

Het gebruik van gedragskennis voor beleidsontwikkeling – ervaren drijfveren, barrières en mogelijke oplossingsrichtingen bij het directoraat-generaal Klimaat en Energie



TNO Publiek | TNO 2023 R11739
19 september 2023

TNO 2023 R11739 – 19 september 2023

Het gebruik van gedragskennis voor
beleidsontwikkeling – ervaren drijfveren,
barrières en mogelijke oplossingsrichtingen bij
het directoraat-generaal Klimaat en Energie

Auteurs	Geerte Paradies Melanie Klösters Eline Westbeek Caroline van Ooij Nicole de Koning
Rubricering rapport	TNO Publiek
Aantal pagina's	86 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	4
Opdrachtgever	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2023 TNO

Samenvatting

Aanleiding: advies expertgroep om gedragskennis structureel en vroegtijdiger in te zetten bij het ontwerpen van beleid

TNO heeft dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). De aanleiding voor dit onderzoek is de toezegging van de minister voor Klimaat en Energie aan de Tweede Kamer¹ om een verkennende studie uit te voeren naar de belemmeringen en kansen om de toepassing van gedragskennis in het beleidswerk te versterken bij het directoraat-generaal Klimaat en Energie (DG K&E).

Gedragskennis betreft kennis over wat mensen en/of bedrijven motiveert en welke barrières zij ervaren. Het toepassen van gedragskennis bij de beleidsontwikkeling wordt in dit onderzoek geïnterpreteerd als:

1. Het vaststellen van het gedrag dat nodig is om een beleidsdoel te realiseren;
2. Het maken van een gedrags- of doelgroepenanalyse: het onderzoeken van motieven en barrières van burgers en/of bedrijven in hun context;
3. Het benutten van de inzichten uit deze analyse in beleid: het vertalen van de onderzoeksresultaten naar een effectieve beleidsmix die op de drijfveren van de doelgroep aansluit en barrières wegneemt;
4. Het (ex-ante) evalueren van het beleid: in hoeverre zal/heeft het beleid bij(ge)dragen aan het bereiken van het doelgedrag en het beleidsdoel?

Onderzoeksvragen

Om meer inzicht te krijgen in de rol en toepassing van gedragskennis binnen het DG K&E van het ministerie van EZK, beantwoordt dit onderzoek de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke drijfveren en barrières ervaren beleidsmedewerkers bij het toepassen van gedragskennis in de ontwikkeling van klimaat- en energiebeleid?
2. Welke hulpmiddelen zijn bekend bij de medewerkers? Waarom gebruikt men deze wel/niet?
3. Welke oplossingsrichtingen zijn er om gedragskennis beter te benutten bij het ontwerp van klimaat- en energiebeleid?

Methoden: interviews, vragenlijst, desk research en workshops

Om tot een goed beeld te komen combineerde dit onderzoek verschillende onderzoeksmethoden. Allereerst zijn **interviews** gehouden met 18 medewerkers. De resultaten van de interviews zijn gebruikt om de antwoordcategorieën in een **vragenlijst** op te stellen. Deze vragenlijst is vervolgens bij het hele DG K&E uitgezet. De vragenlijst is ingevuld door 44 medewerkers van het DG K&E die werken aan dossiers waarbij gedragskennis een rol speelt. De vragenlijst bracht in beeld in welke mate zij ervaring hebben met het toepassen van gedragsinzichten, in hoeverre zij toegevoegde waarde zien van het inzetten van gedragsinzichten voor de effectiviteit van beleid, in welke mate zij drijfveren en barrières ervaren, welke ervaring zij hebben met ondersteuning en aan welke oplossingen zij behoefte hebben. Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews, vragenlijst, en een beknopte **desk research** naar toepassing van gedragskennis in beleid zijn oplossingsrichtingen opgesteld. Deze zijn getoetst tijdens drie kleinschalige **co-creatieworkshops** met acht beleidsmedewerkers en **aanvullende interviews** met drie

¹ Kamerstukken II 2022/23, 32813, nr. 1117, p.3

managers. In deze sessies werden aandachtspunten en suggesties opgehaald voor de uitwerking van de oplossingsrichtingen.

Aangezien het aantal respondenten van de vragenlijst klein is in vergelijking met het aantal medewerkers van het DG K&E, is een kanttekening dat er een risico is dat de steekproef niet geheel representatief is. Door de resultaten van de vragenlijst, interviews en bevindingen van eerdere onderzoeken te combineren, geven de uitkomsten van dit onderzoek een goed beeld van de huidige situatie en mogelijke vervolgstappen.

Conclusies

Dit onderzoek leidt tot de volgende conclusies:

- Beleidsmedewerkers zien het nut van het toepassen van gedragskennis en zijn bereid dit te doen.
- Beleidsmedewerkers passen gedragskennis nog niet toe bij alle onderdelen van beleidsontwikkeling.
- Beleidsmedewerkers ervaren verschillende barrières, met name op organisatieniveau en politiek-bestuurlijk niveau.
- Onder beleidsmedewerkers is geringe bekendheid en ervaring met ondersteuning voor het toepassen van gedragskennis. Van de bestaande hulpmiddelen zijn het IAK/Beleidskompas en het Behavioural Insights Team (BIT) het meest bekend en ingezet.
- Er zijn meerdere oplossingsrichtingen nodig om de toepassing van gedragskennis te stimuleren en te faciliteren.

Oplossingsrichtingen in vijf clusters

Onderstaande kaders geven een overzicht van de clusters van oplossingsrichtingen en op welke barrières ze inspelen.

Cluster 1: Verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces

Speelt in op de barrières *gebrek aan inbedding in werkwijze* en *gebrek aan stimulering vanuit leidinggevende*.

1. **Zorg voor een succesvolle implementatie van het Beleidskompas.** Het Beleidskompas is bedoeld als centrale werkwijze bij beleidsontwikkeling, waarvan het toepassen van gedragskennis onderdeel is. Het Beleidskompas is daarom een belangrijk middel om kennis in het algemeen en gedragskennis in het bijzonder een centralere plek in te laten nemen in beleidsontwikkeling. Succesvolle implementatie kan onder andere door:
 - het nut ervan (door leidinggevenden) te (laten) expliciteren;
 - per maatschappelijke opgave een levend document te maken met antwoorden op de vragen uit het Beleidskompas, zodat er een kennisbasis per opgave ontstaat;
 - te evalueren of beleidsmedewerkers uit de voeten kunnen met de invulling van gedragskennis in het Beleidskompas.
2. **Neem toepassing van gedragskennis op in de reviewprocedure van beleidsvoorstellen:** de verwachte effectiviteit van beleid moet onderbouwd zijn met onder andere gedragskennis. Bij het reviewen van beleidsvoorstellen moet de effectiviteit van beleid onderbouwd zijn met onder andere kennis over de doelgroep.

Cluster 2: Ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te)

Speelt in op de barrières *gebrek aan tijd* en *gebrek aan ruimte door keuzes vanuit de politiek*.

1. **Signaleer als manager kansen en creëer actief mogelijkheden om gedragskennis in te zetten**, ondanks politieke dynamiek. Kijk steeds naar wat er wél kan.
2. **Stel grenzen aan de tijd die beleidsmedewerkers aan ad hoc werk besteden** en baken tijd af voor inhoudelijke verdieping in de toepassing van gedragskennis.
3. Train en maak gebruik van ‘ambtelijk **vernuft**’: de vaardigheid om aan te sluiten bij relevante beslismomenten en -gremia.
4. **Herhaal richting de politiek het belang van effectief beleid** en kom steeds terug op het belang van gedragskennis om beleidseffectiviteit te bereiken.

Cluster 3: Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing

Speelt in op de barrières *niet weten wanneer toe te passen*, *te weinig gedragsexpertise beschikbaar* en *onbekendheid met bestaande hulpmiddelen*.

Ondersteun huidige medewerkers in het toepassen van gedragskennis:

1. **Bevorder inzicht in wanneer medewerkers gedragskennis kunnen toepassen en maak goede voorbeelden beschikbaar en bekend**. Dit kan een positieve feedbackloop in werking zetten, waarbij steeds meer mensen kennis gaan toepassen en er steeds meer goede voorbeelden komen.
2. **Verhoog de bekendheid van gedragskennis** (BIT, tools en cursussen).
3. **Begeleid beleidsmedewerkers *on the job*** bij het inzetten van deze kennis.

Haal expertise in huis en zet deze in:

4. **Zorg voor voldoende medewerkers in dienst met gedragsexpertise**: richt het wervingsbeleid hierop in.
5. **Zorg voor voldoende gedragsexpertise in de teamsamenstelling bij de opdracht om beleid voor te stellen of uit te werken**.

Cluster 4: Een stevige actuele kennisbasis

Speelt in op de barrières *gebrek aan tijd* en *gebrek aan expertise*.

1. **Zorg voor een goede kennisbasis: doe op alle opgaven voortdurend onderzoek naar doelgroepen en oplossingen**. Deze kennisbasis kan zowel intern als extern worden opgebouwd. Beleidsmedewerkers kunnen uit deze kennisbasis putten op momenten dat deze relevant is voor de ontwikkeling van beleid. Op deze manier ligt de kennis klaar voor het moment dat het (snel) nodig is.
2. **Laat beleidsmakers en onderzoekers samen met regelmaat een lange termijn kennisagenda opstellen** om benodigde kennis op te bouwen.
3. **Introduceer de rol van strategische gedragstoepassers**. Medewerkers met deze rol hebben expertise en ervaring in gedrag en beleidsontwikkeling. Ze zijn onderdeel van de beleidsdirecties. Zij signaleren wanneer gedragskennis van toegevoegde waarde is en brengen vraag naar en aanbod van kennis (snel) bij elkaar. Verder identificeren zij wanneer beleidsmedewerkers gedragsexpertise kunnen toepassen in de beleidscyclus en ze maken gebruik van de kennisbasis.

Cluster 5: Beloning en waardering voor het toepassen van gedragskennis

Speelt in op de barrière *gebrek aan beloning*.

1. **Neem het toepassen van gedragsexpertise als onderdeel van evidence-based werken op in het beoordelingsbeleid van medewerkers.** Dit motiveert medewerkers om gedragskennis te (blijven) toepassen. Door hier in functionerings- en/of ontwikkelingsgesprekken bij stil te staan, motiveren leidinggevenden medewerkers om gedragskennis te (blijven) toepassen.
2. **Geef als leidinggevende waardering voor de inzet van gedragskennis en het ontwerp van effectief beleid.** Het geven van openlijke waardering voor het werk van een medewerker die gedragskennis heeft toegepast vormt bovendien een voorbeeld voor collega's.
3. **Creëer doorgroeimogelijkheden voor gedragsspecialisten om verdieping op gedragskennis te belonen.** Dit kunnen functies binnen het team zijn, zoals kennisfunctionarissen, inhoudelijke carrièrepaden, en/of topposities binnen het ministerie.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1 Inleiding en methoden.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Onderzoeksvragen.....	7
1.3 Methoden	7
1.4 Leeswijzer	8
2 Resultaten	9
2.1 Beperkte ervaring met toepassen gedragskennis.....	9
2.2 Respondenten zien toegevoegde waarde gedragskennis voor effectiviteit beleid	10
2.3 Verschillende drijfveren en barrières op individueel, organisatie- en politiek-bestuurlijk niveau worden ervaren 11	
2.3.1 Individueel niveau	11
2.3.2 Organisatieniveau.....	12
2.3.3 Politiek-bestuurlijk niveau	13
2.4 Geringe bekendheid en ervaring met ondersteuning.....	14
2.5 Behoeften mogelijke oplossingsrichtingen	15
3 Analyse en oplossingsrichtingen.....	17
3.1 Verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces	18
3.1.1 Analyse.....	18
3.1.2 Oplossingen.....	19
3.1.3 Reflecties uit de organisatie	19
3.2 Ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te)	20
3.2.1 Analyse.....	20
3.2.2 Oplossingen.....	21
3.2.3 Reflecties uit de organisatie	21
3.3 Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing	22
3.3.1 Analyse.....	22
3.3.2 Oplossingen.....	23
3.3.3 Reflecties uit de organisatie	23
3.4 Een stevige actuele kennisbasis	24
3.4.1 Analyse.....	24
3.4.2 Oplossingen.....	24
3.4.3 Reflecties uit de organisatie	25
3.5 Beloning en waardering voor het toepassen van gedragskennis.....	25
3.5.1 Analyse.....	25
3.5.2 Oplossingen.....	25
3.5.3 Reflecties uit de organisatie	26
4 Conclusies.....	27
4.1 Drijfveren en barrières die beleidsmedewerkers ervaren	27
4.2 Bekendheid en inzet van hulpmiddelen	28
4.3 Oplossingsrichtingen om gedragskennis beter te benutten bij het ontwerp van klimaatbeleid	28
4.4 Beperkingen en vervolgonderzoek.....	30
4.4.1 Beperkingen	30

4.4.2 Aanbevelingen over operationalisatie, implementatie en vervolgonderzoek	31
---	----

Referenties	33
-------------------	----

Bijlagen

Bijlage A: Onderzoeksverantwoording	38
Bijlage B: Onderzoeksmaterialen	45
Bijlage C: Resultaten interviews	57
Bijlage D: Reflecties uit de organisatie	74

1 Inleiding en methoden

1.1 Aanleiding

Aanbeveling expertgroep: zet gedragskennis structureel en vroegtijdiger in bij het ontwerpen van beleid

De minister voor Klimaat en Energie liet externe gedragsexperts in de zomer van 2022 reflecteren op het beleidsprogramma Klimaat en Energie (Syntheseverslag klimaatbeleid en gedragskennis, 2022).² De expertgroep gaf aan dat beleidsplannen beter worden als de factor gedrag eerder en structureel wordt meegenomen in de beleidsontwikkeling. Hoewel al langere tijd wordt geconstateerd dat gedragskennis van waarde kan zijn voor effectief beleid (WRR, 2014), blijkt dus dat er ruimte ligt voor beter gebruik van gedragsinzichten. Een verklaring die de experts voor de beperkte inzet van gedragskennis aandroegen is dat de organisatie van de beleidsontwikkeling binnen het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) niet voldoende is ingericht om gedragskennis vanaf het begin mee te nemen. Er werd in dit verband gesproken over een “cultuuromslag om gedragskennis structureel te implementeren in bestuurlijke werkprocessen”.

Op zoek naar belemmeringen en kansen voor de toepassing van gedragskennis

In een reactie op dit advies liet de minister voor Klimaat en Energie in een Kamerbrief van 11 november weten dat het inderdaad belangrijk is om gedragskennis toe te passen omdat het de effectiviteit van het beleid kan vergroten, alsmede de actieve medewerking van burgers en bedrijven aan beleidsdoelen, en het draagvlak voor beleid kan vergroten. Ook liet hij weten dat het belangrijk is om de toepassing van gedragskennis geen incidentele zaak te laten zijn, maar dat gedragskennis “overal daar waar mogelijk en nodig wordt ingezet op concrete beleidsdossiers bij de betrokken vakdepartementen, zowel in de beleidsontwikkeling als in de uitvoering en het toezicht.” (Kamerstukken II 2022/23, 32813, nr. 1117, p. 3). Tevens constateerde hij dat deze integrale benadering nu nog vaak ontbreekt. Vervolgens kondigde de brief een verkennende studie aan naar belemmeringen en kansen om de toepassing van gedragskennis in het beleidswerk te versterken bij directoraat-generaal Klimaat en Energie (DG K&E). Aan TNO is gevraagd om deze studie uit te voeren.

Het toepassen van gedragskennis bij de ontwikkeling van beleid

Het doel van het toepassen van gedragskennis is om beleid effectiever te maken doordat het beter is afgestemd op de doelgroepen van het beleid. In afstemming met het Behavioural Insights Team (BIT), het gedragsexpertiseteam van de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, hanteren we in dit onderzoek de volgende definitie voor het toepassen van gedragskennis bij de ontwikkeling van beleid, bestaande uit verschillende onderdelen:

- Het vaststellen van het **doelgedrag**: welke concrete gedragsverandering beoogt beleid te realiseren bij burgers en/of bedrijven?
- Het maken van een **gedrags- of doelgroepenanalyse**: het onderzoeken van motieven en barrières van burgers en/of bedrijven in hun context.
- Het benutten van de inzichten uit deze analyse in beleid: het **vertalen van de onderzoeksresultaten** naar een effectieve beleidsmix die op de drijfveren van de

² <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-514f874b5b934bcf3de7ffb5f4f8072ff2c2c1b0/pdf>

doelgroep aansluit en barrières wegneemt. Je kunt gedragskennis toepassen in de beleidsontwikkeling, - implementatie, -communicatie en -evaluatie.

- Het **(ex-ante) evalueren van het beleid**: in hoeverre zal het/heeft het beleid bij(ge)dragen aan het bereiken van het doelgedrag en het beleidsdoel?

Dit onderzoek naar de toepassing van gedragskennis past in een bredere ambitie voor beter onderbouwd beleid

De huidige studie past in een lijn van onderzoeken naar evidence-based beleidsvorming die in de afgelopen jaren bij en in opdracht van andere ministeries (OCW, JenV) hebben plaatsgevonden (D&B, 2022; Torenvlied et al., 2022). Evidence-based wil zeggen dat het beleid onderbouwd is met uitkomsten van onderzoek. De Adviesraad voor Wetenschap Technologie en Innovatie (AWTI, 2021) gaf eerder aan dat voor effectief, efficiënt en beter uitvoerbaar overheidsbeleid een klimaat nodig is waarin beleidsmakers en politici hun voorstellen vaker en beter baseren op kennis en expertise.

Het meest recente onderzoek naar evidence-based beleidsvorming (april 2023) is een Rijksbrede verkenning naar mogelijkheden om interdepartementale samenwerking op het terrein van kennis en strategie te versterken (ABDtopconsult, 2023). Ook raakt het huidige onderzoek aan het recente overgaan van het Integraal Afwegingskader (IAK) in het Beleidskompas, wat als doel heeft om evidence-based werken te faciliteren, waaronder het toepassen van gedragskennis. Naar barrières bij de toepassing van gedragskennis specifiek is nog geen eerder onderzoek gedaan.

1.2 Onderzoeksvragen

Om meer inzicht te krijgen in de rol en toepassing van gedragskennis binnen het DG K&E van het ministerie van EZK, beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke drijfveren en barrières ervaren beleidsmedewerkers bij het toepassen van gedragskennis in de ontwikkeling van klimaat- en energiebeleid?
2. Welke hulpmiddelen zijn bekend bij de medewerkers? Waarom gebruikt men deze wel/niet?
3. Welke oplossingsrichtingen zijn er om gedragskennis beter te benutten bij het ontwerp van klimaat- en energiebeleid?

1.3 Methoden

Om tot een goed beeld te komen combineerde dit onderzoek verschillende onderzoeksmethoden. Bijlage A, Onderzoeksverantwoording, beschrijft deze methoden uitgebreid. Er zijn **interviews** gehouden met 18 medewerkers. De resultaten van de interviews zijn gebruikt om de antwoordcategorieën in een **vragenlijst** op te stellen. Deze vragenlijst hebben we vervolgens breder bij het hele DG K&E uitgezet. De vragenlijst is ingevuld door 44 medewerkers van het DG K&E die werken aan dossiers waarbij gedragskennis een rol speelt. Met de vragenlijst maakten we inzichtelijk in welke mate deze medewerkers ervaring hebben met het toepassen van gedragsinzichten, in hoeverre zij toegevoegde waarde zien van het inzetten van gedragsinzichten voor de effectiviteit van beleid, in welke mate zij drijfveren en barrières ervaren, welke ervaring zij hebben met ondersteuning en aan welke oplossingen zij behoefte hebben.

Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews, vragenlijst en een beknopt **desk research** naar toepassing van gedragskennis in beleid zijn oplossingsrichtingen opgesteld. Deze zijn getoetst tijdens drie kleinschalige **co-creatiewerkshops** met acht

beleidsmedewerkers en **aanvullende interviews** met drie managers. Tijdens de interviews met managers is het workshop format gebruikt. In deze sessies werden aandachtspunten en suggesties opgehaald voor de uitwerking van de oplossingsrichtingen.

Er moet rekening worden gehouden met een aantal beperkingen aan de gekozen methoden bij het lezen van dit rapport. Deze beperkingen staan uitgebreid beschreven in Bijlage A. Ten eerste merken we op dat de steekproef waarschijnlijk niet geheel representatief is voor alle beleidsmedewerkers. Van de 93 respondenten (20% van de medewerkers van het DG K&E) die de vragenlijst invulden, gaf een subgroep van 44 respondenten aan te werken aan dossiers waarbij gedrag van burgers en bedrijven een rol speelt. Het is onbekend hoeveel medewerkers in totaal aan dit soort dossiers werken en dus hoe representatief de vragenlijstresultaten zijn voor deze groep beleidsmedewerkers. Bovendien werden sommige vragen door uitval tijdens het invullen van de vragenlijst door nog minder respondenten ingevuld, waardoor er een risico is dat de steekproef van respondenten niet geheel representatief is. Tenslotte kan het zijn dat beleidsmedewerkers die het onderwerp belangrijk of interessant vinden oververtegenwoordigd zijn in de interviews en de vragenlijst.

Met inachtneming van deze beperkingen stelt het combineren van methoden ons in staat een beeld te vormen van de toepassing van gedragskennis bij het DG K&E en oplossingsrichtingen voor het beter benutten van gedragskennis.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2, *Resultaten*, bevat de resultaten van de vragenlijst onder medewerkers van het DG K&E. De resultaten van de interviews, vragenlijst en desk research worden samen geanalyseerd in Hoofdstuk 3, *Analyse en oplossingsrichtingen*. In dit hoofdstuk komen we aan de hand van de analyse van de data tot vijf oplossingsrichtingen. Hoofdstuk 4, *Conclusie*, bevat de antwoorden op de onderzoeksvragen, de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

Bijlage A bevat, in aanvulling op §1.3, een uitgebreide onderzoeksverantwoording. Het interviewprotocol en de vragenlijst staan in Bijlage B. Bijlage C presenteert de resultaten van de interviews. Bijlage D bevat reflecties op de oplossingsrichtingen uit de organisatie, in aanvulling op de oplossingsrichtingen uit Hoofdstuk 3.

2 Resultaten

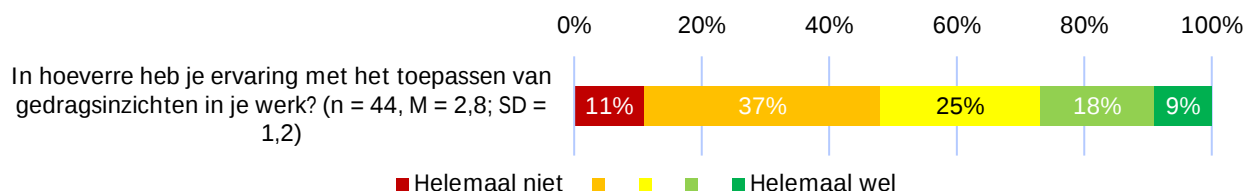
In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van de vragenlijst onder medewerkers van het DG K&E. Voor het opstellen van de vragenlijst zijn de uitkomsten van de interviews gebruikt. De antwoorden van geïnterviewden zijn gecategoriseerd, bijvoorbeeld aan de hand van welke toegevoegde waarde van gedragskennis zij zien en welke drijfveren en barrières zij ervaren bij het toepassen van gedragskennis. De resultaten van de vragenlijst bieden dus een kwantificatie van de uit de interviews opgehaalde antwoordcategorieën. De meeste respondenten werken in de functie van beleidsmedewerker of coördinerend beleidsmedewerker. De directies waar zij werken en het aantal jaren dat zij werkzaam zijn bij de Rijksoverheid is gespreid (zie Bijlage A). Zoals we beschrijven in Bijlage A, zijn 93 medewerkers met de vragenlijst begonnen. Dat is 20% van het totale aantal medewerkers van het DG K&E. Vervolgens hebben 44 respondenten die zich bezighouden met dossiers waarin gedrag van burgers of bedrijven een rol speelt het vervolg van de vragenlijst ingevuld. Omdat dit een beperkt deel van de medewerkers van het DG K&E is en omdat onbekend is hoeveel beleidsmedewerkers in totaal aan dossiers werken waarin gedrag een rol speelt, zijn de resultaten vermoedelijk beperkt representatief voor het hele DG K&E.

In dit hoofdstuk beschrijven we het volgende:

1. Hoe de respondenten gedragskennis momenteel toepassen (2.1).
2. De toegevoegde waarde van gedragskennis volgens de respondenten (2.2).
3. Factoren die respondenten in staat stellen of juist belemmeren om gedragskennis toe te passen in hun werk (2.3).
4. De bekendheid en toepassing van hulpmiddelen voor het toepassen van gedragsinzichten onder de respondenten (2.4).
5. Behoeften van respondenten aan verschillende oplossingsrichtingen (2.5).

2.1 Beperkte ervaring met toepassen gedragskennis

De 44 respondenten die zich bezighouden met dossiers waarin gedrag van burgers of bedrijven een rol speelt, hebben beperkt ervaring met het toepassen van gedragskennis (zie figuur 2.1). Bijna de helft van de respondenten heeft hier (helemaal) geen ervaring mee.

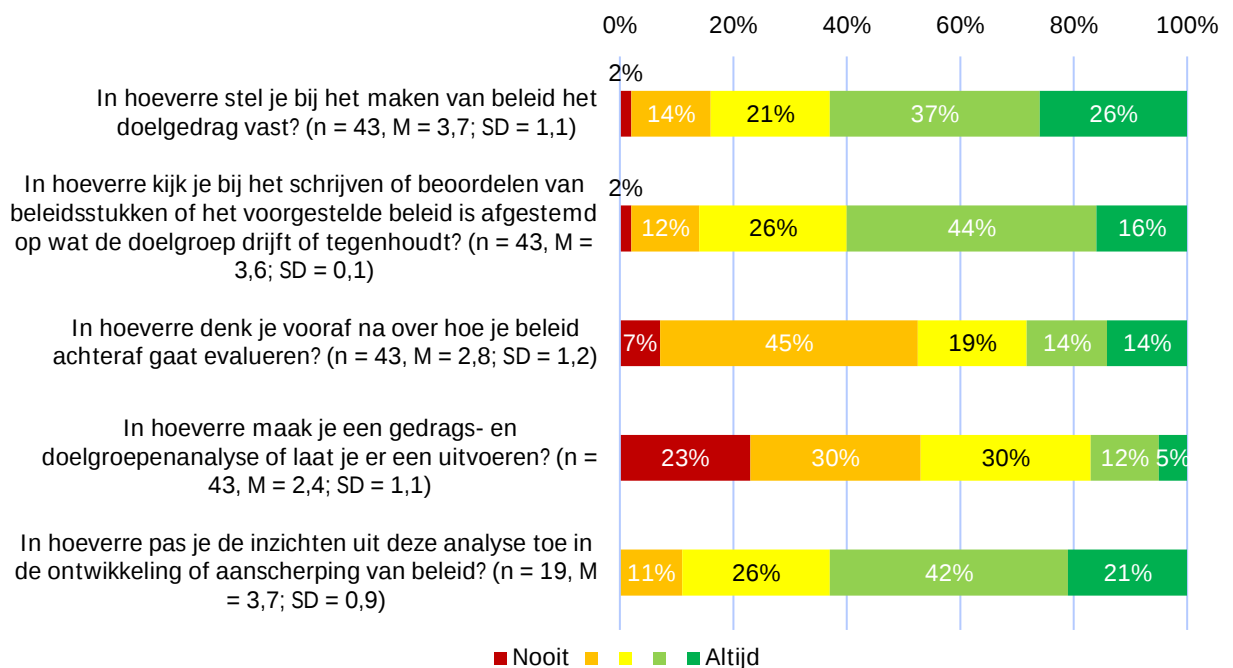


Figuur 2.1: Ervaring met het toepassen van gedragskennis op een schaal van 1 (helemaal niet) tot en met 5 (helemaal wel).

Bij het DG K&E stellen beleidsmedewerkers geregeld doelgedrag vast en stemmen dit af op de doelgroep. Bijna twee derde van de respondenten geeft aan inderdaad het doelgedrag vast te stellen bij het maken van beleid. Verder geeft een meerderheid aan

(bijna) altijd te kijken of het voorgestelde beleid is afgestemd op wat de doelgroep drijft of tegenhoudt (zie figuur 2.2).

