappelijke inzichten dicht bij de politieke top zijn georganiseerd (SBST, 2015). Het SBST valt onder het uitvoerend bureau van de President van de Verenigde Staten en legt direct verantwoording af aan de president (Ibid). Het *Danish Nudging Network* illustreert een praktijk waarin er sprake is van een aanzienlijke afstand tot de politieke top (DNN, 2016). Door een nauwe samenwerking tussen verschillende partijen is er sprake van een decentraal karakter waarbij de focus ligt op een effectieve benutting van gedragswetenschappelijke inzichten (DNN, 2016).

Bovenstaande illustreert de uiteinden binnen het dilemma. Waar het SBST wordt gekenmerkt door een centrale positionering dicht bij de politieke top, staat het DNN op een aanzienlijk afstand van de politiek.

## 2. *Intern versus extern*

Een ander interessant vraagstuk heeft betrekking op de plaatsing van gedragswetenschappelijke inzichten op een horizontale as. Het is hierbij de vraag of het vereist is dat kennis en kunde over inbedding van gedragswetenschappelijke intern binnen de overheid aanwezig is. Een inrichtingsoptie waarbij samenwerking met private partijen resulteert in het inbedden van de nieuwe kennis en kunde is een mogelijk alternatief. De achterliggende waarde bij een interne organisatie van gedragswetenschappelijke inzichten kenmerkt zich door de wens om de benodigde kennis en kunde te verankeren in een vast onderdeel binnen de organisatie. De waarde achter een externe organisatie van de benodigde kennis en kunde is een zo efficiënt en zo snel mogelijke benutting. Tussen deze twee waarden doet zich een zekere spanning voor. Het intern organiseren van de benodigde kennis en kunde vereist investering in de vorm van tijd en middelen. Dit staat in gespannen relatie met de wens op een zo efficiënt mogelijke wijze de benodigde kennis en kunde te benutten.

Het *Behavioral Insights Team* in het Verenigd Koninkrijk is in eerste instantie begonnen als een intern organisatieonderdeel van de Britse overheid waarbij de benodigde kennis en kunde primair binnen de overheid werd georganiseerd (Halpern, 2015). Dit illustreert een duidelijke interne focus bij het positioneren van gedragswetenschappelijke inzichten.

Het BIT in het Verenigd Koninkrijk illustreert een interne positionering van de benodigde kennis en kunde om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen. Ondanks het feit dat er geen voorbeelden gevonden zijn voor een externe positionering van gedragswetenschappelijke inzichten lijkt een dergelijk vorm wel een realistische optie.

## 3. *Exclusief versus geïntegreerd*

Het positioneren van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur kan zowel binnen bestaande structuren als in een nieuwe, exclusieve vorm. Bij de exclusieve vorm is er sprake van een speciale eenheid of persoon waarbij de exclusieve taak is belegd om gedragswetenschappelijke inzichten toe te passen in de praktijk van de organisatie. Aan de andere kant is het ook mogelijk om de nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten te integreren in bestaande structuren. Door de taak te beleggen bij professionals die gedragswetenschappelijke inzichten onderdeel maken van hun repertoire is het mogelijk om nieuwe inzichten binnen bestaande structuren te integreren. Het positioneren van een exclusieve eenheid of persoon geeft een zeker gewicht aan de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten. Dit kenmerkt ook de achterliggende waarde bij een exclusieve positioneringsvorm, zijnde het belang om gedragswetenschappelijke inzichten op een exclusieve plek binnen de organisatie te organiseren. Tegelijkertijd vormt het integreren van gedragswetenschappelijke inzichten binnen bestaande structuren ook een inbeddingsoptie. Hierbij staat de waarde centraal dat gedragswetenschappelijke inzichten niet om een structuurwijziging vragen. Er bestaat een zekere spanning tussen deze waarden. Is het bij een succesvolle inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten vereist om op een exclusieve plek kennis en kunde te

centreren of is het juist vereist om desbetreffende kennis en kunde te integreren binnen bestaande structuren?

Er zijn verschillende praktijken te herkennen op internationaal niveau waarin sprake is van een exclusieve positionering van gedragswetenschappelijke inzichten (SBST, 2015) (World Bank, 2016). Zo is het eerder benoemde *Social and Behavioral Sciences Team* in de Verenigde Staten opgericht met als doel om zich exclusief bezig te houden met de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten (SBST, 2015).

Bovenstaande illustreert dat er internationaal gespecialiseerde team bestaan die als exclusieve taak hebben om gedragswetenschappelijke inzichten te benutten. Echter lijkt een inrichtingsvorm waarin gedragswetenschappelijke inzichten binnen bestaande structuren worden geïntegreerd ook een realistische optie.

#### 4. *Fysiek versus virtueel*

Een andere vraag is de mate van vloeibaarheid van de constructie waarbinnen gedragswetenschappelijke inzichten tot stand komen. Als er sprake is van een team of eenheid binnen een organisatie, waarbinnen de activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten zich centreren, is er sprake van een zekere fysieke positionering. Een meer vloeibare constructie is denkbaar in de vorm van een netwerk waarbinnen interne en externe actoren samenwerken. Het positioneren van gedragswetenschappelijke inzichten op een fysieke locatie kent een achterliggende waarde waarbij het van belang is om permanent aanwezige kennis en kunde fysiek binnen de organisatie te organiseren. Het organiseren van de relevante kennis en kunde binnen een netwerk wordt gekenmerkt door een achterliggende waarde waarbij samenwerking en benutting van interne en externe expertise leidend is. Het is derhalve de vraag of het nodig is om de benodigde kennis en kunde op een fysieke, vaste plek binnen de organisatie te plaatsen, of dat het wenselijk is om een netwerk te hebben waarbij samenwerking en vloeibare relaties een belangrijke rol spelen.

Het *Global Insights Initiative Team* van de World Bank is een voorbeeld van een sterke fysieke positionering van gedragswetenschappelijke inzichten (World Bank, 2016). Het team bestaat uit een vaste samenstelling aan gedragsdeskundige die zich focussen op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten in de praktijk van de World Bank (Ibid). Het *Danish Nudging Network* is een voorbeeld van een virtuele positionering in de vorm van een netwerk (DNN, 2016). Binnen dit netwerk zetelen onderzoekers, mensen uit de praktijk, stakeholder en beleidsmakers die geïnteresseerd zijn in het gebruiken en ontwikkelen van gedragswetenschappelijk inzichten (Ibid).

Bovenstaande illustreert de twee uiteinde van het dilemma. De internationale voorbeelden tonen een praktijk waarin zowel een sterke fysieke positionering bestaat in de vorm van het *Global Insights Initiative Team* van de World Bank als ook een praktijk waarin een virtuele positionering bestaat zoals bij het *Danish Nudging Network*.

## I 2.3 | Werken met dilemma's

De bovenstaand uitgewerkte dilemma's vormen de basis voor het verdere onderzoek, wederom gestructureerd aan de hand van de categorieën prestaties, professionaliteit en positionering. Alvorens de dilemma's te reflecteren aan de praktijk van het openbaar bestuur is een extra slag nodig. Deze slag richt zich op het meetbaar maken van de dilemma's. Om dit te realiseren zijn per dilemma indicatoren opgesteld. Vervolgens zijn deze indicatoren gereflecteerd aan de empirie. Verder toelichting over deze handelingswijze staat in het hoofdstuk methode en technieken gegeven.

## 3. Methoden en Technieken

---

Waar de overheid in toenemende mate de instelling *openbaar tenzij* hanteert blijkt die ballon voor de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten niet vanzelfsprekend op te gaan (Rijksoverheid, 2013). Een uitgebreide zoektocht op het internet levert beperkt resultaat op aan documenten, rapporten en andere geschreven stukken. Dit kan een aantal dingen betekenen. Is er binnen het openbaar bestuur überhaupt geen activiteit omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten? Of zijn organisaties terughoudend in het naar buiten brengen van informatie over hun activiteiten met betrekking tot gedragswetenschappelijke inzichten? Daarnaast is het natuurlijk ook mogelijk dat het onderzoek niet via de juiste wegen naar informatie heeft gezocht.

Om deze vragen te beantwoorden en tevens door te dringen tot de empirie van de praktijk is het van belang te spreken met een aantal organisaties die binnen het Nederlandse openbaar bestuur vooroplopen in het inbedden van gedragswetenschappelijke inzichten binnen hun organisatie, c.q. 'koplopers'. Een eerste uitdaging hierbij is het kwalificeren en betrekken van deze koplopers: waar binnen het openbaar bestuur ontplooiën zich activiteiten omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten, en kan hoe hiermee contact worden gelegd?

Als het is gelukt om de koplopers in kaart te brengen is het de vraag op welke wijze de benoemde dilemma's herkend kunnen worden in hun praktijk. Om grip te krijgen op deze vraag is het nodig om de dilemma's meetbaar te maken door middel van indicatoren, zodat ze kunnen worden gereflecteerd aan de praktijk van de koplopers binnen het openbaar bestuur.

Om de indicatoren te reflecteren aan de praktijk van de koplopers is het vervolgens nodig om door te dringen tot de praktijk van deze organisaties. Welke activiteiten ondernemen de organisatie met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten? Om dit te onderzoeken zijn een tweetal methodes toegepast: het afnemen van interviews en het analyseren van bestaand materiaal. De wijze waarop er invulling is gegeven aan de interviews en analyses wordt onderstaand verdiepend toegelicht.

Om de analyse van de empirische bevindingen op toegankelijke wijze te weergeven wordt er gebruik gemaakt van een grafische toepassing: het rasterfiguur. Dit faciliteert een overzichtelijke weergave waardoor in een oogopslag inzichtelijk is welke afwegingen een organisatie maakt met betrekking tot de geformuleerde dilemma's.

### 3.1 | Respondenten

Zoals bovenstaand vermeld bleek het lastig om door middel van een internetsearch toereikende informatie te vergaren over de activiteiten met betrekking tot gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur. Door in gesprek te treden met onderzoekers van de NSOB en

verschillende bijeenkomsten over *Nudging* te bezoeken kwamen deze activiteiten langzaam maar zeker in beeld. Dit bood ingangen om de *Snowball Sampling* methode toe te passen. Deze methode bijzonder effectief in situaties waarin de populatie niet direct toegankelijk is voor de onderzoeker (Noy, 2008). Door in gesprek te treden met respondenten, en daarbij nadrukkelijk te vragen naar hun inzicht met betrekking tot koplopers binnen het openbaar bestuur, zijn weer nieuwe respondenten in beeld gekomen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de bevraging van de volgende organisaties:

Tabel 3.1 | overzicht respondenten

Naam	Organisatie	Functie	Datum
Rick Baggermans	Maverick	Specialist gedragsverandering en Nudging	13 januari 2016
Joram Feitsma	Universiteit Utrecht	Promotieonderzoeker	13 januari 2016
Liza Luesink	Duwtje	Directeur	15 januari 2016
Jasper Zuure	Raad voor Volksgezondheid en Samenleving	Senior adviseur	18 januari 2016
Robert Dur	Erasmus Universiteit	Professor Economie	1 maart 2016
Marcel Dela Haije	Gemeente Rotterdam	Stadsmarinier	3 maart 2016
Dana Schreur	Belastingdienst	Specialist gedragsverandering	8 maart 2016
Thomas Dirkmaat	Ministerie van Economische Zaken	Coördinator Behavioral Insights Team	11 maart 2016
Harm van der Wal	Ministerie van Infrastructuur en Milieu	Senior adviseur Behavioral Insights Team	15 maart 2016
Laura van Staaveren	Gemeente Leeuwarden	Teamleider Toezicht en Handhaving	21 maart 2016
Frederike Mensink	Voedingscentrum	Specialist Health Promotion and Behavior	23 maart 2016

### > 3.1.1 | Representativiteit

Uitspraken over het openbaar bestuur in zijn geheel baseren op een elftal interviews, in combinatie met het analyseren van verschillende documenten, lijkt fragiel. De onderzoeker is zich er terdege van bewust dat het schetsen van een alomvattend beeld met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur in dit onderzoek derhalve niet realistisch is.

Echter, door de inzet van de *Snowball Sampling* methode is een relatief ruim aantal koplopers binnen het openbaar bestuur in kaart gebracht. Door hen te identificeren en hun activiteiten te reflecteren aan de eerder beschreven dilemma's, is inzichtelijke gemaakt welke afwegingen zij maken. Ondanks dat dit geen alomvattend beeld geeft voor het algehele openbaar bestuur, geeft



het wel een zekere mate van inzicht in eventuele verschillen en achterliggende beweegredenen. Hierbij dient wel genoteerd te worden dat de empirie uit de interviews een momentopname betreft. In de hoog dynamische context waarin gedragswetenschappelijke inzichten hun weg vinden naar het openbaar bestuur kan de situatie in vrij korte tijd veranderen. Het is daarom raadzaam om in acht te nemen dat de empirie de situatie reflecteert zoals die was op het moment van afname van de interviews.

## I 3.2 | Operationalisatie

Om de praktijk van bovenstaande respondenten en bijbehorende organisaties te kunnen reflecteren aan het kader van de dilemma's zijn deze geoperationaliseerd. Worstelen de respondenten daadwerkelijk met deze dilemma's, en zo ja, welke afwegingen maken ze in deze? Om antwoord te krijgen op deze vragen zijn per dilemma indicatoren opgesteld. Deze indicatoren zijn in een vraagvorm opgesteld en geven inzicht in de mate waarin er sprake is van een bepaald dilemma. Daarnaast is het interessant om de gemaakte afweging te identificeren en te waarderen. Welke waarden zijn voor een organisatie van belang en in welke mate? Om inzicht te krijgen in deze vraag zijn de indicatoren zo opgesteld dat ze een zekere gelaagdheid bevatten. Hiervoor is gebruik gemaakt van de 'in welke mate' formulering. Per indicator is een bepaalde score toegekend volgens onderstaande methodiek:

Tabel 3.2 | indicator score

1.	helemaal niet
2.	nauwelijks
3.	in redelijke mate
4.	in hoge mate
5.	in zeer hoge mate

De toekenning van deze scores stelt het onderzoek in staat om op gedegen wijze aan te geven of een dilemma speelt en welke afweging is gemaakt met betrekking tot de bijbehorende waarden. Binnen de onderstaande tabellen staan per categorie en dilemma de indicatoren beschreven.

### > 3.2.1 | Indicatoren Prestaties

In tabel 3.2.1 staan de indicatoren beschreven die zijn geformuleerd bij de dilemma's die zich voordoen in de categorie prestaties.

Tabel 3.2.1: Operationalisering dilemma's in de categorie prestaties

Dilemma's (Naam)	Indicatoren (nummer)	Indicatoren (omschrijving)	Toegekende Score (Respondent X)
Doorlichten versus Ontwerpen	1 (Doorlichten)	In welke mate zijn gedragswetenschappelijke inzichten ingezet om bestaand beleid te evalueren?	X
	2 (Ontwerpen)	In welke mate zijn gedragswetenschappelijke inzichten vormend geweest in de totstandbrenging van nieuw beleid?	X
Output versus Outcome	3 (Output)	In welke mate ligt de focus binnen de organisatie op het genereren van output met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten?	X
	4 (Outcome)	In welke mate ligt de focus binnen de organisatie op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om tot concrete outcome te komen?	X
Transparant versus Versluierd	5 (Transparant)	In welke mate is de organisatie transparant in haar activiteiten en resultaten met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten?	X
	6 (Versluierd)	In welke mate zijn de activiteiten en resultaten binnen de organisatie met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijk inzichten versluierd?	X
Toepassen versus Ontwikkelen	7 (Toepassen)	In welke mate zijn bestaande gedragswetenschappelijke inzichten vertaald naar de praktijk van de organisatie?	X
	8 (Ontwikkelen)	In welke mate zijn gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes binnen de organisatie ingezet om interventies te ontwerpen en te testen?	X

## ➤ 3.2.2 | Indicatoren professionaliteit

In tabel 3.2.2 staan de indicatoren beschreven die zijn geformuleerd bij de dilemma's die zich voordoen in de categorie professionaliteit.

Tabel 3.2.2: Operationalisering dilemma's in de categorie professionaliteit

Dilemma's (Naam)	Indicatoren (nummer)	Indicatoren (omschrijving)	Toegekende Score (Respondent X)
Tijdelijke functie <i>versus</i> Permanente functie	1 (Tijdelijk)	In welke mate zijn gedragswetenschappelijke inzichten een toevoeging aan het bestaande repertoire van een of meerdere professionals binnen de organisatie?	X
	2 (Permanent)	In welke mate zijn gedragswetenschappelijke inzichten verankerd in een of meerdere permanente functies binnen de organisatie?	X
Ontdekker <i>versus</i> Ontwikkelaar	3 (Ontdekker)	In welke mate beschikken professionals binnen de organisatie over kennis betreffende het actuele <i>body of knowledge</i> van de gedragswetenschappen of de kunde om inzicht te krijgen in deze?	X
	4 (Ontwikkelaar)	In welke mate beschikken professionals binnen de organisatie over kennis en kunde betreffende gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes en zijn in staat deze toe te passen?	X
Beleidsmaker <i>versus</i> Gedragsdeskundige	5 (Beleidsmaker)	In welke mate is kennis en kunde betreffende gedragswetenschappelijke inzichten een toevoeging aan het repertoire van de beleidsmakers?	X
	6 (Deskundige)	In welke mate zijn er binnen de organisatie gedragsdeskundige aanwezig die zich bezighouden met de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten?	X
Organisatie professional <i>versus</i> Klassieke professional	7 (Organisatie)	In welke mate behoren professionals binnen de organisatie, die actief zijn met gedragswetenschappelijke inzichten, tot een vakgroep binnen de overheid?	X
	8 (Klassiek)	In welke mate behoren professionals binnen de organisatie, die actief zijn met gedragswetenschappelijke inzichten, tot een vakgroep buiten de overheid?	X

### ➤ 3.2.3 | Indicatoren positionering

In tabel 3.2.3 staan de indicatoren beschreven die zijn geformuleerd bij de dilemma's die zich voordoen in de categorie positionering.

