

Rapport gedragsbeïnvloeding bij
bedrijven
Ministerie van Economische Zaken

Den Haag, 9 november 2016

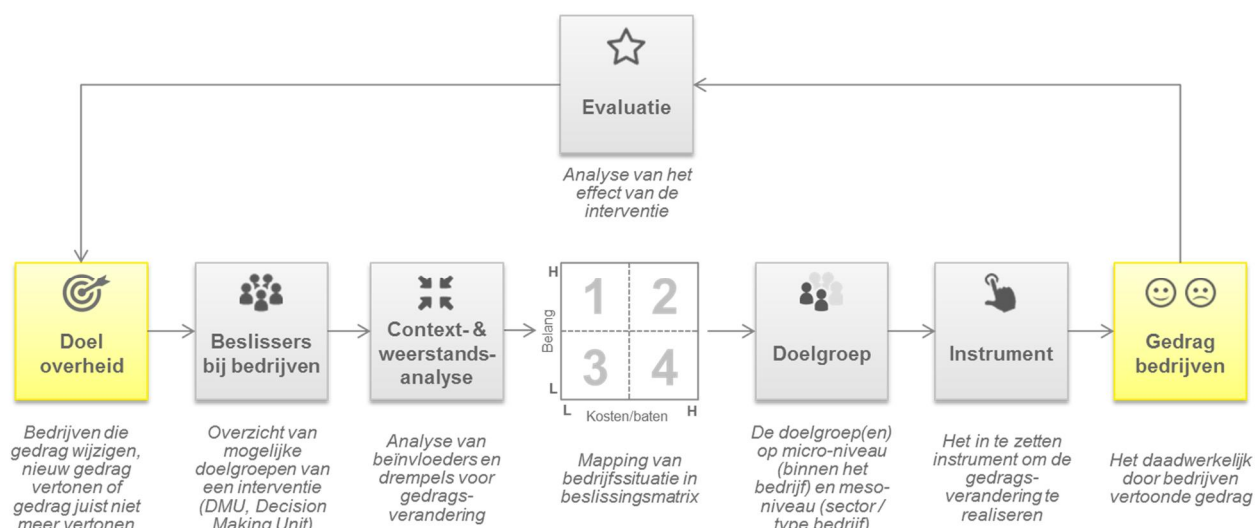
Managementsamenvatting

Om publieke belangen te waarborgen is het soms gewenst dat de Nederlandse overheid het gedrag van bedrijven beïnvloedt. Het ministerie van Economische Zaken heeft daartoe het Behavioural Insights Team EZ (BIT EZ) opgericht. Dit team ondersteunt beleidsdirecties bij het toepassen van gedragswetenschappelijke kennis in beleid, van gedragsanalyse tot beleidsexperimenten. De literatuur op dit gebied biedt echter vooral inzichten in gedrag van individuen, terwijl EZ-beleid voornamelijk te maken heeft met bedrijven. Daarom brengt dit onderzoek academische en praktische kennis samen om vast te stellen in hoeverre de literatuur toepasbaar is op het gedrag van bedrijven, welke rol de overheid kan spelen bij gedragsbeïnvloeding en welk vervolgonderzoek dit onderzoeksgebied verder kan brengen. De vraagstelling is vierledig:

1. Welke gedragsinzichten spelen een grote rol bij de gedragsbeïnvloeding van bedrijven door overheden of andere stakeholders? Zo ja, in welke context en hoe effectief was de inzet van deze gedragsinzichten?
2. Wat zijn de voornaamste drijvers die bepalend zijn voor het gedrag van bedrijven bij de afweging of zij zich inzetten voor een publiek belang/ niet handelen in strijd met een publiek belang?
3. Welke algemene verschillen tussen individuen en bedrijven als beslissers kunnen worden onderscheiden, die van invloed zijn op de toepassing van gedragsinzichten in beleid?
4. Wat zijn kansrijke routes om dit onderzoeksgebied verder te brengen?

Analysekader

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een analysekader opgesteld dat een beeld geeft hoe gedragsbeïnvloeding bij bedrijven mogelijk werkt en de relevante factoren daarbij integreert. Het kader dient als startpunt voor het onderzoek en wordt verder uitgediept door middel van een literatuurstudie, het verzamelen van praktijkinzichten en een aantal praktijkcasussen.



Figuur 1: Analysekader gedragsbeïnvloeding bedrijven

De uiteinden van het analysekader bestaan uit het doel van de overheid en het daadwerkelijke gedrag van bedrijven. Als hier een discrepantie tussen bestaat, zal de overheid het gedrag van bedrijven willen beïnvloeden. Om dit te realiseren dient eerst in kaart gebracht te worden wie beslissers bij bedrijven zijn, hoe de context eruit ziet en welke weerstand er bestaat tegen het gewenste gedrag. Vervolgens moeten

in de stap 'Mapping' het bedrijfsbelang en de kosten en baten tegen elkaar uitgezet worden. Op basis van deze stappen kan bepaald worden welke rol het toepassen van gedragsinzichten zou kunnen spelen, wat een geschikte doelgroep is en welk instrument ingezet kan worden. Tot slot dient geëvalueerd te worden of de beïnvloeding heeft geleid tot het gewenste gedrag.

Aanpak

De onderzoeksvragen zijn beantwoord door eerst na te gaan hoe het analysekader aansluit bij zowel de theorie (literatuurstudie) als de praktijk (door middel van gesprekken met specialisten uit de praktijk). Op basis hiervan kan de theoretische basis voor het analysekader uiteengezet worden en wordt meer gedetailleerde invulling gegeven aan het kader. De inzichten voortkomend uit de eerste stap van het onderzoek worden vertaald naar hypothesen, die aan de hand van veldonderzoek (cases) zijn onderzocht.

Literatuurstudie

In de literatuurstudie zijn aan de hand van het analysekader de reeds bekende wetenschappelijke inzichten gerelateerd aan gedragsbeïnvloeding bij bedrijven beschreven. Omdat keuzes niet altijd (volledig) rationeel genomen worden, ontstaan biases en gevoeligheid voor keuzearchitectuur: de manier waarop keuzes gepresenteerd worden. De afwijkingen van het normatieve model vormen de basis voor het toepassen van gedragsinzichten. Er bestaat veel literatuur die bevestigt dat de inzet hiervan succesvol kan zijn bij individuen, maar er zijn drie belangrijke verschillen tussen individuen en bedrijven aan te wijzen: bij bedrijven is vaak sprake van groepsprocessen en -beslissingen, van een principaal-agentrelatie en van professionele besluitvorming. Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven hierdoor in sommige gevallen rationeler en economischer zijn, maar dat ook groepen, agenten en professionals gevoelig zijn voor inschattingfouten en biases.

Op het gebied van het analysekader-element 'beslissers bij bedrijven' kunnen we concluderen dat de dominante coalitie in grote mate het gedrag van bedrijven bepaalt. De samenstelling van deze coalitie hangt sterk samen met de organisatiecultuur en wordt onder andere beïnvloed door de mate van machtsafstand. Behalve op de dominante coalitie kan het toepassen van gedragsinzichten zich ook richten op (interne of externe) change agents, die vooral succesvol kunnen zijn in een non-hiërarchische omgeving, mits zij voldoende steun krijgen van hoger management.

Uit de literatuurstudie kan niet geconcludeerd worden dat de hoogte van de stakes invloed hebben op de mate van rationaliteit van een beslissing, maar tegelijkertijd is er ook geen literatuur beschikbaar over beslissingen waarmee veel geld gemoeid is. Daarnaast tellen niet alleen monetaire kosten en baten mee bij een beslissing, maar speelt bijvoorbeeld ook de impact op imago een steeds grotere rol bij bedrijven. In het kader van naleving zien we dat beperkt begrip van de regels en beperkte kennis van de risico's belangrijke oorzaken zijn van niet-naleven en dat bedrijven gevoelig lijken voor de sociale norm en vergelijkingen met concurrenten.

Tot slot van de literatuurstudie is onderzocht wat al bekend is over de inzet van instrumenten gerelateerd aan gedragsinzichten. Het blijkt dat de inzet van nudges - interventies die een beslisser een zetje in de gewenste richting moeten geven - bij bedrijven in diverse landen effectief is geweest. Voorbeelden hiervan zijn het stimuleren van opname van overheidsprogramma's, het efficiënter innen van belasting of het verminderen van het aantal fouten in ziekenhuizen. Kanttekening hierbij is wel dat de teams die de gedragsinzichten toepassen mogelijk minder neiging hebben om te publiceren over mislukte interventies (publicatiebias). Vrijwillige milieuprogramma's zijn vooral interessant voor (grote) bedrijven die meer waarde hechten aan hun imago, maar de positieve effecten ervan zijn beperkt door het freerider-effect, dat vooral optreedt als er sprake is van zelfrapportage.

Praktijkinzichten

Naast de wetenschappelijke inzichten zijn ook praktijkinzichten opgedaan door gesprekken met diverse partners en directors van EY. Hieruit blijkt dat een typisch besluitvormingsproces bestaat uit vijf fases: Trigger, Verkenning, Onderzoek, Toetsing en Besluit. De Triggerfase wordt hierbij als doorslaggevend beschouwd bij gedragsverandering: zonder een geschikte trigger blijven bedrijven vasthouden aan de status quo. De deskundigen uit de praktijk herkennen het beeld dat imago steeds belangrijker wordt voor bedrijven en ook onderzoek van het World Economic Forum (2012) bevestigt dit: 25% van de waarde van een bedrijf wordt bepaald door reputatie.

Aan de praktijkdeskundigen zijn twee casussen voorgelegd omtrent archetype gedrag dat de overheid wil stimuleren: innovatie en scholing. Op basis van deze twee archetypen is het analysekader doorlopen, om zo te toetsen hoe goed dit aansluit bij de praktijk. Voor beide casussen is het doel van de overheid helder, maar is het niet eenvoudig om te meten of het gewenste gedrag door bedrijven in de praktijk gebracht wordt, wat het evaluatie-element compliceert. Bij scholing is het belangrijk om te onderscheiden wie de beslisser binnen het bedrijf is (bijvoorbeeld: is HR leidend of slechts faciliterend?) en bij innovatie zien we dat het hoger management doorgaans beslissingen neemt, maar zeer afhankelijk is van ideeën uit lagere organisatielagen. Bij innovatie lijkt de weerstand doorgaans van financiële aard te zijn (grote investeringen met onzeker rendement); bij scholing zit dit vaak in onwetendheid over het belang ervan voor de resultaten en reputatie van het bedrijf (wat het toepassen van gedragsinzichten in dit geval kansrijk maakt). Om te bepalen wat geschikte instrumenten en doelgroepen zijn om innovatie en scholing te stimuleren is meer onderzoek nodig, maar het analysekader lijkt geschikt als leidraad bij verdere analyse.

Veldonderzoek

De toepasbaarheid van het analysekader is ook onderzocht aan de hand van twee praktijkcasussen: de Transparantiebenchmark en de Banenafspraken. De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud, kwaliteit en voornamelijk de mate van transparantie van de verslaggeving van Nederlandse ondernemingen. Bedrijven kunnen hieraan actief deelnemen door een self-assessment in te vullen of ervoor kiezen dit door een externe partij te laten doen. De Banenafspraken is een in eerste instantie vrijwillige afspraak tussen werkgevers en de overheid om een groot aantal extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Als de doelstellingen niet gehaald worden, kan een wettelijk quotum in werking treden.

In het eerste deel van de Transparantiebenchmark is onderzocht welke factoren een rol spelen bij de beslissing om (vrijwillig) een self-assessment in te vullen. Uit een kwantitatieve analyse blijkt dat een beursnotering, een hoge omzet en het hebben van relatief veel medewerkers de bereidheid om actief deel te nemen verhogen. Daarnaast spelen ook de sector en de mate van concurrentie in de sector een rol. Uit follow-up interviews bij een aantal bedrijven komt naar voren dat zij over het algemeen een weloverwogen beslissing nemen. Bedrijven nemen vaak deel als het bedrijf en haar stakeholders duurzaamheid en MVO hoog in het vaandel hebben staan, maar de vereiste tijdsinvestering, onduidelijkheid, onwetendheid of een gebrek aan prioriteit bij stakeholders vormen een belemmering om deel te nemen.

In het tweede deel van de Transparantiebenchmark is gepoogd door middel van het toepassen van gedragsinzichten het aantal bedrijven dat het self-assessment invult te vergroten. De aangepaste uitnodiging speelde in op de uitverkorenheid van de deelnemers, benadrukte positieve ervaringen van andere bedrijven en appelleerde aan de wens om niet achter te blijven bij andere bedrijven. De interventie leverde echter geen significant resultaat op en leek zelfs enigszins averechts te werken. Een mogelijke verklaring is dat het inzetten van gedragsinzichten niet effectief is als bedrijven een weloverwogen

beslissing ('Systeem 2', in termen van de duale processentheorie van Kahneman) nemen om niet deel te nemen en wellicht zelfs contraproductief werkt als bedrijven zich onder druk gezet voelen.

Bij de Banenafspraken-casus is door middel van een vignettenstudie onderzocht waarom werkgevers zich wel of niet inzetten voor deze afspraak. Ondanks het relatief lage responspercentage kan geconcludeerd worden dat directeuren minder vaak geneigd zijn zich in te zetten voor de Banenafspraken dan andere respondenten (zoals HR-managers en diversity managers). Ook blijkt dat het publiceren van een lijst met de best- of slechtst presterende sectoren op (allebei) een negatieve relatie heeft met de verklaarde bereidheid van bedrijven om zich in te zetten voor de Banenafspraken. Tot slot geven bedrijven aan dat publicatie geen goed middel is, omdat het om intrinsieke motivatie zou moeten gaan.

Aanbevelingen en suggesties vervolgonderzoek

Bedrijven zijn op veel terreinen gevoelig voor dezelfde biases als individuen (zij het soms in mindere mate) en gewenst gedrag in binnen- en buitenland is al succesvol gestimuleerd door toepassing van gedragsinzichten. Daarmee is gedragsbeïnvloeding bij bedrijven door de overheid een interessante onderzoeksrichting. Bij de toepassing ervan kan het analysekader een goede leidraad zijn, om op systematische wijze in kaart te brengen welke stakeholders en welke factoren op welke wijze een beslissing kunnen beïnvloeden en hoe kansrijk bepaalde instrumenten zijn om gedrag te beïnvloeden. Het gebruik kan zeer effectief en efficiënt zijn om context en weerstand in kaart te brengen en een geschikte interventie te ontwerpen. Wel dient rekening gehouden te worden met de bevinding dat gedragsinzichten niet in alle situaties geschikt zijn en dat goedbedoelde initiatieven soms zelfs een averechts effect kunnen hebben. Daarom is het van belang de experimenten kleinschalig te testen voor ze op grotere schaal in te voeren.

We adviseren het analysekader verder uit te diepen op basis van meer praktijkexperimenten. Zo kan een beter inzicht verkregen worden in welke instrumenten geschikt zijn in welke situaties en welke juist niet (faalfactoren). Een mogelijk startpunt voor deze experimenten is het overzicht van geslaagde interventies die bij buitenlandse bedrijven zijn toegepast. Dit overzicht kan aangevuld worden door middel van een brainstormsessie met deelnemers uit de overheid, de academische wereld en de praktijk. Interessante onderwerpen voor vervolgonderzoek zijn de sunk-cost fallacy, de mate waarin het gewenste gedrag aansluit bij de strategische agenda van een bedrijf, de toepasbaarheid van gedragsinzichten bij duidelijke 'Systeem 2'-beslissingen en de invloed van dominante coalities. Tot slot zou het waardevol zijn om bij één of meer experimenten ook de gevolgen van de interventie op langere termijn te onderzoeken.

Inhoudsopgave

1	Inleiding op het onderzoek	9
1.1	Achtergrond	9
1.2	Onderzoeksvragen	9
1.3	Scope van het onderzoek	9
1.4	Begeleidingscommissie en onderzoeksteam	10
2	Onderzoeksopzet	11
2.1	Overzicht onderzoeksopzet	11
2.2	Analysekader	12
3	Literatuurstudie	15
3.1	Context- en weerstandsanalyse	17
3.1.1.	Gedragsinzichten	18
3.1.2.	Verschillen tussen individuen en bedrijven	19
3.1.2.1.	Individuen versus groepen	21
3.1.2.2.	Principaal-agenttheorie	24
3.1.2.3.	Professionele besluitvorming	24
3.2	Beslissers bij bedrijven	26
3.3	Mapping	29
3.3.1.	Gedragsinzichten en de beslismatrix	29
3.3.2.	Naleving	31
3.4	Instrument: Bestaande initiatieven	33
3.4.1.	Pure nudges	33
3.4.2.	Vrijwillige programma's	37
3.4.2.1.	Theorie	37
3.4.2.2.	Empirie	38
3.4.3.	Langetermijneffecten	40
3.5	Conclusie literatuurstudie	43
3.5.1	Inzichten	43
3.5.2	Reflectie analysekader op basis van literatuurstudie	44
4	Praktijkinzichten	47
4.1	Besluitvorming bij bedrijven	48
4.2	Archetype 1 - Innovatie	52
4.3	Archetype 2 - Menselijk kapitaal: scholing	56
4.4	Conclusies & reflectie analysekader	61
5	Veldonderzoek	64
5.1	Transparantiebenchmark deel 1A	65
5.1.1	Aanpak	65
5.1.2	Resultaten	66
5.1.3	Conclusies	71

5.2	Transparantiebenchmark deel 1B	71
5.2.1	Aanpak	71
5.2.2	Resultaten	73
5.2.3	Conclusies	80
5.3	Transparantiebenchmark deel 2	81
5.3.1	Aanpak	81
5.3.2	Resultaten	83
5.3.3	Conclusies	85
5.4	Banenafsprak	86
5.4.1	Aanpak	86
5.4.2	Resultaten	91
5.4.3	Conclusies	94
5.5	Reflectie analysekader op basis van veldonderzoek	95
6	Conclusie en aanbevelingen	99
6.1	Beantwoording onderzoeksvragen	99
6.2	Aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek	102
7	Bijlages	108
7.1	Bijlage 3.1: Literatuurlijst	108
7.2	Bijlage 3.2: Voluntary Enviromental Programs (VEP)	115
7.3	Bijlage 5.1 Transparantiebenchmark deel 1B – Vragenlijst interviews	117
7.4	Bijlage 5.2 Transparantiebenchmark deel 2 - Uitnodiging kick-off	118
7.5	Bijlage 5.3 Transparantiebenchmark deel 2 - Uitnodiging experiment groep	120
7.6	Bijlage 5.4 Transparantiebenchmark deel 2 - Uitnodiging controlegroep	122
7.7	Bijlage 5.5 Transparantiebenchmark deel 2 – Herinneringsmailing interventiegroep	124
7.8	Bijlage 5.6 Transparantiebenchmark deel 2 – Herinneringsmailing interventiegroep	127
7.9	Bijlage 5.7: Banenafsprak - Overzicht uitgevraagde bedrijfskenmerken	129
7.10	Bijlage 5.8: Banenafsprak - Overzicht van de vignetten	130
7.11	Bijlage 5.9: Banenafsprak - Een voorbeeld van een enquête (enquête groep 1)	131
7.12	Bijlage 5.10: Banenafsprak – Fixed effects regressie	136
7.13	Bijlage 5.11: Banenafsprak – Fixed effects regressie	137
7.14	Bijlage 5.12: Banenafsprak – Kwalitatieve analyse responses	138
7.15	Bijlage 4.2 Archtype – Innovatie – vragenlijst	139
7.16	Bijlage 4.3: Archetype – Scholing - vragenlijst	142
7.17	Bijlage 5.13: Samenvatting inzichten over bedrijven	144

1 Inleiding op het onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond, de onderzoeksvragen en de scope van het onderzoek.

1.1 Achtergrond

Het Kabinet heeft in een brief aan de Tweede Kamer van 4 december 2014 aangegeven dat departementen pilots gaan draaien met het toepassen van gedragswetenschappelijke inzichten in het beleid. Het ministerie van Economische Zaken heeft daartoe het Behavioural Insights Team EZ (BIT EZ) opgericht. Dit team ondersteunt beleidsdirecties bij het toepassen van gedragswetenschappelijke kennis in beleid, van gedragsanalyse tot beleidsexperimenten.

EY is samen met de Universiteit van Utrecht, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Universiteit van Tilburg gevraagd om een verkennend onderzoek uit te voeren voor het ministerie van Economische Zaken omtrent gedragsbeïnvloeding bij bedrijven. Dit onderzoek dient drie doelen:

1. Inzicht krijgen in hoeverre de gedragswetenschappelijke literatuur van toepassing is op het gedrag van bedrijven;
2. Vaststellen van praktische handvatten voor het handelingsperspectief van de overheid om het gedrag van bedrijven te beïnvloeden;
3. Komen tot aanbevelingen om dit onderzoeksgebied verder te brengen.

1.2 Onderzoeksvragen

Dit rapport geeft antwoord op de volgende vier deelvragen:

1. Welke gedragsinzichten spelen een grote rol bij de gedragsbeïnvloeding van bedrijven door overheden of andere stakeholders? Zo ja, in welke context en hoe effectief was de inzet van deze gedragsinzichten?
2. Wat zijn de voornaamste drijvers die bepalend zijn voor het gedrag van bedrijven bij de afweging of zij zich inzetten voor een publiek belang/ niet handelen in strijd met een publiek belang?
3. Welke algemene verschillen tussen individuen en bedrijven als beslissers kunnen worden onderscheiden, die van invloed zijn op de toepassing van gedragsinzichten in beleid?
4. Wat zijn kansrijke routes om dit onderzoeksgebied verder te brengen?

1.3 Scope van het onderzoek

Het onderzoek heeft als doelgroep bedrijven (ZZP tot multinational) met een focus op organisaties met een commercieel oogmerk. Het intern functioneren van bedrijven is niet de focus van het onderzoek; het draait om hoe de overheid het gedrag van bedrijven beïnvloedt en welke factoren hierbij een rol spelen. Vanwege de verkennende status van het onderzoek wordt de literatuurstudie breed ingezet, waarbij sommige onderwerpen tot in detail worden uitgewerkt, terwijl andere onderwerpen beknopter worden behandeld. De scope van de literatuurstudie wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3. Hetzelfde geldt voor de elementen die vanuit een praktisch oogpunt inzichten willen bieden: de scope van de Praktijkinzichten en de Veldstudies wordt in betreffende hoofdstukken (respectievelijk hoofdstuk 4 en 5) beschreven.

1.4 Begeleidingscommissie en onderzoeksteam

Het onderzoek is opgezet en begeleid door een begeleidingscommissie, met daarin vertegenwoordigers van het Ministerie van Economische Zaken en andere belanghebbenden bij dit onderzoek.

Begeleidingscommissie

Naam	Organisatie
Thomas Dirkmaat	Ministerie van Economische Zaken
Bram van Dijk	Ministerie van Economische Zaken
Annemieke Tuinstra	Autoriteit Consument & Markt (ACM)
Chris Krikken	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)
Cees Egmond	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
Kees Vringer	Planbureau voor Leefomgeving (PBL)
Eric van Dijk	Universiteit Leiden

De uitvoering van het onderzoek is tot stand gekomen door een samenwerking tussen drie universiteiten en EY.

Onderzoeksteam

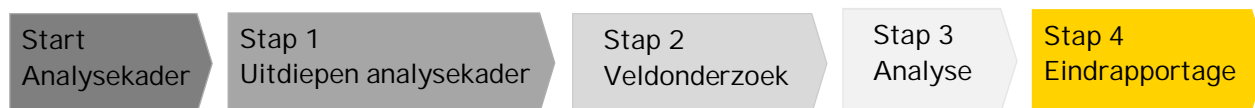
Naam	Organisatie
Larissa Peeters	EY
Jan Potters	Tilburg University
Robert Dur	Erasmus Universiteit Rotterdam
Stephanie Rosenkranz	Universiteit Utrecht
Frank Harmsen	EY
Jesse Hoekstra	EY
Joost Clarenbeek	EY
Karin Lagendijk	EY

2 Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een analysekader opgesteld dat een centrale rol speelt bij gedragsbeïnvloeding bij bedrijven door de overheid. Om dit analysekader uit te diepen en verder te detailleren, is een onderzoeksopzet opgesteld die gestoeld is op een combinatie van literatuurstudie en praktijkervaring / praktijkcasussen. De onderzoeksopzet wordt in meer detail gespecificeerd in sectie 2.1 en in sectie 2.2 wordt het analysekader geïntroduceerd en toegelicht.

2.1 Overzicht onderzoeksopzet

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksopzet:



Figuur 2.1: Onderzoeksopzet

Het startpunt van het onderzoek is een – specifiek voor dit onderzoek opgesteld – analysekader, met daarin factoren die mogelijk een rol spelen bij gedragsbeïnvloeding van bedrijven.

In de eerste stap wordt onderzocht hoe het analysekader aansluit bij zowel de literatuur (door middel van een literatuurstudie) als de praktijk (door middel van gesprekken met specialisten uit de praktijk). De literatuurstudie is gericht op het vinden van gedragsinzichten die een rol spelen bij gedragsbeïnvloeding van bedrijven door overheden en andere stakeholders. Daarnaast wordt onderzocht welke gedragstheorieën - gericht op individuen - ook van toepassing zijn op bedrijven. De resultaten van de literatuurstudie worden besproken in hoofdstuk 3. In gesprekken met ervaren adviseurs van EY worden vervolgens concrete inzichten, kennis en ervaring op het gebied van gedragsbeïnvloeding bij bedrijven uitgediept. Deze praktijkinzichten worden uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Op basis van deze eerste stap kan de theoretische basis voor het analysekader uiteengezet worden en wordt meer gedetailleerde invulling gegeven aan het kader. De inzichten voortkomend uit de eerste stap van het onderzoek worden vertaald naar hypothesen, die aan de hand van het veldonderzoek (casestudy) worden onderzocht (stap 2).

De twee praktijkcasussen die in stap 2 worden gebruikt om de hypothesen te toetsen zijn de Transparantiebenchmark en de Banenafpraak:

1. De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud, kwaliteit en vooral de mate van transparantie van maatschappelijke jaarverslaggeving van Nederlandse ondernemingen. Deze ondernemingen worden gevraagd de benchmark in te vullen; doen zij dit niet, dan worden zij beoordeeld door een onafhankelijke partij. Er is voor deze casus gekozen, omdat goed inzichtelijk kan worden gemaakt wat bedrijven er toe drijft om wel of niet vrijwillig deel te nemen aan de benchmark. Naast onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij gedragsbeïnvloeding, wordt ook een concrete interventie toegepast in de uitnodigingsbrief aan bedrijven, om het effect daarvan in de praktijk te toetsen.

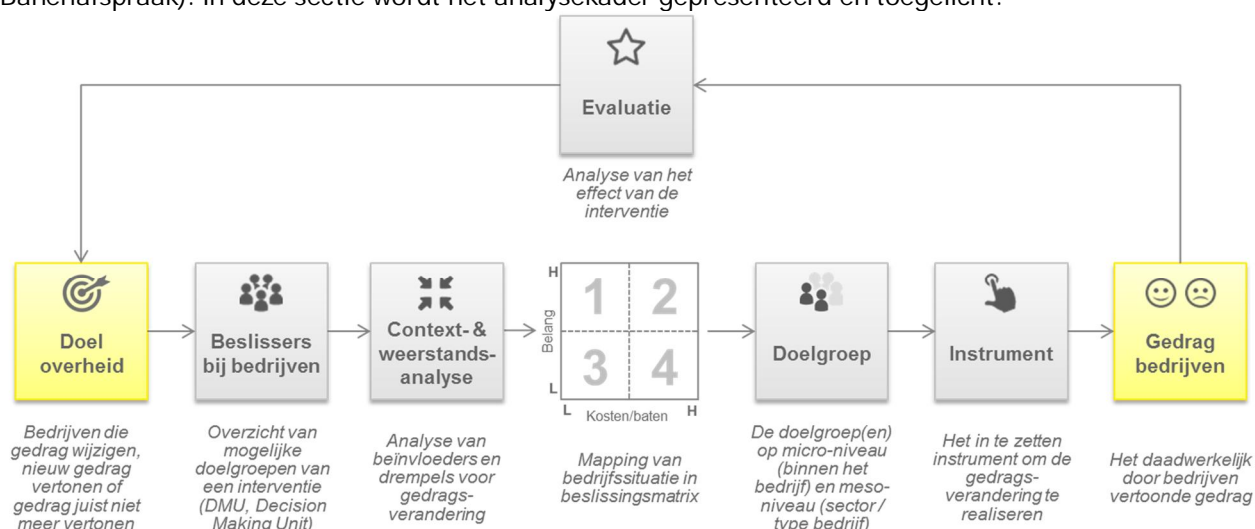
- Via de Banenafspraken hebben werkgevers gezamenlijk vrijwillig de afspraak gemaakt om tot 2026 100.000 banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze casus is in dit onderzoek opgenomen omdat de afspraak actueel is en inspeelt op de intrinsieke motivatie van werkgevers. Het inzichtelijk maken op basis van welke aspecten werkgevers de keuze maken om zich wel of niet in te zetten voor de Banenafspraken, kan de overheid helpen om in de toekomst soortgelijk beleid effectief vorm te geven.

Door analyse van deze casussen (stap 3) zijn we in staat om een beter inzicht te geven in de voornaamste drijvers die bepalend zijn voor gedrag van bedrijven. We willen vaststellen welke algemene verschillen er bestaan tussen individuen en bedrijven waar het gaat om toepassing van gedragsinzichten in beleid en we doen aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

De inzichten die opgedaan worden door middel van dit onderzoek worden samengevat in het onderhavige eindrapport (stap 4).

2.2 Analyse kader

Een verkennende literatuurstudie voorafgaand aan het onderzoek leerde dat er nog weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar was op het gebied van gedragsbeïnvloeding van bedrijven door de overheid. Daarom is op basis van een combinatie van de literatuur over gedragsbeïnvloeding van individuen' en praktijkinzichten een analysekader opgesteld. Het doel van dit analysekader is een beeld te geven hoe gedragsbeïnvloeding bij bedrijven mogelijk werkt. Er is getracht een logisch kader op te stellen waarin de factoren die een rol spelen bij gedragsbeïnvloeding van bedrijven geïntegreerd worden. Het analysekader is een kader om de bepalende factoren die het gedrag van bedrijven sturen en die mogelijk door de overheid kunnen worden beïnvloed te analyseren en op basis hiervan tot interventies te komen waarmee een beleidsdoel kan worden behaald. Dit kader biedt een startpunt voor het verdere onderzoek. In de literatuurstudie wordt het analysekader uitgediept op basis van bestaande literatuur, om zo een bredere theoretische basis te creëren. Vervolgens wordt de praktische uitvoerbaarheid van gebruik van het analysekader getoetst aan de hand van de twee casussen (Transparantiebenchmark en Banenafspraken). In deze sectie wordt het analysekader gepresenteerd en toegelicht.



Figuur 2.2: Analyse kader gedragsbeïnvloeding bedrijven

Doel overheid

Om het publieke belang te borgen is het soms gewenst dat de overheid het gedrag van bedrijven beïnvloedt. Voorbeelden van gewenst gedrag van bedrijven zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen (Corporate Social Responsibility), het nastreven van (duurzame) innovatie, een eerlijke behandeling van werknemers, leveranciers en klanten of betrokkenheid bij de (lokale) gemeenschap.



Beslissers bij bedrijven

Zodra het doel van de overheid in kaart is gebracht, dient een overzicht gemaakt te worden van beslissers bij bedrijven die invloed hebben op of zeggenschap hebben over de keuzes die het gewenste gedrag beïnvloeden. In de literatuur wordt in dit kader gesproken over Decision Making Unit (DMU). Binnen een DMU worden verschillende rollen onderscheiden, zoals bijvoorbeeld initiatiefnemers, beslissers, beïnvloeders of inkopers. In de praktijk varieert dit van de CEO van een bedrijf tot de inkoper, van het Management Team tot het uitvoerende team op de werkvloer. Het in kaart brengen van de gehele DMU is een belangrijke randvoorwaarde om uiteindelijk de juiste instrumenten te kunnen selecteren en toepassen.



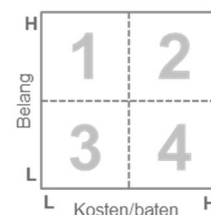
Context- & weerstandsanalyse

Een cruciale stap om doelen van de overheid te realiseren en om gedrag van bedrijven te beïnvloeden, is de context- & weerstandsanalyse. Bij deze analyse wordt in kaart gebracht hoe het huidige gedrag verschilt van het gewenste gedrag en welke factoren een belangrijke rol spelen bij het maken van keuzes. De weerstand tegen het vertonen van gewenst gedrag kan ontstaan door te hoge kosten of te lage baten, maar het is waarschijnlijk dat ook de bredere context bij dergelijke beslissingen een belangrijke rol speelt. Bedrijven vragen zich bijvoorbeeld af of het gewenste gedrag in lijn is met de bedrijfscultuur en strategie, of en hoe het de reputatie beïnvloedt en of concurrenten dit gedrag al vertonen.



Mapping

Op basis van de context- en weerstandsanalyse kan elke bedrijfssituatie ingedeeld worden in één van de kwadranten van de beslissingsmatrix. Deze matrix kan gebruikt worden om in te schatten welke instrumenten naar verwachting het best van toepassing zijn bij een bepaalde situatie, op basis van het belang van een beslissing (verticale as) en de verhouding tussen kosten en baten (horizontale as).



Uit de gedragseconomie is bekend dat individuen in sommige gevallen automatische, snelle en impulsieve beslissingen nemen (systeem 1), terwijl in andere gevallen meer bewuste en weloverwogen keuzes gemaakt worden (systeem 2). Het onderscheid tussen systeem 1 en systeem 2 wordt verder uitgewerkt in paragraaf 3.1.1 van de literatuurstudie. De verwachting is dat het nemen van belangrijke beslissingen binnen bedrijven op een soortgelijke manier gaat als bij systeem 2, terwijl bij onbelangrijke beslissingen (een equivalent van) systeem 1 in werking treedt.