Het vooraf nadenken over evaluatie of het doen van een doelgroepenanalyse gebeurt nog beperkt in de beleidspraktijk. Zo geeft meer dan de helft van de respondenten aan (bijna) nooit vooraf na te denken hoe beleid achteraf geëvalueerd gaat worden. Ook zegt meer dan de helft van de respondenten (bijna) nooit een gedrags- of doelgroepenanalyse te maken of laten uitvoeren. Van de respondenten die dit wel of soms zeggen te doen ($n = 19$), past een meerderheid de inzichten hieruit regelmatig toe (zie figuur 2.2).

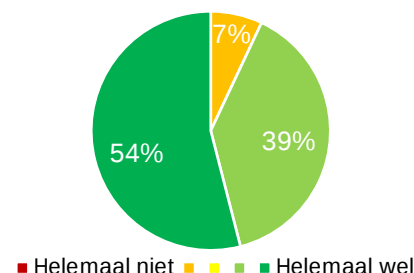


Figuur 2.2: Manieren van het toepassen van gedragskennis op een schaal van 1 (nooit) tot en met 5 (altijd).

2.2 Respondenten zien toegevoegde waarde gedragskennis voor effectiviteit beleid

Het overgrote deel van de respondenten (93%) denkt dat het toepassen van gedragskennis van toegevoegde waarde is voor de effectiviteit van beleid (zie figuur 2.3). Slechts 7% denkt dit niet. Respondenten ($n = 39$) ervaren het toepassen van gedragskennis vooral als toegevoegde waarde om de effectiviteit van beleid te verhogen (82%), weerstand van burgers en/of bedrijven tegen beleid te voorkomen (62%) en inzicht te krijgen in de behoeften en/of motieven van burgers of consumenten (44%). In beperktere mate geldt dat ook voor de behoeften en/of motieven van bedrijven (31%). Eén of enkele medewerkers zien ook de toegevoegde waarde van gedragskennis voor het ontwikkelen van beleid als financiële prikkels niet werken (18%), communicatie over beleid (10%), (ex ante) evaluatie van beleid (5%), het vormen van een beleidsvisie (5%) of voor de keuze van instrumenten als wetgeving (3%).

In hoeverre denk je dat het toepassen van gedragskennis van toegevoegde waarde is voor de effectiviteit van beleid? (n = 39, M = 4,4; SD = 0,8)



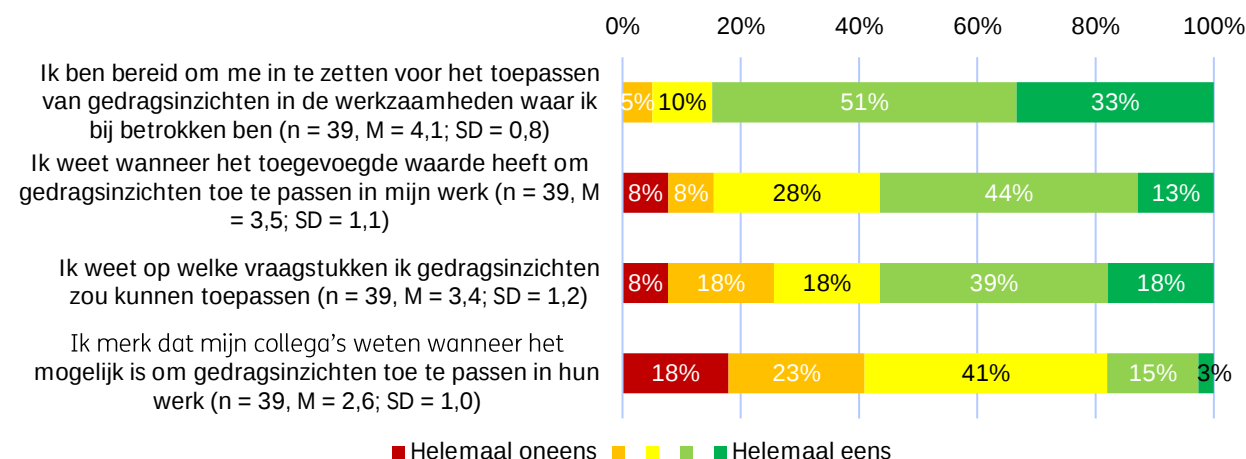
Figuur 2.3: Het beeld van de toegevoegde waarde van gedragskennis op een schaal van 1 (helemaal niet) tot en met 5 (helemaal wel).

2.3 Verschillende drijfveren en barrières op individueel, organisatie- en politiek-bestuurlijk niveau worden ervaren

In de volgende alinea's beschrijven we alle factoren die medewerkers in staat stellen (drijfveren) of juist belemmeren (barrières) om gedragskennis toe te passen in hun werk op individueel niveau, organisatieniveau en politiek-bestuurlijk niveau. Met 'drijfveren' bedoelen we factoren die medewerkers in staat stellen tot het toepassen van gedragskennis, waaronder bijvoorbeeld omgevingsfactoren, motieven en competenties.

2.3.1 Individueel niveau

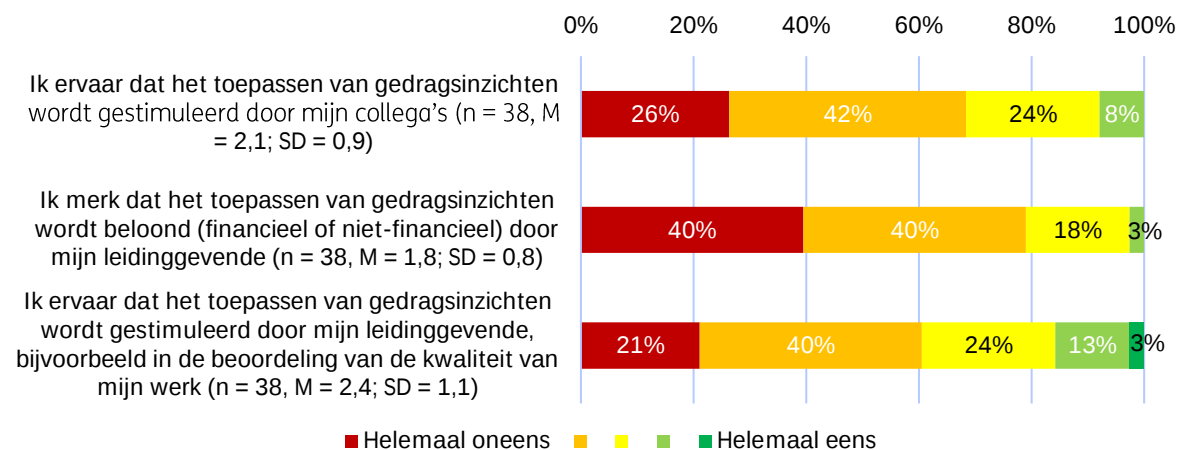
Op individueel niveau ervaren respondenten verschillende factoren als drijfveren (zie figuur 2.4). Zo is een ruime meerderheid bereid zich in te zetten voor het toepassen van gedragskennis bij werkzaamheden waarbij zij betrokken zijn. Ook geeft een meerderheid aan te weten op welke vraagstukken zij gedragsinzichten kunnen toepassen en wanneer dit van waarde is. Uit de vragenlijst blijkt wel dat slechts een beperkt deel van de respondenten merkt dat collega's weten wanneer zij gedragskennis kunnen toepassen. Inzicht in de toepassing van collega's lijkt dus een barrière bij het toepassen van gedragsinzichten.



Figuur 2.4: Ervaren drijfveren om gedragskennis toe te passen op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

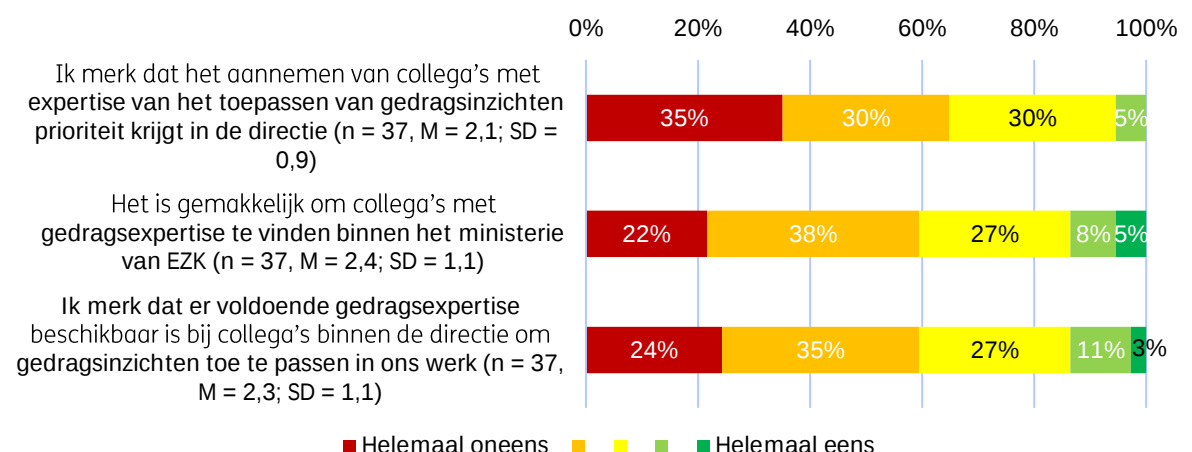
2.3.2 Organisatieniveau

Respondenten ervaren organisatiefactoren, zoals waardering, toegang tot expertise en de werkwijze vooral als **barrière** (zie figuur 2.5). Beloning of waardering voor het toepassen van gedragkennis door de leidinggevende en collega's kan bevorderend werken. De vragenlijstresultaten laten echter zien dat het door respondenten ervaren gebrek hieraan een barrière vormt. Zo geeft een ruime meerderheid aan niet te merken dat het toepassen van gedraginsichten door de leidinggevende wordt beloond of gestimuleerd. Ook vanuit collega's wordt weinig stimulans ervaren.



Figuur 2.5: Factoren met betrekking tot belonen en waarderen op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

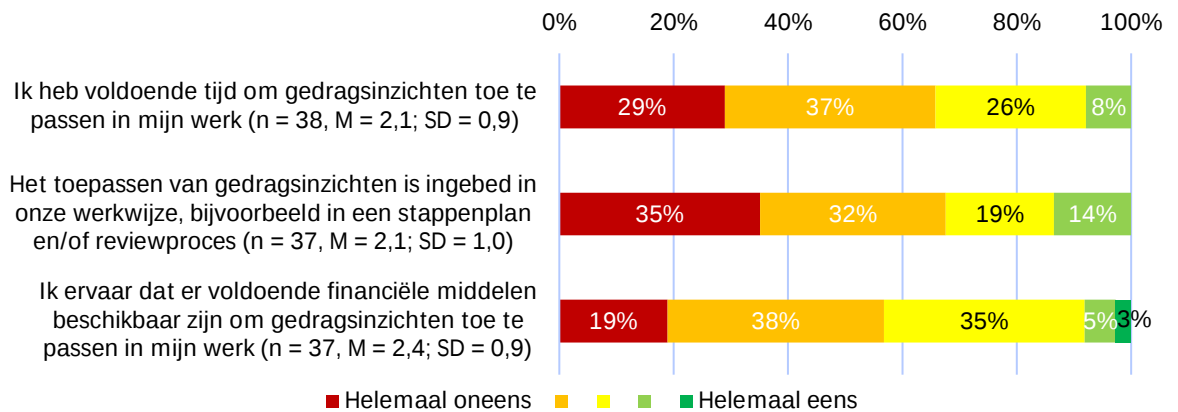
Daarnaast vormt de toegang tot expertise een barrière voor het toepassen van gedraginsichten (zie figuur 2.6). Meer dan de helft van de respondenten geeft namelijk aan niet te merken dat er voldoende expertise aanwezig is binnen de directie. Ook is een meerderheid het oneens met de stellingen dat het makkelijk is om collega's met gedragsexpertise te vinden binnen het ministerie en dat gedragsexpertise prioriteit krijgt bij het aannemen van nieuwe collega's.



Figuur 2.6: Factoren met betrekking tot toegang tot expertise op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

Tenslotte geeft de vragenlijst het beeld dat een aantal factoren gerelateerd aan de werkwijze een barrière vormen voor het toepassen van gedragkennis (zie figuur 2.7). Een meerderheid geeft namelijk aan onvoldoende tijd en financiële middelen te hebben voor het toepassen van gedragkennis in hun werk. Ook zegt een ruime meerderheid dat het

toepassen van gedraginsichten niet is ingebed in de werkwijze, zoals in een stappenplan of reviewproces.

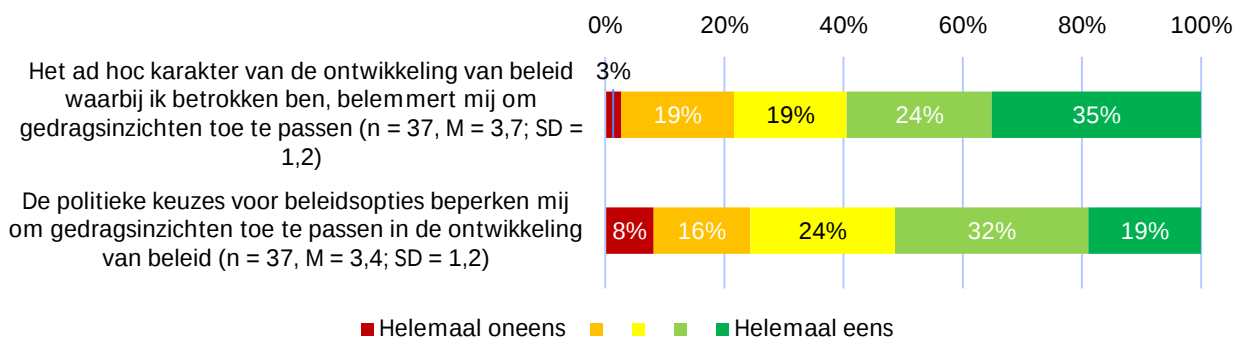


Figuur 2.7: Factoren met betrekking tot de werkwijze op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

Al met al laten de resultaten zien dat slechts een klein deel van de respondenten organisatiefactoren als drijfveer ervaart. Factoren op het gebied van beloning en waardering, toegang tot expertise en de werkwijze lijken op dit moment medewerkers te belemmeren bij het toepassen van gedraginsichten.

2.3.3 Politiek-bestuurlijk niveau

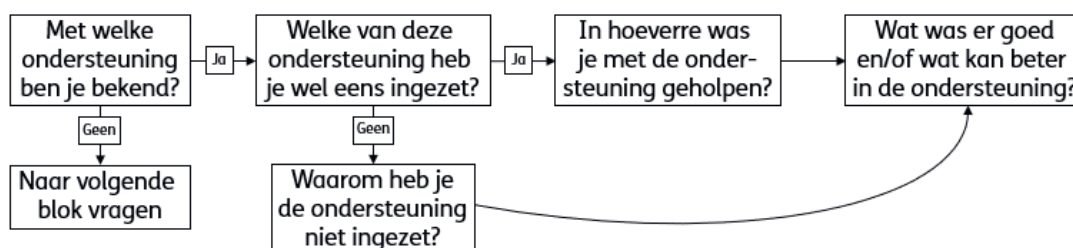
Twee politiek-bestuurlijke factoren vormen voor een aanzienlijk deel van de respondenten een barrière voor het toepassen van gedraginsichten. We zien dat (ruim) de helft vindt dat het ad hoc karakter van beleidsontwikkeling en de politieke keuzes voor beleidsopties hen beperkt in het toepassen van gedraginsichten. Slechts een klein deel zegt dat dit niet zo is. Dit is ook te zien in figuur 2.8. Let op: omdat deze factoren in de interviews al expliciet naar voren kwamen als barrière, zijn ze ook als zodanig geformuleerd in de vragenlijst. De grafiek dient dus 'omgekeerd' gelezen te worden ten opzichte van de grafieken over factoren op individueel en organisatieniveau, waarbij in dit geval een groter percentage groen een grotere belemmering weergeeft.



Figuur 2.8: Ervaren barrières om gedraginsichten toe te passen op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

2.4 Geringe bekendheid en ervaring met ondersteuning

De bekendheid en de ervaring met ondersteuning voor het toepassen van gedragkennis is bij de meeste respondenten gering. Beleidsmedewerkers van het DG K&E hebben toegang tot zeven typen ondersteuning voor het toepassen van gedragkennis. Zij kunnen kennis en advies inwinnen bij het ministeriebrede Behavioural Insights Team (BIT), bij andere interne gedragsexperts en bij externe gedragsexperts. Bovendien kunnen zij het Beleidskompas of voormalig IAK, gedragsanalysetools of de website van BIN NL raadplegen, of een cursus gedragsinzichten volgen. De respondenten gaven voor elk van deze zeven typen ondersteuning aan met welke ze bekend zijn, welke ze wel eens hebben ingezet, in hoeverre ze geholpen waren met de ondersteuning of waarom ze de ondersteuning niet hebben ingezet, en wat goed was en/of wat beter kan in de ondersteuning. figuur 2.9 geeft de volgorde van deze vragen schematisch weer.



Figuur 2.9: Routing vragen ervaringen met ondersteuning (tools) bij het toepassen van gedragkennis.

Bekendheid met de verschillende typen ondersteuning is over het algemeen laag (zie tabel 2.1). Het merendeel is wel bekend met het voormalige IAK of Beleidskompas. Een iets kleiner deel is bekend met de mogelijkheid om expertise in te winnen bij het BIT of externe gedragsexperts. Slechts een klein deel van de respondenten weet over de mogelijkheid om kennis te verkrijgen via interne gedragsexperts die niet onderdeel zijn van het BIT, gedragsanalysetools en een cursus gedragsinzichten. Slechts 2 van 35 medewerkers kennen de website van BIN NL. Deze resultaten laten zien dat er winst te behalen valt door de verschillende mogelijkheden tot ondersteuning (nader) onder de aandacht brengen.

Tabel 2.1: Aantal respondenten dat bekend is en gebruik heeft gemaakt van ondersteuning voor het toepassen van gedragkennis.

Type ondersteuning	N	Bekend met ondersteuning	Ondersteuning ingezet	Geholpen met ondersteuning*
BIT	37	16	10	4
Interne gedragsexperts	37	7	4	2
Externe gedragsexperts	37	11	5	2
IAK/Beleidskompas	35	22	12	5
Gedragsanalysetools	35	5	2	1
Website BIN NL	35	2	1	0
Cursus gedragsinzichten	35	4	3	2

Noot. * Deze aantallen betreffen de respondenten die score 4 of 5 gaven op een schaal van 1 (helemaal niet) tot en met 5 (helemaal wel).

Ongeveer de helft van de respondenten die bekend is met de ondersteuning heeft deze niet ingezet. De belangrijkste reden hiervoor is dat het voor hen onbekend is waarvoor zij de ondersteuning kunnen inzetten. Bij het IAK of Beleidskompas en de website van BIN NL geven respondenten aan dat zij deze voornamelijk niet gebruiken omdat gedragsinzichten niet relevant zijn voor het dossier waaraan zij werken. De andere redenen zoals voorgelegd in de meerkeuzevraag (het niet weten hoe de ondersteuning te regelen, dat zij zelf of collega's al gedragskennis kunnen toepassen of dat zij geen tijd hadden om ondersteuning te vragen) worden ook, maar minder vaak gekozen. De uitgebreide statistieken hierover zijn te vinden in Bijlage A. Deze resultaten laten zien dat duidelijkheid over de toepassing van de typen ondersteuning de inzet ervan mogelijk kan verhogen.

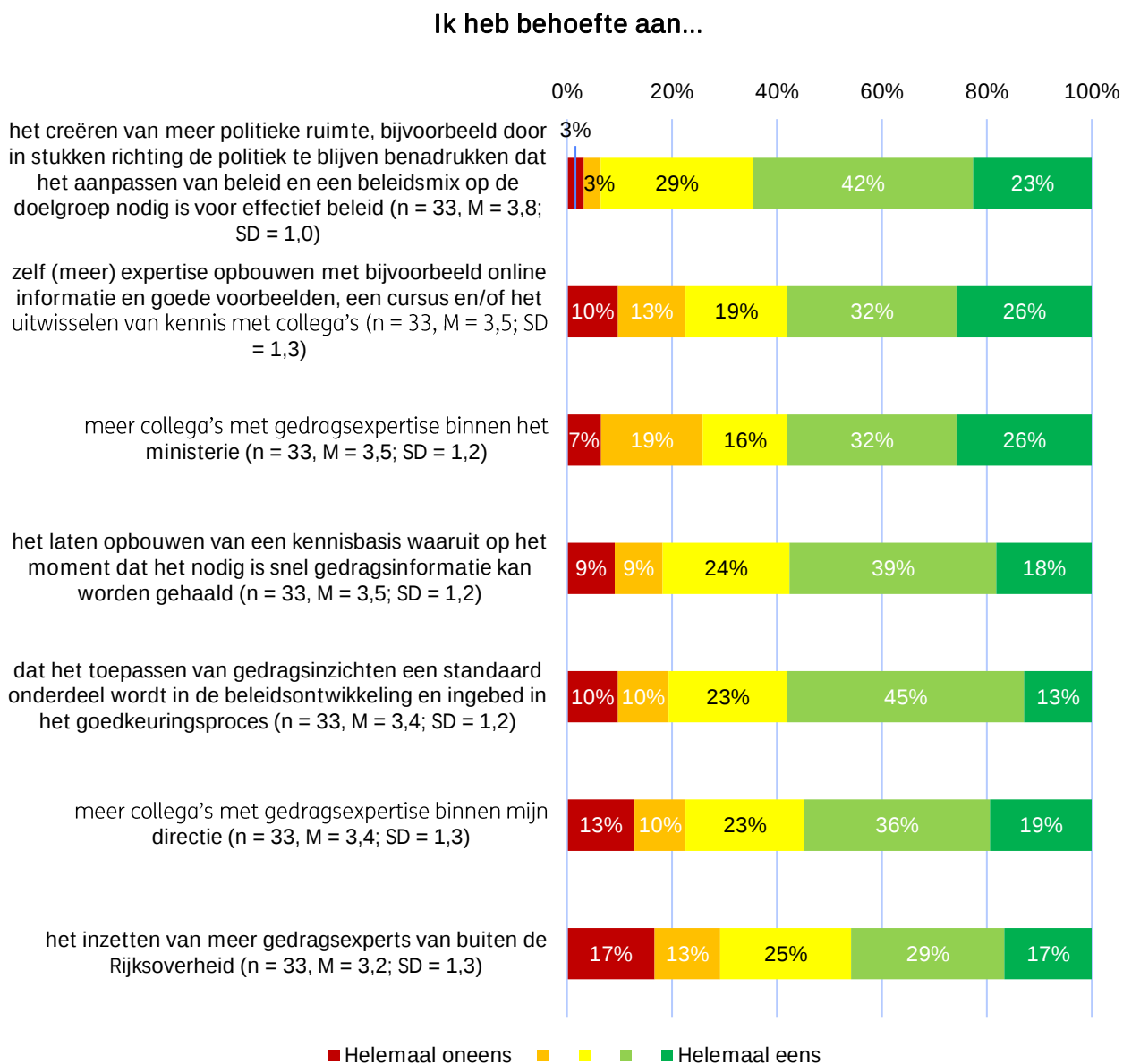
De respondenten die wel ondersteuning hebben ingezet, zijn hiermee in gevarieerde mate geholpen (zie tabel 2.1). Goed aan de ondersteuning van het BIT is dat het een goede externe gedragsblik biedt en van het IAK/Beleidskompas is dat het nuttige handvatten biedt. Respondenten noemen vooral verbeterpunten. De ondersteuning van het BIT, externe gedragsexperts, gedragsanalysetools en een cursus gedragsinzichten kan beter toepasbaar op de dagelijkse beleidspraktijk. Nu is de ondersteuning bijvoorbeeld te theoretisch (externe gedragsexperts, gedragsanalysetools) of niet gericht op bedrijven (BIT). Over het raadplegen van externe gedragsexperts en het IAK/Beleidskompas geven respondenten aan dat het veel tijd kost. Ook geven respondenten aan dat meer tijd nodig is voor het gebruiken van de website van BIN NL of het volgen van een cursus gedragsinzichten. Een respondent geeft aan dat het IAK/Beleidskompas niet bij iedereen is ingebed in de werkwijze. Tenslotte geven respondenten met betrekking tot interne gedragsexperts aan dat er verbeterpunten zitten in het letten op gedragsexpertise in de sollicitatie en dat de mogelijkheid om interne gedragsexperts, die niet onderdeel zijn van het BIT, te raadplegen meer zichtbaar en toegankelijk moet worden.

2.5 Behoeften mogelijke oplossingsrichtingen

We legden de respondenten in de vragenlijst zeven mogelijke oplossingsrichtingen voor die kunnen helpen bij het toepassen van gedragskennis. Deze mogelijke oplossingsrichtingen zijn gebaseerd op de interviews en desk research.

Respondenten hebben geen sterke voor- of afkeur voor een bepaalde oplossingsrichting (zie figuur 2.10). De data laten zien dat respondenten het meest positief zijn over het creëren van meer politieke ruimte als oplossingsrichting. Een meerderheid geeft aan behoefte te hebben aan meer politieke ruimte, aan zelf meer expertise opbouwen, aan meer collega's met expertise binnen het ministerie of de directie, aan het laten opbouwen van een kennisbasis en aan de inbedding van toepassing van gedragskennis in de werkwijze. De meningen zijn iets meer verdeeld over de vraag of er ook behoefte is aan het inzetten van gedragsexperts van buiten de Rijksoverheid.

Aangezien geen mogelijke oplossingsrichtingen eruit springen wat betreft voorkeur van respondenten en de respons bij deze vraag laag is ($n = 33$), is onze belangrijkste observatie dat er behoefte is aan veel diverse soorten oplossingen. Hoofdstuk 3 presenteert vijf oplossingsrichtingen die zijn opgesteld op basis van de vragenlijstresultaten, de interviews en desk research.



Figuur 2.10: Behoeften van respondenten aan oplossingsrichtingen op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

3 Analyse en oplossingsrichtingen

Dit hoofdstuk is gestructureerd aan de hand van vijf clusters van oplossingsrichtingen (§3.1 t/m 3.5). Elke paragraaf bestaat uit een synthese van de interview- en vragenlijstresultaten (subparagraaf *Analyse*), bijbehorende oplossingsrichtingen (subparagraaf *Oplossingen*) en reflecties van medewerkers van het DG K&E op deze oplossingsrichtingen (subparagraaf *Reflecties uit de organisatie*).

De totstandkoming van de vijf clusters van oplossingsrichtingen

Op basis van de interviews (N = 18), vragenlijstresultaten (N = 44) en beknopt desk research naar eerder onderzoek naar het stimuleren van evidence-based beleid zijn we tot clusters van oplossingsrichtingen gekomen.

Er is geen sterke voor- of afkeur voor één van de voorgestelde mogelijke oplossingsrichtingen: bij iedere in de vragenlijst voorgelegde oplossingsrichting ervaart een meerderheid van de respondenten (56-65%) deze als nuttig. Van de respondenten heeft 65% behoefte aan “het creëren van meer politieke ruimte, bijvoorbeeld door in stukken richting de politiek te blijven benadrukken dat het aanpassen van beleid en een beleidsmix op de doelgroep nodig is voor effectief beleid”.

De mogelijke oplossingsrichtingen “meer collega’s met gedragsexpertise binnen het ministerie”, “meer collega’s met gedragsexpertise binnen de eigen directie” en “inzetten van gedragsexperts van buiten de Rijksoverheid” zijn samengevoegd tot het cluster: “**capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing**”. Daarnaast hebben we een cluster over beloning en waardering toegevoegd op basis van de bevinding dat medewerkers (ook) een gebrek ervaren aan waardering voor het toepassen van gedragskennis. Slechts 3% van de medewerkers ervaart dat het toepassen van gedragskennis (financieel) wordt beloond. De vijf clusters van oplossingsrichtingen zijn:

1. Verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces;
2. Ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te);
3. Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing;
4. Een stevige actuele kennisbasis;
5. Beloning en waardering voor het toepassen van gedragskennis.

