

Leidraad gedragsbeïnvloeding bij bedrijven

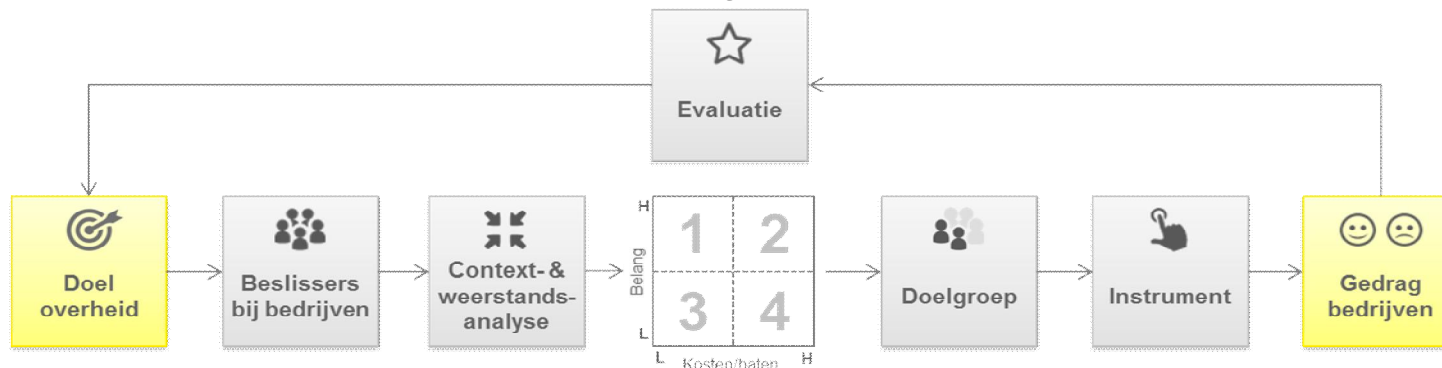
Ministerie van Economische Zaken

November 2016



Inleiding

- ▶ In het rapport *Gedragbeïnvloeding bij bedrijven* (sept. 2016) is onderzocht welke gedragsinzichten een rol kunnen spelen bij gedragsbeïnvloeding van bedrijven door overheden en andere partijen. Ook is onderzocht op welke wijze bedrijven beslissingen nemen, hoe dit verschilt van individuen en wat de drijvers zijn voor bedrijven om zich in te zetten voor een publiek belang.
- ▶ Binnen dit onderzoek is een analysekader opgesteld, dat beschrijft hoe gedragsbeïnvloeding in de praktijk kan werken en welke factoren daarbij een rol kunnen spelen. De overheid heeft een doel en daarbij hoort bepaald gewenst gedrag van bedrijven. Het is zinvol om eerst in kaart te brengen wie de beslissers (en beïnvloeders) bij bedrijven zijn, wat de context is van de situatie en welke weerstand er mogelijk leeft. Vervolgens dienen de kosten & baten en het belang van het bedrijf tegen elkaar afgewogen te worden in een matrix, zodat uiteindelijk de geschikte doelgroep waarop een interventie gericht wordt en het geschikte instrument bepaald kunnen worden. Het succes van de interventie wordt gemeten in een evaluatie.



- ▶ Uit het rapport blijkt dat het toepassen van gedragsinzichten ook bij bedrijven een kansrijke onderzoeksrichting is. In deze leidraad treft u de vragen aan die geformuleerd zijn aan hand van de inzichten en resultaten uitgewerkt in het rapport. Het doel van de leidraad is om voor beleidsmakers en andere betrokkenen op basis van het verrichte onderzoek inzichtelijk te maken welke vragen relevant zijn om te beantwoorden en welke factoren het resultaat van beleidsvoorstellen of andere initiatieven kunnen beïnvloeden. De opgenomen vragen en factoren zijn niet limitatief en kunnen in de toekomst aangevuld worden aan hand van nieuwe inzichten verkregen uit vervolgonderzoek. Vervolgonderzoek is nodig om het analysekader verder uit te diepen en te concretiseren. De onderdelen zijn geordend conform de structuur van het analysekader. Elk subonderdeel verwijst naar onderdelen het rapport. In die specifieke passages kan meer informatie vinden. Pas op hoe e.e.a. van toepassing is op uw eigen case en schakel zo nodig hulp in de inhoudelijke experts van BIT EZ.