Op de horizontale as staat de verhouding tussen kosten en baten, waarbij deze zowel monetair als niet-monetair kunnen zijn. Als de kosten voor gedragsverandering naar verhouding laag zijn, is het gemakkelijker deze verandering teweeg te brengen dan bij verhoudingsgewijs hoge kosten.

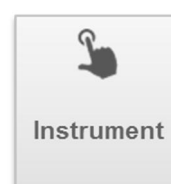
Doelgroep

Als de positie binnen de beslissingsmatrix en de context van een beslissing in kaart zijn gebracht, kan de doelgroep van een interventie bepaald worden. Dit kan de bedrijfsinterne doelgroep zijn (bijvoorbeeld de CEO, Raad van Bestuur of eigenaar als blijkt dat het een strategische beslissing betreft waarmee grote kosten gemoeid zijn), maar ook bijvoorbeeld de sectoren of type bedrijven waar gedragsbeïnvloeding het meest kansrijk lijkt. In sommige gevallen is het van belang draagvlak te creëren en daartoe een brede doelgroep te nemen. Het kiezen van de geschikte doelgroep geschiedt op basis van de eerder genomen stappen in het analysekader, zoals de mapping en de context- en weerstandsanalyse.



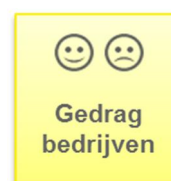
Instrument

De overheid heeft een breed scala aan potentiële instrumenten tot haar beschikking om gedragsverandering bij bedrijven teweeg te brengen. Dit varieert van de 'klassieke' instrumenten, zoals wet- en regelgeving, boetes en subsidies, tot het toepassen van gedragsinzichten of nudges. De voorgaande analyses moeten een indicatie geven welk type instrument (of een combinatie ervan) het meest geschikt is om het gewenste gedrag te stimuleren.



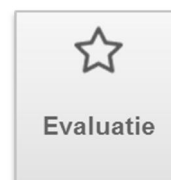
Gedrag bedrijven

Uiteindelijk is het doel dat bedrijven hun gedrag veranderen, nieuw gedrag vertonen of juist stoppen met het vertonen van bepaald gedrag naar aanleiding van het ingezette instrument.



Evaluatie

Om de effectiviteit van de interventies te meten is het essentieel om grondige en regelmatige evaluaties uit te voeren. Typerend aan het gebruik van gedragsinzichten is dat hypothesen proefondervindelijk getest worden en de interventies bijgesteld worden op basis van de feedback. Door het kader te doorlopen worden hypothesen opgesteld over welke doelgroepen met welke instrumenten het beste bereikt kunnen worden. Vervolgens dienen kleinschalige pilots in te worden gezet, om zo de instrumenten te verfijnen en uiteindelijk de interventies op grotere schaal toe te passen.



3 Literatuurstudie

Deze literatuurstudie heeft als doel de potentiële effectiviteit van op bedrijven gerichte toepassing van gedragsinzichten in kaart te brengen. Gedragsinzichten kunnen ook een belangrijke rol spelen bij vormgeving van dwingende maatregelen, maar de toepassing ervan op (overheids-) beleid is vooral gepopulariseerd door Thaler en Sunsteins boek *Nudge* uit 2008. Een 'nudge' behelst een interventie die een beslisser een zetje in de juiste richting moet geven, zonder daarbij diegene te dwingen tot het kiezen van een bepaalde optie of hem juist een optie te verbieden. Het wordt dan ook wel libertair paternalisme genoemd (SER, 2010). Belangrijk hierbij is niet zozeer welke keuzes een beslisser heeft, maar hoe deze keuzes gepresenteerd worden. Dit is wat Thaler en Sunstein keuzearchitectuur noemen. Een bekend voorbeeld hiervan veroorzaakt substantiële verschillen tussen Europese landen in het percentage inwoners dat orgaandonor is. Dit percentage is namelijk vele malen hoger in landen waar men automatisch donor is en zich moet uitschrijven voor het donorschap in vergelijking met landen waar men zich dient in te schrijven.

Tot op heden zijn op gedragsinzichten gebaseerde interventies veruit het meest toegepast bij consumenten of burgers. Hoewel deze in veel gevallen zeer effectief zijn gebleken in het sturen van consumentengedrag, is het de vraag of bedrijven op een zelfde manier zullen reageren. In dat geval is de toepassing van gedragsinzichten een uitermate aantrekkelijk instrument voor de overheid, voornamelijk vanwege de lage uitvoeringskosten die eraan verbonden zijn in combinatie met de intrinsieke motivatie die interventies mogelijk teweegbrengen. We bestuderen het gedrag van bedrijven in den brede zin van het woord, kijkend naar gedrag in verschillende lagen binnen het bedrijf. We behandelen het gedrag van individuele werknemers tijdens hun dagelijkse bezigheden, maar ook de belangrijke beslissingen die het topmanagement neemt.

We richten ons op de beleidsinstrumenten Gedragsbeïnvloeding en Zelfregulering, zoals beschreven op de website van het Kenniscentrum Wetgeving en Juridische Zaken (KCWJ)¹.

- De instrumenten voor gedragsbeïnvloeding passen de gedragsinzichten verkregen uit de gedragseconomie op verscheidene manieren toe in de communicatie met bedrijven. De onderscheidende factor is dat deze instrumenten geen dwang uitoefenen en geen restricties opleggen. Zo kijken we bijvoorbeeld niet naar regelgeving op zich, maar wel hoe de regels en mogelijke consequenties worden gecommuniceerd naar de belanghebbende partijen.
- Onder het instrument Zelfregulering behandelen we zelfreguleringprogramma's en convenanten tussen overheden en bedrijven. Dit instrument past het gedragsinzicht toe dat individuen en bedrijven graag een positief beeld van zichzelf creëren en belang hechten aan de manier waarop anderen naar ze kijken. We behandelen Zelfregulering als een voorbeeld waarmee maatschappelijk verantwoord ondernemen gestimuleerd kan worden en beseffen dat de overheid meer instrumenten tot zijn beschikking heeft.

Uiteraard speelt ook dwingend instrumentarium (zoals wet- en regelgeving en financiële prikkels) een belangrijke rol bij het beïnvloeden van gedrag van individuen en bedrijven en kunnen inzichten uit de gedragseconomie ook een rol spelen om de toepassing hiervan effectiever te maken.

¹ <https://www.kcwj.nl/kennisbank/integraal-afwegingskader-beleid-en-regelgeving/6-wat-het-beste-instrument/61/categorie%C3%ABn?cookie=yes.1441376746921-853794461>

We richten ons in deze literatuurstudie met name op de gedragseconomische literatuur, die de inzichten uit de economie en de (sociale) psychologie combineert. Het gaat hier vooral om studies uit de experimentele economie, waarbij zowel resultaten uit het lab als het veld voorbijkomen. We behandelen echter ook een aantal conventionele studies met inzichten uit de economie. Literatuur gerelateerd aan de organisatiepsychologie, bedrijfseconomie en bedrijfskunde laten we grotendeels buiten beschouwing; in het kader van deze vraagstelling richten we ons op de gedragseconomie.

We bespreken de literatuur aan de hand van het analysekader (figuur 2.2). Om te beginnen behandelen we in paragraaf 3.1 (*Context- en weerstandsanalyse*) het menselijke besluitvormingsproces aan de hand van de cognitieve processentheorie van Kahneman (2003). Vervolgens bestuderen we hoe de effectiviteit van de hierboven genoemde instrumenten mogelijk interacteert met de omgevingsfactoren die een bedrijf karakteriseren en in hoeverre Kahnemans theorie van toepassing is op het besluitvormingsproces van bedrijven. Hierbij nemen we het individu als uitgangspunt en toetsen we het effect van de omgevingsfactoren op de effectiviteit van het instrument aan de hand van resultaten afkomstig uit de experimentele literatuur. Een substantieel deel van de studie is gewijd aan het uitdiepen van de verschillen tussen individuen en bedrijven. We beperken ons hierin tot generieke omgevingsfactoren die het bedrijf in algemene zin karakteriseren en waar voldoende empirische literatuur over te vinden is. We richten ons op de rol van het groepsproces, de principaal-agentrelatie en professionele besluitvorming. Tevens benoemen we andere omgevingsfactoren die een belangrijke rol spelen. Hier gaat het bijvoorbeeld om de machtsverhoudingen binnen het bedrijf en de bedrijfscultuur. Casusstudies zijn nodig om meer inzicht in deze onderwerpen te krijgen, denk aan de rol van de bedrijfscultuur en machtsposities binnen het bedrijf.

In paragraaf 3.4 van de studie (*Instrument*) bestuderen we een verzameling reeds geïmplementeerde toepassingen van beide types instrumenten. Om te beginnen kijken we naar interventies van het type Gedragsbeïnvloeding die gedragsinzichten toepassen om het gedrag van organisaties op een niet-dwingende manier te beïnvloeden. Deze interventies zijn vrijwel zonder uitzondering gericht op individuen binnen het bedrijf. Vervolgens kijken we naar een aantal voorbeelden van zelfreguleringsprogramma's op het gebied van milieu. De inzichten die de empirische studies naar deze programma's opleveren hebben meer betrekking op grotere bedrijven. Bovendien kijken we naar de langetermijneffecten van toepassing van gedragsinzichten.

De twee hierboven beschreven hoofdstukken bevatten de belangrijkste inzichten van de literatuurstudie. In paragrafen 3.2 (*Beslissers bij bedrijven*) en 3.3 (*Mapping*) bespreken we respectievelijk de beslissers binnen bedrijven en het type beslissingen dat zij nemen. Het gebrek aan empirische literatuur over deze elementen van het analysekader in combinatie met de bedrijfsspecifieke aard ervan hebben ertoe geleid dat deze hoofdstukken een verkennende toon hebben. We blijven in deze hoofdstukken aan de oppervlakte en streven er met deze literatuurstudie dus niet naar om het volledige beslissingsproces van bedrijven in kaart te brengen.

We concluderen dat er indicaties bestaan dat het toepassen van gedragsinzichten bij bedrijven eveneens effectief zou kunnen zijn, maar merken ook op dat de mate van effectiviteit waarschijnlijk kleiner is. Er is echter het nodige vervolgonderzoek gewenst om de effectiviteit van dergelijke interventies bij bedrijven vast te stellen. Om tijdens het lezen het overzicht te behouden, worden aan het einde van iedere paragraaf de belangrijkste inzichten in een beknopt kader samengevat.

3.1 Context- en weerstandsanalyse

BIT EZ heeft als doel het gedrag van bedrijven te beïnvloeden met innovatief overheidsbeleid. Om hier succesvol in te zijn, dienen twee aspecten bestudeerd te worden. Ten eerste is het van belang te bestuderen welke factoren beslissingen binnen bedrijven beïnvloeden. Ten tweede betrekken ze de kenmerken van een bedrijf die leiden tot een geslaagde gedragsverandering. Deze sectie houdt zich bezig met het eerste aspect. In de volgende sectie, *Beslissers bij bedrijven*, komen we vervolgens terug op de omgeving die een succesvolle gedragsverandering faciliteert.

In maart 2016 heeft de Britse overheid de ORGANISER methode (HM government 2016) gepubliceerd. Het is een methode die kan helpen beter inzicht te krijgen in de oorsprong van gedrag van bedrijven door de context en bedrijfsinterne dynamieken aan hand van een negental thema's in kaart te brengen. Het doel van ORGANISER is vergelijkbaar met het analysekader en toont veel raakvlakken. De inzichten die via deze methode verkregen worden zijn noodzakelijk om de mate van succes van beleid tot bepaalde hoogte te kunnen voorspellen. Tevens dient de ORGANISER methode net als het analysekader ervoor om onverwacht gedrag en daaruit volgende uitkomsten van beleid beter te kunnen voorspellen zodat hier rekening mee gehouden kan worden. ORGANISER is gebaseerd op bewijs uit het Rapid Evidence Assessment (RAE). De factoren zijn alomvattend wat betreft het beïnvloeden van organisatiegedrag. ORGANISER bestaat uit negen (sub)thema's die men in 3 hoofdthema's gecategoriseerd heeft:

- External bestaande uit operating environment, relationships en gaining advantage & reputation
- Internal bestaande uit aims, norm & organisational culture en internal structures
- Decisionmaking processes bestaande uit strategic processes, estimation en relying on trusted resources

Verder zijn de vragen op pagina 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42 en 46 in het rapport van belang bij het formuleren van beleid.

Indien een context- en weerstandsanalyse uitgevoerd wordt voor een praktische casus, zal er veel aandacht zijn voor de oorsprong van de weerstand en de specifieke contextuele omstandigheden die de beslissingen en het gedrag van een bedrijf beïnvloeden (zoals de economische situatie van een bedrijf of sector of de mate van regulatie). Tijdens de literatuurstudie analyseren we de context- en weerstandsanalyse echter op een abstracter niveau: welke contextfactoren spelen een rol bij het nemen van beslissingen en hoe kunnen gedragsinzichten invloed hebben op de verwachte weerstand tegen door de overheid gewenst gedrag?

De klassieke economische theorie gaat uit van het rationele keuzemodel met de beslisser als Homo Economicus². De aanname is dat beslissers volledig geïnformeerd zijn over alle opties en dat zij simpelweg een afweging maken tussen de kosten en baten van de beslissing. Opties zijn aantrekkelijk wanneer de baten groter zijn dan de kosten en de optie met het grootste surplus aan baten over kosten wordt uiteindelijk gekozen. Dit impliceert dat de keuzearchitectuur, de manier waarop een keuze gepresenteerd wordt, geen invloed zou moeten hebben op het keuzegedrag van de beslisser. Gedurende de rest van dit overzicht refereren we aan deze theorie als het normatieve model.

In de praktijk is gebleken dat beslissers verre van rationeel zijn en gevoelig zijn voor ogenschijnlijk irrelevante aspecten van een keuzesituatie. Dergelijke afwijkingen van het normatieve model worden ook wel 'biases' genoemd. Het doel van dit hoofdstuk is om in kaart te brengen hoe bedrijven beslissingen nemen en in welke mate biases hier een belangrijke rol bij spelen, zodat de potentiële effectiviteit van het

² Mensbeeld waarin de mens een economisch wezen is. Dit wezen is onfeilbaar en heeft een oneindig vermogen om situaties te verwerken, zoals gemodelleerd in conventionele economische modellen.

toepassen van gedragsinzichten bepaald kan worden. We nemen hierbij het keuzeproces van het individu als uitgangspunt en beredeneren vervolgens aan de hand van de experimentele literatuur in welke mate het gedrag van bedrijven zou kunnen verschillen. We beginnen met een uiteenzetting van de gedragsinzichten waar een goed ontworpen interventie gebruik van maakt. Deze inzichten vormden bijvoorbeeld de basis voor het MINDSPACE rapport (Dolan et al., 2010), opgesteld door het Britse *Institute for Government*, in samenwerking met het *Cabinet Office*. Dit rapport lag uiteindelijk weer ten grondslag aan de oprichting van BIT UK. Vervolgens kijken we naar de mogelijke verschillen tussen individuen en bedrijven en het effect dat dit heeft op de mate van rationaliteit die ze vertonen.

Het dient te worden opgemerkt dat er zonder twijfel meer omgevingsfactoren zijn die van invloed zijn op het gedrag van een bedrijf dan dat we hier behandelen. Zo zijn de cultuur, de machtsverdeling en de mate van countervailing power binnen zowel het bedrijf als de sector belangrijke contextuele aspecten in de besluitvorming binnen bedrijven. De gerapporteerde ethische bedrijfscultuur door het management blijkt bijvoorbeeld een belangrijke rol te spelen in de vermelde intenties tot naleving van werknemers, maar alleen als er sprake is van een coherente bedrijfscultuur³ (Denkers et al., 2013). Hoewel wij het belang van deze factoren wel degelijk onderkennen, streven wij er echter niet naar om dit onderwerp verder uit te diepen aan de hand van de beschikbare literatuur, met name omdat deze factoren erg bedrijfsspecifiek zijn. Wij behandelen omgevingsfactoren waarin bedrijven in meer algemene zin verschillen van individuen. De casusstudies (hoofdstuk 5) gaan dieper in op bedrijfsspecifieke aspecten.

3.1.1. Gedragsinzichten

De duale processentheorie, ontworpen door Jonathan Evans (1984) en uitgebreid door Kahneman (2003), ligt ten grondslag aan het ontwerp van de meeste interventies die gebaseerd zijn op gedragsinzichten. Cognitieve processen kunnen in twee categorieën worden ingedeeld: Systeem 1 en Systeem 2. Processen in Systeem 1 vinden plaats op basis van intuïtie en gaan automatisch. Processen in Systeem 2 daarentegen gaan langzamer en vinden plaats op een gecontroleerde manier. Indien we worden geconfronteerd met een keuzesituatie vormt Systeem 1 de eerste impressie en bepaalt de invloed die Systeem 2 vervolgens uitoefent op de impressie van Systeem 1 uiteindelijk de mate van rationaliteit van het eindoordeel, oftewel de beslissing (Kahneman, 2003). Omdat het Systeem 2 in veel situaties niet lukt om Systeem 1 volledig te overschaduwen, blijft de intuïtieve impressie een belangrijke rol spelen. Het tekortschieten van Systeem 2 heeft twee belangrijke consequenties voor de manier waarop we keuzesituaties beoordelen.

Ten eerste maken we gebruik van zogenaamde heuristieken, of vuistregels, om complexe keuzesituaties te versimpelen (Tversky en Kahneman, 1974). Goede keuzearchitectuur zorgt er daarom voor dat we eenvoudig kunnen analyseren wat iedere keuze met onze welvaart doet, zodat we de optimale keuze kunnen maken en we geschikte keuzes niet elimineren. Daarbij is de structuur van de verschillende keuzes van belang. Om deze reden staan in een verfwinkel de verschillende soorten gesorteerd naar kleur om vergelijking zo gemakkelijk mogelijk te maken (Thaler en Sunstein, 2008).

Ten tweede leiden de intuïtieve aspecten van Systeem 1 tot *framing effects*. *Framing effects* vertegenwoordigen de gevoeligheid van de keuze voor de keuzearchitectuur. Hier is een aantal oorzaken voor aan te wijzen (Dolan et al., 2010). Ten eerste hechten we veel waarde aan referentiepunten, wat inhoudt dat we niet alleen geïnteresseerd zijn in de einduitkomst maar ook hoe deze zich verhoudt tot het beginpunt. De nutscurve van individuen kent een kink in het referentiepunt, wat ertoe leidt dat verliezen ten opzichte van het referentiepunt zwaarder meewegen dan winsten van dezelfde grootte. We zijn dus

³ Veel samenhang tussen de antwoorden van directieleden en werknemers.

verlies-avers ten opzichte van het referentiepunt. Ten tweede hebben we de neiging kleine kansen te zwaar te laten meewegen en grote kansen te onderschatten in onze beslissingen. Hierdoor hebben onwaarschijnlijke gebeurtenissen een te grote invloed op de beslissing. Ten derde zijn we geneigd om taken herhaaldelijk uit te stellen tot morgen: we leiden aan een zogenaamde present bias. Deze kenmerken leiden tot de bovengenoemde *framing effects*. Dit heeft irrationeel, maar voorspelbaar gedrag tot gevolg en dit is waar gedragsinzichten in het spel komen. Gedragsinzichten maken gebruik van de inschattingfouten die in beginsel veroorzaakt worden door het bestaan van de duale processen.

Zo laten we ons leiden door defaultopties, de opties die in werking treden wanneer er geen keuze gemaakt wordt. Dit wordt veroorzaakt door een combinatie van verlies-aversie en een referentiepunt (Dolan et al., 2010). Omdat de nadelen van een alternatief zwaarder meewegen dan de voordelen van datzelfde alternatief, zijn we van nature geneigd om niets te veranderen. Een andere defaultoptie kan daarom leiden tot een totaal ander keuzepatroon. Bovendien neemt Systeem 1 niet alle factoren in een keuzesituatie op, maar vestigt het zijn aandacht op de opvallende en nieuwe aspecten van de keuzesituatie (*saliency*). Dit leidt ertoe dat we worden aangetrokken door simpele, toegankelijke en vooral opvallende stimuli (Dolan et al, 2010). Onderbewust kunnen beelden, geuren, woorden en geluiden ons gedrag eveneens veranderen zonder dat we dit zelf doorhebben (*priming*). Door bepaalde kenmerken van de keuzearchitectuur te benadrukken of te versterken kan het gedrag beïnvloedt worden. Dit kan gebeuren door in te spelen op een bepaalde emotie of door de perceptie van de keuzesituatie subtiel te veranderen. Stimuli die bijvoorbeeld doen denken aan een prettige emotie kunnen sociaal gedrag stimuleren en woorden die een marktsituatie suggereren kunnen leiden tot competitiever gedrag.

Belangrijk voor de toepassing van gedragsinzichten is dat we beslissingen zelden in isolatie nemen, maar dat we ons laten leiden door wat anderen in onze sociale omgeving van ons vinden. We conformeren ons daarom aan de sociale of culturele norm en het effect van deze normen kan krachtiger zijn dan financiële prikkels. Bovendien streven we naar een positief zelfbeeld en handelen we hier graag naar. Door deze factoren te benadrukken kan de keuzearchitectuur beslissingen substantieel beïnvloeden.

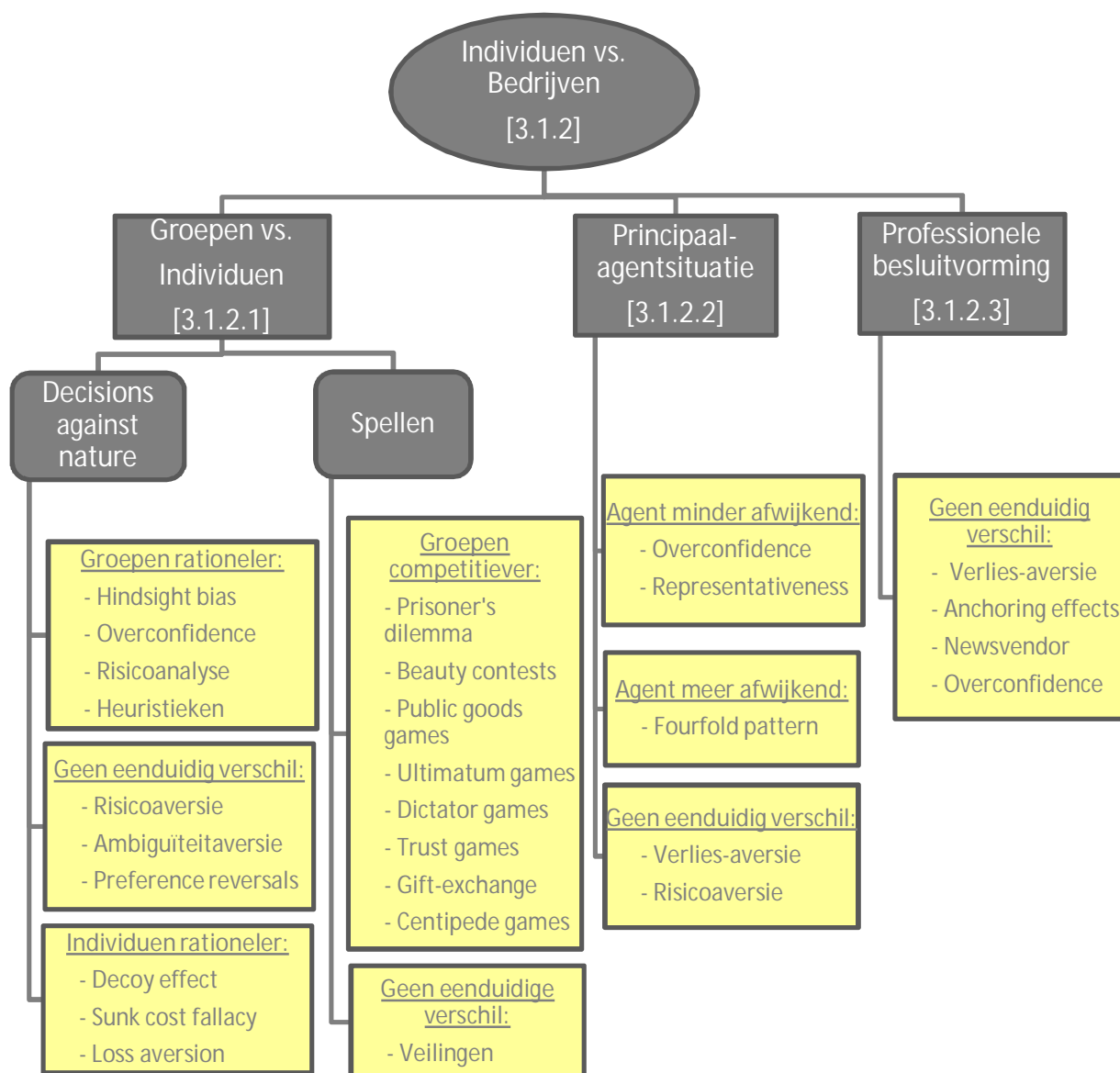
Voor het ontwerp van een interventie is het verder van belang om beslissers bewust te maken van de inschattingfouten die gemaakt worden. Hier hoort bij dat we feedback krijgen over onze prestaties, zodat we leren van ons eerdere gedrag (Thaler en Sunstein, 2008). We kunnen ook geholpen worden met onze present bias. Als we ons bewust worden van ons uitstelgedrag, zullen we behoefte ontwikkelen aan geloofwaardige manieren waarmee we ons kunnen binden aan toekomstig gedrag. De overheid kan hierop inspelen door *commitment devices* te verstrekken.

Tot dusver zijn deze inzichten voor het merendeel toegepast door bedrijven en overheden om het individu, de consument of de burger een zetje te geven. Van het toepassen van gedragsinzichten bij bedrijven bestaat slechts een beperkt aantal voorbeelden en op dit gebied ligt dan ook een grote uitdaging. De rest van deze literatuurstudie is erop gericht om te onderzoeken of de bovenstaande inzichten ook van toepassing kunnen zijn op bedrijven. Daarvoor focussen we eerst op de verschillen in besluitvorming tussen individuen en bedrijven.

3.1.2. Verschillen tussen individuen en bedrijven

Voor de potentiële effectiviteit van toepassing van gedragsinzichten bij bedrijven is het van belang om te weten in welke mate bedrijven anders zouden kunnen reageren op dezelfde soort interventies. Aan de effectiviteit van gedragsinzichten ligt zoals gezegd de irrationaliteit van het individu ten grondslag; de Homo Economicus is een zeldzaam verschijnsel in de praktijk. Een interessant vraagstuk is of een bedrijf meer gelijkenissen vertoont met de Homo Economicus, of dat de inschattingfouten die we allemaal maken

ook aanwezig zijn in een bedrijf: we hebben het hier immers over een verzameling individuen. Het besluitvormingsproces van een bedrijf verschilt echter op verscheidene vlakken van dat van het individu: de besluitvorming is vaak het gevolg van een groepsproces, de beleidsbepalers nemen beslissingen namens een ander (i.e. de stakeholder) en de leidinggevenden zijn professionals in een competitieve omgeving. Deze dimensies komen nu één voor één aan bod op basis van de resultaten van economische experimenten. Dit zijn, tenzij anders vermeld, experimenten uitgevoerd in een lab of anderszins zeer gecontroleerde omgeving met studenten als deelnemers. Het schema (figuur 3.1) geeft een overzicht van de inzichten van deze sectie. De onderstaande paragrafen dienen als toelichting op dit schema.



Figuur 3.1: Overzicht verschillen tussen individuen en bedrijven (met de betreffende sectie)

3.1.2.1. Individuen versus groepen

Veel literatuur houdt zich bezig met de verschillen tussen individuen en groepen op het gebied van besluitvorming, zowel theoretisch als empirisch. Deze literatuur is relevant omdat een bedrijf als een verzameling individuen beschouwd kan worden die door onderling overleg tot beslissingen komen. Het is daarom essentieel om te weten in hoeverre een groep anders zou kunnen reageren op een interventie dan een individu.

Waarom zouden groepen andere beslissingen nemen dan individuen? Experimenten hebben aangetoond dat het groepsproces tot een extremer groepsstandpunt leidt dan het gemiddelde van de individuele standpunten als gevolg van discussie binnen de groep. Deze groespolarisatie wordt veroorzaakt doordat groepsleden een toenemende bereidheid tonen om zich te gedragen naar de normen en waarden binnen de groep en zich op een sociaal geaccepteerde manier willen presenteren (Cason en Mui, 1997; Kugler et al., 2012). De studie van *Social Judgement Schemes* komt tot een zelfde conclusie en stelt dat wanneer individuele preferenties worden geaggregeerd tot een enkele groepskeuze, dit tot een verlies van de individuele altruïstische gevoelens leidt en een versterking van de hebzuchtige voorkeuren veroorzaakt (Tindale et al, 2003). Daarnaast wordt aangevoerd dat groepen simpelweg beter zijn in het verwerken van informatie, waardoor ze tot een beter begrip van de situatie komen. Dit geldt met name voor situaties die nieuw zijn voor alle deelnemers (Kugler et al., 2012). Bovendien vormen groepen andere overtuigingen (*beliefs*) over het gedrag en de strategie van de tegenstander dan individuen. Individuen verwachten over het algemeen dat hun tegenstanders beter te vertrouwen zijn, terwijl groepen meer strategisch en competitief ingesteld zijn (zie ook Song, 2009; Sutter et al., 2010). We verleggen onze aandacht nu naar de experimentele resultaten van groepen in twee verschillende situaties: non-interactieve en interactieve keuzesituaties.

Non-interactieve keuzesituaties: Decisions against nature

Het eerste type keuzesituatie is de non-interactieve keuzesituatie, ook wel *decisions against nature* genoemd. In een dergelijke situatie is er geen interactie tussen de deelnemers aan het experiment. Iedere deelnemer wordt in isolatie een keuzesituatie voorgelegd waarin men een beslissing dient te nemen of een voorkeur dient aan te geven. Het empirische bewijs is gemengd maar lijkt in de richting van rationeler keuzegedrag van groepen te wijzen, wat betekent dat hun gedrag vertoont minder afwijkingen vertoont van het normatieve model.

Zo lijken groepen minder gevoelig te zijn voor de *hindsight bias*⁴ (Stahlberg et al., 1995) en *overconfidence*⁵ (Sniezek en Henry, 1989). Daarnaast nemen groepen over het algemeen betere beslissingen op het gebied van risicoanalyse. Zo lukt het groepen om portfolio's samen te stellen met een hogere verwachtingswaarde tegen een lager risico (Rockenbach et al., 2007), maken groepen minder fouten op het gebied van kansberekening en vermindert het aantal fouten met de groeps grootte (Charness et al., 2007). Bovendien zijn groepen minder verlies-avers, wat zich manifesteert in meer risicovolle investeringen door groepen wanneer de investeringsbeslissing vaker veranderd kan worden (Sutter, 2007). Stasson et al. (1988) analyseren het gebruik van twee verschillende vuistregels door groepen en individuen met behulp van een drietal simpele inschattingsproblemen. De auteurs vinden geen verschil in

⁴ De tendens om gebeurtenissen achteraf als onvermijdelijk te beschouwen.

⁵ De tendens om je eigen inschattingen betrouwbaarder te vinden dan ze daadwerkelijk zijn.

gebruik van de *representativeness*⁶ heuristiek, maar laten wel zien dat groepen minder fouten maken door de *availability* heuristiek⁷.

De resultaten zijn echter verre van eenduidig. Bone et al. (1999) vinden in hun studie geen bewijs voor de stelling dat groepen in grotere mate gedrag vertonen dat hun verwachte nut maximaliseert. Ook op het gebied van risico- en ambiguïteitaversie kan geen duidelijke conclusie worden getrokken. Masclet et al. (2009) stellen dat groepen van werknemers meer risicoavers zijn dan individuen, terwijl Zhang en Casari (2012) het tegenovergestelde beweren voor groepen bestaande uit studenten. Shupp en Williams (2008) stellen dat het effect afhangt van de winstkans in de loterij: bij een lage winstkans vertonen groepen meer risicoavers gedrag, maar bij een hoge winstkans gedragen ze zich juist minder risicoavers. Keller et al. (2007) presenteren bewijs voor een hogere graad van zowel risico- als ambiguïteitaversie bij groepen, terwijl Keck et al. (2011) minder ambiguïteitaversie bij groepen vinden. Op het gebied van *preference reversals*⁸ zijn de resultaten eveneens gemengd. Mowen en Gentry (1980) beweren dat groepen gevoeliger zijn voor deze bias in een fictieve situatie waarin studenten, acterend als manager, een nieuw product op de markt moet brengen, terwijl Irwin en Davis (1995) het tegenovergestelde effect vinden in een eveneens fictieve situatie waarin studenten als werkgever optreden en een nieuwe werknemer moeten aannemen.

Op sommige gebieden zijn de afwijkingen van het normatieve model zelfs groter voor groepen. Slaughter et al. (2006) laten zien dat groepen gevoeliger zijn voor het *decoy effect*⁹ wanneer zij moeten kiezen tussen twee kandidaten voor een baan. Whyte (1993) laat zien dat groepen meer aan de *sunk cost fallacy*¹⁰ leiden: ze blijven vaker investeren in een project dan individuele spelers en de uiteindelijke gevolgen hiervan zijn groter. Dit resultaat is met name interessant omdat situaties waar sunk cost fallacies kunnen optreden vaak voorkomen binnen een bedrijf. Ten slotte presenteren McGuire et al. (1987) bewijs voor de stelling dat groepen bestaande uit managers meer verlies-avers zijn dan individuen wanneer de groepsleden face-to-face met elkaar kunnen communiceren.