We gaan bij de oplossingsrichtingen niet in op het door medewerkers ervaren gebrek aan financiële middelen, omdat voor alle oplossingsrichtingen financiële middelen nodig zijn. Deze oplossingsrichtingen kan het management van het DG K&E in samenwerking met de medewerkers uitwerken en implementeren om te komen tot een betere benutting van gedragskennis bij de ontwikkeling van klimaat- en energiebeleid. Met het benutten (toepassen) van gedragskennis bedoelen we het opstellen van een effectieve beleidsmix die op de drijfveren van de doelgroep aansluit en barrières wegneemt. De reflecties van DG K&E volgden uit de workshops met beleidsmedewerkers en de interviews met managers van het DG K&E, waarin de oplossingsrichtingen zijn voorgelegd. Bijlage D geeft een uitgebreide weergave van alle ideeën voor implementatie en de aandachtspunten die tijdens de workshops naar voren kwamen.

3.1 Verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces

3.1.1 Analyse

Een meerderheid van de beleidsmedewerkers (67%) ervaart dat het toepassen van gedragskennis niet is ingebed in de werkwijze, bijvoorbeeld met een stappenplan of reviewproces. Ook uit de interviews blijkt dat het beleidsproces het toepassen van gedragskennis niet 'afdwingt'. Daarnaast ervaart een deel (61%) van de beleidsmedewerkers dat het toepassen van gedragskennis niet wordt gestimuleerd door de leidinggevende bijvoorbeeld in de beoordeling van de kwaliteit van het werk. Er wordt nog weinig vooraf nagedacht over de evaluatie van de beleidsmaatregel (28%).

“We zijn wel bezig, maar er zijn een aantal obstakels. Enerzijds hebben die te maken met dat het niet in ons standaard beleidsproces zit om de onderliggende patronen van gedrag inzichtelijk te maken. Het beleidsproces dwingt het niet af.”

Ook experts op het gebied van gedragskennis betogen dat inbedding in de werkwijze ontbreekt. Uit het interview uit de reeks 'Gedragswetenschap en beleid: de volgende stap' met Will Tiemeijer, bijzonder hoogleraar gedragswetenschap en beleid (BIN NL, 2023a) komt dit ook naar voren: “Het zou overigens makkelijker zijn om die voet tussen de deur te krijgen als beleidsmakers ook een formele plicht hebben om beleid en uitvoering te toetsen op gedragskennis.” Ook in het interview met Karien Stronks, hoogleraar sociale geneeskunde aan het Amsterdam UMC, (BIN NL, 2023c) komt dit naar voren: “Maar we zijn nog lang niet zover dat het een vanzelfsprekendheid is dat beleid kennis uit de gedragswetenschappen integreert.” Rick van Baaren, hoogleraar gedragsverandering en maatschappij aan de Radboud Universiteit Nijmegen en eigenaar van D&B geeft ook in dezelfde interviewreeks aan de top-down component te missen: “Bottom-up is er veel ruimte voor mensen om samen te werken en te leren, maar je zult het uiteindelijk ook sterker en centraler moeten aansturen. Nu is het nog wat te vrijblijvend in mijn optiek en is er te veel ruimte om het op je eigen manier te doen. Dat bevordert uiteindelijk de kwaliteit en het proces niet” (BIN NL, 2023d).

Van de Riet et al. (2023) geven aan dat het loont om veel vaker en eerder gedragsinzichten toe te passen bij het ontwerpen van beleid. De gedragsinzichten moeten een integraal onderdeel zijn van de beleidsanalyse. Zij doen de oproep om het Beleidskompas te zien als een uitnodiging en een uitgelezen kans om in de beleidsvoorbereiding gedragsinzichten integraal mee te nemen. Eerder deden Torenvlied et al. (2022) de aanbeveling om concrete inspanningen te plegen die leiden tot een betere toepassing van het Integraal Afwegingskader binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Een manier om gedragskennis in te bedden in de werkwijze is door gebruik te maken van het Beleidskompas. Van de bestaande hulpmiddelen is het IAK/Beleidskompas het meest bekend onder vragenlijstrespondenten (63%). Medewerkers zien het Beleidskompas als nuttig, maar te uitgebreid en tijdrovend, en als iets dat niet bij iedereen is ingebed in de werkwijze. Uit de vragenlijst en interviews blijkt dat het Beleidskompas onvoldoende wordt benut door versnippering van werkzaamheden, tijdsgebrek en ad hoc werk.

3.1.2 Oplossingen

1. **Zorg voor een succesvolle implementatie van het Beleidskompas.** Het toepassen van gedragskennis is onderdeel van het Beleidskompas. Zorg voor een succesvolle implementatie van dit instrument. Het Beleidskompas is bedoeld als centrale werkwijze bij beleidsontwikkeling. Het doorlopen van vijf stappen, waaronder inzicht in het beoogde doel en de gevolgen van de beleidsopties, zorgt voor gedegen beleidsvoorbereiding. Het Beleidskompas is een belangrijk middel om kennis in het algemeen en gedragskennis in het bijzonder een centralere plek in te laten nemen in beleidsontwikkeling. De toegevoegde waarde hangt af van een succesvolle implementatie. Dit kan onder andere door:
 - het nut ervan (door leidinggevend) te (laten) expliciteren
 - per maatschappelijke opgave een levend document te maken met antwoorden op de vragen uit het Beleidskompas en dit document telkens aan te vullen, zodat er een kennisbasis per opgave ontstaat, dit bespaart uiteindelijk tijd.
 - te evalueren of beleidsmedewerkers uit de voeten kunnen met de invulling van gedragskennis in het Beleidskompas
 - te wijzen op de door het kabinet vastgestelde kwaliteitseis om rekening te houden met de doenlijkheid voor burgers, zzp'ers en het kleine MKB.
2. **Neem toepassing van gedragskennis op in de reviewprocedure van beleidsvoorstellen:** de verwachte effectiviteit van beleid moet onderbouwd zijn met onder andere gedragskennis. Bij het reviewen van beleidsvoorstellen moet de effectiviteit van beleid onderbouwd zijn met onder andere kennis over de doelgroep (ex-ante evaluatie).
 - Dit kan bijvoorbeeld door vragen over de gedragbepalende factoren in het aanbiederformulier van de Monitoringscommissie op te nemen, evenals door het stellen van eisen aan ex-ante evaluaties door de Beleidskwaliteit en Evaluatiecommissie (BEC).
 - Bovendien kan het ministerie van Financiën een effectiviteitsreview integreren in de Comptabiliteitswet.

“Het zou goed zijn als dat vast in je proces zit. Ik denk dat het goed is om departement breed daar handvatten voor te hebben. Hoe je beter gedragsinzichten kunt meenemen in je analyses en kunt toepassen. Een integraal plan van aanpak bijvoorbeeld. Of waarin je je bestaande proces aan kunt toetsen.”

3.1.3 Reflecties uit de organisatie

In de workshops wordt bepaald dat het Beleidskompas kan bijdragen aan de inbedding van het toepassen van gedragskennis. Medewerkers en managers plaatsen daarbij de kanttekening dat het Beleidskompas zelf nog weinig bekend is en gebruikt wordt. Om het Beleidskompas echt een rol te laten spelen in de inbedding van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces, zijn bekendheid met en gebruik van dit instrument randvoorwaardelijk. Een manager noemt de optie om het Beleidskompas zelf te verankeren in de toetsing door de Monitoringscommissie, zoals ook bij het IAK het geval was. Een medewerker geeft aan dat het BIT een reviewrol op zich zou kunnen nemen.

3.2 Ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te)

3.2.1 Analyse

Eén van de barrières is een gebrek aan tijd. Twee derde van de vragenlijstrespondenten (66%) geeft aan onvoldoende tijd te hebben om gedragskennis toe te passen en het merendeel (59%) ervaart dat het ad hoc karakter van beleidsontwikkeling hen belemmert om gedragskennis toe te passen.

“Tijdgebrek is een enorme belemmering. In de praktijk doe je het niet. Zelfs als het BIT langs komt, dan kost dat ook alweer tijd. Medewerkers worden geclaimd door korte termijn zaken, Kamervragen etc. Ook met goede wil kom je er weinig aan toe.”

Het ministerie van EZK is niet alleen in het ervaren van drukte. Bij een onderzoek in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van Torenvlied et al. (2022, p. xv) naar evidence-based werken bij het ministerie van Justitie en Veiligheid werd “de weinig beschikbare tijd die hiervoor aanwezig is op de afdeling (voortvloeiend uit een gebrek aan prioriteit of korte-termijn politieke druk)” als knelpunt genoemd voor het gebruik van wetenschappelijke kennis. In interviews geven sommige medewerkers aan dat politieke emoties zorgen voor een korte termijn noodzaak van het informeren van het parlement, waardoor de tijd ontbreekt voor wetenschappelijke verdieping. In een onderzoek naar ongeschreven regels onder het management van het ministerie van Financiën werd als een van de “hardere” regels gevonden: “Zorg dat de bewindspersonen niet in de problemen komen. (...) Je neemt richting de politiek de benodigde ruimte om snel te kunnen antwoorden.” (Auditdienst Rijk, 2019, p. 10). Ook de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie kwam op basis van desk research en gesprekken met experts, parlementariërs en beleidsmakers tot de conclusie dat de korte termijn leidend is voor het werk en dat de kennisbasis van ministeries en uitvoeringsorganisaties meer en meer hiaten vertoont (AWTI, 2021). Faasse et al. (2020, p. 10), die namens het Rathenau Instituut gesprekken voerden met beleidsambtenaren met een kennistaak van alle ministeries, geven aan dat “de waan van de dag” weinig ruimte biedt voor reflectie.

Daarnaast speelt er een gebrek aan ruimte door keuzes vanuit de politiek. Een kleine meerderheid van de deelnemers aan de vragenlijst (51%) geeft aan dat de politieke keuzes voor beleidsopties hen beperken om gedragskennis toe te passen in de beleidsontwikkeling. De politiek heeft dan namelijk al bepaalde keuzes gemaakt voor beleid. Hierdoor zijn beleidsmedewerkers niet vrij om op basis van een analyse passende beleidsmaatregelen te selecteren.

“Het is toch vaak het Coalitieakkoord dat je moet gaan uitwerken.
De keuzes zijn dan al gemaakt.”

In het onderzoek van Torenvlied et al. (2022) komt een gerelateerde barrière naar voren: de auteurs stellen dat politieke waardeoordelen met regelmaat ook haaks staan op wetenschappelijke inzichten, waarbij de eerste vaak de voorkeur krijgen. Beide barrières worden ook gevonden in recent kwalitatief onderzoek naar de barrières bij evidence-informed beleid maken bij het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW; D&B,

2022). Net als Faasse et al. (2020) vinden de onderzoekers ook de focus van “de waan van de dag” als barrière.

Een derde barrière gerelateerd aan de politieke dynamiek uit het onderzoek bij OCW (D&B, 2022, p. 21) gaat over politieke gevoeligheid: “Vanwege de politieke lading van onderwerpen en de dynamiek binnen het ministerie en de interactie met de media en Tweede Kamer zijn medewerkers zich bewust van de afrekencultuur en wanneer iets wel of niet opportuun is om te adviseren of te onderzoeken.” Ook Faasse et al. (2020, p. 12) vinden als één van de knelpunten het niet kunnen stellen van politiek gevoelige kennisvragen: “Bij politiek gevoelige vragen speelt altijd het risico dat de uitkomsten bestaand beleid ter discussie kunnen stellen”. Deze barrière hebben wij niet terug gezien in de interviews of vragenlijst, hier komen we in §4.4 *Beperkingen* op terug.

3.2.2 Oplossingen

1. **Signaleer als manager kansen en creëer actief mogelijkheden om gedragskennis in te zetten**, ondanks politieke dynamiek. Kijk steeds naar wat er wél kan.
In het rapport “Naar meer evidence-based beleid binnen JenV” (Torenvlied et al., 2022) is één van de aanbevelingen het stimuleren van het leiderschap binnen onderdelen (afdelingen) van het ministerie om kennisintensief werken aan te moedigen. Uit onderzoek door de AWTI (2021, p. 38) komt de aanbeveling naar voren aan management om een deel van de werktijd voor kennis te oormerken: “Geef meer beleidsmedewerkers expliciete taken op het gebied van kennisopbouw, kennisdeling en de vertaalslag van kennis naar beleids- en uitvoeringskeuzes.”
2. **Stel grenzen aan de tijd die beleidsmedewerkers aan ad hoc werk besteden en baken tijd af voor inhoudelijke verdieping in gedragskennis**. Torenvlied et al. (2022) bevelen in hun onderzoek aan om voldoende (financiële) ruimte te creëren om medewerkers ‘evidence-based’ of ‘evidence-informed’ te kunnen laten werken.
3. **Train en maak gebruik van ‘ambtelijk vernuft’**: Will Tiemeijer, bijzonder hoogleraar gedragswetenschap en beleid, geeft in een interviewreeks van BIN NL (2022) aan dat de vaardigheid om aan te sluiten bij de tafels waar de grote besluiten worden genomen van belang is om te zorgen dat gedragskennis een vaste plek krijgt in beleid en uitvoering. En dan op basis van goede voorbereiding een paar rake observaties, inzichten of voorstellen paraat hebben en op het juiste moment inbrengen. “Kennis alleen is niet genoeg, het gaat ook om ‘ambtelijk vernuft’, zo geeft Will Tiemeijer aan.
4. **Herhaal richting de politiek het belang van effectief beleid** en kom steeds terug op het belang van gedragskennis om beleidseffectiviteit te bereiken.

3.2.3 Reflecties uit de organisatie

In een interview geeft een manager aan dat er vaak meer ruimte is voor inhoudelijke verdieping dan medewerkers ervaren. Medewerkers uiten de behoefte dat het management aangeeft waar er ruimte is. Zij noemen twee concrete suggesties: vroege signalering van dossiers waarop gedragskennis kan worden toegepast aan de hand van jaarplannen en een beter overzicht over de beoogde verhouding tussen het werken aan het beantwoorden van Kamervragen en lange termijn beleidswerk. Eén manager geeft aan dat managers vaker kunnen aangeven wanneer het mogelijk is een deadline uit te stellen om zo meer ruimte voor de toepassing van gedragskennis te creëren. Bij deze oplossingsrichting wordt de kanttekening gemaakt dat het niet mogelijk lijkt het aantal Kamervragen te begrenzen.

3.3 Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing

3.3.1 Analyse

Medewerkers zien het nut van het toepassen van gedragskennis (93%) en zijn bereid gedragskennis toe te passen (84%). Medewerkers zien het toepassen van gedragskennis vooral als toegevoegde waarde in het werk om de effectiviteit van beleid te verhogen (82%); weerstand van burgers en/of bedrijven tegen overheidsbeleid te voorkomen (62%); en om inzicht te krijgen in de behoeften en/of motieven van burgers of consumenten (44%). In beperktere mate geldt dat ook voor behoeften en/of motieven van bedrijven (31%).

Beleidsmedewerkers passen nog niet alle onderdelen van gedragskennis toe bij beleidsontwikkeling. Bij het maken van beleid stellen medewerkers regelmatig een doelgedrag vast (63%) en stemmen zij het beleid af op de doelgroep (60%). Hierbij doen zij echter minder vaak een doelgroepenanalyse of -onderzoek (17%). Ook denken zij niet vaak vooraf na over de evaluatie van het beleid (28%). Ruim de helft van de respondenten (57%) weet op welke vraagstukken zij gedragskennis kunnen toepassen.

Medewerkers ervaren dat er te weinig gedragsexpertise beschikbaar is. Een klein deel van de medewerkers (27%) geeft aan ervaring te hebben met het toepassen van gedragskennis. Daarnaast ervaren medewerkers een gebrek aan collega's met expertise binnen de directie (59%). De eigen kennis over het toepassen van gedragskennis schatten medewerkers hoger in dan de kennis van collega's (57% vs. 18%). Deze bevinding sluit aan bij de observatie van de WRR (2014) dat gedragswetenschappelijke kennis systematisch geborgd zou moeten zijn in het beleidsproces (p. 10). Hiervoor noemt de WRR twee argumenten: (1) de opgedane kennis gaat niet verloren aan het eind van een onderzoek of beleidstraject en bekijft beter omdat het kan worden gebruikt voor de opbouw van een actuele kennisbasis (zie §3.4 in dit rapport) en (2) interne gedragsexperts kunnen vanaf het begin van het beleidsproces meedenken; de fase waarin zij "vaak hun belangrijkste bijdrage kunnen leveren", omdat de rol die gedrag in het beleidsvraagstuk speelt mogelijk nog niet op het netvlies van beleidsmakers staat (WRR, 2014, p. 48).

"Gedrag is ook wel een onderwerp. We hebben wel de voelsprietten om erover na te denken in beleidswerk. Maar tegelijk is het wel een andere discipline."

Van de bestaande hulpmiddelen zijn het IAK/Beleidskompas en het Behavioural Insights Team (BIT) het meest bekend (respectievelijk 63% en 43%). Van het BIT is het onbekend waarvoor en hoe in te zetten. Over het BIT noemen respondenten verder in de open antwoorden van de vragenlijst dat het een goede externe gedragsblik geeft, maar te generiek kijkt en niet beleidsspecifiek genoeg (zie quote uit de open antwoorden hieronder). Daarnaast noemen zij dat het BIT zich niet richt op bedrijven. Dit is echter niet juist; het BIT richt zich ook op bedrijven. Interne en externe gedragsexperts, gedragsanalyse tools, een cursus gedragskennis en de website van het BIN NL (binnl.nl) zijn bij een derde of minder bekend. Het IAK/Beleidskompas bespreken we onder oplossingsrichting "Verankering van de toepassing van gedragsinzichten in het beleidsproces".

“Het BIT is volgens mij heel waardevol voor algemene beschouwingen m.b.t. gedrag. Voor specifieke maatregelen e.d. heb ik het idee dat er specifieke kennis nodig is/ontwikkeld moet worden.”

3.3.2 Oplossingen

Ondersteun huidige medewerkers in het toepassen van gedragskennis:

1. **Bevorder inzicht in wanneer medewerkers gedragskennis kunnen toepassen en maak goede voorbeelden beschikbaar en bekend.** Naar aanleiding van onderzoek naar evidence-informed beleid maken bij OCW (D&B, 2022) pleiten de auteurs hiervoor omdat hierdoor een positieve feedback loop in werking wordt gezet, waarbij steeds meer mensen kennis gaan toepassen en er steeds meer goede voorbeelden komen.
2. **Verhoog de bekendheid van gedragskennis** (BIT, tools en cursussen).
3. **Begeleid beleidsmedewerkers *on the job*** bij het inzetten van deze kennis.

“Misschien helpt het als er één persoon bij de directie op gedrag kan aansturen en dingen kan opzetten om gedragskennis toegankelijk kan maken.”

Haal expertise in huis en zet deze in:

4. **Zorg voor voldoende medewerkers in dienst met gedragsexpertise:** richt het wervingsbeleid hierop in. De WRR (2014) benadrukt het belang van het borgen van kennis in het ministerie zelf om de hierboven genoemde redenen van kennisbehoud en mogelijkheid om kennis te agenderen aan het begin van een beleidstraject.
5. **Zorg voor voldoende gedragsexpertise in een teamsamenstelling bij de opdracht om beleid voor te stellen of uit te werken.** Naar aanleiding van onderzoek naar evidence-informed beleid maken bij OCW (D&B, 2022) adviseren de auteurs een specifieke werkvorm waarbij verschillende expertises (o.a. juridisch, financieel) projectmatig samenwerken om tot beleid te komen.

“Ik denk dat als we serieus gaan doen, er twee mensen in een team het onderzoek goed moeten doorlichten; waar kunnen we meters maken, en daar gericht met begeleiding werk van maken. Kennis in huis halen. Dan zou het moeten indalen.”

3.3.3 Reflecties uit de organisatie

In de workshops wordt aangegeven dat het belangrijk is om gedragsexpertise te combineren met inzicht in beleidsontwikkeling. Juist deze combinatie kan de toepasbaarheid van gedragsexpertise verhogen. Hier kan bij het aannemen van nieuwe medewerkers maar ook in het ontwikkeltraject van huidige medewerkers aandacht aan worden besteed. Daarnaast opperen beleidsmedewerkers in de workshops en managers in de interviews dat een pilot met een cluster of dossier tot goede voorbeelden kan leiden.

Medewerkers vinden het waardevol om meer bekendheid te geven aan het BIT. Een aandachtspunt daarbij is de hoge doorstroom van medewerkers. De mogelijkheden om gedragsexpertise in te winnen moet daardoor regelmatig onder de aandacht worden gebracht. Ook uitleg over de toepassing van gedragskennis moet daardoor regelmatig worden gegeven.

3.4 Een stevige actuele kennisbasis

3.4.1 Analyse

Snel toe te passen kennis is gewenst. Medewerkers raadplegen gedragsexpertise nog niet altijd of niet op tijd en/of passen gedragsexpertise niet toe in de beleidsontwikkeling, zoals eerder beschreven. Daarnaast is gedragskennis hierbij vaak snel nodig om aan te sluiten bij de korte tijdslijnen en het ad hoc karakter van de beleidsontwikkeling, zo blijkt uit de interviews.

In bredere zin komt in onderzoeken naar evidence-based beleid maken naar voren dat verbetering mogelijk is op het gebied van de kennisbasis van ministeries. Eerder noemden we al dat in ander onderzoek gevonden werd dat de korte termijn vaak leidend is en dat de kennisbasis van ministeries en uitvoeringsorganisaties meer en meer hiaten vertoont (AWTI, 2021). Faasse et al. (2020) geven aan dat de waan van de dag weinig ruimte biedt voor reflectie en dat dit leidt tot onder meer de volgende tekortkomingen: geen zicht op wat er al aan kennis 'in huis' is, geen zicht op wat er al aan kennis 'buitenshuis' is, en de ervaring van een woud aan informatie waardoor het lastig is betrouwbare informatie te selecteren.

Naast het versterken van interne expertise (zie §3.3), zijn externe gedragsexperts (bijv. bij een onderzoeks- en adviesbureau) een kans om in te zetten voor een betere kennisbasis. Een strategische samenwerking tussen ministeries en externe gedragsexperts kan ervoor zorgen dat er telkens wordt doorgebouwd op extern opgebouwde kennis. Dit concludeert ook de WRR (2014, p. 44): samenwerking met wetenschappers kan ervoor zorgen dat wordt voortgebouwd op bestaande kennis. Externe gedragsexperts zijn redelijk bekend bij de medewerkers die aan het onderzoek hebben deelgenomen, hoewel sommigen (n = 6) ook noemen niet bekend te zijn met waarvoor zij externe bureaus kunnen inzetten. In de open antwoorden noemen medewerkers verder dat de aangeboden theorie soms lastig te koppelen is aan de praktijk, en dat onderzoek te lang kan duren voor de beleidspraktijk.

3.4.2 Oplossingen

1. **Zorg voor een goede kennisbasis: doe op alle opgaven voortdurend onderzoek naar doelgroepen en oplossingen.** Deze kennisbasis kan zowel intern als extern worden opgebouwd. Beleidsmedewerkers kunnen uit deze kennisbasis putten op momenten dat deze relevant is voor de ontwikkeling van beleid. D&B (2022) suggereert de kennisbasis op een centraal punt te verzamelen en ontsluiten voor de medewerkers van het ministerie. De AWTI (2021) geeft verder aan dat het van belang is dat beleidsmedewerkers, directeuren en de ministerietop samen voldoende weten over wat vooraf is gegaan, welk beleid eerder is gevoerd, welke kennis bijvoorbeeld vier jaar geleden is ontwikkeld, hoe deze is benut en wat daarbij de afwegingen waren.
2. **Laat beleidsmakers en onderzoekers samen met regelmaat een lange termijn kennisagenda opstellen** om benodigde kennis op te bouwen (D&B, 2022).
3. **Introduceer de rol van strategische gedragstoepassers.** Medewerkers met deze rol hebben expertise en ervaring in gedrag en beleidsontwikkeling. Ze zijn onderdeel van de beleidsdirecties. Zij signaleren wanneer gedragskennis van toegevoegde waarde is en brengen vraag naar en aanbod van kennis (snel) bij elkaar. Verder identificeren zij wanneer beleidsmedewerkers gedragsexpertise kunnen toepassen in de beleidscyclus

en ze maken gebruik van de kennisbasis.

"Hoe concreter een advies of onderzoek is, hoe groter de rol in toekomstig beleid. Het wordt vrij beperkt gebruikt in het heden, maar er is weinig concrete informatie die wij snel kunnen benutten. 'Zorg ervoor dat je het integraal benadert' dat is te vaag. Beleidsmakers zijn op zoek naar concreet handelingsperspectief. Bepaal de maatregelen die nodig zijn."

In het rapport "Naar meer evidence-based beleid binnen JenV" (Torenvlied et al., 2022) is één van de aanbevelingen het creëren van een kennisfunctie binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid, in de vorm van kennisafdelingen, die zich expliciet richt op het ondersteunen van medewerkers; bij het identificeren en ontsluiten van nuttige bronnen van wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van werken en beleid en bij het systematisch integreren van wetenschappelijke kennis en praktijkkennis ten behoeve van werken en beleid.

3.4.3 Reflecties uit de organisatie

De workshopdeelnemers zien dat een kennisbasis verschillende vormen kan aannemen: bijvoorbeeld in het BIT, een Rijksbreed kanaal, kennissessies of een kennisprogramma. Als aandachtspunt wordt genoemd dat het BIT beschikt over beperkte capaciteit en dat dit van invloed is op de rol die het team kan aannemen. Capaciteit van het BIT of andere gedragsexperts (oplossingsrichting 1 "Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing") is een randvoorwaarde voor een stevige kennisbasis. In een van de workshops wordt het idee geopperd om de rol van strategische gedragstoepasser in te vullen met een kennisfunctionaris bij iedere directie of cluster.

3.5 Beloning en waardering voor het toepassen van gedragskennis

3.5.1 Analyse

Een groot deel van de medewerkers in het onderzoek (80%) geeft aan niet te ervaren dat het toepassen van gedragskennis wordt beloond door hun leidinggevende. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers er minder prioriteit aan geven in hun dagelijkse werk. Dit is in lijn met het onderzoek bij OCW (D&B, 2022), dat laat zien dat medewerkers ervaren dat het gedrag dat (niet alleen in geld, maar ook uitgesproken waardering) beloond wordt niet evidence-informed beleid maken is, maar reactief handelen en snel problemen oplossen. De auteurs adviseren dan ook om bestaande sturingsmechanismen te evalueren en in lijn te brengen met het gewenste gedrag.

3.5.2 Oplossingen

1. **Neem het toepassen van gedragsexpertise als onderdeel van evidence-based werken op in het beoordelingsbeleid van medewerkers** (D&B, 2022). Dit motiveert medewerkers om gedragskennis te (blijven) toepassen. Door hier in functionerings- en/of ontwikkelingsgesprekken bij stil te staan, motiveren leidinggevenden medewerkers om gedragskennis te (blijven) toepassen.
2. **Geef als leidinggevende waardering voor de inzet van gedragskennis en het ontwerp van effectief beleid.** Door openlijke waardering te geven voor het werk van een

medewerker die gedragskennis heeft toegepast, vormt dit een voorbeeld voor collega's (D&B, 2022).

3. **Creëer doorgroeimogelijkheden voor gedragsspecialisten om verdieping op gedragskennis te belonen.** Op die manier krijgt de verhoogde capaciteit voor gedragsexpertise (oplossingsrichting 3, §3.3) een duurzaam karakter. Doorgroeimogelijkheden kunnen functies binnen het team zijn, zoals kennisfunctionarissen, en/of topposities binnen het ministerie. De AWTI (2021) noemt de mogelijkheid om door te groeien naar topposities, zoals Chief Scientific Officer (CSO), als manier om kennis en expertise prioriteit te geven in overheidsbeleid. Ook de onderzoekers bij OCW adviseren nieuwe carrièrepaden voor (diepe) inhoudelijke expertise rondom beleidsthema's (specialisten) te implementeren in plaats van te focussen op generalisten (D&B, 2022).