Tabel 3.2.3: Operationalisering dilemma's in de categorie professionaliteit

Dilemma's (Naam)	Indicatoren (nummer)	Indicatoren (omschrijving)	Toegekende Score (Respondent X)
Centraal versus Decentraal	1 (Centraal)	In welke mate is de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten dicht bij de politieke top georganiseerd?	X
	2 (Decentraal)	In welke mate is de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten dicht bij het uitvoeringsniveau georganiseerd?	X
Intern versus Extern	3 (Intern)	In welke mate is de benodigde kennis en kunde om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen intern aanwezig binnen de organisatie?	X
	4 (Extern)	In welke mate zijn externe partijen betrokken bij het proces om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie te komen?	X
Exclusief versus Geïntegreerd	5 (Exclusief)	In welke mate is er sprake van een speciale persoon of eenheid die binnen de organisatie exclusief is belast met activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten?	X
	6 (Geïntegreerd)	In welke mate zijn gedragswetenschappelijke inzichten geïntegreerd in bestaande structuren binnen de organisatie?	X
Fysiek versus Virtueel	7 (Fysiek)	In welke mate is er sprake van een team of eenheid binnen de organisatie waarbinnen de activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten zich centreren?	X
	8 (Virtueel)	In welke mate is er sprake van een netwerk waarbinnen actoren van binnen en buiten de organisatie gezamenlijk vormgeven aan activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie?	X

## | 3.3 | Onderzoeksinstrumenten

Om de bovenstaand geoperationaliseerde dilemma's te reflecteren aan de praktijk van het openbaar bestuur is een empirische basis vereist. Het vergaren van de empirie is aan de hand van een tweetal onderzoeksinstrument gedaan: interviews en inhoudsanalyses. Onderstaand staat per methode toegelicht welke afwegingen zijn gemaakt in het hanteren van deze instrumenten en op welke wijze de validiteit en betrouwbaarheid is gewaarborgd.

### > 3.3.1 | Interviews

Op basis van het vooronderzoek is het vermoeden ontstaan dat informatie omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur voornamelijk intern aanwezig is. Om te bezien of dit vermoeden correct was zijn verschillende interviews gevoerd. Het voeren van dergelijke interviews kent verschillende gradaties in rigiditeit (Berg & Lune, 2012). Aangezien er vooraf weinig bekend was over de activiteiten van organisatie met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten is er gekozen voor een vrije interviewvorm. De interviewer heeft getracht om tijdens een interview zoveel mogelijk relevante informatie te achterhalen. Bij deze interviewvorm is het van belang om de betekenis van de informatie die tijdens een gesprek naar voren komt, direct te verwerken om tot een passend vervolgvraag te komen (Berg & Lune, 2012). De interviews zijn vervolgens in verslagen uitgewerkt. Deze zijn te vinden in de bijlage en tevens opvraagbaar bij de onderzoeker.

#### Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen is het van belang om een solide afweging te maken bij het selecteren van respondenten (van Thiel, 2010). Zoals eerder genoemd, is er gebruik gemaakt van de *Snowball Sampling* methode om de koplopers binnen het openbaar bestuur te selecteren. Beseffende dat deze koplopers geen totaalbeeld schetsen van de situatie binnen het openbaar bestuur, en dat deze groep koplopers wellicht niet helemaal compleet is, is de mate waarin dit onderzoek in zijn algemeenheid iets zegt over het openbaar bestuur beperkt. Daarnaast is het van belang om in acht te nemen dat de interviews een momentopname vormen. De context waarin de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten tot stand komt is dynamisch. Dit betekent dat de empirie uit de interviews alleen een beeld geeft van die situatie op het moment van afname.

Om de empirie die is verzameld van een zo hoog mogelijk kwaliteit te verzekeren, is er aandacht besteed aan een aantal competenties van de interviewer (van Thiel, 2010). Zo heeft de interviewer zich in aanloop naar de gesprekken uitgebreid ingelezen in extensieve (wetenschappelijke) literatuur. In totaal zijn meer dan 50 relevante artikelen bestudeerd. Daarnaast heeft de interviewer voor een periode van zes maanden intensief Twitteraccounts gevolgd waarop informatie over de laatste ontwikkelingen op gebied van gedragswetenschappelijke inzichten en beleid is gedeeld. Die zorgde ervoor dat de interviewer op de hoogte was van de meest recente ontwikkelingen en met gedegen en uitgebreide voorkennis de interviews kon afnemen. Naast deze inhoudelijke

voorbereiding heeft de interviewer zich ook verdiept in interviewtechnieken waarbij speciale aandacht is besteed aan het vergaren van zoveel mogelijk informatie in korte tijd. Om te verzekeren dat de interviews zijn verwerkt in verslagen die overeenkomen met de werkelijkheid, zijn de uitwerkingen van de interviews teruggekoppeld aan de respondenten. Dit heeft in vele gevallen geleid tot aanvullende empirie wat ten goede kwam aan de kwaliteit van de verslaglegging.

### > 3.3.2 | Inhoudsanalyse

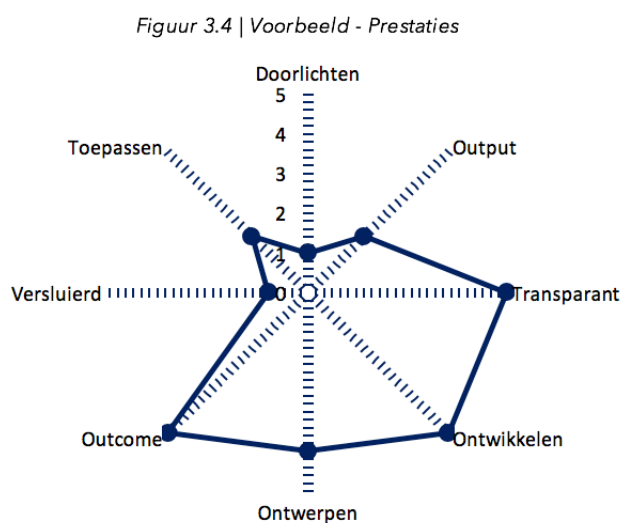
De tweede methode die is ingezet om empirie te verzamelen is inhoudsanalyse. Ondanks het feit dat er via het internet weinig documentatie beschikbaar was over activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten, is via de respondenten de nodige documentatie vergaard. Het analyseren van deze documenten heeft het mogelijk gemaakt om nauwkeurig, gedetailleerd en systematisch onderzoek te verrichten (Berg & Lune, 2012).

#### Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het analyseren van bestaand materiaal is het van belang om dit secuur te selecteren (Berg & Lune, 2012). De bron van deze informatie is daarbij een belangrijke factor (Ibid). De bronnen die zijn verkregen voor dit onderzoek zijn voornamelijk afkomstig van de respondenten. Naar inschattingen geven deze -veelal interne- documenten een realistische beschrijving van de situatie in de desbetreffende organisatie. Om deze op een betrouwbare en valide wijze te analyseren zijn de indicatoren uit de operationalisatie nauwgezet gereflecteerd aan de inhoud van de documenten en tevens gespiegeld aan de informatie uit de interviews.

## | 3.4 | Presentatie

Om inzichtelijke te maken welke afwegingen zijn gemaakt met betrekking tot de eerder geformuleerde dilemma's is gebruik gemaakt van het rasterfiguur. Het rasterfiguur vertoont in een



oogopslag de dilemma's binnen een bepaalde categorie. In figuur 3.4 staat een voorbeeld van het rasterfiguur weergegeven. Dit figuur laat de dilemma's zien die binnen de categorie prestaties zijn opgesteld. De verschillende alternatieven binnen een dilemma staan tegenover elkaar weergegeven. Zo staan output en outcome tegenover elkaar geplaatst op een as. Op deze assen zijn aan de hand van blauwe bolletjes ook scores aangebracht. Deze bolletjes geven de score aan die is toegekend aan de hand van de

geformuleerde indicatoren. Zo is de organisatie in het voorbeeldfiguur erg transparant in de activiteiten die ze ondernemen omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten (score 5) en is er nauwelijks sprake van versluiering (score 1).

Door op deze wijze de scores van de onderzochte organisaties in beeld te brengen hoopt het onderzoek een toegankelijk overzicht te geven van de afwegingen binnen de geformuleerde dilemma's.

## 4. Empirisch onderzoek

---

Aan de hand van de besproken methoden en technieken, is onderstaand een empirische schets opgesteld. Per organisatie wordt, met betrekking de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten, een uitwerking gegeven van de praktijk waarin ze werkzaam zijn. Deze empirische beschrijving is gebaseerd op de afgenomen interviews, interne documenten, websites en andere bronnen. Verslagen van de interviews zijn opgenomen in de bijlage.

### 4.1 | Het Voedingscentrum

Het Voedingscentrum speelt een centrale rol in het voorlichten en stimuleren van de consument om tot een gezonde en duurzame voedselkeuze te komen (Voedingscentrum, 2016a). Hierin is een belangrijke taak belegt, namelijk het bewaken en stimuleren van de volksgezondheid. Door wetenschappelijk onderzoek te vertalen naar praktische adviezen en handige hulpmiddelen geeft het Voedingscentrum vorm aan haar taak (Ibid).

Frederike Mensink geeft in het op 23 maart 2016 afgenome interview aan dat het Voedingscentrum langs drie programmalijnen werkt. De eerste programmalijn is: goed geïnformeerd kiezen (Voedingscentrum, 2016c). Dit programma focust zich op het verspreiden van informatie via bijvoorbeeld de website, apps en folders om mensen tot een geïnformeerde voedselkeuze te laten komen. De tweede programmalijn is: gezond door het leven (Voedingscentrum, 2016d). Dit programma richt zich op gezonde voeding in verschillende levensfase, waarbij per levensfase specifieke informatie beschikbaar is met bijbehorende interventies. De derde programmalijn betreft: voedselkwaliteit (Voedingscentrum, 2016e). Dit programma stelt het informeren van de consument over voedselkwaliteit centraal. Voedselverspilling en voedselveiligheid zijn hierbij belangrijke thema's.

#### *Tekstblok 4.1.1 | De eetmeter (Interview Mensink)*

De eetmeter van het Voedingscentrum is ontwikkeld met als doel om consumenten inzicht te geven in hun eetpatroon. Wat eet je nu eigenlijk op een dag en is dat veel of juist weinig? De eetmeter is zowel via een website als een app toegankelijk. De gebruiker vult een online eetdagboek in en kan zo bijhouden wat hij of zij op een dag eet (Voedingscentrum, 2016f).

Aan dit dagboek is vervolgens een tool verbonden die de gebruiker helpt om een implementatie intentie te vormen. Dit kan bijvoorbeeld een implementatie intentie zijn gericht op het terugdringen van snackgedrag.

Inzichten uit de gedragswetenschappen leren ons dat het opstellen van een implementatie intentie een effectieve methode is om een gedragsverandering te realiseren. Door dit inzicht toe te passen in de praktijk heeft het Voedingscentrum het mogelijk gemaakt om op een effectievere wijze invulling te geven aan haar taak.



*Tekstblok 4.1.2 | De nieuwe schijf van vijf*  
(Voedingscentrum, 2016b)

In 2016 lanceert het Voedingscentrum de nieuwe schijf van vijf. Naast een aantal voedsel technische wijzigingen is er ook veel aandacht besteed aan gedragsfactoren en de vormgeving van de schijf. Zo zijn er handvatten opgesteld voor consument om weerstand te bieden tegen ongezond en te veel eten.

De adviescommissie gedrags- en communicatiewetenschappelijke inzichten heeft een actieve bijdrage geleverd aan de schijf van vijf en daarbij een aantal inzichten die van belang zijn aangekaart. Deze betrokkenheid heeft waardevolle inzichten opgeleverd om de schijf van vijf op een hoger plan te tillen.

Binnen de programmalijnen wordt een projectgerichte aanpak gehanteerd (Interview Mensink). Deze projecten worden uitgevoerd door multidisciplinaire teams. In deze teams zijn altijd drie disciplines vertegenwoordigd: de projectleider, communicatie en kennis. De kennis discipline heeft zowel betrekking op de inhoudelijke kennis over voeding alsmede de kennis over gedrag. De afgelopen 10 jaar is het belang van gedragswetenschappelijke inzichten hoger op de agenda komen te staan (Ibid). Hedendaags worden gedragswetenschappelijk inzichten gezien als een waardevolle toevoeging aan de organisatie (Ibid). Zeker in de stimulerende functie waaraan het Voedingscentrum uiting geeft, blijken gedragswetenschappelijke inzichten een waardevolle toevoeging te

vormen aan het klassieke repertoire. Daarnaast heeft het fulltime aanstellen van een medewerker om de gedragswetenschappelijke inzichten een onderdeel te maken van de organisatie, de ruimte geschept om dit met succes uit te voeren.

De keuze voor projecten en de inhoudelijke invulling hiervan, kennen een zekere structuur (Interview Mensink). De keuze voor projecten vindt vraaggestuurd en op basis van eigen inzicht plaats. Zo kan bijvoorbeeld uit het Ministerie en concreet projectverzoek komen, maar kijkt het Voedingscentrum ook met een zelfstandige blik naar de toekomst om belangrijke thema's te identificeren. Een project wordt vervolgens uitgewerkt aan de hand van een viertal fasen: analyse, ontwerp, implementatie en evaluatie. Bij de analyse ligt het zwaartepunt bij de specialist gezondheidsbevordering en gedragsverandering. Bij het analyseren van gedrag en omgeving is namelijk een grote rol weggelegd voor gedragswetenschappelijke inzichten. Het reflecteren van een heldere probleemstelling aan wetenschappelijke literatuur is in deze fase gangbaar. Daarbij is het niet uitzonderlijk dat er een veldonderzoek wordt opgezet. In de ontwerpfase is het uitvoeren van een pre-test een belangrijk onderdeel. Het vertalen van de kennis uit de analysefase naar een effectief ontwerp is hierbij de belangrijkste opgave. In de implementatiefase wordt er daadwerkelijk gecommuniceerd met de consument. Dit kan door middel van voorlichtingsmateriaal, een grote massamediale campagne of een tool. In deze fase schakelt het Voedingscentrum dikwijls communicatiebureaus in die over specialistische kennis beschikken om een maximaal bereik te realiseren. In de evaluatiefase wordt veelal een waarderings- en bereikonderzoek uitgevoerd. De ambitie voor de toekomst is om de effecten te meten die een specifiek project heeft op het gedrag van de consument.

Om gedragswetenschappelijke inzichten een gedegen plek te geven binnen de organisatie is in 2013 een adviescommissie gedrag en communicatie in het leven geroepen (Interview Mensink).

Deze adviescommissie dient de aansluiting te maken met de nieuwste inzichten op het terrein van gedrags- en communicatiewetenschappen, en het belang van gedragswetenschappelijke inzichten op de kaart te zetten. In de commissie zetelen verschillende hoogleraren die hun expertise ten goede laten komen aan lopende projecten en tevens handreikingen doen voor toekomstige projecten. Op deze wijze kunnen bepaalde nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten zonder veel belemmeringen in de praktijk van het Voedingscentrum worden doorgevoerd. Het Voedingscentrum het van belang om dit op een creatieve wijze te doen.

Naast de adviescommissie heeft het Voedingscentrum ook contact met externen betreffende gedragswetenschappelijke inzichten (Interview Mensink). Zo is er contact met universiteiten, en bijvoorbeeld ook met het Behavioral Insights Team van het Ministerie van Economische Zaken - een expertgroep waarin verschillende spelers zetelen. Deze fungeren als sparringpartners wanneer het gaat om het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten.

## **| 4.2 | Het Ministerie van Economische Zaken**

Het Ministerie van Economische Zaken behoort tot de koplopers binnen het openbaar bestuur als het gaat om de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten in de organisatie. Vanuit een interdepartementale werkgroep, bestaande uit verschillende actoren vanuit diverse departementen, is een uitgebreide verkenning verricht naar de mogelijkheden die gedragswetenschappelijke inzichten bieden (interview Dirkmaat). In dit kader zijn er verschillende werkbezoeken afgelegd, onder andere aan het *Behavioral Insights Team* (BIT-UK) in het Verenigd Koninkrijk. De interdepartementale werkgroep heeft aan de basis gestaan van een *Behavioural Insights Network* waarin deskundigen vanuit verschillende ministeries zetelen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2015). Het *Behavioural Insights Network* organiseert maandelijks bijeenkomsten, waarin lezingen en reflecties op de activiteiten van de afzonderlijke departementen worden verricht. Momenteel beschikt het Ministerie of een eigen *Behavioural Insights Team* (BIT-EZ) waarin de kennis en kunde omtrent gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie is gecentreert.

### *Tekstblok 4.2.1 | Randomized Controlled Trails (RCTs)*

Terugkijkend op een beleidsverandering of specifieke interventie biedt een evaluatie vaak inzicht in termen van effectiviteit. Het afzetten van de nieuwe situatie aan de oude is hiervoor een beproefde methode. Deze kent echter een aantal nadelen (Haynes et al, 2012). Het belangrijkste nadeel is wellicht het gebrek aan controle op externe factoren (Ibid). Deze kunnen grote invloed hebben op een situatie en maken de evaluatie op klassieke wijze niet altijd even nauwkeurig (Ibid).

Om interventies op een degelijke, meetbare wijze te testen bieden Randomized Controlled Trails (RCTs) uitkomst. Deze RCTs werken volgens een methode waarbij een populatie willekeurig in twee of meer groepen wordt verdeeld (Haynes et al, 2012). Vervolgens is er een controlegroep die wordt blootgesteld aan de oude situatie, en een of meerdere groepen die worden blootgesteld aan een interventie (Ibid). Omdat het enige verschil tussen de groepen bestaat in de interventie waaraan ze worden blootgesteld is het mogelijk om te meten wat het specifiek effect is van een bepaalde interventie (Ibid).

Tijdens het op 11 maart 2016 afgenomen interview met Thomas Dirkmaat geeft hij aan dat het *Behavioural Insights Team* van het Ministerie van Economische Zaken vanuit twee niveaus de mogelijkheden van gedragswetenschappelijke inzichten voor hun praktijk bekijkt. Allereerst wordt vanuit het beleidsniveau gezocht naar toepassingsmogelijkheden op hoger liggende beleidsdoelen, zoals op de thema's voedselverspilling en energie-efficiency. Bij deze complexe vraagstukken is het een uitdaging om tot goed passende interventies te komen. Het vaststellen van effecten, behaald door de inzet van gedragswetenschappelijke inzichten, is in deze een traject met een lange tijdsspanne. Naast het beleidsniveau wordt ook op het uitvoeringsniveau gekeken naar de mogelijkheden van het inzetten van gedragswetenschappelijk inzichten. Op het uitvoeringsniveau zijn interventies relatief eenvoudiger te realiseren en is het tevens realistisch om op korte termijn meetbaar resultaat te vergaren.