Interactieve keuzesituaties: Spellen

In veel situaties in de praktijk hangt de uitkomst van iemands keuzes af van de keuzes die andere individuen maken. In de economie wordt de conceptualisatie van een dergelijke interactieve situatie een spel genoemd. Spellen zijn relevant voor deze analyse omdat bedrijven bij uitstek in strategische en interactieve situaties opereren. Daarnaast modelleren spellen vaak een vorm van marktfalen. Dit veroorzaakt een welvaartsgat tussen de competitieve uitkomst die de individuele winsten maximaliseert en de sociaal gewenste uitkomst die tot het maximale totale surplus leidt. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat beslissers de externe effecten van hun keuzes niet meenemen in de besluitvorming. Omdat de overheid graag wil ingrijpen bij dergelijk marktfalen, is het van belang te analyseren of groepen meer neigen naar de competitieve strategie en welke factoren hierbij een rol spelen.

⁶ De neiging om kleine steekproeven als vertegenwoordigend van de onderliggende populatie te zien (Tversky en Kahneman, 1974).

⁷ De tendens om gebeurtenissen een hogere kans toe te dichten naarmate men gemakkelijker voorbeelden van dergelijke gebeurtenissen kan bedenken (Tversky en Kahneman, 1974).

⁸ Het verschijnsel dat de voorkeuren van een persoon niet consistent zijn, maar afhankelijk zijn van de dimensie waarin de alternatieven beoordeeld worden.

⁹ De gevoeligheid van de keuze voor het toevoegen van een inferieur en ogenschijnlijk irrelevant alternatief

¹⁰ De neiging om geen afstand te doen van verliesgevend projecten waarin reeds veel geïnvesteerd is. Ook wel excessieve toewijding genoemd.

Kugler et al. (2012) presenteren een overzicht van experimentele resultaten op het gebied van de speltheorie waarin het gedrag van groepen en individuen met elkaar vergeleken wordt. De theoretische voorspellingen van de speltheorie zijn over het algemeen onnauwkeurig gebleken als men het gedrag van een individu wil voorspellen. De praktijk wijst uit dat individuele spelers vaak coöperatiever zijn dan de rationele keuzetheorie aangeeft. Dit gedrag leidt daardoor in de regel tot hogere surpluses. Over het gedrag van groepen in dergelijke situaties is veel minder bekend, maar ook hierover zijn conclusies te trekken.

Op het gebied van simultane spellen, waar beslissingen gelijktijdig genomen worden, vinden verschillende onderzoekers dat groepen meer competitief en minder coöperatief gedrag vertonen dan individuele spelers. Dit patroon werd gevonden voor onder andere *prisoner's dilemmas*, *beauty contest games* en *public goods games* (zie onder andere Insko et al., 1992; Kocher et al., 2009 en Van Vugt et al., 2007). Hier worden drie redenen voor aangedragen (Schopler et al., 1995). Ten eerste worden groepen geacht hebzuchtiger te zijn, omdat de groepsleden elkaar ervan overtuigen dat het goed is om hebzuchtig te zijn. Ten tweede denken groepen dat de tegenspeler hebzuchtiger zal zijn dan een individu dat denkt. Groepen kiezen hierdoor de meer competitieve strategie uit angst om uitgebuit te worden door de tegenstander. Ten derde is het voor de tegenspeler lastig om de individuele voorkeuren van de groepsleden te identificeren en dit gebrek aan aansprakelijkheid maakt het aantrekkelijker om voor de competitieve of egoïstische strategie te kiezen in groepsverband. Echter, groepen vertonen nog steeds gedrag dat significant afwijkt van het gedrag voorspeld door de rationele keuzetheorie. Op het gebied van veilingen, een andere interactieve en simultane situatie, wordt overigens geen eenduidig verschil in gedrag gevonden tussen groepen en individuele spelers (Sutter et al., 2006; Sheremeta en Zhang, 2010).

Voor de twee bekendste sequentiële spellen, de *ultimatum game* en de *dictator game*, wordt eenzelfde patroon gevonden: groepen gedragen zich hebzuchtiger en minder altruïstisch dan individuen, al wijkt het gedrag nog steeds af van de rationele voorspelling (Bornstein en Yaniv, 1998; Luhan et al., 2009). In onderzoeken aangaande *trust games* (Kugler et al., 2007; Cox, 2002), *centipede games* (Bornstein et al., 2004) en *gift-exchange games* (Fehr et al., 1993; Kocher en Sutter, 2007) is eveneens aangetoond dat groepen minder coöperatief gedrag vertonen.

Over het algemeen kan men dan ook concluderen dat groepen rationeler en economischer gedrag vertonen dan individuele spelers in interactieve situaties, maar dat dit verschil veel minder duidelijk is in non-interactieve situatie. Verder is het belangrijk om op te merken dat, hoewel in sommige gevallen rationeler, het gedrag van groepen nog steeds significant afwijkt van de theoretische voorspelling van het normatieve model. Groepen lijken dus wel degelijk eveneens heuristische te gebruiken en inschattingfouten te maken.

Twee kanttekeningen dienen geplaatst te worden bij de bewering dat groepen competitiever zijn ingesteld en rationeler handelen (Kugler et al., 2012). Ten eerste, als de potentiële winsten van coöperatief gedrag erg groot zijn en de aantrekkingskracht van deze winsten groter wordt, dan kan het gebeuren dat groepen minder competitief zijn dan individuen. Ten tweede, als de situatie erg competitief is, zoals bij een veiling, kan de wil om te winnen sterker zijn dan de rationaliteit. In dit geval vertonen groepen minder rationeel gedrag dan individuen.

Hiernaast bestaat de vraag of een bedrijf überhaupt als een groep individuen beschouwd dient te worden. Belangrijk hierbij is het besluitvormingsproces binnen een bedrijf. Wordt de beslissing genomen door een dominante CEO of is de bedrijfsvoering een uitgebalanceerd beleid bepaald door een verzameling managers? Daarnaast zijn er uiteraard veel zzp'ers en kleine bedrijven waar de besluitvorming veel minder

complex is. Om die reden is het interessant om te bestuderen welke andere factoren de besluitvorming binnen een bedrijf onderscheiden van die van een individu. Hier is de rest van de sectie dan ook aan gewijd.

3.1.2.2. Principaal-agenttheorie

Een principaal-agentsituatie ontstaat wanneer een gedelegeerde, de agent, een keuze maakt namens een opdrachtgever, de principaal. De situatie wordt een probleem wanneer de agent de mogelijkheid heeft een actie te kiezen die beter uitkomt en die de principaal schaadt. Verschillende studies hebben laten zien dat agenten ander gedrag vertonen in dergelijke situaties vergeleken met wanneer ze zelf de consequenties dragen. Omdat de relatie tussen de stakeholder (principaal) en het management (agent) van een bedrijf het schoolvoorbeeld van een principaal-agentprobleem is, is deze literatuur eveneens relevant voor de gedragsbeïnvloeding van bedrijven.

De meerderheid van de experimentele studies uit het lab op dit gebied richt zich op risicoaversie en de resultaten zijn gemengd. Chakravarty et al. (2011) laat zien dat studenten meer risico nemen wanneer ze moeten kiezen tussen twee loterijen en de winsten naar een anonieme vreemdeling gingen. Deelnemers werden dus minder risicoavers ten opzichte van zowel hun eigen risicoaversie als hun inschatting van de risicoaversie van de vreemdeling. Pollmann et al. (2014) bevestigen dit resultaat, maar in hun experiment verdwijnt het verschil wanneer agenten expliciet aansprakelijk gehouden kunnen worden voor hun prestaties. Andere studies vinden bewijs voor een *cautious shift*: individuen worden voorzichtiger wanneer ze beslissingen voor een ander nemen (Reynolds et al., 2009).

Pahlke et al. (2010) en Vieider et al. (2015) vinden een versterking van het *fourfold pattern of risk attitudes* (Tversky en Kahneman, 1992): beslissingen nemen namens een ander maakt studenten meer risicoavers voor winsten met een hoge winstkans en meer risicozoekend voor winsten met een kleine winstkans. Dit is tegenovergesteld in het verliesdomein. Daarnaast komen Andersson et al. (2014) op basis van een steekproef uit de Deense populatie tot de conclusie dat individuen minder verlies-aversie vertonen wanneer ze beslissingen nemen namens een ander. Vieider et al. (2015) concluderen hetzelfde uit een experiment met studenten als deelnemers.

Op het gebied van heuristieken lijken managers in grote organisaties in mindere mate last te hebben van *overconfidence* en *representativeness* dan ondernemers die hun eigen bedrijf opgericht hebben (Busenitz en Barney, 1997). Dit wijst op een kleinere kans op inschattingfouten wanneer beslissingen gemaakt worden namens anderen. De managers waren echter nog steeds vatbaar voor deze biases en vertoonden gedrag dat significant afweek van de voorspellingen van het normatieve model.

Het moge duidelijk zijn dat er geen eenduidige conclusie getrokken kan worden wat betreft de houding van agenten in vergelijking met individuen ten opzichte van risico's en verliezen. Wat wel naar voren komt is dat agenten over het algemeen eveneens beslissingen nemen die afwijken van het normatieve model.

3.1.2.3. Professionele besluitvorming

De meeste experimentele resultaten komen voort uit experimenten uitgevoerd met een steekproef bestaande uit studenten. Hoewel zij een hoogopgeleide achtergrond hebben, worden ze vaak geconfronteerd met problemen die nieuw voor ze zijn en die, met uitzondering van economie- en psychologiestudenten, niets met hun opleiding te maken hebben. Bedrijven worden daarentegen geleid door getrainde professionals, die bovendien ervaring hebben met de situaties waar ze mee te maken krijgen. Het is daarom interessant om te bestuderen of dit ertoe leidt dat deze professionals minder inschattingfouten maken.

Verschillende studies laten zowel professionals als studenten problemen oplossen en beslissingen maken en vergelijken de mate van rationeel gedrag die beide groepen vertonen. Zo maken managers hetzelfde type inschattingfouten als studenten wanneer beide groepen geconfronteerd worden met het *newsvendor* probleem, waarin men de productvoorraad op een optimale manier dient te beheren. Ook leren managers niet sneller door de verstrekking van meer informatie of taakspecifieke training (Bolton et al., 2012). Ditzelfde resultaat wordt gevonden door Northcraft en Neale (1987), die getrainde makelaars en amateurs de prijs van een huis lieten schatten in een veldexperiment. Beiden groepen zijn kwetsbaar voor een *anchoring* effect¹¹. De auteurs vinden bovendien dat de makelaars minder snel toegeven dat ze inderdaad gevoelig zijn voor het informatieanker. Het *anchoring* effect is ook gevonden bij financieel experts, al was het in dit geval kleiner dan bij studenten in de controlegroep (Kaustia et al., 2008). Verder blijken professionals net zo kwetsbaar te zijn voor overconfidence dan studenten in de controlegroep (Glaser et al., 2010) en vertonen financieel adviseurs een hogere graad van kortzichtige verlies-aversie dan studenten (Eriksen en Kvaløy, 2010).

Andere studies kijken alleen naar het gedrag van professionals, zonder dit direct te vergelijken met een controlegroep van studenten. Het Deense *iNudgeYou* (2015) experimenteert met 500 CEO's in een veldsituatie en laat zien dat ook zij gevoelig zijn voor het *anchoring* effect bij het schatten van de prijs van een fles whisky. Ditzelfde geldt voor rechters die moeten beslissen over de lengte van een straf in hypothetische strafzaken (Englich et al., 2006; Enough en Mussweiler, 2001). Daarnaast is aan de hand van natuurlijke data aangetoond dat professionele investeerders leiden aan verlies-aversie in zowel de huizenmarkt (Genesove en Mayer, 2001) als de aandelenmarkt (Benartzi en Thaler, 1993). Professionals lijken dus evenmin immuun voor de inschattingfouten waar veel gedragsinzichten op gebaseerd zijn. Wat sectie 3.1.2 duidelijk maakt is dat (personen binnen) bedrijven op veel gebieden dezelfde inschattingfouten maken als individuen, al wordt de grootte van deze fouten over het algemeen afgezwakt. Dit suggereert dat ook bedrijven gevoelig kunnen zijn voor de keuzearchitectuur en beïnvloed kunnen worden door een subtiele interventie. Men dient echter in het achterhoofd te houden dat de bovenstaande paragrafen ieder een afzonderlijke dimensie behandelen waarin het bedrijf verschilt van het individu. Een bedrijf verschilt tegelijkertijd op al deze dimensies en over de interactie tussen de dimensies is weinig bekend. Het is mogelijk dat de verschillende dimensies elkaar versterken en grotere effecten teweegbrengen dan de som van de afzonderlijke effecten.

Dit besluit de sectie Context- en weerstandsanalyse. We verleggen de aandacht nu naar de beslissers bij bedrijven op wie interventies gericht worden.

INZICHTEN 3.1

3.1.1 Gedragsbeïnvloeding

- ✓ Cognitieve processen worden bestuurd door twee systemen: Systeem 1 en Systeem 2. Systeem 1 vertegenwoordigt het intuïtief denken, terwijl Systeem 2 voor de rede staat. Indien Systeem 2 overbelast raakt, krijgt Systeem 1 de overhand in sommige keuzesituaties. Dit leidt tot de gevoeligheid voor de keuzearchitectuur, zogenaamde *framing effects*, en het gebruik van vuistregels in complexe situaties. Bij het toepassen van gedragsinzichten worden deze afwijkingen van het normatieve model uitgebuit.

¹¹ De tendens om schattingen te laten leiden door eerder ontvangen, ongerelateerde informatie.

3.1.2 Individuen versus bedrijven:

- ✓ Een bedrijf verschilt in (ten minste) drie dimensies van het individu: beslissingen zijn vaak een gevolg van een groepsproces, beslissingen worden genomen namens een ander zodat de beslisser de consequenties niet draagt en beslissers zijn in de meeste gevallen getrainde professionals.
- ✓ Groepen zijn in de regel competitiever ingesteld dan individuen, waardoor ze mogelijk minder gevoelig zijn voor interventies gebaseerd op gedragsinzichten. Het keuzegedrag van groepen wijkt echter nog steeds significant af van de voorspellingen van het normatieve model [subsectie 3.1.2.1].
- ✓ Groepen bestaande uit managers zijn meer verlies-avers dan individuen wanneer de groepsleden face-to-face met elkaar kunnen communiceren [subsectie 3.1.2.1].
- ✓ De aanwezigheid van een principaal-agentrelatie leidt niet tot meer risico- of verlies-averse beslissingen door personen in vergelijking met situaties waarin zij zelf de consequenties van hun beslissingen dragen [3.1.2.2].
- ✓ Professionals maken dezelfde inschattingfouten als ongetrainde studenten en zijn dus niet immuun geworden als gevolg van oefening en ervaring [3.1.2.3].
- ✓ Het is onduidelijk hoe deze dimensies met elkaar interacteren

3.2 Beslissers bij bedrijven

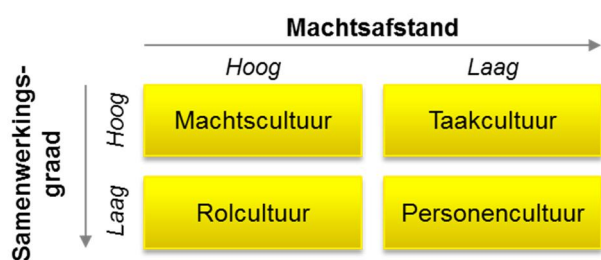
Nadat we in de vorige paragraaf hebben bestudeerd welke factoren beslissingen bij bedrijven beïnvloeden, kijken we in deze paragraaf naar de beslissers binnen een bedrijf. Voor de toepassing van gedragsinzichten op bedrijven is het van belang om te achterhalen wie binnen een bedrijf de beslissingen nemen. Deze personen vormen de zogenaamde de Decision Making Unit (DMU). De samenstelling van de DMU hangt van een aantal factoren af. Hoewel we beseffen dat deze factoren zeer invloedrijk zijn bij het bepalen van de DMU, is het niet het doel van onze studie het besluitvormingsproces van bedrijven in detail in kaart te brengen. DMU's zijn namelijk zeer bedrijfsspecifiek, waardoor de economische literatuur op dit gebied slechts weinig inzichten oplevert. De casusstudies lijken geschikter om hier meer licht over te laten schijnen. Om deze reden bespreken we hieronder de concepten dominante coalitie en change agent in het kort en verdiepen we ons niet in andere (wel degelijk invloedrijke) aspecten zoals *accountability* en *leadership*. Tot slot besteden we kort aandacht aan de literatuur over organisatiecultuur.

Om te beginnen hangt de samenstelling van de DMU voor een groot gedeelte af van de machtsverdeling in het bedrijf: belangrijke beslissingen zoals de te volgen bedrijfsstrategie worden genomen door een selecte verzameling personen uit het bedrijf met veel invloed. Een belangrijk concept uit de organisatiekunde op dit gebied is de dominante coalitie (Cyert en March, 1963). Deze coalities bepalen de doelen en vormen het gedrag van organisaties (Berger, 2005). Hage (1980) beargumenteert dat dergelijke coalities ontstaan wanneer organisaties te complex worden om door een enkel individu beheerst te worden. Miles et al. (1978) stellen dat de samenstelling van dominante coalities verschilt per bedrijf: in bedrijven die zich richten op nieuwe producten en markten bijvoorbeeld behoren de marketing- en R&D-experts vaak tot de dominante coalities. Er lijkt dus een relatie te zijn tussen de activiteiten van de organisatie en de samenstelling van de dominante coalitie.

De dominante coalitie wordt beïnvloed door de organisatiecultuur (Hofstede, 1980), die gedefinieerd kan worden als de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld

worden door leden van de organisatie. Ten eerste beïnvloedt de bedrijfscultuur direct de machtsverdeling binnen een organisatie door de samenstelling en grootte van de dominante coalitie ten opzichte van de rest van de organisatie te bepalen. Ten tweede bepaalt de bedrijfscultuur in grote mate de opvattingen van de leden van de dominante coalitie. Denk bijvoorbeeld aan de afweging die dominante coalities moeten maken tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en het nastreven van economisch succes; de heersende (bedrijfs)cultuur speelt hierbij een belangrijke rol. Verder wordt de stabiliteit en macht van de dominante coalitie voor een belangrijk deel bepaald door de mate van *countervailing power* binnen de organisatie. Een organisatie waarin de dominante coalitie met weinig weerstand te maken krijgt, zal bijvoorbeeld weinig machtsverschuivingen kennen.

Organisatiecultuur wordt aangeleerd, is deels zichtbaar (maar deels ook niet) en heeft een duurzaam, moeilijk te beïnvloeden karakter. Waar de formele organisatie met name zichtbaar wordt in structuur, processen en policies, wordt de informele organisatie vooral zichtbaar door organisatiecultuur. Een bruikbare manier om organisatieculturen te typeren is op basis van het model van Handy (Handy 1999). Hierin worden vier types van organisatieculturen onderscheiden op basis van twee criteria: machtsafstand en samenwerkingsgraad.



Figuur 3.2: Organisatiecultuur-model van Handy

- **Machtscultuur:** Een organisatie met een sterke centrale machtsbron, waarbij de sleutelfiguren beslissen en de nadruk ligt op resultaten en individuele prestaties. Deze organisatie is typisch weinig bureaucratisch, maar medewerkers zijn sterk afhankelijk van de machtsbron.
- **Rolcultuur:** Sterke nadruk op procedures en regels, waardoor dit soort organisaties objectief en routinematig kan opereren, maar het vaak ontbreekt aan innovatief vermogen en flexibiliteit.
- **Taakcultuur:** Komt typisch voor in matrixorganisaties en is sterk gericht op het uitvoeren van de taak en professionaliteit. Er is veel zelfstandigheid en flexibiliteit, maar weinig controlemogelijkheid vanuit het centrale management.
- **Personencultuur:** Een zeldzame organisatiecultuur waarbij de capaciteiten, vaardigheden en behoeften van het individu centraal staan: de organisatie bestaat ten behoeve van het individu. Sturing binnen dit model is lastig, maar het kan een effectieve manier zijn om experts binnen een organisatie aan te sturen.

Het is duidelijk dat de organisatiecultuur impact heeft op gedragsbeïnvloeding. Bij organisaties met een grote machtsafstand lijkt het meest effectief interventies te richten op senior management, terwijl bij kleine machtsafstand ook interventies op lager niveau kansrijk zijn.

Een ander invloedrijk concept in de studie van verandering binnen bedrijven is dat van de 'change agent' (Kanter, 1984). Change agents zijn entiteiten die het voortouw kunnen nemen op het gebied van innovatie en gedragsverandering binnen een organisatie of bedrijfstak. Dit kan een interne of externe entiteit zijn. De change agent brengt de verbeterpunten in kaart en probeert vervolgens gedragsverandering binnen

de organisatie of bedrijfstak te stimuleren. De gedragsverandering is geslaagd als de change agent overbodig wordt omdat de verandering geheel is omgezet en de nieuwe situatie dagelijkse realiteit is geworden (Rogers, 1995). Voor een succesvolle change agent is het onder meer van belang dat de gedragsveranderingen worden gesteund en beschermd door de belangrijkste beslissers binnen de organisaties, zoals de dominante coalitie. Zo wordt het succes van BIT UK mede toegeschreven aan de bescherming die het genoot van voormalig premier David Cameron en andere lagen van de Britse overheid. Daarnaast kennen succesvolle change agents vaak weinig hiërarchie en weinig personeelsverloop, zijn ze niet onderhevig aan korte termijndoelen en wordt de agent anders geëvalueerd dan de rest van de organisatie (John, 2013). Men zou dus kunnen spreken van een uitzonderingspositie binnen de organisatie.

Casusstudies lijken aan te tonen dat een succesvolle verandering door middel van change agents voor een groot deel afhangt van de mate waarin de change agent past bij de organisatie (Rogers, 1995). Volgens deze studies zou het belangrijk zijn dat de change agent veel tijd in het veld doorbrengt en innovaties toespitst op de wensen van het bedrijf. Pogingen tot innovatie in de landbouwsector zijn bijvoorbeeld succesvoller gebleken in Nigeria, India en de VS wanneer change agents met meer boeren contact hadden en minder dagen in hun kantoor doorbrachten. Verder is het van belang dat de change agent veel overeenkomsten heeft met het bedrijf en het personeelsbestand en als geloofwaardig wordt beschouwd door de relevante personen binnen de organisaties, zowel op het gebied van competentie als betrouwbaarheid. Bovendien lijkt het werk van de change agent het effectiefst als deze erin slaagt om opinieleiders binnen een bedrijf te beïnvloeden. Deze opinieleiders spelen namelijk een belangrijke rol in de verdere verspreiding van nieuwe ideeën.

Uiteindelijk werken de kenmerken van de innovatie-unit en de omgeving waarbinnen deze unit opereert op elkaar in. Een succesvolle unit dient te worden opgezet in een gunstige omgeving, mét de juiste mensen aan het roer. Tegelijkertijd dient men in het achterhoofd te houden dat deze regelmatigheden zijn geconstateerd aan de hand van case studies van geslaagde innovatiepogingen. Welke factoren bijdragen aan het mislukken van een innovatiepoging is bijvoorbeeld onduidelijk, omdat dit soort pogingen over het algemeen niet bekend worden.

Desondanks kunnen de bovenstaande factoren EZ helpen bij het bepalen van de doelgroep van de interventie, zowel op sector- als bedrijfsniveau. Branches die openstaan voor libertair paternalisme en die een leider kennen die de beleidswijziging openlijk wil ondersteunen zijn bijvoorbeeld een aantrekkelijke doelgroep. Echter, indien een duidelijke change agent ontbreekt, zou men zich kunnen richten op de dominante coalities binnen bedrijven. Deze coalities hebben de macht binnen bedrijven en dus zal een interventie gericht op deze entiteit waarschijnlijk het effectiefst zijn. Wie de dominante coalitie vormen en hoe welwillend deze tegenover gedragsverandering staat is een bedrijfsspecifiek vraagstuk dat het beste met behulp van casusstudies beantwoord kan worden.

INZICHTEN 3.2

- ✓ De beslissingen van de dominante coalitie bepalen het gedrag en de doelen van de organisatie
- ✓ De samenstelling van de dominante coalitie wordt in belangrijke mate bepaald door de bedrijfscultuur en countervailing power binnen het bedrijf.
- ✓ De change agent tracht innovatie in het bedrijf te stimuleren en te stroomlijnen

- ✓ Een change agent komt het best tot zijn recht in een non-hiërarchische omgeving. De agent opereert in zekere mate onafhankelijk van de rest van de organisatie, maar zorgt ervoor goed op de hoogte te zijn over de wensen van de onderneming en de mogelijkheden binnen het bedrijf. Afscherming van kritiek en scepsis door hogere lagen in de organisatie lijkt sterk bij te dragen aan een succesvolle change agent.
- ✓ Change agents en dominante coalities zijn mogelijk aantrekkelijke doelgroepen voor de toepassing van gedragsinzichten door de invloedrijke rol die beiden hebben.
- ✓ Vier typen organisatieculturen kunnen onderscheiden worden. Bij organisaties met een grote machtsafstand kunnen interventies zich het beste richten op hoger management, terwijl bij organisaties waar deze afstand kleiner is interventies zich ook kunnen richten op beslissers lager in de organisatie.
- ✓ Casusstudies zijn nodig om meer inzichten te verkrijgen over de rol van de *Decision Making Unit*.

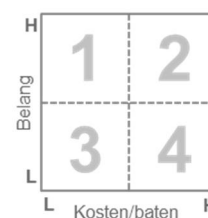
Nu we de beslissers binnen bedrijven bestudeerd hebben, is het tijd om te kijken naar het type beslissingen dat een bedrijf moet nemen en de manier waarop het die beslissingen neemt afhankelijk van dit type.

3.3 Mapping

In een bedrijf worden verschillende soorten beslissingen op verschillende manieren genomen. Eerder hebben we gezien dat de mate van rationaliteit in beslissingen afhangt van het type keuzesituatie. Routineuze handelingen worden veelal ondernomen door Systeem 1, terwijl complexe en nieuwe situaties geanalyseerd worden door Systeem 2. Deze systemen zullen echter zelden in isolatie opereren.

De beslismatrix uit het analysekader (figuur 2.2) is gebaseerd op deze onderscheiding en kent twee dimensies: het belang en de kosten/baten. Iedere bedrijfssituatie zal in een van de vier kaders in te delen zijn en het ontwerp van een interventie dient hierop afgesteld te zijn. Hiervoor moet het belang van iedere beslissing in kaart te worden gebracht. Daarnaast moet worden onderzocht of relatief hoog opgevatte kosten gedragsverandering in de weg staan. Er is echter nauwelijks onderbouwende literatuur die inzichten verschaft in deze zaken. Hiervoor is meer bedrijfsspecifiek onderzoek nodig, door middel van casusstudies. We kunnen echter wel vermoedens uiten aan de hand van de inzichten die zijn opgedaan en aanstippen welke factoren mogelijk een rol spelen bij de mapping van bedrijfssituaties. Het eerste deel van deze sectie zal zich hierop richten.

Het tweede deel zal gemoeid zijn met een specifieke vorm van gedragsverandering, namelijk de naleving van regelgeving. Over dit fenomeen bestaat wel een uitgebreide verzameling aan literatuur. Het gaat hier om de motieven van bedrijven tot naleven en hierin komen zowel het belang als de kosten en baten terug.



3.3.1. Gedragsinzichten en de beslismatrix

De twee dimensies van het analysekader bepalen samen in welke mate een bedrijf geneigd is om tot gedragsverandering over te gaan. De kosten/baten-dimensie geeft aan of de kosten, zowel monetair als niet-monetair, van de gedragsverandering groter zijn dan de baten ervan, en of de gedragsverandering om deze reden niet plaatsvindt. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat het hier om kosten en baten in de ogen van het bedrijf gaat. Deze komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de daadwerkelijke kosten en baten.

Het belang, daarentegen, meet in hoeverre de gedragsverandering consequenties heeft die door het bedrijf als belangrijk opgevat worden en in hoeverre het besluitvormingsproces een hoge mate van complexiteit kent waarbij veel mensen worden betrokken. Het ligt voor de hand om te suggereren dat Systeem 2 meer dominant aanwezig is bij beslissingen met een groot belang, terwijl Systeem 1 een grotere rol speelt bij beslissingen van minder groot belang, zoals de dagelijkse leiding. De bevinding in 3.1 dat groepen over het algemeen (iets) betere beslissingen lijken te nemen ondersteunt dit, omdat het lijkt te suggereren dat Systeem 2 meer aanwezig is in groepsbeslissingen en het aannemelijk is dat belangrijke beslissingen vaker het gevolg van een groepsproces zijn. Instrumenten die inspelen op de werking van Systeem 2 zijn daarom waarschijnlijk relevanter voor dit soort beslissingssituaties.

De consequenties van een gedragsverandering kunnen verschillende vormen aannemen en het belang dat het bedrijf aan deze consequenties hecht, hangt af van verschillende factoren. De aard van de beslissing kan bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen. Beslissingen die te maken hebben met activiteiten die deel uitmaken van de core business van een bedrijf zullen een groter belang worden toegedicht dan beslissingen die gaan over randzaken. Deze literatuurstudie heeft op dit gebied echter geen inzichten opgeleverd; in hoofdstuk 5 (casusstudies) wordt de beslissingsmatrix in de praktijk getoetst.

Daarnaast is uit het vorige hoofdstuk naar voren gekomen dat bedrijven belang hechten aan hun zelfbeeld en aan het beeld dat anderen van hun hebben. De mate waarin het sociale imago meegenomen zal worden in de bedrijfsbeslissing hangt voor een groot deel af van de markt waarin bedrijven opereren, zoals zal worden aangetoond in Subsectie 3.4.2.2 over zelfreguleringsprogramma's (kopje Deelname). Bovendien kunnen de voordelen van een verbeterd imago als non-monetaire baten gezien worden. Dit ondersteunt de relevantie van de kosten/baten-dimensie in de beslismatrix. Gedragsveranderingen gericht op een verbeterd sociaal imago vinden mogelijk niet plaats, omdat de (korte termijn) kosten ervan hoger worden ingeschat dan de opgevatte baten ervan. Programma's die de baten van een positief imago benadrukken en hiermee meer *salient* maken kunnen om deze reden succesvol zijn in het teweegbrengen van een gedragsverandering. Tegelijkertijd kan het zinvol zijn de kosten van het huidige gedrag inzichtelijk te maken en meer te benadrukken. De overheid kan bijvoorbeeld *commitment devices* verstrekken zodat bedrijven zich kunnen committeren aan verbeterd maar kostbaar gedrag.

Ten slotte zouden ook de geldbedragen die met de beslissing gepaard zijn het belang van de beslissing kunnen vertegenwoordigen. Of dit ook daadwerkelijk zo is, is een open vraag. Resultaten uit de experimentele economie en de analyse van spelshows hebben bijvoorbeeld aangetoond dat de grootte van de geldbedragen (de 'stakes') slechts een beperkte invloed hebben op de mate van rationaliteit van de deelnemers (zie bijvoorbeeld Fehr et al., 2014; Hoffman et al., 1996; en List, 2006). De resultaten uit deze studies zijn echter zeer moeilijk te generaliseren naar de context van een bedrijf. Ten eerste leggen de experimentele studies een zeer specifieke vorm van irrationeel gedrag bloot, namelijk altruïsme. De resultaten vertellen ons minder over andere vormen van irrationeel gedrag. Ten tweede kunnen beslissers binnen een organisatie over het algemeen de tijd nemen om tot een besluit te komen, iets wat in een experiment of spelshow niet mogelijk is. Ten derde zijn de stakes in de bovenstaande studies niet hoger dan omgerekend 20.000 euro, terwijl sommige beslissingen in bedrijven gemoed gaan met honderdduizenden of miljoenen euro's. Om deze redenen is het een zeer grote sprong om naar aanleiding van deze studies conclusies te trekken over het gedrag van bedrijven.

Een voorbeeld van bedrijfsbeslissingen met een groot belang zijn *mergers and acquisitions*. Er bestaan studies die suggereren dat mergers vaak niet tot een hogere winstgevendheid of hogere shareholder value leiden, en dat in sommige gevallen de betrokken bedrijven zelfs slechter presteren na de merger (Agrawal

et al., 1992; Ravenschaft en Scherer, 1989). Het bestaan van deze inefficiënte *mergers* zou een indicatie kunnen zijn dat bedrijven zelfs bij dergelijk belangrijke beslissingen niet volledig rationele beslissingen nemen. Het gaat echter te ver om dit verschijnsel enkel en alleen aan de irrationaliteit van bedrijven toe te schrijven. Het op een betrouwbare wijze bepalen en vergelijken van het succes van *mergers* stuit namelijk op veel econometrische problemen, waardoor het niet duidelijk is of het hier om een causaal verband gaat.

3.3.2. Naleving

Voor de toepassing van gedragsinzichten op het gebied van regelgeving is het van belang om in kaart te brengen welke motieven bedrijven hebben tot al dan niet naleven van de regelgeving en hoe deze beïnvloed worden door het belang van de beslissing. Er bestaat een uitgebreide literatuur op het gebied van naleving.

De standaardtheorie op dit gebied is de *deterrence* theorie, die inhoudt dat een bedrijf zich enkel en alleen aan de regelgeving conformeert als de kosten van niet-naleving groter zijn dan de baten ervan (Becker, 1968). Dit kunnen zowel monetaire als niet-monetaire kosten en baten zijn. De kosten van slechte publiciteit en imagoschade worden bijvoorbeeld ook meegenomen in de afweging. Zo laten Scholz en Gray (1990) zien dat de grootte van de boete niet uitmaakt voor de grootte van de werkplaatsverbeteringen. Het ontvangen van een boete is op zichzelf al een voldoende sterk signaal. Daarnaast vinden Davidson et al. (1995) dat een sanctie een negatief effect heeft op de aandelenprijs, maar dat de zwaarte van de sanctie geen verschil lijkt te maken. Muoghalu et al. (1990) melden dat een aangekondigde rechtszaak tot significante verliezen leidt op de aandelenmarkt. Dit effect materialiseert gelijk op de dag van de aankondiging, maar heeft geen langetermijneffecten. Paternoster en Simpson (1996) tonen aan dat wanneer een overtreding tot hoge morele kosten zou leiden, deze afweging leidend is boven de simpele kosten-batenanalyse. Echter, de kosten-batenanalyse wordt relevant wanneer de morele kosten laag zijn.