3.5.3 Reflecties uit de organisatie

In de workshops wijzen deelnemers erop dat weten hoe gedragskennis toe te passen (oplossingsrichting 3 “Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing”) een randvoorwaarde is. Managers beamen het beeld dat (gedrags-)expertise minder aandacht krijgt dan andere vaardigheden. Een manager schetst dat er wel mogelijkheden zijn om (gedrags-)expertise meer te belonen, bijvoorbeeld door een expert in een hogere schaal aan te nemen.

4 Conclusies

In dit hoofdstuk geven we conclusies met betrekking tot het wegnemen van belemmeringen en het benutten van kansen om gedragkennis nog beter in te zetten bij het vormgeven van klimaatbeleid. Met het toepassen van gedragkennis bedoelen we het vertalen van de inzichten uit een gedrags- of doelgroepenanalyse naar een effectieve beleidsmix die op de drijfveren van de doelgroep aansluit en barrières wegneemt.

De genoemde oplossingsrichtingen kan het management van het DG K&E in samenwerking met de medewerkers uitwerken en implementeren om te komen tot een betere benutting van gedragkennis bij de ontwikkeling van klimaat- en energiebeleid.

De onderzoeksvragen die worden beantwoord zijn:

1. Welke drijfveren en barrières ervaren beleidsmedewerkers bij het toepassen van gedragkennis in de ontwikkeling van klimaat- en energiebeleid?
2. Welke hulpmiddelen zijn bekend bij de medewerkers? Waarom gebruikt men deze wel/niet?
3. Welke oplossingsrichtingen zijn er om gedragkennis beter te benutten bij het ontwerp van klimaat- en energiebeleid?

4.1 Drijfveren en barrières die beleidsmedewerkers ervaren

Medewerkers zien het nut van het toepassen van gedragkennis en zijn bereid dit te doen. Beleidsmedewerkers zien het toepassen van gedragkennis vooral als toegevoegde waarde in het werk om de effectiviteit van beleid te verhogen, weerstand van burgers en/of bedrijven tegen overheidsbeleid te voorkomen en om inzicht te krijgen in de behoeften en/of motieven van burgers of consumenten (en in beperkte mate ook in die van bedrijven).

Beleidsmedewerkers passen gedragkennis nog niet toe bij alle onderdelen van beleidsontwikkeling. Bij het maken van beleid stellen beleidsmedewerkers regelmatig een doelgedrag vast en stemmen het beleid vaak af op de doelgroep. Hierbij doen zij echter minder vaak een doelgroepenanalyse of -onderzoek en passen zij de uitkomsten daarvan beperkt toe bij de ontwikkeling van beleid. Ook denken zij vooraf niet vaak na over de evaluatie van het beleid achteraf.

Beleidsmedewerkers ervaren verschillende barrières, met name op organisatie- en politiek-bestuurlijk niveau. Zo ervaren zij een gebrek aan: waardering, verankering in de werkwijze, collega's met expertise, tijd (te veel ad hoc werk), stimulering vanuit collega's, en beslissingsruimte (de politiek neemt besluiten over het beleid). Op individueel niveau schatten de beleidsmedewerkers de eigen kennis over het toepassen van gedragkennis hoger in dan de kennis van collega's. Ruim de helft van de medewerkers weet op welke vraagstukken zij gedragkennis kunnen toepassen.

4.2 Bekendheid en inzet van hulpmiddelen

Beleidsmedewerkers zijn nog niet goed bekend met de bestaande hulpmiddelen voor het toepassen van gedragskennis, en zetten deze beperkt in. Van de hulpmiddelen zijn het IAK/Beleidskompas en het Behavioural Insights Team (BIT) het meest bekend. Van het BIT is het soms onbekend waarvoor en hoe het in te zetten. Het Beleidskompas zien beleidsmedewerkers als nuttig, maar te uitgebreid, tijdrovend en als iets dat niet bij iedereen is ingebed in de werkwijze. Interne en externe gedragsexperts, gedragsanalyse tools, een cursus gedragsinzichten en de website van het BIN NL (binnl.nl) zijn bij minder dan een derde van de beleidsmedewerkers bekend.

4.3 Oplossingsrichtingen om gedragskennis beter te benutten bij het ontwerp van klimaatbeleid

Er zijn meerdere oplossingsrichtingen nodig om toepassing van gedragskennis te stimuleren en te faciliteren. De breedte aan barrières gevonden in dit onderzoek, en de behoefte van medewerkers aan veel verschillende oplossingen duiden erop dat er niet één oplossingsrichting is, maar dat er meerdere oplossingsrichtingen parallel moeten worden toegepast. We adviseren dan ook te investeren in alle onderstaande oplossingsrichtingen. We gaan in de oplossingsrichtingen niet in op het door medewerkers ervaren gebrek aan financiële middelen, omdat voor alle oplossingsrichtingen financiële middelen nodig zijn.

Onderstaande kaders geven een overzicht van de clusters van oplossingsrichtingen en op welke barrières ze inspelen. De gevonden drijfveren, de bereidheid om gedragskennis toe te passen en het onderschrijven van het nut hiervan, spelen bij alle clusters een rol. Bijlage D geeft een uitgebreide weergave van alle ideeën voor implementatie van de oplossingsrichtingen en de aandachtspunten die tijdens de workshops naar voren kwamen.

Cluster 1: Verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces

Speelt in op de barrières *gebrek aan inbedding in werkwijze* en *gebrek aan stimulering vanuit leidinggevende*.

1. **Zorg voor een succesvolle implementatie van het Beleidskompas.** Het Beleidskompas is bedoeld als centrale werkwijze bij beleidsontwikkeling, waarvan het toepassen van gedragskennis onderdeel is. Het Beleidskompas is daarom een belangrijk middel om kennis in het algemeen en gedragskennis in het bijzonder een centralere plek in te laten nemen in beleidsontwikkeling. Succesvolle implementatie kan onder andere door:
 - het nut ervan (door leidinggevendenden) te (laten) expliciteren;
 - per maatschappelijke opgave een levend document te maken met antwoorden op de vragen uit het Beleidskompas, zodat er een kennisbasis per opgave ontstaat;
 - te evalueren of beleidsmedewerkers uit de voeten kunnen met de invulling van gedragskennis in het Beleidskompas.
3. **Neem toepassing van gedragskennis op in de reviewprocedure van beleidsvoorstellen:** de verwachte effectiviteit van beleid moet onderbouwd zijn met onder andere gedragskennis. Bij het reviewen van beleidsvoorstellen moet de effectiviteit van beleid onderbouwd zijn met onder andere kennis over de doelgroep.

Cluster 2: Ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te)

Speelt in op de barrières *gebrek aan tijd* en *gebrek aan ruimte door keuzes vanuit de politiek*.

1. **Signaleer als manager kansen en creëer actief mogelijkheden om gedragskennis in te zetten**, ondanks politieke dynamiek. Kijk steeds naar wat er wél kan.
2. **Stel grenzen aan de tijd die beleidsmedewerkers aan ad hoc werk besteden** en baken tijd af voor inhoudelijke verdieping in de toepassing van gedragskennis.
3. Train en maak gebruik van ‘ambtelijk **vernuft**’: de vaardigheid om aan te sluiten bij relevante beslismomenten en -gremia.
4. **Herhaal richting de politiek het belang van effectief beleid** en kom steeds terug op het belang van gedragskennis om beleidseffectiviteit te bereiken.

Cluster 3: Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing

Speelt in op de barrières *niet weten wanneer toe te passen*, *te weinig gedragsexpertise beschikbaar* en *onbekendheid met bestaande hulpmiddelen*.

Ondersteun huidige medewerkers in het toepassen van gedragskennis:

1. **Bevorder inzicht in wanneer medewerkers gedragskennis kunnen toepassen en maak goede voorbeelden beschikbaar en bekend**. Dit kan een positieve feedbackloop in werking zetten, waarbij steeds meer mensen kennis gaan toepassen en er steeds meer goede voorbeelden komen.
2. **Verhoog de bekendheid van gedragskennis** (BIT, tools en cursussen).
3. **Begeleid beleidsmedewerkers *on the job*** bij het inzetten van deze kennis.

Haal expertise in huis en zet deze in:

4. **Zorg voor voldoende medewerkers in dienst met gedragsexpertise**: richt het wervingsbeleid hierop in.
5. **Zorg voor voldoende gedragsexpertise in een teamsamenstelling bij de opdracht om beleid voor te stellen of uit te werken**.

Cluster 4: Een stevige actuele kennisbasis

Speelt in op de barrières *gebrek aan tijd* en *gebrek aan expertise*.

1. **Zorg voor een goede kennisbasis: doe op alle opgaven voortdurend onderzoek naar doelgroepen en oplossingen**. Deze kennisbasis kan zowel intern als extern worden opgebouwd. Beleidsmedewerkers kunnen uit deze kennisbasis putten op momenten dat deze relevant is voor de ontwikkeling van beleid. Op deze manier ligt de kennis klaar voor het moment dat het (snel) nodig is.
2. **Laat beleidsmakers en onderzoekers samen met regelmaat een lange termijn kennisagenda opstellen** om benodigde kennis op te bouwen.
3. **Introduceer de rol van strategische gedragstoepassers**. Medewerkers met deze rol hebben expertise en ervaring in gedrag en beleidsontwikkeling. Ze zijn onderdeel van de beleidsdirecties. Zij signaleren wanneer gedragskennis van toegevoegde waarde is en brengen vraag naar en aanbod van kennis (snel) bij elkaar. Verder identificeren zij wanneer beleidsmedewerkers gedragsexpertise kunnen toepassen in de beleidscyclus en ze maken gebruik van de kennisbasis.

Cluster 5: Beloning en waardering voor het toepassen van gedragskennis

Speelt in op de barrière *gebrek aan beloning*.

1. **Neem het toepassen van gedragsexpertise als onderdeel van evidence-based werken op in het beoordelingsbeleid van medewerkers.** Dit motiveert medewerkers om gedragskennis te (blijven) toepassen. Door hier in functionerings- en/of ontwikkelingsgesprekken bij stil te staan, motiveren leidinggevenden medewerkers om gedragskennis te (blijven) toepassen.
2. **Geef als leidinggevende waardering voor de inzet van gedragskennis en het ontwerp van effectief beleid.** Het geven van openlijke waardering voor het werk van een medewerker die gedragskennis heeft toegepast vormt bovendien een voorbeeld voor collega's.
3. **Creëer doorgroeimogelijkheden voor gedragspecialisten om verdieping op gedragskennis te belonen.** Dit kunnen functies binnen het team zijn, zoals kennisfunctionarissen, inhoudelijke carrièrepaden, en/of topposities binnen het ministerie.

4.4 Beperkingen en vervolgonderzoek

Hieronder beschrijven we de invloed van enkele beperkingen van het onderzoek op de uitkomsten, en doen we aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

4.4.1 Beperkingen

Invloed van selectie bias

Een beperking van het huidige onderzoek is de selectie bias die een rol speelde bij zowel de interviews als de vragenlijst: medewerkers deden op vrijwillige basis mee aan het onderzoek. Respondenten zullen meer geneigd zijn om deel te nemen aan een onderzoek wanneer zij het onderwerp belangrijk of interessant vinden, en minder geneigd zijn om mee te doen wanneer zij hier minder affiniteit mee hebben en/of druk zijn. Dit kan onder andere hebben geleid tot een overschatting van belang van het toepassen van gedragskennis in de beleidspraktijk en een onderschatting van de barrière gebrek aan tijd.

Daarnaast was ongeveer de helft van de geïnterviewden een jaar of korter werkzaam bij het ministerie van EZK. In de steekproef van de vragenlijst waren echter meer ervaren medewerkers wel goed vertegenwoordigd.

Steekproefomvang en representativiteit

Een tweede beperking van het huidige onderzoek is het beperkte aantal deelnemers aan de vragenlijst. Ondanks inspanningen om de vragenlijst onder de aandacht te brengen, zijn er van de 471 medewerkers op de mailinglijst van het DG K&E³ 93 aan de vragenlijst begonnen (20%), waarvan 56 de vervolgvragenlijst invulden omdat zij aangaven te werken aan “dossiers waarbij gedrag van burgers of bedrijven een rol speelt”. Een kanttekening is dat het onbekend is hoeveel beleidsmedewerkers in totaal werken aan dossiers waarbij gedrag van burgers en bedrijven een rol speelt, en daarmee welk aandeel is vertegenwoordigd door de respondenten die in dit onderzoek aangaven te werken aan deze dossiers.

³ Dit totaal bevat ook bijvoorbeeld externen, managementondersteuners, P&O adviseurs en een aantal medewerkers van het cluster Algemene Zaken. Het responspercentage zal dus in werkelijkheid hoger liggen.

Bij de vragenlijst was daarnaast uitval te zien van respondenten gedurende het invullen ervan (van $n = 56$ naar $n = 33$ bij de laatste vraag). Dit heeft ervoor gezorgd dat de uiteindelijke steekproefomvang relatief klein is (bij de meeste vragen rond de $n = 40$). Op een populatie van 471 betekent dit een respons van 8%. Dit maakt het lastiger om algemene conclusies te trekken over het DG K&E als geheel.

Ook was het aantal deelnemers aan de workshops kleiner dan verwacht ($n = 8$), waardoor we slechts met een klein onderdeel van DG K&E de oplossingsrichtingen hebben kunnen concretiseren.

Daarnaast waren er onder de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld weinig managers, en tijdens de workshops waren er helemaal geen managers aanwezig, ondanks dat deze wel waren uitgenodigd. Tijdens de workshops werd echter benadrukt dat commitment van het management met betrekking tot het toepassen van gedragskennis belangrijk is.

Niet voor alle oplossingsrichtingen concrete ideeën en aandachtspunten

Tijdens de drie co-creatiewerkshops hebben de deelnemers gestemd voor één van de oplossingsrichtingen, om te bepalen waarop zij tijdens iedere workshop dieper in zouden willen gaan. Hierdoor zijn niet alle vijf de oplossingsrichtingen aan bod gekomen. Als gevolg hiervan hebben we met de deelnemers niet voor alle oplossingsrichtingen concrete ideeën en aandachtspunten besproken en uitgewerkt.

4.4.2 Aanbevelingen over operationalisatie, implementatie en vervolgonderzoek

Oplossingsrichtingen verder operationaliseren

Mogelijk zijn nog niet alle relevante ideeën voor de implementatie van de oplossingsrichtingen inzichtelijk, omdat tijdens de workshops niet alle oplossingsrichtingen aan bod zijn gekomen en omdat het aantal workshopdeelnemers dat heeft meegedacht over de ideeën beschreven in dit rapport relatief klein is. Daarom zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op het onderzoeken van aanvullende concrete ideeën voor de implementatie van de oplossingsrichtingen in de praktijk.

Implementatie van oplossingsrichtingen evalueren en monitoren

Wanneer de oplossingsrichtingen worden geïmplementeerd, kan het nuttig zijn om na een bepaalde periode met bijvoorbeeld effectmetingen te evalueren hoe deze implementatie verloopt en of het leidt tot de gewenste uitkomsten: het meer benutten van gedragskennis bij de ontwikkeling van beleid, om beleid effectiever te maken.

Ook op de lange termijn is het zinvol om te kijken hoe de oplossingsrichtingen zijn geïmplementeerd en of het toepassen van gedragskennis een blijvend onderdeel van de beleidsontwikkeling is (geworden). Hierbij kan het behulpzaam zijn enkele indicatoren te monitoren, zoals het aantal medewerkers met een gedragsachtergrond. Ook kan het de moeite lonen om gericht de medewerkers met de specifieke taak om gedragskennis toe te passen, zeker in het begin van de “cultuurverandering”, jaarlijks te vragen naar hun ervaringen. Een alternatief is om het toepassen van gedragskennis te evalueren als onderdeel van bredere doelen rondom evidence-based beleid maken.

Vervolgonderzoek naar politiek-bestuurlijke dynamiek

Het huidige onderzoek en eerdere onderzoeken (D&B, 2022; Torenvlied et al., 2022; Auditdienst Rijk, 2019; AWTI, 2021; Faasse et al., 2020) wijzen op een spanningsveld tussen een politiek-bestuurlijke dynamiek en kennistoepassing. Tegelijkertijd komt deze niet in elk onderzoek op dezelfde manier naar voren. Zo wordt in dit onderzoek de interactie tussen het ministerie en de media niet expliciet genoemd door beleidsmedewerkers, maar wel in het onderzoek van D&B bij OCW. Gezien de ambitie voor beter onderbouwd beleid, adviseren we de politiek-bestuurlijke dynamiek nader te onderzoeken. De precieze vorm en gevolgen van het spanningsveld bij verschillende ministeries verdienen de aandacht. Meer inzicht hierin kan bijdragen aan identificatie van effectieve oplossingen.

Eén specifieke barrière gerelateerd aan de politieke dynamiek uit onderzoek naar evidence-based beleid hebben we niet gevonden in het huidige onderzoek. Deze werd omschreven als: “Vanwege de politieke lading van onderwerpen en de dynamiek binnen het ministerie en de interactie met de media en Tweede Kamer zijn medewerkers zich bewust van de afrekencultuur en wanneer iets wel of niet opportuun is om te adviseren of te onderzoeken.” (D&B, 2022, p. 21). Deze barrière hebben wij niet teruggezien in de interviews of vragenlijst. Dit kan betekenen dat de deelnemende medewerkers dit niet herkenden, of dat zij dit scharen onder een gerelateerde barrière: een gebrek aan ruimte door keuzes vanuit de politiek. Het zou kunnen dat deelnemers hier niet alleen expliciete besluiten onder scharen, maar ook andere signalen vanuit de politiek die bijvoorbeeld in debatten naar voren komen. Deze bevinding is interessant om in vervolgonderzoek nader te bekijken, maar heeft geen invloed op de genoemde oplossingsrichtingen.

Referenties

- ABDtopconsult (2023). Kennisrijk samenwerken – Verkenning Rijksbrede kennisfunctie. Algemene Bestuursdienst. Online geraadpleegd van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2023/04/06/kennis-rijk-samenwerken-verkenning-rijksbrede-kennisfunctie>.
- Auditdienst Rijk (2019). Ongeschreven regels ministerie van Financiën. Den Haag: ADR. Online geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-28cefdc4-bbd1-40d8-bfb9-20041a95a619/pdf>.
- AWTI (2021). Rijk aan kennis, Naar een herwaardering van kennis en expertise in beleid en politiek. Den Haag: AWTI. Online geraadpleegd van <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2021/02/17/advies-rijk-aan-kennis>.
- BIN NL: Behavioural Insights Netwerk Nederland (2023a). Interviewreeks Gedragswetenschap en beleid: de volgende stap – Will Tiemeijer. Online geraadpleegd van <https://www.binnl.nl/actueel/interviewreeks+gedragswetenschap+en+beleid+de+vo/will+tiemeijer/default.aspx>.
- BIN NL: Behavioural Insights Netwerk Nederland (2023c). Interviewreeks Gedragswetenschap en beleid: de volgende stap – Karien Stronks. Online geraadpleegd van <https://www.binnl.nl/actueel/interviewreeks+gedragswetenschap+en+beleid+de+vo/karien+stronks/default.aspx>.
- BIN NL: Behavioural Insights Netwerk Nederland (2023d). Interviewreeks Gedragswetenschap en beleid: de volgende stap – Rick van Baaren. Online geraadpleegd van <https://www.binnl.nl/actueel/interviewreeks+gedragswetenschap+en+beleid+de+vo/rick+van+baaren/default.aspx>.
- D&B (2022). Gedragsonderzoek evidentie onderbouwd beleid. Nijmegen: D&B. Onderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Online geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/09/30/gedragsonderzoek-evidentie-onderbouwd-beleid>.
- Faasse, P., I. van Elzaker, P. Diederik (2020). Kennis, kunde, beleidskeuzes. Den Haag: Rathenau Instituut. Online geraadpleegd van https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2020-03/Kennis%2C%20kunde%2C%20beleidskeuzes_1.pdf.
- IBM Corp. Released 2021. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 28.0*. Armonk, NY: IBM Corp
- Jetten, R. (2022, 11 november). Appreciatie resultaten gedragsscan beleidsprogramma klimaat. Online geraadpleegd van <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2022D47134>.
- Survalyzer AG. Released 2023. Survalyzer Next Generation. Zürich: Survalyzer AG
- Syntheseverslag klimaatbeleid en gedragsinzichten (2022, juni). Online geraadpleegd van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-514f874b5b934bcf3de7ffb5f4f8072ff2c2c1b0/pdf>.
- Torenvlied, R., de Boer, H.F., Couwenberg, S., Linnenbank, J.H.M. & van der Meulen, B.J.R. (2022). Naar meer evidence-based beleid binnen JenV. Enschede: University of Twente. Onderzoek in opdracht van het WODC. Online geraadpleegd van

<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-bd15d4e7e747a919cf2d0350fccda578f619d83b/pdf>.

Van de Riet, O., Pietersma, S., Enserink, B. (2023). Gedragsinzichten bieden meer beleidskansen dan er nu worden benut. *ESB*, 108(4821), 236-237. Online geraadpleegd van <https://esb.nu/gedragsinzichten-bieden-meer-beleidskansen-dan-er-nu-worden-benut/>.

WRR (2014). Met kennis van gedrag beleid maken. Amsterdam: Amsterdam University Press. Online geraadpleegd van <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2014/09/10/met-kennis-van-gedrag-beleid-maken>.

Bijlage A

Onderzoeksverantwoording

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn we gestart met interviews met medewerkers van het DG K&E om ervaringen, drijfveren en barrières te achterhalen. Vervolgens hebben we de hoofdlijnen van de interviewresultaten gebruikt om een vragenlijst op te stellen om breder te onderzoeken in welke mate beleidsmedewerkers deze drijfveren en barrières ervaren.

Vervolgens hebben we op basis van de onderzoeksresultaten en een beknopte desk research naar het maken van evidence-based beleid, oplossingsrichtingen opgesteld. Deze oplossingsrichtingen hebben we getoetst tijdens kleinschalige co-creatiewerkshops met medewerkers door het ophalen van aandachtspunten en suggesties om de oplossingsrichtingen concreet te maken.

A.1 Methode interviews

Om te achterhalen welke ervaringen, drijfveren en barrières medewerkers van DG K&E bij het toepassen van gedragkennis hebben, zijn 17 semigestructureerde interviews afgenomen met 18 medewerkers (op verzoek was er één duo-interview). Bij semigestructureerde interviews heeft de interviewer controle over het gespreksverloop en de mogelijkheid om door te vragen op specifieke antwoorden. Tegelijkertijd bieden semigestructureerde interviews ruimte voor onderwerpen en aandachtspunten die de geïnterviewden inbrengen. De interviews duurden één uur en vonden online plaats via Microsoft Teams in de periode van 21 februari tot en met 18 april 2023.

A.1.1 Opstellen interviewprotocol

Het interviewprotocol is opgesteld aan de hand van beknopte desk research om zicht te krijgen op de drijfveren en barrières die kunnen spelen rondom de inzet van gedragkennis in de beleidspraktijk. Hierbij is met name gekeken naar onderzoek naar evidence-based werken bij het ministerie van OCW (D&B, 2022). Het interviewprotocol is verder ontwikkeld in overleg met het ministerie van EZK, waaronder medewerkers van het Behavioural Insights Team (BIT). Het conceptprotocol is voorzien van feedback door drie medewerkers, die is verwerkt in het definitieve protocol. Daarnaast is het protocol tijdens dit reviewproces ingekort om binnen één uur interviewtijd te blijven. Zie Bijlage B1 voor het interviewprotocol.

Het doel van de interviews was om op een semigestructureerde manier, de voornaamste ervaringen met het toepassen van gedragkennis boven tafel te krijgen, en welke drijfveren en barrières beleidsmedewerkers daarbij ervaren. De geïnterviewden zijn daarnaast gevraagd naar de toegevoegde waarde die ze zien voor het toepassen van gedragkennis, hun bekendheid en ervaringen met hulpmiddelen en ondersteuning (zoals het BIT) en wat hen zou helpen om gedragkennis beter te kunnen benutten in beleid.

A.1.2 Werving geïnterviewden

Voor het werven van geïnterviewden, is een aantal namen en contactgegevens van medewerkers verkregen via de opdrachtgever vanuit het ministerie van EZK. Eén deelnemer is aangedragen door één van de geïnterviewden. Om een zo divers en compleet mogelijk beeld te schetsen van ervaringen, drijfveren en barrières bij het toepassen van gedragskennis is ervoor gekozen om medewerkers met en zonder ervaring met het toepassen van gedragskennis te benaderen. Ook zijn er medewerkers benaderd van verschillende directies van het DG K&E. Deze medewerkers zijn benaderd via e-mail en uitgenodigd voor een interview. Op basis van beschikbaarheid van de medewerkers zijn de interviews ingepland. Tijdens het afnemen van de interviews merkten we dat er op een gegeven moment geen wezenlijk nieuwe barrières, drijfveren of behoeften naar boven kwamen en dat we dus voldoende respondenten geïnterviewd hadden.

A.1.3 Beschrijving steekproef

Van de 18 geïnterviewde medewerkers, zijn er 13 beleidsmedewerker en 5 manager. De meeste geïnterviewden zijn relatief kort werkzaam voor het ministerie van EZK: acht werken er 0 tot 1 jaar. Vijf geïnterviewden werken er 3 tot 10 jaar en drie werken er meer dan 10 jaar. Van twee geïnterviewden is onbekend hoe lang ze bij het ministerie van EZK werkzaam zijn. Van de geïnterviewden zijn zes werkzaam bij de directie Klimaat, zeven bij de directie Energiemarkt en vijf bij de directie Strategie Energiesysteem. Van de directies Realisatie Energietransitie en Kernenergie zijn geen medewerkers geïnterviewd.

A.1.4 Analyse van de interviews

De interviewverslagen zijn met behulp van een codeerschema gecodeerd. We ontwikkelden het codeerschema op basis van de onderzoeksvragen. Het codeerschema is ingedeeld in een aantal onderwerpen: toegevoegde waarde positief/negatief, barrières, drijfveren, positieve/negatieve ervaringen met hulpmiddelen (BIT, interne experts, externe experts) en behoeften. Vervolgens hebben we op basis van de resultaten codes gecreëerd om meer detailniveau aan te brengen. Zo werden er verschillende codes ontwikkeld voor de verschillende ervaren barrières. De resultaten zijn naar de geïnterviewden gestuurd zodat zij de quotes konden controleren op (1) juiste interpretatie en (2) herleidbaarheid. Dit heeft geleid tot minimale aanpassingen en geen veranderingen in de uitkomsten.

A.2 Methode vragenlijst

Om de resultaten uit de interviews te kwantificeren en breder te toetsen bij een grotere groep medewerkers van DG K&E, is een vragenlijst opgesteld. Een vragenlijst is een goede methode om onder andere de ervaringen, drijfveren, barrières en behoeften met betrekking tot het toepassen van gedragskennis bij een grotere groep medewerkers uit te vragen en maakt het mogelijk om een representatief beeld te vormen van de rol van gedragskennis bij DG K&E. Bovendien is het mogelijk om sociaal wenselijke antwoorden te verminderen door de anonimiteit van een vragenlijst.

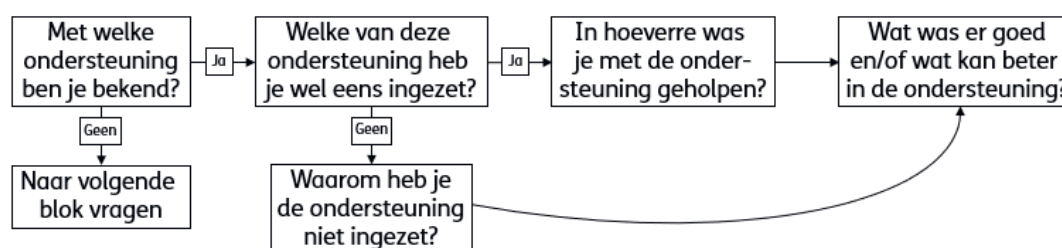
A.2.1 Opstellen vragenlijst

De resultaten van de interviews, waaronder de antwoordcategorieën, zijn benut om de vragenlijst op te stellen. De vragenlijst is in overleg met het ministerie van EZK opgesteld: de conceptvragenlijst is voorzien van feedback door drie medewerkers van het ministerie van EZK. De vragenlijst is geprogrammeerd met de enquêtesoftware Survalyzer (Survalyzer AG, 2023).