1. Doel overheid



Doel
overheid

Om het publieke belang te borgen streeft de overheid ernaar dat burgers en bedrijven zich conformeren aan actueel beleid. Voorbeelden van gewenst gedrag van bedrijven zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen (Corporate Social Responsibility), het nastreven van (duurzame) innovatie, een eerlijke behandeling van werknemers, leveranciers en klanten of betrokkenheid bij de (lokale) gemeenschap. Het beleidsvormingsproces kan men op twee niveaus beïnvloeden. Enerzijds op beleidsdoelniveau om zo tot effectiever beleid te komen. Anderzijds op het efficiënter en effectiever maken van de uitvoering en toezicht. De in het overzicht opgenomen vragen hebben betrekking op het tweede niveau.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
1.1	Beoogt de overheid een tijdige respons op een verzoek of verplichting?	Het sturen van een herinneringsbrief of e-mail en met name het opbellen van ondernemers kan de tijdige respons significant verhogen	3.4.1
1.2	Is het doel van de overheid om bedrijven eerlijk over bepaalde zaken te laten rapporteren?	Door ondernemers een verklaring te laten ondertekenen dat zij alle informatie juist in zullen vullen, kan de eerlijkheid worden vergroot (bijv. gerapporteerde omzet). Zelfregulering zonder overheidscontrole kunnen beperkt effectief zijn omdat ze kunnen leiden tot 'freeriding' bij bedrijven	3.4.1, 3.4.2
1.3	Beoogt de overheid het aantal fouten op ingevulde formulieren te verminderen?	Het verbeteren van default-opties, het prominenter maken van gedeeltes waarin fouten vaak voorkomen (<i>saliency</i>) en het gebruiken van een ingevuld voorbeeld (<i>priming</i>) kunnen het aantal fouten verminderen	3.4.1
1.4	Dienen complexe datasets of grafieken op een juiste manier geïnterpreteerd te worden?	Gebruik maken van duidelijke kleur-categorieën kan (ook) voor professionals bijdragen aan het juist interpreteren van gegevens	3.4.1
1.5	Wil de overheid naleving van bepaalde wet- en regelgeving stimuleren?	Belangrijke oorzaken van niet-naleven van wet en regelgeving door bedrijven, zijn beperkt begrip van de regels en beperkte kennis van de risico's die een bedrijf loopt. Goede voorlichting en communicatie over de wet en regelgeving is daardoor noodzakelijk. Hierbij is het belangrijk om rekening mee te houden: - Bedrijven hechten aan een positief zelfbeeld en sociaal imago - Bedrijven zijn lang niet altijd op de hoogte van alle potentiële kosten en baten (regelgeving is complex, risico's die ze lopen vaak niet bekend) - Bedrijven maken eveneens gebruik van heuristieken (o.a. availability heuristiek)	3.3.2

2. Beslissers bij bedrijven



Zodra het doel van de overheid in kaart is gebracht, dient een overzicht gemaakt te worden van beslissers bij bedrijven die invloed hebben op of zeggenschap hebben over de keuzes die het gewenste gedrag beïnvloeden. In de literatuur wordt in dit kader gesproken over *Decision Making Unit (DMU)*. Binnen een DMU worden verschillende rollen onderscheiden, zoals bijvoorbeeld *initiatiefnemers, beslissers, beïnvloeders of inkopers*.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
2.1	Is het waarschijnlijk dat een beslissing in groepsverband genomen wordt?	Groepen zijn in bepaalde omstandigheden (met name interactieve situaties) rationeler dan individuen	3.1.2.1
2.2	Is de beslisser een agent die een beslissing neemt namens een ander (de principaal)?	In bepaalde situaties zijn agenten minder risico-avers (al geldt dit niet in alle gevallen)	3.1.2.2
2.3	Hoe groot is het bedrijf en hoe is het opgezet?	In de praktijk wordt ervaren dat bij kleinere bedrijven en familiebedrijven veel beslissingen bij eigenaren of aandeelhouders liggen, terwijl bij grotere bedrijven de beslissingsbevoegdheid sterker gefragmenteerd is.	4.1
2.3	Is de beslisser een generalist of een vak expert met betrekking tot het beleidsonderwerp?	Als de beslisser een expert is hierdoor de impact van de beslissing goed kan inschatten en de uitkomst een positief effect kan hebben op de positie of werkveld van de expert zal men eerder geneigd zijn mee te bewegen in de gewenste richting. Als de beslisser verder van het onderwerp af staat (generalist) en hierdoor de impact van het besluit minder goed kan inschatten zal men eerder geneigd zijn aan zijn eigen koers vast te houden.	4.1 5.2.2
2.4	Hoe belangrijk is het beleidsonderwerp voor de DMU?	De mate van belang beïnvloed de richting van de beslissing en uiteindelijk het gedrag dat het bedrijf zal vertonen.	5.2.2