Denkers et al. (2013) tonen aan dat oorzaken voor niet-naleven van regels door bedrijven verklaard kunnen worden aan de hand van variabelen op micro-, meso- en macroniveau. Op microniveau spelen vooral de persoonlijke norm en de mogelijkheden een rol, op mesoniveau gaat het om sub onderwerpen van de ethische bedrijfscultuur en op macroniveau draait het om de mores in de branche.

Bedrijven hechten aan een positief zelfbeeld en sociaal imago. Een interventie die gericht is op dit sociale imago of de sociale norm aanhaalt kan daarom succesvol zijn. Dit concluderen De Graaf et al. (2012) ook wanneer zij het effect van verschillende boodschappen op het nalevingsgedrag van leidinggevendenden onderzoeken, al is het ontwerp van de boodschap van groot belang. Het noemen van het nalevingspercentage (descriptieve norm) in de sector werkt bijvoorbeeld alleen als dit percentage al hoog is en wat anderen van het nalevingsgedrag vinden (prescriptieve norm) kan het best in een verliesframe verwerkt worden. Afschrikwekkende boodschappen werken het beste als de maximale boete wordt genoemd en het noemen van de pakkans kan averechts werken indien men deze als laag interpreteert. De beste resultaten worden verkregen wanneer boodschappen gecombineerd worden. Het gaat hier echter wel om stated preferences: ondernemers werd gevraagd hoe ze zouden reageren op verschillende boodschappen mochten ze hiermee geconfronteerd worden. Dit komt niet per se overeen met hoe ze daadwerkelijk zouden reageren in dergelijke situaties.

Daarnaast zijn bedrijven lang niet altijd op de hoogte van alle potentiële kosten en baten; ook zij zijn slechts beperkt rationeel. Er bestaat dus een verschil tussen de werkelijke kosten en baten van gedragsverandering en de waargenomen kosten en baten door het bedrijf. Een belangrijk obstakel bij de naleving van regelgeving is een gebrek aan kennis en begrip van de regels (Parker, 2000). In Hong Kong, Australië en Zweden hebben onderzoekers in studies ontdekt dat slechts een handvol ondernemers op de hoogte is van de verplichtingen die ze hebben op het gebied van belasting, milieuvriendelijkheid en

werkgelegenheid. Als belangrijkste oorzaak hiervoor noemen deze ondernemers de grote complexiteit van de regelgeving, waardoor deze moeilijk te begrijpen is. Daarnaast zijn bedrijven vaak niet op de hoogte van het risico dat ze lopen. Scholz en Gray (1990) ontdekten bijvoorbeeld dat bedrijven die bestraft werden voor veiligheidsovertredingen 22 procent minder werkgerelateerde verwondingen meldden in de drie jaar na de inspectie, simpelweg doordat de boete de aandacht vestigde op de risico's op en rond de werkvloer. Dit wijst op een gelimiteerde kennis van de potentiële gevaren op de werkplek. Volgens Genn (1993) zijn bedrijven meer geneigd om veiligheidssystemen te hebben wanneer er een grotere kans is op een "catastrofe van economische of politieke aard" en McCaffrey en Hart (1998) vonden bewijs dat bedrijven meer investeren in naleving na een groot schandaal in hun industrie. Dit wijst er overigens op dat bedrijven eveneens gebruik maken van heuristieken, en dan met name de availability heuristiek. Instrumenten die de kosten van niet-naleven of de baten van naleven sterker benadrukken kunnen daarom effectief zijn in het stimuleren van regel naleving.

In de sociologie en psychologie is het een bekend fenomeen dat ongedwongen, informele aanpakken, zoals rede en dialoog, meer bereiken dan dwingende, formele sancties (Kohn, 1999). Deze stelling staat in nauw contact met de economische notie van *crowding out of intrinsic motivations*, die stelt dat beloningen en straffen eerder substituten dan complementen zijn voor de motivaties die uit het subject zelf komen (Bowles en Polonia-Reyes, 2012). Het beloven van beloningen, het dreigen met straffen en het linken van prestaties aan gewenst gedrag kan averechts werken omdat het de natuurlijke wil van een individu om goed te doen tegenwerkt. Anderzijds leidt wederzijds vertrouwen tussen de regulator en de gereguleerde juist tot een hogere naleving van de regelgeving. Zo vermindert belastingontwijking wanneer het vertrouwen in de overheid toeneemt (Scholz en Lubell, 1998) en leidt steunen op wederzijds vertrouwen, lof en shaming tot verbeterd nalevingsgedrag bij verzorgingstehuizen (Braithwaite en Makkai, 1994).

INZICHTEN 3.3

3.3.1 Gedragsinzichten en de beslismatrix:

- ✓ De beslismatrix kent twee dimensies: het belang dat wordt gehecht aan de consequenties van een gedragsverandering en de kosten relatief tot de baten die vanuit de perceptie van het bedrijf gepaard gaan met de gedragsverandering.
- ✓ Het belang van de gedragsverandering kan gemeten worden langs verschillende dimensies: de aard van de activiteit, het effect op het sociale imago en de hoogte van de kosten en baten die met de gedragsverandering gemoeid gaan.
- ✓ Systeem 2 is waarschijnlijk dominanter betrokken bij beslissingen van groot belang. Instrumenten die inspelen op dit systeem, zoals *commitment devices*, kunnen daarom effectief zijn.
- ✓ Instrumenten die de kosten van het huidige gedrag of de baten van veranderd gedrag benadrukken kunnen effectief zijn doordat ze deze aspecten beter zichtbaar maken voor bedrijven.
- ✓ De grootte van de stakes is mogelijk niet een goede indicatie van het belang van de gedragsverandering. De resultaten van economische experimenten zijn echter moeilijk te generaliseren.
- ✓ Casusstudies moeten meer inzichten op dit gebied opleveren.

3.3.2 Naleving:

- ✓ Beperkt begrip van de regels en beperkte kennis van de risico's die een bedrijf loopt zijn belangrijke oorzaken van niet-naleven.
- ✓ Bedrijven maken niet enkel een monetaire kosten-batenanalyse bij de beslissing tot al dan niet naleven, maar betrekken ook non-monetaire kosten zoals imagoschade in hun overwegingen.
- ✓ Bedrijven lijken gevoelig te zijn voor de sociale norm en vergelijkingen met concurrenten.

3.4 Instrument: Bestaande initiatieven

Het doel van deze paragraaf is om uiteen te zetten welke instrumenten een interveniërende partij tot zijn beschikking heeft. In verschillende landen zijn reeds programma's geïmplementeerd die bedrijven proberen te 'nudgen' richting gewenst en verbeterd gedrag. Deze initiatieven zijn ruwweg in twee categorieën in te delen: pure 'nudges' en vrijwillige programma's. De nudges zijn expliciet gebaseerd op de inschattingfouten die behandeld zijn in sectie 3.1 en uitgevoerd door een speciaal daarvoor opgericht 'gedragsteam'. Deze interventies zijn regelmatig succesvol geweest in het veranderen van het gedrag van bedrijven, met name op het gebied van opname van overheidsprogramma's, belastinginning en veiligheid in ziekenhuizen. De vrijwillige programma's zijn een vorm van zelfregulering en behelzen initiatieven gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen van met name de industriële sector. Deze worden gereguleerd door nationale milieuorganisaties en spreken met name het zelfbeeld van de bedrijven aan.

Een belangrijk verschil tussen de twee soorten interventies is dat de eerste op experimentele basis getest wordt, met willekeurige toewijzing van interventie en controle, terwijl in de tweede categorie bedrijven zelf beslissen om deel te nemen. Dit maakt de effectenanalyse van de vrijwillige programma's problematisch, omdat deelnemers en niet-deelnemers niet noodzakelijk vergelijkbaar zijn. We komen hieronder op dit onderwerp terug. Daarnaast zal blijken dat deze initiatieven beperkt effectief zijn zonder bijkomende controle en handhaving. We sluiten dit hoofdstuk af met een studie naar de langetermijneffecten van het toepassen van gedragsinzichten, iets waar veel minder over bekend is.

3.4.1. Pure nudges

Verschiede landen hebben een team opgezet dat vergelijkbaar is met het Behavioural Insights Team EZ. Het Verenigd Koninkrijk heeft het BIT UK. In Denemarken heeft *iNudgeYou* kleine, maar niet te negeren successen geboekt met het toepassen van nudges en in Noorwegen richt *GreenNudge* zich met name op het promoten van een groenere levensstijl met behulp van gedragsinzichten. In de Verenigde Staten is het Social and Behavioral Sciences Team (SBST) opgezet en Australië kent de Behavioural Insights Unit (BIU), dat vooral in de omgeving van Sydney opereert. Al deze bureaus testen mogelijke interventies eerst op kleine schaal uit, tijdens zogeheten *randomized controlled trials* (RCT's) of veldexperimenten. Hierbij wordt de interventie of treatment willekeurig toegewezen aan een verzameling bedrijven en vormen de overige bedrijven de controlegroep. Zo kan het effect van de interventie op een betrouwbare manier gemeten worden. Deze paragraaf beschouwt projecten uitgevoerd door deze gedragsteams die relevant zijn voor dit rapport. In andere woorden, we bestuderen interventies gericht op de gedragsverandering bij bedrijven. De doelgroep van deze interventies betrof echter vaak individuele werknemers en daarmee zeggen de resultaten dus vooral iets over gedragsverandering bij bedrijven op het niveau van de individuele werknemer en over relatief kleine bedrijven. We beginnen met een aantal interventies uit eigen land en bestuderen daarna interventies uitgevoerd in het buitenland.

De Belastingdienst is in Nederland een voorloper op het gebied van het testen en toepassen van gedragsinzichten. Een aantal van de geteste interventies richtte zich op bedrijven (zie Croonen en Luesink, 2009). Zo werden in 2009 verschillende belscripts uitgetoetst waarmee medewerkers van de Belastingdienst ondernemers belden die te laat waren met hun maandelijkse aangifte loonheffing. Een algemeen belscript werd vergeleken met een belscript dat uitgebreid werd met het geven van een advies en de vraag of de ondernemer de volgende keer wel op tijd zijn aangifte zou doen. Met het advies werd gehoopt een wederkerige reactie op te roepen ('voor wat hoort wat'). Met de vraag werd geprobeerd commitment te creëren bij de ondernemer. Ook was er een controlegroep van ondernemers die niet gebeld werden. De gevonden effecten zijn groot en statistisch significant. Bellen zorgt ervoor dat op korte termijn het aantal ondernemers dat de aangifte te laat indient vermindert van 50 naar 20 procent van de populatie. Ook op lange termijn (na twee maanden) doet zich dit effect voor: het aantal te late aangiftes daalt van 40 naar 20 procent. Het precieze belscript blijkt weinig uit te maken. De toevoegingen waarmee een wederkerigheid en commitment werd gepoogd op te roepen hadden geen effect.

Soortgelijke effecten komen naar voren in een brievenexperiment gericht op ondernemers met een lange achterstand bij de aangifte omzetbelasting. Het herinneren van deze ondernemers via een brief verdubbelt het percentage ondernemers dat op korte termijn alsnog aangifte doet (van 10 procent naar 20 procent), maar de precieze inhoud van de brief (wel of geen algemene of specifieke instructie) speelt geen rol. Bij dezelfde groep ondernemers werd ook getoetst of het plakken van een post-it met een (al dan niet persoonlijke) boodschap op brief of envelop tot meer of snellere aangiftes leidt. De post-its leiden tot een iets snellere aangifte (ongeveer 5 dagen sneller), maar het uiteindelijke effect op het percentage aangiftes verbetert niet. Er wordt geen verschil gevonden tussen de persoonlijke en onpersoonlijke boodschap.

Recenter heeft de Belastingdienst (2011) geëxperimenteerd met verschillende varianten van e-mails gericht aan internetondernemers wiens website niet aan alle vereisten voldoet (zoals het vermelden van KvK, BTW nummer, et cetera). Een variant had een repressieve insteek, een andere een dienstverlenende en ten derde was er een variant die deze elementen combineerde. De repressieve e-mail bleek het meeste effect te sorteren: 30 procent paste de website aan, wat bijna twee keer zo veel is als bij de twee andere e-mails en statistisch significant verschillend. De dienstverlenende e-mail bleek echter tot het grootste aantal aanpassingen te leiden in de groep waarin tenminste één aanpassing aan de website werd gedaan. Voor een groep ondernemers die makkelijk in beweging te krijgen is, valt dus ook iets te zeggen voor een dienstverlenende e-mail.

In een poging het nalevingsniveau van de voedselveiligheidswet te verhogen onder shoarmazaken ontwierp de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) een nieuw inspectieregime. Hierbij richtte het zich op de inspectieonderwerpen 'Hygiëne', 'Juiste omgang met voedsel' en 'Ongediertebestrijding'. In het oude regime werden shoarmazaken eens in het jaar onverwacht bezocht voor een grondige inspectie. Bij overtreding van de regels werd een officiële waarschuwing uitgedeeld en recidivisten werd een boete opgelegd. Onder dit regime was het nalevingsniveau slechts 60 procent. De interventie bestond uit een reeks van maximaal zes bezoeken die moesten leiden tot een intensievere vertrouwensband tussen de eigenaar en de toezichthouder. Dit werd getracht te bereiken door het schenken van een gratis saladetang, door het laten zien van voorlichtingsfilmpjes en door over de deadline van verbeterde naleving te onderhandelen met de eigenaren. De auteurs vonden geen significante stijging in het algehele nalevingsniveau in de interventiegroep vergeleken met de reguliere groep. Voor het inspectieonderwerp 'Juiste omgang met voedsel' werd wel een significante stijging van het nalevingsniveau gevonden. Omdat de voorlichtingsfilmpjes vooral over dit inspectieonderwerp gaan, richt het vervolgonderzoek van de NVWA zich op het effect van de filmpjes (Van Rooij-Van den Bos et al., 2015).

In het buitenland is meer succes geboekt met het toepassen van gedragsinzichten bij bedrijven. Zo analyseerde BIT UK hoe de opname van een nieuw overheidsbeleid effectief gestimuleerd kan worden, enkel en alleen door het taalgebruik in de correspondentie aan te passen. Midden- en kleinbedrijven werd een email gestuurd met daarin de vraag of ze wilden deelnemen aan het project Growth Vouchers, een programma dat een substantieel deel van de kosten van professioneel advies dekt. De e-mails verschilden alleen op de eerste alinea. Naast een neutrale boodschap als controle werden vier interventies uitgetest in vier verschillende dimensies. De eerste interventie benadrukte de tijdsdimensie: aanmelden voor het programma was nog slechts voor beperkte tijd mogelijk. De tweede interventie speelde in op het gevoel van uitverkorenheid van het bedrijf door te openen met "U bent gekozen om...". In de derde interventie wordt de sociale context te benadrukken door te stellen dat duizenden andere bedrijven gebruik maken van Growth Vouchers. Tenslotte benadrukte de vierde interventie de waarde van de Vouchers en de grootte van de kosten die het dekt. De eerste drie interventies leidden tot een significante verhoging van het percentage bedrijven dat doorklikt naar de website van de Growth Vouchers en de 'chosen'-interventie bleek het effectiefst (BIT UK, 2015).

Het SBST uit de VS richtte zich eveneens op de opname van overheidsprogramma's, in dit geval de opname van microkrediet van de United States Department of Agriculture (USDA) en de Farm Service Agency (FSA) onder boeren. Veel kleine en nieuwe boerenbedrijven lijken vaak niet van het bestaan van de microleningen af te weten, die juist bedoeld zijn voor boeren die niet aan een commerciële lening kunnen komen. Om de bekendheid van het programma te vergroten verzond SBST brieven naar willekeurig gekozen postcodes met daarin beknopte informatie over het programma, een opsomming van de voordelen van meedoen en een webadres voor meer informatie. Hiermee werd de salience van het programma verhoogd. De interventie deed het percentage boeren met een microlening van USDA significant toenemen¹². Daarnaast zorgde de interventie voor een verdubbeling van activiteiten gerelateerd aan het programma in FSA kantoren in gekozen postcodes (SBST, 2015).

Bovendien probeerde SBST een eerlijkere zelfrapportage van bedrijfscijfers te stimuleren. Bedrijven die zaken doen met de overheid, zogenaamde Federal Vendors, moeten zelf hun winsten en omzet online rapporteren aan de overheid en dit beïnvloedt het bedrag dat deze bedrijven moeten betalen aan Industrial Funding Fees. Om het aantal rapportagefouten terug te brengen voegde SBST een beginscherm toe aan het bestaande systeem, waarop de ondernemer gevraagd wordt om een handtekening te zetten onder een verklaring die bevestigt dat alle informatie juist zal worden ingevuld (geïnspireerd door Shu et al. (2012)). Ruim 18.000 ondernemers werden verdeeld in twee groepen. Ondernemers die te maken kregen met het systeem dat vroeg om een handtekening rapporteerden \$445 meer dan ondernemers die gebruik maakten van het oude systeem (SBST, 2015). Hier is een subtiele interactie van cognitieve processen aan het werk. Het zetten van de handtekening linkt de fraude namelijk veel sterker aan de persoon, zowel bewust als onbewust. Ondernemers die graag een positief zelfbeeld willen behouden en zich willen conformeren aan de sociale norm zullen hierdoor minder geneigd zijn tot het indienen van een frauduleuze rapportage.

BIU uit Australië richtte zich ook op een efficiëntere belastinginning. Het team werkte samen met het Office of State Revenues (OSR) om het aantal belastingbetalers (individueen en bedrijven) dat de grondbelasting (op tijd) betaalt te verhogen. De interventie behelsde een aangepaste betalingsherinnering die inspeelde op de bestaande sociale norm met een zin in de vorm van "de meeste mensen betalen op tijd". Daarnaast richtte de nieuwe brief zich directer tot de belastingbetaler dan het oude exemplaar. Zo werden persoonlijke consequenties benadrukt en werden de woorden "you" en "your" vaker gebruikt.

¹² De opname van microleningen was met 0.09 procent buitengewoon laag en nam toe tot 0.11 procent.

Tijdens de eerste trial betaalde 39 procent van de cliënten met de aangepaste betalingsherinnering op tijd, tegenover 27 procent in de controlegroep (BIU, 2014).

Daarnaast zijn gedragsinzichten effectief gebleken in het veiliger maken van ziekenhuizen door het aantal vergissingen te verminderen. Zo richtte BIT UK zich op het verminderen van het aantal fouten bij het voorschrijven van medicijnen. In samenwerking met Imperial College London werd de Imperial Drug Chart Evaluation and Adoptions Study (IDEAS) opgezet die zich richtte op het herontwerpen van de receptenformulieren. In de ziekenhuizen van de National Health Service (NHS) werden deze nog met de hand ingevuld en geschat werd dat ongeveer de helft van de patiënten geconfronteerd werd met een fout voorschrift gedurende hun bezoek. Op het verbeterde IDEAS-formulier stonden onder andere betere defaultopties, zodat antibiotica voor de optimale periode en in de optimale hoeveelheid toegediend werd. Daarnaast waren gedeeltes die vaak incompleet werden ingevuld prominenter geplaatst (saliënce) en werd een voorbeeld van een ingevuld formulier toegevoegd om een beter handschrift te stimuleren (priming). Ten slotte was er een korte checklist aan het einde. Het IDEAS-formulier werd getest in case studies onder artsen in het St. Mary's ziekenhuis en leidde tot een significante verbetering in het aantal receptenformulieren waarop de doseringen, de naam van de voorschrijver en het contactnummer correct waren ingevuld. Het verschil was met name opvallend in de tweede categorie, waar 163 van de 164 dokters de naam van de voorschrijver correct invulden op het IDEAS-formulier, tegenover 0 van de 174 dokters met het oude formulier (King et al, 2014).

Op ditzelfde gebied voerde BIU eveneens een succesvolle interventie door met de introductie van het Between the Flags programma. Deze interventie moest leiden tot een vermindering van onnodige sterfgevallen in ziekenhuizen door het eerder herkennen van signalen die wijzen op snelle achteruitgang van de patiënt. De interventie bestond uit het introduceren van nieuwe grafieken in de patiëntendossiers. Deze grafieken hadden gele en rode gebieden die de gevaarlijke zones vertegenwoordigden. De kleuren deden deze zones meer opvallen zodat artsen beter konden zien wanneer ingrijpen vereist was. Deze interventie leidde tot 38.5 procent minder hart- en ademstilstanden en een toename van 25 procent van het aantal herkende situaties waarin spoedeisende hulp nodig was (BIU, 2013).

Ten slotte heeft *iNudgeYou* in Denemarken laten zien hoe het laten verschijnen van pop-upberichten managers ertoe aanzet hun bedrijfsinformatie vaker te updaten. Wanneer ondernemers inlogden in het online portaal voor bedrijven verscheen er een pop-upbericht met daarin de adresgegevens van het bedrijf. Gebruikers werd gevraagd te bevestigen dat de gegevens correct waren of door te klikken naar een pagina waar de gegevens bewerkt konden worden. Hierdoor werden gebruikers van het systeem gedwongen een actieve keuze te maken aangaande hun bedrijfsgegevens en verdween in feite de defaultoptie van inactie. Het aantal bedrijven dat hun gegevens bewerkte verdubbelde tijdens de proefperiode van drie weken ten opzichte van de rest van het jaar (*iNudgeYou*, 2015).

Een kanttekening bij de bovenstaande nudges dient gemaakt te worden. De resultaten van deze interventies worden nagenoeg zonder uitzondering beschreven door de gedragsteams die ze hebben uitgevoerd. Dergelijke teams hebben mogelijk de neiging om succesvolle interventies te benadrukken en aan mislukte interventies niet of nauwelijks ruchtbaarheid te geven. Toch laat deze verzameling interventies zien dat er verschillende effectieve manieren bestaan waarop ook het gedrag van bedrijven op een gewenste manier beïnvloed kan worden. Deze subtiele veranderingen aan de keuzesituatie vertonen veel gelijkenissen met de nudges die op individuen worden gericht en leiden tot substantiële veranderingen in het gedrag. Belangrijk hierbij is de identificatie van de bron van ongewenst gedrag: op welk gebied maken bedrijven de verkeerde keuzes en doen ze dit bewust of onbewust? Zodra

deze knelpunten op weg naar beter gedrag bepaald zijn, kan men gaan kijken op welke manier het gedrag beïnvloed kan worden door de keuzearchitectuur aan te passen.

3.4.2. Vrijwillige programma's

Naast nudges bestaan er diverse andere instrumenten die maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) proberen aan te wakkeren. Deze paragraaf richt zich op een instrument in het bijzonder: vrijwillige programma's die milieuverantwoord gedrag onder bedrijven moeten stimuleren. In de economische literatuur worden deze initiatieven ook wel *Voluntary Environmental Programs* (VEP's) genoemd. We richten ons op dit instrument vanwege de ruime beschikbaarheid van empirische studies die de effectiviteit en opname van VEP's analyseren. Zie bijlage 3.2 voor een overzicht van de zes geanalyseerde programma's.

Bij het analyseren van de effectiviteit van VEP's verrijzen twee serieuze problemen in vergelijking met de nudges uit sectie 3.4.1. Deze zijn beide gerelateerd aan de niet-willekeurige toewijzing van de interventie en leiden tot de afwezigheid van een betrouwbare controlegroep. Ten eerste zijn het de bedrijven zelf die beslissen of ze meedoen en mogelijk zelfs zijn de bedrijven die besluiten deel te nemen fundamenteel anders dan de bedrijven die niet deelnemen (zelfselectiebias). Deelnemende bedrijven kunnen bijvoorbeeld grotere potentiële baten van deelname hebben. Ten tweede kunnen bedrijfsspecifieke factoren die niet gerelateerd zijn aan het programma ook van invloed zijn op de prestaties van een bedrijf (heterogeniteit). Zonder betrouwbare controlegroep zouden deze effecten onterecht aan het programma worden toegeschreven. Daarom corrigeren alle empirische papers die hieronder aangehaald worden voor zowel zelfselectie als heterogeniteit. Het eerste probleem wordt verholpen door eerst te modelleren welk type bedrijven sneller geneigd zijn deel te nemen aan een programma en de resultaten van deze analyse mee te nemen als controle in de analyse van de programma-effecten. Het tweede probleem wordt doorgaans verholpen door controlevariabelen toe te voegen in het geval van geobserveerde heterogeniteit en een panelstructuur te gebruiken bij de aanwezigheid van niet-geobserveerde heterogeniteit. De strategieën verminderen weliswaar de bias, maar elimineren deze niet volledig. Daarom dienen de resultaten nog altijd voorzichtig geïnterpreteerd te worden.

3.4.2.1. Theorie

De onderscheidende factor van VEP's is dat deelname vrijwillig is en niet wordt afgedwongen, al verschilt het aantal verplichtingen per programma. Deze zelfreguleringsprogramma's zijn gedurende de jaren 90 ontstaan als alternatief voor de traditionele *command-and-control* aanpak van de overheid. Ze moeten leiden tot emissiereducties, een vermindering van schadelijk afval of een duurzamere bedrijfsvoering in het algemeen. Deelname aan VEP's is vrijwillig, maar deelnemers worden vaak wel streng gecontroleerd op overtredingen.

Zelfreguleringsprogramma's zijn aantrekkelijk voor bedrijven omdat ze in de regel tot een verbetering van het imago leiden (Khanna, 2001). Conceptueel kan deelname aan een dergelijk programma gezien worden als lidmaatschap van een groene club (Potoski en Prakash, 2005b). De leden profiteren hierbij van de goede reputatie die de club heeft en dit leidt bedrijven ertoe tot kostbare milieugerelateerde actie over te gaan die ze anders niet ondernomen zouden hebben. De initiator van het programma speelt hiermee in op de neiging van bedrijven om zich te conformeren aan de sociale norm binnen de bedrijfstak en de drang om een positief zelfbeeld te scheppen. Wanneer een bepaald duurzaam programma de norm wordt binnen een bedrijfstak kan niet participeren afbreuk doen aan het imago en tot een verslechtering van de relatie met de stakeholders leiden. Deelname aan een vrijwillig programma vormt in dit geval een commitment device dat een bedrijf bindt aan gewenst maar mogelijk kostbaar gedrag. Bovendien kan deelname tot lagere kapitaalkosten leiden of kan het voordelig zijn in het licht van toekomstige regulatie (Khanna,

2001). Tenslotte speelt ook het delen van informatie door deelnemende bedrijven een belangrijke rol in de meeste VEP's. Zo tonen verschillende studies aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen het bekendmaken van emissies en aandelenprijzen (Zie paragraaf 4.2.2, kopje *Effecten van informatievoorziening*).

De rol van de overheid hierin is het stimuleren van deelname, het certificeren van officiële keurmerken voor duurzame bedrijven en het verstrekken van informatie aangaande de milieuprestaties van bedrijven (SER, 2010). De overheid kan deze taken zelf uitvoeren of uitbesteden aan een derde partij. Een veel gemaakte opmerking is dat zelfreguleringsprogramma's zonder overheidscontrole beperkt effectief zijn omdat ze kunnen leiden tot freeriden onder bedrijven. Daarom is ook een toezichthoudende rol wenselijk (Darnall en Sides, 2008; Short en Toffel, 2007).

Pure zelfregulering is echter niet altijd mogelijk, met name vanwege het gebrek aan aansprakelijkheid, transparantie of juridische middelen om zelfregulatie af te dwingen (Parker, 2000). Een alternatief is het aanmoedigen tot het aannemen van industrie-brede standaarden. Een voordeel van dergelijke standaarden is dat deze na verloop van tijd de norm worden binnen de industrie en dus feitelijk opgelegd worden door de markt. Daarnaast kunnen standaarden tot een meer effectieve regulering leiden dan *command-and-control* doordat de bedrijven beter op de hoogte zijn van de ins-en-outs van de industrie dan de overheid (Parker, 2000).

3.4.2.2. Empirie

Hieronder volgt een overzicht van de empirische evaluaties van een zestal VEP's: 33/50, Responsible Care (RC), ISO 14001, Toxics Release Inventory (TRI), het Climate Challenge Program (CCP) en het Sustainable Slopes Program (SSP) (zie Box 1, p. 32). Bij de interpretatie van deze resultaten dienen de tekortkomingen van de empirische strategie in ogenschouw genomen te worden.

Deelname

In theorie is het waarschijnlijker dat grotere bedrijven deelnemen aan een vrijwillig milieuprogramma vanwege de schaalvoordelen die het programma biedt en de grotere potentiële baten van o.a een verbeterd imago. King en Lenox (2000) presenteren bewijs dat deze stelling lijkt te onderbouwen voor RC, Welch et al. (2000) laten dit zien voor CCP en Dasgupta et al. (2000) concluderen hetzelfde voor de adoptie van ISO 14001 in Mexico. Een alternatieve verklaring is dat grotere bedrijven ook grotere vervuilers zijn en op dit gebied vinden Vidovic en Khanna (2008) een positieve correlatie tussen deelname aan 33/50 en uitstoot in het verleden. Welch et al. (2000) onderbouwen de hypothese door te laten zien dat meer vervuulende bedrijven die deelnemen aan CCP ook ambitieuzere doelen zetten op het gebied van emissiereducties.

Daarnaast zijn bedrijven die veel waarde hechten aan hun publieke imago, nauwer contact hebben met de consument en meer druk vanuit de lokale gemeenschap ervaren sneller geneigd om deel te nemen aan zowel 33/50 (Arora & Cason, 1996), SSP (Rivera et al., 2006), CCP (Welch et al., 2000) als RC (King en Lenox, 2000).¹³ Dit resultaat reflecteert de wens van bedrijven om zich te conformeren aan de sociale norm en de behoefte aan een positief zelfbeeld. Verder zijn bedrijven in competitieve markten en met hogere winsten sneller geneigd deel te nemen aan 33/50 (Arora en Cason, 1996). Ten slotte laten Potoski en Prakash (2005b) zien dat Amerikaanse bedrijven die nooit de regels overtreden, of dit juist heel vaak doen, de kleinste kans hebben om deel te nemen, omdat deze bedrijven weinig voordelen van ISO 14001 zien.

¹³ Overigens vinden Dasgupta et al. (2000) een tegenovergesteld resultaat voor ISO 14001.

Prestaties

Op het gebied van milieuprestaties zijn de resultaten gemengd. Oudere studies stellen in de regel dat deelnemende bedrijven tot grotere verbeteringen komen vergeleken met wanneer ze geen lid zouden zijn geworden. Zo stellen Khanna en Damon (1999) dat de uitstoot van chemicaliën met 28 procent is afgenomen door 33/50. Echter, in een vervolgstudie concluderen Vidovic en Khanna (2007) dat deze reducties het gevolg waren van een onafhankelijke trend die niet te relateren was aan deelname aan 33/50. Gamper-Rabindran (2006) komt tot dezelfde conclusie en voegt eraan toe dat bedrijven die hun emissies wel verminderden de uitstoot via non-gereguleerde kanalen verhoogden. Dit wijst op de substitutie van gereguleerde uitstoot voor non-gereguleerde uitstoot.

Voor RC concluderen King en Lenox (2000) eveneens dat er geen significante verbeteringen plaatsvinden door deelname: niet-deelnemers verbeterden relatief zelfs sneller. De industrie als geheel genomen ging er echter wel op vooruit. Bovendien vinden Rivera et al. (2006) geen verbetering in de milieuprestaties van deelnemers aan SSP. Wat betreft ISO 14001 beargumenteren King, Lenox en Terlaak (2005) dat bedrijven weliswaar investeren om de intentie tot duurzaam produceren te seinen, maar dat dit niet leidt tot daadwerkelijke verbeteringen onder leden. Hiertegenover staat dat deelname aan ISO 14001 wel leidt tot een significante verbetering in het nakomen van milieu afspraken onder Mexicaanse bedrijven (Dasgupta et al., 2000) en dat Amerikaanse bedrijven die deelnemen zich vaker aan de regels houden dan niet-deelnemende bedrijven (Potoski en Prakash, 2005b) en bovendien tot hogere emissiereducties komen (Potoski en Prakash, 2005a).

Darnall en Sides (2008) bevestigen deze uitzonderingspositie van ISO 14001 in hun metastudie van de zes programma's. Zij merken op dat ISO 14001 zich onderscheidt doordat de certificatie verificatie vereist door een derde partij, terwijl de andere vier programma's zelfrapportage door bedrijven als uitgangspunt hebben. Volgens hun nodigt een programma zonder officiële certificatie uit tot freeriden, wat kan leiden tot slechtere in plaats van betere prestaties. Zonder controle kunnen deelnemers immers rapporteren dat ze progressie boeken terwijl dat niet het geval is. Op deze manier profiteren zij dus van de goede reputatie van het programma zonder groene investeringen te ondernemen. Gemeten over alle negen studies en vijf programma's doen niet-leden het dan ook 7.7 procent beter dan leden. Voor de vier programma's met zelfrapportage is het verschil in prestaties zelfs 24 procent en voor ISO 14001 is dit verschil niet significant. Al met al kan geconcludeerd worden dat de prestaties van deelnemende bedrijven in zelfrapportageprogramma's niet significant verbeteren en regelmatig zelfs achterblijven bij niet-deelnemers.

Effecten van informatievoorziening

Verschillende onderzoeken hebben het effect van deelname op de houding van beleggers jegens het bedrijf geanalyseerd. Hamilton (1995) laat zien dat een steekproef van 436 bedrijven uit de database significant negatieve abnormal returns van 0.28 procent ervoer op de eerste dag van TRI, leidend tot een totaal verlies van 4.1 miljard dollar. Konar en Cohen (1997) vinden in een kleinere steekproef een negatieve abnormal return van 0.299 procent en zelfs 1.32 procent voor de veertig grootste verliezers. In beide studies was het effect na vijf dagen nog steeds aanwezig. Deelname aan 33/50 leidt tot lagere returns on investment, maar ook tot hogere excess values (Muoghalu et al., 1990). Dit wijst erop dat men verwacht dat deelnemende bedrijven winstgevender zijn op de lange termijn.