De respondenten kregen voorafgaand aan de vragen een korte introductie met toelichting over het doel van het onderzoek en de vragen. Na een aantal algemene vragen over de directie, functie en werkzaamheden, volgde een korte toelichting over de definitie die in de vragenlijst werd gebruikt voor het toepassen van gedragskennis. Vervolgens werden de ervaringen van de respondenten met het toepassen van gedragskennis onderzocht. Respondenten gaven hun antwoorden op een vijf-puntenschaal van 1 (nooit) tot en met 5 (altijd).

We vroegen of en waar de toegevoegde waarde van gedragskennis in zit. Met stellingen vroegen we de medewerkers naar drijfveren en barrières om gedragskennis toe te passen in het werk. Deze stellingen werden geformuleerd op basis van de bevindingen in de interviews. Respondenten scoorden hun antwoorden op een vijf-puntenschaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens). De stellingen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën (drijfveren en barrières op individueel niveau, op organisatieniveau en op politiek-bestuurlijk niveau), al zijn ze zonder de benoeming van de categorie voorgelegd aan respondenten. De twee stellingen over het politiek-bestuurlijk niveau zijn geformuleerd als barrière, omdat deze in de interviews telkens als belemmering terugkwamen. Een omkering naar een als drijfveer geformuleerde stelling zou daarom onrealistisch overkomen. Respondenten scoorden hun antwoorden op een vijf-puntenschaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

Daarna volgden vragen over verschillende typen ondersteuning voor het toepassen van gedragskennis, zoals het Behavioural Insights Team (BIT), gedragsanalyse tools en cursussen. Voor zeven soorten ondersteuning bij het toepassen van gedragskennis hebben we gevraagd met welke de medewerkers bekend zijn, welke ondersteuning ze wel eens hebben ingezet, in hoeverre ze geholpen waren met de ondersteuning of waarom ze de ondersteuning niet hebben ingezet, en wat goed was en/of wat beter kan in de ondersteuning. Zie figuur a.1 voor de routing in deze vraagstelling.



Figuur A.1: Routing vragen ervaringen met ondersteuning (tools) bij het toepassen van gedragskennis.

Tenslotte vroegen we naar behoeften om gedragskennis beter te kunnen benutten in beleid. Respondenten gaven wederom hun antwoorden op een vijf-puntenschaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens). Voor de volledige vragenlijst, zie Bijlage B2.

A.2.2 Werving respondententen

Van 8 tot en met 26 mei 2023 is de online vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers van het DG K&E. Het secretariaat van het DG K&E heeft op 8 mei via e-mail een uitnodiging voor deelname aan het vragenlijstonderzoek naar iedere medewerker van het DG K&E gestuurd. In deze mail stond een link naar de online vragenlijst. Op 15 mei en 22 mei is een herinneringsmail voor het invullen van de vragenlijst verstuurd. De vragenlijst heeft een week langer opengestaan dan in eerste instantie gepland doordat de respons achterbleef.

A.2.3 Beschrijving steekproef

Uiteindelijk zijn 93 medewerkers aan de vragenlijst begonnen. De totale respons en respons per directie zijn weergegeven in tabel a.1.

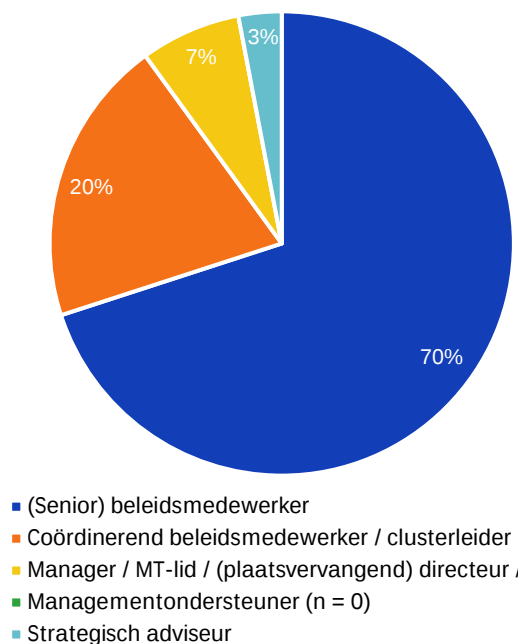
Tabel A.1: Respons totaal en per directie.

	Aantal uitgenodigde medewerkers DG K&E	Aantal respondenten totaal	% van directie	% van totale respons (n = 93)
Klimaat	82	9	11%	10%
Energiemarkt	152	28	18%	30%
Strategie Energiesysteem	109	22	20%	24%
Realisatie Energietransitie	129	21	16%	22%
Kernenergie	33	13	39%	14%
Totaal	471^{*4}	93	20%	20%

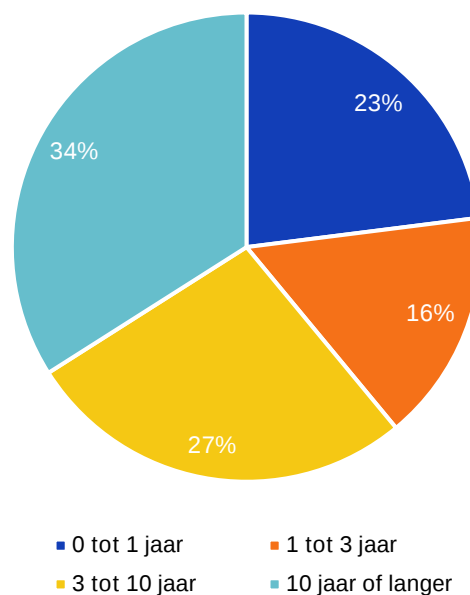
Van de 93 medewerkers gaven 56 aan te werken aan dossiers waarin gedragsverandering of een duurzame (investerings)keuze van burgers of bedrijven nodig is om een beleidsdoel te realiseren. Hiervan zijn vervolgens 44 medewerkers verder gegaan met de vragenlijst. Alleen zij vulden de vragen in over hun ervaringen met en behoeften voor het toepassen van gedragskennis, omdat de vragen voor de andere medewerkers niet relevant waren. Het vervolg van dit rapport gaat dan ook over deze 44 medewerkers. Van deze 44 medewerkers hebben er 33 uiteindelijk de vragenlijst volledig afgerond.

De medewerkers zijn werkzaam in verschillende functies (zie Figuur A.2). Veruit de meeste medewerkers zijn (senior) beleidsmedewerker (70%). Het aantal jaren dat medewerkers werkzaam zijn bij de Rijksoverheid lijkt redelijk verspreid: bijna een kwart is 0-1 jaar werkzaam, 16% 1-3 jaar, 27% 3 tot 10 jaar en 34% 10 jaar of langer (zie Figuur A.3).

⁴ Dit totaal bevat ook bijvoorbeeld externen, managementondersteuners, P&O adviseurs en een aantal medewerkers van het cluster Algemene Zaken.



Figuur A.2: Respons per functie van medewerkers.



Figuur A.3: Respons per jaren werkzaam bij Rijksoverheid.

Ongeveer 80% van de medewerkers geeft aan te werken aan de ontwikkeling van beleid en contact te hebben met stakeholders (zie figuur a.4). Driekwart van de medewerkers is bezig met de ontwikkeling van een visie of strategie, en de helft geeft aan te werken aan de implementatie en aanscherping van beleid. Ongeveer een vijfde van de medewerkers werkt aan de beoordeling (20%) of evaluatie (23%) van beleid. Ongeveer 10% is bezig met campagne en communicatie of ondersteunende werkzaamheden.



Figuur A.4: Werkzaamheden van medewerkers.

A.2.4 Analyse van de vragenlijst

De data van de vragenlijst zijn geanalyseerd met behulp van IBM SPSS versie 28 (IBM Corp, 2021). We hebben beschrijvende analyses uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in grafieken en tabellen.

A.3 Methode opstellen oplossingsrichtingen

A.3.1 Mogelijke oplossingsrichtingen

Aan de hand van de resultaten van de interviews en een beknopte desk research op het gebied van evidence-based beleid maken zijn verschillende mogelijke oplossingen opgesteld. Deze zijn in de vragenlijst voorgelegd aan de medewerkers, met de vraag in welke mate zij hier behoefte aan hebben. Vervolgens zijn de oplossingsrichtingen verder uitgewerkt aan de hand van de uitkomsten van de vragenlijst. Deze zijn voorzien van feedback door de projectbegeleiders vanuit het BIT. In totaal zijn we tot vijf clusters van oplossingsrichtingen gekomen (zie Hoofdstuk 3).

A.3.2 Co-creatiewerkshops

De oplossingsrichtingen zijn in drie workshops (20, 22, en 23 juni 2023) met in totaal acht beleidsmedewerkers besproken. De workshopdeelnemers zijn geworven via de vragenlijst, waar medewerkers met interesse hun e-mailadres achter konden laten, en door een oproep onder de deelnemers aan de interviews. Daarnaast heeft het BIT een lijst met mogelijk geïnteresseerde beleidsmedewerkers aangedragen.

De workshopdeelnemers waren, net als de geïnterviewden, werkzaam bij de directies Energiemarkt, Strategie Energiesysteem en Klimaat. Tijdens de workshops van ongeveer 55 minuten zijn per oplossingsrichting concrete ideeën bedacht voor het vormgeven van de oplossingsrichting in de praktijk. Ook zijn er aandachtspunten of randvoorwaarden aangedragen. Deze zijn aan de door ons opgestelde clusters van oplossingsrichtingen toegevoegd.

Onderstaande opsomming geeft de workshopopzet kort weer.

1. Introductie en samenvatting van de resultaten door TNO
2. Individueel doorlezen van de oplossingsrichtingen
3. Delen van de eerste gedachten
4. Stemmen voor één van de clusters van oplossingsrichtingen om dieper op in te gaan
5. Bedenken hoe het DG K&E de oplossingsrichtingen uit dit cluster concreet kan toepassen
6. Uitwisselen van ideeën, discussie
7. Prioriteren van ideeën: deelnemers werd gevraagd om ieder één idee te kiezen waarvan zij denken dat het prioriteit zou moeten krijgen.

De uitkomsten van de workshops zijn verdeeld in “Ideeën voor concrete implementatie” en “Aandachtspunten”. Ze zijn weergegeven in de *Reflecties uit de organisatie*-paragrafen in Hoofdstuk 3 en in bijlage d. Deze resultaten zijn niet verwerkt in de oplossingsrichtingen zelf, maar dienen als inspiratie voor de implementatie van de oplossingsrichtingen.

Bij de workshops waren ondanks een uitnodiging geen managers aanwezig. Om ook hun ideeën en aandachtspunten te verzamelen is daarom met 3 managers een aanvullend interview gehouden. Deze interviews volgden dezelfde opzet als de workshops en zijn op dezelfde manier verwerkt in de subparagrafen *Reflecties uit de organisatie* in Hoofdstuk 3.

Bijlage B

Onderzoeksmaterialen

B.1 Interviewprotocol

Hieronder volgt het interviewprotocol dat gebruikt is bij de interviews. Voor de managers is een aangepaste versie van het interviewprotocol gemaakt die in enkele bewoordingen afwijkt van het protocol voor medewerkers.

B.1.1 Introductie onderzoek

Bedankt voor je deelname aan dit onderzoek, fijn dat je tijd hebt kunnen maken. Dit onderzoek doen we samen met een aantal van je collega's bij EZK om meer kennis te ontwikkelen over gedragskennis in de beleidspraktijk, en om jullie hierin te ondersteunen. Ik wil graag benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn, en dat er niets gedeeld wordt dat terug te leiden is tot specifieke personen. We halen alleen algemene inzichten uit de interviews. Ook zullen we niet naar buiten brengen met wie we precies gesproken hebben, alleen de functies van deze personen. De resultaten van dit onderzoek worden openbaar.

De inzichten die we verzamelen middels interviews zullen we de komende tijd kwantificeren door middel van een vragenlijst. Als deze vragenlijst bij je langskomt kun je deze gewoon invullen. Dit helpt ons een volledig beeld te krijgen.

B.1.2 Medewerker

1. Kun je kort uitleggen welke functie je op je afdeling hebt?
2. Hoe lang werk je bij EZK?
3. Kun je kort vertellen met welke vraagstukken je voornamelijk bezig bent?

B.1.3 Eerste associatie

In dit onderzoek willen we graag meer inzicht krijgen in de rol en toepassing van gedragsinzichten bij de ontwikkeling van beleid voor bepaalde doelgroepen binnen het ministerie van EZK.

1. Nu je dit zo hoort, wat is dan je eerste reactie? Kun je dit toelichten?
2. Wat versta je onder “het toepassen van gedragsinzichten”?

Wij verstaan onder het toepassen gedragsinzichten een proces wat bestaat uit drie onderdelen:

- **Het maken van een gedrags- of doelgroepenanalyse:** welk gedrag zien we nu onder de doelgroep en wat zijn hun barrières en motivatoren om het gewenste doelgedrag te vertonen (het gedrag dat nodig is om het beleidsdoel te halen)? M.a.w. het in kaart brengen van de context en drijfveren van de doelgroep.
 - Doelgroep kan bestaan uit burgers, bedrijven (MKB-ers), boeren etc.
- **Het toepassen van deze inzichten in 1) het ontwerp van beleid en 2) combinaties met flankerend beleid**

- **Het evalueren van de beleidsmaatregel:** in hoeverre heeft de beleidsmaatregel bijgedragen aan het bereiken van het doelgedrag?

B.1.4 Ervaringen – breed

We zijn benieuwd naar je ervaring met het gebruik van gedragskennis.

Laten we even inzoomen op je meest recente beleidsopdracht waarbij een maatregel voor een bepaalde doelgroep ontworpen moest worden. We willen inzoomen op een opdracht waarbij beleid werd ontwikkeld, dus geen campagne. Het hoeft geen beleid te zijn gericht op burgers, gedragskennis kan ook gebruikt worden wanneer het wordt toegepast op bijvoorbeeld bedrijven.

1. Voordat we inzoomen: komt die aanpak overeen met hoe je meestal te werk gaat?
 - a. In welke opzichten wel/niet?
 - b. *Indien de aanpak niet overeenkomt: gebruik deze vragen voor hoe men normaliter te werk gaat.*
2. Hoe zag het proces van de aanpak eruit?
 - a. Van wie kreeg je de opdracht?
 - b. Wat was je eerste stap?
3. Deed je dat alleen of met anderen?
 - a. *Indien met anderen:* hoe werd jullie team samengesteld?
4. Heb je/hebben jullie in kaart gebracht wat wil je dat de doelgroep anders gaat doen door de maatregel? Het doelgedrag?
 - a. Wat was het doelgedrag?
 - b. Wat dat voor bedrijven of burgers?
5. Heb je de **doelgroep of doelgroepen** waarvoor je beleid ontwikkelde in kaart gebracht? Bijvoorbeeld door je te verdiepen in kennis/houding/gedrag van de doelgroep waarvoor je beleid maakt? *Hier bedoelen we niet alleen burgers mee, maar ook andere doelgroepen zoals bedrijven. Eerst goed doorvragen, wellicht gebruikt men andere terminologie. Dit wordt ook wel een krachtenveldanalyse/stakeholder analyse genoemd.*
 - a. *En subdoelgroepen of segmenten?*

Indien ja: doelgroep analyse toegepast

6. Hoe? Waar haalde je/haalden jullie informatie vandaan?
 - a. Wat voor soort informatie was dit? Ging dit over drijfveren en barrières? Zelf contact met doelgroep?
 - b. Wat ging daarbij goed en minder goed?
Bijvoorbeeld: wel of geen expertise beschikbaar, wel of geen tijd/geld, denk niet dat het iets toevoegt, leidinggevende vindt het (niet) belangrijk, andere omgevingsfactoren.
7. Heb je/hebben jullie deze inzichten over de doelgroep gebruikt bij de **ontwikkeling van beleid**?
 - a. Waarom wel/niet?
 - b. Wat ging daarin goed en minder goed?

Bijvoorbeeld: wel of geen expertise beschikbaar, wel of geen tijd/geld, denk niet dat het iets toevoegt, leidinggevende vindt het (niet) belangrijk, beleidsinstrument was nog wel of niet bepaald, andere omgevingsfactoren.

8. In hoeverre denk je dat het gevolgen heeft gehad voor de kwaliteit van het ontwikkelde beleid? Welke gevolgen?
9. Is het ontwikkelde beleid **getest** voor de implementatie? Bijvoorbeeld met focusgroepen, vragenlijst, pilot?
10. Is het ontwikkelde beleid geïmplementeerd en **geëvalueerd**?
 - a. Op welke manier is er geëvalueerd?
 - b. Waarom wel/niet?
11. Hoe waarschijnlijk is het dat je het gebruik van gedragskennis bij de ontwikkeling van beleid aanbeveelt bij collega's? [op een schaal van 0 - 10] [optioneel]

Indien nee: geen doelgroepanalyse toegepast

12. Waarom heb je/hebben jullie geen analyse gemaakt van de doelgroep of doelgroepen? En wat hen drijft en tegen houdt?
*Denk aan: korte doorlooptijd, kennis niet aanwezig, geen toegevoegde waarde, etc.
Hier goed doorvragen: hoe komt het dat*
13. In hoeverre denk je dat het gevolgen heeft gehad voor de kwaliteit van het ontwikkelde beleid? Welke gevolgen?

B.1.5 Toegevoegde waarde

1. Vind je het toepassen van gedragsinzichten van toegevoegde waarde *binnen jouw beleidswerk*?
 - a. Waarom wel/niet?
2. Bij welke beleidsvraagstukken zou jij gedragskennis toepassen? Bij welke niet?
3. Hoe denken je collega's over de toepassing van gedragsinzichten, volgens jou?
4. Hoe denkt je leidinggevende over de toepassing van gedragsinzichten, volgens jou?
5. Ervaar je dat je als beleidsmaker waardering krijgt voor het toepassen van gedragskennis of onderzoek?
 - a. Wanneer je beleidsstuk wordt gereviewd?
 - b. Helpt het bijvoorbeeld om door te groeien? Komt het terug in beoordelingsgesprekken?
6. Krijg je genoeg ruimte om expertise op te bouwen op jouw beleidsterrein?

B.1.6 Ervaringen – hulpmiddelen

1. Heb je weleens hulpmiddelen ingezet om gedragskennis te kunnen toepassen? *Bijvoorbeeld gedragsexperts binnen je eigen directie, het BIT team, externe gedragsexperts, cursus gedragsinzichten, de directie communicatie, of gedragstools.*
 - a. Zo ja: wat was je ervaring hiermee? Wat was goed en wat was minder goed?
 - b. Zo nee: waarom niet? Wat houdt je tegen?
 - c. Kende je het wel?

B.1.7 Behoeften

Tenslotte zijn we benieuwd wat je het meest zou helpen om gedragskennis te benutten.

Indien nog niet voldoende aan de orde gekomen:

1. Wat zou jij nodig hebben om gedragsinzichten toe te passen bij de beleidsontwikkeling? Wat zou je het meest helpen?

B.2 Vragenlijst ‘Gedragsinzichten in beleid’

B.2.1 Introductie

Welkom bij deze vragenlijst over gedragsinzichten in beleid bij DG K&E. Met het gebruik van gedragsinzichten bedoelen we het verdiepen in welke gedragsverandering beleid beoogt, wat doelgroepen (burgers en bedrijven) drijft en tegenhoudt, en het benutten van deze inzichten in beleid. Met deze vragenlijst willen we nagaan of gedragsinzichten in jouw beleidswerk aan de orde komen.

Bedankt alvast dat je wilt deelnemen aan dit onderzoek. We doen dit onderzoek samen met een aantal van je collega's bij EZK om meer kennis op te doen over de toepassing van gedragsinzichten in beleid, zodat jullie hierin beter ondersteund kunnen worden. Toepassing van gedragsinzichten in het klimaat- en energiebeleid is een prioriteit van minister Jetten en van de Tweede Kamer, in reactie op onder andere het laatste IPCC-rapport. Daarin staat aangegeven dat meer inzet van gerichte gedragsmaatregelen veel potentieel heeft om bij te dragen aan het halen van de klimaatdoelen.

Vóór deze vragenlijst hebben we al veel inzichten verzameld via interviews met medewerkers van EZK. Die inzichten willen we met deze vragenlijst breder uitvragen. Als je al bent geïnterviewd binnen dit onderzoek, kun je deze vragenlijst gewoon invullen. Dit helpt ons om een volledig beeld te krijgen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 tot 15 minuten.

We willen graag benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn, en dat er niets gedeeld wordt dat terug te leiden is tot specifieke personen. We anonimiseren de antwoorden en halen alleen algemene inzichten uit de vragenlijst. De resultaten van dit onderzoek worden gepubliceerd op rijksoverheid.nl.

B.2.2 Achtergrond

1. Bij welke directie ben je werkzaam?

- ☐ Strategie Energiesysteem
- ☐ Energiemarkt
- ☐ Realisatie Energietransitie
- ☐ Kernenergie
- ☐ Klimaat

2. Welke functie heb je momenteel?

- ☐ (Senior) beleidsmedewerker
- ☐ Coördinerend beleidsmedewerker / clusterleider
- ☐ Manager / MT-lid / (plaatsvervangend) directeur / D-G
- ☐ Managementondersteuner
- ☐ Directiesecretaris
- ☐ Anders, namelijk:

3. Met welke werkzaamheden ben je bezig?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Visie en strategie bepalen
- ☐ Contact met stakeholders
- ☐ Coördineren van werkzaamheden (bijv. leidinggeven)
- ☐ Ontwikkeling van beleid en/of wetgeving
- ☐ Aanscherping van beleid en/of wetgeving
- ☐ Beoordeling van beleid en/of wetgeving
- ☐ Implementatie van beleid en/of wetgeving
- ☐ Monitoring van beleid en/of wetgeving
- ☐ Evaluatie van beleid en/of wetgeving
- ☐ Campagne en communicatie over beleid en/of wetgeving
- ☐ Ondersteunende werkzaamheden voor management en/of directie
- ☐ Anders, namelijk:

4. Hoe lang werk je bij de Rijksoverheid?

- ☐ 0 tot 1 jaar
- ☐ 1 tot 3 jaar
- ☐ 3 tot 10 jaar
- ☐ 10 jaar of langer

5. Werk je aan dossiers waarin een gedragsverandering of duurzame (investerings)keuze van burgers of bedrijven nodig is om een beleidsdoel te realiseren?

Bijvoorbeeld: grote bedrijven en MKB-ers die investeren in een nieuwe technologie, burgers die energie besparen of een warmtepomp aanschaffen, woningcorporaties die hun woningvoorraad isoleren.

- ☐ Ja
- ☐ Nee → EINDE VRAGENLIJST

B.2.3 Houding toepassen gedraginsichten

Lees onderstaande tekst zorgvuldig. In het vervolg van de vragenlijst gebruiken wij deze definitie voor het toepassen van gedraginsichten.

Wij zien vier onderdelen bij het toepassen van gedraginsichten:

- Het vaststellen van het doelgedrag: welke concrete gedragsverandering beoogt beleid te realiseren bij burgers en/of bedrijven?
- Het maken van een gedrags- of doelgroepenanalyse: het onderzoeken van motieven en barrières van burgers en/of bedrijven in hun context.
- Het benutten van deze inzichten in beleid: het vertalen van de onderzoeksresultaten naar een effectieve beleidsmix die op de drijfveren van de doelgroep aansluit en barrières wegneemt. Je kunt gedraginsichten toepassen in de beleidsontwikkeling, beleidsimplementatie en -communicatie, en beleidsevaluatie.
- Het evalueren van het beleid: in hoeverre heeft het beleid bijgedragen aan het bereiken van het doelgedrag en het beleidsdoel?

Voorbeeld

- Doelgedrag: Woningeigenaren kopen een hybride warmtepomp wanneer ze hun Cv-ketel moeten vervangen.
- Gedragsanalyse: Met interviews en/of enquêtes achterhalen wat woningeigenaren drijft en tegenhoudt om een hybride warmtepomp te kopen. Een voorbeeld van een uitkomst is: Cv-ketelmonteurs zijn voor meeste woningeigenaren de belangrijkste bron voor informatie over de hybride warmtepomp, maar Cv-ketelmonteurs praten hier weinig over met klanten.
- Vertalen naar beleid: Afspraken maken met de sector over voorlichting door Cv-ketelmonteurs over hybride warmtepomp. Verschillende communicatiemiddelen ontwikkelen die een Cv-ketelmonteur kan benutten in gesprekken met woningeigenaren.
- Evalueren: Met een pilot meten welk communicatiemiddel het beste aanzet tot aankoop van een hybride warmtepomp.

6. In hoeverre heb je ervaring met het toepassen van gedraginsichten in je werk?

Klik op de lijn om het schuifje te plaatsen. Geef je antwoord aan op de schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel).

Helemaal niet						Helemaal wel	Weet ik niet
☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐

7. In hoeverre kijk je bij het schrijven of beoordelen van beleidsstukken of het voorgestelde beleid is afgestemd op wat de doelgroep drijft of tegenhoudt?

Bijvoorbeeld: de voorgestelde beleidsmix zorgt ervoor dat voldoende informatie beschikbaar is voor burgers om een keuze te kunnen maken tussen verschillende type warmtepompen.

Nooit						Altijd
☐	☐	☐	☐	☐	☐	

8. In hoeverre stel je bij het maken van beleid het doelgedrag vast?

Met doelgedrag bedoelen we het gedrag van de doelgroep dat nodig is om het beleidsdoel te halen. Bijvoorbeeld: het doelgedrag is dat burgers het type warmtepomp aanschaffen dat bij hun woning en energievraag past.

Nooit

Altijd

☐☐☐☐☐

9. In hoeverre maak je een gedrags- en doelgroepenanalyse of laat je er een uitvoeren?

Hiermee bedoelen we de barrières en drijfveren van de (sub)doelgroep in kaart brengen. Dit gaat verder dan het consulteren van de doelgroep met bijvoorbeeld een klankbordgroep. Bijvoorbeeld: door middel van interviews en een vragenlijst wordt duidelijk dat bij de aanschaf van een warmtepomp burgers worden gedreven door milieuoverwegingen en besparing op hun gasrekening, maar tegengehouden door lange wachttijden bij installatiebedrijven en hoge eenmalige installatiekosten.

Nooit

Altijd

☐☐☐☐☐

>> Routing: Q9 = nooit (1) en bijna nooit (2) → NAAR Q11

10. In hoeverre pas je de inzichten uit de analyse toe in de ontwikkeling of aanscherping van beleid?

Hiermee bedoelen we dat het beleid aansluit op drijfveren van de (sub)doelgroep en/of barrières wegneemt. Bijvoorbeeld: in het beleid voor warmtepompen zorgen we ervoor dat burgers de anders hoge installatiekosten gespreid kunnen betalen.

Nooit

Altijd

☐☐☐☐☐

11. In hoeverre denk je vooraf na over hoe je beleid achteraf gaat evalueren?

Bijvoorbeeld: om achteraf te evalueren of het beleid effectief was, is het nodig om te weten hoeveel warmtepompen er verkocht werden voor en na invoering van het beleid. Verkoopcijfers van warmtepompen worden opgevraagd en om de redenen voor aankoop te achterhalen wordt een vragenlijst uitgezet onder woningeigenaren.

Nooit

Altijd

☐☐☐☐☐

B.2.4 Toegevoegde waarde

Vóór deze vragenlijst zijn een aantal interviews met medewerkers van EZK gehouden over het toepassen van gedragsinzichten. Je collega's noemden in de interviews verschillende manieren waarop gedragsinzichten van toegevoegde waarde kunnen zijn in beleid. We zijn benieuwd hoe jij hierover denkt.

12. In hoeverre denk je dat het toepassen van gedragsinzichten van toegevoegde waarde is voor de effectiviteit van beleid?

Helemaal niet van toegevoegde waarde					Helemaal wel van toegevoegde waarde	Weet ik niet
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Waar zit voor jou de toegevoegde waarde van gedragsinzichten in je werk? Selecteer maximaal 3 opties uit het onderstaande lijstje.