Tekstblok 4.2.2 | *Van individu naar groep* (Interview Dirkmaat)

Waar de huidige gedragswetenschappelijke literatuur zich voornamelijk focust op het niveau van het individu, is het voor de praktijk van het BIT-EZ interessant om naar het groepsniveau te kijken. In navolging van deze interesse heeft het BIT-EZ een onderzoekopdracht uitgezet waarin de scope verlegd wordt naar gedragsbeïnvloeding van bedrijven, organisaties en groepen. Momenteel loopt er, in samenwerking met een universiteit, een literatuurstudie waarin de huidige kennis omtrent dit onderwerp wordt onderzocht.

De werkwijze van het *Behavioural Insights Team* van het Ministerie van Economische Zaken ligt dicht tegen dat van het *Behavioral Insights Team* (BIT-UK) in het Verenigd Koninkrijk aan (Interview Dirkmaat). Dit houdt in dat er voornamelijk volgens een vaste methode wordt gewerkt. De eerste stap in deze methode is het uitvoeren van een grondige analyse, bestaande uit een solide gedrags- en probleemanalyse waarmee de context en het probleem in kaart worden gebracht. Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor relevante gedragsmechanismen waarvoor dikwijls een literatuurverkenning

wordt uitgevoerd. De tweede stap bestaat uit veldverkenning. Tijdens deze stap gaat het BIT-EZ in gesprek met stakeholders in het veld. Hierbij staat de vraag centraal hoe er vanuit de praktijk tegen problemen wordt aangekeken, en wat de betrokken actoren aanduiden als achterliggende oorzaken. Op basis van de analyse en veldverkenning wordt er concreet aan een interventie wordt gewerkt. Dit is veelal een creatief proces waarbij wetenschappers betrokken kunnen zijn. De vierde stap behelst het testen van de interventie. In deze fase gebruikt het BIT-EZ *Randomized Controlled Trails* (RCTs). Deze RCTs zijn binnen de gedragswetenschappen een gangbare manier van onderzoek om de effectiviteit van een interventie te testen. Voor het BIT-EZ is het uitvoeren van een experimentele onderzoeksmethode, zoals een RCT, erg belangrijk. Door middel van deze methode kan worden aangetoond wat het effect is van een interventie, wat ook van belang is in de verantwoording aan het politiek primaat.

Ondanks het feit dat het BIT-EZ verschillende projecten heeft lopen zijn concrete resultaten nog niet openbaar beschikbaar (Interview Dirkmaat). Wel heeft het BIT-EZ de ambitie om deze in de toekomst te publiceren, bij voorkeur in lijn met de wetenschappelijke standaarden.

Door het opzetten van een BIT binnen het Ministerie van Economische zaken is kennis en kunde omtrent gedragswetenschappelijke inzichten centraal georganiseerd. In de praktijk is er daarnaast ook sprake van een intensieve samenwerking met andere spelers binnen het Ministerie. Voor veel van deze spelers is de werkwijze van het BIT-EZ nieuw. In combinatie met een neiging naar behoud van bekende werkwijzen en denkpatronen is het een uitdaging om gedragswetenschappelijke inzichten in te bedden binnen het Ministerie. Zo is er binnen het Ministerie traditioneel gezien geen sprake van een testcultuur, maar worden inzichten uit de literatuur eerder direct ingezet. Het is aan BIT-EZ om mensen te overtuigen van de waarde van het experiment en objectieve onderbouwing van resultaten. Onder enkele medewerkers bestaat tevens de angst dat het testen van interventies confronterende inzichten kan verschaffen in de effectiviteit van activiteiten uit het verleden. Voor BIT-EZ is het hierin van belang om over voldoende capaciteit te beschikken om draagvlak te creëren, en mensen te overtuigen van de nut en noodzaak van het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten.

## I 4.3 | Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Het *Behavioral Insights Team* (BIT-lenM) van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu is in 2012 in het leven geroepen, en komt voort uit de strategische Kennis- en Innovatieagenda van het Ministerie. De dagelijkse praktijk van het BIT-lenM bestaat uit het ondersteunen van beleid, uitvoering en inspectie, door het inbrengen van gedragswetenschappelijke inzichten en deze door te vertalen naar effectieve praktijktoepassingen.

### Tekstblok 4.3.1 | Afvalscheiding in hoogbouw

Vanuit het Ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn er bepaalde doelstellingen opgesteld omtrent het scheiden van afval. Om deze doelstellingen te halen is het noodzakelijk dat ook in de hoogbouw aan afvalscheiding wordt gedaan. Het BIT-lenM is in samenwerking met een aantal gemeentes een project gestart om afvalscheiding in de hoogbouw te realiseren. Met gebruik van onder andere de DOE-MEE methode zijn de partijen bezig met het doorgronden van het probleem, waarbij achterliggende gedragsbepalende factoren een grote rol spelen. Dit vormt een opstap naar het daadwerkelijk ontwikkelen, en op wetenschappelijk wijze testen, van interventies. Het ontwikkelen van een menukaart, met daarop geteste interventies die gemeente kunnen toepassen om tot afvalscheiding in de hoogbouw te komen, is het uiteindelijke doel van het project.

Tijdens het interview met Harm van der Wal op 15 maart 2016 geeft hij aan dat het BIT-lenM geen gedragsdeskundige in vaste dienst heeft, maar opereert als een netwerkorganisatie. In deze netwerkorganisatie is er sprake van een vaste staf waaromheen verschillende schillen zijn georganiseerd. De eerste schil bestaat uit het kernteam. Dit kernteam vormt het hart van de netwerkorganisatie. Onderzoekers vanuit verschillende kennisinstellingen, samen met de vast staf, komen maandelijks bij elkaar om kennis uit te wisselen en vraagstukken vanuit het Ministerie op te pakken. Rondom het kernteam bestaat een tweede schil, waarin gedragswetenschappers, praktijkexperts en ervaringsdeskundige zetelen. Deze spelers kunnen naar gelang het onderwerp en hun expertise ingezet worden. De praktijkschil

vormt een derde schil waarin ervaringsdeskundige vanbinnen en buiten het Ministerie van Infrastructuur en Milieu zitten. Naast deze schillen participeert het Ministerie van Infrastructuur en

Milieu ook actief in het eerder benoemde interdepartementale *Behavioural Insights Network* waarbinnen kennisuitwisseling plaatsvindt. Daarnaast heeft het BIT-lenM internationale contacten met diverse kennisinstellingen.

Om met kennis van gedrag beleid te maken heeft BIT-lenM een tool ontwikkeld, de DOE-MEE tool (Interview van der Wal). De DOE-MEE tool faciliteert een snelle en constructieve manier om gedragsinzichten op te doen. Daarnaast help de tool ook om tot een beargumenteerde keuze te komen omtrent de focus van het beleid. De DOE-MEE tool bestaat uit vier fases. Fase 1 heeft betrekking op het doorgronden (D) van het beleidsdoel en de bijbehorende gedragsbepalende factoren. Het benutten van specifieke gedragswetenschappelijke kennis in combinatie met big en open data kan in deze fase van grote meerwaarde zijn. In fase twee wordt toegewerkt naar het ontwikkelen (O) van een passende beleidsinterventie. Het is vooral van belang om ideeën te creëren waarbij het treden buiten de bestaande denkkaders tot waardevolle en verrassende uitkomsten kan leiden. Fase drie bestaat uit het opzetten en uitvoeren van experimenten (E) om de bedachte interventies te testen. Om aan te tonen dat een beleidsinterventie daadwerkelijk effect heeft zijn er meerdere aandachtspunten opgesteld. In fase vier ligt de focus op het monitoren en evalueren (MEE) van de interventies. Hierbij staat de vraag centraal of het doel is behaald en of het resultaat blijvend is. Deze stap is bedoeld om inzicht te krijgen in de factoren die bepalend zijn voor het gewenste en het ongewenste gedrag.

#### Tekstblok 4.3.2 | Zwerfafval verminderen

In samenwerking met onderzoekers van de Havard Universiteit heeft BIT-lenM gekeken naar het vraagstuk omtrent zwerfafval. Hierbij stond de vraag centraal hoe je ervoor kan zorgen dat mensen op openbare plekken hun afval in de afvalbak gooien. Havard heeft op basis van deze vraag een gedragsanalyse uitgevoerd en heeft ontdekt dat zichtbaarheid een belangrijke rol speelt. Vaak staan de bakken niet opvallend genoeg opgesteld. Afvalbakken een opvallende kleur geven en voetstapjes op de grond plaatsen richting de afvalbakken, bleken effectieve interventies om zwerfafval te verminderen.

De afgelopen jaren heeft het BIT-lenM veel energie gestoken in het intern verspreiden van informatie over de activiteiten die ze ondernemen. Door middel van presentaties en workshops is meer bekendheid gegenereerd. Daarnaast hebben de rapporten van de WRR, Rli en de RMO een boost gegeven aan de bekendheid omtrent gedragswetenschappen. Over het algemeen hebben deze ontwikkelingen geleid tot een toenemende mate van enthousiasme over de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het Ministerie. Wel is nog enige voorzichtigheid geboden met het uitvoeren van uitgebreide experimentele

trajecten. De hoge kosten die zijn verbonden met het testen en evalueren van grootschalige interventies schaal, kan betrokken bij voorbaat afschrikken. Het hanteren van een strategie waarbij betrokkenheid en enthousiasme wordt opgewekt is daarom gangbaar. Als er gedurende het traject draagvlak ontstaat voor een experimenteel traject kan dat aan het project worden toegevoegd.

## 4.4 | De Belastingdienst

De belastingdienst beschikt over een team gedragsverandering dat zich specialiseert in de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de eigen organisatie. Hierbij is het voornaamste doel om de compliance te verhogen. In de opstartfase van het team is er met name aandacht besteed aan het creëren van bekendheid binnen de organisatie door middel van workshops en presentaties. Tegenwoordig bestaat het team gedragsverandering uit een aantal gedragsdeskundige die zich uitsluitend bezighouden met gedrag gerelateerde vraagstukken.

### Tekstblok 4.4.1 | Tekenen boven het formulier

Een bekend wetenschappelijke inzicht dat het team gedragsverandering graag wil testen binnen de eigen organisatie is het laten tekenen aan de bovenkant van een formulier. Dit zou een substantieel effect hebben op de mate van eerlijkheid waarmee mensen formulieren invullen. Het doorvoeren van een dergelijke interventie is organisatorische een grote uitdaging. Dikwijls zien medewerkers die verantwoordelijk zijn voor een specifieke brief de wijziging niet meteen zitten. Dit vraagt vervolgens om overtuigingskracht en geduld vanuit het team gedragsverandering om dergelijke interventies toch te kunnen testen.

In het op 8 maart afgenomen interview met Dana Schreur geeft ze aan dat de projecten waarmee het team gedragsverandering zich bezighoudt zowel gestoeld zijn op signalen vanuit de organisatie als op eigen inzicht vanuit het team. Projecten die voortkomen uit signalen uit de organisatie worden opgepakt volgens een vast proces. Ten eerste neemt het team gedragsverandering kennis van het signaal en verricht het een analyse van het achterliggende proces. Voortkomend uit deze analyse wordt een duidelijke probleemstelling geformuleerd. Hierbij wordt nauwkeurig in kaart gebracht waar de bottlenecks zitten met betrekking tot gedrag.

Een derde stap is het verrichten van een literatuurstudie. Hierin wordt nagegaan wat er in de wetenschappelijke literatuur aan kennis bestaat over het probleem. Op basis van deze drie stappen wordt vervolgens een implementatie intentie opgesteld. In deze implementatie intentie wordt een ontwerp gemaakt van de interventie die het probleem mogelijk kan verhelpen. Uiteindelijk wordt de interventie (bij voorkeur) door middel van een *Randomized Controlled Trail* (RCT) getest op haar effectiviteit.

De projecten die voortkomen vanuit het team gedragsverandering zijn dikwijls gebaseerd op nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten (Interview Dana Schreur). Zo kan nieuw gedragswetenschappelijke onderzoek inzichten met zich meebrengen die relevant zijn voor de praktijk van de belastingdienst. Het is voor het team gedragsverandering dan ook belangrijk om op de hoogte te zijn van de meest actuele gedragswetenschappelijke inzichten. Als het team gedragsverandering dergelijke inzichten oppikt en potentie ziet voor hun eigen praktijk kan dat worden doorontwikkeld naar een nieuw project.

De projecten die het team gedragsverandering onderneemt dienen altijd in overleg met de leidinggevende tot stand te komen (Interview Dana Schreur). Waar het team gedragsverandering grote waarde hecht aan het testen van een interventie ziet het management soms liever een snelle actie tot uitvoering, bijvoorbeeld vanwege de hoge kosten die verbonden zijn aan het opzetten van een solide test. Het team gedragsverandering is desalniettemin overtuigd van de meerwaarde van

een uitgebreide test, gegeven dat dit de effectiviteit van een interventie aan kan tonen. Het is voorgekomen dat een experiment niet tot een succesvol resultaat leidde, wat het belang van interventies benadrukt: zeker in een realiteit waarin gedragswetenschappelijke inzichten veelal context specifiek zijn.

#### *Tekstblok 4.4.2 | Slim schulden afbetalen*

Het team gedragsverandering van de belastingdienst heeft kennisgenomen van een onderzoek over het afbetalen van creditcardschulden. In dit onderzoek is het principe toegepast dat de persoon met schuld begint met het afbetalen van de kleinste schuld. Op deze wijze wordt commitment gecreëerd om de schulden stap voor stap af te betalen. De start is laagdrempelig en vervolgens laat je mensen steeds iets meer schulden af betalen. Uit het onderzoek bleek dat deze methode uiterst succesvol was.

Het team gedragsverandering geeft aan dat dergelijke gedragswetenschappelijke inzichten uiterst relevant zijn voor de praktijk van de belastingdienst. Zo zijn er vele mensen die schulden open hebben staan bij de belastingdienst. Momenteel kijkt het team gedragsverandering naar de mogelijkheid om, door middel van het herinrichten van het schuldenproces, mensen te stimuleren hun schuld af te betalen.

Naast bovenstaande uitdagingen kan het ook uitdagend zijn om de steun van collega's voor een bepaalde interventie te winnen. Het kan veel tijd en energie kosten om collega's mee te krijgen in het testen van een interventie. Tegelijkertijd is de medewerking van de collega's ook een vereiste voor een degelijke test.

Het team gedragsverandering heeft de afgelopen jaren een groot aantal projecten afgerond, maar deze zijn niet allen openbaar gemaakt. Het team gedragsverandering geeft aan dat de belastingdienst mogelijk huiverig is voor kritiek. Het gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten om het gedrag van de belastingbetaler te beïnvloeden kan al snel worden opgevat als manipulatie

## **| 4.5 | Stadsmarinier Rotterdam**

De Gemeente Rotterdam heeft een aantal Stadsmariniers in dienst die verantwoordelijk zijn voor de veiligheid binnen een bepaald gemeentelijk gebied. Stadsmariniers zijn aangesteld met als taak om de hardnekkige veiligheidsproblemen in een bepaald gebied binnen Rotterdam op te lossen (Rotterdam, 2016). Marcel Dela Haije is een van de stadsmarinier. Hij is primair bezig met het thema 'ondermijning' in het gebied Rotterdam Zuid. In het op 3 maart 2016 afgenomen interview met Marcel Dela Haije geeft hij aan dat hij in zijn hoedanigheid als Stadsmarinier zich bij uitstek richt op de bewoners van zijn gebied en de intrinsieke motivatie die hun handelen drijft.

De Stadsmarinier heeft in Rotterdam een bijzondere positie binnen de gemeente, hij of zij valt namelijk direct onder de verantwoordelijkheid van de burgemeester. Uiteindelijk streeft een Stadsmarinier naar een eerlijk, veilig, maatschappelijk integer en rechtvaardig Rotterdam waarin het plezierig leven, wonen en werken is (Rotterdam, 2016). Om dit maatschappelijk doel te

realiseren krijgt de Stadsmarinier veel ruimte voor een eigen invulling. In de praktijk komt het erop neer dat een Stadsmarinier de vrijheid geniet om activiteiten te ondernemen waarvan hij of zij denkt dat ze optimaal effectief zijn. De verantwoording die een Stadsmarinier afgelegd bestaat uit de concrete resultaten die hij of zij boekt.

In het op 3 maart 2016 afgenomen interview met Marcel Dela Haije geeft hij aan dat hij als Stadsmarinier de samenwerking heeft opgezocht met het bureau Maverick. Maverick is gespecialiseerd in nudging en gedragsverandering en bestaat uit twee gedragsdeskundigen. Eén van de projecten die Maverick heeft uitgevoerd in opdracht van de Stadsmarinier betreft het verleiden van mensen via onderbewuste gedragsmechanismen om zich richting een nieuw winkelgebied in de Afrikaanderwijk te bewegen. Een ander project focust zich op de communicatie met de burger. Het viel de Stadsmarinier op dat in het schriftelijk contact met de burger een bepaalde waarschuwendende toon werd aangeslagen. Daarbij lag de focus dikwijls op een mogelijk straf ten gevolge van een bepaald handelen. Vervolgens heeft de Stadsmarinier het bureau Maverick opdracht geven om vanuit een gedragswetenschappelijk perspectief naar de effectiviteit van deze toon te kijken. Op basis van een experiment is vervolgens een aanpassing in de toonzetting in de brieven van de gemeente gemaakt, om te zorgen dat de boodschap van de brieven beter overkomt en de effectiviteit van de communicatie derhalve wordt vergroot.

#### *Tekstblok 4.5.1 | Snelheidsmeter op Zuid*

Recent heeft er in Rotterdam Zuid een experiment plaatsgevonden met een special soort snelheidsmeter. Het doel van het experiment was gericht op het verleiden van de automobilist om zijn of haar verkeersgedrag te verbeteren. De verleiding bestaat uit een snelheidsmeter die werd gekoppeld aan een digitaal bord. Als het verkeer langs deze snelheidsmeter rijdt en zich daarbij conformeert aan de maximale snelheid gaat er een bepaald geldbedrag naar de wijk. Dit bedrag wordt weergegeven op het digitale bord. Indien bestuurders van passerende voertuigen zich aan de maximale snelheid houden loopt het geldbedrag gestaagd op. Het doel van dit project is om na de verlooptijd het verzamelende bedrag uit te keren aan de wijk. In de praktijk bleken bewoners van de wijk het een leuk project te vinden, maar was er geen effect op het verkeersgedrag. Er is voor gekozen om het experiment ook op een andere plek uit te voeren, met hetzelfde resultaat. Terugkijkend ziet de stadsmarinier dergelijke uitkomsten toch als waardevol. Het laat zien dat dingen die je vooraf uitdenkt niet altijd werken. Juist door het te daadwerkelijk te testen in de praktijk kan worden aangetoond of een interventie succesvol is, of niet.

