

### Ideeën voor RIVM gedragseenheid na corona

(10)(2e)

(10)(2e)

(10)(2e)

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen vaker een gezonde, duurzame of veilige keuze maken? Hoe zorgen we ervoor dat de producten en activiteiten van het RIVM meer impact hebben? Hoe kan gedragskennis bijdragen aan effectiever beleid? Inzichten in keuzeprocessen en de systematiek in ons gedrag kunnen bijdragen aan effectievere interventies, communicatie en beleid.

#### Kernpunten:

- Het RIVM heeft nog geen lange historie met gedragswetenschappen en VWS is in erkenning en opdrachten aanzienlijk trager dan andere ministeries.
- Op alle niveaus (beleid, praktijk, wetenschap en burger) heeft menselijk gedrag invloed op de kerndoelen van het RIVM: een gezonder en schoner Nederland.
- De vraag naar gedragsexpertise neemt toe; (inter)nationaal is er een gigantische gedragswetenschappelijke beweging waar het RIVM en VWS de boot dreigen te missen als hier niet op wordt doorgepakt.
- De meeste gedragswetenschappers binnen het RIVM zijn op dit moment overvraagd.
- Er zijn in relatief korte tijd bekoonde successen van internationale wetenschappelijke kwaliteit, tegelijk er is ook nog veel ontwikkelpotentieel.
- Ondanks een kleine hoogkwalitatieve kern is de kennisbasis, inbedding en personeelsbezetting rondom gedragswetenschappen nog onvoldoende (tel het aantal hoogleraren en senioren).
- Een structurele inbedding betekent dat de club gedragswetenschappers een entiteit wordt met een doel, resultaatverantwoordelijkheid en budget.
- Vrijblijvend doorontwikkelen betekent dat op managementniveau en bij de opdrachtgever onvoldoende expertise van het vakgebied zal blijven bestaan.
- Gedragsexpertise verzamelen, verspreiden en onderhouden blijft dan eigen verantwoordelijkheid.
- Zonder budget en verantwoordelijkheid is er bij opdrachtgever en management geen prikkel om deze expertise te ondersteunen en ontwikkelen.

De missie van het RIVM is het bijdragen aan een gezonder en schoner Nederland.

In veel van de onderwerpen waar we ons als RIVM toe verhouden speelt menselijk gedrag een belangrijk rol. Of het nu gaat om jezelf of je kind laten vaccineren of zelf deelnemen aan een bevolkingsonderzoek dan wel het switchen naar- en volhouden van een gezondere, duurzamere en veiligere leefstijl, met de juiste gedragsinzichten is hier nog veel te winnen. Van huis uit is het RIVM bèta-georiënteerd. Nu dringt besef door dat sociale- en gedragswetenschappen relevant zijn voor de maatschappelijke doorwerking van RIVM kennis. Tot aan de komst van de corona-pandemie heeft het ministerie van VWS voorstellen voor het inrichten van een gedragsexpertiseteam bij het RIVM steeds afgehouden.

Met eigen RIVM-gelden zijn een aantal kleinere trajecten gestart en met succes; zoals de met drie prijzen bekoonde Beweegloterij, waarin laagdrempelig hoge percentages sportschoolbezoeken werden behaald door mensen met overgewicht, en diverse voorkeurstudies (discretekeuze-experimenten) naar de voorkeuren van mensen over bijvoorbeeld vaccinatie, voedingskeuze, beweeginterventies, preventieve keuzes bij pandemie, keuzes voor zorgverzekering. Ontwikkeling en ontsluiting van meer robuuste gedragswetenschappelijke expertise vraagt ook om investering in expertiseopbouw en (internationale) uitwisseling. In de afgelopen maanden hebben we met hulp externe experts in no-time de corona-gedragsunit ingericht. Hierbij hebben we pijnlijk gemerkt hoe

jong onze expertise op dit vlak is enerzijds en anderzijds hoeveel potentie er aanwezig is om dit verder uit te bouwen om ook breder in te kunnen zetten.

#### **Verhouding RIVM gedragswetenschappen t.o.v. omgeving (VWS, overheid, internationaal)**

Veel Nederlandse kerndepartementen zijn aangesloten bij BIN-NL. Voorgaande jaren zijn er overheidsbreed veel experimenten gedaan, in diverse omvang en verschijningsvormen, waarin kennis is vergaard over het toepassen van sociaalwetenschappelijke kennis in de beleidsontwikkeling. Bijvoorbeeld op ministeries zoals I&W en iSZW zijn clubs actief die sociaalwetenschappelijke kennis vergaren en toepassen.