3. Context- en weerstandsanalyse 2/2



Binnen de context- en weerstandsanalyse gaat men na wat de context is waarbinnen de gedragsverandering moet plaats vinden. Men brengt in kaart welke (interne / externe) factoren relevant zijn binnen de context en in hoeverre deze de gewenste gedragsverandering (kunnen) beïnvloeden. Een eventuele weerstand van een bedrijf kan interne als ook externe oorzaken hebben. Het is belangrijk deze helder te krijgen om hier op een adequate manier op te anticiperen.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
3.1	Welk referentiepunt speelt een rol bij de beoogde gedragsverandering?	Verliezen ten opzichte van het referentiepunt wegen zwaarder mee dan winsten van dezelfde grootte	3.1.1
3.2	Hoe is de sociale of culturele norm bij het bedrijf?	De neiging tot conformeren aan sociale normen kan sterker zijn dan financiële prikkels	3.1.1
3.3	Dient het bedrijf een beslissing te maken in een interactieve of non-interactieve situatie?	Het inzetten van gedragsinzichten lijkt meer kansrijk in non-interactieve situaties, omdat bedrijven dan minder rationeel en hebzuchtig gedrag vertonen	3.1.2.1
3.4	Kan er gebruik gemaakt worden van een <i>change agent</i> ?	In de juiste omstandigheden faciliteert een <i>change agent</i> gedragsverandering en neemt hij weerstand weg	3.2
3.5	Is het bedrijf beursgenoteerd?	Beursgenoteerde bedrijven hebben vaak een grotere focus op de korte termijn. Ook bleken ze bij een interventie meer bereid tot zelf-rapportage (wellicht omdat ze al rapportage beschikbaar hadden of vanwege mogelijke impact op hun reputatie)	4.1, 5.1.2, 5.2.2
3.6	Heeft het bedrijf relatief veel medewerkers vergeleken met de omzet?	Bij een interventie waarvoor medewerker(s) van een bedrijf tijd moesten investeren bleken bedrijven met relatief veel medewerkers vaker bereid deel te nemen	5.1.2
3.7	Hoe is de mate van concurrentie binnen de sector?	De resultaten van een experiment lijken erop te duiden dat bedrijven meer geneigd zijn gewenst gedrag te vertonen als de mate van concurrentie relatief hoog is of als deze juist zeer laag is	5.1.2
3.8	In hoeverre sluit het door de overheid gewenste gedrag aan bij de strategische agenda van een bedrijf en hebben stakeholders er belang bij?	Hoe beter de aansluiting met de strategische agenda en hoe groter het belang van de stakeholders, hoe vaker bedrijven geneigd zijn het gewenste gedrag te vertonen	5.2.2

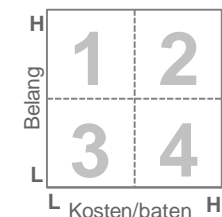
3. Context- en weerstandsanalyse 2/2



Binnen de context- en weerstandsanalyse gaat men na wat de context is waarbinnen de gedragsverandering moet plaats vinden. Men brengt in kaart welke (interne / externe) factoren relevant zijn binnen de context en in hoeverre deze de gewenste gedragsverandering (kunnen) beïnvloeden. Een eventuele weerstand van een bedrijf kan interne als ook externe oorzaken hebben. Het is belangrijk deze helder te krijgen om hier op een adequate manier op te anticiperen.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
3.9	In hoeverre is het bedrijf of de sector gevoelig voor slechte publiciteit of imagoschade?	Bedrijven die gevoeliger zijn voor slechte publiciteit of imagoschade zijn meer geneigd (in vergelijking met andere bedrijven) gewenst gedrag te vertonen bij de inzet van programma's of gedragsinzichten die het imago kunnen beïnvloeden Ook kan de overheid appelleren aan de impact die keuzes hebben op het imago of hier zelfs expliciet over publiceren om gewenst gedrag te stimuleren.	3.1.3, 3.3.1, 3.4.2, 4.4