In het op 13 januari 2016 afgenomen interview met Rick Baggermans, gedragsdeskundige bij bureau Maverick, vertelt hij over de methode op basis waarvan Maverick projecten uitvoert. De eerste stap is een grondig vooronderzoek waardoor de gedragsdeskundige van Maverick de context van de situatie leren kennen. Op basis van dit vooronderzoek gaan de onderzoekers vervolgens op zoek naar een passende interventie. Hierbij zetten ze dikwijls kleinschalige experimenten op om te ontdekken wat werkt en wat niet. Bij het realiseren van een gedragsverandering is het namelijk van groot belang om degelijk vooronderzoek te doen. In situaties waarbij een *Randomized Controlled Trial* niet tot de mogelijkheden behoort probeert Maverick toch zo dicht mogelijk in de buurt te komen van een dergelijk experiment.



Naast de samenwerking met Maverick benut de Stadsmarinier ook nog op andere wijze gedragswetenschappelijke inzichten. Zo vormen gedragsinzichten een belangrijk instrument om verbindingen in de wijk te leggen. Het persoonlijk maken van zaken, en deze herleiden tot in de invloedssfeer van de bewoners, maakt het mogelijk om ze te prikkelen en empoweren om zelf in actie te komen. Hierbij speelt story-telling en framing een belangrijk rol. Zo zijn gedragswetenschappelijke inzichten niet uitsluitend op projectbasis relevant voor de praktijk van de Stadsmarinier maar ook in zijn dagelijkse praktijk.

## **| 4.6 | Stadsbeheer Rotterdam**

Het bijplaatsen van afval naast de container is een probleem waar veel gemeentes mee geconfronteerd worden (Dur & Vollaard, 2015). Gemeenten proberen deze bijplaatsing op allerlei manier terug te dringen, maar het probleem blijkt hardnekkig en een goede oplossing is nog niet gevonden. Over de toegepaste maatregelen bestaat dikwijls geen kennis over de effectiviteit (Dur & Vollaard, 2015). Ondanks vele pogingen en interventies is de succesformule nog niet gevonden (Gemeente Rotterdam, 2015). Stadsbeheer Rotterdam heeft daarom besloten om in samenwerking met universitair docent Ben Vollaard van de Universiteit Tilburg en professor Robert Dur van de Erasmus Universiteit Rotterdam een onderzoek op te zetten om het bijplaatsen van afval tegen te gaan.

### *Tekstblok 4.6.1 | Royaal Wildplassen (Interview Dur)*

Naast het project omtrent bijplaatsing is professor Robert Dur ook betrokken geweest bij een project omtrent wildplassen in Amsterdam. Tegen de muren van het Paleis op de Dam worden regelmatige blazen geleeagd. In samenwerking met de gemeente Amsterdam is een project gestart om dit wildplassen te verminderen. Er zijn verschillende opties bekeken, wat uiteindelijk heeft geleid tot een concrete interventie. Door middel van signalering door een sensor plaatst deze interventie een wildplasser in een zee van licht. Het veldonderzoek toonde aan dat deze interventie een groot effect bleek te hebben op het aantal wildplassers bij het Paleis op de Dam.

Tijdens het op 1 maart 2016 afgenomen interview met Robert Dur vertelt hij dat hij in samenwerking met Ben Vollaard en Maya von Harras van Stadsbeheer Rotterdam aan de slag is gegaan om effectieve interventies te ontwikkelen om bijplaatsing te stoppen. In de uitvoer van dit project zijn een viertal veldexperimenten opgezet. Deze waren gericht op het stimuleren van de burger om de straat waarin ze wonen zo schoon mogelijk te houden in samenwerking met de gemeente Rotterdam. Een eerste stap in het experiment was het uitvoeren van een solide nulmeting (Dur & Vollaard, 2015). Vervolgens zijn er vier veldexperimenten opgezet waarin verschillende interventies zijn getest (Ibid). Deze veldexperimenten hebben geleid tot het achterhalen van een aantal succesvolle maatregelen, die hun nut hebben bewezen (Ibid). Deze inzichten vormen momenteel een palet aan bewezen maatregelen die worden ingezet om bijplaatsing tegen te gaan (Gemeente Rotterdam, 2015). Daarnaast blijft monitoren een must. Ondanks het feit dat een project als dit kostbaar is, in termen van tijd en menskracht, heeft het geleid tot inzichten om gefundeerd beleid te ontwikkelen.

Een van de redenen dat het onderzoek is uitgevoerd, is de steun van wethouder Alexandra van Huffelen. Als wethouder met een sociaalwetenschappelijke achtergrond was ze bekend met het nut van experimenteel onderzoek. Daarnaast heeft Stadsbeheer Rotterdam ook een belangrijke rol gespeeld, door de samenwerking op te zoeken met de wetenschap.

## 4.7 | Toezicht en Handhaving gemeente Leeuwarden

Door een masterclass *nudging* bij het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) en het leeratelier Toezicht en Naleving van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) kwamen medewerkers van het team Toezicht en Handhaving van de gemeente Leeuwarden voor het eerst in contact met gedragswetenschappelijke inzichten. Deze kennismaking was voor het team een trigger om meer met deze inzichten te doen. Het team Toezicht en Handhaving doorloopt op dit moment een verbetertraject om het naleefgedrag van zowel burgers als bedrijven te verbeteren. Dit is bij uitstek een onderwerp waarbij de gedragscomponent een belangrijke rol speelt. Door middel van de incompany-training verzorgt door het bureau Duwtje, een bureau dat zich specialiseert in gedragsverandering, zijn de medewerkers getriggerd om met nieuwe inzichten, op een creatieve wijze na te denken over mogelijke interventies.

*Tekstblok 4.7.1 | Met kennis van gedrag brieven schrijven (Interview van Staaveren)*

Naar aanleiding van de incompany-training van Duwtje is er meer aandacht voor de wijze waarop gedrag van de burger wordt beïnvloed. Een van de voorbeelden waaruit dit blijkt is de wijze waarop brieven tegenwoordig worden opgesteld.

In toenemende mate is er aandacht voor goede triggers om mensen in beweging te krijgen. Zo wordt er nu nagedacht over wie de brief ondertekent, en de toonzetting van een brief. Het team Toezicht en Naleving heeft het idee dat de boodschap in de brieven hierdoor beter aankomt.

In het op 15 januari afgenomen interview met Liza Luesink vertelt zij dat het bureau Duwtje op verschillende wijze de inzet van gedragswetenschappelijke inzichten binnen een organisatie faciliteert, bijvoorbeeld via bijeenkomsten en trainingen. Hierbij staat het prikkelen van de deelnemers centraal, en zo bewustzijn te creëren van gedragsmechanisme en de waarde hiervan in hun dagelijkse praktijk. Daarnaast is Duwtje gespecialiseerd in het ontwikkelen en uitvoeren van interventies. Hierbij is het analyseren van gedrag in een specifieke context relevant. Op basis van deze analyse komen ze tot rapportage waardoor inzicht ontstaat in de oorzaak van bepaald

gedrag. Zo kan het zijn dat het proces slecht is ingericht of dat er andere factoren zijn die het gedrag onwenselijk beïnvloeden. Bij het ontwerpen van een concrete interventie houdt Duwtje zo veel mogelijk vast aan de onderzoeksmethode *Randomized Controlled Trial*. Op die manier is het mogelijk om een zo nauwkeurig mogelijk het effect meten.

In het op 21 maart 2016 afgenomen interview met Laura van Staaveren, gedragsdeskundige bij het bureau Duwtje, vertelt ze dat tijdens de incompany-training bij het team Toezicht en Handhaving van de gemeente Leeuwarden, medewerkers aan de slag zijn gegaan met het reflecteren van gedragswetenschappelijke inzichten aan hun werkpraktijk. De inzichten die de medewerkers tijdens deze incompany-training hebben geworven dragen ze mee in hun dagelijkse praktijk.

Ook binnen de gemeente Leeuwarden bestaat groeiend enthousiasme betreffende de inzet van gedragswetenschappelijke inzichten. Mede op basis van presentaties verzorgd door het team Toezicht en Naleving, ontstaat er draagvlak binnen de gemeente. De verbinding tussen beleid en uitvoering is hierdoor tevens beïnvloed. Op basis van de gedragswetenschappelijke inzichten van de medewerkers van het team Toezicht en Naleving, zijn medewerkers getriggerd om feedback te geven aan beleidsmakers. In toenemende mate staat het begrijpelijk maken van beleid voor de burger centraal. Met de trainingen en ervaringen die het team Naleving en Gedragsverandering heeft opgedaan zijn ze in staat om, door middel van betere argumentatie, mensen te overtuigen van het belang van gedragswetenschappelijke inzichten.

*Tekstblok 4.7.2 | Brandpreventie in de binnenstad (Interview van Staaveren)*

In 2013 heeft er een grote brand gewoed in de binnenstad van Leeuwarden. Naar aanleiding van deze brand is besloten om de eigenaren en bewonder van winkels en woningen in de binnenstad te informeren over hun eigen verantwoordelijkheid omtrent brandpreventies. Een klassieke wijze om deze informatie te verspreiden is het versturen van een brief. Op basis van gedragswetenschappelijke inzichten is echter besloten om het op een andere manier aan te pakken. Zo is er gebruik gemaakt van het inzicht dat mensen eerder geneigd zijn in actie te komen als ze beginnen met een klein stapje in de goede richting. Tijdens de incompany-training van Duwtje is nagedacht over een wijze waarop dit inzicht kan bijdrage om de doelgroep te bereiken. Er is een analyse gemaakt van de relevante gedragscomponenten, op basis waarvan vervolgens een interventie is ontwikkeld. Uiteindelijk is er een postkaart ontwikkelt met op de voorkant een brandhaspel. Bij het openen van de kaart kan je aan de brandhaspel trekken, waardoor er informatie inzichtelijk wordt. Deze kaart is verspreid onder bewoners en eigenaren van panden in de binnenstad, en heeft tot veel positieve reacties geleid.

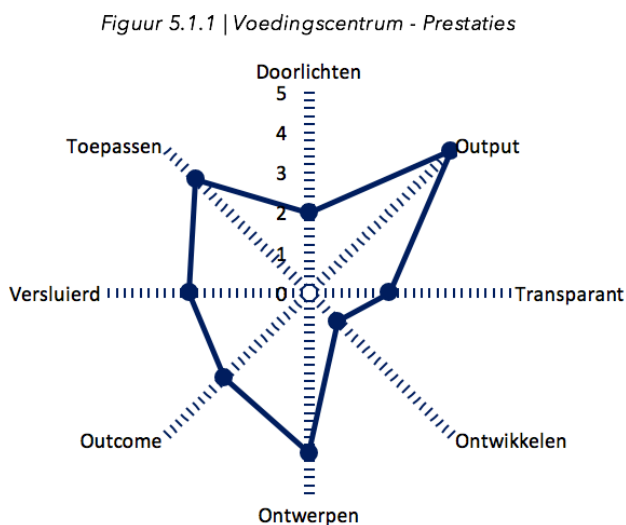
## 5. Analyse

In de analyse zijn de bovenstaande empirische bevindingen gereflecteerd aan de eerder beschreven dilemma's. Zijn deze dilemma's in de praktijk van de onderzochte organisatie te herkennen en zo ja, welke afwegingen zijn hierbinnen gemaakt? Door aan de geformuleerde indicatoren numerieke waardes toe te kennen, zijn per organisatie en dilemma bepaalde scores tot stand gekomen. Deze scores geven inzicht in de wijze waarop en de mate waarin gedragswetenschappelijke inzichten ingebed zijn in de onderzochte organisaties.

Concreet leidt deze handelingswijze tot de presentatie van een drietal radarfiguren per organisatie. Deze radarfiguren geven per categorie (prestaties, professionaliteit en positionering) inzicht in de afwegingen betreffende de verschillende dilemma's. Ter ondersteuning staat per radarfiguur een bondige tekstuele duiding van de scores uitgewerkt. De onderstaande analyses zijn gebaseerd op de in het voorgaande hoofdstuk beschreven empirie.

### I 5.1 | Het Voedingscentrum

Het Voedingscentrum richt zich primair op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan nieuwe beleid. Er is daarbij ook in enige mate aandacht voor het doorlichten van bestaand beleid aan de hand van nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten. Langs de drie programmalijnen van het voedingscentrum leidt de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten tot concrete output van de organisatie. Rapporten, folders, campagnes, tools en andere producten vormen instrumenten om de consument te stimuleren om een gezonde en duurzame voedselkeuze te maken. Waar de activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten zich voornamelijk richten op het leveren van output gebeurt dit uiteindelijk om een zekere outcome te

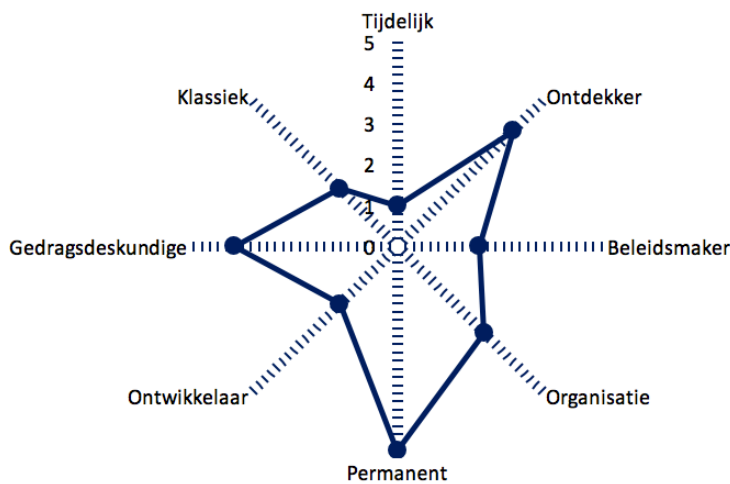


stimuleren. Inzicht in de activiteiten van de organisatie omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten is niet direct beschikbaar en is voor buitenstaanders alleen te herleiden uit de output van de organisatie. Daarnaast past het Voedingscentrum in haar dagelijkse praktijk voornamelijk bestaande gedragswetenschappelijke inzichten toe. Hierbij speelt het ontwikkelen van context specifieke nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten een zeer beperkte rol.

Het fulltime aanstellen van een medewerker die verantwoordelijk is voor het belichten van de gedragscomponent in de praktijk van het Voedingscentrum, verzorgt een permanente aanwezigheid van het gedragsperspectief. Deze specialistische medewerker, in combinatie met een extern netwerk van deskundigen, verzorgt een degelijke grip op de huidige gedagswetenschappelijke inzichten. De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten voornamelijk is derhalve belegd in handen van gedragsdeskundigen. Waar in de dagelijkse praktijk de nadruk voornamelijk ligt op het benutten van bestaande inzichten, staat het ontwikkelen

en experimenteren met nieuw ontwikkelde inzichten op een lager pitje. De gespecialiseerde medewerker en het netwerk hebben verschillende contacten, zowel binnen de overheid als met kennisinstellingen. Door de aanzienlijke rol van het netwerk lijkt de professionaliteit op het terrein van gedragswetenschappelijke inzichten zich voornamelijk te binden aan vakgroepen buiten de overheid. Dit neemt niet weg dat er ook een aantal contacten binnen overheidsverband zijn.

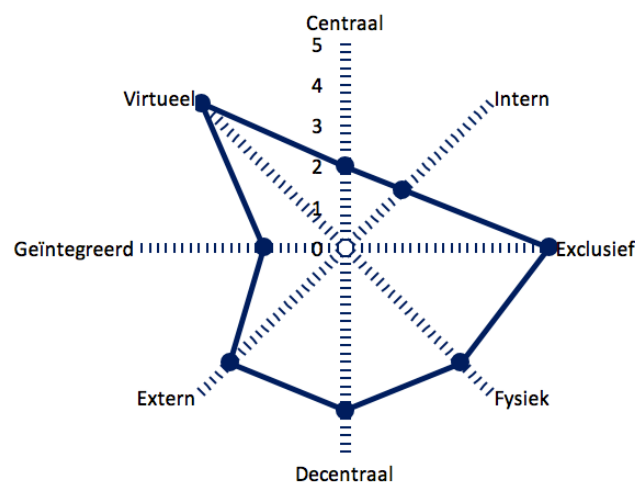
Figuur 5.1.2 | Voedingscentrum - Professionaliteit



Het feit dat het Voedingscentrum in de kern een uitvoeringsorganisatie is, schept een zekere afstand tot de politieke top. De focus ligt dan ook op het decentrale uitvoeringsniveau. Het exclusief beleggen van de benutting van gedragswetenschappelijke inzichten bij een medewerker

binnen de organisatie zorgt voor een zekere mate van interne inbedding van gedragswetenschappelijk inzichten. Toch lijken de specifieke gedragswetenschappelijke inzichten voornamelijk aanwezig te zijn binnen het externe netwerk van het Voedingscentrum. De combinatie tussen het exclusief beleggen van het gedragsperspectief bij een medewerker en het organiseren van een specialistisch netwerk leidt tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie.

