



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Gedragsexperiment

Eindrapportage

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

18 juni 2021

no-show

Leeswijzer

In de periode In dit document leest u de bevindingen van het gedragsonderzoek naar no-show dat Duwtje in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2020 en 2021 uitvoerde onder verschillende gemeenten.

We starten dit document (deel 1) met een schets van de context, een overzicht van de duwtjes en de belangrijkste adviezen. Zo brengen we de belangrijkste kennis in slechts 12 bondige en visuele pagina's. Voor wie behoefte heeft aan meer details en achtergrond, vanaf pagina 17 start deel 2. Vanaf hier wordt het gehele onderzoek beschreven.

Behoeftte aan praktische tips? Bekijk dan ook het inspiratiedocument!

Het projectteam



Ruben Dummer
Projectleider Tilburg
ruben@duwtje.com



Eva Vermeulen
Projectleider Halte Werk en Utrecht
eva@duwtje.com



Marije Hofland
Overall projectmanager &
Projectleider Deventer & Maastricht
marije@duwtje.com

Het *experiment*

in slechts 12 bondige pagina's

1. De uitdaging

Op 4 februari 2020, nog voor de wereld om ons heen totaal zou veranderen, begonnen wij aan het gedragsonderzoek naar no-show. Maar liefst vijf gemeenten vonden we bereid in deze hectische tijd mee te doen aan het onderzoek. Met Deventer, Halte Werk (gemeenten Alkmaar, Heerhugowaard & Langedijk), Maastricht, Tilburg en Utrecht, gingen we aan de slag met experimenten over de toepassing van gedragskennis binnen de Participatiewet.

Uit Rotterdams onderzoek blijkt dat bijna één op de tien bijstands-gerechtigden niet komt op zijn werkdag. Bij re-integratietrajecten is dat soms wel 50 procent¹. Dit is vervelend, medewerkers hebben maar beperkt de tijd voor face-to-face contact en door no-show wordt deze tijd inefficiënt gebruikt. Mensen lopen bovendien begeleiding mis en kunnen gekort worden op hun bijstandsuitkering. Met de reductie van no-show is veel winst te behalen. Mensen zijn in beeld waardoor de dienstverlening beter vormgegeven kan worden en mensen beter begeleid kunnen worden.

Vrijwel iedere gemeente in Nederland is op zoek naar een goede manier om naleving te bevorderen. Zo moeten mensen met een bijstandsuitkering zich houden aan afspraken om zo snel mogelijk weer betaald werk te krijgen. Voldoet degene niet aan deze plicht, dan kan de gemeente bijstandsuitkering verlagen. Preventie vooraf is hier wenselijker dan handhaving achteraf. Wanneer we met gedragsinterventies kunnen voorkómen dat regels worden overtreden, verlagen we de kans op misbruik of onterecht gebruik van de bijstand. Daarnaast voorkom je het ontstaan van terugvorderingen en daarmee mogelijk langdurige schulden.

Dit nieuwe onderzoek richt zich specifiek op het 'no-show-gedrag'² van uitkeringsgerechtigden van de Participatiewet, oftewel het niet (of te laat) verschijnen op afspraken die tussen gemeente en uitkeringsgerechtigde worden gemaakt. Hoe kunnen gemeenten gedragsinzichten inzetten om de no-show te verlagen? Dit onderzoek heeft als doel om (gedrags)interventies te testen om no-show te verminderen en niet om handhavend op te treden tegen de doelgroepen die meedoen aan het onderzoek.

De hoofd-onderzoeksvraag in dit onderzoek is:

Hoe kan de gemeente met de inzet van gedragskennis zorgen voor een stijging van uitkeringsgerechtigden die (tijdig) op een online/fysieke/telefonische afspraak verschijnen of zich tijdig afmelden?

De bijbehorende deelvragen zijn:

1. Wat kan een gemeente doen om uitkeringsgerechtigden duidelijk te informeren over de verplichting om op afspraken te komen?
2. Hoe kan een gemeente het komen op afspraken zo makkelijk mogelijk maken?
3. Welke aanvullende (gedrags)interventies kan een gemeente inzetten om no-show (verder) te voorkomen?
4. Welke beleidsaanbevelingen kunnen op het gemeentelijke terrein gedaan worden?
5. Welke beleidsaanbevelingen kunnen aan SZW gedaan worden?

...hoe de *uitdaging* nog groter werd

Enkele weken na de start van dit onderzoek (voorjaar 2020) werd duidelijk dat de corona maatregelen een enorme impact zouden hebben op ons dagelijks leven. Gemeenten zagen de werkdruk stijgen door coronagerelateerde zaken, zoals de uitvoer van de Tozo-regeling. Ook vonden veel (fysieke) afspraken in het kader van de Participatiewet niet meer plaats. In overleg met alle betrokken partijen werd besloten dat dit geen goede tijd was om een onderzoek uit te voeren. Het onderzoek ging tijdelijk 'on hold'.

Tegen de zomer aan werd duidelijk dat wachten op het verdwijnen van corona ook geen optie was. In samenspraak met Ministerie en de betrokken gemeenten werd besloten het onderzoek te hervatten vanaf september 2020. Dus binnen de de (on)mogelijkheden van de corona context.

We zijn dankbaar dat, in een tijd waarin niets zeker was, de vijf deelnemende gemeenten nog steeds hun medewerking wilden verlenen en alles op alles hebben gezet om er het beste van te maken. Dit geeft ook wel aan dat nut en noodzaak van gedragsexperimenten door gemeenten gezien worden.

We hebben door de situatie wel consessies moeten doen, bijvoorbeeld op het gebied van uitgewerkte interventies. Conceptinterventies die vanuit gedragswetenschappelijke kennis en de uitgevoerde gedragsanalyse kansrijk waren, bleken vanwege de aangepaste werkwijze van gemeenten als gevolg van de covid-19 maatregelen niet meer mogelijk.

Met medewerking van de gemeenten hebben we zeker niet op kwaliteit ingeleverd. Nederlandse gemeenten kunnen hun voordeel doen met de resultaten en lessen uit dit onderzoek.

We wensen u veel plezier met het lezen van dit rapport.

2. No-show in context

Hoe kunnen gedragsinzichten bijdragen aan de vermindering van no-show in het kader van de Participatiewet?

In overleg met het ministerie besloten we om ons in dit experiment met name op het intakeproces te focussen. Dit is meestal het eerste gesprek dat iemand heeft met zijn of haar consulent. Dit deden we omdat uit de beschikbare data bleek dat **eerdere no-show een goede voorspeller is van no-show later in het participatieproces**. Je wilt dus graag dat het contact vanaf het eerste moment soepel verloopt. Daarbij waren dit de type afspraken die afgelopen jaar nog doorgingen (hetzij in aangepaste vorm). Een uitzondering hierin is Halte Werk. Daar hebben we de interventie getest bij mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt die al voor langere tijd in de bijstand zaten. Dit kon omdat een pilot om contact met deze doelgroep op te nemen ook in coronatijd doorging.

Kennis van gedrag

Er is veel onderzoek gedaan naar de vraag waarom mensen doen wat ze doen. Vaak onderbouwt de wetenschap achteraf de verwachtingen die men al had, maar het kan ook juist iets aantonen wat we niet zagen aankomen.

Ons onbewuste brein speelt een grote rol bij gedragsverandering. Door de wereld met andere ogen te bekijken, doorbreek je vastgeroeste denkpatronen en ontdek je inzichten om vernieuwende oplossingen te creëren. Vanuit de wetenschap zijn er honderden technieken die je kunt inzetten om verandering te bewerkstelligen, maar wanneer moet je nou welke techniek toepassen?

Voor veel mensen die bijstand aanvragen is er niet alleen extrinsieke motivatie (kans op mislopen/verlaging uitkering), maar ook intrinsieke motivatie (houden aan afspraken, willen werken wanneer mogelijk) aanwezig. Toch is deze motivatie niet altijd voldoende om afspraken na te komen.

“Soms kan ik het juiste papiertje niet vinden, dat doe ik niet expres... Door die brief lijkt dat wel zo” - Bijstandsaanvrager

Diverse factoren spelen hierin een rol. Een praktische reden om niet op de afspraak te komen, is bijvoorbeeld het niet kunnen regelen van opvang voor de kinderen of ziekte. In veel gevallen melden mensen zich dan ook wel af voor de afspraak, maar niet altijd. Dan is er sprake van no-show.

Daarnaast kunnen ook factoren vanuit de fysieke of digitale omgeving leiden tot no-show. Denk bijvoorbeeld aan onduidelijke brieven of lastige digitale processen voor het inleveren van bewijsstukken. Dit soort factoren hebben zowel een direct als indirect effect. Mensen begrijpen niet wat ze moeten doen, wat tot no-show kan leiden. Meer indirect kan door onduidelijke communicatie het proces moeilijker lijken dan het daadwerkelijk is, waardoor het vertrouwen dat mensen in hun eigen vaardigheden hebben kan afnemen. Dit zijn redenen waarom ook welwillende mensen soms de handdoek in de ring gooien en niet komen opdagen voor hun afspraken.

Ook kan een stressvolle privésituatie maken dat de cliënt door de bomen het bos niet meer ziet. Brieven worden dan soms niet eens openmaakt.

3. Duwtjes

Fundament *Duwtjes*

We spraken met consulenten, teammanagers, beleidsmedewerkers aanvragers van bijstand en bijstandsgerechtigden. De praktijkverhalen koppelden we aan de wetenschappelijke literatuur en aan de data die we ophaalden met de experimenten bij de gemeenten. De conclusie op basis van de gedragsanalyse (te lezen vanaf p. 18) was dat het fundament van het duwtje moet bestaan uit twee aspecten:

1. Warmer, veiliger & persoonlijker
2. Rekening houdend met een uitgeput brein

Dit fundament werd op verschillende manieren in interventies (duwtjes) verwerkt (zie de bijlagen per gemeente).



Overzicht *duwtjes*



Tilburg

Twée e-mails
met afspraak-bevestiging

Technieken

- We kozen hier voor een meer **persoonlijke benadering** door de brief in de ik-vorm te schrijven en de consulent als afzender te kiezen.
- Daarnaast zetten we in deze e-mails **commitment** in.
- We herschreven ook de e-mail herinnering van de afspraak en voegden een extra **herinnering** toe in de vorm van een SMS.
- Hierin speelden we ook in op **wederkerigheid**.



Deventer

Uitnodigingsbrief

Technieken

- Een **persoonlijke benadering**, onder andere door de brief in 'ik-vorm' te schrijven.
- Ook gebruikten we sociale bewijskracht.
- Als laatste voegden we een **herinnering** toe in de vorm van een SMS.



Maastricht

Uitnodigingsbrief

Technieken

- We gebruikten **fluency** om de uitnodigingsbrief beter leesbaar te maken.
- We voegden een voortgangsbalk toe vanuit de techniek **commitment & consistentie**.
- En kleurden de bijlage groen vanuit de techniek **salience**.



Halte Werk

Twée WhatsApp herinneringen
(24 uur en 2 uur van te voren)

Technieken

- We kozen voor een **persoonlijke benadering** door de herinneringen te laten versturen door de klantmanager en via WhatsApp.
- In het bericht werd de techniek **wederkerigheid** toegepast.



Utrecht

Uitnodigingsbrief

Technieken

- De techniek **fluency** door de brief in te korten en moeilijk taalgebruik weg te halen.
- Een **persoonlijke benadering** door de brief te starten met een persoonlijke boodschap van de consulent. En door, in plaats van algemene gegevens, de directe contactgegevens van de consulent te delen.
- **Positieve feedback** geven door de aanvrager te complimenteren.
- Een kleurrijke en vernieuwende opmaak van de boodschap.

De gebruikte gedragstechnieken staan uitgebreid beschreven vanaf pagina 25.

De duwtjes staan per gemeente beschreven en gevisualiseerd in de bijlagen.

4. Conclusie

Vooralsnog kunnen we op basis van de experimenten geen harde conclusies trekken over de geteste gedragsinterventies. De uitgevoerde experimenten bij de betrokken gemeenten hebben namelijk niet tot significante dalingen van no-show geleid. Dit is mogelijk het gevolg van factoren zoals de steekproefgrootte en onderzoeksopzet, wat pleit voor het op verbeterde wijze doortesten van een aantal van de interventies.

Wel hebben we door literatuurstudie in combinatie met observaties, interviews en gesprekken met cliënten, medewerkers van gemeenten en andere mensen die nauw in contact staan met cliënten, veel inzichten opgedaan over de factoren die van invloed zijn.

Er zijn meerdere factoren van invloed op de mate van no-show binnen een gemeente

- Het bestaande beleid van de gemeenten dat o.a. bepaalt wat men van de aanvrager verwacht (bijvoorbeeld hoe vaak men moet solliciteren) en welke ondersteuning men kan bieden (bijvoorbeeld de beschikbaarheid van een tolk). Dit beleid wordt nog vaak opgesteld zonder advies van een gedragsexpert, terwijl dit ervoor kan zorgen dat het beter aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van de aanvrager. Daarbij wordt het beleid

vormgegeven in een politiek context, die om de vier jaar aan verandering onderhevig is.