4. Beslissingsmatrix



Als de context en de eventueel te verwachten weerstand helder is kan de gewenste gedragsverandering ingedeeld worden in één van de kwadranten van de beslissingsmatrix. Deze matrix kan gebruikt worden om in te schatten welke instrumenten naar verwachting het best van toepassing zijn bij een bepaalde situatie, op basis van het belang van een beslissing (verticale as) en de verhouding tussen kosten en baten (horizontale as).

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
4.1	Zijn bedrijven voldoende op de hoogte van risico's (en daaraan verbonden kosten) van niet-naleving?	Beperkte kennis en begrip van de regels en mogelijke gevolgen van overtredingen leiden regelmatig tot niet-naleving	3.3.2
4.2	Kan op basis van het belang van het besluit (tbv de gedragsverandering) ingeschat worden of een het besluit operationeel, tactisch of strategisch van aard is?	Besluiten met een operationele invalshoek worden bijvoorbeeld vooral getriggerd door compliance aan wet- en regelgeving, besluiten met een tactische invalshoek worden vergeleken met de besluiten die de concurrentie neemt en markt trends, de strategische invalshoek moet passen binnen de strategische kaders en visie van het bedrijf	4.1
4.3	Zijn bedrijven voldoende op de hoogte van de kosten en met name de baten van de gevolgen van keuzes?	In sommige gevallen (zoals bijvoorbeeld bij scholing) kan het beschikbaar maken van relevante informatie over kosten en baten de beslissing in de richting van het gewenste gedrag bewegen	4.4
4.4	Hebben bedrijven in bepaalde sectoren een groter belang (of een andere motivatie) om het door de overheid gewenste gedrag te vertonen?	Bij sommige interventies kan de bereidheid om deel te nemen (en/of het gewenste gedrag te vertonen) verschillen per sector	5.1.2, 5.2.2
4.5	Hoe groot is de investering in tijd en kosten die bedrijven dienen te maken om het gewenste gedrag te realiseren? En hoe weloverwogen wordt het besluit genomen?	Uit een experiment blijkt dat als het belang voor een bedrijf groot is, er vaak een weloverwogen beslissing wordt genomen, waardoor alléén het toepassen van gedragsinzichten vaak niet voldoende is om gedragsverandering te realiseren	5.2.2, 5.3.3

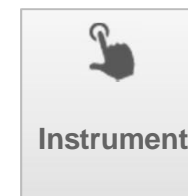
5. Doelgroep



Als de positie binnen de beslissingsmatrix en de context van een beslissing in kaart zijn gebracht, kan de doelgroep van een interventie bepaald worden. Dit kan de bedrijfsinterne doelgroep zijn (bijvoorbeeld de CEO, eigenaar, inkoper of CSR-verantwoordelijke), maar ook bijvoorbeeld de sectoren of type bedrijven waar gedragsbeïnvloeding het meest kansrijk lijkt. In sommige gevallen is het van belang draagvlak te creëren en daartoe een brede doelgroep te nemen.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
5.1	Kan achterhaald worden hoe de dominante coalitie binnen een bedrijf (of sector) is samengesteld?	De dominante coalitie bepaalt voor een groot deel de doelen en vormt het gedrag van een organisatie, dus is een geschikte doelgroep voor een interventie	3.2
5.2	In welke mate is er sprake van machtsafstand binnen de organisatiecultuur?	Bij een cultuur met grote machtsafstand dienen interventies zich vaak te richten op (senior) management, bij lagere machtsafstand is ook een interventie op lager niveau kansrijk	3.2
5.3	Hoe groot is het (strategische) belang van de beslissing voor het bedrijf?	Bij strategische beslissingen ligt de beslissingsbevoegdheid doorgaans bij de eigenaar / het bestuur / het hoger management, terwijl bij andere beslissingen deze bevoegdheid verder gefragmenteerd is.	4.4
5.4	Is de persoon op wie de interventie zich richt een generalist (bijv. CFO) of een specialist (bijv. medewerker MVO of HR)?	Uit meerdere experimenten blijkt dat bedrijven minder geneigd zijn gewenst gedrag te vertonen op een bepaald gebied als generalisten de beslissing nemen (vergeleken met specialisten op dat gebied)	5.2.2, 5.4.2
5.5	Is het voldoende helder of men de juiste doelgroep in het vizier heeft waarop de interventie zich moet richten?	Het is zeer belangrijk dat men met de interventie de juiste personen bereikt (of invloed heeft op) de DMU die uiteindelijk de beslissing neemt om de kans dat het gewenste resultaat wordt behaald te vergroten.	5.3.3