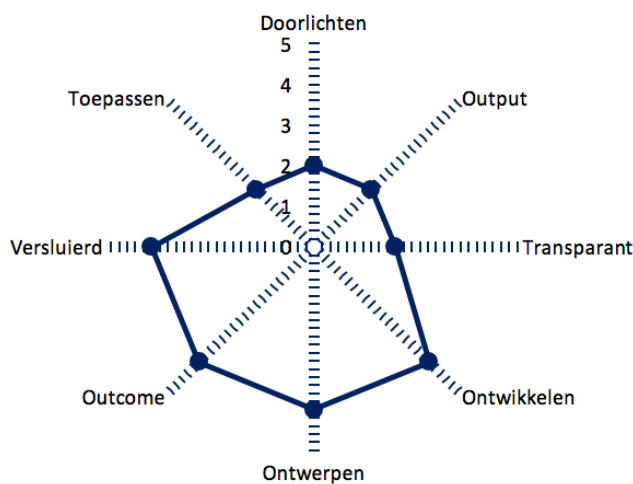
Figuur 5.1.3 | Voedingscentrum - Positionering



## 5.2 | Het Ministerie van Economische Zaken

Het BIT-EZ legt in haar dagelijkse praktijk de nadruk op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan nieuw beleid. Het doorlichten van bestaand beleid ligt gevoeliger binnen het Ministerie. De focus in de toepassing ligt voornamelijk op het bewerkstelligen van een bepaalde outcome, zijnde gedragsverandering. Om deze outcome te bereiken is de inzet van RCT's de geprefereerde methode. Het BIT-EZ is terughoudend in het naar buiten brengen van informatie omtrent hun activiteiten tot ze concrete wetenschappelijke

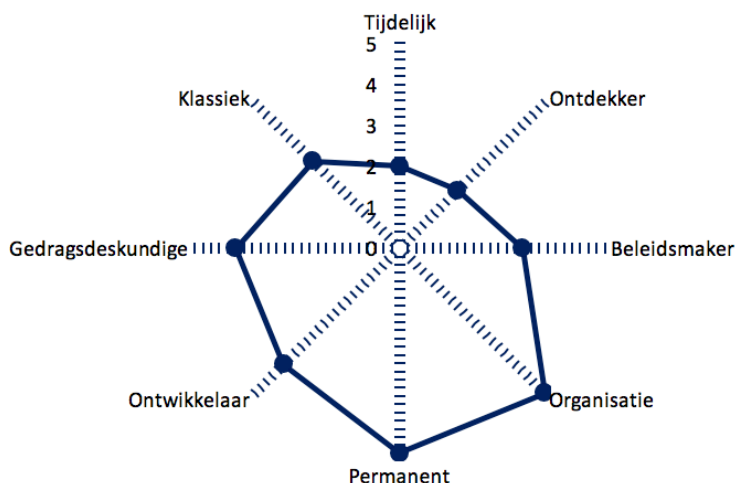
Figuur 5.2.1 | Ministerie van Economische Zaken - Prestaties



resultaten kunnen presenteren. Hierdoor is er weinig tot geen zicht op de concrete activiteiten. In navolging van het BIT-UK heeft het BIT-EZ een ontwikkelende rol aangenomen in het inbeddingsproces van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie. De focus op het ontwikkelen en testen van gedragsinterventies in een specifieke context, legt de nadruk op het ontwerpen en testen van nieuwe ontwikkelingen waarbij het toepassen van reeds bestaande gedragswetenschappelijke inzichten minder wordt benadrukt.

Het feit dat er sprake is van een team, namelijk het BIT-EZ, schept een permanent aanwezigheid van gedragswetenschappen binnen het Ministerie. De focus op het ontwikkelen van context specifieke gedragsinzichten vraagt om kennis en kunde over de benodigde onderzoeksmethodes.

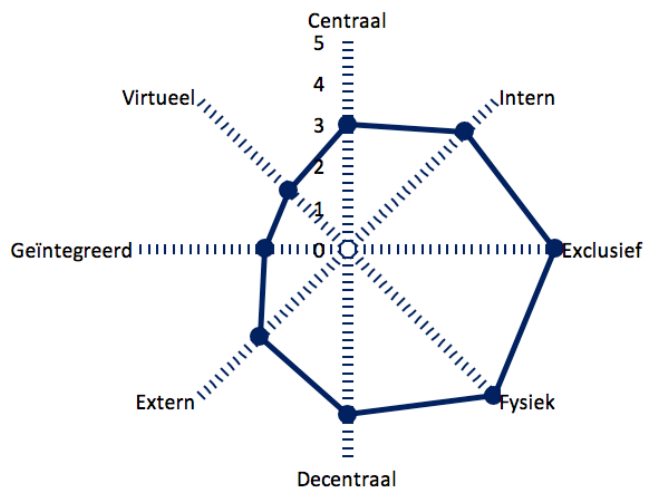
Figuur 5.2.2 | Ministerie van Economische Zaken - Professionaliteit



Deze specifieke kennis lijkt deels bij gespecialiseerde professionals te zijn belegd maar deels ook bij beleidsmakers. Deze professionals zijn verbonden met een netwerk binnen de overheid, het *Behavioral Insights Network*. Dit netwerk vormt een vakgroep binnen de overheid waarin ervaringen en kennis worden uitgewisseld. Daarnaast schept de samenwerking met kennisinstellingen ook een band met een vakgroep buiten de overheid.

De intensieve samenwerking tussen BIT-EZ en andere spelers binnen het Ministerie schept een beperkte afstand tot de politieke top. Ook de samenwerking in het interdepartementaal netwerk draagt hieraan bij. In de praktijk ligt de focus toch voornamelijk op het vormgeven aan uitvoerende

Figuur 5.2.3 | Ministerie van Economische Zaken - Positionering

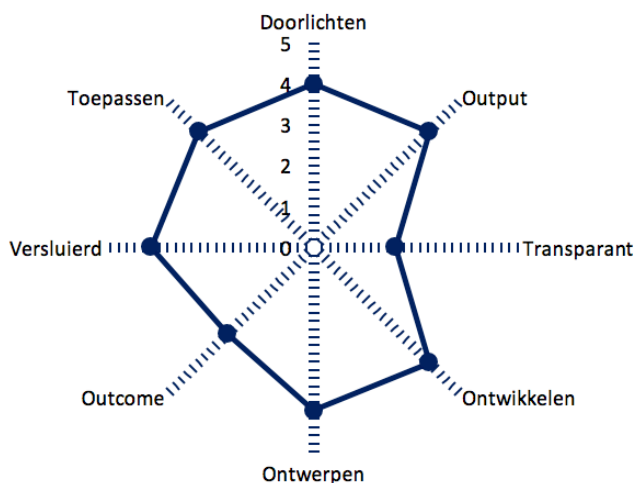


taken, wat weer een zekere afstand tot de politieke top schept. De opzet van het BIT-EZ realiseert kennis en kunde intern binnen de organisatie, terwijl de samenwerking met andere departementen en kennisinstellingen er tevens voor zorgt dat externe kennis en kunde de praktijk van het Ministerie kunnen beïnvloeden. Het exclusief beleggen van de benutting van gedragswetenschappelijke inzichten in het BIT-EZ zorgt voor een fysieke plek in de organisatie waar de activiteiten betreffende het onderwerp zich centreren.

### 5.3 | Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Het BIT-IenM focust zich zowel op het doorlichten van bestaand beleid, mede aan de hand van de DOE-MEE tool, als op het vormen van nieuw beleid aan de hand van gedragswetenschappelijke inzichten. Om dit te realiseren levert het BIT-IenM verschillende output, in de vorm van tools en voorlichting. Hoewel het realiseren van een concrete outcome van belang is focust het team zich

Figuur 5.3.1 | Ministerie van Infrastructuur en Milieu - Prestaties

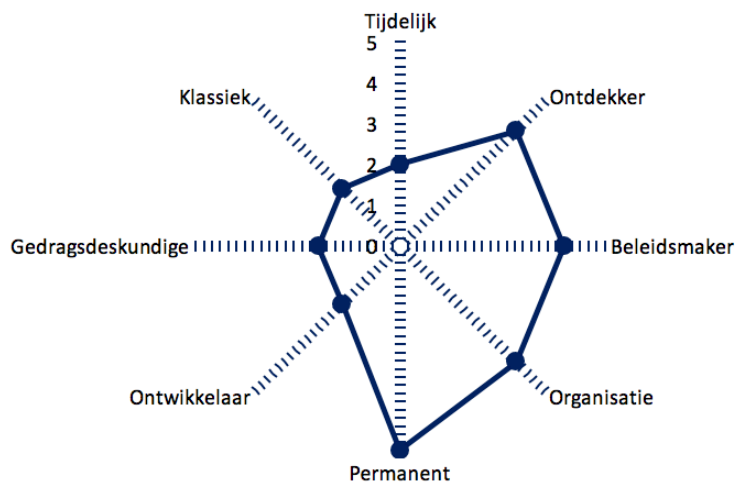


voornamelijk op het leveren van output om dit te faciliteren. Hierbij ligt de focus op toevoeging van het gedragsperspectief aan het repertoire van de beleidsmaker. Ook bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu is beperkt inzicht te verkrijgen in de activiteiten die worden ondernomen omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten.

Het bestaan van het BIT-IenM zorgt voor een permanent aanwezig karakter van het gedragswetenschappelijke perspectief. Het zwaartepunt in de professionaliteit ligt

voornamelijk op het ontdekken van bestaande gedragswetenschappelijke inzichten om deze vervolgens te benutten. Daarnaast zijn er echter ook projecten die zich richten op het opwickelen van context specifieke gedragswetenschappelijk inzichten. De focus op het leveren van output om de professionaliteit van de beleidsmaker te verrijken met gedragswetenschappelijke perspectief

Figuur 5.3.2 | Ministerie van Infrastructuur en Milieu - Professionaliteit

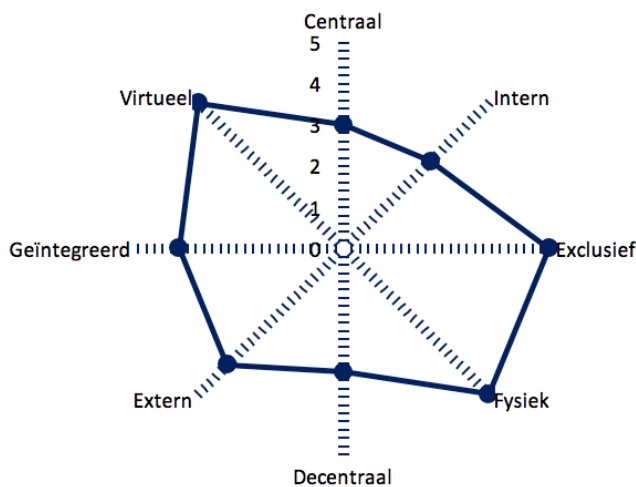


beslaat een grote rol. Daarnaast is ook het BIT-lenM actief in het interdepartementale netwerk. Tevens werken ze samen met kennisinstututen en andere actoren, en maken ze zo verbinding met andere vakgroepen binnen de overheid.

Het BIT-lenM vormt een vast team binnen het Ministerie en zijn ze in de praktijk actief met het verspreiden van gedragswetenschappelijke

inzichten binnen de organisatie, alsmede het uitvoeren en aansturen van concrete projecten. Dit zorgt zowel voor een zekere afstand als nabijheid tot de politiek. Naast de aanwezigheid van het BIT-lenM is er sprake van een nauwe samenwerking met verschillende partijen binnen een kennisnetwerk. Dit netwerk is omvangrijk en bestaat uit verschillende schillen. Veel van de gedrag specifieke kennis is aanwezig binnen dit netwerk terwijl de aanwezigheid van een vast BIT-lenM ook enige kennis intern binnen het Ministerie vastlegt. De exclusieve belegging van de verantwoordelijkheid om gedragswetenschappelijke inzichten in te bedden binnen het ministerie

Figuur 5.3.3 | Ministerie van Infrastructuur en Milieu - Positionering



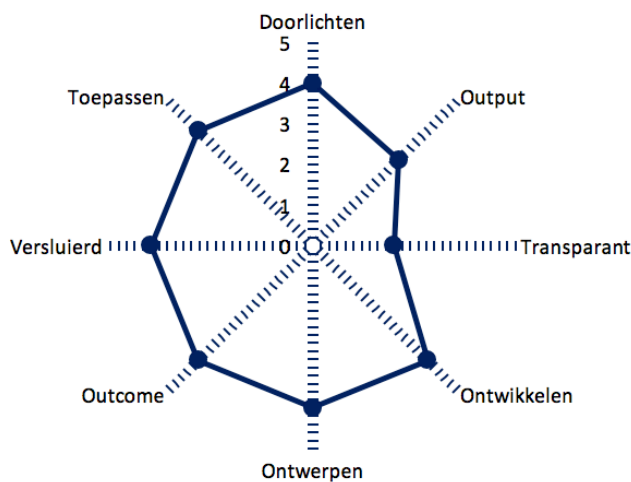
bij het BIT-lenM zorgt voor exclusieve plaatsing van de kennis. Daarnaast ligt er in de vorm van de DOE-MEE tool ook een sterk accent op het integreren van gedragswetenschappelijke inzichten in het repertoire van de beleidsmaker. Zowel de aanwezigheid van het BIT-lenM als het omvangrijke netwerk zorgt voor sterke fysieke en virtuele plaatsingen.

## 5.4 | De Belastingdienst

Het team gedragsverandering van de belastingdienst focust zich zowel op het benutten van bestaande gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan hun dagelijkse praktijk, als het ontwikkelen van context specifieke inzichten. Hierbij richten ze zich zowel op het doorlichten van bestaande processen als het ontwerpen van nieuw beleid. Hierbij ligt het zwaartepunt op het verhogen van de compliance, een duidelijk vorm van outcome. Deze outcome wordt bewerkstelligd door de creatie van specifieke output, zoals een brief of andere interventie. Inzicht



Figuur 5.4.1 | Belastingdienst - Prestaties

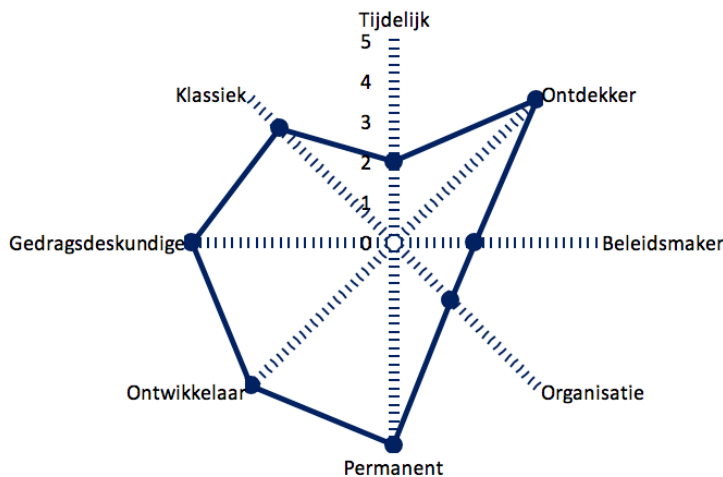


in de activiteiten van het team gedragsverandering is beperkt. Ze zijn terughoudend in het ontsluiten van informatie omtrent de activiteiten die ze ondernemen om gedragswetenschappelijke inzichten in te bedden binnen de organisatie.

Het bestaan van een team gedragsverandering binnen de belastingdienst zorgt voor een permanente vertegenwoordiging van het gedragswetenschappelijk perspectief binnen de organisatie. Het team is in de professionele

invulling goed op de hoogte van de meeste recente gedragswetenschappelijke inzichten en is tevens in staat om met specialistische kennis en kunde gedragswetenschappelijke methodes in te

Figuur 5.4.2 | Belastingdienst - Professionaliteit



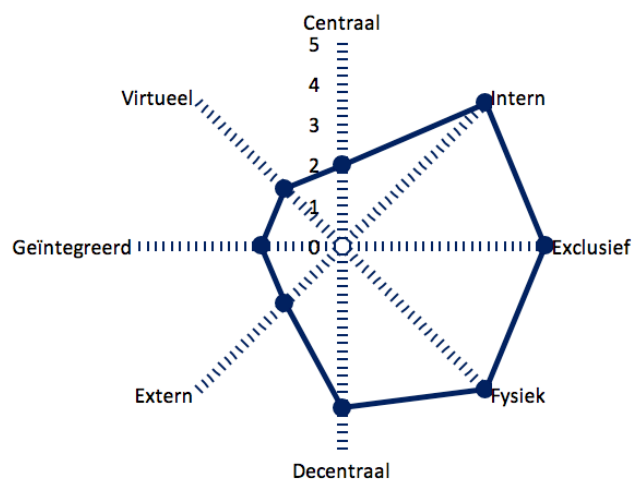
zetten om context specifieke inzichten te ontwikkelen. Hierbij maken ze bij voorkeur gebruik van RCTs. Het team gedragsverandering bestaat uit gedragsdeskundigen die zich voornamelijk verhouden tot een vakgroep buiten de overheid.

Het team gedragsverandering van de belastingdienst houdt zich primair bezig met uitvoerende taken. Dit schept een zekere afstand tot de politiek top. Via hun leidinggevende kan er sprake zijn van een zekere

politieke invloed, maar deze zal gering zijn. Daarnaast faciliteert de aanwezigheid van een team gedragsverandering een sterke mate van interne organisatie omtrent gedragswetenschappelijke inzichten en kunde. Het feit dat het team gedragsverandering bestaat uit gedragsdeskundigen

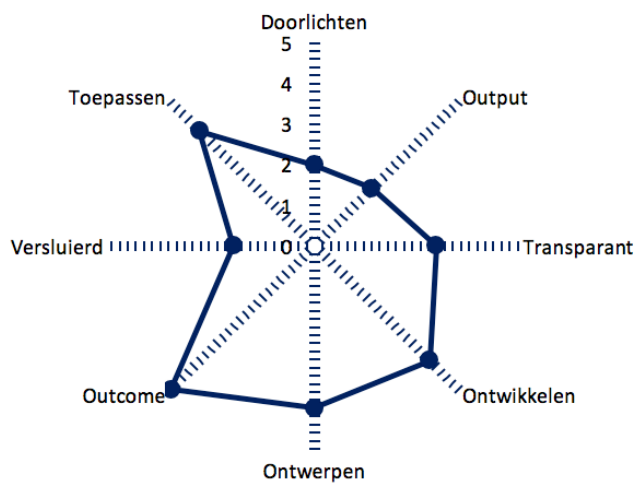
onderstreept deze constatering. Het centreren van de activiteiten omtrent de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten zorgt voor een exclusief en fysiek karakter van de plaatsing van deze inzichten binnen de organisatie.

Figuur 5.4.3 | Belastingdienst - Positionering



## 5.5 | Stadsmarinier Rotterdam

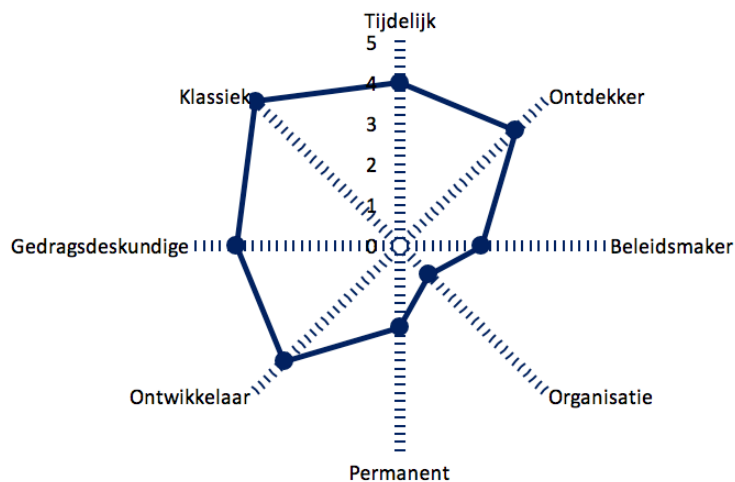
Figuur 5.5.1 | Stadsmarinier Rotterdam - Prestaties



in zijn dagelijkse praktijk. Dit is echter eerder het gevolg van de wijze waarop een Stadsmarinier verantwoording aflegt.