- De werkwijze van (individuele) uitvoerders, o.a. in toon en benadering, bijvoorbeeld meer controlerend versus meer ondersteunend.
- Psychologische factoren bij de doelgroep, zoals bijvoorbeeld angstproblematiek.
- Benodigde vaardigheden van de doelgroep, zoals het zelfstandig kunnen doorlopen van een zoek-periode door jongeren of het onthouden van een afspraak. En de mate waarin een gebrek aan benodigde vaardigheden op tijd wordt herkend.

Voor het volledig terugdringen van no-show zal het aanpassen van een brief of het sturen van een WhatsApp-herinnering dus niet voldoende zijn. Ze kunnen echter wel degelijk bijdragen aan de ervaring van de klant en in combinatie met andere aanpassingen wél effect hebben.

Maar hoe zorg je er dan voor dat minder mensen uitvallen (= no-show)? Aan de hand van de deelvragen geven we hier advies over in het volgende hoofdstuk.

5. Advies

Basis op orde

Wat kan een gemeente doen om uitkeringsgerechtigden duidelijk te informeren over de verplichting om op afspraken te komen?

Voor gemeenten is het kunst te balanceren tussen het informeren over verplichtingen en het vriendelijk en warm houden van brieven. In de behoefte om duidelijk te zijn over de gevolgen van no-show, gebruiken gemeenten soms teksten die onvriendelijk en dreigend over kunnen komen. Denk aan de zin *“Wat als u niet meewerkt?”* in een eerste uitnodiging voor een intake gesprek. Deze verwoording kan voor de lezer de suggestie wekken dat de gemeente uitgaat van slechte bedoelingen van de lezer en kan daarom een vervelend, dreigend gevoel geven waardoor weerstand kan ontstaan. Kies vooral in een eerste brief daarom voor heldere, korte en vriendelijke formuleringen, waarbij je voorkomt dat de cliënt in een negatieve rol wordt gezet. Denk aan: *“Wij verwachten dat u komt. Zegt u niet op tijd af, of komt u zonder geldige reden niet? Dan nodigen wij u opnieuw uit voor een gesprek. Het kan zijn dat u dan tijdelijk geen uitkering krijgt.”*

In gesprekken met de cliënt kan de consulent de noodzaak van het nakomen van verplichtingen nogmaals benadrukken. In een gesprek is er namelijk meer ruimte voor uitleg dan op papier, waardoor consulenten de boodschap gemakkelijker met een prettige toon

kunnen overbrengen. Dit is ook een moment waarop de consulent kan benadrukken dat men vanuit de gemeente er niet vanuit gaat dat de cliënt slechte bedoelingen heeft. De focus van het inzetten van gedragskennis ligt immers *niet* op de fraudeurs, maar op de grote welwillende massa.

Hoe kan een gemeente het komen op afspraken zo makkelijk mogelijk maken?

Houd rekening met hoe mensen een boodschap verwerken

Hoe informatie wordt opgenomen wordt deels bepaald door de manier waarop informatie gestructureerd is. Met een slechte structuur begrijpen we de boodschap minder snel of zelfs helemaal niet. Een duidelijke lay-out is daarom van belang voor je boodschap.

Met de lay-out bepaal je hoe de boodschap wordt waargenomen en dat bepaalt weer of mensen er iets mee gaan doen. Daarbij is ‘fluency’ een aandachtspunt: hoe eenvoudig kan iemand de informatie verwerken? Hierbij blijkt dat hoe makkelijker de informatie te verwerken is, hoe positiever iemand staat ten opzichte van de gegeven informatie. Hoe makkelijker mensen een taak inschatten, hoe sneller ze beginnen aan de taak. Een goede

lay-out is dus van belang. Je kunt fluency bijvoorbeeld verhogen door visuele elementen aan je brief toe te voegen waarin de belangrijkste informatie logisch is gestructureerd. Check de brief daarnaast op onnodig stress-opleverende aspecten en ga na of alle links en formulieren waarnaar wordt verwezen nog kloppen en makkelijk vindbaar zijn.

Voer periodieke sludge audits uit

Sludge refereert naar onnodige en overmatig moeilijke taken of handelingen die het voor mensen moeilijker maken om het gewenste gedrag te vertonen. Denk bijvoorbeeld aan onnodig veel of moeilijk papierwerk, lastige procedures of lange telefonische of fysieke wachttijden. Sludge kan zitten in kleinere dingen, zoals een moeilijk vindbaar formulier om je af te melden voor een afspraak. Maar ook in grotere dingen, zoals de hoeveelheid bewijsstukken die cliënten moeten aanleveren en de soms omslachtige manier waarop ze dit moeten doen. Deze sludge kan ervoor zorgen dat mensen afhaken ondanks dat ze welwillend zijn.

Een sludge audit is een periodieke controle waarin een organisatie bestaande procedures en processen kritisch evalueert op de volgende drie thema's:

- Is de moeite die mensen moeten doen om een uitkomst (bijvoorbeeld het aanvragen van een bijstandsuitkering) gerechtvaardigd? Of vraagt een verandering in de situatie of context om een aanpassing van deze procedures?

- Zijn er andere processen of procedures beschikbaar waarbij mensen hetzelfde doel kunnen bereiken en hiervoor minder moeite hoeven te doen?
- Wegen de kosten van de handelingen op tegen de baten van het resultaat? Dat cliënten enige moeite moeten doen om een bijstandsuitkering aan te vragen, is uiteraard logisch. Maar bij deze kosten-baten analyse bekijkt een organisatie kritisch of de kosten gerechtvaardigd zijn gezien de baten die men erbij heeft. Is dit niet het geval? Dan is het zaak om procedures gemakkelijker te maken.

Deze sludge audits kunnen door gemeenten zelf worden uitgevoerd of men kan hier gedragsexpertise voor inhuren. Van belang is dat vanuit een fris perspectief naar de procedures en processen wordt gekeken: bestaande procedures en processen worden bij voorkeur doorlopen door personen die hier nog relatief onbekend mee zijn. Een persoon met een frisse blik kan namelijk problemen of drempels aan het licht brengen die over het hoofd worden gezien door personen die dagelijks met de procedures of processen werken en hierdoor mogelijk gewend zijn geraakt aan sludge. Daarnaast is bij een sludge audit ook de betrokkenheid van personen met inhoudelijke kennis over de procedures en processen van belang. Met dergelijke personen kan men verkennen of er mogelijkheden zijn om de procedures en processen te optimaliseren en hiermee sludge te voorkomen of verminderen.

Gedragsinterventies

Welke aanvullende (gedrags)interventies kan een gemeente inzetten om no-show (verder) te voorkomen?

Help de aanvrager zo snel mogelijk

Iemand die een bijstandsuitkering aanvraagt bevindt zich in een stressvolle (nood)situatie. Hoe langer het duurt voordat iemand uitsluitel krijgt, hoe meer stress dat met zich meebrengt. Al eerder is in onderzoek aangetoond dat het IQ van mensen die zich in financiële nood bevinden daalt en dat zij daardoor juist steeds irrationeler gedrag gaan vertonen³. Niet op de afspraak komen is een typisch voorbeeld van irrationeel gedrag. In de gemeente Deventer, waar er op het moment (bijna) geen no-show is, wordt de eerste afspraak meestal binnen twee dagen na de aanvraag ingepland. Zowel aanvragers als consulenten zijn hier erg positief over.

Houd de tijd tussen het plannen van de afspraak en de afspraak zelf kort

Hoe korter de tijd tussen aanvraag en afspraak, hoe kleiner de kans dat men de afspraak vergeet of dat er iets gebeurt waardoor men niet meer naar de afspraak kan komen (bijvoorbeeld verergering psychische klachten). In eerder onderzoek werd al gevonden dat een langere wachttijd gerelateerd was aan meer no-show⁴. Hierbij gold dat een wachttijd van maximaal een week de minste no-show opleverde.

Maak het contact persoonlijk

Mensen zijn eerder geneigd een organisatie te laten zitten dan een persoon. De bijstandsaanvraag is een complex proces, wat vaak moet worden doorlopen in een al stressvolle levensperiode. Het kan daarbij stress verlagend werken als je weet met wie je te maken gaat hebben en dat deze persoon ook beschikbaar is voor vragen. Een eigen contactpersoon hebben, geeft een heel ander gevoel dan 'iets moeten regelen met de gemeente' of een vraag moet intypen in een algemeen contactformulier. Daarbij zit de crux

voor een deel wel in 'een eigen contactpersoon'. Mensen uit de doelgroep geven aan het als vervelend te ervaren om keer op keer bij verschillende personen hun verhaal (opnieuw) te moeten doen.

Houd rekening met de mate van stress die de doelgroep ervaart

Wanneer je een gedragsinterventie wilt ontwikkelen, houd dan goed jouw doelgroep voor ogen. We hebben tijdens het onderzoek bij Halte Werk ervaren dat voor de meest kwetsbare groep (mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt) een persoonlijke aanpak extra belangrijk is. Een gestandaardiseerde aanpak waarbij de cliënt niet kan worden aangesproken op een manier die het best bij hem of haar aansluit, kan extra stress opleveren.

Bepaal datum en tijd afspraak samen met cliënt

In sommige gemeenten wordt de datum en tijd van de afspraak opgelegd aan de cliënt. We adviseren om de afspraak in samenspraak met de cliënt te maken of (telefonisch) contact met hen op te nemen om de datum en het tijdstip van de afspraak uitkomen. Zo verklein je de kans dat cliënten zich onpersoonlijk behandeld voelen en het gevoel krijgen dat hen keuzevrijheid wordt afgenomen. Het ervaren van autonomie, in dit geval het inspraak hebben op wanneer de afspraak gepland wordt, is een voorwaarde voor intrinsieke motivatie. Daarnaast voorkom je met dit contactmoment dat cliënten een brief over het hoofd zien en daardoor niet van de afspraak afweten.

Zorg voor een privacy-sensitieve afspraak locatie

In ons onderzoek kwam herhaald naar boven dat de fysieke locatie waar afspraken plaatsvinden niet goed zijn afgestemd op de behoeften van de cliënten. Open ruimtes waarin meerdere afspraken tegelijkertijd plaatsvinden, lenen zich minder voor gevoelige gesprekken.

“Mensen vroegen ook wel eens om een aparte ruimte. Je merkt dat mensen gingen fluisteren, want je vraagt toch wel eens om persoonlijke dingen, bijvoorbeeld de reden dat ze bijstand aanvragen, bijvoorbeeld omdat ze uit elkaar zijn.” - Consulent

“Ik ben geen fan van het stadskantoor, omdat je dan gesprekken houdt in zo'n soort cube. Ook achter diegene zit gewoon een klant. Je hebt het gevoel dat mensen je aanstaren, je kunnen horen.” - Cliënt

Ons advies is om de locaties op een privacy-gevoelige manier in te richten, waarbij de cliënt zich niet bekeken en gehoord voelt door andere mensen dan de consulent. Dit geeft zowel consulent als cliënt een prettiger gevoel. Je vergroot hiermee de kans dat alle relevante informatie naar boven komt en verkleint de kans dat de cliënt onnodig onprettige associaties krijgt met het stadhuis die kunnen leiden tot no-show op vervolgspraken.

Het ideale proces met gedragsbril



Beleid Gemeente

Welke beleidsaanbevelingen kunnen op het gemeentelijke terrein gedaan worden?

Veranker gedragskennis in het beleid

In iedere beleidsbeslissing zou gedrag expliciet moeten worden meegenomen. Dit zou net zo belangrijk moeten worden als bijvoorbeeld het meenemen van financiën. Idealiter is er een functionaris die toezicht houdt op de gedragscomponent binnen beleidsontwikkeling. Ook is het waardevol om trainingen over gedragskennis te verzorgen voor werknemers, zowel in beleid als uitvoering. Zo wordt de kennis en de toepassing ervan dieper verankerd in de organisatie.

Verschuif van controlerend & dwingend naar uitnodigend & ondersteunend

We hebben vele ambtenaren gesproken die uiteindelijk het werk doen dat ze doen, om mensen te kunnen helpen. Zij willen ook graag dat men de gemeente ziet als organisatie en plek waar je geholpen kan worden. Nu is het imago van gemeenten niet altijd positief. Er zijn nog steeds vooroordelen over ambtenaren en 'de sociale dienst'. Dan helpt het bijvoorbeeld niet dat er 'een onderzoek naar je wordt gestart' zonder enige voorgaande berichtgeving. Mensen kunnen hier opstandig van raken of juist angstig van worden. Beide situaties zijn niet wenselijk wanneer je no-show wilt voorkomen.

Houd rekening met de perceptie van no-show en registreer

No-show is erg vervelend, ook voor de ambtenaar. Wanneer iemand je laat zitten terwijl je wel voorbereid bent kan dit negatieve emoties teweeg brengen. Deze emoties wegen zwaarder dan positieve emoties (alle gesprekken waarbij er geen no-show is). Zo kan het zo zijn dat er in de perceptie van ambtenaren veel no-show is, maar dat dit feitelijk gezien wel 'meevalt'. We adviseren daarom ook om (no-)show goed te registreren. Dit

gebeurt nu lang niet altijd. Deze cijfers kunnen helpen het probleem in perspectief te plaatsen.

