



# Beleid maken en uitvoeren met kennis en inzichten van gedrag

Handvatten voor inrichting en organisatie van een tijdelijk gedragsteam

Gedragsteam 5.1.2e SC-19

1 december 2021

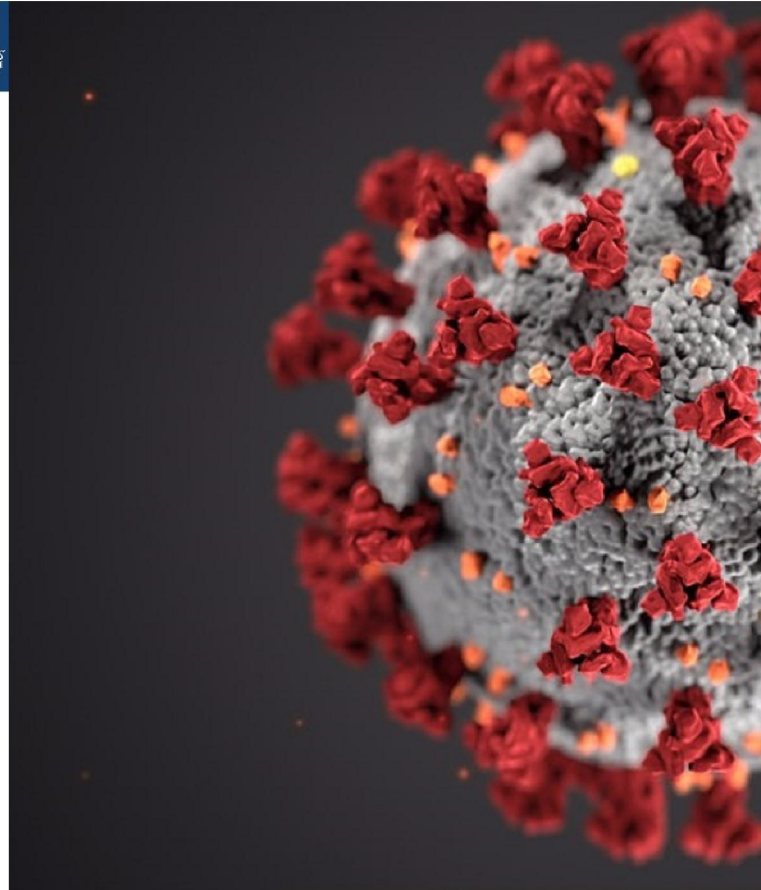


# Inhoud

Van februari tot december 2021 heeft het gedragsteam van DG Samenleving en Covid-19 gewerkt aan gedragsinterventies en gedragsondersteuning t.b.v. het beter naleven van de basisregels m.b.t. corona.

In dit document delen we onze resultaten en bevindingen:

- > [Het belang van gedragsinzichten toepassen in beleid](#)
- > [Het gedragsteam van DGSC-19](#)
- > [Overzicht gedragstrajecten](#)
- > [Overdracht werkzaamheden](#)
- > [Lessons learned: gedragsinzichten toepassen in beleid](#)
- > [Praktische handvatten voor inrichting en organisatie van een tijdelijk gedragsteam](#)





# Gedragsinzichten toepassen in beleid

In veel beleid draait het om het beïnvloeden van de keuzen en het gedrag van burgers. Vanuit de gedragswetenschappen weten we echter dat beleid waarin de mens exclusief wordt benaderd als rationele calculeerder, reële kans loopt te mislukken. Mensen kiezen meestal niet zo goed geïnformeerd en weloverwogen als nogal wat beleidsmakers lijken te veronderstellen. En weten wat het beste voor je is, is nog iets anders dan dat ook doen (in dat geval zou niemand meer roken, zou men meer sporten, minder drinken en gezonder eten). Assumpties uit economische modellen zijn dus veelal te optimistisch of onjuist. De

De urgentie van het toepassen van gedragsinzichten in beleid is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Zo wordt de overheid steeds vaker geconfronteerd met problemen waarin de optelsom van individuele gedragingen en keuzes een belangrijke rol speelt, van klimaatverandering tot leefstijlgerelateerde ziekten. Daarnaast legt de overheid steeds meer nadruk op de eigenverantwoordelijkheid en keuzevrijheid van burgers. Om te voorkomen dat veel mensen hierdoor in de problemen komen, is het belangrijk dat de overheid in haar beleid uitgaat van reële veronderstellingen over hoe mensen keuzes maken en wat ze op dit gebied aankunnen. In tijden van toenemende complexiteit is kennis over wat werkt nog belangrijker voor een goede besteding van overheidsmiddelen.