De Stadsmarinier put in zijn dagelijkse praktijk uit verschillende perspectieven om vorm te geven aan zijn handelen. Het inschakelen van een gespecialiseerd bureau als Maverick geeft aan dat het gedragswetenschappelijk perspectief niet permanent aanwezig is, maar ingezet wordt wanneer nodig. In zijn dagelijkse praktijk maakt de Stadsmarinier zowel gebruik van bestaande

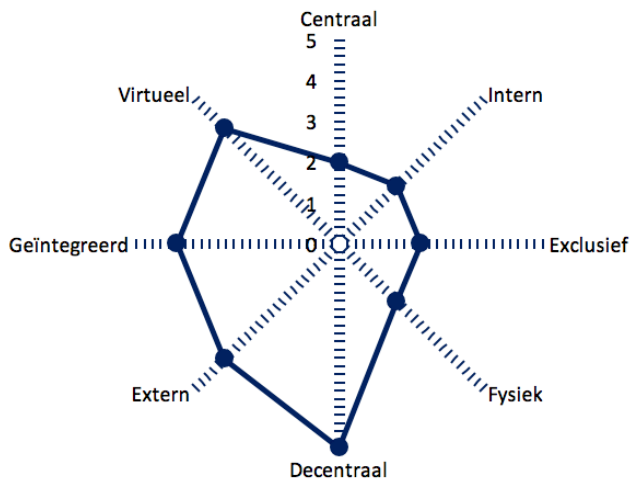
Figuur 5.5.2 | Stadsmarinier Rotterdam - Professionaliteit



gedragswetenschappelijke inzichten, al dan niet aangereikt door een gespecialiseerd bureau, als in samenwerking ontwikkelde context specifieke wetenschappelijke inzichten. De professionaliteit van deze inzichten is voornamelijk belegt bij het gespecialiseerde bureau Maverick waarmee de samenwerking is opgezocht. De gedragsspecialisten die werkzaam zijn bij dit bureau verhouden zich primair tot een vakgroep buiten de overheid.

De Stadsmarinier heeft in Rotterdam een bijzondere positie, direct onder de verantwoordelijkheid van de burgermeester. Dit betekent dat er verbinding bestaat met de politieke top binnen de gemeente. Tegelijkertijd is de taak van de Stadsmarinier primair gericht op decentrale uitvoering, waarbij weer een zekere afstand tot de politiek bestaat. De Stadsmarinier benut voornamelijk kennis die aanwezig is bij bureaus die zich specialiseren in gedrag. Daarmee is de kennis en kunde

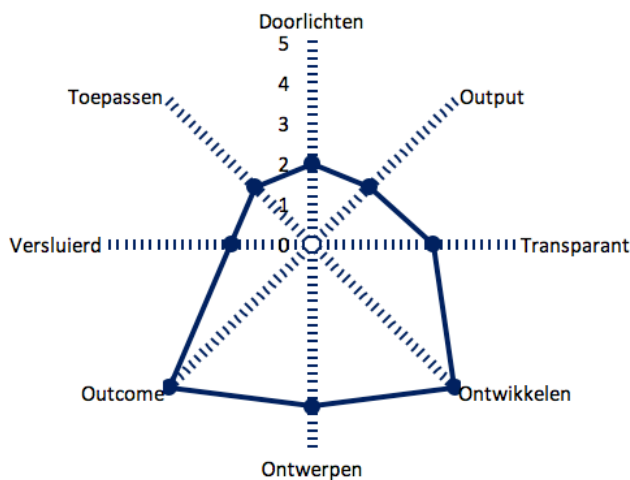
Figuur 5.5.3 | Stadsmarinier Rotterdam - Positionering



omtrent de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten voornamelijk extern georganiseerd in de samenwerking met anderen. Dit zorgt ook voor een virtuele plaatsing van gedragsinzichten. Daarnaast benut de Stadsmarinier in zijn dagelijkse praktijk gedragswetenschappelijke inzichten. Hij integreert deze inzichten in een bestaand repertoire waarmee hij vormgeeft aan zijn praktijk.

## 5.6 | Stadsbeheer Rotterdam

Figuur 5.6.1 | Stadsbeheer Rotterdam - Prestaties

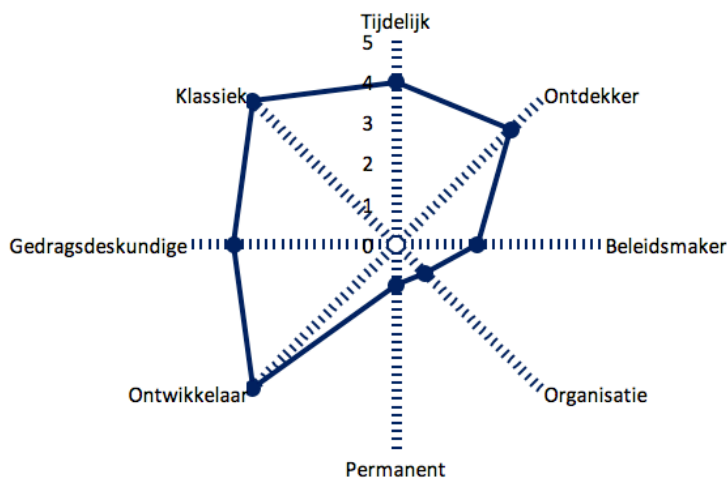


De samenwerking tussen het Stadsbeheer Rotterdam en wetenschappers is primair gericht op het ontwikkelen van nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten. Hierbij kunnen bestaande inzichten als inspiratiebron worden gezien. De nadruk ligt voornamelijk op het ontwerpen van nieuwe interventies om bijplaatsing tegen te gaan. Dit geeft ook meteen aan dat het inzetten van gedragswetenschappelijke inzichten primair het doel dient om een concrete outcome te realiseren. Het onderzoek en de artikelen die uit dit onderzoek voortkomen vormen

daarnaast ook een zekere output. De wijze waarop in dit project gedragswetenschappelijke inzichten wordt ingezet is vrij transparant. Door het publiceren van een wetenschappelijke artikelen is tot in detail duidelijk wat er is ondernomen om tot een bepaalde interventie te komen.

Het project omtrent bijplaatsing is een tijdelijke samenwerking tussen Stadsbeheer Rotterdam en de wetenschap, waarbij kennis en kunde omtrent de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten tijdelijk binnen de organisatie zijn gehaald. Daarnaast zijn de betrokken wetenschappers zowel in staat geweest om met gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes nieuwe interventies te ontwikkelen, als om op basis van bestaande inzichten deze vorm te geven. Het zwaartepunt in dit traject ligt bij de input van de wetenschappers die fungeren als gedragsdeskundige. Daarnaast heeft de beleidsmaker, in de vorm van een medewerker van Stadsbeheer Rotterdam, ook een rol gespeeld. De professionaliteit die is ingezet bij het project verhoudt zich tot een vakgroep binnen de wetenschap van gedragsdeskundige.

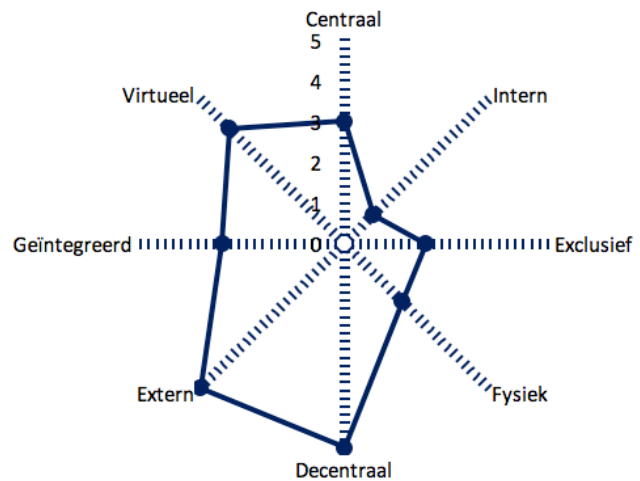
Figuur 5.6.2 | Stadsbeheer Rotterdam - Professionaliteit



Stadsbeheer Rotterdam is voornamelijk gericht op het uitvoeren van een publieke taak. Desalniettemin is het project nadrukkelijk gesteund door de verantwoordelijke wethouder. Hierdoor ontstaat er zowel een politieke verbinding als een sterk verwantschap met het decentrale uitvoeringsniveau. Daarnaast zie je dat de benodigde kennis en kunde om tot benutting van gedragswetenschappelijke inzichten te komen extern is gepositioneerd, in dit geval in de wetenschap. Het beleggen

van dit project bij een medewerker binnen de organisatie zorgt wel voor een zekere centrering van de inbedding. De wetenschappelijke inzichten die toegepast zijn in dit project vormen een toevoeging aan vele andere perspectieven van waaruit de medewerker vormgeeft aan haar praktijk. Door de samenwerking tussen Stadsbeheer Rotterdam en de wetenschap is er vooral sprake van een virtuele positionering van gedragswetenschappelijke inzichten.

Figuur 5.6.3 | Stadsbeheer Rotterdam - Positionering

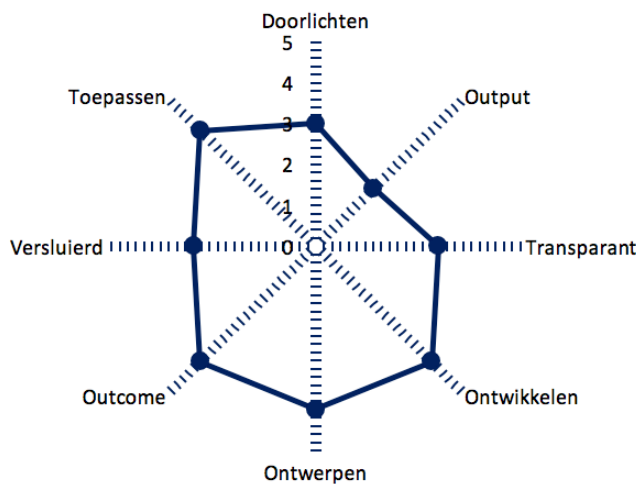


## 5.7 | Toezicht en Handhaving gemeente Leeuwarden

Het team Toezicht en Handhaving van de gemeente Leeuwarden is zowel gericht op het toepassen als op het ontwikkelen van gedragswetenschappelijke inzichten. In hun dagelijkse praktijk zijn gedragswetenschappelijke inzichten ingezet om vorm te geven aan het handelen van het team. Bij specifieke projecten zijn nieuwe context specifieke inzichten ontwikkeld.

Gedragswetenschappelijke inzichten zijn gebruikt om bestaand beleid door te lichten en te verbeteren, maar voornamelijk ook om vorm te geven aan nieuw beleid en nieuwe interventies. Hierbij ligt de focus op het bereiken van concrete outcome. Het team Toezicht en Handhaving is redelijk transparant over hun activiteiten omtrent de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten. Desalniettemin is er weinig informatie beschikbaar over deze activiteiten.

Figuur 5.7.1 | Toezicht en Handhaving Leeuwarden - Prestaties

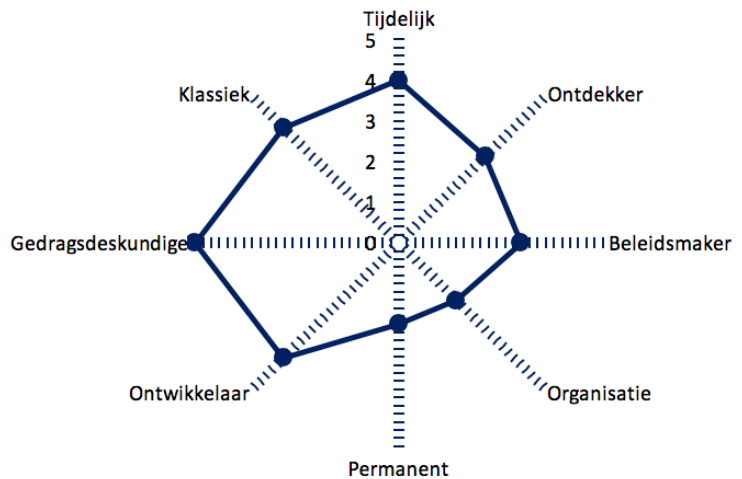


De professionaliteit die benodigd is om gedragswetenschappelijke inzichten te benutten is voornamelijk tijdelijk georganiseerd, geïllustreerd door het benutten van specialistische bureaus zoals Duwtje. Gelijktijdig vormen trainingen en ervaringen ook een permanente aanwezigheid van professionaliteit omtrent de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie. De medewerkers van het team Toezicht en Handhaving weten relevante inzichten te ontdekken en toe te

passen, en in samenwerking met specialistisch bureaus worden daarnaast ook context specifieke inzichten zijn ontwikkeld. De gedragsdeskundigen die werkzaam zijn bij deze specialistische

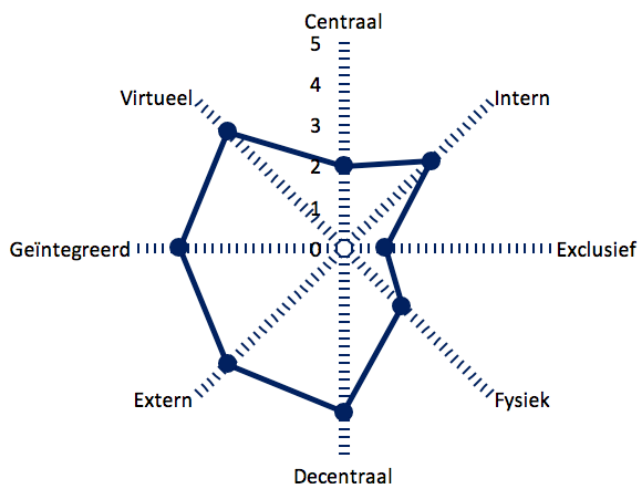
bureaus vormen derhalve een zeer belangrijke schakel. Een deel van de professionaliteit ligt tevens versleuteld in het repertoire van de beleidsmaker. De gedragsdeskundige binnen de specialistische bureaus vormen de sterkste verbintenis met een vakgroep. Een vakgroep die zich organiseert buiten de overheid. Tegelijkertijd is er ook in enige mate een relatie tussen medewerkers binnen het team gedragsverandering en partijen binnen het openbaar bestuur.

Figuur 5.7.2 | Toezicht en Handhaving Leeuwarden - Professionaliteit



Het team Toezicht en Handhaving is vooral gericht op hun uitvoerende taak. Hierbij geven ze vorm aan een politieke opgave. De verbinding met de politiek is hierdoor wel aanwezig, doch in

Figuur 5.7.3 | Toezicht en Handhaving Leeuwarden - Positionering



beperkte mate. Het gaat voornamelijk om het vormgeven aan een uitvoerende taak op decentraal niveau. De positie van kennis en kunde omtrent gedragswetenschappelijke inzichten is voornamelijk extern georganiseerd. De specialistische bureaus worden extern aangetrokken. Tegelijkertijd is er intern ook sprake van een zekere mate van gedragswetenschappelijke inzichten. Deze inzichten zijn een toevoeging aan het reeds bestaande repertoire van de medewerkers binnen het team. De

positionering van de kennis en kunde ligt echter toch voornamelijk in de samenwerking met deskundige externe partijen.

## 6. Conclusie

---

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

*Welke dilemma's spelen een rol bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur, welke keuzes zijn hierin gemaakt en wat zijn de gevolgen van deze keuzes?*

Het onderzoeken van deze vraagstelling heeft geleid tot een reflectie van de praktijk van verschillende koplopers binnen het openbaar bestuur met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten, getoetst aan een twaalfstal dilemma's. Deze dilemma's werden onderverdeeld in drie categorieën: prestaties, professionaliteit en positionering. Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen, staat onderstaand per categorie een concluderende beschouwing over herkenning van de dilemma's, de keuzes die binnen de dilemma's zijn gemaakt en de gevolgen van deze keuzes. In navolging van deze conclusies is een reflectie opgesteld over de vraag wat dit betekent voor de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur. Tot slot staat een methodische reflectie uitgewerkt, waarin de beperkingen van dit onderzoek staan aangeduid.

### I 6.1 | Prestaties

De geformuleerde dilemma's binnen de categorie prestaties zijn binnen de onderzochte organisaties herkenbaar. Wel lijken de spanningen die in theorie bestaan tussen de alternatieven in de praktijk minder sterk terug te komen. Hieraan zal in de methodische reflectie verdere aandacht worden besteed. Interessant is de bevinding dat de onderzochte organisaties allen sterk zijn gericht op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan nieuw beleid, waarbij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en de Belastingdienst ook veel aandacht hebben voor het doorlichten van bestaand beleid. De benutting van gedragswetenschappelijke inzichten is daarnaast sterk gericht op het realiseren van outcome, wat bij de Stadsmarinier en Stadsbeheer Rotterdam het sterkst naar voren komt. Het Voedingscentrum en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn sterk gefocust op het realiseren van concrete output, met als doel een bepaalde outcome te bereiken. In het algemeen valt op dat de onderzochte organisaties beperkt transparant zijn over de activiteiten die ze ondernemen omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten. Waar bij alle onderzochte organisatie sprake is van een zekere mate van versluiering, is er wel sprake van bepaalde gradering. Daarnaast is het opmerkelijk dat de meeste organisaties gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes benutten om context specifieke inzichten te ontwikkelen. Tevens worden reeds bekende inzichten binnen de gedragswetenschap benut om vorm te geven aan de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisaties.

De focus op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan nieuw beleid schept positieve verwachtingen voor de toekomst. Het is denkbaar dat, bij doorvoering van

de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten, beleid kan ontstaan wat beter aansluit op menselijk gedrag. Daarnaast biedt het benutten van gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes om tot context specifieke gedragsinzichten te komen niet enkel de mogelijkheid om gedragsinzichten te benutten, maar tevens ook om deze op passende wijze te creëren. Minder positief is de hoge mate van versluiting van de activiteiten omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten. In de hedendaagse samenleving, waarbij het openbaar bestuur in toenemende mate transparant is over haar activiteiten, zou de benutting van gedragswetenschappelijke inzichten geen uitzondering mogen vormen.