6. Instrument - 1/2



De overheid heeft een breed scala aan potentiële instrumenten tot haar beschikking om gedragsverandering bij bedrijven teweeg te brengen. Dit varieert van de 'klassieke' instrumenten, zoals wet- en regelgeving, boetes en subsidies, tot het toepassen van gedragsinzichten of nudges. Hierbij is het belangrijk dat de overheid transparant is over het in te zetten instrument. De voorgaande analyses moeten een indicatie geven welk type instrument (of welke combinatie ervan) het meest geschikt is om het gewenste gedrag te stimuleren.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
6.1	Is het mogelijk om van het gewenste gedrag van bedrijven de defaultoptie te maken binnen het keuzeproses?	Mensen laten zich vaak leiden door een defaultoptie, vanwege een combinatie van verlies-aversie en het referentiepunt	3.1.1
6.2	Is het mogelijk om geschikte emoties op te roepen of om gebruik te maken van opvallende stimuli?	Gedrag kan beïnvloed worden door <i>priming</i> en <i>saliency</i>	3.1.1
6.3	Is het mogelijk gebruik te maken van het <i>anchoring</i> effect (schatten op basis van de eerst beschikbare informatie)?	Ook professionals zoals makelaars, rechters en CEO's blijken gevoelig voor het <i>anchoring</i> effect	3.1.2.3
6.4	Kan er gebruik gemaakt worden van het noemen van een descriptieve of prescriptieve norm om naleving te stimuleren?	Indien de norm scherp geformuleerd is zijn bedrijven gevoelig voor hun sociaal imago / positieve zelfbeeld	3.3.2
6.5	Is het mogelijk een ongedwongen, informele aanpak te gebruiken (bijv. rede, dialoog, vertrouwensband creëren)?	Deze aanpak is vaak effectiever dan dwingende / formele sancties, omdat die ten koste kunnen gaan van de intrinsieke motivatie. Het succes van de (vrijwillige) Banenafpraak is hier een voorbeeld van	3.3.2, 5.5
6.6	Dient er een uitnodigingsbrief verstuurd te worden naar bedrijven?	Overweeg de tijdsdimensie, de uitverkorenheid van het bedrijf en/of de sociale context te benadrukken. Ook persoonlijk aanspreken (je/jouw of u/uw) kan het responspercentage significant verhogen	3.4.1