Verminder de kloof tussen beleid en uitvoering

We zien dat er in de praktijk nog wel eens een kloof bestaat tussen beleid en uitvoering. De beleidsmakers begrijpen niet waarom bepaald beleid niet gewoon goed uitgevoerd wordt (en de gewenste resultaten heeft) en uitvoerenden vragen zich af wat ze moeten met moeilijk uitvoerbaar beleid. Ook deze dynamiek kan bijdragen aan de mate van no-show. We adviseren dan ook om het beleid met kennis van gedrag op te stellen en daarbij voldoende aandacht te hebben voor de uitvoerbaarheid. Dat wil zeggen: in nauwe samenwerking met de uitvoering. Zij weten vaak goed welke gevoelens bepaalde brieven en processen teweeg kunnen brengen, omdat zij het—afhankelijk van de band met de cliënt—soms direct krijgen teruggekoppeld of zelf aanvoelen. Veel van hen zijn op dit onderwerp ten minste gedragsexperts *light* te noemen.

Zoek de balans tussen uniformiteit en maatwerk

We hebben consulenten gezien die in meer of mindere mate eigen keuzes maakten in de omgang met hun klanten. Deze vorm van maatwerk kan een positief effect hebben op de mate van no-show. Zo kunnen consulenten soms goed inschatten of het sturen van een herinnering de cliënt helpt of juist onrustig maakt. En of bepaalde zinnen in een brief de boodschap duidelijker maakt of dat de cliënt er juist door in de stress schiet.

Voor de cliënt kan een verschil in werkwijze juist ook verwarrend zijn, zeker als hij/zij met meerdere consulenten (bijvoorbeeld doelmatigheids- en

rechtmatigheidsconsulent) te maken heeft, waarbij de een bijvoorbeeld zakelijker en afstandelijker communiceert en de ander juist veel persoonlijker.

Daarbij kunnen verschillende werkwijzen lastig zijn als je een nieuwe werkwijze wil invoeren/testen, zoals wij deden in dit onderzoek. Bij het testen van een interventie wordt het vaak noodzakelijk geacht om alle variabelen die niet te maken hebben met de interventies gelijk te houden om zo het effect van de interventies 'in isolatie' te testen. Een geleerde les uit dit onderzoek is om niet voorbij te gaan aan de persoonlijke werkwijzen van uitvoerders. Bijvoorbeeld door alleen een interventie te testen die nog door geen enkele consulent wordt toegepast. Zo hoeven consulenten in de controlegroep waar

geen interventie wordt uitgevoerd bijvoorbeeld niet ineens te stoppen met een herinnering die ze normaal stuurden. Of bijvoorbeeld door vrijheid te geven in hoe de interventie precies wordt ingevuld op basis van richtlijnen en lessen uit de gedragsanalyse.

Een andere optie is om alleen te werken met uitvoerders die normaal een vrij standaard aanpak kiezen, en uitvoerders die in hun werkwijze al meer een persoonlijke benadering buiten het experiment te houden. Tot slot is het wenselijk dat cliënten waarvan door consulenten wordt ingeschat dat zij om specifieke redenen niet goed zullen reageren op de interventie, kunnen worden uitgesloten van het onderzoek.

Beleid SZW

Welke beleidsaanbevelingen kunnen aan SZW gedaan worden?

Veranker gedrag in de vorming van handhavingsbeleid

Het ministerie van SZW heeft opdracht gegeven voor het gedragsexperiment dat nou voor u ligt. Hieruit blijkt wel dat er steeds meer wordt ingezet op gedragsinzichten. Een goede ontwikkeling. Hiermee wordt afgeweken van de traditie om meteen naar financiële prikkels (belonen of sanctioneren) te grijpen wanneer menselijk gedrag moet worden veranderd. Het belang van de gedragsbril (blijven) opzetten, kan het best worden vertaald in wat je riskeert door het niet te doen:

- (1) Missen van interventie-kansen die wél effect hebben. Denk aan orgaandonatie als de default. In andere landen had de andere default een overweldigend effect, terwijl er geen financiële prikkels bij komen kijken.
- (2) Weerstand en verminderd draagvlak doordat het voor de burger niet mogelijk is om aan de vereisten te voldoen voor het verkrijgen van subsidie of toeslag of het vermijden van boetes. Dit zien we pijnlijk terug in de kindertoeslag-affaire.
- (3) Bezetting van de schaarse mentale capaciteit en tijd van burgers; welke ook nodig is om aan andere maatschappelijke taken en verplichtingen te voldoen. Een burger die te lange formulieren moet invullen, heeft minder tijd om zich met bijvoorbeeld mantelzorg bezig te houden.

Wij moedigen dus ten zeerste aan om in te blijven zetten op gedragskennis en dit te verankeren in beleidsprocessen. Het is geen extra, het is een vereiste voor goed beleid.

Neem de tijd voor experimenten

Wanneer je gedragswetenschap vertaalt naar de praktijk, zul je zonder uitzondering op onvoorziene obstakels stuiten. Van digitale systemen die de ontwikkelde interventie niet goed verwerken, tot een steekproefgrootte die toch tegenvalt omdat er ineens minder afspraken worden ingepland. Zoals ieder project, kost een gedragsproject tijd en worden er veel leercirkels doorlopen. Om deze op te vangen, is het belangrijk om van te voren al rekening te houden met mogelijke uitloop, zodat onvoorziene omstandigheden kunnen worden opgevangen en de interventie nog steeds goed kan worden uitgerold en lang genoeg kan worden gemeten. Neem niet alleen tijd binnen één project, neem ook de tijd om vervolg te geven aan projecten, zodat men in nieuwe experimenten lessen mee kan nemen die men enkel in de praktijk kan leren.

Tot slot is niet alleen voldoende tijd, maar ook de juiste timing van belang. Door gedragsexperts meteen bij de start van het beleidsvormingsproces te betrekken, voorkom je dat in het beleid al zaken zijn verankerd die niet goed aansluiten bij de doelgroep.

Stimuleer gemeenten tot uitvoeren sludge audits

Daarnaast is het voor gemeenten waardevol om sludge audits uit te voeren. Processen en brieven zijn soms complexer dan nodig, mede door een gebrek aan tijd om ze periodiek te heroverwegen en eventueel aan te passen. Deze audits kunnen voor gemeenten tijdsintensief zijn, waardoor het risico bestaat dat het lager op de prioriteitenlijst komt te staan. Het ministerie van SZW kan hier als autoriteit een bijdrage aan leveren door het op te nemen in haar richtlijnen/beleid.

Deel 2

Alle *achtergronden*

5. Welkom in de wereld *van gedragsverandering*

**80% van de mensen maakt goede voornemens.
Slechts 8% maakt ze waar...**

Hoe maken mensen keuzes?

We denken dat we rationele wezens zijn die goed weten waarom we doen wat we doen, maar het tegendeel blijkt waar; ons gedrag wordt voor een groot deel gestuurd door processen waar we ons niet bewust van zijn. Zo blijken we op een harde stoel betere onderhandelaars te zijn en beoordelen we mensen die ons een koude hand geven als minder aardig en barmhartig. En misschien dat je de campagne 'Kort lontje' nog kan herinneren? De campagne bestond uit een spotje met scheldende mensen. De campagne zou ons moeten prikkelen om na te denken over ons eigen korte lontje, maar het tegenovergestelde effect werd bereikt: het leidde er juist toe dat mensen sneller geïrriteerd raakten

Wat gebeurt er in ons brein?

Hoe zit dat? In ons brein zijn twee tegenovergestelde en elkaar aanvullende systemen actief: het automatische en het rationele systeem. Uit onderzoek blijkt dat ons brein niet genoeg capaciteit heeft om alle prikkels die op ons afkomen bewust te verwerken. Dit kost simpelweg te veel energie en aandacht. Om toch te kunnen functioneren, verwerken we het merendeel

van alles wat er om ons heen gebeurt automatisch. Een rood stoplicht = stoppen. Als iedereen in de trein aan een kant staat te wachten, gaan we er automatisch vanuit dat de deuren aan die kant open zullen gaan. Al deze

automatische aannames helpen ons om zonder hoofdpijn de dag door te komen.

Wanneer we onvoldoende rekening houden met automatische reacties, kunnen onze pogingen om gedrag te veranderen verkeerd uitpakken.

Denk aan het benadrukken wat mensen niet mogen. Als het belangrijk is dat iets niet gebeurt, kunnen we vervallen in de aanname: "Hoe duidelijker we maken dat het verboden is, hoe beter er wordt geluisterd". Uit een Amerikaans experiment bleek dat dat zeker niet altijd klopt. Op openbare toiletten op scholen werd een bordje opgehangen met het verzoek om niet op de muren te schrijven. Op één bordje stond geschreven: 'Do NOT write on the walls!'. Terwijl op het andere bordje het meer vriendelijke 'Please do not write on the walls' was te lezen. Een paar weken later bleek dat de muren in het openbare toilet waar het bordje 'Do NOT write on the walls!' hing, het meeste graffiti bevatte.⁵ Dit is te verklaren vanuit de menselijke behoefte aan autonomie: wanneer ons gevoel van keuzevrijheid wordt bedreigd, kan de neiging zijn om die zo snel mogelijk weer terug te pakken.

Kennis van ons automatische gedrag is dus cruciaal bij het bereiken van een effectieve gedragsverandering.

En dat is precies wat we in het no-show experiment hebben gedaan: met kennis van automatische aannames en irrationale keuzeprocessen, een duwtjes creëren. We nemen je graag mee in de gedragsanalyse die daaraan voorafging.

Focus gedragsanalyse

Bij het doornemen van de analyse is het goed om te weten dat:

- (1) De focus ligt op zaken die beter kunnen. Onterecht kan het beeld worden geschetst dat gemeenten het nog niet goed doen, wat absoluut niet het geval is en geen recht doet aan de vele inzet die door beleid en uitvoering wordt gepleegd om het proces te verbeteren. Bij het ontwikkelen van interventies is gekeken naar zaken die beter kunnen ten opzichte van de huidige situatie om zo een verhoging van show te bewerkstelligen.
- (2) De focus ligt op zaken die veranderbaar zijn binnen de ruimte en tijdsduur van dit project. Bijvoorbeeld: waar het aanpassen van brieven wel binnen de scope van dit project lag, was dit niet het geval voor de wijze waarop en frequentie waarin klantmanagers in gesprek gaan met hun cliënt en wat het effect daarvan is op de show op het volgende gesprek.

Focus gedragsanalyse

- Hoe kunnen we het proces en de middelen nog beter maken?
- Welke zaken zijn veranderbaar binnen de ruimte en tijdsduur van het project?



6. Duwtje gedragsmodel

We analyseren gedrag aan de hand van knoppen van het Duwtje gedragsmodel zodat we scherp krijgen aan welke knop (of knoppen) we moeten draaien om gedrag te veranderen. Er zijn 4 hoofdknoppen: gemak, weerstand, normen en motivatie. Onder iedere hoofdknop vallen verschillende subknoppen. Door systematisch alle knoppen te analyseren, krijgen we een volledig beeld van het gedrag. Op de volgende pagina's delen we per knop enkel de belangrijkste inzichten.

Gemak

IS ER VOLDOENDE KENNIS & WAT IS DE INVLOED VAN DE SITUATIE?

We kiezen de weg van de minste weerstand: water in de natuur zoekt de makkelijkste weg naar beneden en ook wij kiezen de makkelijkste weg van A naar B. Tijdens het analyseren van de knop gemak achterhaal je met welke 'route' de fysieke en mentale belasting zo laag mogelijk is en welke mogelijkheden er zijn om alternatieve routes zo gemakkelijk mogelijk te laten lijken.

Weerstand

WELKE WEERSTANDEN, ZOALS BOOSHEID, SPELEN EEN ROL?

Vaak roept verandering weerstand op. Hoewel verandering nieuwe kansen met zich meebrengt, worden sommige deuren voorgoed gesloten. We kunnen niet meer doen wat we altijd deden. Hierdoor kijken we met een schuin oog naar 'het nieuwe'. Bij deze knop hebben we het niet over rationele weerstanden, maar over irrationele weerstanden die ons weerhouden.

Normen

WAT DOET DE MEERDERHEID & WELKE NORMEN ZIJN BELANGRIJK?

Wij mensen zijn echte kuddedieren. Vanuit de evolutie zijn we geprogrammeerd om de groep te volgen, want leven in een groep is nou eenmaal veiliger dan alleen. Om bij een groep te horen, en uitsluiting te voorkomen, moeten de regels van de groep nageleefd worden. Maar hoe kom je erachter wat deze regels zijn? Ze zijn niet voor niets ongeschreven. Het antwoord hierop is heel simpel: door te kijken naar wat anderen doen.

Motivatie

DOEN WE IETS UIT ONSZELF OF VANWEGE BELONING OF STRAF?

