

Gedragsinzichten maken beleid voor bedrijven beter

Het toepassen van gedragsinzichten wordt in de gereedschapskist van de beleidsmaker een steeds belangrijker onderdeel. De academische literatuur beperkt zich echter grotendeels tot het gedrag van individuen. Dit artikel behandelt de aandachtspunten voor het toepassen van gedragsinzichten bij beleid gericht op bedrijven.

IN HET KORT

- Bedrijven vertonen rationeler keuzegedrag dan individuen maar blijven gevoelig voor fouten en niet-rationele keuzes.
- Door rekening te houden met gedragsinzichten kunnen bedrijven door beleidsmakers effectiever worden benaderd.

DIEDERIK VERZIJL

Manager Consulting bij PwC

BAS WARMENHOVEN

Beleidsmedewerker bij het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK)

BRAM VAN DIJK

Beleidsmedewerker bij EZK

THOMAS DIRKMAAT

Coördinator Behavioural Insights Team bij EZK

Overheidsbeleid is er veelal op gericht om gedrag te veranderen. Met regels zoals de maximumsnelheid wordt het rijgedrag beïnvloed, met financiële prikkels zoals accijnzen wordt het consumptiegedrag beïnvloed, en door middel van communicatie worden burgers aangezet om duurzamer gedrag te vertonen. De gedragswetenschappelijke literatuur (onder andere uit de gedragseconomie en sociale psychologie) bevat veel inzichten in de factoren die het menselijk gedrag bepalen. Kahneman (2011) geeft een overzicht van wat deze literatuur te bieden heeft. Voor beleidsmakers zijn zulke gedragsinzichten zeer relevant en verschaffen aanknopingspunten om te komen tot een effectiever beleid (EZK, 2014). Inmiddels zijn er veel veldexperimenten uitgevoerd – wereldwijd (OESO, 2017), maar ook in Nederland (BIN NL, 2017) – waaruit blijkt dat gedragsinzichten succesvol kunnen worden ingezet in de beleidspraktijk. Voorbeelden zijn het veranderen van de standaardoptie bij het kiezen van het bedrag van de maandelijks lening door studenten (Van der Steeg en Waterreus, 2015), of het benutten van gedragsinzichten om bedrijven effectiever uit te nodigen om een feedbackrapport te downloaden over hun energiegebruik (Vringer et al., 2018).

Beleid richt zich ook op bedrijven

Overheidsbeleid richt zich niet alleen op burgers, maar ook op het gedrag van bedrijven. Voor veel onderdelen van de Rijksoverheid en de decentrale overheden vormen bedrijven een gangbare doelgroep. Bij de ministeries van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) zijn bedrijven de voorname doelgroep van het beleid.

De gedragswetenschappelijke literatuur en de resultaten van (beleids)experimenten bieden echter vooral inzichten in het handelen van individuen, en niet in het handelen

van organisaties. Deze focus kan deels verklaard worden door het feit dat veel van het wetenschappelijke onderzoek is gebaseerd op laboratoriumexperimenten, en dat het voor onderzoekers makkelijker is om individuen (vaak studenten) te werven dan organisaties of bedrijven.

Inzichten in het gedrag van bedrijven kan bijdragen aan effectiever beleid. Daarom is het belangrijk om te onderzoeken in hoeverre de opgedane gedragsinzichten ook kunnen werken voor bedrijven en om interventies te ontwerpen die tot de gewenste gedragsverandering leiden.

Verschillen tussen individuen en bedrijven

De verschillen tussen bedrijven en individuen zijn in opdracht van het Behavioural Insights Team (BIT) van EZK – dat ook voor LNV werkt – onderzocht. Het eerste rapport, door een consortium van EY en drie universiteiten (EY et al., 2016), kijkt vooral naar de (gedrags)economische literatuur. Het tweede rapport (Van Tol et al., 2018) put meer uit de organisatiepsychologie, bedrijfskunde en bestuurskunde.

De rapporten stellen dat bedrijven in sommige gevallen een rationeler en economischer gedrag vertonen dan individuen doen, maar ook gevoelig blijven voor inschattingfouten en niet-rationele keuzes. Het gedrag van bedrijven kan dus effectiever worden beïnvloed door het toepassen van inzichten uit de gedragswetenschappen. Hier worden vijf hoofdpunten genoemd – relevant vanuit het oogpunt van gedragsverandering – waarop bedrijven van individuen verschillen.