Het gedragsteam van het DG Samenleving en Covid-19 wil in dit kader haar ervaringen delen en handvatten bieden voor de inrichting en organisatie van een tijdelijk gedragsexpertiseteam bij de overheid. Daarnaast biedt het projectoverzicht in dit document een goed inzicht in de effectiviteit van het toepassen van gedragskennis in de praktijk.



## Het gedragsteam van DGSC-19

Binnen DGSC-19 is een gedragsteam aangesteld dat gedragsadviezen geeft aan beleidsteams en in samenwerking met gespecialiseerde gedragsbureaus, concrete gedragsinterventies ontwikkelt die de naleving van de basismaatregelen bevordert. Het team werkt daarbij nauw samen met gedragsexperts uit andere departementen, het NKC, de RIVM gedragsunit en (commerciële) organisaties zoals gemeenten, de GGD, supermarkten, sportbonden, horeca en reisorganisaties.

Waar de RIVM gedragsunit als onafhankelijk kennisinstituut opereert, heeft het gedragsteam van DGSC-19 vooral een pragmatische insteek en ligt de nadruk op praktische gedragsadviezen om de implementatie van beleid zo soepel mogelijk te laten verlopen. Ook vertaalt het gedragsteam de adviezen vanuit de RIVM gedragsunit (al dan niet in samenwerking met het NKC) in concrete interventies die de naleving van de maatregelen bevordert. Denk daarbij aan postercampagnes om de handhygiëne op kantoor te verbeteren of interventies in de publieke buitenruimte die 1,5m afstand houden makkelijker maken.

Het gedragsteam maakt altijd eerst een gedragsanalyse (wat is het specifieke doelgedrag en welke gedragsfactoren spelen een rol), op basis daarvan wordt een interventie ontwikkeld die vervolgens wordt getoetst op effectiviteit in de praktijk. Er zijn door het team enkele tientallen projecten uitgevoerd. Op de volgende pagina staan de belangrijkste projecten weergegeven. De afgeronde projecten zijn ook gepubliceerd op [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl).



## Overzicht projecten Gedragsteam

1,5m afstand houden	Hygiene maatregelen	(Zelf)testen	Vaccinatie	CTB	Quarantaine	Overig
<a href="#">Afstand houden buiten de sportvelden (i.s.m. NOC*NSF)</a>	Interventies voor beter handen wassen op sportaccommodaties	Interventie om zelftesten onder jongeren bij wintersport groepsreizen te stimuleren	Gedragsadviezen om de uitnodigingsbrieven voor vaccinatie te verbeteren	Onderzoek naar houding & gedrag kwetsbare groepen	<a href="#">Interventie om quarantaine na testen te verhogen</a>	<a href="#">Handreiking basistips voor ventileren</a>
<a href="#">Drukke spreiden in Breda, Zwolle en Maastricht (i.s.m. NBTC)</a>	<a href="#">Interventie om handen wassen op kantoor te stimuleren</a>	<a href="#">Onderzoek naar effectiviteit van het uitdelen van zelftesten bij de Voedselbank</a>	Interventies gericht op jongeren om beter geïnformeerd te zijn over keuze wel/geen vaccinatie	Gedragsadviezen in werkgroep implementatie CTB	<a href="#">Interventie voor voorrang op online boodschappen</a>	<a href="#">Inrichten van een app voor de horeca die kan helpen bij het automatiseren van de triage en het opgeven van contactgegevens</a>
<a href="#">Interventie voor drukke spreiden in supermarkten</a>	<a href="#">Interventie om het gebruik van mondkapjes in de horeca te stimuleren</a>	Onderzoek naar effectiviteit van het uitdelen van zelftesten bij de politie	Interventies gericht op lage SES en migrantengroepen (i.s.m. GGD Gelderland-Midden)		<a href="#">Interventie die mensen nog vóór een thuisquarantaine moet stimuleren om praktische en sociale ondersteuning te organiseren</a>	
<a href="#">Onderzoek naar de effectiviteit van afstand devices</a>		<a href="#">Testadvies</a> (online vragenlijst om te beoordelen of je een Corona test moet laten doen)	Interventie om (heroverwegen tot) vaccineren te stimuleren bij teststraten			
<a href="#">Pilotreis Rhodos / Gran Canaria om veilig reizen ten tijden van Corona mogelijk te maken</a>		TestWijzer (online tool die burgers overzicht moet bieden in de verschillende testmogelijkheden)				
<a href="#">Gedragsonderzoek naar naleving basismaatregelen, om fysiek onderwijs mogelijk te maken</a>		<a href="#">Onderzoek &amp; doorontwikkeling instructie zelftesten voor kwetsbare groepen</a>				
		<a href="#">Drijfverenonderzoek naar testbereidheid in NL</a>				
		Onderzoek naar (gedrags)effecten financiële bijdrage toegangstesten				