Gedragsinzichten zijn van toegevoegde waarde bij:

- ☐ De noodzaak van beleid onderbouwen
- ☐ Een beleidsvisie vormen
- ☐ Inzicht krijgen in de behoeften en/of motieven van bedrijven
- ☐ Inzicht krijgen in de behoeften en/of motieven van burgers of consumenten
- ☐ Weerstand van burgers en/of bedrijven tegen overheidsbeleid voorkomen
- ☐ De effectiviteit van beleid verhogen
- ☐ Beleid ontwikkelen wanneer financiële prikkels niet werken
- ☐ Communicatie over beleid
- ☐ Beleid (ex ante) evalueren
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Het toepassen van gedragsinzichten is in geen van deze opties van toegevoegde waarde

B.2.5 Drijfveren en barrières

14. In dit onderzoek identificeren we factoren die jou in staat stellen of juist belemmeren om gedragsinzichten toe te passen in je werk. Daarom leggen we een aantal stellingen leggen aan je voor. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent.

Helemaal oneens					Helemaal eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐

- a. Ik weet wanneer het toegevoegde waarde heeft om gedragsinzichten toe te passen in mijn werk.
- b. Ik merk dat mijn collega's weten wanneer het mogelijk is om gedragsinzichten toe te passen in hun werk.
- c. Ik ben bereid om me in te zetten voor het toepassen van gedragsinzichten in de werkzaamheden waar ik bij betrokken ben.
- d. Ik weet op welke vraagstukken ik gedragsinzichten zou kunnen toepassen.
- e. Ik ervaar dat het toepassen van gedragsinzichten wordt gestimuleerd door mijn collega's.
- f. Ik ervaar dat het toepassen van gedragsinzichten wordt gestimuleerd door mijn leidinggevende, bijvoorbeeld in de beoordeling van de kwaliteit van mijn werk.

- g. Ik merk dat het toepassen van gedragsinzichten wordt beloond (financieel of niet-financieel) door mijn leidinggevende.
- h. Ik heb voldoende tijd om gedragsinzichten toe te passen in mijn werk.
- i. Ik merk dat het aannemen van collega's met expertise van het toepassen van gedragsinzichten prioriteit krijgt in de directie.
- j. Ik ervaar dat er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om gedragsinzichten toe te passen in mijn werk.
- k. Ik merk dat er voldoende gedragsexpertise beschikbaar is bij collega's binnen de directie om gedragsinzichten toe te passen in ons werk.
- l. Het is gemakkelijk om collega's met gedragsexpertise te vinden binnen het ministerie van EZK.
- m. Het toepassen van gedragsinzichten is ingebed in onze werkwijze, bijvoorbeeld in een stappenplan en/of reviewproces.
- n. Het ad hoc karakter van de ontwikkeling van beleid waarbij ik betrokken ben, belemmert mij om gedragsinzichten toe te passen.
- o. De politieke keuzes voor beleidsopties beperken mij om gedragsinzichten toe te passen in de ontwikkeling van beleid.

B.2.6 Ervaring met tools

Hierna volgt een aantal typen ondersteuning van het toepassen van gedragsinzichten. We zijn benieuwd of je er bekend mee bent en welke ervaringen je er mee hebt.

15. Met welke ondersteuning ben je bekend?

- ☐ Behavioural Insights Team (BIT)
- ☐ Gedragsexperts intern (collega's binnen je team/directie)
- ☐ Gedragsexperts extern (bijv. bij een onderzoeks- en adviesbureau)
- ☐ Geen van deze → NAAR Q20

16. Welke van deze ondersteuning heb je wel eens ingezet?

- ☐ Behavioural Insights Team (BIT)
- ☐ Gedragsexperts intern (collega's binnen je team/directie)
- ☐ Gedragsexperts extern (bijv. bij een onderzoeks- en adviesbureau)
- ☐ Geen van deze → NAAR Q19

17. In hoeverre was je met de ondersteuning geholpen?

- Behavioural Insights Team (BIT)
- Gedragsexperts intern (collega's binnen je team/directie)
- Gedragsexperts extern (bijv. bij een onderzoeks- en adviesbureau)

Helemaal niet

Helemaal wel

☐
☐
☐
☐
☐

18. Wat was er goed en/of wat kan beter in de ondersteuning van [...]?

19. Waarom heb je de ondersteuning van [...] niet ingezet?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Gedragsinzichten zijn niet relevant voor het dossier waar ik aan werk
- ☐ Het is voor mij onbekend waarvoor ik deze ondersteuning kan inzetten
- ☐ [*Gedragsexperts intern*] Binnen mijn team of directie zijn geen gedragsexperts aanwezig
- ☐ Ik weet niet hoe ik deze ondersteuning kan regelen
- ☐ Ik of mijn collega's kunnen zelf gedragsinzichten toepassen in ons werk
- ☐ Ik had geen tijd om ondersteuning te vragen
- ☐ Anders, namelijk:

Hierna volgt nog een aantal typen ondersteuning van het toepassen van gedragsinzichten. We zijn weer benieuwd of je er bekend mee bent en welke ervaringen je er mee hebt.

20. Met welke ondersteuning ben je bekend?

- ☐ Integraal Afwegingskader (IAK) en/of Beleidskompas
- ☐ Gedragsanalyse tools (DOE-MEE tool, tool Gedragsbeïnvloeding bij bedrijven, Interventietoolbox, Behaviour Change Wheel, InterventieKompas of Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI))
- ☐ binnl.nl, de website van het Behavioural Insights Netwerk Nederland (met kennisbank, nieuws en forum)
- ☐ Cursus (cursus gedragsinzichten, cursus gedragsinzichten voor managers, cursus gedragsinzichten in teamverband)
- ☐ Geen van deze → NAAR Q26

21. Welke van deze ondersteuning heb je wel eens gebruikt?

- ☐ Integraal Afwegingskader (IAK) en/of Beleidskompas
- ☐ Gedragsanalyse tools (DOE-MEE tool, tool Gedragsbeïnvloeding bij bedrijven, Interventietoolbox, Behaviour Change Wheel, InterventieKompas of Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI))
- ☐ binnl.nl, de website van het Behavioural Insights Netwerk Nederland (met kennisbank, nieuws en forum)
- ☐ Cursus (cursus gedragsinzichten, cursus gedragsinzichten voor managers, cursus gedragsinzichten in teamverband)
- ☐ Geen van deze → NAAR Q25

22. In hoeverre was je met de ondersteuning geholpen?

- Integraal Afwegingskader (IAK) en/of Beleidskompas
- Gedragsanalyse tools (DOE-MEE tool, tool Gedragsbeïnvloeding bij bedrijven, Interventietoolbox, Behaviour Change Wheel, InterventieKompas of Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI))
- binnl.nl, de website van het Behavioural Insights Netwerk Nederland (met kennisbank, nieuws en forum)
- Cursus (cursus gedragsinzichten, cursus gedragsinzichten voor managers, cursus gedragsinzichten in teamverband)

Helemaal niet

Helemaal wel

☐☐☐☐☐

23. Wat was er goed en/of wat kan beter in de ondersteuning van [...]?

24. Waarom heb je de ondersteuning van [...] niet ingezet?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Gedragsinzichten zijn niet relevant voor het dossier waar ik aan werk
- ☐ Het is voor mij onbekend waarvoor ik deze ondersteuning kan inzetten
- ☐ Ik weet niet hoe ik deze ondersteuning kan regelen
- ☐ Ik of mijn collega's kunnen zelf gedragsinzichten toepassen in ons werk
- ☐ Ik had geen tijd om ondersteuning te vragen
- ☐ Anders, namelijk:

25. Ben je nog bekend met andere mogelijkheden en/of tools ter ondersteuning van het toepassen van gedragsinzichten in beleid, en wat is daar je ervaring mee?

☐ Niet van toepassing

B.2.7 Behoeften

26. Aan de hand van interviews met collega's en ideeën vanuit ander soortgelijk onderzoek hebben we mogelijke oplossingsrichtingen geformuleerd die kunnen helpen bij het toepassen van gedragsinzichten. Waaraan zou jij behoefte hebben?

Helemaal
oneensHelemaal
eens

Weet ik niet

☐☐☐☐☐☐

Ik heb behoefte aan...

- a. zelf (meer) expertise opbouwen met bijvoorbeeld online informatie en goede voorbeelden, een cursus en/of het uitwisselen van kennis met collega's.
- b. meer collega's met gedragsexpertise binnen mijn directie.
- c. meer collega's met gedragsexpertise binnen het ministerie.
- d. het inzetten van meer gedragsexperts van buiten de Rijksoverheid.
- e. dat het toepassen van gedragsinzichten een standaard onderdeel wordt in de beleidsontwikkeling en ingebed in het goedkeuringsproces.
- f. het laten opbouwen van een kennisbasis waaruit op het moment dat het nodig is snel gedragsinformatie kan worden gehaald.

- g. het creëren van meer politieke ruimte, bijvoorbeeld door in stukken richting de politiek te blijven benadrukken dat het aanpassen van beleid en een beleidsmix op de doelgroep nodig is voor effectief beleid.

B.2.8 Afsluiting

27. Heb je nog andere behoeften of ervaringen met het toepassen van gedragsinzichten die nog niet aan bod zijn gekomen, maar die je wel wilt delen?

☐ Niet van toepassing

28. Wil je samen meedenken over de rol van gedragsinzichten bij de ontwikkeling van beleid? Laat dan je e-mailadres achter om uitgenodigd te worden voor een van de workshops die begin juni bij EZK worden georganiseerd.

De tijdsinvestering hiervoor is ongeveer een uur. De vraag die hier centraal staat is:
“Hoe kunnen gedragsinzichten beter worden benut in beleid?”

B.2.9 Afsluiting routing Q5

Deze vragenlijst gaat specifiek over gedragsinzichten in beleid. Het is daarom voor het invullen van de vragen nodig dat je werkt aan dossiers waarin een gedragsverandering van burgers of bedrijven nodig is om een beleidsdoel te realiseren. Omdat je hebt aangegeven dit niet te doen, stellen we geen verdere vragen. Dankjewel voor je deelname!

Bijlage C

Resultaten interviews

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de interviews met medewerkers (N = 18) van het DG K&E. Voor de beschrijving van de steekproef, zie Bijlage A. De genoemde antwoorden staan in verschillende tabellen. In de kolom G/A staat of het antwoord door de geïnterviewde zelf werd genoemd als situatie, barrière, drijfveer of behoefte, (genoemd door een of meerdere medewerkers: “G”⁵) of dat wij deze hebben afgeleid uit het antwoord van de geïnterviewde (afgeleid: “A”). Daarnaast geven we steeds een korte uitleg van het antwoord en één tot vier illustrerende quotes. We beschrijven de kwalitatieve resultaten zonder hierbij te beschrijven hoe vaak iets genoemd is. De kwantificering doen we door het uitzetten van een vragenlijst.

C.1 Toegevoegde waarde

De geïnterviewden hebben de vraag beantwoord of ze het toepassen van gedragskennis van toegevoegde waarde vinden binnen hun beleidswerk.

C.1.1 Wel toegevoegde waarde

tabel c.1 bevat de situaties waarin volgens de geïnterviewden de inzet van gedragskennis **wel** van toegevoegde waarde is.

Tabel C.1: Situaties waarin de inzet van gedragskennis van toegevoegde waarde is volgens de geïnterviewden.

Situatie: gedragskennis is van toegevoegde waarde...	Uitleg	G/A
Als financiële instrumenten niet werken	De inzet van gedragskennis wordt gezien als waardevol als de inzet van (alleen) financiële prikkels niet voldoende is. Het inzetten van financiële prikkels wordt niet gepercipieerd als het inzetten van gedragskennis.	G
“Toegevoegde waarde is vooral wanneer het niet vanzelf gaat, soms is het wat complexer. Dan is toegevoegde waarde dat je inzoomt in niet alleen financiële prikkels. Vooral wanneer financiële prikkel niet werkt, dan wordt het diffuser en wordt gedragskennis belangrijker.” “We zien natuurlijk ook wel soms dat iets economisch heel rendabel is en het toch niet gebeurt. Dan helpt gedragskennis en wettelijke verplichting ook.”		
Bij de evaluatie van beleid	Bij het evalueren van beleid wordt in kaart gebracht of het beoogde gedrag is bereikt.	G
“Ook bij regulering kun je die vraag stellen; is het beoogde gedrag bereikt?”		

⁵ Door de beperkte omvang van de steekproef zijn sommige antwoorden door maar een medewerker gegeven. Ook deze antwoorden zijn meegenomen in onze analyse.

Situatie: gedragskennis is van toegevoegde waarde...	Uitleg	G/A
Om inzicht te krijgen in brede motieven van burgers/consumenten (waaronder financiële)	Gedragskennis geeft inzicht in wat mensen motiveert; naast financiële drijfveren ook andere drijfveren, waaronder sociale drijfveren.	G
“Ook voor zonnepanelen zal het gelden, bijv. als iedereen om je heen zonnepanelen heeft, ga je je afvragen, waarom doe ik het niet? Dus dat soort inzichten zijn interessant, dan ga je daar wel op inspelen. Wat motiveert mensen?” “Er zitten veel impliciete aannames onder beleid: stuur maar met geld en dan doen ze het wel. Terwijl voor mensen toch ook andere zaken relevant zijn.”		
Om weerstand te voorkomen onder burgers en draagvlak creëren	Het toepassen van gedragskennis draagt eraan bij dat beleid wordt geaccepteerd en weerstand tegen beleid wordt voorkomen.	G
“Dat kunnen we wel gebruiken bij verduurzaming, daarbij gaat het om gedragsverandering. En ik zou niet weten hoe je dat bewerkstelligt. Bijvoorbeeld het eten van meer vleesvervangers. Hoe zorg je ervoor dat mensen niet denken: waar bemoei je je mee? Inzicht geven in waarom mensen keuzes maken.” “In cluster fysieke leefomgeving gaat het veel over draagvlak, daar is gedragskennis denk ik heel belangrijk. Je wil dat mensen het accepteren, wat wil je dan doen, dus inzichten daar des te belangrijker, sowieso voor alles wat op ons afkomt in fysieke leefomgeving. Dus alles wat in jouw ruimte komt, daar heb je denk ik veel aan gedragskennis.”		
Bij de ontwikkeling van beleid gericht op burgers (niet op bedrijven)	De inzet van gedragskennis helpt om beleid gericht op burgers effectiever te maken. Bij beleid gericht op bedrijven zijn deze inzichten niet relevant aangezien het dan alleen om de business case gaat.	G
“Bedrijven denken in de vorm van een business case. Maar als het [beleidsdoel] breder is [dan bedrijven], dan moet je anders kijken.” “Zakelijke partijen kijken er wat zakelijker naar. Bij consumenten spelen emoties mee.”		
Als onderbouwing van de noodzaak van beleid	Gedragswetenschap kan de noodzaak van het invoeren van bepaald beleid onderbouwen.	G
“Gedragswetenschap kan helpen om de boodschap [bij de politiek] te laten landen dat minder vlees eten nodig is. Achter de vleestaks zullen vast gedragswetenschappen zitten.”		
Bij het communiceren over beleid	Het gebruik van gedragskennis is waardevol bij het communiceren naar de doelgroep.	G
“Ik denk dat gedragskennis vooral van belang is als je gaat communiceren naar de doelgroep.”		
Bij het verhogen van de effectiviteit van beleid	Door tijdens de ontwikkeling van beleid gedragskennis te benutten wordt het beleid effectiever.	G
“Een gedragsblik zou ons nu kunnen helpen om te bepalen hoe je er voor kunt zorgen dat mensen gaan participeren. Het is een actie in ons plan om dat nog te gaan doen.” “Het [gedragskennis] is onderdeel van dat beleid goed werkt.”		

C.1.2 Geen toegevoegde waarde

tabel c.2 bevat de situaties waarin volgens de geïnterviewden de inzet van gedragkennis van **niet** toegevoegde waarde is.

Tabel C.2: Situaties waarin de inzet van gedragkennis niet van toegevoegde waarde is.

Situatie: gedragkennis is niet van toegevoegde waarde...	Uitleg	G/A
Als de doelgroep te divers is	De doelgroep waar beleid voor wordt gemaakt, bestaat uit verschillende subgroepen. Die hebben elk hun eigen drijfveren en barrières waar je met beleid op kan inhaken. Hierdoor is er geen beleid wat voor iedereen werkt.	A
“Voor ons is het lastig. Neem bijvoorbeeld energiearmoede. Wat dat is, daar kunnen we het uren over hebben. Bepalende factor is de woning. Daar zie je al aan hoe moeilijk het is ze te vinden, het kunnen ook middeninkomens zijn met een slechte woning. Dat is voor ons de uitdaging.”		
Als een financiële prikkel voldoende is	Wanneer een financiële prikkel voldoende is voor het bereiken van effectief beleid is gedragkennis niet nodig. Het inzetten van financiële prikkels wordt niet gepercipieerd als het inzetten van gedragkennis.	G
“Dat [de noodzaak voor het toepassen van gedragkennis] is anders dan economische incentives waar je uiteindelijk ook wel gedrag mee stuurt. Dan loopt het via de business case en heb je daar al een argument.” “Bij collectieve oplossingen zijn bedrijven bezig met risicovolle investeringen. Dan willen ze gewoon een business case met beperkte investering; het is dan een financiële vraag.”		
Bij de ontwikkeling van beleid	Bij het opstellen van beleid heeft gedragkennis geen toegevoegde waarde.	G
“Ik denk dat gedragkennis vooral van belang is als je gaat communiceren naar de doelgroep. Bij het opstellen van regelingen of toelichting denk ik niet dat het van belang is.”		
Bij de ontwikkeling van beleid gericht op bedrijven (niet burgers)	Bedrijven maken zakelijke afwegingen rondom de business case. Het toepassen van gedragkennis is dan niet relevant.	G
“Ik zou niet zo goed weten hoe je het [gedragkennis] toepast bij bijvoorbeeld de industrie. Ik weet niet zo goed wat je daar uit kan halen.” “Ik denk dat bedrijven wat zakelijker kijken. Mijn idee is dat bedrijven een wat zakelijkere afweging maken.”		
Bij beleid dat al effectief is	Als het beleid als effectief is, heeft het toepassen van gedragkennis geen toegevoegde waarde.	G
“Specifiek voor mijn domein [zie ik de toegevoegde waarde niet altijd]. Dat komt deels ook omdat mensen al het gewenste gedrag laten zien, er worden al veel panelen aangelegd.”		

C.2 Barrières

De geïnterviewden zijn gevraagd wat het lastig maakt om gedragkennis toe te passen bij de ontwikkeling van beleid. Deze factoren noemen we barrières. We vatten ze hieronder samen, aangeduid met code G (van “genoemd door geïnterviewden”). Ook antwoorden die zijn gegeven op meer specifieke vragen om barrières en behoeften te ontdekken, maar die geïnterviewden niet zodanig als barrières noemden, hebben we opgenomen en aangeduid met code A (van “afgeleid”).

We hebben de barrières ingedeeld in verschillende categorieën:

- Barrières op individueel niveau (op het niveau van de beleidsmedewerker zelf);
- Barrières op organisatieniveau (op het niveau van directie of ministerie);
- Barrières op politiek-bestuurlijk niveau.

C.2.1 Individueel

Met barrières op individueel niveau bedoelen we ervaringen en overtuigingen van de beleidsmedewerkers en hun managers. tabel c.3 bevat de barrières op individueel niveau.

Tabel C.3: Barrières op individueel niveau om gedragkennis toe te passen.

Barrière	Uitleg	G/A
Niet zien als onderdeel van eigen verantwoordelijkheid	Gedragkennis toepassen wordt niet ervaren als verantwoordelijkheid van de beleidsmedewerker zelf.	G en A
"Het ligt meer bij degene die de regeling opstelt, dat moet ook naar voren komen vanuit de regeling die ze indienen, maar wij gaan niet hun werk opnieuw doen." "Ik ben zelf meer bezig met een coördinerende functie." "Heel veel departementen hebben waarschijnlijk wel een overzicht van doelgroepen, maar wij niet. Wij staan te veel op afstand."		
Verwachting dat doelgroep niet open staat voor contact met beleidsmedewerkers	Idee dat de doelgroep niet open staat voor direct contact met de beleidsmedewerker vanwege wantrouwen richting de politiek en/of overheid.	A
"We hebben niet met de directe doelgroep gepraat, alleen met vertegenwoordigers van de doelgroep. Ik weet niet of ik direct contact met de doelgroep gewild had eigenlijk. Het is een lastig gesprek. Misschien hadden we dat wel moeten doen, weet niet of mensen die behoefte hebben. [...] Mensen vertrouwen ons niet en staan denk ik niet open om met ons te praten. We worden als ambtenaren toch wel gezien als politiek."		
Weerstand tegen vernieuwing evaluatie van beleid	Vernieuwing van het evaluatieproces van beleid wordt ervaren als onnodig.	A
"Laatst ook weer, er is een evaluatie die PBL voor ons gaat uitvoeren. Een heel vernieuwde vorm van evalueren. Moeten we het toch niet op de oude manier doen, was de vraag. Er zijn veel verschillende scholen over hoe je met evaluatie om moet gaan."		
Gebrek aan ervaring toepassen gedragkennis	Geen/beperkte ervaring vormt een barrière voor het toepassen van gedragkennis.	G

Barrière	Uitleg	G/A
“Ik weet dat gedrag-economische aspecten een rol kunnen spelen. Andere collega’s misschien niet. Maar we bespreken het in ons team. De meeste collega’s hadden geen herkenning. Onbekend maakt onbemind. [...] Ik zie zelf de link. Dat geldt niet voor alle collega’s in het cluster. Als je iets aandraagt, dringt het niet altijd gelijk door. Het kan helpen om er explicieter aandacht aan te besteden, zodat het beter landt.”		
Niet denken vanuit beleidstheorie	Niet alle beleidsmedewerkers denken vanuit een beleidstheorie.	G
“Bij de overheid werken mensen vanuit verschillende hoeken, die niet allemaal gewend zijn om na te denken vanuit een beleidstheorie. Juristen en economen hebben dat wel. [...] Er wordt gezegd dat gedragskennis meegenomen moet worden, maar het grotere probleem gaat over of de beleidstheorie goed in elkaar zit. Het is dus onderdeel van een breder vraagstuk. En dan zijn we bij klimaatbeleid in staat om dat redelijk wel te doen.”		
Gebrek ervaring ontwikkelen beleid	Beleidsmedewerkers zijn ook bezig met andere taken naast het ontwikkelen van beleid. Daardoor zijn ze niet altijd even ervaren in beleidsontwikkeling.	G
“Veel van het werk is niet het bedenken van beleidsinstrumenten, we moeten ook kleine bijstellingen aan beleid doen. Als het dan een keer voorkomt, is het afhankelijk van de kennis en expertise van de persoon hoe het aangepakt wordt. Er zijn ook weinig hulptroepen voor. [...] Die commissies komen met wijze aanbevelingen, en de beleidsmedewerker moet het maar uitzoeken. Niet iedereen heeft verstand van theorie, dataverzameling, noem maar op. Daar moet je capaciteit en middelen voor vrijmaken. Zorgen dat je weet waar je terecht kan. Dat gebeurt steeds niet. Capaciteit wordt niet vrijgemaakt, het komt neer op mensen die het goed kunnen en leuk vinden.” “Stel je bent verantwoordelijk voor natuurbeleid, dan doe je gesprekken met provincies, de minister. En eens in de zoveel jaar moet er iets aan beleid ontwikkeld worden. Daar hebben mensen geen kennis van.”		
Zelf niet de gedragsexpertise hebben	Het toepassen van gedragskennis vereist een bepaalde mate van expertise van de beleidsmedewerker.	G
“Over het algemeen is het makkelijker om dingen [toepassen van gedragskennis] uit te zetten dan om er zelf in te duiken.” “Gedrag is ook wel een onderwerp... We hebben wel de voelsprietten om erover na te denken in beleidswerk. Maar tegelijk is het wel een andere discipline. [...] We zijn er nog niet. We zijn niet zo goed in de zachtere kant, wat voelen mensen nou bij zo’n windpark, bijvoorbeeld. Het gedrag weten we wel, maar de patronen eronder kennen we minder goed.”		
Niet top of mind	Het toepassen van gedragskennis bij de ontwikkeling van beleid leeft niet of weinig, beleidsmedewerkers en managers denken er niet altijd aan.	G
“De wens om gedragskennis toe te passen is groot, maar het is niet top of mind. Het is super zinvol. We maken beleid dat echt wel achter de voordeur komt. Het vraagt van mensen dingen waardoor ze denken: ‘waar bemoei je je mee?’ [...] We hebben een gedragsunit bij EZK. Daar had ik contact mee kunnen hebben voor het ontwikkelen van de visie, maar ik heb er niet aan gedacht.” “Mijn manager vindt het zeer interessant, en het zou zeker kunnen helpen bij beter beleid. Maar ik merk er niks van. Toen hij aangaf dat hij was gevraagd voor het interview, vroeg hij: gebruiken wij dit überhaupt? Het is niet top of mind bij veel mensen.”		
Onduidelijk hoe gedragskennis precies kan worden toegepast	Beleidsmedewerkers weten niet altijd waar hoe ze gedragskennis kunnen gebruiken.	G

Barrière	Uitleg	G/A
“Mijn beeld is dat het bijna niet wordt meegenomen. Het is een blinde vlek van beleidsmedewerkers. Dat ze niet weten dat het relevant is. [...] Het bredere visieverhaal dat gedrag een belangrijk verhaal is binnen de energietransitie heb ik nog nooit teruggezien.” “Er is zeker nieuwsgierigheid, maar voor veel mensen is het nieuwe materie.” “Er is wel wat onduidelijkheid over wat is nou gedrag, we missen een eenduidig beeld daarover. Gedrag is een paraplueterm, het gaat over draagvlak, meenemen, participatie, leefstijl.”		

C.2.2 Organisatie

Met barrières op organisatieniveau bedoelen we barrières die besloten liggen in de structuur of andere kenmerken van de organisatie, buiten de beleidsmedewerker zelf. tabel c.4 bevat de barrières op organisatieniveau.

Tabel C.4: Barrières op organisatieniveau om gedragskennis toe te passen.