Ten eerste is er bij bedrijven veelal sprake van groepsprocessen en -beslissingen. In de meeste gevallen blijkt dat groepen gezamenlijk een meer rationele keuze maken dan individuen alleen doen. Maar groepen wijken op sommige punten ook sterker af van het rationele keuzemodel dan individuen. Zo blijken groepen bijvoorbeeld gevoeliger te zijn voor de *sunk cost fallacy*, oftewel de neiging om geen afstand te doen van verliesgevend projecten.

Ten tweede is er bij bedrijven veelal sprake van een principaal-agentrelatie. Denk bijvoorbeeld aan de relatie tussen een aandeelhouder en een manager die niet altijd dezelfde belangen hebben. Dit heeft gevolgen voor het gedrag van de agent. Er is vooral onderzoek gedaan naar de risicobereidheid van agenten (EY et al., 2016). Die is onder meer afhankelijk van het feit of de agent zelf ook een deel van de eventuele verliezen draagt. Indien dit niet het geval is, wijst onderzoek uit dat agenten juist meer risico's nemen als er sprake is van een kleine winstkans, en minder risico's bij een hoge winstkans. Een andere bevinding is dat managers in een grote organisatie minder last lijken te hebben van zelfoverschatting dan ondernemers die hun eigen bedrijf hebben opgericht.

Ten derde is er binnen bedrijven vaak sprake van professionele besluitvorming door professionals die beslissingen nemen met kennis en ervaring van de specifieke context. Uit de literatuur blijkt echter ook dat professionele beslissers gemiddeld genomen dezelfde inschattingfouten maken als studenten waar het gaat om aspecten als verliesaversie of een te groot vertrouwen in het eigen kunnen (EY et al., 2016).

Ten vierde is de heterogeniteit van bedrijven van belang. Een klein mkb-bedrijf heeft een andere structuur, besluitvormende eenheid (*decision-making unit*) en omgeving dan een beursgenoteerde multinational. Per type bedrijf en type besluit kan de samenstelling van een decision-making unit veranderen. Zo worden routinematige beslissingen lager in de organisatie neergelegd dan strategische beslissingen. De vormgeving van de decision-making unit hant af van de aanwezigheid van dominante coalities binnen het bedrijf. Dit verschilt per bedrijf. In een innovatiegedreven bedrijf is de kans bijvoorbeeld groot dat de R&D- en marketingafdelingen een dominante coalitie vormen. Een andere belangrijke actor is de zogenaamde *change agent*. Dit is iemand die met steun van belangrijke beslissers een gedragsverandering kan realiseren. De gehanteerde tijdschikhorizon voor besluiten kan ook sterk verschillen per type bedrijf en investering. Ten slotte spelen de waarden en cultuur van een bedrijf een grote rol in hoeverre bijvoorbeeld het beschermen van de gezondheid van medewerkers of het milieu in besluitvorming worden meegewogen.

Als vijfde wordt het gedrag van bedrijven beïnvloed door hun omgeving. Bedrijven hebben te maken met klanten, concurrenten, een regulerende overheid, en met maatschappelijke partijen als vakbonden en ngo's. Voor het realiseren van gedragsverandering bij bedrijven is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de partijen waarvan een bedrijf afhankelijk is. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat reputatie een potentieel sturingselement wordt. Bedrijven zullen immers gevoelig zijn voor wat hun klanten op maatschappelijk vlak van hen vragen of verwachten.

Beperkingen

De twee rapporten (EY et al. 2016, Van Tol et al. 2018) geven een overzicht van de gedragswetenschappelijke literatuur als het gaat om gedragsbeïnvloeding bij bedrijven. De academische literatuur is op dit punt zeer beperkt. Er zijn maar weinig studies waarin er causale verbanden tussen interventies en gedragsverandering kunnen worden gelegd, waarbij bewijs bovendien vaker in het laboratorium dan in het veld is gevonden. Vanuit de casestudies en expertsessies zijn er weliswaar kwalitatieve inzichten, maar deze zullen keer op keer op hun waarde moeten worden beoordeeld.

Ervaringen delen

Gedragsinzichten kunnen beleidsmakers helpen bij uitdagingen zoals de verduurzaming van de industrie, de digitalisering van het mkb en de transitie richting kringlooplandbouw. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van het door Van Tol et al. (2018) ontwikkelde stappenplan (zie kader 2). Het BIT blijft in de toekomst inzetten op het beïnvloeden van gedrag van bedrijven.