Motivatie is het woord waar mensen vaak het eerste aan denken als ze het over verandering hebben. En terecht, want het is een sterke motor achter ons gedrag. We onderscheiden twee soorten motivatie: gemotiveerd door intrinsieke kenmerken van de taak (leuk of goed om te doen) of door iets van buiten: het voorkomen van straf of verkrijgen van een beloning.

KNOP | GEMAK

De fysieke en mentale belasting om het gedrag uit te voeren

Complex proces

Ten eerste zien we dat het proces waarin aanvragers zitten complex is. Denk bijvoorbeeld aan alle (bewijs)stukken die moeten worden verzameld, verschillende contactpersonen waarmee men te maken heeft en de verschillende regels die gelden. Het risico bestaat dat men het overzicht verliest. Voor no-show betekent dit dat, wanneer men voorafgaand aan een afspraak (veel) complexe stappen moet zetten, dit kan leiden tot afhaken en men dus niet eens tot de stap van het 'opdagen bij de afspraak' komt.

Moelijke communicatie

We zien dat alle gemeenten ambities hebben om helder en op B1-niveau te communiceren naar bijstandsaanvragers- en gerechtigden, maar dat nog niet iedere brief of e-mail herzien is. Denk hierbij aan woorden als 'aanmeldzuil' en zinnen als "U krijgt nu een hersteltermijn om alsnog aan het gevraagde te voldoen. Als u binnen de gestelde termijn aan het gevraagde voldoet, trekken wij de opschorting in." Dit zijn lastige teksten die niet voor iedere lezer te begrijpen zijn. Naast dat dit er toe kan leiden dat de aanvrager simpelweg niet begrijpt wat er van hem/haar wordt verlangd, doet zo'n brief ook iets met het gevoel van zelf-effectiviteit: het gevoel iets wel of niet te (gaan) kunnen. Dit is zonde, want uit onderzoek blijkt dat zelf-effectiviteit veel invloed heeft op de keuze om iets wel of niet te doen⁶. Het effect van ingewikkelde teksten bleek o.a. uit een experiment waarbij twee groepen eenzelfde recept te lezen kregen. Bij de ene groep werd het recept in een moeilijker te lezen lettertype aangeboden. Deze groep dacht vervolgens dat het recept meer moeite kostte en had minder zin om het te bereiden⁷.

Onder heldere communicatie valt ook dat de lezer weet wat er precies van hem/haar wordt verlangd. Niet in iedere brief werd duidelijk vermeld wat men precies moest doen als hij/zij de afspraak wilde afzeggen, zo werd in een van de brieven bijvoorbeeld verwezen naar een moeilijk vindbaar formulier.

Uitgeput brein

Naast externe factoren die het moeilijk maken, helpt de staat waarin veel mensen in de bijstand verkeren ook niet mee. Zij ervaren over het algemeen meer stress en armoede. Door deze constante druk is vaak sprake van een uitgeput brein waardoor mensen minder gebruik kunnen maken van hun cognitieve vaardigheden om overzicht te behouden, ingewikkelde informatie te begrijpen of vooruit te plannen. Dat wordt in sommige studies ook aangetoond, zoals in een experiment onder boeren, waarin te zien was dat zij net vóór de jaarlijkse oogst (staat van armoede) significant slechter presteerden op bepaalde cognitieve staken dan ná de oogst⁸. Het gevolg van die verminderde cognitieve vaardigheden kan zijn: struisvogelpolitiek. Er waren al genoeg andere brandjes te blussen. Dit kan er toe leiden dat een uitnodigingsbrief niet eens wordt geopend of dat men de afspraak met de gemeente onderaan de to-do-lijst plaatst. Een lijst die waarschijnlijk überhaupt al (te) lang was...

Daar komt bij dat een uitgeput brein nog meer geneigd is om te doen wat veel mensen sowieso al doen; vergeten. Niet iedere gemeente herinnert inwoners aan afspraken. Uit andere contexten, zoals de gezondheidszorg, weten we dat een herinnering no-show significant kan verminderen⁹.

Vaardigheden

De juiste stappen zetten in het proces en brieven goed begrijpen vereist vaardigheden als geletterdheid en digi-vaardigheid. Vanuit gemeenten is er vaak ondersteuning beschikbaar bij gebrek aan deze vaardigheden, maar het is ook van belang dat er op tijd wordt opgemerkt of iemand het proces wel of niet zelfstandig kan doorlopen.

KNOP | WEERSTAND

Irrationale weerstanden zoals boosheid of wegvluchten

Deze knop gaat over irrationele weerstanden die mensen weerhouden om het gewenste gedrag uit te voeren. We maken onderscheid tussen drie weerstanden: reactance, scepticisme en inertia.

Reactance

Reactance ontstaat wanneer mensen zich gepusht voelen. Autonomie is een van de voorwaarden van intrinsieke motivatie¹⁰. Wanneer onze keuzevrijheid wordt afgenomen, hebben wij de behoefte om deze te herstellen door bijvoorbeeld het verboden gedrag uit te voeren¹¹. Wanneer het verboden gedrag niet kan worden uitgevoerd, kan het ook als steeds aantrekkelijker worden beschouwd¹².

In onze analyse zagen we terug dat standaard formats van sommige brieven en e-mails dwingend van aard zijn. Denk bijvoorbeeld aan het snel dreigen met sancties, een tussenkop als “Voorkom problemen” of teksten zoals “U moet de volgende bewijsstukken nog aanleveren”.

Daarnaast bleek uit vragenlijstonderzoek bij het UWV naar show door werkzoekenden op werkoriëntatie-gesprekken, dat de werkzoekenden de vrijheid om eigen stappen te zetten als laag ervoeren en dat dit gevoel significant lager lag bij mensen die niet op kwamen dagen zonder zich af te melden¹³.

Scepticisme

Bij *scepticisme* bestaan er twijfels over het nut van het gevraagde gedrag of de oprechtheid van de boodschapper.

Uit eigen interviews met personen die dicht bij bijstandsgerechtigden staan en uit interviews uit eerder geschreven rapporten met bijstandsgerechtigden zelf¹⁴, blijkt dat mensen het nut van afspraken soms niet zien, dat het gesprek ‘onbenullig’ lijkt en men soms niet het gevoel heeft echt geholpen te worden.

De inhoud van afspraken en de wijze waarop deze worden gevoerd door consultants kunnen hier uiteraard invloed op hebben, maar dit valt buiten de scope van dit onderzoek. De communicatie voorafgaand aan de afspraak kan echter ook effect hebben. Uit het eerder genoemde UWV-onderzoek bleek dat werkzoekenden die no-show vertoonden over het algemeen denken dat het UWV minder goed aansluit op hun behoeften, maar ook minder goed weten welke dienstverlening er beschikbaar is¹⁵.

Inertia

Van de laatste weerstand, inertia, is sprake wanneer men niet zozeer tegen de gevraagde verandering is, maar opziet tegen de moeite die het kost. Er kan sprake zijn van het gevoel dat ‘het toch nooit gaat lukken’ (om bijvoorbeeld weer een betaalde baan te vinden), die zowel te maken kan hebben met de omgeving die niet faciliteert als met een gebrek aan vertrouwen in het eigen kunnen. Gevoelens van inertia kunnen er voor zorgen dat men er ‘niet eens aan begint’, dat ze meteen de handdoek in de ring gooien.

KNOP | NORMEN

De invloed van anderen

Wij mensen zijn echte kuddedieren; vanuit de evolutie geprogrammeerd om de groep te volgen. We stemmen ons gedrag af op wat anderen doen en vinden. Daarbij kijken we naar wat de meeste mensen om ons heen doen, maar ook naar mensen die we extra belangrijk vinden. Bijvoorbeeld onze vrienden of mensen die we autoriteit toe kennen.

In de context van dit project was het minder functioneel om normen uitgebreid in kaart te brengen. Alhoewel de impact van wat vrienden, kennissen, de consultant of het lokale buurtteam zegt over de bijstand en het

nakomen van afspraken van grote invloed kan zijn, is het moeilijk om hier specifiek op in te spelen met de middelen die we in handen hadden. Ook omdat dit per individu verschilt, en gedragskennis op grote schaal moest worden toegepast.

KNOP | MOTIVATIE

Intrinsieke versus extrinsieke motivatie

Motivatie is het woord waar mensen vaak het eerste aan denken als ze het over verandering hebben. En terecht, want het is een sterke motor achter ons gedrag. We onderscheiden twee soorten motivatie: gemotiveerd door intrinsieke kenmerken van de taak (leuk of goed om te doen) of door iets van buiten: het voorkomen van straf of verkrijgen van een beloning.

(Angst voor) sancties

In de analyse zagen we verschillen op dit vlak tussen de verschillende gemeenten. De meeste gemeenten binnen dit onderzoek communiceren al in een eerste uitnodigingsbrief streng over het risico van maatregelen, alhoewel ze die in de praktijk niet meteen opleggen. In het hele bijstandstraject geldt overigens een duidelijk boetesysteem. Hier lijkt veel meer focus op te liggen dan op belonen.

Alhoewel (de nadruk op) sancties mogelijk effectief zijn om fraude te voorkomen, kan het ook een heel ander effect hebben. In de literatuurstudie en in gesprekken met cliënten en consulenten kwam naar voren dat bij de cliënt soms sprake is van angst rondom het bijstandsproces. Bijvoorbeeld angst om per ongeluk een fout te maken en hiervoor gestraft te worden, of angst om gezien te worden als bewuste overtreder van regels of onwelwillende cliënt.

“Het ontvangen van een brief van de gemeente kan ook angst of paniek als gevolg hebben. “Oh nee! Waarom willen ze me nu spreken?”. Als dit je enige

inkomsten zijn, kun je je afvragen waarom je nu opeens moet komen en daar erg bezorgd over zijn.” - Lid van werkgroep die opkomt voor (kwetsbare) jongeren binnen een gemeente

“Soms kan ik het juiste papiertje niet vinden, dat doe ik niet expres... Door die brief lijkt dat wel zo” - Cliënt bijstand

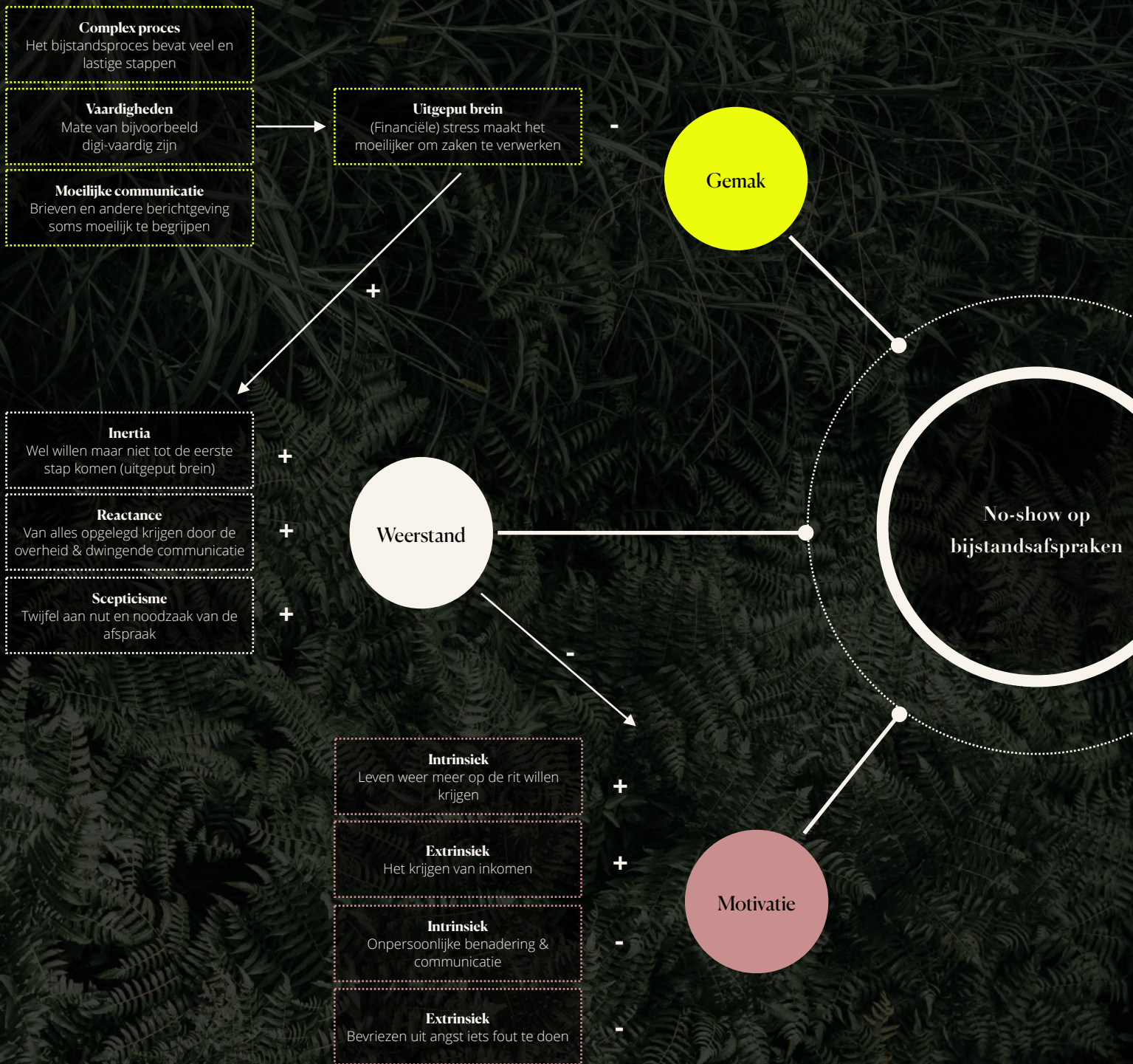
Het is niet ondenkbaar (en dit wordt soms ook ervaren) dat cliënten in reactie op deze angstgevoelens, bevroren of vluchten, in plaats van verstandig te handelen. De angst voor afspraken blijkt lang niet altijd terecht, een aantal keer komt terug dat de klant na het gesprek opgelucht is en het gesprek veel prettiger was dan verwacht.