Barrière	Uitleg	G/A
Beoordeling van medewerkers wordt niet stelselmatig toegepast	Beleidsmedewerkers worden niet stelselmatig beoordeeld. Het toepassen van gedragskennis komt hier dus ook niet in terug.	A
“Het beoordelen [van medewerkers in het algemeen] wordt niet stelselmatig toegepast. Er is geen feedback, of in ieder geval nauwelijks. Wel op je werk, daarin wordt actief meegelezen.”		
Geen stimulering vanuit manager	Managers stimuleren de toepassing van gedragskennis niet. Gevraagd naar de visie van het management, gebruiken geïnterviewden teksten als “ik denk”. Deze geïnterviewden voelen dus geen expliciete stimulans.	A
“Weet ik niet echt. Ik denk dat ze [de manager] wel voor is.”		
Weinig capaciteit beschikbaar voor gedrag	Aan het toepassen van gedragskennis wordt geen prioriteit gegeven.	G
“We hebben extra mensen nodig. Als het [toepassen van gedragskennis] ingedaald is, zijn deze extra mensen wellicht niet meer nodig.” “Ik ben in het MT geweest, alle managers zeggen: ja, moeten we doen. Maar we hebben er geen FTE voor.” “De werkdruk in ons team is vaak heel hoog, dus we willen diegene ook niet te veel lastigvallen. Dat maakt het lastig.”		
Kosten (voor evalueren)	Er is niet altijd geld voor het toepassen van gedragskennis.	G
“Maar ik heb er wel geld en mensen voor nodig. Ik heb nog niet echt geld voor die visie.” “Het evalueren [van beleid] moet van Financiën, het is een moetje, ook binnen departementen. Het doel is om er zo weinig mogelijk geld aan uit te geven.”		
Gedragskennis wordt in de praktijk niet breed toegepast	Gebrek aan collega's die ook gedragskennis toepassen.	A
“Ik voel me wel best eenzaam. Anderen vinden het wel belangrijk, maar werken er niet aan.”		
Gedragscollega's werken apart van de andere collega's	Er wordt niet integraal samengewerkt met collega's met gedragskennis.	G

Barrière	Uitleg	G/A
“Gedrag is ook wel een onderwerp... We hebben wel de voelsprietten om erover na te denken in beleidswerk. Maar tegelijk is het wel een andere discipline. Wat doet beleid met gedrag, daar denken we wel over na. Maar we zijn niet zo multidisciplinair, gedragscollega's zijn apart bezig.”		
Opgavegericht werken is lastig	Werken vanuit een kernprobleem/opgave, waarbij ook een gedrags- of doelgroepenanalyse wordt gemaakt, is lastig omdat verschillend beleid gericht op één opgave onder verschillende begrotingen valt.	G
“Het idee was om meer opgavegericht te gaan evalueren. Beleidsdoorlichting die moet plaatsvinden levert weinig op, alleen beleidsartikelen. Die zijn niet goed gestructureerd. Er is voor gekozen om het aan begrotingen te blijven ophangen, waardoor het opgavegerichte niet werkt.”		
Geen organisatieonderdeel gedrag	Er is geen onderdeel van de organisatie dat bezig is met gedrag.	G
“Mijn eerste gedachte is, het is niet zo georganiseerd. Er is geen cluster voor gedrag. Daarom heeft het niet bij iedereen de aandacht.”		
Tijdsdruk	Er is geen tijd om gedragskennis toe te passen.	G
“Tijdgebrek is een enorme belemmering. In de praktijk doe je het niet. Zelfs als het BIT langs komt, dan kost dat [afstemmen met BIT] ook alweer tijd. [...] Het werk wordt vooral gedreven door de politieke agenda, hectisch en korte termijn. Medewerkers worden geclaimd door korte termijn zaken, Kamervragen etc. Ook met goede wil kom je er weinig aan toe.” “Het is gewoon heel druk, dus het is zo van ‘oké deze info heb ik, dus ik doe het daar wel mee’. Extra info vergaren kost allemaal tijd. Dat moet dan aan het begin van de cyclus duidelijk zijn. Tussendoor fietsen kan niet meer.”		
Evaluatie⁶ is geen formele stap in het beleidsproces	Evalueren of het beoogde doel is bereikt, is geen vastgelegd onderdeel in het beleidsproces.	A
“Evaluatie heeft geen officiële status. Zelf doen we het natuurlijk wel. We zijn continu kritisch aan het kijken; heeft het zin wat we doen? Kan het beter? Maar dat is niet formeel.”		
Evaluatie wordt niet als leerinstrument ingezet	Evaluaties worden niet ingezet als methode om te leren.	G
“Het politieke debat gaat vaak over vliegen afvangen. Evaluatie is een aanleiding om af te rekenen, maar we moeten toe naar evaluatie om te leren.”		
Er zijn geen kaders voor gedrag in de ontwikkeling van beleid	De ontwikkeling van beleid verloopt niet volgens een kader of format die de toepassing van gedragskennis afdwingt.	A
“We zijn wel bezig, maar er zijn een aantal obstakels. Enerzijds hebben die te maken met dat het niet in ons standaard beleidsproces zit om de onderliggende patronen van gedrag inzichtelijk te maken. Het beleidsproces dwingt het niet af.” “Er is geen duidelijk kader. En opdrachten zijn niet zo helder geformuleerd, in principe formuleer je je eigen opdracht.” “Het is te vrijblijvend; er is geen noodzaak om een doelgroepenanalyse te doen. We hebben haast. Ik kan me voorstellen dat collega's er zo naar kijken en dat het minder vrijblijvend wordt als het veel harder wordt. [...] Ik hoor dat het meer een vinklijst is dan dat mensen daadwerkelijk een doelgroepenanalyse hebben gedaan. Zo van: ‘ik heb drie mensen gesproken’.”		

⁶ Evaluatie is een onderdeel van het toepassen van gedragskennis bij de ontwikkeling van beleid, zie §1.1.

Barrière	Uitleg	G/A
Gedragkennis is geen onderdeel van het reviewproces	In het reviewproces wordt niet beoordeeld op de toepassing van gedragkennis.	G
“Voor dat je iets de lijn in stuurt vinden checks plaats [...], maar daar komt toepassen van gedragkennis niet in terug.”		

C.2.3 Politiek-bestuurlijk

Met barrières op politiek-bestuurlijk niveau bedoelen we barrières die ontstaan door de politieke context en supranationale besluitvorming waarin de beleidsmedewerker werkt. tabel c.5 bevat de barrières op politiek-bestuurlijk niveau.

Tabel C.5: Barrières op politiek-bestuurlijk niveau om gedragkennis toe te passen.

Barrière	Uitleg	G/A
Geen ruimte vanwege opgelegde Europese regelgeving	Europese regelgeving laat geen ruimte voor het aanpassen van regelingen op basis van gedragkennis.	G
“Als het technisch wordt, bijvoorbeeld een project over [onderwerp X], weet ik niet of gedragkennis daar nodig of handig is. De Europese Commissie wil richtlijnen voor [onderwerp X] aanpassen. Dat kunnen we niet aanpassen, dat wordt van bovenaan opgelegd.”		
De politiek bepaalt de keuze voor het beleid	De politiek bepaalt het beleid en welk beleid bespreekbaar is.	G
“Er is geen enkele politicus die zou zeggen dat we minder moeten gaan vliegen. Vaak kunnen politici zich goed vinden in zachtere campagnes. Een week zonder vlees. Dat is vaak wel goed. Dat is een deel van het verhaal.” “Het is toch vaak het Coalitieakkoord dat je moet gaan uitwerken. De keuzes zijn dan al gemaakt.”		

C.3 Drijfveren

De geïnterviewden zijn gevraagd welke factoren het makkelijker maken om gedragkennis toe te passen bij de ontwikkeling van beleid. Deze factoren noemen we drijfveren en vatten we hieronder samen.

We hebben de drijfveren ingedeeld in twee verschillende categorieën:

- Drijfveren op individueel niveau (op het niveau van de beleidsmedewerker zelf);
- Drijfveren op organisatieniveau (op het niveau van directie of ministerie).

C.3.1 Individueel

In de interviews werden twee drijfveren op het niveau van de beleidsmedewerker zelf genoemd. tabel c.6 presenteert deze.

Tabel C.6: Drijfveren op individueel niveau om gedragkennis toe te passen.

Drijfveer	Uitleg	G/A
Ervaring	Het toepassen van gedragkennis is afhankelijk van de ervaring van de beleidsmedewerker met de ontwikkeling van beleid.	G
“Er zijn spelregels waar het geld voor is en waar nieuwe plannen aan moeten voldoen, zoals doelmatigheid en dat er niet al iets [beleid] anders is dat hetzelfde doet. Het hangt wel af van de beoordelaar, welke ervaring die heeft. Ik heb zelf ervaring met beleidstrajecten. Ik weet dat gedrags-economische aspecten een rol kunnen spelen.”		
Volharding van beleidsmedewerker	Het toepassen van gedragkennis vraagt om doorzettingsvermogen van de beleidsmedewerker.	G
“Vraagt wel volharding; het toepassen van gedragkennis kost extra tijd en geld, het zijn extra stappen in het proces. Je moet doordrukken. Bij het [onderwerp X] is politieke druk. Dan moet je wel aangeven: we moeten ons echt in doelgroep verdiepen. Het levert waardering op, maar je moet er ook voor staan.”		

C.3.2 Organisatie

De geïnterviewden noemden verschillende drijfveren op organisatieniveau, dat wil zeggen op het niveau van de directie of ministerie. Deze staan weergegeven in tabel c.7.

Tabel C.7: Drijfveren op organisatieniveau om gedragkennis toe te passen.

Drijfveer	Uitleg	G/A
Waardering van collega's en externen	De collega's en externen moedigen het toepassen van gedragkennis aan.	G
“Ik voel veel ruimte vanuit de projectleider om dit te doen.” “Ik denk wel dat je waardering krijgt van collega's voor het gebruik van gedragkennis. Ze zeggen weleens zo van ‘goed dat je het BIT betreft’.” “Het veld betrekken maakt onderdeel uit van het proces. Dat wordt zeer gewaardeerd. Eigenlijk bij alle projecten waar ik zitting in heb, hebben we een klankbordgroep of stuurgroep om te zorgen dat wat we doen niet los staat van de praktijk.”		
Samenwerking collega's/partners met gedragkennis	Er wordt samengewerkt met collega's en/of externe partners die beschikken over gedragkennis.	A
“We zijn een team van vier à vijf mensen. Een iemand van ons heeft de goede achtergrond, verder werken we samen met een gedragswetenschapper bij BZK en worden we op de achtergrond ondersteund door Milieu Centraal.”		
Standaard onderdeel van het proces	Het toepassen van gedragkennis en evaluatie zijn een standaard en verplicht onderdeel van het proces.	A
“Evaluatie is een verplicht onderdeel dat we ook hebben opgenomen in het verplichte format. Ook zullen we het jaarlijks opnemen: hoe loopt het nou? Hoe staat het er voor? We hebben geprobeerd om ook soms een voorbehoud in te bouwen. We willen dan eerst zien hoe de uitvoerbaarheid loopt. Er zit dus wel monitoring en evaluatie bij. Dat is standaard bij subsidieregelingen.” “In de cyclus zit een logisch verloop waarin het gedrag van marktpartijen meegenomen wordt. Het gewenste gedrag wordt ook in de voorwaarden van de regeling opgenomen.”		

C.4 Hulpmiddelen

Hieronder zijn de antwoorden samengevat op de vraag welke ervaringen de geïnterviewden hebben met de inzet van hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen. Een kanttekening is dat niet alle geïnterviewden ervaring hadden met de hulpmiddelen: 11 van de 16 geïnterviewden hadden ervaring met één of meer van de hulpmiddelen. We hebben de hulpmiddelen ingedeeld in positieve en negatieve ervaringen.

C.4.1 Positieve ervaringen

Deze paragraaf beschrijft positieve ervaringen met het Behavioural Insights Team (BIT), interne gedragsexperts, externe gedragsexperts en overige hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen.

C.4.1.1 Behavioural Insights Team (BIT)

De positieve ervaringen van de geïnterviewden met het Behavioural Insights Team (BIT) als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen staan in tabel c.8.

Tabel C.8: Positieve ervaringen met het Behavioural Insights Team (BIT) als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen.

Ervaring	Uitleg	G/A
BIT ondersteunt	Het BIT ondersteunt door kennis te leveren en mee te werken aan de werkzaamheden.	G
“Plus mensen zoals [medewerker van het BIT] dragen onderzoeken en systematieken aan. Ik heb een 5-stappenplan van [medewerker van het BIT] gekregen. En een recent rapport. [medewerker A en B uit het BIT] schrijven mee.” “Het BIT team heb ik benut om gedrag verder te brengen in het dashboard.”		
BIT heeft capaciteit	Het BIT heeft capaciteit om werkzaamheden te ondersteunen.	G
“Mijn ervaring met het BIT was positief. Ze hadden gelegenheid om te onderzoeken wat MKB'ers stimuleert en belemmert in overgang naar duurzame energie.”		
BIT helpt snel op weg	Het BIT levert snelle ondersteuning.	G
“We zijn begonnen met het BIT. Daar is wel iets kleins ontstaan. Een netwerk om mensen snel op weg te helpen, bijvoorbeeld met het vinden van wetenschappelijke literatuur.”		
Handboek biedt tips over communicatie	Een handboekje van het BIT bevat tips voor communicatie.	G
“De rol van het BIT in het project is ad hoc. We benaderen hen als we een brief gaan schrijven. En sinds kort heb ik een handboekje van het BIT gekregen, met tips om een brief te schrijven of communicatie op te zetten. Het boekje is lang, maar ook nuttig. Ik wil hem delen met collega's.”		

C.4.1.2 Gedragsexperts intern

De positieve ervaringen van de geïnterviewden met interne gedragsexperts als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen staan in tabel c.9.

Tabel C.9: Positieve ervaringen met interne gedragsexperts als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen.

Ervaring	Uitleg	G/A
Directie Communicatie helpt met ontwikkeling van heldere informatie en communicatiestrategie	De directie Communicatie helpt met het ontwikkelen van heldere informatieverstrekking en het opzetten van een communicatiestrategie.	G
“Voor het MKB dossier heb ik veel samengewerkt met de directie Communicatie. Daarbij kwam de informatievoorziening ook naar voren; hoe presenteert je het? Hoe maak je het makkelijk in gebruik?” “De DC heb ik wel eens ingezet. Ook om mee te denken over de communicatiestrategie.”		
Directie Communicatie is snel beschikbaar	De directie Communicatie denkt kritisch en goed mee en is snel beschikbaar.	G
“We vragen de directie Communicatie altijd voor communicatie dingen, niet voor andere dingen. Ze zijn snel beschikbaar.”		
Collega met gedragskennis om hulp vragen	Er zijn collega's met gedragskennis die om hulp gevraagd kunnen worden bij de toepassing van gedragskennis.	G
“Een collega heeft een achtergrond als antropoloog, die is altijd blij als we iets met gedrag doen. We kloppen ook weleens aan bij die collega voor hulp.”		

C.4.1.3 Gedragsexperts extern

De positieve ervaringen van de geïnterviewden met externe gedragsexperts als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen staan in tabel c.10.

Tabel C.10: Positieve ervaringen met externe gedragsexperts als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen.

Ervaring	Uitleg	G/A
Inzet van erkende bureaus voor uitvoering onderzoek	Erkende bureaus worden ingezet voor het uitvoeren van (gedrags)onderzoek.	G
“We hebben een extern bureau ingeschakeld die een doelgroepenanalyse heeft gedaan, zodat we straks een zo hoog mogelijk slagingspercentage hebben.”		
Onderzoeksbureau biedt onderbouwing	Onderzoeksbureaus bieden ondersteuning door onderbouwing te geven.	G
“Die inzichten van het onderzoeksbureau, lagen in lijn met wat je kan inschatten. Dus in die zin vond ik het niet van toegevoegde waarde, behalve dat het onderbouwd was met interviews en dergelijke.”		
Kennisinstellingen bieden gedragskennis	Kennisinstellingen die gedragskennis bieden.	G
“Verder werken we met kennisinstellingen die gedragskennis in huis hebben; TNO, CPB. Dan hoef je niet precies zelf alles te lezen.”		

C.4.1.4 Overig

De positieve ervaringen van de geïnterviewden met andere hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen staan in tabel c.11.

Tabel C.11: Positieve ervaringen met overige hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen.

Ervaring	Uitleg	G/A
Geleerde lessen van ervaringsdeskundigen	Gedragslessen krijgen van partijen die ervaring hebben met gedragskennis en het benutten ervan.	G
“Morgen gaan we naar het RIVM om met de groep te leren welke lessen zij hebben over gedrag van het corona dashboard. Dat doen we om ons eigen dashboard beter te maken.” “Voor ons is een belangrijke bron de ervaring van andere landen met het burgerforum. Daarom zijn we op werkbezoek geweest in Denemarken en hebben we aspecten van het burgerforum doorgesproken.”		
Koepelorganisaties geven inzicht in doelgroep	Koepelorganisaties, zoals brancheverenigingen, Vereniging Eigen Huis of de Consumentenbond, geven voldoende inzicht in de doelgroep.	G
“We hebben vooral met brancheverenigingen gesproken, niet met MKB’ers zelf. Dat is wel door het BIT gedaan. Het zelf spreken met de doelgroep kan helpen, maar je komt ook heel ver met gebundelde informatie die je krijgt. Dat is de aard van ons werk.”		
Rapporten bieden gedragskennis	Rapporten geven inzicht in gedragskennis.	G
“Ik leer vooral door erover te lezen. Het lijkt zo of ik heel veel rapporten doorakker, maar dat valt wel mee. Ik heb een hoofdstuk uit het IPCC rapport gelezen. En ik lees opiniestukken of de samenvatting van rapporten.”		
Cursus biedt basisbeginselen	Een cursus over gedragskennis geeft inzicht in de basisbeginselen van gedrag.	G
“Ik heb zelf wel eens een cursus gedaan. Ook wel meer mensen hebben dat gedaan. Dat was wel interessant, je leert de basisbeginselen.”		
Werkbezoek biedt directe ervaring van burgervragen	Werkbezoeken geven inzicht in wat er speelt bij burgers.	G
“We konden geanonimiseerd telefoontjes met klanten beluisteren bij een energiebedrijf. Iemand vraagt iets en je merkt dat de vraag eigenlijk anders is. Ze hebben ons veel verteld. Dat deel ervaren we zelf nooit. Dat hebben we nu via een werkbezoek gedaan.”		
Universiteiten bieden kennis	Universiteiten geven inzicht in gedragskennis.	G
“We haalden ook informatie uit het kennisconsortium REDRESS, een samenwerking van universiteiten. Die doen ook onderzoek naar burgerfora, vanuit de bestuurskundige insteek.”		

C.4.2 Negatieve ervaringen

Deze paragraaf beschrijft negatieve ervaringen met het Behavioural Insights Team (BIT) en overige hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen.

C.4.2.1 Behavioural Insights Team (BIT)

De negatieve ervaringen van de geïnterviewden met het Behavioural Insights Team (BIT) als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen staan in tabel c.12.

Tabel C.12: Negatieve ervaringen met het Behavioural Insights Team (BIT) als hulpmiddel om gedragskennis toe te passen.

Ervaring	Uitleg	G/A
Open deur	De geleverde gedragskennis bevatte geen nieuwe inzichten.	G
“Mijn ervaring was positief, behalve dat de inzichten veel open deuren zijn. Veel is logisch, niet heel nieuw. Maar het is wel meer onderbouwd.”		
Niet dezelfde taal spreken	Niet dezelfde taal spreken bemoeilijkt de samenwerking.	G
“We spreken soms wel verschillende talen, soms zijn we de hele meeting bezig met duidelijk krijgen dat we dezelfde taal spreken. Dezelfde taal spreken zou helpen. Zeker in relatie tot beleid.”		
Gedrag moet geen doel op zich worden	Gedragskennis toepassen moet geen doel op zich zijn, maar juist een tool voor de ontwikkeling van effectief beleid.	G
“Met het BIT hebben we gekeken wat mist er in het dashboard aan gedragskennis. Soms is de koppeling lastig met dat het gedrag geen doel op zich moet zijn, uiteindelijk is het voor de sturing van beleid.”		

4.4.2.1 Overig

Een negatieve ervaring van een geïnterviewde met andere hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen staan in tabel c.13.

Tabel C.13: Negatieve ervaringen met overige hulpmiddelen om gedragskennis toe te passen.

Ervaring	Uitleg	G/A
Kennis uit cursus beklijft niet	Gedragskennis blijft niet genoeg hangen. De toepassing van gedragskennis vereist oefening.	G
“Ik heb zelf wel eens een cursus gedaan. Ook wel meer mensen hebben dat gedaan. Dat was wel interessant, je leert de basisbeginselen. Maar als je niet direct aan de slag gaat, heeft het weinig effect.”		

C.5 Behoeften

Hieronder zijn de antwoorden samengevat op de vraag welke behoeften de geïnterviewden hebben om gedragskennis beter te kunnen toepassen bij de ontwikkeling van beleid (aangeduid met code G van “genoemd door geïnterviewden”). Ook antwoorden op de vragen naar drijfveren en barrières zijn gebruikt om impliciete behoeften te ontdekken. Deze zijn aangeduid met code A (van “afgeleid”).

We hebben de behoeften ingedeeld in verschillende categorieën:

- Behoeften over de vorm en inhoud van de gedragskennis;
- Behoeften met betrekking tot het proces;
- Behoeften met betrekking tot expertise;
- Overige behoeften.

C.5.1 Vorm en inhoud

Onder vorm en inhoud vallen behoeften die te maken hebben met de kennisbehoeften die beleidsmedewerkers hebben en de randvoorwaarden van deze kennis. tabel c.14 bevat de behoeften over de vorm en inhoud van de gedragskennis.

Tabel C.14: Behoeften op het gebied van de vorm en inhoud van de gedragskennis.

Behoefte	Uitleg	G/A
Inzicht in de effectiviteit / effecten van beleid	Inzicht krijgen in de effecten van beleid op gedrag.	G
“Ik zou in de toekomst willen kijken of het echt helpt. Het is lastig want wij zitten meer op afstand. We kijken wel naar wat wil je ermee [met het beleid] bereiken, en past dat dan bij de regeling. [...] We proberen zo goed mogelijk te kijken, maar of het echt zo gaat zijn is af te wachten.” “Een belangrijk aandachtspunt is dat klimaatbeleid leidt tot lastenstijging. Soms is het heel expliciet, maar soms ook impliciet in de vorm van normering. Die kosten, en het effect van die kosten is in de besluitvorming niet scherp. We zien wel dat het moet, in termen van besluitvorming. Als je het CPB vraagt maak een doorrekening, dan kijken ze naar de fiscale kant, niet naar de normering. Dat is vaak niet in de modellen meegenomen. Vooral in de gebouwde omgeving voel ik enig ongemak, bepaalde kennis hebben we niet om die plaatjes goed te maken. Maar hierover kunnen we verder de politiek niet goed informeren. Alleen kwalitatief.”		
Zelf met doelgroep in gesprek	Als beleidsmedewerker zelf in gesprek gaan met de doelgroep van het beleid.	G
“Gewoon eens met vier mensen zelf gaan praten. ‘Hoe ervaart u dat?’ Dat kun je op verjaardagen doen, of aan een tante vragen. Maar dan hoor je het via mensen die er meer mee doen.”		
Concrete informatie over gedragskennis	Een internetpagina met tips en voorbeelden van de toepassing van gedragskennis.	G
“Ja, een simpele handreiking. Vragen die je kunt stellen of oplossingsrichtingen (zoals nudging, default opties), een soort menukaart, zou handig zijn.” “Ik vraag me af of je niet iets kunt met een wiki. Bijvoorbeeld een klein bedrijf in een drukke stad. Dat je een soort generieke lijst krijgt met tips. Dat je niet voor ieder beleidsdossier een analyse moet doen. Dat je daar uit kunt putten. Dat je niet telkens een maatwerkanalyse hoeft te doen. Compromis tussen niets doen en het helemaal doen.” “Misschien een richtlijn hoe we zelf aan die gedragskennis kunnen komen en hoe ga je het gesprek aan met de doelgroep en wat mag je dan wel zeggen en wat mag je niet zeggen.” “Voor mijn team is een toolkit of zo’n cursus goed.”		
Geïnformeerd worden over de mogelijkheden voor ondersteuning	Geïnformeerd worden over de mogelijkheden voor ondersteuning (bijv. BIT) bij het toepassen van gedragskennis.	G
“Dit gesprek helpt al, omdat ik nu weet dat er een BIT is. Kan me voorstellen dat dat nuttig is.” “Het moet ook inzichtelijk zijn hoe het BIT op gedragskennis kan helpen. Misschien zouden we het BIT een keer moeten uitnodigen om dat uit te komen leggen.”		

Behoefte	Uitleg	G/A
Snel beschikbaar en concreet beleidsadvies	Advies vanuit gedragskennis dat snel beschikbaar is en concreet wordt toegepast op beleid.	G
“Hoe concreter een advies of onderzoek is, hoe groter de rol in toekomstig beleid. Het wordt vrij beperkt gebruikt in het heden, maar er is weinig concrete informatie die wij snel kunnen benutten. Wij lezen alleen de hoofdlijnen. De bijlages sneeuwen onder. Als er aanbevelingen worden gedaan die specifiek over gedrag gaan, gaat het een rol spelen bij de besluitvorming. [...] ‘Zorg ervoor dat je het integraal benadert’, dat is te vaag. Beleidsmakers zijn op zoek naar concreet handelingsperspectief. Bepaal de maatregelen die nodig zijn. Dan heb je wat om over te spreken.” “We werken in een korte doorlooptijd dus dat moet wel binnen die tijd kunnen.”		
Best practices en een focus op de toegevoegde waarde	Voorbeelden van hoe gedragskennis beleid beter heeft gemaakt om duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde van gedragskennis is.	G
“Best practices, mooie voorbeelden van hoe gedragskennis beleid beter heeft gemaakt.” “Er is een kennisbank, het BIT is er. Maar een netwerk of best practices zou zeker helpen.” “Zo wordt mijn minister meer tevreden, haal ik eerder mijn doelen. Dat moet heel duidelijk eruit springen als we dit onder de aandacht brengen.”		
Hulp bij het bepalen van toepassingsmogelijkheden	Eén of meer collega's die bepalen waarbij en wanneer gedragskennis toegevoegde waarde heeft en op welke wijze gedragskennis toegepast kan worden.	G
“Volgens mij werkt het het beste als je een scan doet met gedragscollega's: welke onderwerpen zijn geschikt [voor inzet van gedragskennis] en aan wat voor dingen kun je denken? [...] Je zou een scan kunnen doen op beleidsterrein van wat voor geschikte onderwerpen er zijn om gedrags-economische kennis toe te passen.” “De bereidheid is er, maar ik weet niet goed op welk moment waarvoor ik zoiets zou kunnen toepassen. Meer duidelijkheid daarover. Zo lean en mean mogelijk via een collega. Je krijgt duizend-en-één masterclasses. Kan een half uur zijn, twee uur, hele middag. Ik zit overvol met werk, als ik twee uur daar heen ga. Die krijg ik niet meer terug.”		

C.5.2 Proces

Onder proces vatten we de behoeften samen over zaken met betrekking tot het proces van het maken van beleid in brede zin. tabel c.15 bevat de behoeften met betrekking tot het beleidsproces.

Tabel C.15: Behoeften op het gebied van het beleidsproces om gedragskennis beter te kunnen toepassen.

Behoefte	Uitleg	G/A
Meer tijd	Meer tijd om gedragskennis toe te passen of mensen met gedragskennis in te schakelen.	G
“Tijdgebrek is een enorme belemmering. In de praktijk doe je het niet. Zelfs als het BIT langskomt, dan kost dat [afstemmen met BIT] ook alweer tijd.”		
Meer prioriteit voor eigen ontwikkeling	Meer prioriteit om de eigen ontwikkeling invulling te geven.	A

Behoefte	Uitleg	G/A
“Ik wilde me inhoudelijk meer ontwikkelen, die ruimte wordt wel gegeven. De waan van de dag neemt het snel weer over. Je moet echt tijd inruimen voor een cursus.” “Collega’s hebben vaak een drukke en volle agenda. Dat staat in de weg van sneller expertise opdoen.” “Uniforme afspraken over inwerken, dat kan beter. Daar wordt aan gewerkt. Het heeft tijd nodig om je weg te vinden. Daar mogen iets meer handvatten voor zijn.”		
Verankeren in het beleidsproces	Het toepassen van gedragskennis verankeren in een standaardproces dat doorlopen wordt bij de ontwikkeling van beleid.	G
“Ik denk dat het goed is om verwachtingen van gedrag goed te analyseren. Het zou goed zijn als dat vast in je proces zit. Ik denk dat het goed is om departementbreed daar handvatten voor te hebben. Hoe je beter gedragskennis kunt meenemen in je analyses en kunt toepassen. Een integraal plan van aanpak bijvoorbeeld. Of waar je je bestaande proces aan kunt toetsen.” “Waar ik aan dacht, we zijn bezig met het ontwikkelen van een systeemanalyse, maar dan met een nieuwe naam. Daar is standaard de vraag: ‘welke rol is er voor participatie?’, en ‘aan welke thema’s raakt het vraagstuk?’. Daar zou je ook een vraag aan toe kunnen voegen over gedrag. Ik heb hem [de systeemanalyse] nooit gebruikt, het wordt ontwikkeld door onze directie. Het is een vragenlijst die je moet beantwoorden.” “Dus je kunt het in structuren zoeken. Gedrag verankeren in standaard elementen.”		

C.5.3 Expertise

Onder expertise vallen behoeften aan oplossingen om gedragsexpertise in te zetten bij het vormgeven van beleid. tabel c.16 bevat deze behoeften aan oplossingen.

Tabel C.16: Behoeften aan oplossingen om gedragsexpertise in te zetten bij het vormgeven van beleid.