De beide rapporten zijn openbaar, en zullen de komende tijd ook via een interactieve tool op een gebruiksvriendelijke manier worden ontsloten. Wij roepen wetenschappers en beleidsmakers op om hiervan gebruik te maken, en hopen dat de ervaringen en bevindingen ruimhartig gedeeld zullen worden, zodat deze tak van de gedragswetenschappelijke literatuur (kader 1) tot volle bloei kan komen.

delijke manier worden ontsloten. Wij roepen wetenschappers en beleidsmakers op om hiervan gebruik te maken, en hopen dat de ervaringen en bevindingen ruimhartig gedeeld zullen worden, zodat deze tak van de gedragswetenschappelijke literatuur (kader 1) tot volle bloei kan komen.

Literatuur

BIN NL (2017) *Rijk aan gedragsinzichten: editie 2017*. Behavioural Insights Netwerk Nederland, Ministerie van EZK, publicatienr. 105273. Rapport te vinden op www.rijksoverheid.nl.

EZK (2014) *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Economische Zaken en het Diergezondheidsfonds voor het jaar 2015*. Kamerstuk 34 000 XIII, nr. 140.

EY, J. Potters, R. Dur en S. Rosenkranz (2016) *Rapport gedragsbeïnvloeding bij bedrijven*. Ministerie van Economische Zaken. Rapport te vinden op www.rijksoverheid.nl.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

OESO (2017) *Behavioural insights and public policy: lessons from around the world*. Parijs: OECD Publishing.

Stegg, M. van der, en I. Waterreus (2015) *Gedragsinzichten benutten voor beter onderwijzebeleid*. ESB, 100(4707), 219–221.

Tol, W. van, B. Warmenhoven, D. Verzijl et al. (2018) *Applying behavioural insights in policies aimed at businesses*. Ministerie EZK, 2018-0655. Rapport te vinden op www.rijksoverheid.nl.

Vringer, K., S. Rosenkranz, T. Dirkmaat et al. (2018) *De rol van feedback in het energiebesparingsgedrag van bedrijven*. ESB, 103(4760), 183–185.

Toepassing van gedragsinzichten bij de gecombineerde opgave in de landbouw

KADER 1

Nederlandse agrarische ondernemers moeten jaarlijks gegevens aanleveren voor de landbouwtelling en kunnen dan ook subsidies aanvragen (de zogenaamde 'gecombineerde opgave'). Iets minder dan de helft schakelt hiervoor een advies- of accountantsbureau in, de rest vult deze opgave zelfstandig in. Circa tweederde van de ondernemers wacht tot de laatste twee weken voorafgaande aan de deadline. Het gevolg hiervan is overbelasting van de servers en de telefonische helpdesk. Op basis van een uitgebreide gedragsanalyse heeft het Behavioural Insights Team van EZK in 2016 vier verschillende versies van brieven uitgestuurd om te kijken welke versie het meest geschikt is om boeren te stimuleren hun aanvragen eerder in te dienen:

1. de standaardbrief (controlegroep);
2. een brief met streefdatum 22 april en een deadline op 15 mei;
3. een brief met streefdatum 29 april en een deadline op 15 mei;
4. een brief met een piek- en daldagenkalender.

Alle interventies hebben het uitstelgedrag gereduceerd, maar alleen wat betreft de groep boeren die de opgave zelf indienden. De brief met de streefdatum van 22 april had het grootste effect. Hierdoor diende zeven procent minder boeren de gecombineerde opgave in gedurende de laatste twee weken. In 2017 is bij een nieuw experiment de streefdatum opnieuw uitgetest, en is het resultaat van 2016 gerepliceerd, zie ook BIN NL (2017).

Stappenplan voor beleidsmakers

KADER 2

Het rapport van PwC en de RSM (Van Tol et al., 2018) biedt op basis van de opgedane inzichten een praktische aanpak in zes stappen. Daarmee bieden de auteurs beleidsmakers een hulpmiddel aan om rekening te houden met de verschillen tussen bedrijven, om te komen tot een effectiever beleid. De zes stappen zijn:

1. formuleer het gedragsdoel van het beleid;
2. bepaal het bedrijfs-archetype dat de doelgroep vormt;
3. bepaal zowel de decision-making unit als zijn belangrijkste interne en externe beïnvloeders;
4. bepaal de uitgangspositie van een bedrijf;

5. bepaal de gedragsbepalende factoren en waarden van bedrijven;
6. kies een leiderschapsstijl en geef de interventie vorm.

Het volledige stappenplan is te vinden in een aparte bijlage bij de online versie van dit artikel. Van Tol et al. (2018) onderbouwen het stappenplan met een uitgebreide toelichting. Het ontwikkelde stappenplan is geen recept voor kant-en-klare oplossingen, maar biedt wel hulp bij het in kaart brengen van de decision-making unit aan de hand van enkele archetypen en helpt het ook om grip te krijgen op factoren die mogelijk van invloed zijn op het gedrag van bedrijven.