Tabel 6.1: Conclusies Prestaties

Doorlichten versus Ontwerpen	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken komt naar voren dat gedragswetenschappelijke inzichten zowel worden benut om bestaand beleid door te lichten alsmede om nieuw beleid te ontwerpen. In de praktijk blijkt er nauwelijks sprake te zijn van een dilemma: beide uitersten blijken in de beleidspraktijk naast elkaar te kunnen bestaan.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt het zwaartepunt te liggen bij het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan nieuwe beleid, dus 'ontwerpen'.
	Gevolgen	De benutting van gedragswetenschappelijke inzichten om vorm te geven aan nieuw beleid heeft als plausibel gevolg dat het openbaar bestuur beter aansluiting weet te maken met haar burgers.
Output versus Outcome	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken bleek er zowel een focus te bestaan op het creëren van output als het bewerkstelligen van outcome. Ook hier geldt dat in de praktijk de twee uiterste van dit dilemma verenigbaar bleken.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt het zwaartepunt te liggen bij het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten om tot een concrete outcome te komen.
	Gevolgen	Het gevolg van deze constatering is dat gedragswetenschappelijke inzichten zich op deze wijze snel binnen het openbaar bestuur nestelen. Hierdoor worden de resultaten die gedragswetenschappelijke inzichten kunnen bewerkstelligen snel zichtbaar.
Transparant versus Versluit	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken zijn vooral signalen herkend die wijzen op een zekere mate van versluiting aangaande de activiteiten betreffende de benutting van gedragswetenschappelijke inzichten.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt er een zekere terughoudendheid in transparantie te bestaan, en ligt het zwaartepunt bij versluiting.
	Gevolgen	Er is voor de burger weinig zicht op de wijze waarop en de mate waarin de onderzochte handelingspraktijk gedragswetenschappelijke inzichten benut om vorm te geven aan hun praktijk. Het is de vraag hoe dit aansluit op de 'openbaar tenzij' instelling die wordt nagestreefd door het huidige kabinet.
Toepassen versus Ontwikkelen	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken zijn zowel toepassingsvormen van bestaande gedragswetenschappelijke inzichten te herkennen alsmede ontwikkeling van nieuwe context specifieke gedragswetenschappelijke inzichten.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijken zowel bestaande gedragswetenschappelijke inzichten toegepast als ook context specifieke gedragswetenschappelijke inzichten ontwikkeld. In de onderzochte



---

handelingspraktijken lijkt er een zekere evenwicht te bestaan tussen deze twee vormen van prestatie.

---

Gevolgen De bovenstaande constatering heeft ten gevolgen dat er binnen de context van het openbaar bestuur nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten tot stand komen.

---

## 6.2 | Professionaliteit

De geformuleerde dilemma's met betrekking tot professionaliteit zijn herkend in de praktijk van de onderzochte organisaties. Ook bij deze dilemma's bleek dat de theoretische spanningen tussen de alternatieven in de praktijk minder rigoureuus tot uiting kwamen. Een aantal van de onderzochte organisaties hebben gedragswetenschappelijke inzichten belegd in permanente functies, waarmee de integratie van gedragswetenschappelijke inzichten een vast fundament heeft gekregen binnen de organisatie. Verschillende instanties hebben deze functies belegd bij een team, zoals het Ministerie van Economische Zaken (BIT-EZ), het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (BIT-IenM) en de Belastingdienst (Team Gedragsverandering). Anderen hebben dit gedaan in de vorm van een gespecialiseerde medewerker, zoals het Voedingscentrum. De organisaties die gedragswetenschappelijke inzichten op tijdelijke basis binnen hun praktijk organiseren, benutten professionaliteit van buiten de eigen organisatie. Bij de onderzochte organisaties biedt de externe professional de mogelijkheid om aan te sluiten bij de meeste recente gedragswetenschappelijke inzichten en tevens de benodigde professionaliteit om gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes te benutten.

Bij zowel de Belastingdienst als het Ministerie van Economische Zaken is professionaliteit aanwezig om gedragswetenschappelijke inzichten te ontwikkelen. Het Voedingscentrum en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu worden gekenmerkt door een professionaliteit die ze in staat stelt om de nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten te ontdekken en benutten. Interessant om te concluderen is dat vrijwel alle organisaties de professionaliteit voornamelijk hebben belegd bij gedragsdeskundigen. Deze deskundigen borgen de gedragswetenschappelijke inzichten van de betreffende organisatie. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu vormt hierop een uitzondering, en focust zich met name op het toevoegen van gedragswetenschappelijke inzichten aan het repertoire van de beleidsmaker. De professionaliteit binnen de Belastingdienst, de Stadmarinier, Stadsbeheer Rotterdam en het team Toezicht en Handhaving van de gemeente Leeuwarden ligt voornamelijk bij vakgroepen buiten het openbaar bestuur. Hierbij bestaat er dikwijls een relatie met universiteiten. Er is bij het Voedingscentrum, het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu wel sprake van een vakgroep die zich interdepartementaal binnen het openbaar bestuur verbindt.

Het beleggen van de professionaliteit in een permanente functie binnen de onderzochte organisatie geeft een zeker gewicht aan de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten. De aanwezigheid van de professionaliteit om bestaande gedragswetenschappelijke inzichten te benutten en om nieuwe inzichten te ontwikkelen door middel van gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes, geeft blijk van een serieuze aanpak. Het beleggen van deze professionaliteit

bij gespecialiseerde professionals werpt de vraag op of het niet raadzaam is om ook de beleidsmaker meer te verbinden met deze nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten, zoals bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Daarnaast is het opvallend dat er geen sprake is van een brede vakgroep binnen het openbaar bestuur waaraan de professionaliteit omtrent gedragswetenschappen zich verbindt. De huidige vakgroep beslaat slechts een beperkt aantal verbonden partijen, terwijl er op een grotere schaal binnen het openbaar bestuur benutting van gedragswetenschappelijke inzichten plaatsvindt. Juist het verbinden van deze ervaringen op een grote schaal zou van toegevoegde waarde zijn voor de algehele inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur.

*Tabel 6.2: Conclusies Professionaliteit*

Tijdelijke functie <i>versus</i> Permanente functie	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken is plaatsing van professionaliteit betreffende gedragswetenschappelijke inzichten in permanente en tijdelijke functies herkent.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken bleek het zwaartepunt te liggen bij het beleggen van de benodigde professionaliteit in een permanente functie, vaak in de vorm van een specialistisch team. In mindere mate bleken organisaties te kiezen voor een tijdelijke invulling, waarbij de benodigde professionaliteit onderdeel is van een breder handelingsrepertoire.
	Gevolgen	Deze keuze heeft ten gevolgen dat er een zekere gelaagdheid ontstaat binnen de aanwezig professionaliteit binnen het openbaar bestuur. Aan de ene kant heb je de voltijd gedragsprofessional en andere de andere kant de professional voor wie gedragswetenschappelijke inzichten een toevoeging zijn aan zijn of haar handelingsrepertoire.
Ontdekker <i>versus</i> Ontwikkelaar	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken bleek zowel professionaliteit aanwezig om bestaande gedragswetenschappelijke inzichten te ontdekken en tevens om nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten te ontwikkelen.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt er een zeker evenwicht te bestaan tussen de vereist professionaliteit om bestaande gedragswetenschappelijke inzichten te benutten en de vereiste professionaliteit om nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten te ontwikkelen. Het creëren van nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten vraagt wel een specifieke professionaliteit die niet in elke onderzochte praktijk aanwezig was.
	Gevolgen	De gevolgen van deze realiteit is dat er verschillende soorten professionaliteit ontstaan. Het ontdekken en benutten van bestaande inzichten vraagt om een wezenlijk andere professionaliteit dan het ontwikkelen van gedragswetenschappelijke inzichten. Hierdoor ontstaan er verschillende soorten professionals.
Beleidsmaker <i>versus</i> Gedragsdeskundige	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt dat de benodigde professionaliteit om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen zowel is belegd bij beleidsmakers als bij gedragsdeskundigen.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt het zwaartepunt bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten belegd te zijn bij de de gedragsdeskundigen.
	Gevolgen	Deze bevinding doet vermoeden dat er nieuw soort professional nodig is om tot gedegen inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen binnen het openbaar bestuur, zijnde de gedragsdeskundige.

Organisatie professional versus Klassieke professional	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken is geconstateerd dat de professionals betrokken bij de inbedding van gedragswetenschappelijke, zich zowel tot een organisatievakgroep als een klassieke vakgroep verhouden.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken bestaan de twee vakgroepen waartoe betrokken professionals zich verhouden naast elkaar. Daar verhoudt een professional zich dikwijls tot een van de vakgroepen.
	Gevolgen	Deze constatering schetst een beeld waarin er sprake is van een zekere verdeeld in verschillende vakgroepen. Dit roept de vraag op of er op deze wijze op een effectieve wijze onderlinge uitwisselingen van kennis en ervaringen tot stand komt.

## I 6.3 | Positionering

De analyse van positionering van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur laat zien dat de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten met een zekere afstand tot de politiek geschied. Gedragswetenschappelijke inzichten lijken zich in de onderzochte organisaties voornamelijk te ontplooiën voor benutting op het uitvoeringsniveau, al is er binnen de departementen wel sprake van een nauwere verbinding met de politiek top. Tevens kan worden geconcludeerd dat er bij de onderzochte organisaties dikwijls sprake was van nauwe samenwerking met externe bureaus of samengestelde netwerken. Het Voedingscentrum en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu hebben een uitgebreid netwerk om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen. De Stadsmarinier, Stadsbeheer Rotterdam en het team Toezicht en Handhaving uit de gemeente Leeuwarden kennen ook een sterke externe positionering voortvloeiend uit de samenwerking met gespecialiseerde bureaus en wetenschappers. Bij het Ministerie van Economische Zaken en de Belastingdienst is er echter sprake van een sterke interne focus, waarbij de benodigde kennis en kunde om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten te komen binnen de organisatie continu aanwezig is. Met uitzondering van de Stadsmarinier, Stadsbeheer Rotterdam en team Toezicht en Handhaving van de gemeente Leeuwarden hebben de onderzochte organisaties gedragswetenschappelijke inzichten belegd op een exclusieve plek binnen de organisatie, in de vorm van een team of gespecialiseerd persoon. Bij de andere organisaties is er met name sprake van integratie van gedragswetenschappelijke inzichten in de bestaande structuren. Daarnaast is het opvallend dat, met uitzondering van het Ministerie van Economische Zaken en de Belastingdienst, de onderzochte organisaties een sterke virtuele positionering kennen. Hierbij is er sprake van een netwerk waarbinnen de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten tot stand komt. De interne aanwezigheid van gespecialiseerde professionals bij het Voedingscentrum, het Ministerie van Economische Zaken, het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en de Belastingdienst zorgen daarentegen voor sterke fysieke positionering binnen de organisatie.

De respectievelijke keuzes van de organisaties betreffende de vier dilemma's resulteren in verschillende gevolgen voor de betreffende beleidspraktijk. De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten op een decentraal niveau zorgt voor een zekere afstand tot de politieke top, wat ruimte geeft om tot uiting te komen zonder veel politiek sturing. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat er dikwijls externe partijen betrokken zijn om

gedragwetenschappelijke inzichten adequaat in te bedden in de organisatie. Dit is niet verwonderlijk, omdat veel specialistische kennis bij wetenschappers of andere externe deskundigen is belegd. Het exclusief beleggen van de verantwoordelijkheid om tot inbedding van gedragwetenschappelijke inzichten te komen bij een team of persoon lijkt een goede manier om tot verankering binnen de organisatie te komen. Het is echter de vraag of dit haalbaar is bij kleinere organisaties binnen het openbaar bestuur. Daarnaast is het opvallend dat sommige organisaties een sterke virtuele positionering creëren door het opzetten van een netwerk. Op deze manier is het mogelijk om externe professionaliteit optimaal te benutten. Tegelijkertijd is het ook raadzaam om binnen de organisatie een fysieke positionering te realiseren in de vorm van een deskundige of team.

*Tabel 6.3: Conclusies Positionering*

Centraal versus Decentraal	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken zijn zowel centrale als decentrale positioneringen van gedragwetenschappelijke inzichten herkent.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt het zwaartepunt te liggen bij een decentrale positionering van gedragwetenschappelijke inzichten.
	Gevolgen	Deze constatering betekent dat er dikwijls sprake is van een zekere afstand tot de politiek. Dit kan ten gevolgen hebben dat er in beperkte mate sprake is van politieke controle. Hierdoor beschikken de onderzochten praktijken over aanzienlijke ruimte om vorm te geven aan de inbedding van gedragwetenschappelijke inzichten.
Intern versus Extern	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken is er zowel sprake van intern als externe positionering van gedragwetenschappelijke inzichten.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken blijkt dat sommige organisaties de benodigde kennis omtrent gedragwetenschappelijke inzichten extern hebben aangetrokken, bijvoorbeeld door het inschakelen van bureaus en wetenschappers. Andere organisaties hebben een sterke interne focus, bijvoorbeeld via de aanwezigheid van een gespecialiseerd team. De keuze tussen een interne of externe positionering van gedragwetenschappelijke inzichten lijkt in de onderzochte handelingspraktijken in balans te zijn.
	Gevolgen	Het gevolg van bovenstaande constatering is dat er binnen het openbaar bestuur in toenemende mate intern expertise aanwezig is omtrent gedragwetenschappelijke inzichten. Daarnaast ontstaan er ook nieuwe samenwerkingsverbanden met externe partijen die voorheen buiten beeld bleven.
Exclusief versus Geïntegreerd	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken bleek zowel exclusieve positionering als geïntegreerde positionering aanwezig te zijn.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken bleek dat het merendeel van de organisaties gedragwetenschappelijke inzichten op een exclusieve plek positioneren, bijvoorbeeld in de vorm van een team of een gespecialiseerde medewerker. Daarnaast waren er in mindere mate praktijken zichtbaar waarin gedragwetenschappelijke inzichten waren geïntegreerd in bestaande structuren.
	Gevolgen	Dit heeft ten gevolgen dat er zowel teams en professionals ontstaan die exclusief bezig zijn met gedragwetenschappelijke inzichten als constructen waarin gedragwetenschappelijke inzichten onderdeel zijn van een breder palet aan perspectieven.

Fysiek versus Virtueel	Herkenning	In de onderzochte handelingspraktijken is zowel een sterke fysieke als virtuele positionering van gedragswetenschappelijke inzichten naar voren gekomen.
	Keuzes	In de onderzochte handelingspraktijken bleek dat enkele praktijken kiezen voor een sterke fysieke positionering in de vorm van een team specialisten of deskundige medewerker waaromheen de activiteiten omtrent gedragswetenschappelijke inzichten zich centreren. Daarnaast blijkt uit de onderzochte praktijk ook een netwerkachtige, virtuele positionering dikwijls kenmerkend. Ook een is combinatie van deze twee herkent.
	Gevolgen	Het gevolg is dat er zowel binnen organisatie sterke fysieke positionering ontstaat waardoor gedragswetenschappelijke een vaste plek binnen een organisatie krijgen. Daarnaast komen er nieuwe netwerken tot stand, waarin nieuwe verbindingen worden gelegd met relevant partijen.

## I 6.4 | Inbedding binnen het openbaar bestuur

Bovenstaande inzichten schetsen een helder beeld van de dilemma's die spelen bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur, de keuzes die binnen de onderzochte praktijken zijn gemaakt en de gevolgen van deze keuzes. De opbrengst van dit onderzoek vormt dan ook een beschouwing van de praktijk binnen het openbaar bestuur met betrekking tot de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten.

De wijze waarop gedragswetenschappelijke inzichten in de onderzochte praktijken worden benut verschilt aanzienlijk. Uit bovenstaande beschouwingen is duidelijk gebleken dat de geschetste dilemma's herkenbaar zijn in de onderzochte praktijken, maar dikwijls niet als dilemma zijn ervaren. Echter is er wel een beeld schetst van de praktijk waarin gedragswetenschappelijke inzichten tot inbedden komen. In een praktijk waar er sprake is van een palet aan perspectieven dringen gedragswetenschappelijke inzichten in toenemende mate door tot het openbaar bestuur. De wijze waarop dit gebeurt kent, zoals uit bovenstaand onderzoek is gebleken, een grote diversiteit. Waar sommige organisaties kiezen voor een gespecialiseerd team of deskundige zijn er ook praktijken herkent waarbij organisaties externe deskundigen aantrekken. Dit is een duidelijk voorbeeld van een zekere verweving tussen extern beschikbare kennis en het openbaar bestuur. Niet alleen door het opzoeken van samenwerking maar zeker ook door het plaatsen van gedragsdeskundigen binnen de praktijk van het openbaar bestuur. Op deze manier is er zowel sprake van solide fysieke plaatsing van gedragswetenschap binnen het openbaar bestuur, als tevens nauwe samenwerking in meer virtuele constructies. Daaraan kan worden toegevoegd dat de professionaliteit, met betrekking tot gedragswetenschappelijke inzichten, voornamelijk huist in gedragsdeskundigen. Het integreren van deze nieuwe inzichten binnen het repertoire van de beleidsmaker krijgt, met uitzondering van enkele praktijken, slechts in beperkte mate aandacht. In de meerderheid van de onderzochte praktijken is er sprake van bundeling van gedragswetenschappelijke inzichten op een exclusieve plek binnen de organisatie. Waar externe kennis over gedragswetenschappelijke inzichten in toenemende weven lijkt te geraken met het openbaar bestuur, is er geen sprake van verwevenheid als het gaat om de vakgroepen waartoe de betrokken professionals zich verhouden. Hier is er sprake van een zekere splitsing tussen aan de ene kant de professionals die zich verhouden tot collega's binnen het openbaar bestuur en de professionals die zich verhouden tot

collega's binnen de wetenschap of elders. Een hogere mate van verwevenheid en samenwerking tussen deze vakgroepen zou wenselijk zijn voor het bevorderen van de algehele integratie van gedragswetenschappelijke inzichten in verschillende takken van openbaar bestuur.

De benutting van gedragswetenschappelijke inzichten kent een sterk vormgevend karakter. Spelers binnen het openbaar bestuur wenden gedragswetenschappelijke inzichten aan om vorm te geven aan toekomstig beleid. Hierbij is er dikwijls sprake van een sterke focus op het realiseren van concrete outcome. Dit leidt tot een realiteit waarin zowel bestaande als nieuw ontwikkelde gedragswetenschappelijke inzichten bepalend zijn voor de wijze waarop het openbaar bestuur opereert. Het feit dat de ontwikkeling van gedragswetenschappelijke interventies in aanzienlijke mate versluierd zijn is een opvallende constatering, en lijkt te botsen met de 'openbaar tenzij' instelling van het huidige kabinet.