Voor zover ons bekend, is de ACM het verst in het verankeren van het toepassen van gedragswetenschappelijke kennis in hun werkwijze. Ze heeft een relatief groot BIT, die werkt als een soort hybride netwerk/virtuele afdeling. Dat houdt in dat het gedragsteam een deel van de week fysiek bij elkaar zit en een deel van de week is verdeeld over verschillende afdelingen. VWS is vorig als laatste ministerie aangesloten bij BIN-NL. Op het RIVM hebben de afgelopen jaren gedragswetenschappelijke projecten plaatsgevonden en is een informeel netwerk van sociale wetenschappers geïnitieerd. Ook zijn er meerdere cursussen en lezingen georganiseerd en is aansluiting gezocht met relevante netwerken.

Er is een goed beeld van- en goed contact met het internationale vakgebied. Dit blijkt uit een werkbezoek aan het BIT-UK in Londen en contacten met artsen en gedragswetenschappers van Ivy-league universiteiten als Harvard en Upenn (medicine-nudge-unit & center for health and behavioral economics), waarvan internationale topwetenschappers Sunstein en Volpp op onze uitnodiging lezingen hebben verzorgd bij het RIVM en wij ook jaarlijks de VS bezoeken.

Samenvattend bestaat de indruk dat het RIVM kan leren van andere landen, kerndepartementen en overheden waar het gaat om het aanpassen van haar organisatie om gebruik te maken van sociaalwetenschappelijke kennis in haar taken. Er is een groeiende kennisbasis en netwerk van sociale- en gedragswetenschappers aanwezig op het RIVM, waar deze kennis kan landen.

#### **Idee voor de toekomst? Doenvermogenstoets**

Bij nieuwe wet- en regelgeving is het sinds kort geleden verplicht het doenvermogen te toetsen: "vooraf toetsen of nieuw beleid of regelgeving 'doenlijk' is voor burgers door het uitvoeren van een doenvermogenstoets." Het wordt nergens expliciet hoe dat getoetst moet worden of waar die 'aandacht' dan uit moet bestaan, maar de doenvermogenstoets is nu door andere departementen al gebruikt en belastingdienst werkt aan een Toolbox. VWS heeft nog niets. RIVM kan deze toets voor VWS uitvoeren/monitoren/superviseren.

#### **Structuur: programma/ afdeling etc.**

Op dit moment werken de sociale wetenschappers samen in een ad hoc netwerk-achtige organisatiestructuur. Het grote voordeel is de flexibiliteit van de unit, en de organisatiebrede vertakking, waardoor de werkzaamheden van de unit in het hele RIVM worden gevoeld. Nadeel/risico is dat alle leden van de unit zich moeten verantwoorden op verschillende plekken in de lijn, waardoor er verschillen ontstaan in inzetbaarheid.

Daarnaast brengt het ad hoc karakter van de huidige manier van werken met veel externen een risico met zich mee voor het borgen van een structurele kennisbasis op het RIVM.

Ook speelt de loyaliteitsvraag tussen afdeling en unit. Daarop aansluitend is dat de beoordeling en loopbaanontwikkeling van gedragswetenschappelijke medewerkers niet te sturen is door direct leidinggevendend omdat zij onvoldoende expertise hebben om het werk van gedragswetenschappers

op waarde te schatten, geen budgetaire prikkel hebben om hiertoe over te gaan en doorgaans te weinig informatie hebben om tot een valide oordeel te komen. Het risico is dat gedragswetenschappers op den duur het RIVM verlaten en/of nieuw senior personeel op met essentiële kennis het RIVM niet bereikt (door oa gebrek aan netwerk) en vervolgens de cirkel van voren begint -> te weinig expertise etc.

Vrijblijvend doorontwikkelen betekent dat op managementniveau en bij de opdrachtgever onvoldoende expertise van het vakgebied zal blijven bestaan. Gedragsexpertise verzamelen, verspreiden en onderhouden blijft dan eigen verantwoordelijkheid. Zonder budget en verantwoordelijkheid is er bij opdrachtgever en management geen prikkel om deze expertise te ondersteunen en ontwikkelen.