6. Instrument - 2/2



Instrument

De overheid heeft een breed scala aan potentiële instrumenten tot haar beschikking om gedragsverandering bij bedrijven teweeg te brengen. Dit varieert van de 'klassieke' instrumenten, zoals wet- en regelgeving, boetes en subsidies, tot het toepassen van gedragsinzichten of nudges. Hierbij is het belangrijk dat de overheid transparant is over het in te zetten instrument. De voorgaande analyses moeten een indicatie geven welk type instrument (of welke combinatie ervan) het meest geschikt is om het gewenste gedrag te stimuleren.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
6.8	Welke trigger zou een bedrijf moeten ervaren om (te overwegen) haar gedrag te veranderen?	Wanneer de overheid een trigger vindt waardoor meer bedrijven actief een besluitvormingsproces ingaan, zal dit op termijn tot meer gewenst gedrag leiden.	4.1
6.9	Kan een benchmark ingezet worden om huidige prestaties van een bedrijf af te zetten tegen die van concurrenten?	Bedrijven geven aan dat een benchmark bij kan dragen aan de perceptie of bewustzijn over problemen op bepaalde gebieden en aan het creëren van intern draagvlak voor gedragsverandering, binnen een bedrijf of zelfs binnen een sector. Bij een ander experiment geven bedrijven echter aan dat het publiceren van een overzicht van best of slechtst presterende bedrijven of sectoren hun bereidheid gewenst gedrag te vertonen juist verlaagt, omdat het ten koste gaat van intrinsieke motivatie.	5.2.2, 5.4.2
6.10	Zou het in te zetten instrument tot wrevel of weerstand kunnen leiden bij de doelgroep?	De mogelijkheid bestaat dat als bedrijven zich te veel 'gepusht' voelen (door bijvoorbeeld een nudge) of de toon vervelend vinden, dit extra weerstand op kan roepen, waarmee het instrument averechts zou werken	5.3.3

7. Gedrag bedrijven



Gedrag
bedrijven

Uiteindelijk is het doel dat bedrijven hun gedrag veranderen, nieuw gedrag vertonen of juist stoppen met het vertonen van bepaald gedrag.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
7.1	Wordt er een interventie op basis van gedragsinzichten ingezet en kan het gedrag van bedrijven op een eenvoudige manier worden gemeten?	Door het gedrag van bedrijven niet alleen op korte, maar ook op lange termijn te meten, kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het onderzoek of toepassing van gedragsinzichten tot langetermijneffecten kan leiden	3.4.3
7.2	Is het mogelijk het gedrag van bedrijven en dus de impact van een interventie objectief te meten?	In de praktijk is het gedrag van bedrijven niet altijd goed te meten door een externe partij als de overheid (bijvoorbeeld bij scholings- of innovatiebeslissingen). In zulke gevallen dienen vooraf andere criteria te worden opgesteld om beleid te evalueren	4.4
7.3	Kan het gedrag van bedrijven op de lange termijn veranderd worden?	Er is geen garantie dat het toepassen van gedragsinzichten ook op de lange termijn tot gedragsveranderingen leiden. Interventies lijken succesvoller op lange termijn als zij leiden tot: <ul style="list-style-type: none">• Gewoontevorming• Permanente verandering van de mindset• Beïnvloeden van de sociale omgeving• Kosten van toekomstig gedrag veranderen• Beslissers in een "muistroming" geduwd worden	3.4.3
7.4	Is het noodzakelijk het gedrag van de bedrijven over een langere tijd te meten?	Niet alle interventies leiden tot een blijvend effect. De kans bestaat dat deelnemers in hun oude gedrag vervallen na stopzetting van de interventie.	3.4.3

8. Evaluatie



Evaluatie

Om de effectiviteit van de interventies te meten is het essentieel om grondige en regelmatige evaluaties toe te passen. Typisch aan het gebruik van gedragsinzichten is dat hypothesen proefondervindelijk getest worden en de interventies bijgesteld worden op basis van de feedback. Na het doorlopen van het analysekader dienen kleinschalige pilots in te worden gezet, om zo de instrumenten te verfijnen (op basis van de evaluatie) en uiteindelijk de interventies op grotere schaal toe te passen.

Nr.	Vraag	Aandachtspunt	Sectie rapport
8.1	Kan er gekozen worden voor een aanpak met kleinschalige experimenten (bijv. <i>Randomized Control Trials</i> of veldexperimenten) die later bij succes opgeschaald kunnen worden?	Bij toepassingen van gedragsinzichten is het vaak een succes gebleken om eerst kleinschalig te experimenteren, dan het instrument te verfijnen om uiteindelijk grootschaliger te implementeren	3.4.1, 5.3.3
8.2	Wordt er door toepassing van gedragsinzichten alleen een effect op korte termijn beoogd, of ook langetermijneffecten?	Er is weinig empirisch bewijs voor de langetermijneffecten van inzet van gedragsinzichten, maar er bestaat wel een theoretische onderbouwing voor. Evaluatie dient aan te tonen of beoogde langetermijneffecten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden	3.4.3, 6.2