Aanpak voelt onpersoonlijk

Uit onze gedragsanalyse blijkt meermaals dat mensen in de bijstand vaak het gevoel hebben als ‘een nummertje’ gezien te worden. Ze hebben veel verschillende contactpersonen aan wie ze herhaaldelijk hun verhaal moeten vertellen, een verhaal dat niet iedereen even graag keer op keer vertelt. Dit maakt dat men opziet tegen de afspraken. Ook algemene brieven en berichten versterken dit onpersoonlijke gevoel.

Ook uit het eerder genoemde UWV-onderzoek blijkt dat werkzoekenden die no-show vertonen de communicatie als onpersoonlijker en minder vriendelijk beoordelen. In een literatuurstudie ten behoeve van dit onderzoek werden eerste aanwijzingen gevonden voor het persoonlijker benaderen van mensen voorafgaand aan een afspraak, bijvoorbeeld door de naam van de ontvanger en de verzender in een SMS-bericht te verwerken¹⁶ of door als therapeut zelf de cliënt voorafgaand aan de afspraak te bellen om hem aan deze afspraak te herinneren¹⁷. Bij sommige gemeenten is de communicatie onpersoonlijk, bijvoorbeeld doordat de herinnering niet met een naam wordt afgesloten of omdat er in de brief niet staat met wie het gesprek is.

Voornamelijk wanneer alles toch al als moeilijk aanvoelt, de motivatie laag is en men eigenlijk niet op een afspraak wil verschijnen, vergroot het gevoel onpersoonlijk benaderd mogelijk te worden de kans op no-show.



Gedragmodel no-show

7. Gedragstechnieken

Fundament van de duwtjes

Een elegante oplossing die praktisch uit te rollen is, mét effect op het gedrag. Dat is een duwtje. Vanuit de wetenschap zijn er honderden technieken die je kunt inzetten om verandering te bewerkstelligen. We hebben de technieken geselecteerd die de meeste potentie hebben op basis van de gedragsanalyse. De technieken draaien aan de hiervoor beschreven 4 knoppen. Het resultaat is een combinatie van gedragstechnieken, gegoten in een communicatie-middel. De gebruikte technieken beschrijven we hieronder.

KNOP | GEMAK

De fysieke en mentale belasting om het gedrag uit te voeren

Fluency: snelle verwerking

Hoe sneller de verwerking (dus hoe hoger de fluency), hoe sneller we informatie kunnen ophalen en verwerken. Het blijkt ook hoe sneller we iets verwerken, hoe makkelijker we de uitvoering van de taak inschatten. Vaak staan we er niet bij stil hoe makkelijk (of beter gezegd moeilijk) iets voor een ander te verwerken is. Overheidsorganisaties hebben de neiging om moeilijke woorden te gebruiken: de beruchte ambtenarentaal. 'Dat kan beter' is de treffende titel van de campagne van de Gemeente Utrecht.

Het gemak waarmee we iets kunnen verwerken, beïnvloedt hoeveel moeite we verwachten dat een handeling ons gaat kosten. Cruciaal om rekening mee te houden wanneer je mensen vraagt om *"bewijsstukken conform artikel 101 uit de Participatiewet"* aan te leveren. Grote kans dat de lezer er als een berg tegenop ziet, terwijl de vraag bijvoorbeeld ook kan zijn: *"Kunt u uw laatste loonstrookje meenemen naar de afspraak?"*.

Onze gedragsexperts hebben de originele brieven verbeterd door deze helderder te maken en meer op B1-taalniveau te beschrijven. Een B1-woord is een makkelijk woord dat bijna iedereen begrijpt. Ook brachten we met een storyboard de stappen in kaart die mensen moesten zetten. Hieruit kwamen verschillende zaken naar voren, zoals het vervangen van een moeilijk te vinden afmeld-formulier door duidelijke afmeld-instructies. In de pre-test hebben we laaggeletterde mensen via stichting MEE laten meelesen. Een van de opmerkingen was bijvoorbeeld dat het woord 'Aanmeldzuil' niet te begrijpen was.

In alle communicatiemiddelen in de experimentele conditie is de fluency zo hoog mogelijk gemaakt.

Herinnering: hulp voor het drukbezette brein

In de huidige maatschappij worden we overspoeld met prikkels en to-do's. Dit kan er voor zorgen dat we bij het lezen van een uitnodigingsbrief wel de intentie hebben om naar de afspraak te komen, maar op het moment zelf verzaken, doordat 'naar de afspraak komen' het niet wint van de andere prikkels die roepen om onze hersencapaciteit. Zeker als die hersencapaciteit al wordt ingeperkt door de stress die gepaard gaat met (geld)zorgen. In het geval van no-show kan een herinnering helpen om de afspraak met de gemeente weer top-of-mind brengen. Het volle en soms uitgeputte brein van de aanvrager wordt zo ondersteund.

Saliency: trek de aandacht

Er zijn veel situaties waarbij het opvallend maken van het gewenste gedrag precies het juiste duwtje is. Vooral wanneer het gewenste gedrag niet top of mind is. Afspraken met de gemeente staan vaak niet hoog op het dagelijkse prioriteitenlijstje. Daarbij is de inhoud van de brief vaak moeilijk te begrijpen. Soms kan het helpen om zaken te visualiseren die moeilijk te begrijpen zijn. Het visualiseren zorgt daarbij voor een actievere verwerking van de boodschap, met als gevolg meer motivatie om er iets mee te doen.¹⁸ Zo bleek dat het visualiseren van medicijn-instructies zorgde voor beter medicijngebruik. Wij visualiseerden in de brief van Maastricht bijvoorbeeld de locatie van afspraak en de aanmeldzuil.

Door verrassende of onverwachte informatie te delen val je op, waardoor je de aandacht kan trekken voor een boodschap die je wilt overbrengen. Naast iets visueel laten opvallen, kan iets ook opvallen wanneer het afwijkt van de context. Als je in zwemkleding op het strand loopt, zal niemand vreemd opkijken. Maar in zwemkleding de straat op is toch een ander verhaal. Post van de gemeente heeft vaak een formeel uiterlijk en is daarmee onopvallend. Dit hebben we in Maastricht gedaan door een belangrijke bijlage felgroen te kleuren en zo te voorkomen dat deze wordt overgeslagen.

KNOP | NORMEN

De invloed van anderen

Sociale bewijskracht: als de meerderheid het doet

Eén van de zaken die waarschijnlijk bijdraagt aan no-show, is het opzien tegen de afspraak. Deze gevoelens blijken regelmatig onterecht te zijn, de afspraak wordt vaak wel degelijk als prettig ervaren. Maar hoe overtuigen we de bijstandsaanvrager hiervan als hij het dat zelf nog niet heeft kunnen ondervinden? Hiervoor zetten we 'sociaal bewijs' in.

Veelvuldig is aangetoond dat onze mening of gedrag wordt beïnvloedt door wat de meerderheid vindt of doet. De algemene gedachte hierbij is: "Als iedereen het doet, zal het wel juist zijn om het te doen". Met de techniek 'sociale bewijskracht', wordt de mening of het gedrag van de meerderheid zichtbaar(der) gemaakt, om zo te 'bewijzen' dat het gevraagde slim of goed is om te doen of vinden. Door in de brief te vermelden dat anderen de gesprekken met de gemeente als prettig ervaren, geven we de aanvrager meer vertrouwen in nut en noodzaak van de afspraak. Deze techniek draait aan de knop Motivatie door de sociale omgeving in te zetten. We pasten deze toe in de brief van Deventer.

KNOP | MOTIVATIE

Intrinsieke versus extrinsieke motivatie

Persoonlijke benadering

Een persoonlijke manier van schrijven, door bijvoorbeeld te groeten in een herinneringsbericht in plaats van enkel een feitelijke mededeling over de tijd en datum van de afspraak, het vermijden van de nadruk op leggen 'afspraaknummers', door af te sluiten met de (achter)naam van de consulent of door persoonlijke contactgegevens in plaats van een algemeen contactformulier toe te voegen, geeft een gezicht aan de afspraak en

gemeente als organisatie. Een bijstandsaanvrager zal zo meer sympathie voelen voor de persoon, waarmee de kans wordt vergroot dat hij/zij ingaat op een verzoek (zoals verschijnen op de afspraak). Deze techniek speelt in op de knop Motivatie.

Wederkerigheid

Wanneer we iets van iemand vragen, kan het helpen om eerst zelf iets voor de ander te doen. Zo kan het simpelweg bijvoegen van een chocolaatje bij een survey de respons al verhogen¹⁹. Wederkerigheid werkt omdat we de gever meer gaan waarderen en omdat het de norm is om, wanneer we iets krijgen, ook iets terug te geven. iets terug te geven wanneer we iets krijgen. Een gift hoeft niet perse materieel te zijn, het kan ook gaan om iets dat we voor de ander doen.

Door aan een bijstandsaanvrager duidelijk te maken welke moeite de gemeente of een consultant voor diegene doet (bv. voorbereiden op gesprek door dossier/ aanvraag te lezen) vergroot je de behoefte om iets voor de consultant terug te doen (op afspraak verschijnen of telefoon opnemen).

Ook speelt het benadrukken van het feit dat de afspraak als is voorbereid in op een specifieke ergernis die rondom no-show speelt: het gevoel een nummertje te zijn en je verhaal steeds opnieuw te moeten vertellen. Deze techniek speelt in op de knop Motivatie.

Commitment

Mensen hebben de behoefte om consistent te zijn in hun opvattingen en gedrag: Wie A zegt, moet ook B zeggen. Zowel tekstueel als met een visuele voortgangsbalk lieten we aanvragers in Maastricht zien dat ze de eerste stap in het aanvragen van bijstand al gezet hadden. Hiermee probeerden we de drang naar consistentie aanwakkeren en de kans vergroten dat ze ook de volgende stap(pen) zetten. Deze techniek speelt in op de knop Motivatie.

KNOP | WEERSTAND

Irrationele weerstanden zoals boosheid of wegluchten

Vermindering dreigende communicatie

Om onprettige gevoelens en weerstand te verlagen, werd dreigende communicatie zoals bijvoorbeeld *'Wat gebeurt er als u niet meewerkt? Als u een uitkering aanvraagt, bent u vanaf dat moment wettelijk verplicht om alle informatie te geven die nodig is...[...]. Komt u niet? Dan zullen wij u een hersteltermijn geven'*, weggehaald. Hiermee voorkom je reactance en angst.. We deden dit in Maastricht en Deventer.

Feedback: je bent goed op weg

Door feedback te geven in de vorm van een compliment, verhogen we de 'zelf-effectiviteit': het gevoel dat je iets kan of dat het gaat lukken. Uit de gedragsanalyse kwam naar voren dat een ontbrekend of laag gevoel van zelf-effectiviteit(het gevoel dat je iets kan of gaat kunnen) mogelijk een rol speelt bij no-show. Wanneer zelf-effectiviteit laag is, bestaat het risico op stilstand: "Waarom zou ik het proberen, als het toch nooit gaat lukken?" (Ook wel 'inertia'). Door het geven van een compliment over een (kleine) actie (in dit geval het contact opnemen met de gemeente), werd de nadruk gelegd op wat er al wél goed gaat, wat net een duwtje kon geven om door te zetten. Op deze manier wordt er gedraaid aan de knop Weerstand (inertia). Ook zorgt deze feedback voor een gevoel van van competentie, controle en vooruitgang.

8. Onderzoeksopzet

In februari en maart 2021 testten wij de ontwikkelde duwtjes bij de verschillende gemeenten. De hoofdvraag die we in dit onderzoek testten was: “Hoe kunnen de gemeenten met de inzet van gedragskennis zorgen voor een stijging van het aantal aanvragers dat in één keer de telefoon opneemt* of komt opdagen bij een afspraak in het kader van de Participatiewet?”. Hiertoe voerden we zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uit.