**Vraag: met welke organisatiestructuur kan een opvolger van de unit het best bijdragen aan de RIVM-doelen?**

Essentieel voor alle sociale wetenschappen zijn de gedragsopties voor de doelgroepen. Om die goed te bepalen is interactie met de bèta-deskundigen en alle monitoren die lopen binnen het RIVM essentieel. Dat pleit tegen een geïsoleerde afdeling. Een langlopend programma met meerdere interdisciplinaire projecten zou dan een optie kunnen zijn. Essentieel is dan een programmaleiding met inhoudelijke expertise.

Voorlopig ACM-model kopiëren?

**Wat hebben we al bereikt?**

De afgelopen vijf jaar is een aantal sociaal wetenschappers actief en heeft activiteiten gerealiseerd waarop voortgebouwd kan worden. Hier volgt een (niet uitputtende) lijst van deze activiteiten.

**Concrete opbrengsten Value of nudging 1 en 2, 2015-2018**

- Eindnotitie uit 2017 als opbrengst van Value of nudging 1, met geleerde lessen en aanknopingspunten hoe we als RIVM nudging en gedragskennis kunnen benutten (bijlage)
- Nudging onderwerp [Loket Gezond Leven](#) met o.a. een overzicht van veel gebruikte en wetenschappelijk onderbouwde heuristieken
- Wiki [Toepassen van gedragskennis](#) met informatie over toepassingen in beleid, tools en werkwijzen, gedragsmechanismen en opleidingsmateriaal
- Oprichting gedragsteam, Behavioural Insight Team RIVM ( (10)(2e) , (10)(2e) (10)(2e) in samenwerking met RIVM-brede groep van ambassadeurs)
- Procesverslag opbrengsten 2017-2018 (bijlage)
- Organisatie cursus Gedragseconomie op het RIVM
- Deelname aan WINK-consortium (UU)

**In 2019 is het project Value of nudging afgelopen maar lopen de volgende activiteiten door:**

- Vanuit het BIT RIVM worden we regelmatig gevraagd als denkracht (bijv. bij dalende vaccinatiegraad), voor informatie en voor presentaties bij andere organisaties
- Via het SPR programma Perceptie en gedrag zijn projecten gestart met een duidelijke gedragscomponent: I.i.g. SHIFT-DIETS, de Rookvrijloterij, Boeren en Buren, Ecco, TINBER
- Andere RIVM projecten waar gedragskennis centraal staat: Kennisimpuls Waterkwaliteit, Veiliger werken met heftrucks, Verduurzamen landbeheer in Peelrijs, Inherit, Nudgen bij achterstand betaling zorgpremie
- We zijn actief in adviescommissies: WAC van de Evaluatie wet wanbetaling zorgpremie (VWS), WAC van Ontwikkeling voedingslogo (VWS)



- We organiseren in 2019 een cursus voor RIVM-ers via gedragsbureau Duwtje, gericht op de praktische toepassing van gedragskennis in RIVM-projecten en producten
- We verkennen toepassingsmogelijkheden voor het toepassen van gedragskennis in RIVM-modellen

2020

- Coronagedragsunit
- SPR Perceptie en Gedrag, projecten in samenwerking met UvA, UU en de EUR over Schaarze zorg, Schaarze nutsvoorzieningen, Arbeidsveiligheid en afstand houden en Onzichtbare risico's.

#### **Wat is nog nodig?**

Het is duidelijk dat er nog een flinke investering nodig is om de gedragswetenschappelijke poot van het RIVM op hetzelfde niveau te krijgen als de andere expertisegebieden van het RIVM. Voor een belangrijk deel kan dat worden aangepakt door het aannemen van mensen met relevante expertise. Daarnaast vraagt het ook om een eigen reflectie op de missie, afbakening en werkwijze van de toekomstige gedragsunit, waarbij ook onze positie ten opzichte van andere organisaties met gedragsexpertise meespeelt. Taken die bij het RIVM kunnen liggen zijn:

- advisering bij gedragsvraagstukken
- dataverzameling/onderzoek over o.a. determinanten van gedrag en interventies
- kennisintegratie op basis van de toenemende internationale kennisontwikkeling op het gebied van gedragswetenschappen
- delen van kennis (intern en extern)

De start vanuit de Corona Gedragsunit geeft een sterke basis in kennis en vaardigheden vanuit de klassieke gezondheidspsychologie. Veel van de methoden en technieken worden gebruikt in de andere gedragswetenschappen en zijn dus breder inzetbaar. Het RIVM heeft daarnaast te maken met vraagstukken die op het niveau liggen van groepen, organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Om in die kennis goed te voorzien, zal het nodig zijn om een breder pallet aan sociale wetenschappers in huis te halen.