Behoefte	Uitleg	G/A
Coördinator gedragskennis	Een coördinator gedragskennis die signaleert en coördineert per directie.	G
“Misschien helpt het als er één persoon bij de directie op gedrag kan aansturen en dingen kan opzetten om gedragskennis toegankelijk te maken.”		
Collega’s met gedragsexpertise in het team brengen	Teams uitbreiden met collega’s met gedragskennis.	G
“Bij Financiën was er een team dat met elkaar mee keek, als natuurlijk onderdeel van je werk.” “Je moet geen mensen hebben die het politieke werk leuker vinden en achter de minister aanlopen. Je bent voor verschillende taken verantwoordelijk, ze zijn generiek opgeleid. We hebben mensen nodig die we aannemen voor beleidsevaluatie. Ik heb dat zelf wel eens gedaan. Als je het niet leuk vindt, ga je je vervelen. 80% vindt het niet leuk, die willen met het politieke aan de slag. Het is moeilijk, je moet ervoor zijn opgeleid. Verstand van psychologie hebben. Dit zijn vaak ook mensen die verstand hebben van onderzoeksmethodes.” “Ik denk dat als we serieus gaan doen, er twee mensen in een team het onderzoek goed moeten doorlichten; waar kunnen we meters maken, en daar gericht met begeleiding werk van maken. Kennis in huis halen. Dan zou het [toepassen van gedragskennis] moeten indalen.”		
Een apart(e) team/afdeling voor beleidsanalyse	Een apart team oprichten specifiek voor de analyse en evaluatie van beleid.	G

Behoefte	Uitleg	G/A
“X trekt het BAT: het BeleidsAnalyse Team. Die zijn alleen maar bezig met analyses. Ze hebben afspraken gemaakt om, als er een nieuw instrument wordt gemaakt, langs dat team te gaan, en die helpen je ook echt. Zij hebben veel geïnvesteerd om doelmatiger beleid te maken. Daar zitten mensen die niet van beleid houden maar wel van beleidsanalyse.” “Een Rijksbrede evaluatie agenda bij grotere opgaves: klimaat, arbeidsmarkt. Dat er dan een aparte afdeling is die helpt om dat soort evaluaties goed in de verf te zetten.”		
Expertise binnen Rijksoverheid	Collega's aannemen met gedragkennis binnen de Rijksoverheid.	G
“Goed als er binnen het Rijk vaker psychologen worden aangenomen. Nu vaak juristen, economen, bestuurskundigen. Die mensen kijken op een andere manier.”		
Externe partijen met kennis van beleid	Externe partijen die op het juiste moment beleidskennis wat betreft gedrag aandragen.	G
“Het algemenere idee, als je toepassing van gedragkennis in beleid beter wilt organiseren, is dat je partijen nodig hebt die weten welke beleidsvragen lopen en op de juiste manier beleidskennis kunnen aandragen. Voor sommige processen hebben we dat, bijv. voor PBL de KEV. Dat zou ook op gedragsvlak kunnen helpen. Dat het op een logisch moment komt. Nu is er bijvoorbeeld het WRR rapport [over rechtvaardigheid in klimaatbeleid]; dat komt zelfs een beetje op een onhandig moment. Nu we met besluitvorming bezig zijn. Dan zou je misschien liever hebben dat het ‘getailord’ wordt naar het beleidsproces. Het begint misschien dat je vaker een gedragkundige uitnodigt. Nu zit wel PBL aan tafel maar bijvoorbeeld CPB niet. Daarom goed dat jullie [TNO] met IBO Klimaat hebben meegeholpen. Dan zie je waar je met onderzoek moet zitten.”		

C.5.4 Externe context

Onder externe context vallen behoeften die buiten de Rijksoverheid vallen. tabel c.17 bevat de behoeften over de externe context.

Tabel C.17: Behoeften op het gebied van de externe context om gedragkennis beter te kunnen toepassen.

Behoefte	Uitleg	G/A
Druk van buiten de Rijksoverheid	Druk van buiten de Rijksoverheid om gedragkennis toe te passen bij het ontwikkelen van beleid.	G
“Buitenboordmotoren; Klimaatraad, etc. die processen binnen de overheid op scherp kunnen stellen op gedragselementen.”		

Bijlage D

Reflecties uit de organisatie

De tabellen in onderstaande paragrafen bevatten per oplossingsrichting de ideeën en de aandachtspunten genoemd door de beleidsmakers die we spraken tijdens de workshops en door de managers die we spraken in drie aanvullende interviews (aangegeven met 'M' tussen haakjes). Met een sterretje is weergegeven welke concrete ideeën als prioriteit zijn aangegeven door de deelnemers.

D.1.1 Verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces

Tabel D.1: De ideeën van beleidsmakers per oplossingsrichting bij verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces.

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
1. Sluit aan bij de implementatie van het Beleidskompas	- Maak duidelijk hoe in verschillende situaties gestart kan worden met het Beleidskompas. Het Beleidskompas kent veel verschillende stappen. Het kan helpen om een paar stappen voor te stellen om mee te beginnen en concreet te maken bij wie men waarvoor terecht kan als het gaat om verdieping bij vervolgstappen. - Vestig vanuit MT de aandacht op het Beleidskompas. (M)
2. Neem toepassing van gedragskennis op in de reviewprocedure	- Review door het BIT. Het BIT zou ieder stuk (o.a. Kamerbrief, nota) kunnen reviewen om te kijken of het nodig is om gedragskennis toe te passen in dit stuk en of dit goed gedaan is. - Veranker het Beleidskompas in de toetsing door de Monitoringscommissie. De Monitoringscommissie kan, net zoals voorheen met het IAK, beleidsmedewerkers vooraf het gebruik van het Beleidskompas als randvoorwaarde voor beleidsregelingen meegeven en hier bij het indienen van een regeling op toetsen. (M) - Managers kunnen bij de presentatie van een plan van aanpak vragen of aandacht is geweest voor gedragsinzichten. (M)

Tabel D.2: De aandachtspunten en randvoorwaarden genoemd door beleidsmakers per oplossingsrichting bij verankering van de toepassing van gedragskennis in het beleidsproces.

Oplossingsrichting	Aandachtspunten en randvoorwaarden
1. Sluit aan bij de implementatie van het Beleidskompas	- Hulpmiddelen passen niet altijd goed bij hoe beleidsmedewerkers nu werken. Maak niet iets nieuws wat er bij komt, zoals het Beleidskompas, dat nog weinig beleidsmedewerkers gebruiken. Het is beter om te faciliteren dat mensen toegang hebben tot de kennis die ze nodig hebben, zodat ze betere keuzes kunnen maken bij de beleidsontwikkeling. - Nog niet iedereen is op de hoogte van het Beleidskompas. (M) - Het Beleidskompas sluit niet bij ieders werkstijl aan. (M)
2. Voeg aan het Beleidskompas ook een onderdeel over evaluatie van beleid toe.	[Hier is niets over gezegd]
3. Neem toepassing van gedragskennis op in de reviewprocedure	Een manager of beoordelaar van beleidsstukken ziet niet altijd in dat gedragskennis onderdeel is van de kwaliteit van het werk. Bij het opstellen van beleid (zoals fiches voor het IBO Klimaat) moet je gedragsaspecten en -effecten beschrijven, maar het is de vraag of iemand de stukken beoordeelt op gedrag.

D.1.2 Ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te)

Tabel D.3: De ideeën van beleidsmakers per oplossingsrichting bij ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te).

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
1. Signaleer en creëer mogelijkheden	- Gedragskennis toepassen bij geplande werkzaamheden*. Jaarplannen bevatten veel langlopende processen voor beleidsontwikkeling. De jaarplannen kunnen ook het toepassen van gedragskennis benoemen. Het zou goed zijn als het BIT hier op meekijkt en signaleert waar gedragskennis kan worden ingezet. - In jaarlijks te herziene regelingen kan gedragskennis worden toegepast. De directies kunnen dit inplannen. - Ook wanneer directies nieuw beleid zullen moeten ontwikkelen, kunnen zij het toepassen van gedragskennis inplannen. - Een menukaart met ook snelle opties. Om gedragskennis in te passen is het van belang dat beleidsmedewerkers weten hoe zij snel gedragskennis kunnen toepassen. Het zou handig zijn om een menukaart te hebben van verschillende opties en doorlooptijden. Als er dan snel kennis nodig is, kan er gekozen worden voor een optie die weinig tijd kost.

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
2. Stel grenzen aan ad hoc werk	- Bewaak de tijd te besteden aan beleidsontwikkeling. Het MT moet het overzicht houden over de verdeling van het werk en ook realistische doelen en deadlines stellen. Het zou goed zijn als iemand overzicht houdt over de verhouding Kamervragen en lange termijn beleidswerk zodat er ook tijd is voor beleidsontwikkeling. De Kamervragen komen overigens niet binnen via het management maar via een interne afdeling die ze verzamelt en ze verdeelt onder beleidsmedewerkers. Deze afdeling zal dus betrokken moeten worden. - Op het niveau van een medewerker zou je kunnen afspreken hoeveel van de tijd iemand bezig is met ad hoc beleidswerk zoals Kamerbrieven, en hoeveel met verdiepend werk. Het gevaar is dat dit in de praktijk wordt losgelaten. Dan moeten managers hier wel aan vast houden. - Maak als leidinggevende duidelijk aan medewerkers dat ruimte vaak gemaakt kan worden. Hoewel medewerkers niet altijd ruimte te midden van politieke druk ervaren, geven managers aan dat deze wel bestaat. Managers kunnen dus aangeven wanneer een dossier geen haast heeft en dat het mogelijk is de deadline uit te stellen om meer te kunnen verdiepen. (M) - Neem de tijd om te kijken in hoeverre het beleid effectief is. Bekijk daarbij of de inzet van gedragkennis nuttig is. (M) - Richt een aparte unit op die niet wordt gestoord door Kamervragen. (M)
3. Herhaal belang van toepassing van gedragkennis richting politiek	[Hier is niets over gezegd]
4. Train en maak gebruikt van 'ambtelijk vernuft'	[Hier is niets over gezegd]

Tabel D.4: De aandachtspunten en randvoorwaarden genoemd door beleidsmakers per oplossingsrichting bij ruimte voor gedragskennis te midden van politieke druk(te).

Oplossingsrichting	Aandachtspunten en randvoorwaarden
1. Signaleer en creëer mogelijkheden	• Te veel ad hoc werk. Wanneer er kansen er zijn om gedragskennis toe te passen moeten er ook mensen worden vrijgehouden of vrijgemaakt zodat zij daadwerkelijk kunnen bijdragen. In de praktijk hebben ad hoc werkzaamheden zoals Kamerbrieven altijd voorrang. • Kennis van wat gedragsonderzoek inhoudt. Beleidsmedewerkers en managers moeten enigszins weten hoe ze het toepassen van gedragskennis kunnen aanpakken. Anders wordt het snel overgeslagen (linkt aan oplossingsrichting 1). • Besef dat wat binnen het ministerie gebeurt niet de werkelijkheid is. Stap uit je eigen bubbel. Een methode hiervoor is het doen van een werkbezoek. Neem daar de tijd voor aan de voorkant. (M)
2. Stel grenzen aan ad hoc werk	• Kamervragen zijn niet te beperken. In de praktijk is het niet mogelijk om ad hoc werk zoals Kamervragen te begrenzen. Medewerkers moeten Kamervragen beantwoorden en er worden veel Kamervragen gesteld omdat er 17 partijen zijn. Het zou goed zijn als er grenzen worden gesteld aan het aantal Kamervragen, maar hier kan een ministerie niets aan doen. Eén krantenkop kan bij wijze van spreken zorgen voor dertig Kamervragen. • Te veel overleggen. Er zijn veel overleggen die de tijd beperken om inhoudelijk met beleidsontwikkeling bezig te zijn. • Onduidelijke opdrachten aan beleidsmedewerkers. Er is ook duidelijkere communicatie nodig. Er worden soms onduidelijke opdrachten gegeven om bijvoorbeeld een voorstel uit te werken, terwijl iemand in de laag erboven al een concreet idee heeft, en het stuk dan later aanpast. Dat voelt heel nutteloos en kost veel tijd. • Het werk dat Kamervragen met zich meebrengt is niet terug te brengen. (M)
3. Herhaal belang van toepassing van gedragskennis richting politiek	• In principe spreekt een minister of de politiek het belang van gedragskennis niet tegen, maar de praktijk is weerbarstig. (M)
4. Train en maak gebruikt van 'ambtelijk vernuft'	• [Hier is niets over gezegd]

D.1.3 Capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing

Tabel D.5: De ideeën van beleidsmakers per oplossingsrichting bij capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing.

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
1. Bevorder inzicht in wanneer medewerkers gedragskennis kunnen toepassen en maak goede voorbeelden beschikbaar en bekend.	• Gebruik een van de clusters bij EZK DG K&I als case studie*. Om goede voorbeelden te vinden van wanneer en hoe medewerkers gedragskennis kunnen toepassen, kan een van de clusters als ‘pilot’ dienen. In dit cluster kunnen medewerkers oefenen met het toepassen van gedragskennis om vervolgens de goede voorbeelden beschikbaar te maken voor andere clusters. • Gebruik de term “kennis van de doelgroep” (in plaats van de term “gedragsinzichten”) en laat zien hoe deze kennis bijdraagt aan de effectiviteit van beleid. (M) • Ga op zoek naar de succesverhalen/goede voorbeelden en deel deze in een cursus (bijvoorbeeld als onderdeel van de cursus voor het Beleidskompas). Geef voorbeelden om te laten zien hoe de inzet van gedragskennis bijdraagt aan de effectiviteit van beleid en hoe de inzet van gedragskennis het werk (nog) leuker kan maken. (M) • Zorg dat een manager iemand in zijn/haar buurt heeft die kansen signaleert. (M) • Laat enkele dossiers selecteren door het MT vanuit een long list van dossiers waarbij de toepassing gedragskennis van toegevoegde zou zijn. Start voor deze dossiers een traject en laat dit begeleiden en monitoren door externen.* (M) • Organiseer en promoot ministerie- of directiebrede kennisdeling zoals colleges of de Dag van het Gedrag. (M)

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
2. Verhoog de bekendheid van gedragkennis (BIT, tools en cursussen)	• Laat directies kennismaken met het BIT. Om de bekendheid van het BIT te verhogen zou het BIT een rondje kunnen maken langs de verschillende directies. In dit ‘kennismakingsrondje’ kan het BIT vertellen wat ze doen (o.a. dat ze drie gedragscursussen aanbieden). Bij deze kennismaking kunnen de betreffende directie en het BIT raakvlakken zoeken. Dit kan door bijvoorbeeld door het BIT aan te sluiten bij bestaande teamoverleggen. • Zet externe bureaus in. Het BIT bestaat uit drie mensen en heeft daarom een beperkte capaciteit. • Promoot lezingen van BIN NL. BIN NL verzorgt lezingen over het toepassen gedragkennis en het nut ervan. Het BIT en leidinggevendenden kunnen deze lezingen promoten onder beleidsmedewerkers. • Maak gebruik van voor beleidsmedewerkers bekende kanalen zoals het intranet. Informatie over het BIT op het Intranet is een laagdrempelige manier om beleidsmedewerkers bekend te maken met het BIT. Ook kan gezocht worden naar andere kanalen waar beleidsmakers al gebruik van maken. • Laat het BIT of een andere organisatie de werkzaamheden doorlichten op gebieden waar gedragkennis toepassen meerwaarde heeft. (M) • Breng het BIT naar de werkvloer zodat ze beter weten wat er speelt. (M)
3. Begeleid <i>on the job</i> bij het inzetten van deze kennis.	• Laat medewerkers de toegevoegde waarde van het benutten van kennis over de doelgroep zelf ervaren. (manager)

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
4. Zorg voor voldoende medewerkers in dienst met gedragsexpertise en richt het wervingsbeleid hierop in.	• Neem gedrag (als onderdeel van evidence-based beleid) mee in de onboarding. Hoewel er geen verplicht onboarding traject is, is er wel de zogeheten routekaart waarop verplichte opleidingen staan aangegeven. Deze routekaart kan worden aangevuld met een onderdeel over (het toepassen van) gedragskennis, bijvoorbeeld als onderdeel van evidence-based beleid maken. • Maak kennis van gedrag onderdeel van de vacature*. Kennis van gedrag is momenteel geen vereist bij nieuwe vacatures. Maak gedragsexpertise hier expliciet onderdeel van zodat er meer gedragswetenschappers solliciteren. • Identificeer bij welke clusters gedragsexpertise in de vacaturetekst moet komen*. Gedragskennis is niet voor elk cluster relevant. Identificeer daarom bij welke clusters de toepassing van gedragskennis relevant is en zorg dat bij de werving van nieuwe medewerkers voor dit cluster gedragskennis onderdeel is van de vacature. • Maak gedrag onderdeel van het Rijkstraineeship. Nieuwe beleidsmedewerkers stromen onder andere door vanuit de Rijkstraineeship. Gedragskennis kan daar onderdeel van worden, zodat nieuwe beleidsmedewerkers beschikken over een kennisbasis betreffende gedrag. • Stel een team van zo'n drie mensen aan op DG-niveau, met meerdere directies samen. Zet dit team echt inzet op hun gedragsexpertise. (M) • Bekijk welke gedragskundigen er al in huis zijn en zet deze ook in op hun gedragsexpertise. (M) • Borg gedragsexpertise binnen teams bij medewerkers die zowel gedrags- als beleidskennis hebben. De combinatie van gedrags- en beleidskennis is met name bij concrete beleidsvoorstellen gewenst. Algemene en relatief constante kennis over bijvoorbeeld doelgroepen kan wel op ministerie- of directieniveau worden ontwikkeld.* (M)
5. Zorg voor voldoende gedragsexpertise in een teamsamenstelling bij de opdracht om beleid voor te stellen of uit te werken.	• Neem gedragsspecialisten aan*. Veel van de huidige medewerkers zijn generalisten en niet onderlegd in gedragskennis. Maak daarom fte vrij specifiek voor gedragsspecialisten. • Geef medewerkers die interesse hebben in gedrag tijd voor verdieping. Er zijn medewerkers die geen achtergrond hebben in gedragswetenschappen maar wel intrinsiek gemotiveerd zijn. Geef hen tijd om hun kennisbasis te versterken, bijvoorbeeld door een cursus gedragsinzichten te volgen.

Tabel D.6: De aandachtspunten en randvoorwaarden genoemd door beleidsmakers per oplossingsrichting bij capaciteit voor gedragsexpertise en inzicht in de toepassing.

Oplossingsrichting	Aandachtspunten en randvoorwaarden
1. Bevorder inzicht in wanneer medewerkers gedragskennis kunnen toepassen en maak goede voorbeelden beschikbaar en bekend.	- Rijksbreed is al het nodige gedaan om gedragskennis beter te benutten, maar de collectieve aanpak slaat niet zo aan. (M) - Er is weinig aanbod van inhoudelijke cursussen. (M)
2. Verhoog de bekendheid van gedragskennis (BIT, tools en cursussen) en begeleid <i>on the job</i> bij het inzetten van deze kennis.	De doorstroom van medewerkers is hoog. Daarom moet het BIT kennismakingsrondes blijven maken om nieuwe medewerkers op de hoogte te stellen van wat ze doen. Dit is lastig omdat het BIT uit drie mensen bestaat en dus een beperkte capaciteit heeft.
3. Zorg voor voldoende medewerkers in dienst met gedragsexpertise en richt het wervingsbeleid hierop in.	- Er is draagvlak vanuit het MT nodig. Er is draagvlak vanuit het MT nodig om veranderingen te bewerkstelligen. Zij kunnen beslissen of het DG K&E nieuwe medewerkers kan aannemen. - De eisenlijst voor nieuwe medewerkers is lang. Er zijn veel vaardigheden en capaciteiten waar nieuwe medewerkers aan moeten voldoen. Zeker wanneer er snel iemand nodig is, houdt de sollicitatiecommissie niet altijd rekening met gedragskennis. - Mensen die bijvoorbeeld sociale psychologie gestudeerd hebben voelen zich niet aangetrokken tot rijksoverheid, vooral bestuurskundigen solliciteren. (M) - Gedragskundigen moeten weten wat er leeft op de werkvloer om een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van beleid. (M)
4. Zorg voor voldoende gedragsexpertise in een teamsamenstelling bij de opdracht om beleid voor te stellen of uit te werken.	De doorstroom van medewerkers is hoog. Er zijn wel gedragsexperts geweest die ingezet konden worden, maar zij zijn inmiddels doorgestroomd.

D.1.4 Een stevige actuele kennisbasis

Tabel D.7: De ideeën van beleidsmakers per oplossingsrichting bij een stevige actuele kennisbasis.

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
1. Zorg voor een goede kennisbasis	• Laat de kennisbasis verschillende vormen aannemen: - BIT als kennisbasis. Collega's zouden eerst het BIT moeten benaderen, en die kunnen aangeven welke experts van buiten de Rijksoverheid relevant zijn voor bepaalde beleidsterreinen. - Een Rijksbreed kanaal, bijvoorbeeld een website, waar beleidsmedewerkers zelf de relevante gedragskennis kunnen opdoen over wat speelt in hun domein. - Aansluiting bij de kennisfunctie/het kennisprogramma dat op dit moment wordt vormgegeven bij EZK DG K&E in het kader van een betere evidence-based practice. DG K&E heeft als enig DG geen kennisfunctie. - Maandelijks kennisessies, waar beleidsmedewerkers hun eigen onderwerp presenteren, inclusief regelmatige gedragsupdates. • Benut externe gedragsexpertise door een groep van gedragswetenschappers die bezig zijn met klimaat en energie samen te stellen, en bijv. maandelijks bij elkaar zitten om onderwerpen te bespreken, samen een stuk schrijven voor een special issue van een journal of een evenement organiseren.
2. Laat beleidsmakers en onderzoekers samen met regelmaat een kennisagenda opstellen om benodigde kennis op te bouwen	• Vraag uit waar gedragskennis nuttig kan zijn in een brainstormsetting, in plaats van in vragenlijst via de mail: medewerkers zijn minder gemotiveerd vragenlijsten in te vullen. • Hang aan het Nationaal Plan Energie een kennisagenda om de kennisbasis vorm te geven. (M)

3. Introduceer de rol van strategische gedragstoepassers om vraag en aanbod van kennis (snel) bij elkaar te brengen	• Een kennisfunctionaris bij iedere directie of cluster*, die: - perspectief biedt aan beleidsmedewerkers door meer onderzoek te doen en te laten zien wat er al is, wat er kan met gedrag, en wat het inzetten van gedragskennis oplevert (“what’s in it for you?”); - de link vormt tussen BIT en beleidsmedewerkers; - over het DG heen inzichten uitwisselt; - onderdeel is van een directie (in tegenstelling tot BIT medewerkers) en minstens 50% van de tijd bezig is met gedrag; - wordt vrijgehouden van “de waan van de dag” en van het beantwoorden van Kamervragen; - verantwoordelijk is voor het meenemen van collega’s en hen helpt inzien dat gedragskennis belangrijk is, ook vanuit “push” naast “pull”: continu onderzoeken welke gedragskennis er is, en dat ook vaker actief naar collega’s toebrengen; - actief bij collega’s langsgaat en presenteert bij de oplooppjes om inzichten uit onderzoeken te delen (bijv. in de vorm van kortere presentaties); - onderdeel is van het netwerk van kennispersonen van alle directies, om bijv. wekelijks bij elkaar te komen (zoals bij ACM).
--	--

Tabel D.8: De aandachtspunten en randvoorwaarden genoemd door beleidsmakers per oplossingsrichting bij een stevige actuele kennisbasis.

Oplossingsrichting	Aandachtspunten en randvoorwaarden
1. Zorg voor een goede kennisbasis	- Het BIT is meer generalist dan specialist door beperkte capaciteit. Met 3 medewerkers als aanjaagteam worden andere prioriteiten gesteld dan met bijv. een team van 10 die veel meer op de inhoud bezig kan zijn. Zorg dat er meer capaciteit bijkomt. Meer medewerkers op gedragsexpertise, is een signaal dat het belangrijk is. - Er moeten beleidsmakers en onderzoekers gekoppeld worden aan deze kennisbasis zodat hij gevuld en benut wordt. (M) - Aan het opbouwen van de kennisbasis zullen een aantal directeuren verbonden moeten zijn als ambassadeur om het van de grond te krijgen. (M) - Rapporten en onderzoeken moeten concreet zijn en toepasbaar, en ingaan op beleidsvragen en zaken die op dit moment spelen. (M) - Het is nog onduidelijk wie de externe experts zijn die bij de kennisbasis betrokken moeten zijn. (M)
2. Laat beleidsmakers en onderzoekers samen met regelmaat een kennisagenda opstellen om benodigde kennis op te bouwen	- Gedragskundigen buiten de Rijksoverheid, zoals professoren, moeten ons via Twitter scherp houden. Externe druk werkt soms beter om iets voor elkaar te krijgen. (M) - Sociaal maatschappelijke verandering is een ingewikkeld thema waar weinig mensen verstand van hebben, onder andere welk concreet beleid er nodig is. (M)
3. Introduceer de rol van strategische gedragstoepassers (rol) om vraag en aanbod van kennis (snel) bij elkaar te brengen	- Sollicitatiecommissies houden onvoldoende rekening gehouden met het aannemen van medewerkers met de juiste expertise. Geef gedragsexpertise meer voorrang bijvoorbeeld door een medewerker van het BIT in de sollicitatiecommissie op te nemen, die de gedragsexpertise kan beoordelen en waarderen. - Samenwerking met meerdere ministeries is nodig om integraal naar doelgroepen te kijken. Er is een kanteling nodig van hoe naar beleid wordt gekeken. Ga terug naar de doelgroep en bedenk; wat vraagt de overheid van deze doelgroep en wat komt de doelgroep tegen? Dat zou meer integraal moet worden bekeken, over meerdere ministeries heen.

D.1.5 Beloning en waardering voor het toepassen van gedragkennis

Tabel D.9: De ideeën van beleidsmakers per oplossingsrichting bij beloning en waardering voor het toepassen van gedragkennis.

Oplossingsrichting	Ideeën om dit punt concreet in te implementeren
1. Neem toepassing van gedragkennis op in het beoordelingsbeleid van medewerkers	- Ook het management zou meer moeten worden beoordeeld op het sturen op gedragkennis. Bijvoorbeeld: niet alle managers willen dat medewerkers met het IAK aan de slag gaan. - Stimuleer huidige medewerkers in functioneringsgesprekken hun (gedrag)kennis te verdiepen. Door actieve aanmoediging kan de focus meer komen te liggen op ontwikkeling van expertise, naast ontwikkeling van vaardigheden.* (M)
2. Geef als leidinggevende een (financiële) beloning voor de inzet van gedragkennis en het ontwerp van effectief beleid	Het kost veel tijd om een functiegebouw te herzien, dus zoek het binnen bestaande ruimte. (M)
3. Creëer doorgroeimogelijkheden voor gedragsspecialisten om verdieping op gedragkennis te belonen	-

Tabel D.10: De aandachtspunten en randvoorwaarden genoemd door beleidsmakers per oplossingsrichting bij beloning en waardering voor het toepassen van gedragkennis.

Oplossingsrichting	Aandachtspunten en randvoorwaarden
1. Neem toepassing van gedragkennis op in het beoordelingsbeleid van medewerkers	- Mensen blijven niet lang op één dossier werken. (M) - De meer bedachtzame kant van beleid is belangrijk, maar het blijft zoeken hoe die niet ondersneeuwt. Politieke dossiers waar veel uren in gaan zitten krijgen nog altijd het meeste waardering. (M)
2. Geef als leidinggevende een (financiële) beloning voor de inzet van gedragkennis en het ontwerp van effectief beleid	- Medewerkers moeten weten hoe gedragkennis toe te passen. De andere oplossingsrichtingen moeten eerst worden geïmplementeerd: zorg eerst dat het mogelijk is voor medewerkers om met gedragkennis aan de slag te gaan voordat leidinggevend medewerkers erop beoordelen en belonen. - Borg eerlijkheid: het kan oneerlijk zijn om mensen alleen financieel te belonen voor het toepassen van gedragkennis. Dan kun je alleen beloning krijgen op dossiers waar dat van toepassing is. (M)

3. Creëer doorgroeimogelijkheden voor gedragsspecialisten om verdieping op gedragskennis te belonen	-
---	---

Energy & Materials Transition

Radarweg 60
1043 NT Amsterdam
www.tno.nl