VEP's buiten de VS

Andere landen hebben inmiddels het voorbeeld van de Verenigde Staten gevolgd. In eigen land werd bijvoorbeeld in 2005 de Meerjarenaafpraak Energie Efficiency 3 (MJA3) gestart. Dit is een energieconvenant dat moet leiden tot verbeteringen in de energie-efficiëntie van 30 procent over de periode 2005-2020. Deelnemende bedrijven zijn verplicht een Energie Efficiency Plan (EEP) uit te voeren

en Systematische Energiezorg te implementeren. Dit laatste kan het doen door het eerder genoemde ISO 14001 certificaat te verkrijgen. In de laatste evaluatie door Ecorys (Volkerink et al., 2013), voor de periode 2008-2012, kwam naar voren dat deelnemende bedrijven gemiddeld tot energiebesparingen kwamen van 2 procent per jaar. Echter, uit interviews blijkt dat deze besparingen voor een substantieel deel ook hadden plaatsgevonden zonder de implementatie van MJA3. Daarnaast doen deelnemende bedrijven het gemiddeld genomen niet beter dan vergelijkbare bedrijven in andere Europese landen, al zijn er wel degelijk sectoren die voorop lopen op het gebied van energie-efficiëntie. De auteurs wijten het beperkte effect aan het ontbreken van effectieve controle en handhaving. Ook convenanten met lokale overheden komen voor in Nederland en kunnen soms tot gewenst gedrag aansporen (Egmond, 2009).

Elders leidde het Industrial Energy Efficiency Network, gericht op energiebesparingen in de Noorse fabricagesector, tot een stijging van zes procent in de energie-efficiëntie (Espegren, 2002). Industrieverenigingen in Australië volgen het voorbeeld van het CCP met het Greenhouse Challenge Program om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Dit project werd gestart om strengere regulatie door de overheid te voorkomen. Het succes van dit programma is echter in twijfel getrokken door critici vanwege de gebruikte analytische methode (Hamilton, 1997). Ten slotte lanceerde de Costa Ricaanse overheid het initiatief Certification for Sustainable Tourism, gericht op hotels, dat duurzaam toerisme moest stimuleren. Dit programma bleek vooral effectief wanneer er veel druk vanuit de gemeenschap, de toerismebranche en de overheid op de hotels werd uitgeoefend (Rivera, 2004).

De algemene balans is dat vrijwillige programma's zonder strenge handhaving over het algemeen niet leiden tot een verbetering in prestaties, en in verschillende gevallen zelfs tot een verslechtering in vergelijking met niet-deelnemers. Een programma met controle en verificatie door een derde partij, zoals ISO 14001, lijkt het beter te doen, maar ook dit programma leidt niet tot significant verbeterde prestaties van deelnemers in vergelijking met niet-deelnemers. Darnall en Sides (2008) wijten dit aan het feit dat evaluaties van ISO 14001 niet openbaar worden gemaakt en dat het certificaat in de praktijk zelden wordt afgenomen. Het succes van VEP's lijkt op het eerste oog dus beperkt.

Darnall en Sides (2008) maken echter een belangrijke relativerende opmerking. Bedrijven kunnen ook deelnemen aan een VEP om te laten zien dat ze in het verleden milieuvriendelijke innovaties hebben ondernomen. Het certificaat is dan een signaal van het feit dat ze reeds een duurzame bedrijfsvoering voeren, terwijl niet-leden de innovaties nog niet hebben ondernomen. Het kan zijn dat de niet-deelnemers door middel van een aantal simpele aanpassingen ook veel progressie kunnen boeken. In dit geval is er sprake van een convex verloop van de innovatiekosten (i.e. er is sprake van low-hanging fruit) en dit kan ertoe leiden dat niet-deelnemers zich sneller en kost effectiever kunnen verbeteren dan leden.

3.4.3. Langetermijneffecten

Slechts weinig studies hebben gekeken naar de langetermijneffecten van het toepassen van gedragsinzichten. Hierbij gaat het om de vraag of het effect van een interventie nog steeds zichtbaar is lang nadat deze is stopgezet. Gezien het feit dat gedragsinzichten pas de laatste tien à vijftien jaar zijn toegepast als beleidsinstrument is dit gebrek aan studies verre van verrassend. Ook past het binnen het beeld dat van veel beleid en wet- en regelgeving niet bekend is wat de effecten ervan op langere termijn zijn. Deze kwestie is echter wel uitermate relevant, omdat de kracht van deze interventies alleen maar zal toenemen als deze ook op lange termijn effectief blijken.

Niet alle interventies leiden tot een blijvend effect. In deze gevallen vervallen deelnemers in hun oude gedrag na stopzetting van de interventie. Zo laat een studie van John et al. (2011) zien dat een interventie gericht op gewichtsverlies slechts een tijdelijk effect had. Gedurende het acht maanden durende

programma verloren deelnemers een significant aantal kilo's, maar vier maanden na het stopzetten van de interventie waren de deelnemers weer terug op hun oude gewicht. Daarnaast vinden Cahill en Perera (2008) in hun metastudie geen bewijs voor aanhoudende effecten van interventies gericht op het stoppen met roken. Andere interventies hebben echter wel tot langetermijneffecten geleid. Rogers en Frey (2014) bediscussiëren vijf manieren waarop gedragsverandering op de lange termijn kan aanhouden.

De eerste twee manieren waarop een interventie een langdurig effect kan hebben worden gedreven door factoren die vanuit de persoon zelf komen. Om te beginnen kan de interventie leiden tot het ontwikkelen van een psychologische gewoonte. Dit gebeurt met name wanneer de interventie herhaaldelijk een gedragsverandering teweegbrengt in een bepaalde omgeving. Na verloop van tijd wordt de omgeving geassocieerd met het gewenste gedrag en wordt dit min of meer automatisch uitgevoerd. Psychologische gewoontevorming speelde bijvoorbeeld een grote rol bij de interventie van Charness en Gneezy (2009) waarin studenten financieel werden aangemoedigd om vaker naar de sportschool te gaan. Deze interventie leidde tot meer bezoeken aan de sportschool en een betere gezondheid. Het ging hier echter niet om het toepassen van gedragsinzichten, maar een monetaire aansporing. Gewoontevorming verklaart ook waarom veel programma's die erop gericht zijn mensen te laten stoppen met roken vaak niet effectief zijn. Financiële aansporingen zijn niet genoeg om de psychologische gewoonte van het opsteken van een sigaret op bepaalde tijdstippen te doorbreken.

Daarnaast kan de interventie de perceptie, het geloof, de interpretatie of de houding van beslissers ten opzichte van het gewenste gedrag veranderen. Indien deze verandering permanent is, zal het gewenste gedrag aanhouden na het stopzetten van de interventie. Zo zorgde een kortdurende interventie om het gevoel van sociale uitsluiting onder Afrikaans-Amerikaanse studenten te verminderen voor een toename van de cijfers en gezondheid van deze studenten drie jaar na de interventie (Walton en Cohen, 2011).

De overige kanalen waardoor interventies langetermijneffecten teweeg brengen worden gedreven door externe factoren. Ten eerste kan de interventie leiden tot een gedragsverandering bij anderen in de sociale cirkel van een beslisser op een manier die het gewenste gedrag ondersteunt. Dit kan leiden tot een zichzelf versterkende sociale cyclus van gedragsverandering, waarbij beslissers elkaar in toenemende mate aanzetten tot gewenst gedrag.

Bovendien kan een interventie de toekomstige kosten van het gedrag beïnvloeden. Dit gebeurt wanneer de interventie ervoor zorgt dat een beslisser het gedrag gaat vertonen dat ervoor zorgt dat de kosten van gedrag in de toekomst dan wel verlaagt (gewenst gedrag) of verhoogt (ongewenst gedrag). De interventie verlaagt de hoeveelheid zelfcontrole die nodig is om gewenst gedrag te vertonen in de toekomst. Automatisch sparen voor het pensioen is een voorbeeld van een dergelijke interventie, omdat het de kosten (lees: moeite) van sparen voor het pensioen in de toekomst drastisch verlaagt.

Ten slotte kan de interventie ervoor zorgen dat een beslisser zijn gedrag dusdanig verandert dat men in een zeer sterke stroming ("muistroming") van externe factoren terecht komt die de effecten van de initiële interventie versterkt en vergroot. Het doelwit van de interventie zou in de afwezigheid van de interventie niet in een dergelijke stroming terecht zijn gekomen. Zo kan een succesvolle interventie om mensen te stimuleren te gaan stemmen ertoe leiden dat deze nieuwe stemmers in een stroming van toenemende sociale participatie terechtkomen en bij de volgende verkiezingen zelf langs de deuren gaan om anderen aan te moedigen te gaan stemmen.

Verder worden de langetermijneffecten van het toepassen van gedragsinzichten gestimuleerd door herhaling van de interventie (Rogers en Frey, 2014). Dit werd hierboven al duidelijk in het geval van

psychologische gewoontevorming. Er is echter geen garantie dat herhaling van de interventie ook daadwerkelijk tot een herhaald effect leidt. Wanneer gewenning aan de stimulus optreedt, zal een beslisser minder sterk of helemaal niet reageren op de stimulus. In bepaalde situaties kan herhaling van de stimulus wel effectief zijn. Dit is met name het geval in situaties waarin de herhaling niet leidt tot gewenning aan de stimulus, de initiële interventie een tijdelijk of incompleet effect op gedrag heeft en men niet achterdochtig wordt vanwege de herhaalde interventie.

Een voorbeeld van de effectiviteit van interventieherhaling op het gewenst gedrag zijn de Home Energy Reports over het energieverbruik van huishoudens in de Verenigde Staten (Allcott en Rogers, 2012). Deze verslagen verstrekten feedback over energiegebruik, maakten vergelijkingen met buurtgenoten en gaven tips voor energiebesparingen. De verslagen werden iedere maand of iedere paar maanden verstuurd. Het ontvangen van een rapport leidde in de dagen erna tot een significante vermindering in de energieconsumptie maar dit effect verdween geleidelijk gedurende de rest van de periode, tot een nieuw verslag werd ontvangen. Echter, naarmate huishoudens langer aan het programma deelnamen werd dit patroon afgezwakt: de onmiddellijke daling in energieverbruik werd kleiner, maar de geleidelijke toename verdween nagenoeg compleet. Wat overbleef was een permanent effect op energieverbruik. Het lijkt er dus op dat er geleidelijk gewoonteverandering plaatsvond onder huishoudens. Bovendien daalde het effect op energieverbruik van huishoudens die na twee jaar uit de steekproef geschrapt werden vele malen langzamer dan wanneer ze geen verslagen zouden hebben ontvangen. Dit wijst op een blijvend effect na het stopzetten van de interventie.

Sectie 3.4.3 heeft laten zien dat een adequaat ontworpen interventie tot effecten kan leiden die aanhouden nadat de interventie is stopgezet. Er zijn echter ook voorbeelden waarbij het toepassen van gedragszichten niet tot langetermijneffecten heeft geleid. De bovenstaande voorbeelden hebben echter wel betrekking op individuen en huishoudens. Er valt op basis hiervan dus nog niet veel te zeggen over langetermijneffecten bij bedrijven.

INZICHTEN 3.4

3.4.1 Pure nudges:

- ✓ Nudges maken gebruik van *framing effects* door de keuzearchitectuur op een subtiele manier aan te passen. De interventies worden eerst op kleine schaal proefondervindelijk getest.
- ✓ Pure nudges zijn op veel plaatsen effectief geweest, zoals Nederland, het VK, de VS en Australië. Deze interventies richten zich met name op het stimuleren van opname van overheidsprogramma's, een efficiëntere belastinginning en het verminderen van vergissingen in ziekenhuizen.
- ✓ Mogelijk hebben de gedragsteams die de interventies uitvoeren de neiging minder ruchtbaarheid te geven aan mislukte interventies. Bovendien gaat het hier om interventies gericht op individuen binnen organisaties.

3.4.2 Voluntary Environmental Programs:

- ✓ Vrijwillige milieuprogramma's spelen in op de behoefte van bedrijven aan een positief zelfbeeld en een gunstig sociaal imago. Deelnemers dienen zich aan een verzameling richtlijnen te houden en evaluatie geschied door middel van zelfrapportages of controle door een derde partij.

- ✓ Bedrijven beslissen zelf of ze al dan niet deelnemen aan een programma. Het gebrek aan willekeurige toewijzing bemoeilijkt de empirische evaluatie van de programma-effecten door zelfselectie en heterogeniteit. Hoewel de studies hiervoor corrigeren, dient men deze problemen in ogenschouw te nemen bij de interpretatie van de resultaten.
- ✓ Grotere bedrijven en bedrijven die meer waarde hechten aan hun imago zijn eerder geneigd deel te nemen aan een vrijwillig programma [subsectie 3.4.2.2, kopje *Deelname*].
- ✓ Het effect van deelname op de prestaties is beperkt door het feit dat deelnemers in de meeste programma's niet gecontroleerd worden maar zelf hun voortgang rapporteren. Dit kan deelnemers verleiden tot freeriden op het goede imago van het programma [3.4.2.2, *Prestaties*].
- ✓ Aandelenprijzen hebben de neiging sterk te reageren op het bekendmaken van uitstoot door bedrijven [3.4.2.2, *Effecten van informatievoorziening*].

3.4.3 Langetermijneffecten:

- ✓ Er is geen garantie dat het toepassen van gedragsinzichten ook op de lange termijn tot gedragsveranderingen leiden. Studies gericht op gewichtsverlies en stoppen met roken laten zien dat deelnemers terugvallen in hun oude gedrag na het stopzetten van de interventie.
- ✓ Interventies hebben een grotere kans om aanhoudende effecten te kennen wanneer zij leiden tot gewoontevorming, een permanente verandering van de *mindset* van een beslisser teweegbrengen, de sociale omgeving beïnvloeden, de kosten van toekomstig gedrag veranderen of beslissers in een zogenaamde muistroming duwen.
- ✓ Herhaling kan ook een belangrijke rol spelen wanneer herhaling van de stimulus niet tot gewenning leidt bij het doelwit van de interventie.
- ✓ De resultaten van empirische studies zijn gemengd: sommige studies vinden blijvende effecten, andere studies komen tot de conclusie dat het effect verdwijnt na stopzetten van de interventie.

3.5 Conclusie literatuurstudie

In deze sectie wordt beknopt samengevat tot welke inzichten de literatuurstudie heeft geleid en hoe de resultaten zich verhouden tot het opgestelde analysekader.

3.5.1 Inzichten

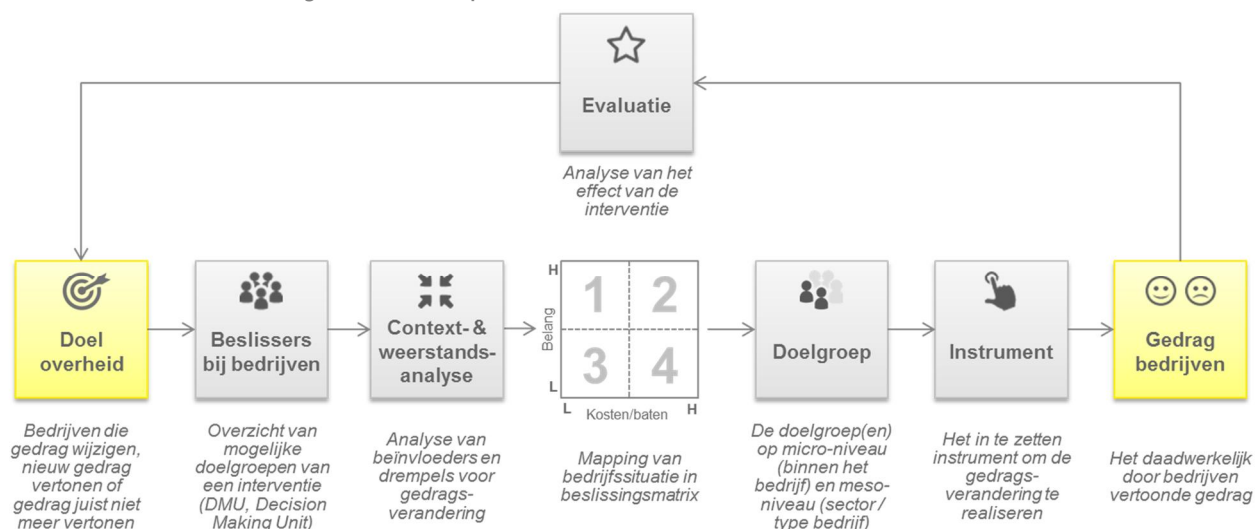
Op basis van de literatuurstudie kunnen we de volgende algemene inzichten destilleren met betrekking tot de toepassing van gedragsinzichten bij bedrijven. De inzichten zijn ingedeeld in drie categorieën en voor elk inzicht is een verwijzing gemaakt naar de sectie van de literatuurstudie waarop de stelling gebaseerd is. Een deel van de inzichten wordt in de casestudies verder uitgewerkt en daadwerkelijk getoetst, andere inzichten kunnen richting geven aan vervolgonderzoek.

	Inzicht	Sectie
	Generiek	
1.	Doordat bedrijven (net als individuen) heuristische gebruiken en inschattingfouten maken, nemen zij niet altijd rationele beslissingen en kan de inzet van gedragsinzichten effectief zijn.	3.1.2
2.	Doordat bedrijven op routineuze wijze geleid worden, kan de inzet van een gedragsinzicht ook op lange termijn een positief effect hebben.	3.3.1 3.4.3

Context		
3.	Het inzetten van gedragsinzichten is meer kansrijk in non-interactieve situaties, omdat bedrijven dan minder rationeel en hebzuchtig gedrag vertonen dan in interactieve situaties waarin zij afhankelijk zijn van beslissingen van andere partijen.	3.1.2.1
4.	Bedrijven die gevoeliger zijn voor slechte publiciteit of imagoschade zijn meer geneigd (in vergelijking met andere bedrijven) gewenst gedrag te vertonen bij de inzet van programma's of gedragsinzichten die het imago kunnen beïnvloeden.	3.1.3 3.3.1 3.4.2
Instrument		
5.	Bedrijven zijn gevoelig voor vergelijkingen met concurrenten en geneigd zich te conformeren aan een sociale norm. Het benoemen van een dergelijke sociale norm bevordert gewenst gedrag, mits de norm als voldoende uitdagend wordt ervaren.	3.1.3
6.	Het benoemen van een referentiepunt kan een goed middel zijn om gedragsverandering positief te beïnvloeden, omdat uit meerdere studies blijkt dat ook professionals gevoelig zijn voor het anchoring effect.	3.1.2.3
7.	Inspelen op de uitverkorenheid van een bedrijf en het benadrukken van de tijdsdimensie in uitnodigingen kan het responspercentage op overheidsinitiatieven vergroten.	3.4.1
8.	Het kan effectief zijn om programma's op te zetten die een positieve uitstraling hebben op de bedrijven die er vrijwillig aan deelnemen, mits er afdoende handhaving en controle is op de rapportage van de voortgang.	3.4.2.2
9.	Door bedrijven te vragen een verklaring te ondertekenen dat zij informatie juist zullen invullen, kan het foutief of frauduleus invullen van gegevens verminderen.	3.4.1
10.	Bij het inrichten van keuzearchitectuur leidt het instellen van de gewenste optie als default optie tot meer gewenst gedrag.	3.1.1 3.4.1
11.	Change agents (zowel bedrijfsintern als extern) kunnen de inzet van gedragsinzichten succesvoller maken.	3.2

Tabel 3.3: Inzichten literatuurstudie

3.5.2 Reflectie analysekader op basis van literatuurstudie



Figuur 3.4: Analyse kader

Tot slot evalueren we in dit hoofdstuk in welke mate het analysekader aansluit bij de bestaande literatuur.

Het analysekader is een kader dat helpt bij de analyse hoe een doel van de overheid vertaald kan worden naar daadwerkelijk veranderend gedrag bij bedrijven. Het kader zegt dat eerst in kaart moet worden

gebracht wie beslissers zijn bij bedrijven, welke context meespeelt bij het gedrag, waar de mogelijke weerstand zit, wat het belang van het bedrijf is en welke kosten en baten (zowel monetair als niet-monetair) een rol spelen. Vervolgens kan de juiste doelgroep en het juiste instrument geselecteerd worden. Tot slot dient geëvalueerd te worden of het gedrag daadwerkelijk veranderd is en het initiële doel van de overheid is bereikt.

Aan hand van de literatuurstudie wordt duidelijk dat dit kader een goed hulpmiddel kan zijn om de context en het gedrag van bedrijven in kaart te brengen. Aan hand van de literatuurstudie wordt ook duidelijk dat er meer onderzoek nodig is om de verschillende onderdelen “in te kleuren” en te verrijken met inzichten om een goede voorspelling te kunnen doen over het causale gevolg (het gedrag dat bedrijven en organisaties naar alle waarschijnlijkheid zullen vertonen) naar aanleiding van bepaald specifiek beleid.

De ORGANISER methode is complementair aan het analysekader. De methode kan gebruikt worden om de afzonderlijke thema's van het analysekader verder te verdiepen. Het analysekader beoogt een volgordelijkheid aan te geven aan het analyseproces van het gedrag van bedrijven, ORGANISER beoogt dit niet. Beide methodes hebben gemeen dat het methodes zijn die gebruikt kunnen worden bij beleidsbepaling met betrekking tot gedragsbeïnvloeding bij bedrijven en organisaties.

ORGANISER gaat uit van 9 thema's. Deze thema's sluiten vrij nauw aan bij het analysekader en vormen een goede aanvulling. Er is geen hiërarchie tussen de ORGANISER thema's. Alle ORGANISER thema's zijn te plaatsen in het analysekader onder blokken 1 t/m 4. Binnen de ORGANISER thema's wordt gekeken in welke mate een bedrijf ontvankelijk is voor beleid. We nemen als voorbeeld aims: ORGANISER stelt dat het minder waarschijnlijk is dat een bedrijf zal ingaan op beleid met een doelstelling die strijdig is met de bedrijfsdoelstelling. Deze aanname wordt ook in het analysekader gemaakt bij het onderdeel doel overheid. Een ander voorbeeld is dat ORGANISER aangeeft om bepaalde factoren te betrekken in de analyse. Zo kan het belangrijk zijn om de normen en organisatiecultuur te beschouwen omdat deze invloed hebben op personen en het gedrag van een bedrijf.

In het analysekader bestaan twee onderdelen die over mensen gaan. Het eerste onderdeel gaat over personen op wie de interventie zich zou kunnen richten (“Beslissers bij bedrijven”) en het tweede waarop de interventie zich daadwerkelijk richt (“Doelgroep”). Op basis van de literatuurstudie is duidelijk geworden dat change agents een belangrijke rol kunnen spelen bij het toepassen van gedragsinzichten. Op het gebied van het identificeren en kiezen van de juiste doelgroep of stakeholders binnen een bedrijf is meer (praktisch) onderzoek nodig. Het is duidelijk geworden dat bepaalde typen bedrijven mogelijk gevoeliger zijn voor bepaalde types interventies (bijvoorbeeld grote bedrijven in een concurrerende omgeving die veel belang hechten aan een positief imago). Dit betekent dat het element doelgroep niet alleen de meest geschikte doelgroep binnen een bedrijf dient te analyseren, maar ook welke beschrijvende factoren men kan onderscheiden om de doelgroep beter te herkennen en te bereiken met een bepaald type interventie. De ORGANISER methode geeft als extra aanvulling aan om de normen en bedrijfscultuur mede in beschouwing te nemen.

Het belang van een context- en weerstandsanalyse wordt bevestigd door de literatuurstudie. De context is bijvoorbeeld van belang om te bepalen of het een interactieve of non-interactieve situatie betreft; bedrijven zijn namelijk gevoelig voor andersoortige heuristische of inschattingfouten in deze situaties. Ook geeft de literatuurstudie diverse voorbeelden van factoren die een rol kunnen spelen bij de weerstand tegen een bepaalde gedragsverandering, zoals de *sunk cost fallacy*, de angst dat een concurrent profiteert van coöperatief of altruïstisch gedrag, risico-aversie, of beperkt begrip van regelgeving. In ORGANISER worden de thema's operating environment, gaining advantage & reputation, internal structure, relationships, strategic processes, estimation en relying on trusted sources aangehaald die relevant zijn om te betrekken in een context- en weerstandanalyse.

Voor de mapping van de bedrijfssituatie in een beslismatrix (belang versus kosten/baten) is beperkte ondersteuning vanuit de literatuur. Het wordt duidelijk dat belang een rol speelt (vooral het belang dat bedrijven hechten aan imago), maar er is geen duidelijke aanleiding om aan te nemen dat de hoogte van de "stakes" invloed heeft op de gevoeligheid voor toepassing van gedragsinzichten. Kanttekening hierbij is dat er geen onderzoek beschikbaar is dat de potentiële impact van bedrijfsbeslissingen (in sommige gevallen honderdduizenden euro's of meer) kan simuleren. Dit gedeelte van het analysekader dient verder onderzocht te worden via praktijkstudies. Vanuit ORGANISER geven de thema's gaining advantage & reputation, strategic processes, estimation en relying on trusted sources een handreiking om de mapping te verfijnen.

Tot slot blijkt uit de literatuurstudie dat de inzet van verscheidene instrumenten op het gebied van gedragsinzichten tot bemoedigende resultaten heeft geleid. Er bestaan sterke indicaties dat bedrijven ook beïnvloed kunnen worden door het toepassen van gedragsinzichten. De geslaagde interventies in onder meer het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten zijn hier treffende voorbeelden van. Dit sluit aan bij de experimentele literatuur die aantoont dat het gedrag van bedrijven regelmatig afwijkt van het normatieve model. De literatuurstudie behandelt diverse overwegingen die het succes van een instrument positief kunnen beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld de wijze van communicatie of de wijze van controle op vrijwillige programma's.

4 Praktijkinzichten

Dit hoofdstuk behandelt de praktijkinzichten op het gebied van gedragsbeïnvloeding bij bedrijven. Doordat EY op regelmatige basis betrokken is bij verandertrajecten in diverse organisaties, is zij in staat zich een beeld te vormen van de manier waarop beslissingen in de praktijk genomen worden en op welke manier deze beïnvloed worden. De inzichten die in dit hoofdstuk geboden worden zijn op verschillende manieren verkregen.

De praktijkinzichten zijn ontstaan aan hand van een aanvullend verzoek van de opdrachtgever. Het doel van de aanvullende opdracht was dat enerzijds met praktijkexperts de praktische toepasbaarheid van het analysekader wordt geëvalueerd en anderzijds het analysekader wordt uitgediept aan de hand van voor de opdrachtgever relevante beleidsonderwerpen. Het eerste deel is door middel van een tweetal groepsgesprekken tot stand gekomen en het tweede deel is ontstaan door middel van persoonlijke interviews met experts.

De inzichten uit deel een zijn verkregen uit groepsgesprekken met partners en directors die werkzaam zijn op het gebied van audit, financial accounting, strategy, performance improvement, tax, HR, of cleantech & sustainability. In deze hoedanigheid controleren en adviseren zij bedrijven - van MKB tot multinational, zowel in de publieke als private sector. Er zijn 2 groepsgesprekken geweest met in totaal 9 deelnemers van EY. De deelname was op uitnodiging en vrijwillige basis. Het onderzoeksteam heeft een selectie van personen gemaakt die een brede invalshoek vertegenwoordigen, met een brede klantenportefeuille van ZZP tot multinational verdeeld over alle sectoren. Tijdens de sessie is het analysekader als leidraad gebruikt en zijn de verschillende onderwerpen van het kader aan bod gekomen. De groep is gevraagd hoe zij tegen het analysekader aankijken: of zij het als een praktisch toepasbare methode en hulpmiddel beschouwen om de factoren die het gedrag van bedrijven beïnvloeden in kaart te brengen om zo een adequate interventie te kunnen bepalen. In praktijk bleek door het generalistisch karakter van het analysekader dat het vrij lastig is om daarover in dat stadium een uitspraak over te kunnen doen. De gekozen onderzoeksvorm bracht een levendige discussie op gang waarbij we vrij snel concludeerden dat het kader een hoop vragen bij de deelnemers opwierp. Zoals bijvoorbeeld in welke context ze het kader moesten plaatsen, naar welk type klanten ze moeten kijken, over welk soort besluitvorming het gaat etc. Het uiteindelijke resultaat van beide sessie was een algemene eerste aanvulling op het kader. Deze aanvulling bestond uit basisoverwegingen waarover men helderheid moet krijgen alvorens men het analysekader kan toepassen. De overall conclusie luidde dat het kader een praktische verdieping nodig heeft. Tevens gaven de experts aan dat het zinvoller is de praktische toepasbaarheid van het kader met hen te toetsen als het kader is verrijkt en meer is gespecificeerd. Verder hebben de sessies een grote hoeveelheid aan informatie opgeleverd. In het eerste deel van dit hoofdstuk hebben we deze informatie op een gestructureerde manier weergegeven.

Het tweede deel, over de archetypes, is eveneens voortgekomen uit een aanvullende vraag van de opdrachtgever. De opdrachtgever gaf aan dat de overheid er is om publieke belangen te borgen, en wil daarom het gedrag van bedrijven beïnvloeden als bedrijven deze publieke belangen niet uit zichzelf borgen. Dit kan twee redenen hebben. Ten eerste kan het belang van het bedrijf samenvallen met het publiek belang, maar is er sprake van positieve externe effecten. Dit speelt bijvoorbeeld een rol bij innovatie, waar overheid en bedrijven beiden positief staan tegenover innovatie, maar waar door spillovers bedrijven minder aan innovatie doen dan maatschappelijk optimaal is. De tweede reden is dat het belang van het bedrijf niet overeenkomt met het publiek belang. Bijvoorbeeld omdat een bedrijf vooral gericht is op *profit* en niet op *people* en *planet*.

Het specifieke gedrag waar beleid op aangrijpt kan worden gevat in een beperkt aantal categorieën:

- Investerings (in kapitaalgoederen): Bijvoorbeeld de vraag of duurzaamheid ook meespeelt of dat alleen de kosten belangrijk zijn;
- Menselijk kapitaal. Hier spelen vragen als: Werkt het bedrijf met vaste contracten of zzp'ers, faciliteert het bedrijf scholing van werknemers, hoe wordt omgegaan met diversiteit?
- De keten: welke (duurzaamheids)eisen worden er gesteld aan directe toeleveranciers en verder terug in de keten;
- Innovatie: hoe kunnen we bedrijven meer laten innoveren en samenwerken aan innovaties?

De opdrachtgever heeft verzocht om deze thema's als uitgangspunt te nemen in gesprekken met experts. Doel van de gesprekken is geweest meer inzicht te krijgen in het gedrag van bedrijven ten aanzien van de thema's met het analysekader als uitgangspunt. De thema's "Innovatie" en "Scholing" zijn in overleg met de opdrachtgever verder uitgediept met de experts. De vragen die aan de experts zijn voorgelegd zijn vooraf met de opdrachtgever afgestemd. De vragen zijn opgenomen in bijlage 7.15 vragen inzake innovatie en 7.16 vragen inzake scholing. De uitkomsten van de interviews bevinden zich in deel 2 en 3 van dit hoofdstuk. De inzichten zijn enerzijds tot stand gekomen door individuele gesprekken met experts. Anderzijds is bij het onderwerp scholing op aanraden van de experts gebruik gemaakt van een EY-database met nadere informatie over het onderwerp. Naar de passages die ook openbaar beschikbaar zijn, zijn verwijzingen opgenomen. Zowel het thema innovatie als het thema scholing is met 3 experts besproken. De innovatieexperts zijn specialisten op gebied van audit, strategy en performance improvement. Ze bedienen een grote verscheidenheid aan sectoren. Daarnaast zijn hun klanten ZZP tot multinational. Het scholingsonderwerp is met experts op het gebied van HR, talent en people advisory besproken. De sectorfocus is breed, al hebben deze experts meer ervaring met de private als met de publieke sector. Qua omvang van het bedrijf hebben we het over ZZP tot multinational.

Hoewel de inzichten in dit hoofdstuk met grote zorg zijn samengesteld en er getracht is een gebalanceerde weergave van de praktijk te geven, zijn deze inzichten gebaseerd op individuele ervaringen, hetgeen beperkingen stelt aan de generaliseerbaarheid. Dit hoofdstuk is met name bedoeld om inzicht te bieden in relevante praktijkervaringen. Deze praktijkinzichten kunnen relevante aanknopingspunten bevatten zoals bijvoorbeeld suggesties voor vervolgonderzoek.

In eerste instantie zijn de deelnemers gevraagd naar hun algemene inzichten op het gebied van besluitvorming bij bedrijven en welke factoren hierbij een rol spelen (sectie 4.1). Vervolgens is een tweetal archetypen van gedrag dat de overheid bij bedrijven beoogt te beïnvloeden in meer detail uitgewerkt. Dit betreft 'innovatie' (sectie 4.2) en 'menselijk kapitaal: scholing' (sectie 4.3). De bevindingen bij deze archetypes zijn gerapporteerd in lijn met het analysekader.

4.1 Besluitvorming bij bedrijven

Diverse partners en directors van EY hebben deelgenomen aan verschillende sessies, waarin zij gezamenlijk een antwoord hebben gevormd op vragen als:

- Welke fases zijn binnen een bedrijf te onderscheiden in een besluitvormingsproces?
- Door wie worden beslissingen genomen?
- Op welke wijze worden beslissingen beïnvloed en welke factoren spelen hierbij een rol?
- Hoe worden beslissingen uiteindelijk genomen?

De antwoorden op deze vragen en inzichten uit vervolggesprekken (naar aanleiding van de eerste onderzoeksresultaten) zijn samengevoegd en gecategoriseerd, zodat inzichten geboden kunnen worden op het gebied van het besluitvormingsproces, de beslissers en de beïnvloeders / factoren.