Kwantitatief onderzoek

We onderzochten het effect van de gedragsinterventies op no-show door een deel van de cliënten per gemeente bloot te stellen aan de al bestaande aanpak van de gemeente en een ander deel aan de aangepaste aanpak met de duwtjes. Bij de gemeenten Utrecht, Maastricht en Halte Werk deden we dit in de vorm van een RCT, waarbij binnen dezelfde periode cliënten willekeurig werden toegewezen aan de controle- of experimentele conditie. In Tilburg en Deventer maakten we gebruik van een voor- en nameting. In de bijlage vindt u een exacte beschrijving van de onderzoeksopzet per gemeente.

Naast de hoofdvraag, analyseerden we—wanneer mogelijk—het effect op verschillende varianten van no-show, zoals zelf terugbellen als je een afspraak hebt of de tweede keer de telefoon opnemen. Ook analyseerden we het directe effect van de variabelen ‘geslacht’ en ‘leeftijd’ op no-show en hun indirecte effect door te kijken of deze variabelen invloed hadden op de relatie tussen de condities en no-show. Bij de verschillende gemeenten werden ook nog een aantal variabelen gemeten die voor die gemeente of die interventie mogelijk relevant waren. De details hierover leest u terug in de resultaten.

We analyseerden de kwantitatieve data met behulp van analyse-programma SPSS. We analyseerden hierbij het effect van de gedragsinterventies op no-show, zowel het algemene effect van alle duwtjes bij elkaar, als het specifieke effect per gemeente.

Met statistische testen toetsen we of de bevindingen uit het onderzoek niet op toeval zijn gebaseerd en of we deze kunnen generaliseren naar de totale populatie. We gebruikten hiervoor logistische regressie analyse en chi-square analyses.

Kwalitatief onderzoek

Naast een kwantitatief onderzoek, voerden we ook een klein kwalitatief onderzoek uit. Op deze manier geven we meer kleur aan de data. We hielden in iedere gemeente 3 tot 5 korte interviews met cliënten. Bij gemeenten waar de consulent een rol speelde in het uitvoeren van de interventie, deden we ook een digitale uitvraag naar hun ervaringen.

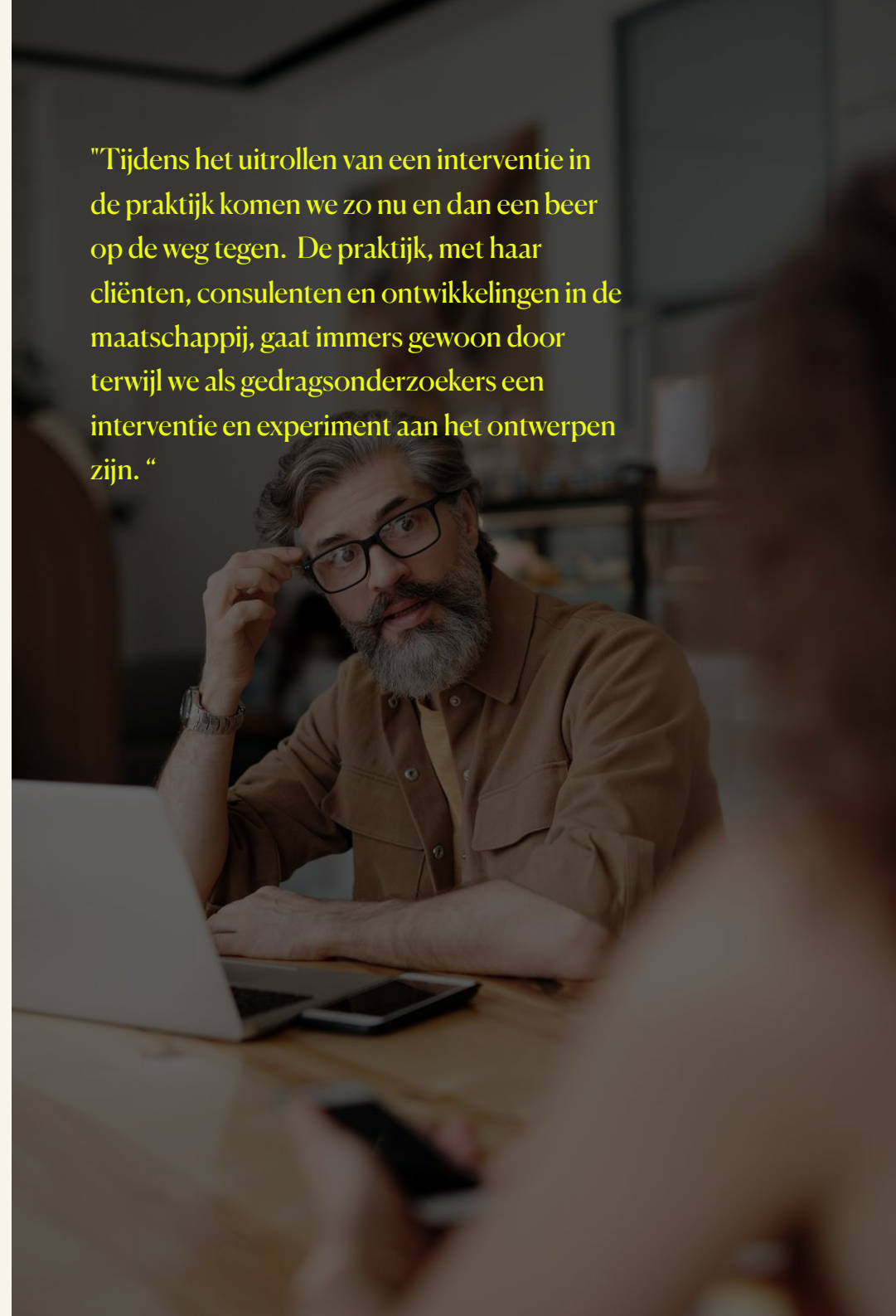
Bij de interviews dient vermeld te worden dat het juist vaak de wat minder kwetsbare of minder geërgerde cliënten waren die gevraagd werden en/of mee wilden doen. Dit betekent dat de interviews dienden om opvallendheden naar boven te krijgen, maar niet om een representatief beeld te geven van hoe de interventies werden ervaren

* Show is in dit onderzoek gedefinieerd als het in één keer opnemen van de telefoon of het verschijnen op een fysieke afspraak (indien men voor de fysieke afspraak verlaat was, maar de afspraak toch doorging wordt dit gezien als show). Alles wat hierbuiten valt, wordt gezien als no-show. Daarnaast zijn meerdere varianten van show (bijv. bij een telefonische afspraak de telefoon de tweede keer opnemen, of uit eigen initiatief de consulent terugbellen) geregistreerd. Hierdoor hebben we de invloed van de duwtjes zowel op de algemene definitie van (no-)show gemeten, als op de verschillende varianten van (no-)show.

Wijzigingen gedurende het experiment

Tijdens het uitrollen van een interventie in de praktijk komen we zo nu en dan een keer op de weg tegen. De praktijk, met haar cliënten, consulenten en ontwikkelingen in de maatschappij, gaat immers gewoon door terwijl we als gedragsonderzoekers een interventie en experiment aan het ontwerpen zijn. Van die beren kunnen we altijd iets leren. Soms zorgen ze er helaas voor dat we moeten afwijken van de geplande onderzoeksopzet. Dit maakte dat we in Deventer uiteindelijk niet begonnen aan het testen van de interventie en bij Halte Werk het experiment vroeger stopzetten dan gepland. De redenen hiervoor en lessen die we hieruit trokken vindt u terug in de bijlagen per gemeente.

"Tijdens het uitrollen van een interventie in de praktijk komen we zo nu en dan een keer op de weg tegen. De praktijk, met haar cliënten, consulenten en ontwikkelingen in de maatschappij, gaat immers gewoon door terwijl we als gedragsonderzoekers een interventie en experiment aan het ontwerpen zijn."



Overzicht onderzoeksopzet

| |  |  |  |  |  |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Duwtjes | BEVESTIGINGSBRIEF AANPASSEN & AANPASSING HERINNERING VIA SMS | 2X GEPERSONALISEERDE HERINNERING VIA WHATSAPP (OF SMS) | UITNODIGINGSBRIEF VOOR HET INTAKEGESPREK | E-MAILS TER BEVESTIGING EN HERINNERING AANPASSEN | UITNODIGINGSBRIEF AANPASSEN |
| Gedragstechniek | PERSOONLIJKE BENADERING, HERINNEREN & SOCIAL PROOF | HERINNERING, WEDERKERIGHEID, PERSOONLIJKE BENADERING, HERINNEREN | PERSOONLIJKE BENADERING, COMMITMENT & CONSISTENTIE, SALIENCE | PERSOONLIJKE BENADERING, COMMITMENT, HERINNEREN & WEDERKERIGHEID | FLUENCY, POSITIEVE FEEDBACK & PERSOONLIJKE BENADERING |
| Waar in proces | VAN AANVRAAG TOT INTAKEGESPREK | PROCES VERVOLGAFSPRAAK DOELMATIGHEID | VAN AANVRAAG TOT INTAKEGESPREK | VAN AANVRAAG TOT INTAKEGESPREK (HEET IN TILBURG 'MELDINGSGESPREK') | VAN AANVRAAG TOT INTAKEGESPREK DOELMATIGHEID |
| Onderzoeksopzet | ONDERZOEK MET VOOR EN NAMETING | GERANDOMISEERD ONDERZOEK MET CONTROLEGROEP | GERANDOMISEERD ONDERZOEK MET CONTROLEGROEP | ONDERZOEK MET VOOR- EN NAMETING | GERANDOMISEERD ONDERZOEK MET CONTROLEGROEP |
| Uitkomstmaat | (NO)-SHOW (OF TE LAAT) OP TELEFONISCHE AFSpraak | (NO)-SHOW (OF TE LAAT) OP TELEFONISCHE AFSPRAAK | (NO)-SHOW (OF TE LAAT) OP TELEFONISCHE (OF MOGELIJK | (NO)-SHOW (OF TE LAAT) OP TELEFONISCHE AFSPRAAK | (NO)-SHOW (OF TE LAAT) OP TELEFONISCHE AFSPRAAK |
| Doelgroep | 27 + | KLANTEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT EN 27+ | 27 + | 27- EN 27+ | 27- |
| Wanneer | 8 FEBRUARI - 2 APRIL 2021 | 8 FEBRUARI - 2 APRIL 2021 | 8 FEBRUARI - 2 APRIL 2021 | 8 FEBRUARI - 2 APRIL 2021 | 8 FEBRUARI - 2 APRIL 2021 |

9. Resultaat

Kunnen we met gedragsinzichten no-show verlagen? Om dit te testen hebben we interventies uitgerold in Utrecht, Tilburg, Maastricht en Halte Werk. Wat was het effect van de uitgerolde interventies op no-show?

Dit hebben we statistisch onderzocht en beschreven vanaf pagina 33. Samenvattend kan worden gesteld dat we helaas **geen significante effecten** hebben gevonden van de interventies. Hiervoor zijn verschillende verklaringen te bedenken.

Mogelijke verklaringen geen effecten

Steekproef is te klein (Halte Werk, Utrecht en Maastricht)

Bij Halte Werk, Maastricht en Utrecht was een lichte stijging van het aantal shows te zien. Het gebrek aan significantie heeft mogelijk te maken met een te kleine steekproef. Dat de steekproeven van Utrecht, Halte Werk en Maastricht relatief klein zijn komt doordat er in de onderzoeksperiode minder afspraken waren dan verwacht. Ook registratiefouten of het vergeten van het registreren dragen bij aan een kleinere steekproef. Bij Halte Werk is het experiment daarnaast vroegtijdig stilgezet. Dit is gedaan omdat de doelgroep binnen dit experiment behoort tot een van de meer kwetsbare doelgroepen binnen de gemeente en tijdens het onderzoek bleek dat de de standaardaanpak die werd ingevoerd om de interventie te testen voor hen negatief uitpakte.

Een te kleine steekproef maakt het moeilijker om vast te kunnen stellen of een gevonden effect toeval is of duidt op een daadwerkelijk aanwezig effect. Een kleine steekproef is een minder goede representatie van de totale

populatie waaruit de steekproef is getrokken dan wanneer je een grote steekproef hebt. Bij een te kleine steekproef is de kans daarom ook klein dat je statistische verbanden vindt. Het maakt het dus ook moeilijker om statistische verbanden aan te tonen wanneer deze in werkelijkheid wel bestaan. Het is dus mogelijk dat de interventie bij deze gemeenten wel een gewenst effect heeft gehad, maar dat we dit effect door de kleine steekproef niet statistisch konden aantonen.

Interventies wegen onvoldoende op tegen andere factoren

Cliënten werden voorafgaand aan de afspraak aan een hoeveelheid factoren blootgesteld die allemaal invloed zouden kunnen hebben op de no-show. Enkele voorbeelden van deze factoren zijn:

- Eerder contact met de gemeente of de betreffende consultant
- Een breder proces waarin de cliënt zich overvraagd voelt
- De mate van inspraak op de tijd en datum van de afspraak.

Het kan zijn dat de interventies (bijv. brieven en herinneringsberichten), niet opwegen tegen deze factoren.