Voor de positionering is het ook nodig om meer academische "zwaargewichten" blijvend te verbinden aan het RIVM. In samenwerking met universiteiten kunnen samenwerkingsrelaties aan worden gegaan met hoogleraren die hun sporen al hebben verdiend en goede netwerken hebben in hun veld en met beleidsmakers.

#### **Netwerken en doorwerken**

##### **Aansluiting met SPR**

In SPR P&G wordt tussen nu en 2024 een aantal projecten uitgevoerd die relevant kunnen zijn voor veel delen van het RIVM. De kennis die daar wordt opgedaan moet op termijn worden gebruikt in regulier werk en om onze kennisbasis op het gebied van gedrag te vergroten. Binnen SPR kan aansluiting worden gezocht met de academische wereld en kunnen de recentere wetenschappelijke inzichten binnen worden gehaald.

##### **Kansen**

- Nieuwe combinaties van kennis

- Juist het RIVM waar onder één dak vaak multidisciplinair wordt gewerkt lijkt bij uitstek de organisatie om de bèta-kennis te combineren met gamma-kennis.
- Vragen van andere centra, bv effectiviteit hitteplan, voeding/VWS

#### **Risico's**

Professionele nijd; nieuwe vormen van samenwerking. Mensen verschillen in de mate waarin ze daar voor open staan. Te hoog gespannen verwachtingen. Sociale wetenschappen zijn wetenschappen, met ten minste net zoveel onzekerheid als veel andere wetenschappen. Het lijkt redelijk te veronderstellen dat samenwerkingen nieuwe kennis opleveren, maar de weg ernaartoe kan frictie opleveren.

Bij een te losse inbedding in de organisatie, is er kans op een herhaling van wat met SIM is gebeurd: het was bedoeld om het hele RIVM te ondersteunen, maar het bleek lastig om goede aansluiting te vinden met de organisatieonderdelen die profijt van de kennis zouden kunnen hebben.

Bij een te stevige inbedding in de huidige organisatie is er kans dat bovenstaande doelen vertroebelen in de reguliere werkzaamheden of daar zelfs mee moeten concurreren. Verder moet het RIVM ook een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven voor talentvolle en ervaren gedragswetenschappers. Dat betekent dat talenten moeten kunnen leren van ervaren wetenschappers en perspectief hebben op groei.

#### **Interviews voor verkenning: wie en welke vragen**

Ten tijden van het schrijven van deze tekst (eind 2020) wordt onderzocht wat nodig is voor structureel opzetten van een gedragseenheid op het RIVM. De volgende kunnen worden benaderd voor interviews met de bijbehorende vragen.

Beleidsmakers bij VWS, I&W en SZW: welke vragen zou je bij RIVM gaan beleggen als ze multidisciplinair, met name in combinatie van beta en gammawetenschappen, vraagstukken kunnen benaderen?

RIVM-ers vanuit andere disciplines die waarde zien van sociale wetenschappen voor hun veld: welke vragen kom je tegen in je werk die een sociaal wetenschapper zou kunnen beantwoorden?

Sociale wetenschappers binnen RIVM: wat kan je en wat zou je willen?

BIT-RIVM: wat is er al en waar kunnen we op voortbouwen?

DR: op welke manier kan je een team (afdeling, organisatie-eenheid) met sociale wetenschappers sponsoren? Wat is positionering van een RIVM-gedragseenheid ten opzichten van andere organisaties (zoals universiteiten en ander kennisinstellingen)?

Lijnmanagers: op welke manier stimuleer je samenwerking van jouw organisatieonderdelen en de sociale wetenschappers?

Externe sociale wetenschappers zoals bestuurskundigen, politicologen, sociologen, antropologen, psychologen, pedagogen, die veldoverstijgend kunnen denken: waar zie je noodzaak voor ontwikkelen van sociaalwetenschappelijke kennis binnen het RIVM en zou je er een rol in willen spelen?