Besluitvormingsproces

In een besluitvormingsproces kunnen typisch vijf fases onderscheiden worden. Het belang van elk van deze fases hangt af van het type beslissing dat genomen dient te worden, en de duur van het proces kan verschillen van enkele minuten tot meerdere jaren, maar in principe worden bij beide uitersten de volgende fases doorlopen:

- I. Trigger - Voordat een besluitvormingsproces op gang komt, is er vaak sprake van onwetendheid of ontkenning van een probleem of een kans. Triggers die het proces kunnen initiëren zijn bijvoorbeeld een klantvraag, een gebod, een incident, (geanticiperde) pijn bij status quo, de identificatie van een mogelijke beloning of een persoonlijk belang.
- II. Verkenning - Brainstormen over mogelijkheden / oplossingsrichtingen en vergaren van informatie.
- III. Onderzoek - De informatie wordt op een rij gezet en vergeleken, zodat een voorkeur bepaald kan worden.
- IV. Toetsing - Het mogelijke besluit wordt getoetst bij betrokken stakeholders en eventueel aangepast. Daarnaast speelt coalitievorming een belangrijke rol in deze fase, om daarmee draagvlak te creëren.
- V. Besluit - Het besluit wordt formeel genomen en de ontwerp- of implementatiefase wordt in gang gezet.

Om te toetsen of een beslissing tot de gewenste resultaten heeft geleid en om - indien nodig - het besluit bij te stellen, is een evaluatie van het besluit vereist. Deze fase doorlopen bedrijven echter niet altijd, bijvoorbeeld doordat nieuwe triggers of besluitvormingsprocessen de aandacht wegnemen van reeds genomen besluiten.

Een besluit kan drie invalshoeken hebben: operationeel, tactisch en strategisch. Een operationeel besluit heeft een korte termijn focus, heeft impact op activiteiten en wordt door een operationeel leidinggevende genomen. In kleine bedrijven kan dit reeds de top van de organisatie betreffen. Bij de operationele besluitvorming streeft een bedrijf in zijn besluitvorming ernaar het primaire proces zo goed mogelijk te laten verlopen. Tactische beslissingen hebben een middellange termijn focus en hebben impact op een bedrijfsthema zoals de marketing aanpak en worden door het middenmanagement genomen (als deze bestaat; anders hoger management of de eigenaar als er sprake is van een eenmanszaak of klein bedrijf). Bij besluiten die vanuit een tactische invalshoek worden genomen spelen risico's of kansen die samenhangen met het besluit een belangrijke rol. Strategische beslissingen hebben een lange termijn focus, hebben impact op de strategie van het bedrijf en worden door het bestuur genomen. Tot slot worden strategische besluiten met een bepaalde overtuiging genomen, bijvoorbeeld omdat de keuze raakt aan de kernwaarden van het bedrijf.

De invalshoek die een bedrijf bij een besluit hanteert hangt sterk samen met de triggers die effectief kunnen zijn om gedrag te beïnvloeden. Besluiten die vanuit een operationele invalshoek benaderd worden zullen bijvoorbeeld het snelst getriggerd worden door informatie die aangeeft in welke mate het bedrijf voldoet aan huidige wet- en regelgeving, terwijl bedrijven die een tactisch besluit nemen ook gevoelig zijn voor vergelijkingen met concurrenten of door een trend die zich in de markt manifesteert. Het is dus van

groot belang om een geschikte trigger te vinden die aansluit bij de invalshoek van bedrijven, om zo gedragsbeïnvloeding in gang te zetten. Een andere overweging kan zijn om - bijvoorbeeld door het belang en de mogelijke gevolgen van de beslissing te benadrukken - te trachten de invalshoek van bedrijven te veranderen, zodat ze vanuit een meer intrinsieke motivatie een besluitvormingsproces ingaan (en een externe prikkel dus minder van belang is).

Beslissers

Wie de beslissing neemt in een bedrijf hangt in sterke mate samen met de invalshoek die het bedrijf hanteert voor de beslissing, maar ook met de grootte en de structuur van een bedrijf. Uiteindelijk ligt binnen bedrijven de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor beslissingen bij de top van het bedrijf, maar in welke mate zij betrokken zijn bij of invloed hebben op daadwerkelijke beslissingen kan sterk verschillen. De volgende voorbeelden beschrijven een tendens die zichtbaar is in de praktijk, maar waarop natuurlijk vele uitzonderingen bestaan:

- Bij kleine bedrijven of (kleinere) familiebedrijven waar de aandeelhouders zelf betrokken zijn bij het management is de beslissingsbevoegdheid vaak sterk geconcentreerd bij de CEO of directeur van het bedrijf. In dit soort bedrijven zien we vaak dat de eindverantwoordelijke(n) zich relatief veel bezig houden met operationele zaken en dat bestuurder(s) moeite hebben met het delegeren van taken of beslissingen en (te) weinig afstand nemen.
- Bij grotere (familie) bedrijven en met name bij beursgenoteerde bedrijven zien we dat macht en beslissingsbevoegdheid sterker gefragmenteerd is. In geval van strategisch zwaarwegende keuzes zal ook hier het Management Team of de Raad van Bestuur de uiteindelijke beslissing nemen, maar zij zijn hierin in veel sterkere mate afhankelijk van de informatie die omhoog komt vanuit de divisies of vanuit externe partijen (zoals accountants of adviseurs). Daarnaast zijn er meer beslissingen waarvoor decentraal beslissingsbevoegdheid is, bijvoorbeeld bij teamleiders of experts in de organisatie. Bij dit soort beslissingen is het voor de beslissers belangrijk dat het bijdraagt aan hun targets en/of dat ze te koppelen zijn aan de strategie van de organisatie.
- In de praktijk komen we weinig tegen dat het personeel de drijvende kracht is achter (gedrags-) verandering binnen een bedrijf: zeker grote veranderingen worden uiteindelijk top-down ingezet. Een inkoper kan bijvoorbeeld wel beslissen om duurzamer in te kopen, maar uiteindelijk gebeurt dit vooral omdat dit een positief effect heeft op targets die door de top gesteld zijn of in lijn is met de strategie die uitgestippeld is. Uiteindelijk is het toch meestal een visionaire directeur die bepaalt waar hij over een aantal jaar wil staan en welke stappen daarvoor genomen moeten worden. Aan de andere kant zien we wel dat als personeel zich verenigt om hun belangen te behartigen (bijvoorbeeld via de vakbonden), dit invloed kan hebben op het beleid binnen een bedrijf of sector. Een recent voorbeeld hiervan zijn de stakingen van het grondpersoneel van KLM waarmee men een hoger loon heeft weten af te dingen.

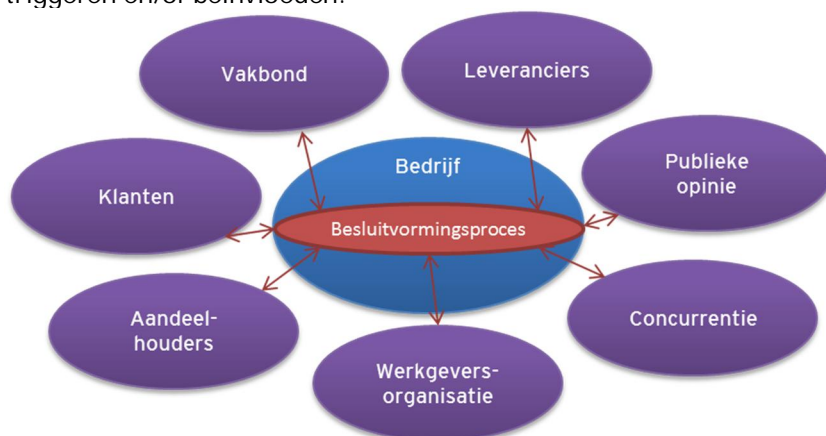
Tot slot wordt ook ervaren dat de meeste beslissingen in een bedrijf direct of indirect in de kern “money-driven” zijn. Zelfs als bedrijven zich bijvoorbeeld richten op meer duurzaamheid, dan speelt omzetgroei als gevolg van imago- of concurrentievoordeel hierbij nog steeds een grote rol. Met deze stelling wordt niet gesuggereerd dat het financiële belang per se leidend is voor keuzes en gedrag, maar dat in het keuzeproces de financiële afweging sterk meeweegt in de kosten- / batenanalyse.

Bij gedragsverandering of besluiten die een relatief grote (financiële) impact hebben is een sluitende business case voor zowel grote als kleine bedrijven een randvoorwaarde. Mocht de business case onzekerheden kennen en hierdoor niet sluitend zijn, dan moet de positie van het bedrijf sterk genoeg zijn om het optreden van een risico te kunnen dragen.

Uiteraard kunnen naast het verwachte rendement ook andere motieven een rol spelen in het keuzeproces. Toch is het belangrijk te onderkennen dat bij toepassing van gedragsinzichten er rekening gehouden dient te worden met de rol die een business case speelt in een keuzeproces. Dit impliceert dat gedragsinzichten toegepast kunnen worden bij bedrijven. De literatuur leert immers, dat ook als de 'stakes' relatief groot zijn, individuen nog steeds inschattingfouten maken en vatbaar zijn voor *framing effects*.

Beïnvloeders / Factoren

Bedrijven hebben doorgaans te maken met een breed pallet aan stakeholders. Het figuur hieronder geeft weer wat voor een typisch bedrijf de meest belangrijke stakeholders zijn die het besluitvormingsproces triggeren en/of beïnvloeden.



Figuur 4.1: Belangrijkste stakeholders binnen een typische organisatie

Stakeholders zijn personen of groepen die belangen, verwachtingen en eisen hebben met betrekking tot de activiteiten en beslissingen van een organisatie. Normaal gesproken kan een bedrijf niet met elke beslissing met alle stakeholders rekening houden, dus dient een afweging gemaakt te worden welke stakeholders bij welke beslissing relevant zijn of wellicht zelfs de trigger zijn. Deze stakeholders kunnen bijvoorbeeld betrokken worden door middel van workshops, individuele gesprekken of adviescommissies. Hoe sterker de dialoog tussen organisatie en stakeholders, hoe gefundeerder de beslissingen en hoe groter het draagvlak. Om de tevredenheid van stakeholders te vergroten is het van belang ze vroeg in het proces te betrekken, transparant te zijn en te voldoen aan verwachtingen (bijvoorbeeld doelstellingen, mijlpalen, budget en tijdschema's).

In de praktijk blijkt dat veel bedrijven hoofdzakelijk getriggerd worden door hun klanten, maar ook door andere spelers in de waardeketen van de onderneming, zoals toeleveranciers. Mede onder invloed van evoluerende businessmodellen is er meer samenwerking in de toeleveringsketen en ontstaan er veranderende klantrelaties, bijvoorbeeld doordat producten gecombineerd worden met diensten. Deze intensievere samenwerking in de waardeketen vormt een belangrijke factor voor besluitvorming.

Als we kijken naar welke factoren beslissers in de praktijk belangrijk vinden, dan blijken financiële factoren of beloningen een grote rol te spelen. Doordat, zoals eerder benoemd, veel belangrijke beslissingen uiteindelijk gebaseerd worden op een business case, kunnen subsidies of mogelijke boetes beslissingen sterk beïnvloeden.

Daarnaast speelt imago of reputatie een grote rol. Bedrijven realiseren zich dat - in een wereld waar informatie zich razendsnel verspreidt - verkeerde beslissingen tot rampzalige gevolgen kunnen leiden op het gebied van imagoschade. Volgens onderzoek van het World Economic Forum (2012) is gemiddeld meer dan 25% van de marktwaarde van een bedrijf gebaseerd op reputatie. Hierdoor is het risico op imagoschade voor veel bedrijven een strategische business issue en managen bedrijven de verschillende aspecten ervan (zoals corruptie, fraude, cyberveiligheid en productenrisico's) actief. Op het gebied van belastingen bijvoorbeeld zien wij dat bedrijven in sommige gevallen zich minder richten op het minimaliseren van de belastingdruk, omdat de veronderstelde risico's hiervan op het gebied van publieke opinie (zie bijvoorbeeld de Starbucks-zaak) te groot zijn.

Advocaten, consultancy- of accountancy bedrijven kunnen ook belangrijke beïnvloeders zijn, met name als bedrijven beslissingen moeten nemen op gebieden waar zij zelf onvoldoende expertise hebben. Daarmee vormen zij interessante doelgroepen die mogelijk als intermediërende partij kunnen optreden bij gedragsbeïnvloeding vanuit de overheid.

4.2 Archetype 1 - Innovatie

Naast het in kaart brengen van algemene gedragsinzichten, onderzoeken we ook een tweetal archetypen van gedrag dat de overheid bij bedrijven beoogt te beïnvloeden in meer detail. De kernvraag van de overheid bij het eerste archetype, innovatie, is: hoe kan de overheid inspelen op het gedrag van bedrijven en hen ertoe zetten om méér te innoveren en met partners samen te werken aan innovaties?

Werkwijze

Met EY-experts is het in hoofdstuk 2 gepresenteerde analysekader gedragsbeïnvloeding bedrijven doorlopen. Op basis hiervan is een omschrijving gegeven van de manier waarop bedrijven in het algemeen omgaan met de beslissing om al dan niet te innoveren. We richten ons hierbij vooral op grote bedrijven (omzet van minimaal € 500 miljoen) omdat zij vaker vooroplopen wat betreft de impact van innovatie. Zo blijkt uit onderzoek bij bedrijven uit de negen Nederlandse topsectoren dat grotere bedrijven relatief vaker koploper zijn in innovatie binnen hun sector: in het grootbedrijf is 50% van de ondervraagde bedrijven in de topsectoren aan te merken als koploper, terwijl dit in het kleinbedrijf 7% is.¹⁴ Hierbij moet wel worden aangetekend dat innovatieve ideeën ook vaak bij startups vandaan komen, maar dat zij bij succes regelmatig worden overgenomen door grotere bedrijven. Vandaar dat we ook met een expert gesproken hebben waarvan het primaire focusgebied startupbedrijven zijn. Deze bedrijven variëren qua omvang van ZZP tot relatief kleine bedrijven. Met deze expert hebben wij de eerder verkregen uitkomsten die betrekking hebben op de grote bedrijven geïnterviewd en waar mogelijk aangevuld met informatie die specifiek betrekking heeft op kleine bedrijven.

Doel van de overheid

Technologische ontwikkeling levert een belangrijke bijdrage aan arbeidsproductiviteitsgroei en daarmee onze welvaart. Er is een aantal redenen te noemen waarom investeringen in onderzoek en ontwikkeling achterblijven bij wat maatschappelijk wenselijk is. Enerzijds zijn de opbrengsten van een investering in innovatie onzeker, zeker als de onderzoeksvraag verder afstaat van de huidige stand van de kennis of techniek. Omdat de risico's in vergelijking met de korte termijn opbrengsten vaak te groot zijn voor private partijen, wordt fundamenteel onderzoek vaak door de overheid gefinancierd. Anderzijds kan er sprake zijn van een situatie waarin de maatschappelijke opbrengsten wel groter zijn dan de

¹⁴ Innovatie- en concurrentie-monitor topsectoren (2014), Panteia en Erasmus School of Management.

investeringskosten, maar de private business case niet positief uitvalt. Een investeerder kan vaak de voordelen voor andere partijen in de samenleving (of: positieve externe effecten) niet verdisconteren. Om deze positieve externe effecten toch te realiseren, stimuleert de overheid innovatie.

De rol van de overheid om bedrijven te kunnen aanzetten tot innovatie lijkt in eerste instantie echter beperkt: of een bedrijf overgaat tot een innovatie, hangt vooral af van de afweging of het een meerwaarde is voor de core business in verhouding tot de verwachte kosten. Daarom is het goed om het analysekader langs te lopen om te bezien hoe innovatiebeslissingen worden genomen en waar de overheid die nog kan beïnvloeden.

Beslissers bij bedrijven

Het proces om te komen tot een beslissing om te innoveren, kan bij een bedrijf in het beleid verankerd liggen (intrinsiek gedreven), maar is ook zeer regelmatig extrinsiek gedreven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een topmanager van een bedrijf die op een congres per toeval in aanraking komt met iemand met een goed innovatief idee of leest over nieuwe ontwikkelingen elders, hierdoor op een idee wordt gebracht en open staat voor innovatie op dat vlak.

Wanneer het proces bewust wordt gestart (intrinsiek gedreven), dan kan dat zijn omdat het bedrijf een noodzaak voelt om te innoveren (bijvoorbeeld omdat zijn huidige businessmodel niet gaat 'overleven' in de markt). Beslissingen over innovaties worden door deze bedrijven veelal genomen door het topmanagement. Deze bedrijven hebben vaak een innovatiebudget vrijgemaakt of maken geld vrij om te kunnen innoveren op een bepaald vlak.

Uit ervaring blijkt dat het bewuste beslissingsproces om te gaan innoveren bij grote bedrijven bijvoorbeeld de volgende stappen kan omvatten:

1. In het geval een bedrijf zich bewust wil gaan inzetten voor innovatie, dan volgt er allereerst een afbakening van het onderwerp: op welke terreinen wil het bedrijf gaan innoveren? Deze afbakening wordt vervolgens omgezet in concrete speerpunten.
2. Een vervolgstap is dat het bedrijf actief op zoek gaat naar relevante congressen, of partnerships aangaat met universiteiten of relevante bedrijven. Gaandeweg vergaart het bedrijf steeds meer informatie met betrekking tot de geformuleerde speerpunten.
3. De verkregen informatie wordt vervolgens in steeds meer concreetheid bestudeerd: waar kan het bedrijf echt iets mee, en in hoeverre sluit het aan op de gestelde speerpunten? In de regel is dit een doelgericht keuzeproces.
4. Wanneer een keuze is gemaakt om met een bepaalde innovatie verder aan de slag te gaan, kunnen er verschillende soorten trajecten starten. Bijvoorbeeld een in-depth desk research, waarbij de beoogde innovatie doorgrond wordt en de mogelijke markt vraag in kaart gebracht wordt.
5. Het idee om te innoveren wordt vervolgens omgezet in een concreet projectvoorstel. Bij technologisch georiënteerde bedrijven start de R&D-afdeling in deze fase vaak een research project op.
6. Vervolgens wordt er, wanneer het gaat om een incrementele innovatie (bijvoorbeeld een verbeterde versie van een bepaald product), een (financiële) business case opgesteld met daaraan gekoppeld een investeringsbeslissing. Het finale besluit wordt vrijwel altijd door het topmanagement genomen. Het nemen van een investeringsbeslissing herhaalt zich een aantal keer naarmate het innovatieve concept steeds 'rijper' wordt voor de markt.

7. In het geval van een meer 'disruptieve' innovatie is de beslissing minder eenduidig gebaseerd op het financiële aspect, omdat de financiële gevolgen minder goed in te schatten zullen zijn. Het is hierbij uiteindelijk alsnog het topmanagement dat beslist, maar de manier waarop deze beslissing genomen wordt kan divers zijn en er bestaat hierin nog geen eenduidige manier van beslissen. Idealiter wordt het besluit genomen door de markt ("Heeft de markt behoefte aan deze innovatie?").

Anderzijds is er een groep bedrijven die geen grote druk voelt om te innoveren en vooral ad-hoc aan de slag gaat met potentieel goede innovatieve concepten (extrinsiek gedreven). In dit geval kunnen innovatieve ideeën worden aangedragen vanuit meerdere hoeken van het bedrijf, bijvoorbeeld via de marketing en sales-afdeling. In dit geval worden de eerste vier stappen in feite overgeslagen en wordt een innovatief idee omgezet in een business case die kan worden voorgelegd ter besluitvorming.

Context en weerstand

Een aantal interne en externe contextfactoren spelen een rol bij innovatiebeslissingen en eventuele weerstand daartegen. Over het algemeen innoveren bedrijven die financieel gezond zijn meer en ook succesvoller, omdat zij meer resources kunnen vrijmaken voor de vaak hoge investeringen. Bedrijfsstructuur speelt ook een rol: zelf innoveren werkt het best met decentrale besluitvorming, terwijl innovatie door bedrijven op te kopen (de acquisitieroute) beter bewerkstelligd wordt door een structuur met meer macht centraal. Verder kan rechtsvorm een rol spelen, doordat beursgenoteerde bedrijven elk kwartaal resultaten moeten laten zien. Dit 'duwt' een bedrijf richting een korte termijn focus, wat ten koste kan gaan van innovatie.

Qua externe factoren speelt ten eerste de mate waarin het huidige businessmodel 'bedreigd' wordt mee: nieuwe toetreders en/of nieuwe business modellen op de markt dwingen bestaande bedrijven om ook te vernieuwen. Ten tweede is de dynamiek van de sector van belang: wanneer er in de sector veel beweging is, er veel nieuwe technologieën ontwikkeld worden en de voorkeuren van klanten veranderen, dan werkt dit stimulerend om meer te gaan innoveren.

Beslissingsmatrix

De kosten-baten afweging speelt uiteraard een belangrijke rol bij de keuze om te innoveren: levert de innovatie naar verwachting een financiële meerwaarde op voor de core business? Deze kosten-baten afweging is voor innovatie-beslissingen echter lastig te maken, omdat niet alleen financiële investeringen gedaan moeten worden, maar ook manuren en overige (niet-financiële) investeringen. Daarnaast komen de baten vaak pas op lange termijn en is de omvang ervan zeer onzeker, wat tot een hoge mate van risico leidt.

Naast een financieel belang, speelt secundair ook maatschappelijke verantwoordelijkheid (de mate van social impact) een rol in het belang dat een bedrijf aan de innovatiebeslissing stelt. Ook gedrag van concurrenten kan het belang vergroten, vanwege de angst dat een kans op innovatie gemist wordt die door concurrenten wel wordt benut. Naarmate het belang om te innoveren groter wordt, is men bereid om meer kosten te maken en meer risico te nemen. Omdat de kans op het succes van een innovatie in het algemeen niet groot is, zullen bedrijven er vaak voor kiezen om risico's te spreiden door het doen van meerdere investeringen tegelijk en het opbouwen van een portfolio.

Doelgroep

Wil de overheid een bedrijf stimuleren om te innoveren, dan kan zij zich het beste richten op het beïnvloeden van de finale beslissers. De 'change agents' (werknemers binnen het bedrijf met een ondernemende houding om innovatieve ideeën naar de business te brengen) van een bedrijf zijn namelijk al intrinsiek gemotiveerd en hebben geen stimulans nodig om innovatie te stimuleren binnen een bedrijf. Change agents zullen vanwege hun sterke intrinsieke motivatie minder gevoelig zijn voor stimulerende

maatregelen vanuit de overheid; het belangrijkste is dat hoger management deze signalen oppikt, stimuleert en er geld voor vrijmaakt.

Instrumenten

In de regel zijn subsidies niet de trigger voor bedrijven om zich (nog meer) in te gaan zetten voor innovaties. Wel is het dat zo dat wanneer een bedrijf of iemand binnen een bedrijf bezig is met het opstellen van een business case voor een innovatie, de opties voor subsidie hierin worden betrokken. Bij grotere bedrijven is de keuze om te gaan innoveren vrijwel altijd een rationele afweging: als de beoogde innovatie van meerwaarde is voor de business, dan wordt er positief besloten. In deze gevallen kan een (substantiële) subsidie dus wel leiden tot meer innovatie. Bij kleinere bedrijven wil het ook nog weleens voorkomen dat een beslissing niet gebaseerd is op een rationele afweging, maar bijvoorbeeld genomen wordt door een directeur met een duidelijke visie over innoveren.

Innovatie werkt het best als het lager in de organisatie dan bij het topmanagement ontstaat, maar met name medewerkers in het hoge middenkader hebben vaak hun handen al vol met de dagelijkse gang van zaken. De overheid zou daarom innovatie kunnen stimuleren door middel van het aanwakkeren van experimenteel gedrag ('entrepreneurial management technieken') binnen bedrijven. Een bekend voorbeeld is Google (waar werknemers 20% van hun tijd mogen besteden aan eigen projecten) of zelfs een 'ondernemersverlof', waarbij een werknemer een aantal maanden onbetaald verlof kan opnemen om zich te gaan richten op innovatie.

Bij bedrijfsopstijgende innovaties kan de overheid een extra belangrijke rol spelen. Wanneer een energiebedrijf bijvoorbeeld innoveert in gasleidingen, is het cruciaal dat partners hierop aansluiten. De overheid kan hierin een rol spelen door de relevante spelers bij elkaar te brengen. De overheid zou bijvoorbeeld een rol kunnen spelen in het investeren in de juiste 'ecosystemen', waarbij het relevante partijen bij elkaar brengt door middel van het organiseren van bijvoorbeeld congressen en bijeenkomsten. Een goed voorbeeld van het creëren van ecosystemen zijn de nu populaire gebouwen waar startups elkaar ontmoeten en waarvoor de overheid soms subsidie beschikbaar stelt. Op deze manier komen jonge, innovatieve bedrijven met elkaar in aanraking.

Financiële sturing kan in een vroeg stadium een mogelijkheid zijn, wanneer het nog onduidelijk is wat de commerciële kansen zijn en wanneer de terugverdiertijden lang zijn. Als we opnieuw de energiesector als voorbeeld nemen: hier bestaan innovaties die pas over meer dan tien jaar rendement op zullen leveren. Voor een energiebedrijf is het moeilijk om partners te vinden die hier ook in willen investeren, terwijl het voor de maatschappij een noodzakelijke innovatie is.

Bijsturing kan lonen, mits dit voorzichtig wordt uitgevoerd en niet tot méér bureaucratie leidt. Een voorbeeld hiervan is de bijtellingsregeling voor leaseauto's, die voor 'groene' innovatie heeft gezorgd. Een ander voorbeeld is de Banenafpraak - die heeft ervoor gezorgd dat bedrijven aan het denken gezet zijn over een onderwerp (participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) waar zij anders niet zo snel op in zouden zetten.

Gedrag

De mate van innoveren door bedrijven lijkt geen vaststaand gegeven. Uit een studie uit 2014 onder ruim 1500 bedrijven bleek dat wanneer een bedrijf succesvol wil vernieuwen, de bedrijfscultuur allereerst op orde moet zijn en medewerkers de ruimte moeten krijgen om innovaties uit te voeren. Daarnaast toont onderzoek aan dat ondernemendheid (waar de wil om te innoveren onder geschaard wordt) enerzijds een stabiel uitgangspunt is: de ene onderneming is nu eenmaal meer ondernemend (geworden) dan de andere en dat is in veel gevallen langere tijd terug te zien. Anderzijds blijkt het mogelijk om de ondernemendheid

toe te laten nemen door de betekenis van bedreigingen tijdig serieus te nemen en niet te wachten tot de markt het gebrek aan ondernemerschap afstraft.¹⁵

4.3 Archetype 2 – Menselijk kapitaal: scholing

Het tweede archetype gedrag dat de overheid probeert te beïnvloeden is gerelateerd aan ‘menselijk kapitaal’ en scholing. De hoofdvraag hierbij is: wat kan de overheid doen (naast het geven van financiële prikkels) om de bereidheid van bedrijven te vergroten om zich in te zetten voor scholing van werknemers?

Werkwijze

Ook voor het tweede archetype is het analysekader doorlopen met EY-experts. Op basis hiervan is een omschrijving gegeven van de manier waarop bedrijven in het algemeen omgaan met de beslissing om in te zetten op scholing. Dit stuk heeft betrekking op zowel kleine als grote bedrijven (ZZP tot multinational). Voordat de resultaten per element van het analysekader besproken worden, wordt eerst een overzicht gegeven van de verschillende typen scholing. De opsommingen in dit hoofdstuk stammen uit een EY database. Een opsomming wordt online ook genoemd in een artikel waardoor bij deze passage een verwijzing is opgenomen.

Type scholing

Het is van belang om een duidelijk scholingsdoel te stellen en te bepalen wat men met de aangeboden scholingsvorm wil bereiken. Er zijn verschillende typen scholing die men kan inzetten. Hieronder bespreken we er een aantal, inclusief voor- en nadelen:

- Zelfstudie: medewerkers kunnen zichzelf “bijscholen” met beschikbaar materiaal. Een nadeel van deze methode is dat men weinig zicht en controle heeft en dat de medewerker niet direct vragen kan stellen waardoor het leereffect niet optimaal benut wordt.
- Online leren: medewerker volgt een cursus via de computer of laptop waar en wanneer het uitkomt. Voordeel is dat medewerkers overal in hun eigen tempo kunnen leren waardoor het bedrijf niet belast wordt met reis- en verblijfkosten. Nadeel is de relatief hoge investering als men zelf online modules wil creëren en dat het enige discipline van de medewerkers vergt.
- Werkgroepen: geschikt om medewerkers praktische informatie mee te geven. Het blijkt dat de kennis opgedaan via workshops sneller in praktijk wordt ingezet, echter vervaagt de opgedane kennis ook snel. Het is dus van belang om de opgedane kennis meerdere keren te herhalen.
- In-house training: een docent van een opleidingsinstituut geeft les in het bedrijf. Voordeel op maat gemaakte training die aansluit bij de praktijk van de medewerkers. Tevens is dit een goede methode om groepen te scholen. Dit is ook nodig omdat de investering vrij hoog kan zijn.
- Learning on the job: combinatie van trainen en leren tijdens en in het werk. Informele tools en technologieën ondersteunen bewezen strategieën als “on the job ontwikkeling”, praktijkgebaseerd leren en experiential learning. Mensen zijn het meest gemotiveerd om te leren wanneer het onmiddellijk relevant is, maar het ontbreken van een vastomlijnde doelstelling maakt het directe effect en behaalde resultaat beperkt inzichtelijk. Reflectie en terugkoppeling is noodzakelijk om een leereffect te bereiken.
- Officiële scholing bij een instituut: geschikt om medewerkers zich verder te laten ontwikkelen vanwege het uitgebreide professionele opleidingsaanbod. Belangrijk nadeel is de duur van dit type scholing. Deze kan één of meer jaren in beslag nemen.

¹⁵ A.W. Saly en H. Bruining (2015), Langetermijnontwikkeling van ondernemerschap bij grote Nederlandse bedrijven. Beschikbaar op: <http://www.ey.com/NL/nl/Services/Advisory/EY-langetermijnontwikkeling-van-ondernemerschap-bij-grote-nederlandse-bedrijven>

- Blended learning: combinatie van online en offline learning. Voordeel is dat men een langer leertraject kan aanbieden tegen lagere kosten (t.o.v. klassikaal leren) en dat medewerkers ook persoonlijke aandacht krijgen (in tegenstelling tot alleen online leren). Vergt goede afstemming en planning.
- Teamleren: hierbij bespreekt en evalueert men in groepsverband bedrijfssituaties waarmee men te maken heeft. Dit kan men klassikaal of online doen. Nadeel van deze leermethode is dat het free format is waardoor men lastig kan sturen. Voordeel is dat men van elkaars ervaringen kan leren.

Doel overheid

De overheid wil bedrijven graag stimuleren en aanzetten om te investeren in een 'leven lang leren': (bij)scholing van werknemers. De drie belangrijkste componenten van scholing zijn: het uitoefenen van de rol / vergroten van expertise, het verbeteren van persoonlijke vaardigheden en verplichte scholing in het kader van risk en compliance-maatregelen. Het doel van de overheid is een hoge arbeidsproductiviteit van de beroepsbevolking en een hoge lange termijn inzetbaarheid (tot aan de pensioenleeftijd).

Een werkgever is sinds 1 juli 2015 verplicht om werknemers voldoende scholing aan te bieden voor de uitoefening van zijn functie. In de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) is expliciet, in aanvulling op 'goed werkgeverschap', een scholingsplicht opgenomen (artikel 7:611a BW): "De werkgever stelt de werknemer in staat scholing te volgen die noodzakelijk is voor de uitoefening van zijn functie en, voor zover dat redelijkerwijs van hem kan worden verlangd, voor het voortzetten van de arbeidsovereenkomst indien de functie van de werknemer komt te vervallen of hij niet langer in staat is deze te vervullen."

De wetgever wil met de scholingsplicht bereiken dat mensen flexibeler worden en langer doorwerken. Dit kan alleen bereikt worden door een structurele investering in scholing (persoonlijke ontwikkeling en kennis vergaren) door bedrijven zodat mensen mobieler worden op de arbeidsmarkt. Hierbij is er een directe link met het ontslagrecht. Men mag sinds 1 juli 2015 iemand niet meer ontslaan als door middel van scholing deze persoon elders geplaatst kan worden of als deze persoon onvoldoende scholing heeft gehad.

Beslissers bij bedrijven

Bij een beslissing over een scholingsinitiatief zijn in grotere bedrijven vaak de volgende partijen betrokken: de CHRO/hoofd HRM, het afdelingshoofd, de CFO, en de afdeling inkoop. In kleinere bedrijven worden de beslissingen vaker door kleinere groepen (of invloedrijke individuen) genomen en vaker op ad-hoc basis. Bij deze initiatieven speelt ook een rol of ze ontstaan zijn door interne behoeftes of door externe prikkels.

Bij initiatie door de werkgever (interne behoefte) is het vervolgens van belang te onderscheiden of HR een ondersteunende of strategische rol inneemt in het bedrijf. Dit kan een indicator zijn of het scholingsbeleid reactief of proactief wordt ingestoken. Als HR een ondersteunende functie is dan ligt de scholingsinvesteringsbeslissing veelal bij de directie (kleine bedrijven) of bij de afdeling- en divisiehoofden (grotere bedrijven). HR voert dan de vragen en verzoeken uit de business uit, terwijl de budgethoudende en beslissende rol dan veelal bij de CFO (of een soortgelijke functie) ligt. Wat opvalt bij deze aanpak is dat bedrijven vaak een korte termijn focus hebben en dat men te weinig rekening houdt met de ontwikkelingen in de branche of met innovaties.