De data is van onvoldoende kwaliteit

Consulenten hebben zelf de registraties bijgehouden. De kwaliteit van de data valt en staat dus bij hoe goed is geregistreerd. Het registreren betekende extra werk en dit moest ook nog gebeuren in de context van 'thuis werken'. Dat laatste maakte het voor leidinggevend en ons ook extra lastig om goed te kunnen ondersteunen

Corona-situatie

Alhoewel er gedurende het project regelmatig het beeld bestond dat er tijdens het testen weer (deels) fysieke afspraken zouden plaatsvinden, heeft in de praktijk het grootste gedeelte van de afspraken telefonisch plaatsgevonden. Dit heeft mogelijk een grote, positieve invloed gehad op show. Zo kun je 'per ongeluk' show vertonen doordat je je telefoon opneemt op het moment dat je wordt gebeld door de gemeente. Op een fysieke afspraak kom je niet 'per ongeluk'. In de toekomst zijn er zowel redenen om afspraken telefonisch te blijven houden, als om weer terug te gaan naar fysieke afspraken. In dit laatste geval zijn (aangepaste versies) van de ontwikkelde interventies zeker het testen waard.

De resultaten per gemeente

Allereerst: wanneer is er sprake van no-show?

Voordat we in de resultaten duiken, gaan we eerst dieper in op wat we onder no-show en show verstaan. Gemiddeld kwam **80% opdagen** en was er in 20% van de gevallen sprake van no-show.

In bijna alle gevallen vonden de afspraken telefonisch plaats. Bij een **telefonische afspraak** spreken wij van no-show als de telefoon niet wordt opgenomen, pas de tweede keer wordt opgenomen of er later door de aanvrager wordt teruggebeld. Er is sprake van show als de telefoon in 1 keer werd opgenomen.

| | | Aantal mensen |
|---------|--------------------------------|---------------|
| Show | nam in 1 keer op | 495 |
| No-show | nam niet op | 73 |
| | nam in 2 keer op | 35 |
| | belde binnen 10 min zelf terug | 11 |

Bij een **fysieke afspraak** op locatie spreken we in dit onderzoek van no-show als iemand helemaal niet komt opdagen. Er is sprake van show als iemand op tijd komt, of te laat maar waarbij de afspraak nog wel kon doorgaan.

| | | Aantal mensen |
|---------|----------------------------------|---------------|
| Show | kwam op tijd | 8 |
| | kwam te laat, afspraak ging door | 1 |
| No-show | kwam niet opdagen | 2 |

* Gemeten met een logistische regressie met no-show als afhankelijke variabele en conditie als onafhankelijke variabelen. Met geslacht, leeftijd en eerdere no-show als interactie variabelen.

** Chi-square analyse met no-show, eerdere no-show en/of geslacht als variabelen

Gemeente *Tilburg*

357 mensen namen deel

Gem. 34 jaar: van 18 tot 66 jaar

58% man, 42% vrouw

Het duwtje

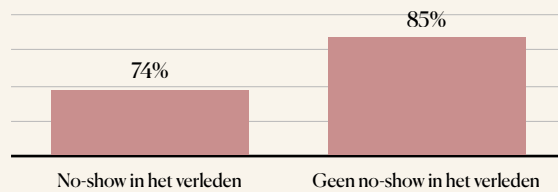
240 mensen (67%) volgden de normale procedure waarbij geen gedragsinterventie werd uitgerold; de zogenaamde controlegroep. 117 mensen (33%) ontvingen de interventie bestaande uit aangepaste e-mails voor de bevestiging van de afspraak, de herinneringsmail (visueler en persoonlijker), en een herinnerings-SMS die 24 uur voorafgaand aan de afspraak werd verstuurd.

Invloed interventie op no-show

Alle afspraken in Tilburg vonden telefonisch plaats. Had de interventie invloed op het aantal mensen dat kwam opdagen voor deze telefonische afspraak? We zien dat gemiddeld **84%** kwam opdagen voor de afspraak. In de controlegroep kwam 86% opdagen, in de experimentele groep 81%. Dit verschil was niet significant. Ook vonden we geen interactie effecten van geslacht of leeftijd op het effect van de interventie op no-show*.

Wel vonden we een marginaal significant **effect van eerdere no-show** (op een eerdere intake-afspraak tijdens de onderzoeksperiode of daarvoor) op huidige no-show ($\chi^2(1, N = 333) = 3.262, p = .071$)**. Van de groep mensen waarvan in het verleden sprake was van no-show, kwam 74% nu wel opdagen. Van de groep mensen zonder no-show in het verleden, kwamen er meer opdagen: 85%.

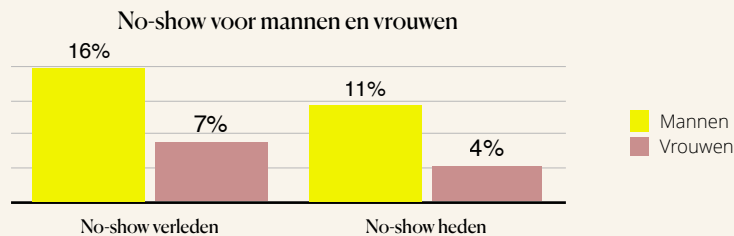
Percentage mensen dat kwam opdagen voor de afspraak



Mannen meer no-show dan vrouwen

Hoewel we geen verschil vonden tussen mannen en vrouwen in het effect van de interventie, vonden we wel een verschil in no-show tussen mannen en vrouwen voor de gemeente Tilburg. **Mannen blijken in het verleden vaker niet op te zijn komen dagen** dan vrouwen: 16% van de mannen vertoonden voorafgaand aan de intake-afspraak in de onderzoeksperiode al eens no-show, in tegenstelling tot 7% van de vrouwen ($\chi^2(1, N = 195) = 0.132, p = .017$)*.

We vonden verder geen significant verschil tussen mannen en vrouwen op de huidige no-show, gedefinieerd als 'in 1 keer opnemen'. Omdat we niet weten hoe no-show in het verleden is gedefinieerd, keken we ook naar een bredere definitie van de huidige no-show. Wanneer we 'in 2 keer opnemen' meenemen, zien we wel een verschil tussen mannen en vrouwen in no-show: **mannen hebben significant vaker no-show dan vrouwen** ($\chi^2(1, N = 338) = 0.127, p = .020$)*.



Geen effect van de interventie op het compleet hebben van de stukken

In Tilburg is ten slotte bijgehouden hoeveel mensen de benodigde informatie compleet hadden tijdens het gesprek. 14% bleek de informatie compleet te hebben, 35% had de stukken deels compleet en 51% beschikte niet over de benodigde stukken. We vonden geen effect van de interventie op het compleet hebben van de stukken. Ook vonden we geen verschillen tussen mannen en vrouwen of een effect van leeftijd op het compleet hebben van de stukken.

* Chi-square analyse met no-show, eerdere no-show en/of geslacht als variabelen

De ervaringen

We hielden korte interviews met 4 cliënten (5 cliënten binnen de aangepaste werkwijze, en 1 cliënt binnen de oude werkwijze)

Cliënten waren over het algemeen positief over de e-mails en herinneringen die ze ontvingen.

Cliënten van zowel de oude als de aangepaste werkwijze vonden dat de berichten die ze ontvingen duidelijk waren. Vooral de cliënten van de nieuwe werkwijze gaven aan duidelijk te hebben wat van hen verwacht werd. Een van deze cliënten vond het wel lastig om de benodigde bewijsstukken bij elkaar te krijgen.

Alle cliënten vonden het prettig om met 'u' aangesproken te worden. Ook de cliënt van 21 jaar die we spraken: "Tutoyeren vind ik vaak wel prima, maar bij een gemeente verwacht je wel wat professionaliteit. Dus dan vind ik 'u' beter."

Twee cliënten (één oude werkwijze en één nieuwe werkwijze) vonden het aantal berichten dat ze kregen, nog vóórdat ze hun eerste gesprek hadden, aan de hoge kant.

"Toen ik mijn afspraak had gemaakt kreeg ik diezelfde dag 2 e-mails, dat is voor mij niet nodig. Vooral de eerste e-mail, want daar stond niet veel in." - Cliënt Tilburg

Van de drie cliënten die volgens de aangepaste werkwijze zijn benaderd, gaven er twee aan zich de SMS ter herinnering niet te kunnen herinneren. Ook een cliënt die volgens de oude werkwijze werd benaderd, kon zich de e-mail ter herinnering niet herinneren (en niet terugvinden in zijn inbox en spam).

Daarbij werd door alle cliënten aangegeven dat ze het prettig vonden om zelf een afspraak in te kunnen plannen. Het werd gewaardeerd dat ze zo zelf controle hadden over hun agenda en het gesprek zo snel mogelijk konden inplannen.

"Een vriendin van mij woont in een andere gemeente, en die moest komen opdraven op een moment dat haar helemaal niet uit kwam..." - Cliënt Tilburg

Tot slot gaven 3 van de 4 cliënten aan telefonische afspraken met de gemeente handig te vinden. Redenen hiervoor waren dat het minder tijd kost en ze eventuele bewijsstukken die ontbraken nog gemakkelijk erbij te kunnen pakken. Wel zeiden 2 van de 4 cliënten een eerste afspraak zoals het meldingsgesprek wel graag in persoon te doen. Vooral omdat het contact met de consulent dan persoonlijker is dan per telefoon.

Gemeente *Maastricht*

54 mensen namen deel

Gem. 40 jaar: van 22 tot 66 jaar

66% man, 34% vrouw

Het duwtje

30 mensen (56%) volgden de normale procedure waarbij geen gedragsinterventie werd uitgerold. 24 mensen (44%) ontvingen de interventie: een persoonlijker, vriendelijker en visuelere versie van de eerste brief die aanvragers van de gemeente ontvangen.

Geen effect van interventie op no-show

In Maastricht vond 80% van de afspraken telefonisch plaats en 20% fysiek. Gemiddeld kwam **89%** opdagen (ongeacht of het om een fysieke of telefonische afspraak ging). In de controlegroep kwam 87 % opdagen, in de experimentele groep 92 %. Dit verschil was niet significant. Ook vonden we geen verschillen tussen mannen en vrouwen of een effect van leeftijd.

Geen effect van de interventie op het compleet hebben van de stukken

In Maastricht is bijgehouden hoeveel mensen de benodigde informatie compleet hadden. 56% bleek de informatie compleet te hebben, 27% had de stukken deels compleet en 17% beschikte niet over de benodigde stukken. We vonden geen effect van de interventie op het compleet hebben van de stukken. Ook vonden we geen verschillen tussen mannen en vrouwen of een effect van leeftijd op het compleet hebben van de stukken.

De ervaringen

We hielden korte interviews met 4 cliënten (5 experimentele groep, 1 controle-groep)

De cliënten waren over het algemeen positief over de brief. De brief (experimentele groep) werd gezien als opvallend, duidelijk, vriendelijk en helder. De cliënt uit de controle-groep (oude brief), had hier geen duidelijke mening over.

“Fijn om een leidraad en duwtje in de rug te hebben” - uitspraak over de voortgangsbalk

Gemeente *Utrecht*

118 mensen namen deel

Gem. **23** jaar: van 18 tot 27 jaar

63% man, 37% vrouw

Het duwtje

51 mensen (43%) volgden de normale procedure waarbij geen gedragsinterventie werd uitgerold. 67 mensen (57%) ontvingen de interventie: aan de uitnodigingsbrief werd een oplegger toegevoegd met een persoonlijke boodschap van de werkmatcher (o.a. een compliment) en contactgegevens van de werkmatcher voor eventuele vragen.

Geen effect van interventie op no-show

In Utrecht vonden alle gesprekken telefonisch plaats. Had de interventie invloed op het aantal mensen dat kwam opdagen voor deze telefonische afspraak? We zien dat gemiddeld **60%** kwam opdagen voor de afspraak. In de controlegroep kwam 54 % opdagen, in de experimentele groep 64 %. Dit verschil was niet significant. Ook vonden we geen verschillen tussen mannen en vrouwen of een effect van leeftijd.

Verschillen tussen de gemeenten

Opvallend is dat er een groot verschil zit tussen de gemiddelde show in de gemeente Utrecht (60%) en de andere gemeenten (89, 84 en 88 %). Het is interessant om in vervolgonderzoek mogelijke verklaringen voor dit verschil te onderzoeken.

Verklaringen kunnen worden gezocht in de kenmerken waarop de onderzochte afspraak verschilt met die van (sommige van) de andere onderzoeksgemeenten.

Deze kenmerken zijn:

- Enkel jongeren in de onderzoeksgroep
- Afspraakdatum en -tijd wordt opgelegd in plaats van in samenspraak gemaakt
- Voorafgaand aan de afspraak gaat meestal een zoekperiode van 4 weken voorbij waarin negatieve ervaringen kunnen worden opgedaan of waarin de jongere al kan uitstromen
- In de periode voorafgaand aan de afspraak had er meestal nog geen verbaal contact plaatsgevonden met de gemeente, tenzij de jongere dit actief heeft opgezocht of er in een uitzonderingsgeval toch al iets moest worden gevraagd of medegedeeld.