Bovenstaande beschouwing leidt tot een aantal relevante constatering en vragen voor het openbaar bestuur en de wetenschap. Een eerste vraagstuk wordt opgeworpen door de zekere mate van versluiering van de activiteiten omtrent de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur. Los van de vraag of deze versluiering bewust of onbewust is doorgevoerd, is het een vraagstuk wat de aandacht verdient. Zoals in het adviesrapport *De verleiding weerstaan: Grenzen aan de beïnvloeding van gedrag door de overheid* van de RMO staat beschreven, is het van groot belang om een zekere mate van remming in gedragsinterventies te organiseren. Transparantie en politieke controle kunnen deze remming ten dele waarborgen (RMO, 2014). De beschouwing in dit onderzoek stelt dat het gebrek aan transparantie een degelijke politieke controle in de weg staat. Het is voor zowel de politiek als het openbaar bestuur van belang om hierbij stil te staan, maar vooral om te zoeken naar een handelingspraktijk waarin er voldoende aandacht is voor het bieden van transparantie over de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten.

Een tweede vraagstuk betreft de inzichten binnen het repertoire van de beleidsmaker. Op basis van de onderzochte handelingspraktijken lijkt de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten voornamelijk te geschieden door het aanwenden van gedragsdeskundigen en gespecialiseerde medewerkers. Dit belemmert de integratie van gedragswetenschappelijke inzichten in het repertoire van de reguliere beleidsmaker. Zoals in het adviesrapport *Met kennis van gedrag beleid maken* van de WRR al is aangegeven, is juist het breed beleggen van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de organisatie een voorwaarde om deze inzichten zo effectief mogelijk te benutten (WRR, 2014). Het lijkt daarmee gepast om binnen het openbaar bestuur de huidige handelingspraktijk tegen het licht te houden en, indien mogelijk, gedragswetenschappelijke inzichten te integreren binnen het repertoire van de beleidsmaker.

Ook vanuit wetenschappelijk perspectief werpt zich een interessant vraagstuk op. Het feit dat gedragswetenschappelijke onderzoeksmethoden worden benut om context-specifieke gedragsinzichten te ontwikkelen is een belangrijke bevinding uit dit onderzoek. Niet alleen geeft deze ontwikkeling uiting aan het feit dat er inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten plaatsvindt, ook is er sprake van een beweging waarin het openbaar bestuur gedragswetenschappelijke onderzoeksmethodes aanwendt om te experimenteren met beleid en

zo aan te tonen of interventies werken of niet. Door op een systematische wijze te experimenteren met beleidsinterventies zou het handelen van het openbaar bestuur een effectiviteitslag kunnen maken. Vanuit een wetenschappelijk perspectief is het interessant om te bezien of dit ook daadwerkelijk het geval is. Leidend is hierbij de vraag of het benutten van gedragswetenschappelijke onderzoeksmethoden om tot vorming van beleid te komen tot een effectiever functionerend openbaar bestuur leidt. Vervolgonderzoek naar deze vraag kan aantonen wat de toegevoegde waarde is van gedragswetenschappelijke inzichten voor het openbaar bestuur.

## **| 6.5 | Methodische reflectie**

Reflecterend op het onderzoek zijn er een aantal zaken die een verder toelichting verdienen. Zo zijn er enkele opmerkingen te plaatsen bij de formulering van de dilemma's en de herkenning en waardering van deze dilemma's in de onderzochte praktijken. Voorvloeiend uit deze reflectie zijn er enkele aandachtsgebieden te benoemen die om verdere wetenschappelijke verkenning vragen.

Terugkijkend op de geformuleerde dilemma's blijken deze in de onderzochte praktijk vaak niet als zodanig ervaren te worden. Waar de theorie omtrent dilemma's een onverenigbare situaties veronderstelt tussen de verschillende uitersten, bleek dit bij de toetsing van de geformuleerde dilemma's aan de praktijk niet het geval. In de onderzochte praktijk blijkt vaak niet het een of het ander mogelijk te zijn, maar zijn de opties binnen de geformuleerde dilemma's tot op zekere hoogte verenigbaar en lijken elkaar soms zelfs aan te vullen. Een verklaring voor deze onverwachte uitwerking kan mogelijk worden gevonden in de formulering van de dilemma's. Een scherpere formulering had kunnen bijdragen aan een hogere mate van onverenigbaarheid binnen de uitersten van de dilemma's. De definiëring zoals toegepast in dit onderzoek was bewust, en diende het doel om ruimte te laten in de interpretatie van de praktijk, maar heeft ten gevolge gehad dat dilemma's niet als zodanig te herkennen waren binnen dit onderzoek. Een mogelijk vervolgonderzoek kan zich verder verdiepen in de dilemma's die spelen bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de praktijk van het openbaar bestuur. In het bijzonder zou het interessant zijn om te onderzoeken welke dilemma's managers, belast met de verantwoordelijkheid om tot inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten, ervaren.

Tevens dient te worden toegelicht hoe de scores zoals gepresenteerd in hoofdstuk 5 zijn toegekend. Na het nauwkeurig analyseren van diverse empirische bronnen is per casus een inschatting gemaakt van de score door de onderzoeker. Uiteraard is deze inschatting gebaseerd op een nauwkeurige analyse van de empirie, en is er met grote behoedzaamheid een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt. Desalniettemin betekent dit dat de toegekende punten een beperkte mate van hardheid kennen, wat de scores kwetsbaar maakt voor kritiek.

Een derde en laatste punt van aandacht betreft de onderzochte populatie. Door een beperkt aantal organisaties binnen het openbaar bestuur te onderzoeken, is dit onderzoek niet automatisch representatief voor het gehele domein van het openbaar bestuur. Het is echter een weloverwogen keuze geweest om het onderzoek te richten op de organisaties die gedragswetenschappelijke

inzichten al in grote mate hebben ingebed in hun dagelijkse praktijk. Juist door het onderzoeken van de koplopers kon een praktijk worden onderzocht waarin daadwerkelijk sprake is van de benutting van gedragswetenschappelijke inzichten. Dit heeft het mogelijk gemaakt een beeld te schetsen van de keuzes die hierbij van belang zijn en de gevolgen van deze keuzes. Tevens moet vermeld worden dat, vanwege beperkte tijd en middelen van zowel onderzoeker als respondenten, de empirische basis is gebaseerd op een beperkt aantal interviews. Daarnaast is het relevant dat dit onderzoek is gebaseerd op een momentopname. De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen de onderzochte organisatie heeft een sterk dynamisch karakter. De situatie zoals geschetst in dit onderzoek kan derhalve al snel gedateerd kan zijn. De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur op een grote schaal verkennen kan in de toekomst een interessante invalshoek zijn voor vervolgonderzoek. De inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten tot het openbaar bestuur kan momenteel nog als pril worden omschreven, en zal naar verwachting in de toekomst verder doordringen tot de praktijk van het openbaar bestuur.

Ondanks de beschreven kwetsbaarheden in dit onderzoek heeft dit onderzoek aangetoond dat de verschillende opties binnen de geformuleerde dilemma's een rol spelen bij de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur. Het bestaan van gespecialiseerde teams, medewerkers, gedragswetenschappelijke bureau en samenwerkingsverbanden, die zich primair richten op het benutten van gedragswetenschappelijke inzichten binnen hun handelingspraktijk, is tonend voor de opkomst van de gedragswetenschappen binnen het openbaar bestuur. Zowel binnen het openbaar bestuur als in samenwerking met externe partijen verzameld de benodigde professionaliteit zich om tot effectieve benutting van deze nieuwe inzichten te komen. Er wordt in toenemende mate met kennis van gedrag beleid gemaakt, waarbij de nadruk ligt op het omzetten van gedragswetenschappelijke inzichten naar concrete resultaten. In dit onderzoek naar voren gekomen hoe de inbedding van gedragswetenschappelijke inzichten binnen het openbaar bestuur in de praktijk geschiedt, en is een beeld geschetst van de keuzes en gerelateerde gevolgen. Verdiepend vervolgonderzoek kan voortbouwen op deze verkenning en analyseren of deze inbedding ook daadwerkelijk leidt tot een effectiever opererende overheid.



## 7. Literatuurlijst

---

- Baggermans, R. (2016). Verslag interview Rick Baggermans. Verslag is op te vragen bij de onderzoeker via het volgende mailadres: hverheijde@gmail.com.
- Berg, B. L., Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences*. New Jersey, Pearson Education Inc.
- Behavioral Insights Team. (2016). *Who we are*. [<http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us/>]. 15 januari 2016.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Bovens, L. (2009). *The Ethics of Nudge. Preference Change: Approaches From Philosophy, Economics and Psychology*. [<http://www.bovens.org/assets/docs/TheEthicsOfNudge.pdf>]. 12 december 2015.
- Burger, M.J.C. (2007). Towards a framework for the elicitation of dilemma's. *Qual Quant*, 42, 541-562.
- De Cremer, D., van Vugt, M. (1998). Collective Identity and Cooperation In a Public Goods Dilemma: A Matter of Trust or Self-Efficacy? *Current Research in Social Psychology*, 3(1), 1-11.
- Danish Nudging Network (DNN). (2016). *About the Danish Nudging Network*. [<http://danishnudgingnetwork.dk/Members/medlemmer.html>]. 12 mei 2016.
- Dolan, P., Hallworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33, 264-277.
- Dur, R., Vollaard, B. (2015). Hoe stimuleer je vrijwillige bijdragen aan een publiek goed? *TPEdigitaal*, 9(3), 32-49.
- The Economist. (2012). *Nudge nudge, think think*. [<http://www.economist.com/node/21551032>]. 3 december 2015.
- Farrell, H. (2011). 'Nudge' Policies are another name for coercion. [<https://www.newscientist.com/article/mg21228376-500-nudge-policies-are-another-name-for-coercion/>]. 10 december 2015.

- Fertig, A., Lefkowitz, J., Fishbane, A. (2015). *Using Behavioral Science to Increase Retirement Savings. A new look at voluntary pension contributions in Mexico.* [[https://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2015/11/I42\\_571\\_MexicoPensionsReport\\_ENG\\_final\\_digital.pdf](https://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2015/11/I42_571_MexicoPensionsReport_ENG_final_digital.pdf)]. 14 mei 2016.
- Furedi, F. (2011). *Defending moral autonomy against an army of nudgers.* [<http://www.spiked-online.com/newsite/article/10102#.V5oQP2WiWi4>]. 15 december 2015.
- Gemeente Rotterdam. (2015). *De kracht van het persoonlijk contact.* Rotterdam.
- Hagman, W., Andersson, D., Västfäll, D., Tinghög, G. (2015). Public views on policies involving nudges. *Review of Philosophy and Psychology*, 6:3, 439-453.
- Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit, How small changes can make a big difference.* Londen, Penguin Random House Uk.
- Hallsworth, M., Berry, D., Sanders, M., Sallis, S., King, D., Vlaev, I., Darzi, A. (2015). *Stating Appointment Costs in SMS Reminders Reduces Missed Hospital Appointments: Findings from Two Randomised Controlled Trails.* [<http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0137306>]. 18 februari 2016.
- Hansen, P. G., Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the manipulation of Choice: A framework for the Responsible Use of Nudge Approach to Behavior Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 2013 (1), 3-28.
- Hansen, P.G. (2016). *The Definition of Nudge and Libertarian Paternalism. Does the Hand Fit the Glove?* [<http://ssrn.com/abstract=2652958>]. 18 februari 2016.
- Hausman, D. M., Welch, B. (2009). Debate: To Nudge or Not to Nudge\*. *The Journal of Political Philosophy*, 18, 123-136.
- Haynes, L., Service, O., Goldacre, B., Torgerson, D. (2012). *Test, Learn, Adapt. Developing Public Policy with Randomised Controlled Trails.* [[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/62529/TLA-1906126.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/62529/TLA-1906126.pdf)]. 25 juni 2016.
- Jachimowicz, J. M., Duncan, S., Weber, E.U. (2016). *Default-Switching. The Hidden Cost of Defaults.* [[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2727301](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2727301)]. 17 mei 2016.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow.* Londen, Penguin Books Ltd.

- Klijn, E.H., Edelenbos, J., Kort, M., van Twist, M. (2006). *Management op het grensvlak van publiek en privaat. Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke pps-projecten*. Den Haag, Uitgeverij Lemma.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *Visie Open Overheid*. [<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2013/09/01/visie-open-overheid/visie-open-overheid.pdf>]. 10 mei 2016.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2015). *Voortgangsrapportage Van Afval naar Grondstof*. [<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2015/04/15/voortgangsrapportage-van-afval-naar-grondstof/voortgangsrapportage-van-afval-naar-grondstof.pdf>]. 25 augustus 2016.
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11:4, 327-344.
- Lourenco, J.S., Ciriolo, E., Almeida, S.R., Troussard, X. (2016). *Behavioral Insights Applied to Policy. European Report 2016*. [<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/behavioural-insights-applied-policy-european-report-2016>]. 22 februari 2016.
- Lunn, P. (2014). *Regulatory Policy and Behavioral Economics*. OECD publishing.
- Rebonate, R. (2013). *A Critical Assesment of Libertarian Paternalism*. [[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2346212](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2346212)]. 14 januari 2016.
- Rijksoverheid. (2013). *Kabinet maakt werk van open overheid*. [<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/09/27/kabinet-maakt-werk-van-open-overheid>]. 16 maart 2016.
- Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur. (2014). *Doen en laten. Effectiever milieubeleid door mensenkennis*. [[http://www.rli.nl/sites/default/files/doen\\_en\\_laten\\_advies\\_pdf\\_voor\\_de\\_website.pdf](http://www.rli.nl/sites/default/files/doen_en_laten_advies_pdf_voor_de_website.pdf)]. 18 januari 2016.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2014). *De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. [[repub.eur.nl/pub/77604/Metis\\_206506.pdf](http://repub.eur.nl/pub/77604/Metis_206506.pdf)]. 9 december 2015.
- van Rooij, H.J.M., Geurts, D. (2014). Hoe de belastingheffer de mens ontdekt. *Een praktijkperspectief op de relatie tussen belastingregels en belastinggedrag. RegelMaat*, 29, 75-91.

- Rotterdam. (2016). *Stadsmarinier: wat is dat?* [<http://www.rotterdam.nl/stadsmariniers>]. 25 augustus 2016.
- SBST. (2015). *Social and Behavioral Sciences Team. Annual Report 2015*. [<https://sbst.gov/assets/files/2015-annual-report.pdf>]. 15 juni 2016.
- Scherpenisse, J., van Twist, M., van der Steen, M., de Jong, I., Chin-A-Fat, Nancy. (2014). *Nudges onderscheiden. Over de inbedding van gedragspsychologie in overheidsbeleid*. [<http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/2016/01/NSOB-15-06-WP-Nudges-onderscheiden-DEF.pdf>]. 9 mei 2016.
- Selinger, E (2011). *Concerns over nudging, a comment by Evan Selinger*. [<http://www.issp.center/wp-content/uploads/2015/04/Concerns-over-nudging.pdf>]. 18 januari 2016.
- Social and Behavioral Sciences Team (SBST). (2015). *Social and Behavioral Sciences Team 2015 Annual Report*. [<https://sbst.gov/assets/files/2015-annual-report.pdf>]. 17 februari 2016.
- Soman, D. (2015). *The Last Mile. Creating Social and Economic Value From Behavioral Insights*. Toronto, University of Toronto Press.
- Sunstein, C.R. (2016). *Do People Like Nudges? Forthcoming, Administrative Law Review*. [[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2604084](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2604084)]. 12 mei 2016.
- Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2009). *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Londen, Penguin Putnam Inc.
- van Tiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Tweede Kamer. (2014). *Kabinetsreactie op adviesrapporten van Rli, RMO en WRR over de benutting van gedragswetenschappelijke kennis in beleid*. Directie algemene Economische Politiek. Den Haag
- Voedingscentrum. (2016a). *Hoe werken we?* [<http://www.voedingscentrum.nl/nl/service/over-ons/hoe-werkt-het-voedingscentrum-precies.aspx>]. 10 juni 2016.
- Voedingscentrum. (2016b). *Gezond eten met de schijf van vijf*. [<http://www.voedingscentrum.nl/nl/gezond-eten-met-de-schijf-van-vijf.aspx>]. 23 augustus 2016.

- Voedingscentrum. (2016c). *Programma goed geïnformeerd kiezen 2015*.  
[<http://www.voedingscentrum.nl/nl/service/over-ons/hoe-werkt-het-voedingscentrum-precies/jaarverslagen-en-financiering/jaarverslag-2015/programma-goed-ge-nformeerd-kiezen-2015.aspx>]. 24 augustus 2016.
- Voedingscentrum. (2016d). *Programma gezond door het leven 2015*.  
[<http://www.voedingscentrum.nl/nl/service/over-ons/hoe-werkt-het-voedingscentrum-precies/jaarverslagen-en-financiering/jaarverslag-2015/programma-gezond-door-het-leven-2015.aspx>]. 24 augustus 2016.
- Voedingscentrum. (2016e). *Programma voedselkwaliteit en voedselverspilling 2015*.  
[<http://www.voedingscentrum.nl/nl/service/over-ons/hoe-werkt-het-voedingscentrum-precies/jaarverslagen-en-financiering/jaarverslag-2015/programma-voedselkwaliteit-en-voedselverspilling-2015.aspx>]. 24 augustus 2016.
- Voedingscentrum. (2016f). *Wat is de eetmeter?* [<https://mijn.voedingscentrum.nl/nl/eetmeter/>]. 24 augustus 2016.
- The World Bank Group. (2015). *Mind, Society, and Behavior*.  
[<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/WDR-2015-Full-Report.pdf>]. 14 januari 2016.
- The World Bank (2016). *Behavioral and Social Change for Development*.  
[<http://www.worldbank.org/en/programs/gini>]. 12 mei 2016.
- Witter, L. (2015). *'Nudge Units' around the world*.  
[[https://twitter.com/katy\\_milkman/status/651407460431958016](https://twitter.com/katy_milkman/status/651407460431958016)]. 1 april 2016.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2009). *De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2014). *Met kennis van gedrag beleid maken*. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Zuure, J. (2014). Een duwtje om over na te denken, De belofte van nudging voor de terugtrekkende overheid. *Bestuurskunde*, 3.