Als HR een strategische functie heeft in het bedrijf wordt de scholingsbehoefte vaak bepaald door HR, dat de directie en afdelingen adviseert en bijstaat op dit thema. Deze aanpak heeft vaak een meer lange termijn focus, waarbij de gewenste toekomstige marktpositie uitgangspunt is. HR dient in dat geval wel voldoende zicht te hebben op externe factoren zoals de verwachte ontwikkelingen of innovaties binnen de branche en de interne verschillen tussen afdelingen.

Externe factoren kunnen ook leidend zijn bij een scholingsbeslissing. Nieuwe wetgeving kan een organisatie bijvoorbeeld aanzetten om medewerkers een bepaalde training te laten volgen, die vaak

gerelateerd is aan risk en compliance. Bedrijven kunnen ook inspelen op negatieve publiciteit door het uitrollen van een bepaalde training onder medewerkers.

Tussen private en publieke organisaties zijn verschillen waarneembaar: doorgaans lijkt scholing binnen publieke organisaties beter en duidelijker belegd en georganiseerd te zijn. In de publieke omgeving lijken scholingsinitiatieven vooral beoordeeld te worden op basis van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Binnen private organisaties is dit minder transparant en is het geen uitzondering dat 80% van het scholingsbudget verdeeld wordt onder 20% van de medewerkers. Dit kan gebaseerd zijn op het willen investeren in talentvolle medewerkers (bijvoorbeeld via speciale talentprogramma's), maar ook de gunfactor speelt hier een rol. Een voorbeeld uit de banksector: bepaalde valutabankiers kregen binnen een bedrijf veel budget en ruimte voor scholing, maar leverden als groep dan ook veel op voor de organisatie. Dit kan een rationele beslissing zijn, maar kan ook leiden tot weerstand en het ontnemen van de kans voor minder presterende onderdelen zich te verbeteren.

In essentie zal de manier van besluitvorming hetzelfde verlopen bij grotere en kleinere bedrijven. Bij kleinere bedrijven zijn minder stakeholders betrokken bij het proces en is er doorgaans meer ruimte voor maatwerk en een persoonlijke benadering, terwijl grote bedrijven vaak 'vast' zitten aan een vastgesteld curriculum met bijvoorbeeld vaste aanbieders van trainingen. Kleinere bedrijven kampen echter vaker met een capaciteitsprobleem waardoor haar mensen doorgaans extern getraind moeten worden of minder scholing (kunnen) krijgen dan wenselijk is.

Context en weerstand

Trends die een rol spelen bij het scholingsvraagstuk zijn een continu veranderende omgeving, de behoefte van organisaties aan een duurzaam inzetbaar personeelsbestand en het verlangen van bedrijven om innovatiever, adaptievere en klantgerichter zijn.

Binnen organisaties speelt organisatiecultuur een grote rol voor de mate van inzet op scholing. Op het moment dat er binnen een organisatie minder waarde gehecht wordt aan de 'menschankant' en het invullen van goed werkgeverschap, dan komt het onderwerp scholing minder snel van de grond. De 'tone at the top' is doorslaggevend om scholing in de organisatiecultuur te verankeren.

Het komt regelmatig voor dat bedrijven ervoor kiezen om (een deel van) de scholing van het personeel te schrappen indien bezuinigingen noodzakelijk zijn. Veel organisaties dragen uit scholing belangrijk te vinden, maar praktiseren dit niet wanneer het slecht gaat. Dit kan ontstaan doordat het belang van scholing niet verankerd is binnen de cultuur, maar ook doordat bedrijven het vaak lastig vinden scholingsopbrengsten meetbaar te maken. Men heeft wel zicht op de kosten, maar minder op de opbrengsten. Hierdoor wordt de toegevoegde waarde van scholing onvoldoende zichtbaar gemaakt, waardoor men eerder snijdt in dit budget. In de praktijk is het echter goed mogelijk een koppeling te maken tussen de genoten scholing per medewerker en medewerkerstevredenheid, behoud / verloop van personeel, arbeidsproductiviteit, snelheid van vacaturevulling en arbeidsmarktpositie.

Het effect van scholing kan zichtbaar worden in waarneembare verbeteringen in de wijze van omgaan met klanten, of in de verdere interne organisatie. Ook het inspringen op actuele ontwikkelingen wordt makkelijker: kansen worden eerder én sneller opgemerkt. Een werknemer kan na het volgen van een cursus of studie bijvoorbeeld breder worden ingezet bij seizoensdrukte of ziekte van collega's. Werkgevers die actief scholing aan hun personeel aanbieden, profiteren bovendien als neveneffect van een goed imago op de arbeidsmarkt. Het verloop binnen zo'n bedrijf is ook minder. Uit de praktijk blijkt dat studerende werknemers meer tevreden zijn en bijdragen aan een goede sfeer.

Hoe men tegen scholing aan kijkt is ook sectorafhankelijk. In een kennisintensieve sector met een hoge mate van concurrentie is een werkgever gedwongen om in scholing te investeren vanwege de concurrentiepositie. In high-tech sectoren, de accountancysector, de medische sector of de creatieve

industrie is het bijvoorbeeld van belang steeds nieuwe kennis op te doen, terwijl in andere sectoren bestaande kennis relatief langer houdbaar is. De tendens is wel dat in steeds meer sectoren de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en de scholingsbehoefte daarmee groot is.

Concurrentie speelt ook een rol gezien vanuit het oogpunt van recruitment. Een overweging die medewerkers meenemen in hun keuze om bij een bepaald bedrijf te werken is of zij daar een bepaalde opleiding kunnen volgen en hoe hoog de eigen bijdrage is. De afgelopen jaren is de vraag naar opleiding en scholing van potentiële toekomstige werknemers toegenomen. Dit lijkt te komen door een 'nieuwe' generatie jongeren die hier meer op gericht is, in combinatie met de schaarste op de arbeidsmarkt waardoor sollicitanten op dit vlak ook meer kunnen eisen van werkgevers. Daarnaast kan scholing ook als bindmiddel worden gezien om medewerkers aan zich te binden. Dit is vooral van belang bij bedrijven en sectoren waar goede arbeidskrachten schaars zijn en binnen de midden- en hogere managementlagen bij bedrijven.

Er kunnen verschillende dynamieken een rol spelen in de afweging om meer in te zetten op scholing. Dit kunnen omgevingsfactoren zijn, zoals de eerder genoemde en steeds meer toenemende wet- en regelgeving met betrekking tot compliance en risk of het beschikbaar komen van bepaalde subsidies vanuit het Rijk of de Europese Unie. Een andere dynamiek is het doen van investeringen door een bedrijf waarbij medewerkers geschoold moeten worden zodat de werkgever ze effectief kan inzetten binnen het nieuwe bedrijfsproces.

Een context- en weerstandanalyse kan duidelijk maken waar de eventuele weerstand van een bedrijf tegen scholing vandaan komt. Op basis van deze analyse kunnen één of meerdere van de volgende argumenten gebruikt worden om bedrijven aan te zetten tot meer of betere scholing¹⁶:

- Goed opgeleid personeel functioneert beter dan niet goed opgeleid personeel. Soms is het noodzaak om de ontwikkelingen op het vakgebied bij te houden, maar er zijn ook talloze andere vormen van competentieontwikkeling die direct een positieve impact op het bedrijf kunnen hebben. Een training klantvriendelijkheid, een cursus timemanagement of een goede Excel-opleiding kunnen allemaal direct hun positieve effect op het functioneren van medewerkers hebben.
- Het aanbieden van een goede opleiding is een krachtige vorm van personeelsbinding. De mogelijkheid om zich persoonlijk te ontwikkelen wordt door veel medewerkers, zeker in de kenniseconomie, als een pré gezien. Zeker bij de generatie van de millennials (tussen 1985 en 2000 geboren) heerst een grote 'leerhonger'. De ervaring leert dat het verloop van werknemers minders is als bedrijven actief scholing aanbieden ten opzichten van de bedrijven die dat niet doen. Tevens wordt duidelijk dat studerende werknemers tevredener zijn en positief bijdragen aan een goede sfeer op de werkvloer.
- Wanneer een bedrijf structureel laat zien dat men investeert in zijn medewerkers, zal dat ook bekend worden buiten het bedrijf. Men creëert een goed imago en zal door potentiële nieuwe medewerkers als een interessante werkgever worden gezien. Bijvoorbeeld in de Life Sciences, consumentenproductenindustrie en dienstverlenende sectoren zijn verhalen bekend van ondernemingen waar velen graag voor (zouden) werken, vanwege de reputatie dat zij de beste opleidingen bieden.
- Employability staat kort gezegd voor een optimale inzetbaarheid van medewerkers. Het gaat hierbij niet alleen om inzetbaarheid binnen een functie, maar ook om het kunnen vervangen van collega's, het makkelijker kunnen doorstromen naar een andere functie, et cetera. Een flexibel werkteam vergroot

¹⁶ De 4 argumenten worden genoemd in het artikel 4 voordelen van investeren in opleiding van personeel bij dezaak.nl

de wendbaarheid van een bedrijf. Men kan beter en sneller innoveren en makkelijker reageren op veranderingen uit de markt. Een goed opgeleid en goed getraind team versterkt de employability van een organisatie. Daarnaast blijkt uit onderzoek van EIM dat als mkb-bedrijven 1 procent meer personeel naar opleidingen sturen, de arbeidsproductiviteit met 2,3 procent toeneemt. Goed opgeleid personeel krijgt meer af in dezelfde tijd en meldt zich bovendien minder vaak ziek.

Beslissingsmatrix

De conventionele manier om tot een beslissing over scholing te komen gaat via een financiële berekening waarbij men de directe kosten gerelateerd aan de scholing meeneemt, zoals de kosten van de leveranciers (die de opleiding aanbieden), locatiekosten (van de training) en reis- en verblijfskosten. In sommige gevallen neemt men de indirecte kosten ook mee zoals verlies aan productiviteit, kosten van de vervangende capaciteit etc. In de overweging kijkt men ook naar andere mogelijkheden om medewerkers scholen, bijvoorbeeld via E-learning. Tevens probeert men inzichtelijk te maken wat de concrete opbrengst is, bijvoorbeeld: medewerkers moeten 3% meer productiviteit op gaan leveren, hiervoor is een x bedrag aan investering nodig, dit gebeurt in een tijdsplan van y maanden, etc. Echter hebben bedrijven moeite om de opbrengsten daadwerkelijk inzichtelijk te maken. Eerder zijn een aantal mogelijke manieren reeds besproken om de opbrengsten wel inzichtelijk te maken.

Bedrijven hebben dus moeite om het lange-termijn-effect van scholing voor het bedrijf, de klanten en overige stakeholders inzichtelijk en meetbaar te maken. De overheid zou hier een belangrijke rol kunnen spelen door mee te werken aan indicatoren die beter inzichtelijk maken wat scholing op de lange termijn oplevert voor het bedrijf, de sector en de samenleving. Dit zou een positieve bijdrage kunnen leveren aan de hoogte van het scholingsbudget en hoe bedrijven scholing inzetten.

Over het algemeen betalen werkgevers die scholing aanbieden de kosten hiervan. Een klein deel doet dit gedeeltelijk en een enkeling compenseert, bijvoorbeeld met vakantiedagen of flexibele werkuren. Als een opleiding langer duurt of op verzoek van de medewerker plaatsvindt, is het niet ongebruikelijk dat maar een deel van de kosten worden vergoed. Verder is het gebruikelijk een clause op te nemen over wat er wordt gedaan bij ontslag van de werknemer of bij het niet behalen van het diploma.

Doelgroep

Het besluit (voor zowel initiatieven vanuit HR of de business) wordt veelal genomen door (een combinatie van) de CHRO (hoofd HRM) en/of de desbetreffende persoon die binnen een organisatie budgetten beheert. In het geval een scholing in het kader van Risk en Compliance betreft, wordt doorgaans ook de Raad van Bestuur geïnformeerd.

Wil je als overheid scholing onder werknemers door bedrijven stimuleren, dan zou je je het beste kunnen richten op degenen die de beslissing hierover nemen, dus de HR-directors, CFO's en COO's van de organisatie. Zij moeten de meerwaarde inzien van het ontwikkelen van medewerkers. Zoals eerder geconstateerd is er voldoende bewijs dat investeren in medewerkers door middel van scholing werkt en zich direct en indirect terug betaald. Hiervan zouden de bedrijven die een meer terughoudende houding aannemen overtuigd moeten worden.

Instrument

Wil de overheid de bereidheid van bedrijven om in te zetten op scholing van werknemers stimuleren via gedragsbeïnvloeding, dan zou dit het beste werken via een combinatie van 'harde' (financiële) prikkels en 'zachte' instrumenten. Het onderwerp scholing zit bij sommige bedrijven niet 'diep' genoeg in het DNA, bijvoorbeeld vanwege de ondergeschikte rol van de werknemer binnen die bedrijven. Wil je deze bedrijven hier echt toe aansporen dan hebben zij meer stimulans nodig.

Instrumenten die bedrijven bij het omdenken kunnen helpen, zijn bijvoorbeeld sociale sturing door het geven van voorlichting, uitvoeren van een benchmark op scholing, aandacht geven aan best practices en

deskundigheidsbevordering - binnen sectoren of overkoepelend. Andere mogelijkheden zijn middels prestatiesturing of impact-analyse. Als de overheid de (positieve) impact van investeringen in scholing en de verandering die het teweeg brengt inzichtelijk kan maken bij het bedrijfsleven zal dit naar alle waarschijnlijkheid gedragsverandering met zich meebrengen.

Een ander goed uitgangspunt dat dichterbij het scholingsvraagstuk ligt kan zijn: 'bedrijven die zich inzetten op scholing worden beloond, maar bedrijven worden niet gestraft als zij dit niet doen'. Bij een beloning kan gedacht worden aan:

- Het opnemen van scholingscriteria in een aanbesteding van de overheid (zoals nu soms al wordt gedaan, en waarbij het niet uitgesloten wordt van de aanbesteding door te voldoen aan scholingscriteria indirect een 'beloning' is);
- Een klassering van bedrijven die voorlopen in scholing (zoals de Dow Jones Sustainability Index nu bestaat voor een klassering van 'groene' bedrijven waarin ook Nederlandse bedrijven worden opgenomen);
- Het uitgeven van een keurmerk dat aangeeft dat een organisatie voldoet aan bepaalde 'scholingseisen'. Als voorbeeld kan gedacht worden aan het beeldmerk 'Erkend Leerbedrijf'. De Wet educatie en beroepsonderwijs verplicht mbo-studenten het praktijkgedeelte van hun opleiding te volgen bij een erkend leerbedrijf. Dit beeldmerk toont aan een organisatie als zodanig erkend is in het begeleiden van studenten.

4.4 Conclusies & reflectie analysekader

Interviews en sessies met EY partners, directors en senior managers met diverse achtergronden en expertises hebben geleid tot een aantal praktijkinzichten. Sommige inzichten gaan in het algemeen over besluitvorming bij bedrijven, anderen zijn specifiek toegespitst op de twee onderzochte archetypen over innovatie en scholing.

Een besluitvormingsproces bestaat doorgaans uit vijf fases, waarbij de eerste fase (de trigger) voor gedragsbeïnvloeding bij uitstek van belang is. Wanneer de overheid een trigger kan vinden waardoor meer bedrijven actief een besluitvormingsproces ingaan, zal dit op termijn tot meer gewenst gedrag leiden. Zodra het proces eenmaal in gang is gezet, kan ook getracht worden andere fases ervan te beïnvloeden, bijvoorbeeld door het inzichtelijk maken van relevante informatie voor de beslissing. Zo zien we bij het archetype scholing dat investeringen hierin doorgaans zeer rendabel zijn, maar bedrijven het toch zien als noodzakelijk kwaad. Een overzicht van de positieve invloed van scholing op bijvoorbeeld functioneren van medewerkers, personeelsbinding en imago, kan de doorslag geven tijdens de evaluatie- en besluitfase om voor het gewenste gedrag te kiezen.

De geïnterviewde specialisten zien nog vaak dat het besluitvormingsproces, zeker bij meer strategische afwegingen, zich grotendeels concentreert bij eigenaren of hoger management. Bij grotere bedrijven hebben lagere managementlagen wat meer invloed, maar men heeft zelden meegemaakt dat lager personeel de drijvende kracht is achter gedragsveranderingen. Daarnaast wordt ervaren dat financiële aspecten uiteindelijk bij bijna alle beslissingen een grote of zelfs doorslaggevende rol spelen, direct of indirect (bijvoorbeeld door aan te nemen dat een verbeterd imago op langere termijn tot meer omzet leidt). Hierin vinden we direct een groot obstakel voor het stimuleren van het type innovatie waarvoor flinke investering vereist is, maar de baten onzeker zijn en pas op langere termijn volgen.

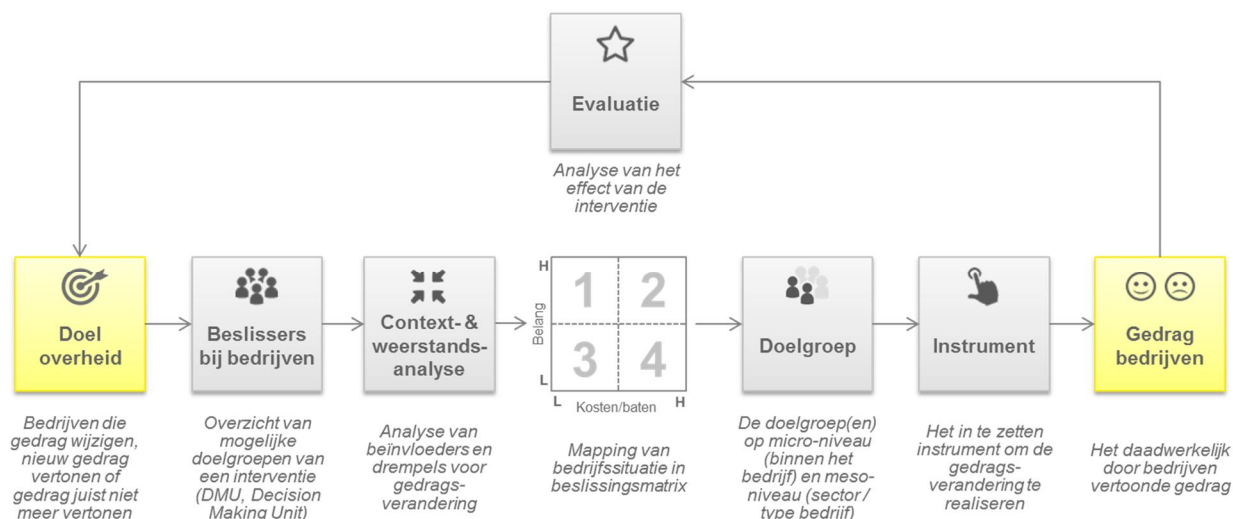
Aan de andere kant zien we ook dat imago een steeds belangrijker factor wordt, onder invloed van social media waarin informatie – zowel positief als negatief – zich razendsnel verspreidt. Dit kan een positieve

invloed hebben op de twee onderzochte archetypen: profileren op het gebied van innovatie en scholing kan leiden tot een beter imago bij klanten, (potentiële) werknemers en andere stakeholders. Om deze archetypen positief te beïnvloeden en ander ongewenst gedrag (zoals fraude of het minimaliseren van belastingdruk) te voorkomen, zou de overheid dus kunnen proberen te appelleren aan de impact die keuzes hebben op het imago of hier zelfs expliciet over publiceren.

Reflectie analysekader op basis van praktijkinzichten

Reflecterend op het analysekader zien we dat voor beide archetypen gedrag helder is waarom het een doel is van de overheid. Het is echter voor een buitenstaander niet eenvoudig te achterhalen hoe groot de inzet is op het gebied van innovatie en scholing, tenzij de verslaggeving zeer transparant is. Investerings op innovatiegebied zijn vaak concurrentiegevoelig (waardoor publieke informatie erover schaars is) en ook de inzet voor bepaalde typen scholing (interne training, zelfstudie, learning on the job) is van buitenaf lastig te bepalen. Dit kan het lastig maken om het element 'gedrag bedrijven' binnen het kader te analyseren en het element 'evaluatie' toe te passen.

Op het gebied van 'beslissers bij bedrijven' zien we dat een analyse van de situatie belangrijke informatie kan opleveren voor het succesvol inrichten van een interventie. Op gebied van scholing is in sommige gevallen HR leidend, terwijl bij andere bedrijven deze afdeling slechts een faciliterende rol speelt. Bij innovatie zien we dat beslissingsbevoegdheid vaak ligt bij het hoger management, maar dat de ideeën doorgaans van onder uit de organisatie komen. Analyse om te bepalen wie een beslissing neemt en wie er invloed op heeft, lijkt dus van belang om als overheid succesvol gedrag te kunnen beïnvloeden.



Figuur 4.2: Analyse kader

De 'context- en weerstandsanalyse' lijkt hier ook een belangrijke rol in te spelen. Voor innovatiebeslissingen geldt dat de context van een bedrijf veel invloed heeft: wordt het huidige business model bedreigd door nieuwe toetreders (bijvoorbeeld op de taximarkt) of is de dynamiek zeer groot, dan kunnen bedrijven niet achter blijven op het gebied van innovatie. Bij het vrijmaken van budget voor scholing blijkt snel weerstand te ontstaan als bezuinigingen nodig zijn, tenzij het belang van scholing verankerd is in de bedrijfscultuur. Ook kan een toenemend aantal verplichte trainingen in het kader van risk & compliance een grotere weerstand oproepen tegen verdere investeringen in scholing, omdat daarmee de aan scholing verbonden kosten en tijdsinvestering te groot worden voor bedrijven.

Uit de voorgaande analyses blijkt eigenlijk al dat de stap 'mapping' een belangrijk inzicht kan bieden in hoe kansrijk een beoogde gedragsverandering is. Aangezien de meeste beslissingen uiteindelijk 'money-driven' zijn, zullen veel bedrijven op zoek gaan naar monetaire baten van innovatie of scholing alvorens er in te investeren. De verhouding van deze baten met de vereiste kosten en met het belang dat een bedrijf hecht aan de beslissingen, bepalen uiteindelijk in grote mate hoe waarschijnlijk de gedragsverandering is en welk type instrument daarvoor nodig is. Omdat zowel innovatie als scholing doorgaans tijd vereisen voor ze zichzelf terugverdienen, zit hier een uitdaging om bedrijven toch overtuigd te laten raken.

Op basis van de inzichten die zijn opgedaan tijdens de sessies en de interviews zou de aanbeveling te zijn om interventies op het gebied van scholing en innovatie te richten op eigenaren / hoger management. Er is echter meer praktijkonderzoek nodig om deze hypothese te kunnen bevestigen. Ook voor de keuze van de geschikte instrumenten is nog meer onderzoek nodig. Voor innovatie zijn interessante onderzoeksrichtingen het toepassen van entrepreneurial management technieken of het stimuleren van bedrijfsoverstijgende innovaties door het faciliteren van geschikte 'ecosystemen'. Bij scholing kan gedacht worden aan het (kwantitatief) inzichtelijk maken van de voordelen van scholing, het delen van best practices of het belonen van goed presterende bedrijven (bijvoorbeeld door een keurmerk of een voordeel bij aanbestedingen).

5 Veldonderzoek

In hoofdstuk 5 toetsen we een aantal inzichten en hypothesen, voortkomend uit de literatuurstudie en de praktijkinzichten, middels twee casussen: de Transparantiebenchmark en de Banenafspraken. De casussen worden hieronder eerst beschreven, waarna de aanpak, resultaten en conclusies van elk deelonderzoek in een afzonderlijke sectie besproken worden. Tot slot wordt in sectie 5.5 samengevat wat de resultaten en conclusies betekenen voor het analysekader.

Achtergrond Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud, kwaliteit en voornamelijk de mate van transparantie van maatschappelijke jaarverslaggeving van Nederlandse ondernemingen. Elk jaar selecteert EZ een groep van ongeveer 500 organisaties voor deelname aan de Transparantiebenchmark op basis van een set criteria (onder andere omzet, grootte en wel/niet beursgenoteerd). Deze organisaties worden uitgenodigd voor het invullen van een self-assessment. Doen zij dit niet, dan wordt de assessment ingevuld door een onafhankelijke partij. Uiteindelijk krijgt elk bedrijf een score tussen de 0 en 200. Deelnemers doen gedurende het proces kennis op van de criteria voor maatschappelijke verslaggeving, krijgen inzicht in verbeterpunten en in de prestatie ten opzichte van andere bedrijven.

Afbakening van de casus Transparantiebenchmark

Deze casus richt zich op de keuze van een bedrijf om het self-assessment in te vullen en de factoren die hier invloed op uitoefenen. Het toetsen van de achterliggende beleidstheorie – dat er een positieve relatie is tussen transparantie en maatschappelijk verantwoord ondernemen – valt buiten de scope van het onderzoek.

Binnen deze casus vinden twee onderzoeken plaats:

- In deelonderzoek 1 wordt ingegaan op de redenen van een bedrijf om het self-assessment vrijwillig in te vullen. Deze redenen worden geanalyseerd aan de hand van een kwantitatieve analyse van het databestand van de Transparantiebenchmark (deelonderzoek 1a) en door het afnemen van interviews middels een steekproef van deelnemende bedrijven (deelonderzoek 1b).
- In deelonderzoek 2 wordt vervolgens onderzocht of en hoe het toepassen van gedragsinzichten er toe kan leiden dat méér bedrijven het self-assessment vrijwillig invullen.

Achtergrond Banenafspraken

In het sociaal akkoord uit 2013 hebben werkgevers afgesproken om (oplopend tot 2026) 100.000 extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, die niet in staat zijn een inkomen op het niveau van het Wettelijk Minimum Loon te verdienen. Werkgevers, gemeenten, UWV en andere organisaties zetten zich, sinds 2014, actief in om deze 'Banenafspraken' tot een succes te maken. In eerste instantie is dit een vrijwillige afspraak, maar als de doelstellingen niet gehaald worden, kan een wettelijk quotum in werking treden. Het quotum gaat alleen gelden voor werkgevers met 25 of meer werknemers in dienst. Heeft een werkgever op basis van het quotum te weinig arbeidsbeperkten in dienst, dan moet hij of zij een quotumheffing betalen van €5.000,- per niet-gevulde werkplek.¹⁷

¹⁷ Ministerie van SZW, Kennisdocument Banenafspraken, oktober 2015

5.1 Transparantiebenchmark deel 1A

In deze sectie wordt ingegaan op de aanpak (paragraaf 5.1.1), de resultaten (5.1.2) en de conclusies (5.1.3) van deel 1A van de casus Transparantiebenchmark.

5.1.1 Aanpak

In deelonderzoek 1A wordt een dataset met 484 bedrijven geanalyseerd. De resultaten van de analyse worden gebruikt om meer achtergrond te bieden bij de factoren die een rol spelen hoe bedrijven keuzes maken als hen een interventie (gebaseerd op gedragsinzichten) wordt gepresenteerd en zo te toetsen hoe goed het analysekader aansluit bij deze praktijkcasus.

Onderzoeksvraag

Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een bedrijf om vrijwillig mee te werken aan de Transparantiebenchmark door middel van het invullen van een self-assessment en hoe wordt deze beslissing genomen?

Hypotheses/subvragen deelonderzoek 1A

Onderstaande hypothesen en subvragen (tabel 5.1) zijn gerelateerd aan de hypothesen uit de literatuurstudie, of zijn bedoeld om de meest kansrijke doelgroepen in kaart te brengen, of zijn specifiek ter achtergrond bij deze casus.

	Achtergrond	Type hypothese	Benodigde additionele data (naast transparantiebenchmark)
1.	Bedrijven die het self-assessment invullen, behalen een hogere score op de mate van transparantie (de Transparantiebenchmark)	Achtergrond	
2.	Bedrijven die in een jaar (niet) zelf invullen zullen dat veelal het jaar daarna weer (niet) doen. De kans dat een bedrijf zelf invult is positief gerelateerd aan de vorig jaar behaalde score.	Achtergrond	Historische TB-databases
3.	De bereidheid om het self-assessment in te vullen varieert per sector.	Doelgroep	
4.	Beursgenoteerde bedrijven vullen het self-assessment vaker in.	Doelgroep	
5.	Bedrijven met een hogere omzet vullen vaker het self-assessment in.	Doelgroep	Omzet
6.	Bedrijven met meer medewerkers per €1,000 omzet vullen vaker het self-assessment in.	Doelgroep	Omzet + FTE
7.	Bedrijven waarin marketing kosten relatief een groter onderdeel zijn van de omzet, vullen vaker het self-assessment in.	Literatuur (inzicht 4)	Omzet + marketing kosten
8.	Bedrijven die opereren in een omgeving met een hoge mate van concurrentie vullen vaker het self-assessment in.	Doelgroep	Mate van concurrentie per sector
9.	Bedrijven in financiële problemen vullen minder vaak het self-assessment in.	Doelgroep	Winst / financiële KPI's
10.	Bedrijven die zich voornamelijk richten op consumenten/eindgebruikers vullen vaker het self-assessment in dan bedrijven die zich vooral richten op andere bedrijven.	Literatuur (inzicht 4)	Onderscheid B2B / B2C

Tabel 5.1: Hypothesen/vragen deelonderzoek 1A

Databestand

De bron voor de data-analyse is de dataset met de resultaten van de Transparantiebenchmark uit 2015. In deze dataset zijn de top 484 grootste bedrijven van Nederland opgenomen, met daarbij informatie over de sector waarin ze opereren, de reden waarom ze in de onderzoeksgroep zijn opgenomen, of ze het self-assessment hebben ingevuld en de uiteindelijk behaalde score. Dit bestand is aangevuld met gegevens uit de Reach database, dat per bedrijf voor de afgelopen drie jaar informatie verstrekt over de balans, de winst- en verliesrekening en over een aantal kengetallen.

Onderzoeksmethode

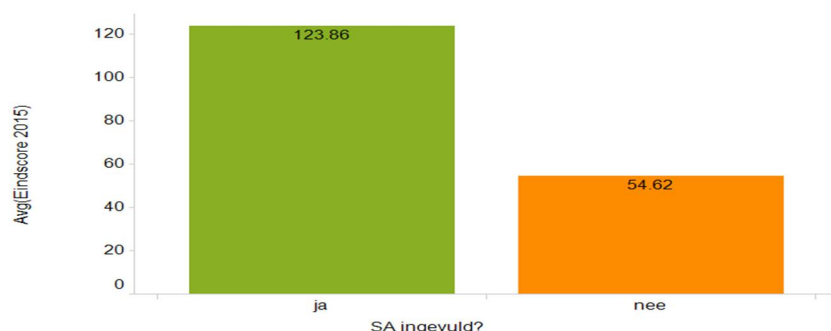
Voor deelonderzoek 1A gebruiken we statistische technieken (zoals regressieanalyse, t-toets of Chi-kwadraat test) om het databestand kwantitatief te analyseren en zo de hypothesen te testen en te onderzoeken welke factoren een rol spelen.

5.1.2 Resultaten

Binnen deelonderzoek 1A van de Transparantiebenchmark onderzoeken we een aantal hypothesen die gerelateerd zijn aan de vraag wat bedrijven drijft om vrijwillig deel te nemen aan het initiatief (door middel van het invullen van een self-assessment). Door deze vragen te beantwoorden kunnen we de inzichten over het toepassen van gedragsinzichten in de praktijk toetsen en ook bepalen welke type bedrijven hier het meest gevoelig voor zijn.

Hypothese TB1: Bedrijven die het self-assessment invullen, behalen een hogere score. (figuur 5.1)

Deze hypothese dient ter achtergrond bij deze casus, om meer inzicht te bieden in wat voor impact het invullen van een self-assessment uiteindelijk heeft. Van de totale doelgroep van 484 bedrijven heeft 33% het self-assessment ingevuld. De score varieert tussen de 0 en 200. Een groot deel van de bedrijven dat het self-assessment niet invult krijgt uiteindelijk een 0-score, omdat er geen relevante verslaggeving beschikbaar is. Om een eerlijke vergelijking te maken tussen bedrijven die het self-assessment wel en niet invullen, zijn 0-scores in deze analyse niet meegenomen.



Figuur 5.1: Gemiddelde score vs. invullen self-assessment

Bedrijven die het self-assessment invullen behalen een gemiddelde score van 123.9, terwijl de overige bedrijven gemiddeld 54.6 scores. Een vergelijking tussen beide groepen door middel van een t-toets levert een p-waarde < 0.001 , op basis waarvan we concluderen dat de groepen significant van elkaar verschillen. Dit zou erop kunnen duiden dat het zelf invullen van het assessment gemiddeld leidt tot een hogere score, bijvoorbeeld omdat degene die het assessment invult beter op de hoogte is van de initiatieven van het bedrijf op het gebied van transparantie dan een extern bureau. Een causale relatie is echter niet

noodzakelijkerwijs het geval: bedrijven die denken een hoge score te kunnen halen, zullen waarschijnlijk ook eerder geneigd zijn het self-assessment in te vullen.

Hypothese TB2: Bedrijven die in een jaar (niet) zelf invullen zullen dat veelal het jaar daarna weer (niet) doen. De kans dat een bedrijf zelf invult is positief gerelateerd aan de vorig jaar behaalde score. Het blijkt dat veel bedrijven de keuze om het self-assessment in te vullen op een consistente manier over tijd maken.

- Van de bedrijven die het self-assessment in 2014 niet invulden, vulde slechts 4% het self-assessment in 2015 wel in.
- Aan de andere kant vulde 87% van de bedrijven het self-assessment in 2015 opnieuw in, na dit in 2014 ook al gedaan te hebben.