Inmiddels wordt er bij de gemeente Utrecht al wel eerder persoonlijk contact gelegd met jongeren die een bijstandsaanvraag doen, maar tijdens het onderzoek was dit nog niet het geval.

De ervaringen

We hielden korte interviews

met 5 cliënten (3 experimentele groep, 2 controle-groep)

En de uitvoerende werkmachers (=consulenten) gaven hun mening

De gesproken cliënten in de experimentele groep waren positief over de brief, het gaf een goed gevoel.

"Het viel me wel op dat deze anders is dan normaal, niet alleen maar heel formeel. Ik kreeg wel een positief gevoel. [...] Voordat ik de brief kreeg, heb ik ook al gebeld over de uitkering met iemand van afdeling Inkomen, daarbij kreeg ik een gevoel van "Ik moet oppassen met m'n woorden." Daar wel iets meer spanning bij. Ik kreeg bij deze brief wel een gevoel van opluchting: in ieder geval kan ik dadelijk met een contactpersoon praten op relaxte manier". [...] Het voelt goed om te horen 'Goed dat je contact hebt opgenomen', dan voelt het alsof ik een goede zet heb gedaan."

- Cliënt Utrecht, 23 jaar

Een aantal jongeren gaven de feedback dat het fijn zou zijn als de duur van de afspraak in de brief zou staan.

De aangepaste brief had ook gevolgen voor het werk van de werkmachers. Zij zouden al voor de afspraak op een persoonlijk telefoonnummer bereikbaar zijn (waarbij dit voorheen via een algemeen contactnummer was en een aantal werkmachers überhaupt niet bereikbaar waren op een eigen nummer) en ook e-mails zouden al voor de eerste afspraak direct aan hen worden gericht. Bij hen werd achteraf nagevraagd hoe zij dit hadden ervaren.

Zij waren hierover positief (n = 2) of tussen positief en negatief in (n = 7) Als positief punt noemden zij dat de werkzoekende hen nu laagdrempelig kon bereiken, zowel omdat de lijntjes korter waren, als dat er ook via WhatsApp vragen konden worden gesteld.

Als negatieve punten noemden zij:

- Het ontvangen van vragen die zij niet konden beantwoorden (bijvoorbeeld over inkomen)
- Sommige cliënten verwachtten dat, als zij te laat terugbelden, de afspraak alsnog kon plaatsvinden.
- Het direct bereikbaar zijn op ieder moment tijdens de werkdag. Waarschijnlijk omdat dit kan afleiden van andere bezigheden en omdat het onhandig kan zijn om onvoorbereid een cliënt aan de lijn te hebben.

Veel werkmachers gaven overigens aan weinig vragen ontvangen te hebben.

Gemeente *Halte Werk*

97 mensen namen deel

Gem. 54 jaar: van 31 tot 68 jaar

40% man, 60% vrouw

Het duwtje

30 mensen (56%) volgden de normale procedure waarbij geen gedragsinterventie werd uitgerold. 24 mensen (44%) ontvingen de interventie: een persoonlijke variant van de klassieke herinnering waarin weerstand werd weggenomen, en die wanneer mogelijk via WhatsApp werd verstuurd.

Kanttekening experiment

Het experiment werd bij Halte Werk vroegtijdig stopgezet omdat cliënten stress bleken te ervaren die waarschijnlijk mede werd veroorzaakt door aanpassingen in het proces, die gedaan waren om de interventie te kunnen testen. De lessen die hieruit zijn getrokken, zijn verwerkt in de adviezen in dit rapport (p. 10-16) en zijn uitgebreid terug te vinden in de bijlage over Halte Werk. De data die in de eerste weken werd verzameld, is wel geanalyseerd. Als achtergrond is het goed om te weten dat de standaardtekst van de geteste herinnering zo nu en dan al werd aangepast door consultants, om deze beter te laten aansluiten bij de cliënt.

Geen effect van interventie op no-show

Bij Halte Werk vonden alle afspraken telefonisch plaats. We zien dat gemiddeld **88 %** kwam opdagen voor de afspraak. In de controlegroep kwam 86 % opdagen, in de experimentele groep 90 %. Dit verschil was niet significant. Ook vonden we geen verschillen tussen mannen en vrouwen.

Hoe ouder, hoe groter de kans op show

Wel vonden we een significant effect van leeftijd. Hoe ouder, hoe groter de kans om op te komen dagen (OR = 1,075, $p = ,015$).* **Ieder levensjaar neemt de kans om op te komen dagen met 7,5% toe.** Dit was de enige gemeente waarbij binnen de gemeente leeftijd een factor was.

De ervaringen

We hielden korte interviews

met 5 cliënten (3 experimentele groep, 2 controle-groep)

En de uitvoerende klantmanagers deelden ervaringen

De cliënten waren over het algemeen positief over de herinneringen, deze werden als praktisch ervaren.

“Ik vraag ook altijd al zelf om herinneringen. Ik ben vergeetachtig. Het voelt zo rot als ik een afspraak vergeet. Dan krijg ik weer het gevoel dat ik uit contact wil gaan uit schaamte en dat wil ik niet.” - Cliënt Halte Werk (52 jaar)

Ook de inhoud werd gewaardeerd. Klantmanagers gaven aan zich liever niet aan een standaardtekst te houden, zij ervaren het belang van maatwerk. Soms pasten zij de tekst daarom toch aan. Klanten gaven aan zich gezien te voelen door de tekst. Dit ging zowel over de standaardtekst, als door de klantmanagers gemaakte aanpassingen.

Sommige klanten vonden het aantal van twee berichten echter wat overdreven. Vanuit de klantmanagers kwam ook terug dat één, en zeker twee berichten, voor sommige cliënten ook voor onrust of irritatie kan zorgen. Zij gaven aan dat het prettig zou zijn om zelf te kunnen beslissen of, en zo ja, hoeveel herinneringen passen zouden zijn.

* Logistische regressie met no-show als afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen waren: geslacht (man/vrouw), leeftijd (kwalitatief), eerder no-show (ja/nee).

De klantmanagers zijn wisselend over de tijdsinvestering van het versturen van de berichtjes. Een aantal klantmanagers vonden het prima, anderen vonden de twee berichtjes wat veel en gaven ook aan dat het versturen van de herinneringen op de afgesproken tijdstippen voor wat druk en gepuzzel in agenda's zorgde.

Effect van type afspraak

Naast algemene verklaringen voor het uitblijven van een significant effect (zie pagina 31-32), heeft het type afspraak waarbij de interventie werd getest mogelijk invloed gehad. De cliënt kon van te voren al kon aangeven of hij/zij er gebruik van wilde maken. Wanneer hij/zij dit niet deed, had dit geen gevolgen voor de uitkering. Bij de meeste afspraken in de bijstand heeft dit wel gevolgen voor de uitkering. Mogelijk had de interventie bij dit laatste type afspraken meer impact gehad. De interventie was namelijk onder andere gericht op het warmer benaderen van de cliënt en voor afspraak waar deze interventie bij werd getest, werd de cliënt al relatief warm benaderd.

Gemeente *Deventer*

Uit de voormeting bij de gemeente Deventer bleek dat er nagenoeg geen no-show was. We zijn daarom gestopt met het uitvoeren van het experiment. In plaats daarvan hebben we aanvullend onderzoek gedaan naar het proces in Deventer en dit in kaart gebracht voor andere gemeenten. De lessen die kunnen worden getrokken uit de aanpak in Deventer zijn te lezen in het document 'Aanvullend onderzoek Deventer'.



Nawoord

Dit onderzoek zou niet zijn wat het nu is zonder de inzet van de gemeente Deventer, Halte Werk, gemeente Maastricht, gemeente Tilburg en gemeente Utrecht. We hebben best wat van jullie gevraagd in een toch enerverende tijd en er is altijd zo goed mogelijk meegewerkt. Heel erg bedankt daarvoor!

Verder bedanken wij ook het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor het bieden van de ruimte om dit experiment uit te voeren. Daarnaast hebben VNG, Divosa, gemeente Rotterdam en gemeente Den Haag met ons meegelezen en meegekeken en ons van de nodige feedback voorzien. Dit was waardevol, bedankt daarvoor!

Literatuurlijst

- 1 Moors, F. (2014). *Een onderzoek naar het niet verschijnen van werkzoekenden bij een afspraak betreffende arbeidsontwikkeling bij Werk & Inkomen*. Onderzoek en Business Intelligence, Gemeente Rotterdam.
- 2 Met de 'no-show' wordt de medewerkingsverplichting – op grond van artikel 17, tweede lid, van de Participatiewet - niet nageleefd.
- 3 Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976-980.
- 4 Moors, F. (2014). Een onderzoek naar het niet verschijnen van werkzoekenden bij een afspraak betreffende arbeidsontwikkeling bij Werk & Inkomen. Onderzoek en Business Intelligence, Gemeente Rotterdam.
- 5 Pennebaker, J. W., & Sanders, D. Y. (1976). American graffiti: Effects of authority and reactance arousal. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2(3), 264-267.
- 6 Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- 7 Song, H., & Schwarz, N. (2008). If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation. *Psychological Science*, 19(10), 986-988.
- 8 Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976-980.
- 9 Parikh, A., Gupta, K., Wilson, A. C., Fields, K., Cosgrove, N. M., & Kostis, J. B. (2010). The effectiveness of outpatient appointment reminder systems in reducing no-show rates. *The American Journal of Medicine*, 123(6), 542-548.
- 10 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182
- 11 Miron, A. M., & Brehm, J. W. (2006). Reactance theory-40 years later. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37(1), 9-18.
- 12 Miron, A. M., & Brehm, J. W. (2006). Reactance theory-40 years later. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37(1), 9-18.
- 13 Knook, S., Wijnhoven, M. & Engels, Y. (2019). *No-show voorkomen bij Werkoriëntatiegesprekken*. UWV Kennisverslag 2019-4. Amsterdam: UWV.
- 14 Zie bijvoorbeeld Schell-Kiehl, I., Slots, L., Holsbrink, G. (2014). *Terugdringing "No Show" in re-integratie trajecten met behulp van sancties van de gemeente Enschede: Een kwalitatief onderzoek naar het perspectief van de bijstandsgerechtigden*. In opdracht van Gemeente Enschede, Expertisecentrum Economie, Werk & Gezondheid & Saxion. Verkregen van <https://www.saxion.nl/binaries/content/assets/onderzoek/health-and-wellbeing/social-work/terugdringing-no-show.pdf>
- 15 Knook, S., Wijnhoven, M. & Engels, Y. (2019). *No-show voorkomen bij Werkoriëntatiegesprekken*. UWV Kennisverslag 2019-4. Amsterdam: UWV.
- 16 Sanders, M., & Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: Applying behavioral science to improve attendance at high-impact job recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1).
- 17 Shoffner, J., Staudt, M., Marcus, S., & Kapp, S. (2007). Using telephone reminders to increase attendance at psychiatric appointments: findings of a pilot study in rural Appalachia. *Psychiatric Services*, 58(6), 872-875.
- 18 Gass, R. H., & Seiter, J. S. (2016). *Visual Persuasion*. In R. H. Gass & J. S. Seiter (Eds.), *Persuasion, Social Influence and Compliance Gaining* (5th ed.) (pp. 308-330). New York: Routledge.
- 19 Brennan, M., & Charbonneau, J. (2009). Improving mail survey response rates using chocolate and replacement questionnaires. *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 368-378.

Vragen?

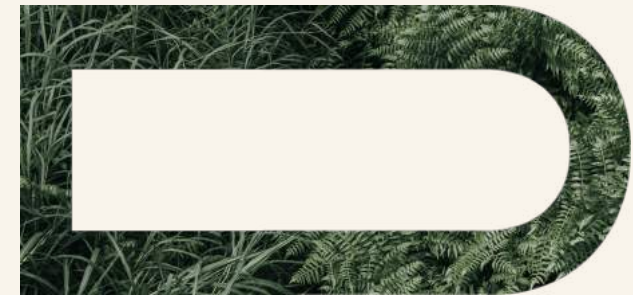
Dit rapport is geschreven door Marije Hofland, MSc., Ruben Dummer, MSc., en Eva Vermeulen, MSc., van onderzoeks- en adviesbureau Duwtje.

Voor vragen kunt u contact opnemen via ruben@duwtje.com.

Over Duwtje

Duwtje is een onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van gedragsverandering. Wij helpen met de zoektocht naar verandering. Met kennis van gedrag en de overtuiging dat vele kleine stapjes meer bereiken dan één grote stap. Maar bovenal door met andere ogen naar de vragen te kijken en samen met de organisatie de uitdaging aan te gaan.

Duwtje is opgericht in 2009. Het team van Duwtje bestaat uit 13 experts en heeft samengewerkt met vele organisaties en bedrijven, waaronder ziekenhuizen, gemeentes, goede doelen en verschillende Ministeries en inspecties. Daarnaast verzorgen de Duwtje trainers wekelijks lezingen en in-company opleidingen door het hele land.



DUWTJE NODIG?

duwtje.com