## Overdracht werkzaamheden gedragsteam

Het gedragsteam is momenteel nog bezig met enkele trajecten die niet voor het einde van het jaar zijn afgerond. Voor deze trajecten zijn we op zoek naar een gedelegeerd opdrachtgever die het traject begeleid in de eindfase en indien de interventies effectief zijn, zorgt voor borging van de kennis en eventueel opschalen van de interventies.

Interventies	Opmerkingen
Postercampagne om handen wassen in sporthallen te stimuleren	Deze interventie wordt komende weken getest. Indien effectief kan het breder worden uitgerold i.s.m. NOC*NSF en VSG (vereniging sportgemeenten)
Interventies om jongeren beter geïnformeerd een keuze te laten maken over wel/geen vaccinatie	Deze interventie wordt begin volgend jaar getest in samenwerking met ROC en GGD Gelderland-Midden. De opgedane kennis dient verspreid en geborgd te worden. <span style="background-color: #4a7c59; color: white; padding: 2px;">5.1.2e</span> kan deze kennis borgen binnen het RIVM.
Interventies om jongeren te stimuleren een zelftest te doen bij wintersportreizen	Deze interventie wordt eind van het jaar getoetst in samenwerking met TotallySnow. VWS is reeds aangehaakt om de interventie indien effectief op te schalen en kennis breder te benutten.
Onderzoek naar kwetsbare groepen en CTB	Kwalitatief onderzoek zal vanaf half november tm Q1 2022 lopen ism met dco & werkgroep implementatie CTB. Inzichten kunnen verwerkt worden om communicatie, beleid & uitvoering van de maatregel richting kwetsbare groepen te verbeteren.



## Overdracht werkzaamheden gedragsteam

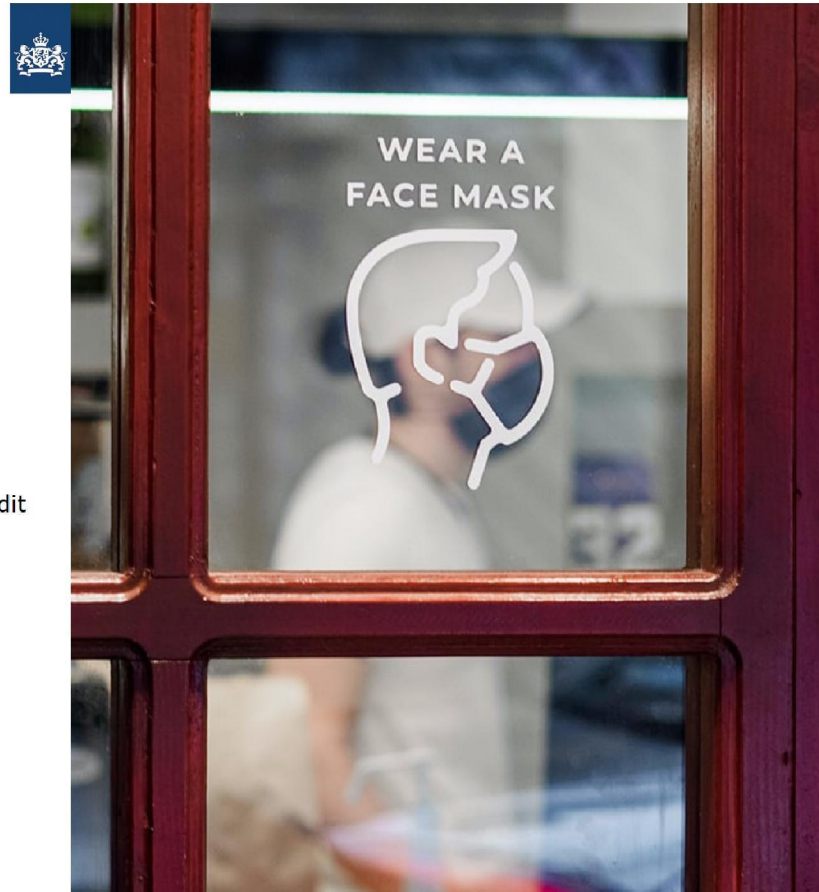
Daarnaast heeft het gedragsteam een aantal producten opgeleverd waarvan de kennis geborgd moet worden. Deze trajecten behoeven geen overdracht, maar het is wel nuttig om de inzichten goed te borgen en eventueel in een volgende fase opnieuw onder de aandacht te brengen.

Interventies	Opmerkingen
Postercampagne om handen wassen op kantoor te stimuleren	Met deze interventie wast men 3x per dag vaker hun handen. Interventie is uitgerold binnen de Rijksoverheid maar nog niet bij gemeenten en in het bedrijfsleven.
Gedragsinterventie om gebruik van mondkapjes te stimuleren	Er ligt een effectieve interventie die het gebruik van mondkapjes in de horeca stimuleert. Deze kan worden vertaald naar andere contexten zoals scholen, winkels publieke binnenruimtes.
Afstand houden in binnensteden	In samenwerking met NBTC en ESI zijn interventies ontwikkeld om bezoekers te stimuleren drukte in de binnenstad te meiden zodat 1,5m afstand makkelijker gebord kan worden. Deze kunnen bij opleving van het virus breder in andere steden worden ingezet.
Gedragsinterventie om drukte in supermarkten te spreiden	De interventie is effectief gebleken om boodschappers te stimuleren om buiten piekuren boodschappen te doen. Bij opleving van het virus kan deze interventie (lokaal) worden ingezet.
Onderzoek & doorontwikkeling instructie zelftesten voor kwetsbare groepen	In co-creatie met de doelgroep is een verbeterde instructie voor zelftesten ontwikkeld. Indien er weer zelftesten worden uitgedeeld of verspreid (denk aan Schiphol, voedselbanken etc.) kan deze flyer worden meegegeven.

## Gedragsinzichten toepassen in beleid

**De COVID-19 pandemie is het eerste beleidsthema geweest waarop de overheid relatief veel gedragsexpertise heeft ingezet.**

De lessen die daaruit zijn getrokken, staan beschreven in dit hoofdstuk en kunnen gebruikt worden bij een eventuele volgende pandemie, maar ook bij andere belangrijke beleidsthema's als de klimaattransitie.





## Gedragsinzichten toepassen in beleid (1/3)

### **Veranker gedragsexpertise steviger in de gehele crisisbesluitvormings- en adviseringsorganisatie**

- › Door gedragskennis ex ante in te zetten, kan in het ontwerp van beleid al rekening worden gehouden met hoe burgers zich zullen verhouden t.o.v. bepaalde maatregelen en welk gedrag daarbij hoort. Gedragskennis enkel achteraf inzetten om bestaande maatregelen effectiever te maken, is als een pleister op de wond terwijl letsel aan de voorkant voorkomen had kunnen worden.
- › Zorg dat het gedragsteam niet zelfstandig opereert, maar veranker het dichtbij de besluitvorming met een integrale opdracht en een interdepartementale stuurgroep met de belangrijkste stakeholders (RIVM, NKC, VWS, JenV). Een goed netwerk, zowel interdepartementaal als met sectoren is van cruciaal belang gebleken om effectief te kunnen opereren. De Taskforce met een doorsnede van belangrijke maatschappelijke organisaties (o.a. cultuur, sport, horeca, politie, burgemeester, detailhandel, reizen, onderwijs) is daarbij waardevol gebleken.

### **Combineer harde maatregelen altijd met een pakket aan gedragsondersteuning**

- › Elk pakket aan 'harde' maatregelen heeft een 'softwarepakket' nodig met gedragsondersteuning om maatregelen effectief in te kunnen voeren. Burgers kiezen altijd de weg van de minste weerstand, als die in strijd is met het beleid moet daar een oplossing voor worden bedacht. Denk aan het gratis beschikbaar stellen van zelftesten, maar ook het afsluiten van olifantenpaadjes (bijv. het doorsturen van QR codes).



## Gedragsinzichten toepassen in beleid (2/3)

### **Houd rekening met de preferenties van mensen en sectoren**

- › Zet in op intrinsieke motivatie, dit is de belangrijkste voorspeller van naleving/gedrag. Intrinsieke motivatie ontstaat door autonomie (kan je meebeslissen/ zelf invulling geven), meesterschap (geloof je dat je het kan volhouden/ uitvoeren/ beter in worden) en zingeving (geloof je dat het effectief is, bijdraagt aan een oplossing/ groter geheel). Tijdens corona was de sterkste driver anderen niet willen besmetten, door hier in communicatie op in te spelen zijn burgers uit zichzelf meer geneigd om de maatregelen te volgen.

### **Zet in op goede naleving van basismaatregelen**

- › Kies een basisset aan maatregelen die mensen langere tijd vol moeten houden en geef concreet handelingsperspectief hoe ze dat het beste kunnen doen, zodat het gedrag een gewoonte wordt en men er niet eens meer over hoeft na te denken (zoals 's morgens je tandenpoetsen of ontbijten een gewoonte is). Deze set aan maatregelen moet consequent gecommuniceerd worden en niet telkens op- en afgeschaald worden. Jojo-beleid is funest voor het inslijten van nieuwe gewoontes en routines.

### **Betrek sectoren bij het ontwikkelen van gedragsinterventies**

- › In samenwerking met specifieke sectoren zijn succesvolle interventies ontwikkeld, omdat deze zowel goed aansluiten bij de maatregelen vanuit de overheid, als bij de specifieke context van een sector en er zo goed draagvlak is voor de implementatie. Sectoren met een groot bereik zoals de sport en reisbranche zijn goede samenwerkingspartners gebleken.



## Gedragsinzichten toepassen in beleid (3/3)

### **Hanteer een helder overkoepelend narratief met bijpassende communicatiestrategie**

- › Leg uit hoe mensen zelf verstandig kunnen omgaan met de risico's van het virus, dit om het gevoel van controle en autonomie te bevorderen. Geef hen daarbij zo min mogelijk interpretatieruimte door concrete voorbeelden te geven hoe maatregelen nageleefd kunnen worden en breng duidelijke aanwijzingen aan op de plekken waar bepaald gedrag nodig is.

### **Houd rekening met het zwartste scenario, maar blijf optimistisch!**

- › Momentum is zeer belangrijk gebleken voor het effectief doorvoeren van gedragsinterventies, met name wanneer inzet van sectoren noodzakelijk is. Urgentie hangt sterk samen met besmettingscijfers, en daarmee de behulpzaamheid van derden om gedragsinterventies uit te rollen. Toch heeft de afgelopen pandemie geleerd dat je onderzoeken nooit moet stopzetten omdat er altijd weer een moment komt dat de opgedane kennis of een specifieke interventie relevant zijn.



## Praktische handvatten voor inrichting en organisatie van een tijdelijk gedragsteam

**Het gedragsteam DGSC-19 heeft de ervaringen en inzichten uit de afgelopen periode vertaald in een aantal concrete handvatten voor het inrichten en organiseren van een tijdelijke gedragsfunctie.**

Deze zijn als volgt geordend:

- › Voorafgaand aan een project of programma
- › Tijdens een project of programma
- › Na afloop van een project of programma





## Handvatten voorafgaand aan project of programma

### **Bepaal zo goed als mogelijk wat rol en de opdracht is van de gedragsexpert of het gedragsteam.**

- › Beleidsadvisering, beleidsontwikkeling, gedragsondersteuning, gedragsinterventies ontwikkelen, Interventies onderzoeken of testen, interventies realiseren etc.

### **Maak een beleidskader voor de rol. Wat is het vraagstuk, welke gedragsaspecten spelen hier een rol?**

### **Zoek de samenwerking met departementale gedragsteams/-experts en BIN NL (inderdepartementaal gedragsnetwerk).**

- › Welke kennis is er al?
- › Wie moeten we betrekken/hebben we nodig?
- › Hoe voorkomen we overlap en/of confrontaties?
- › Hoe zorgen we voor synergie?
- › Wat gaan we zelf doen? Wat kan/moet elders?

### **Stel een functionaris of team aan dat de competenties heeft om de rol snel en adequaat vorm te geven.**

- › Gedragskennis, kennis van het vakgebied, kennis van de overheid, goed netwerk en /of netwerkskills



## Handvatten voorafgaand aan project of programma

**Stel een functionaris aan die het team leidt en coördineert en eerste aanspreekpunt is voor de programmadirectie.**

**Kies een heldere werkwijze.**

- > Hoe ga je de rol invullen? Welke methode(n) ga je gebruiken? (bijvoorbeeld CASI-model of EAST)
- > Maak een plan

**Beschrijf de governance, opdracht, samenwerking, verantwoordelijkheden, mandaten op hoofdlijnen. Uitdaging is een besturingsproces te bedenken dat niet bureaucratisch is, meer inhoudelijk meerwaarde heeft en niet te veel voorbereiding vraagt.**



## Tijdens de uitvoering van het project/programma

### **Maak een heldere analyse**

- › In hoeverre en op welke wijze wordt het probleem in kwestie veroorzaakt door het (keuze)-gedrag van (doelgroepen van) burgers, en wat zijn hierbij relevante drijfveren, motieven en omgevingsinvloeden?

### **Maak concreet welke (gedrags-)mechanismen door het beleid of de beleidsinterventie in werking worden gezet zodat het geformuleerde doel in de praktijk zal worden bereikt**

### **Werk op basis van het plan**

- › Doel- en resultaatgericht. Uiteraard niet te rigide maar houd de focus en ga niet op alle ballen lopen. Blijf in je rol.

### **Samenwerken, afstemmen en beslissen binnen de overheid kost veel tijd en energie.**

- › Ga daarom vroegtijdig de samenwerking aan. Zorg voor constructieve en slagvaardige samenwerkingsverbanden. Zorg voor draagvlak.
- › Zoek samenwerking met externe belanghebbenden. Organisaties en sectoren. Geef hen een rol, laat hen meedenken en neem ze serieus.

### **Heb lef en laat de gedragsperspectieven niet ondersneeuwen door economische of juridische aspecten.**



## Tijdens de uitvoering van het project/programma

**Blijf zeer bewust van het momentum. Interventies kunnen te vroeg komen evenals te laat. Schroom niet om trajecten te stoppen of op een later moment te vervolgen.**

### **Doe niet alles zelf**

- › Er zijn vele gespecialiseerde gedragsbureau 's die onderzoeken en interventieontwikkeling sneller en beter kunnen uitvoeren.
- › Maak ook gebruik van de facilitaire mogelijkheden binnen de overheid. Denk aan inkoop, communicatie etc.

**Draag zorg dat gedragsinterventies niet kunnen worden uitgelegd als manipulatie. Voor een oplettende burger moet de sturingspoging te achterhalen zijn.**

### **Draag zorg voor borging van gedragsinterventies**

- › Geef het tijd en houd een vinger aan de pols

### **Evalueer de gedragsinterventies**

- › Is het beoogde effect bereikt? Wat zou er beter/anders kunnen?



## Na afloop uitvoering van het project/programma

### **Leg alle opgedane kennis vast.**

- > Rapporten kunnen worden opgeslagen/gepubliceerd op Rijksoverheid.nl.
- > Deel de kennis bijvoorbeeld via BIN NL, publicaties, lezingen etc.

### **Evalueer in een later stadium de gedragseffecten op lange termijn.**

- > Heeft het blijvend gewerkt? Is er nazorg nodig? e.d.

### **Gebruik de successen om het toepassen van gedragswetenschap te stimuleren.**