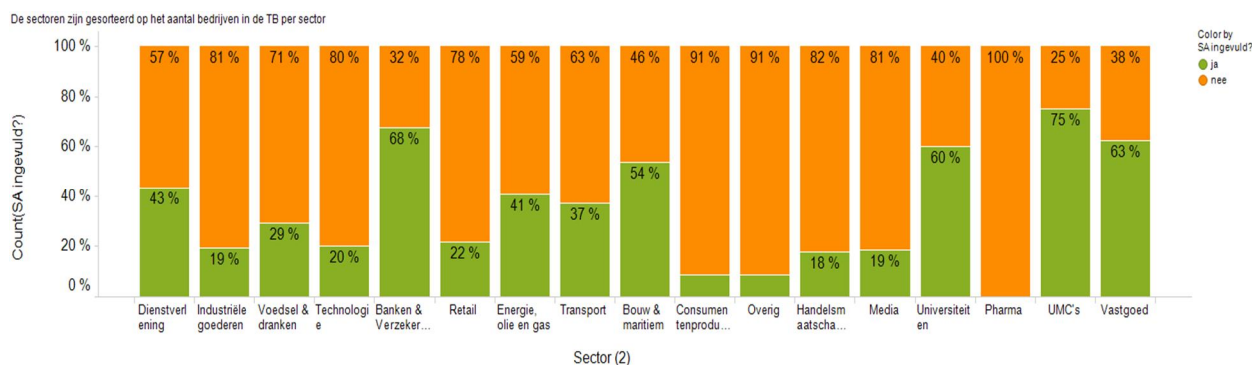
In 2015 zijn 80 nieuwe bedrijven opgenomen; deze groep kunnen we als benchmark gebruiken. Van deze groep heeft 14% het self-assessment ingevuld. Dit betekent dat (a) bedrijven die vorig jaar al invulden dat ook vaker doen dan nieuwe bedrijven en (b) bedrijven die vorig jaar niet invulden dat dit jaar ook minder vaak doen dan nieuwe bedrijven.

De bedrijven die in 2015 wel invulden en in 2014 niet hadden in 2014 een gemiddelde score van 45.0, tegenover een gemiddelde van 14.4 in 2014 voor bedrijven die 2 jaar op rij niet invulden. Een t-test om de gemiddeldes van de groepen te vergelijken levert een p-waarde van 0.04, wat de hypothese ondersteunt.

Voor bedrijven die in 2014 invulden geldt een zelfde type effect: de bedrijven die bleven invullen hadden in 2014 een gemiddelde score van 127.5, terwijl de bedrijven die stopten met invullen gemiddeld 89.2 scoorden. Uit een t-test blijkt dat de 2 gemiddelden significant van elkaar verschillen (p-waarde < 0.001).

Hiermee kunnen we concluderen dat de behaalde score van vorig jaar positief gerelateerd is aan de keuze om in het volgende jaar het self-assessment in te vullen.

Hypothese TB3: De bereidheid om het self-assessment in te vullen varieert per sector. (figuur 5.2) In totaal zijn de deelnemers aan de Transparantiebenchmark onderverdeeld in 17 verschillende sectoren. Het aantal bedrijven per sector wisselt, de grootste zes sectoren bevatten samen 59% van de bedrijven: Dienstverlening, Industriële goederen, Voedsel & Dranken, Technologie, Retail, Banken & Verzekeraars.

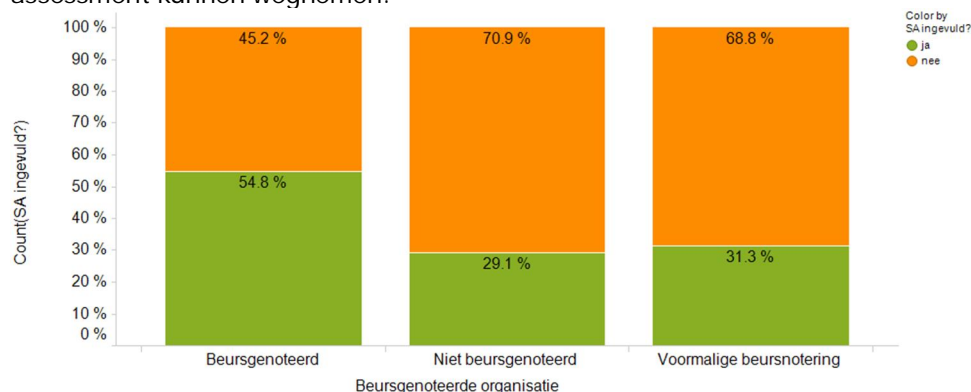


Figuur 5.2: Percentage bedrijven dat het self-assessment invult per sector

Van de zes grootste sectoren, is het deelnemingspercentage veruit het hoogst bij Banken & Verzekeraars (68%), gevolgd door Dienstverlening (43%). Daarnaast vallen UMC's, Vastgoed en Universiteiten op met hoge deelnemingspercentage. In de sectoren Pharma, Consumentenproducten en Overig vullen relatief weinig bedrijven het self-assessment in. Een Chi-kwadraattoets levert een p-waarde < 0.001 , waarmee aangetoond wordt dat er significante verschillen tussen sectoren zijn wat betreft de bereidheid het self-assessment in te vullen.

Hypothese TB4: Beursgenoteerde bedrijven vullen het self-assessment vaker in. (figuur 5.3)

Van de deelnemende bedrijven is 15% beursgenoteerd. Van deze beursgenoteerde bedrijven vult 54.8% het self-assessment in, tegenover 29.2% van de niet-beursgenoteerde bedrijven. Een Chi-kwadraattoets bevestigt dat het verschil tussen de twee groepen significant is (p-waarde < 0.001). Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat beursgenoteerde bedrijven aan strengere regels moeten voldoen en daardoor vaak al veel rapportage beschikbaar hebben. Dit zou een barrière voor invullen van het self-assessment kunnen wegnemen.



Figuur 5.3: Invullen self-assessment vs. beursnotering

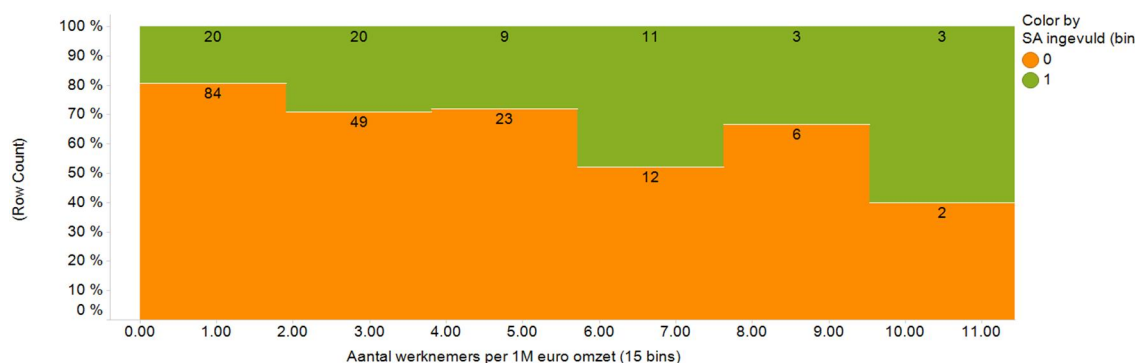
Hypothese TB5: Bedrijven met een hogere omzet vullen vaker het self-assessment in.

Gegevens over de omzet in 2014 zijn bekend voor 260 van de 484 bedrijven. De gemiddelde omzet van bedrijven die het self-assessment invullen is €4.2 miljard, terwijl bedrijven die het self-assessment niet invullen een gemiddelde omzet van €3.0 miljard. Het verschil tussen beide groepen is echter niet significant: een t-test levert een p-waarde van 0.151.

Voor 2013 zijn meer data beschikbaar over de omzet (namelijk voor 314 bedrijven). Als we de omzet uit 2013 vinden we een gemiddelde omzet van €3.9 miljard voor invullers en €2.5 miljard voor niet-invullers. Dit verschil is op 10%-niveau wel significant, met een p-waarde van 0.091.

Hypothese TB6: Bedrijven met meer medewerkers per €1M omzet vullen vaker het self-assessment in. (figuur 5.4)

Voor 250 van de 484 bedrijven is het mogelijk het aantal medewerkers per €1M omzet te berekenen. Gemiddeld hebben deze bedrijven 3.37 medewerkers in dienst per €1M omzet, waarbij het minimum 0.01 is en het maximum 28.6. Bedrijven die het self-assessment invullen hebben gemiddeld 4.63 werknemers in dienst per €1 miljoen, terwijl dit aantal bij niet-invullers slechts 2.89 bedraagt. Een t-test laat zien dat dit verschil significant is met een p-waarde van 0.004.



18

Figuur 5.4: Invullen self-assessment vs. Aantal medewerkers per €1M omzet (binned) Groen = Ja, Orange = nee

Hypothese TB7: Bedrijven waarin marketing kosten relatief een groter onderdeel zijn van de omzet, vullen vaker het self-assessment in.

Deze hypothese kan niet getest worden omdat er geen data beschikbaar zijn.

Hypothese TB8: Bedrijven die opereren in een omgeving met een hoge mate van concurrentie vullen vaker het self-assessment in. (tabel 5.2 en 5.3)

Er zijn geen data beschikbaar over de mate van concurrentie per sector. Als proxy-variabele gebruiken we de gemiddelde winstmarge per sector: de aanname is dat een lagere winstmarge duidt op een hogere mate van concurrentie. Aangezien deze aanname niet opgaat voor bedrijven in de non-profit sector, worden universiteiten en UMC's voor deze analyse niet meegenomen. Om zoveel mogelijk ruis te filteren, wordt een gemiddelde genomen van de winstmarge over de jaren 2012, 2013 en 2014.

De sectoren worden ingedeeld in vijf categorieën: zeer lage, lage, middel, hoge of zeer hoge mate van concurrentie. Deze categorisering heeft een inverse relatie met vijf categorieën op het gebied van winstgevendheid. De grenzen van deze categorieën worden bepaald aan de hand van percentielen: een gemiddelde winstgevendheid lager dan het 20^e percentiel is zeer laag, tussen het 20^e en 40^e percentiel is laag, etc. De grenzen zijn: -0.3% winstmarge (20^e percentiel), 1.6% (40^e percentiel), 3.6% (60^e percentiel), 9.2% (80^e percentiel).

Deze analyse leidt tot de volgende indeling:

Sector	Gemiddelde winstmarge	Winstmarge categorie	Mate van concurrentie
Banken & Verzekeraars	-0.18%	Laag	Hoog
Bouw & maritiem	0.36%	Laag	Hoog
Consumentenproducten	6.28%	Hoog	Laag
Dienstverlening	4.36%	Hoog	Laag
Energie, olie en gas	11.67%	Zeer Hoog	Zeer laag
Handelsmaatschappij	3.86%	Hoog	Laag
Industriële goederen	5.50%	Hoog	Laag
Media	6.90%	Hoog	Laag
Overig	3.41%	Middel	Middel
Pharma	2.30%	Middel	Middel

¹⁸ 0 / oranje is nee en 1 / groen is ja

Retail	2.58%	Middel	Middel
Technologie	4.81%	Hoog	Laag
Transport	7.25%	Hoog	Laag
Vastgoed	20.52%	Zeer hoog	Zeer laag
Voedsel & dranken	5.86%	Hoog	Laag

Tabel 5.2: Mate van concurrentie per sector

Vervolgens kunnen we per categorie van 'mate van concurrentie' het percentage van bedrijven dat het self-assessment invult berekenen.

Mate van concurrentie	Aantal bedrijven	% Self-assessments ingevuld
Zeer laag	35	45.7%
Laag	295	27.1%
Middel	68	14.7%
Hoog	63	61.9%
Totaal	461	31.5%

Tabel 5.3: Mate van concurrentie versus percentage ingevulde self-assessments

Uit een Chi-kwadraat test blijkt dat er een significant verband is tussen de mate van concurrentie en het percentage bedrijven dat het self-assessment invult (p-waarde < 0.001). Echter, het verband lijkt niet lineair te zijn, omdat het aantal deelnemende bedrijven relatief hoog is in sectoren waarin de mate van concurrentie zeer laag is en in sectoren met een hoge mate van concurrentie.

Hypothese TB9: Bedrijven in financiële problemen vullen minder vaak het self-assessment in.

We gebruiken twee proxy variabelen voor de financiële gezondheid van een bedrijf: de solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen * 100%) en de winstmarge (winst / omzet * 100%). Voor 305 van de 484 bedrijven kunnen beide kengetallen berekend worden. Bij deze groep is de gemiddelde solvabiliteitsratio 32.4% en de gemiddelde winstmarge 6.2%.

Een logistische regressie-analyse met deze twee variabelen verklaart 2.3% van de variantie in het invullen van het self-assessment. De relatie tussen solvabiliteit en de afhankelijke variabele is niet significant (p-waarde 0.514) en zelfs in een andere richting dan verwacht, namelijk negatief. De relatie tussen winstmarge en het invullen van het self-assessment is wel positief en significant, met een p-waarde van 0.009.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat het effect van solvabiliteit niet significant is, is dat een lage solvabiliteit een bedrijf pas gaat beïnvloeden zodra deze onder een bepaalde waarde duikt. Er bestaat geen eenduidige, kritieke grens voor solvabiliteit, maar een waarde lager dan 10% wordt algemeen beschouwd als laag. Daarom creëren we een nieuwe, binaire variabele die aangeeft of een bedrijf al dan niet een solvabiliteitsratio lager dan 10% heeft. Het blijkt dat ook deze binaire variabele over solvabiliteit niet samenhangt met het al dan niet invullen van een self-assessment (p-waarde 0.873).

Hypothese TB10: Bedrijven die zich voornamelijk richten op consumenten/eindgebruikers vullen vaker het self-assessment in dan bedrijven die zich met name richten op andere bedrijven.

Deze hypothese kan niet getest worden omdat er geen bruikbare data beschikbaar is om deze hypothese te kunnen testen.

5.1.3 Conclusies

In het eerste deelonderzoek voor de casus Transparantiebenchmark wordt op basis van een kwantitatieve analyse onderzocht welke factoren een rol spelen bij de beslissing van bedrijven om actief deel te nemen aan een vrijwillig overheidsinitiatief door het invullen van een self-assessment. Het self-assessment wordt ingevuld door 33% van de bedrijven die opgenomen zijn in de Transparantiebenchmark. Het aantal bedrijven dat ervoor kiest om wel of niet deel te nemen is stabiel over de jaren heen en bedrijven die het self-assessment invullen scoren gemiddeld hoger op de mate van transparantie.

Een aantal factoren blijken een significante rol te spelen bij de keuze om al dan niet deel te nemen. Zo wordt in bepaalde sectoren (zoals Banken & Verzekeraars) aanzienlijk vaker een self-assessment ingevuld dan andere sectoren (zoals Pharma). Ook blijken beursgenoteerde bedrijven veel vaker deel te nemen, wellicht omdat zij toch al moeten voldoen aan strengere eisen op het gebied van rapportage en transparantie. Daarnaast blijken zowel bedrijven met meer omzet als bedrijven met meer medewerkers per €1M omzet eerder geneigd te zijn om deel te nemen. Tot slot lijkt de mate van concurrentie ook invloed te hebben: zowel als de mate van concurrentie zeer laag is of hoog is, wordt significant vaker een self-assessment ingevuld. Kanttekening is dat deze conclusie gebaseerd is op de aanname dat de winstmarge per sector een goede proxy-variabele is voor de mate van concurrentie.

Uit deze analyse komt dus naar voren dat het keuzep proces binnen bedrijven inderdaad beïnvloed lijkt te worden door (sommige van de) factoren die geïdentificeerd zijn in de literatuurstudie en het effect van deze factoren is in lijn met de verwachting.

5.2 Transparantiebenchmark deel 1B

In deze sectie wordt ingegaan op de aanpak (paragraaf 5.2.1), resultaten (5.2.2) en conclusies (5.2.3) van deel 1B van de casus Transparantiebenchmark.

5.2.1 Aanpak

Waar in deel 1A vooral onderzoek werd gedaan naar externe en context-factoren, richt deel 1B zich meer op de interne factoren (zoals kosten, baten, belang) en degenen die het besluit nemen. In deel 1B zijn 26 bedrijven uit de Transparantiebenchmark benaderd. De resultaten van de interviews worden gebruikt om meer achtergrond te bieden bij hoe bedrijven keuzes maken als hen een interventie (gebaseerd op gedragsinzichten) wordt gepresenteerd en zo te toetsen hoe goed het analysekader aansluit bij deze praktijkcasus. Daarnaast zijn de uitkomsten meegenomen om in Transparantiebenchmark deel 2 een interventie in te richten met een zo groot mogelijke kans van slagen. De onderzoeksvraag is hetzelfde als voor deelonderzoek 1a: *Welke factoren spelen een rol bij de keuze van een bedrijf om vrijwillig mee te werken aan de Transparantiebenchmark door middel van het invullen van een self-assessment en hoe wordt deze beslissing genomen?*

Steekproefselectie

Voor deel 1B is een steekproef (selectie) bepaald, ter grootte van 26 bedrijven. Deze behoren tot de grootste bedrijven van Nederland. Het doel van de selectie is een zo breed mogelijke steekproef te genereren, die een goede afspiegeling vormt van de gehele doelgroep. Bij de selectie van de bedrijven spelen de volgende criteria een rol:

- O-score vs. positieve score: bedrijven die een 0-score behalen op de Transparantiebenchmark, hebben doorgaans geen rapportage op basis waarvan de mate van transparantie getoetst kan worden. Daardoor is dit een groep die voor het overgrote deel niet deelneemt aan het self-assessment.
- Invullen van self-assessment voorgaand jaar (Y/N)
- Hoogte score: bedrijven die hoog scores kunnen andere motieven hebben om al dan niet deel te nemen aan het self-assessment dan bedrijven met een lage score. Daarom zijn de bedrijven met een positieve score ingedeeld in drie even grote groepen: Hoge score (138 of meer), Medium score (tussen 63 en 138) en Lage score (63 of minder).
- Participatiegraad sector: bedrijven binnen bepaalde sectoren kunnen meer geneigd zijn het self-assessment in te vullen dan bedrijven in andere sectoren. Daarom zijn de sectoren ingedeeld in drie categorieën, op basis van de gemiddelde participatiegraad:
 - Hoog: UMC (75%), Banken & Verzekeraars (68%), Vastgoed (63%), Universiteiten (60%), Bouw & maritiem (54%), Dienstverlening (43%)
 - Middel: Energie, Olie & gas (41%), Transport (37%), Voedsel & dranken (29%), Retail (22%), Technologie (20%)
 - Laag: Industriële goederen (19%), Media (19%), Handelsmaatschappij (18%), Consumenten producten (9%), Overig (9%), Pharma (0%).
- Nieuw (J/N): bedrijven die voor het eerst zijn opgenomen in de Transparantiebenchmark maken waarschijnlijk een andersoortige afweging over deelname dan bedrijven die al eerder zijn opgenomen.
- Beursgenoteerd (J/N): doordat aan beursgenoteerde bedrijven andere eisen worden gesteld wat betreft rapportage dan aan niet-genoteerde bedrijven, kan deze eigenschap een rol spelen bij de besluitvorming.

In de dataset zijn geen expliciete data beschikbaar over een onderscheid tussen B2B (Business-to-Business) en B2C (Business-to-Customer) bedrijven. Toch is getracht in de selectie van bedrijven een balans te bewaken tussen bedrijven die zich voornamelijk op consumenten richten en bedrijven die met name andere bedrijven als doelgroep hebben.

De steekproef voor Transparantiebenchmark deel 1B bestaat uit drie type bedrijven:

- bedrijven met een 0-score (6 bedrijven),
- bedrijven met een positieve score die geen self-assessment invullen (11 bedrijven)
- bedrijven met een positieve score die het self-assessment wel invullen (9 bedrijven)

In elk van deze drie groepen is een zo evenwichtig mogelijke samenstelling gecreëerd op basis van bovenstaande criteria. De methode en het resultaat daarvan worden weergegeven in tabel 5.4.

Groep	Aantal	Kenmerken	Namen
Bedrijven met positieve score die Self-Assessment invullen	9	<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijf met Hoge (5), Medium (2) en Lage (2) score - Bedrijven uit sectoren met hoge (3), medium (2) en lage (4) overall participatie - Bedrijven die in 2014 voor het eerst opgenomen zijn in de Transparantiebenchmark (5) en bedrijven die al langer deelnemen (4) - Beursgenoteerd (5) en privaat (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accell Group N.V. - Amsterdam Commodities N.V. - DOW Benelux B.V. - Koninklijke Ahold N.V. - Radboudumc - NN GROUP - Robeco Groep N.V. - TMG - Telegraaf Media Groep - VimpelCom Ltd.
Bedrijven met positieve score	11	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge (3), medium (4) en lage (4) score 	<ul style="list-style-type: none"> - ASML - B & S International B.V.

die Self-Assessment <u>niet</u> invullen		<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijven uit sectoren met hoge (5), medium (5) en lage (1) overall participatie - Bedrijven die in 2014 voor het eerst opgenomen zijn in de Transparantiebenchmark (4) en bedrijven die al langer deelnemen (7) - Beursgenoteerd (5) en privaat (6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bavaria N.V. - Cooperative Agrifirm - DPA Group - Esperite - ForFarmers Group B.V. - Fugro N.V. - Stichting Zorgpartners Friesland - Unibail Rodamco - Tilburg University
Bedrijven met 0-score	6	<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijven uit sectoren met hoge (3), medium (2) en lage (1) overall participatie - Bedrijven die in 2014 voor het eerst opgenomen zijn in de Transparantiebenchmark (2) en bedrijven die al langer deelnemen (4) - Beursgenoteerd (1) en privaat (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - CGI Nederland - DE Masterblenders 1753 - Lekkerland Beheer - Vrije Universiteit - Xylem Water Solutions Nederland B.V. - Universal Cargo logistics

Tabel 5.4: Samenstelling steekproef geïnterviewde bedrijven

Onderzoeksmethode

In deelonderzoek 1B zijn gestructureerde interviews afgenomen bij een steekproef van de bedrijven uit de Transparantiebenchmark. De telefonische interviews richten zich op de personen binnen het bedrijf die het self-assessment hebben ingevuld. Het doel van de interviews is om de hypothesen kwalitatief te kunnen toetsen en meer inzicht te krijgen in beslissers en besluitvormingsprocessen. Tijdens de interviews zijn onderstaande acht onderwerpen behandeld. Ieder onderwerp bevat sub-vragen, die een mix zijn van ja/nee vragen, open vragen en vragen die gescoord moeten worden op een schaal van 1 tot 10.

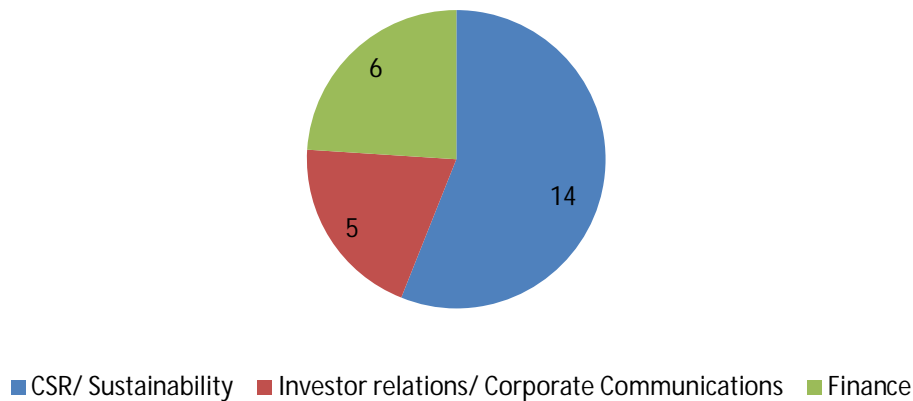
1. Hoe is het besluit genomen om het self-assessment al dan niet (zelf) in te vullen en wie neemt het besluit?
2. Welke overwegingen lagen ten grondslag om het self-assessment (wel/niet) in te vullen?
3. Wie vult het self-assessment in en hoeveel tijd kost dit?
4. Kijkt u naar de scores van andere bedrijven in de selectie en laat u zich hierdoor inspireren?
5. Welk belang heeft uw organisatie en uw sector bij een goede prestatie op de Transparantiebenchmark?
6. Zijn er bedrijven door wie u zich laat inspireren op het gebied van duurzaamheid en MVO?
7. In hoeverre is het gebruik van de Transparantiebenchmark een geschikt middel om transparantie in verslaggeving te stimuleren?
8. Heeft de Transparantiebenchmark in uw organisatie geleid tot veranderingen in besluitvorming en resultaten op het gebied van duurzaamheid en MVO?

5.2.2 Resultaten

In deze sectie worden de resultaten per vraag gerapporteerd en uiteindelijk samengevat per doelgroep.

Omschrijving van de ge-interviewden.

De contactpersoon binnen de bedrijven voor de Transparantiebenchmark is meestal degene die duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in zijn/haar takenpakket heeft. Enkele andere keren is het de verantwoordelijke voor (financiële) verslaggeving of Investor relations / corporate communications.

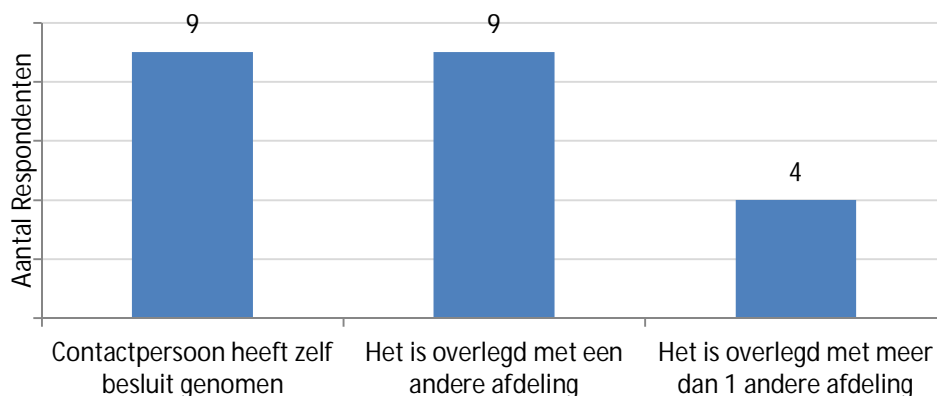


Figuur 5.5: Achtergrond van deelnemers (N=25)

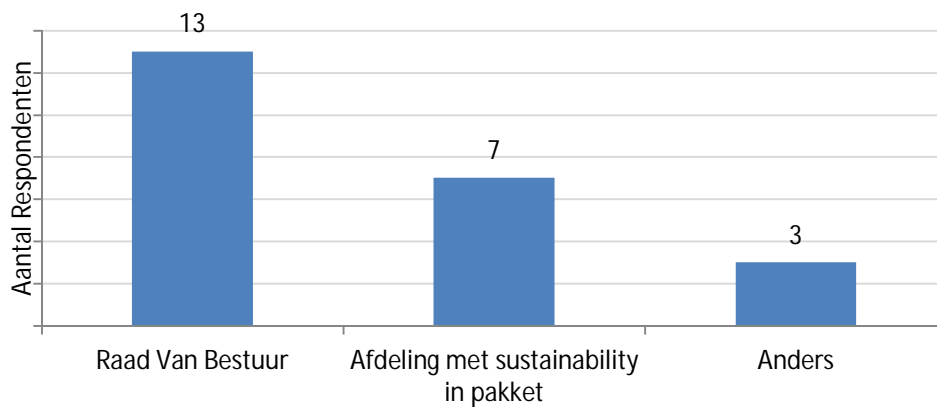
1. *Hoe is het besluit genomen om het self-assessment al dan niet (zelf) in te vullen?*

De resultaten uit figuur 5.6 geven weer dat het besluit om wel of niet het self-assessment in te vullen een weloverwogen besluit is, waar in meer dan de helft van de gevallen meer dan 1 afdeling mee gemoeid is. Uit figuur 5.7 blijkt dat het besluit meestal op het hoogste niveau wordt genomen, namelijk door iemand uit het raad van bestuur (13 respondenten). In 7 gevallen wordt de beslissing genomen door de afdeling met MVO in het takenpakket. Hierbij is geconstateerd dat grotere bedrijven meestal voldoende zelfbeschikking aan de MVO afdeling hebben gegeven om deze beslissing te maken, terwijl bij kleinere bedrijven de beslissing bij raad van bestuur ligt.

Hoewel de grootte van de steekproef in dit geval beperkt is, valt op dat als de beslissingsbevoegdheid bij de CSR verantwoordelijke ligt het deelnamepercentage 50% is, terwijl in de gevallen waar de CFO betrokken is bij de besluitvorming, slechts 17% het self-assessment invult. Hoewel (door de kleine steekproef) geen significante verschillen gevonden kunnen worden, lijkt dit een interessante invalshoek voor vervolgonderzoek.



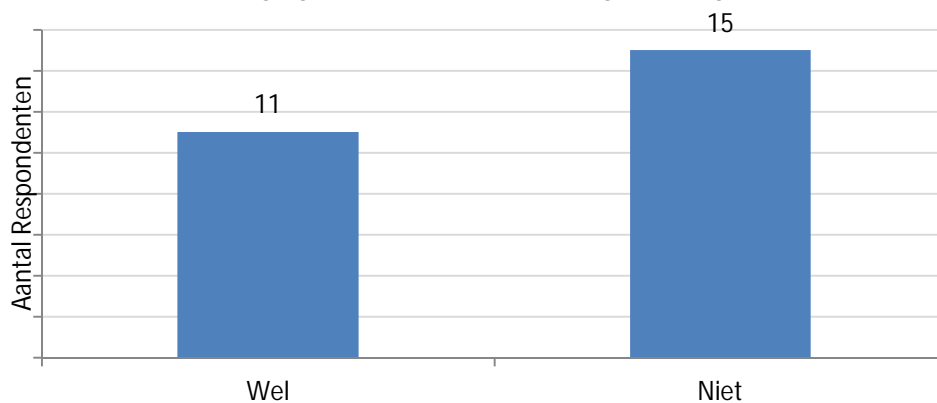
Figuur 5.6: Aantal betrokken afdelingen (N=22)



Figuur 5.7: Afdeling die het uiteindelijke besluit neemt (N=23)

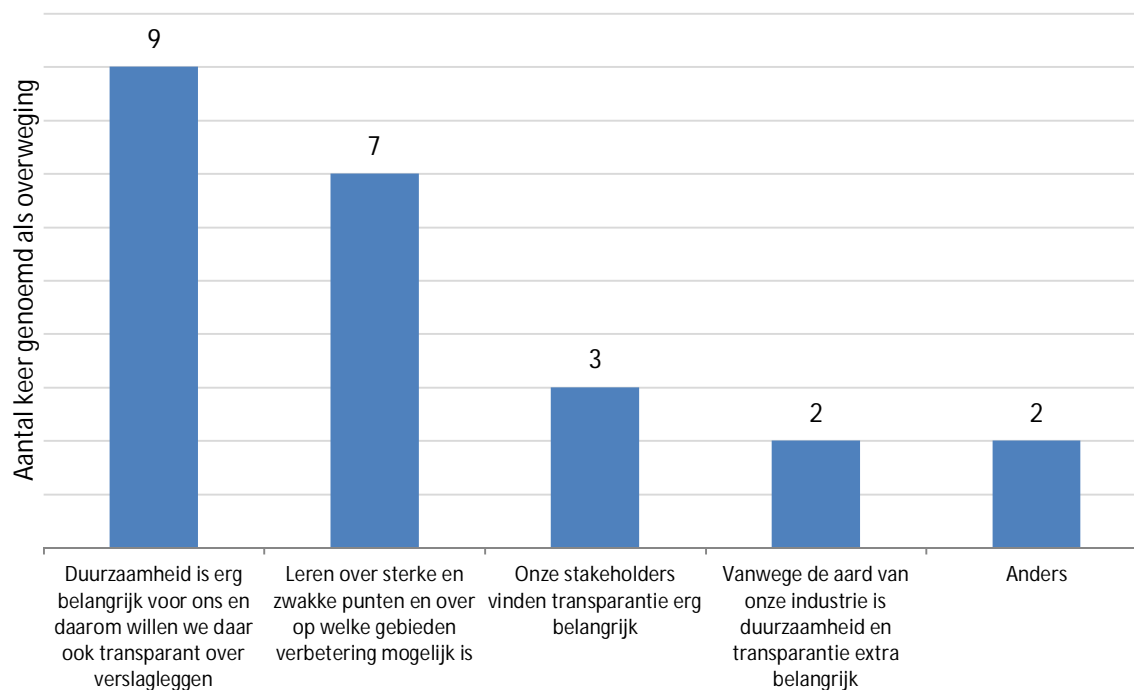
2. Welke overwegingen lagen ten grondslag om het self-assessment (wel/niet) in te vullen?

Van de ondervraagden hebben 11 aangegeven het self-assessment wel ingevuld te hebben, óf geven aan dit komend jaar wel te doen. 15 van de ondervraagden hebben aangegeven dat ze het self-assessment niet invullen. De overwegingen worden hierna uiteengezet, uitgesplitst in de wel - en niet invullers.



Figuur 5.8: Aantal respondenten dat het self-assessment heeft ingevuld of gaat invullen (N=26)

Van de personen die aangegeven hebben het self-assessment wél in te vullen geeft figuur 5.9 de meest voorkomende argumenten weer. De meeste bedrijven hebben duurzaamheid hoog in het vaandel staan en willen hier daarom ook transparant over zijn door mee te doen aan dit overheidsinitiatief. Daarnaast gebruiken veel bedrijven de benchmark om te leren wat hun zwakke en sterke punten zijn om zo inspiratie op te doen voor verbeteringen in MVO en verslaglegging hierover. Drie respondenten gaven aan dat ze het invullen, omdat hun stakeholders er specifiek naar kijken. In de financiële sector en chemie gaven respondenten aan dat ze het self-assessment invullen, omdat duurzaamheid in hun specifieke sector erg belangrijk is. Opvallend is dat geen enkele respondent heeft aangegeven dat zij positionering ten opzichte van concurrenten of andere bedrijven als overweging hebben genomen. Tot slot gaf één bedrijf aan het self-assessment nu – in tegenstelling tot in het verleden – wel in te vullen, omdat het bedrijf Euronext ambities heeft, transparantie daardoor belangrijker wordt en men wil leren op welke vlakken men zich kan verbeteren.



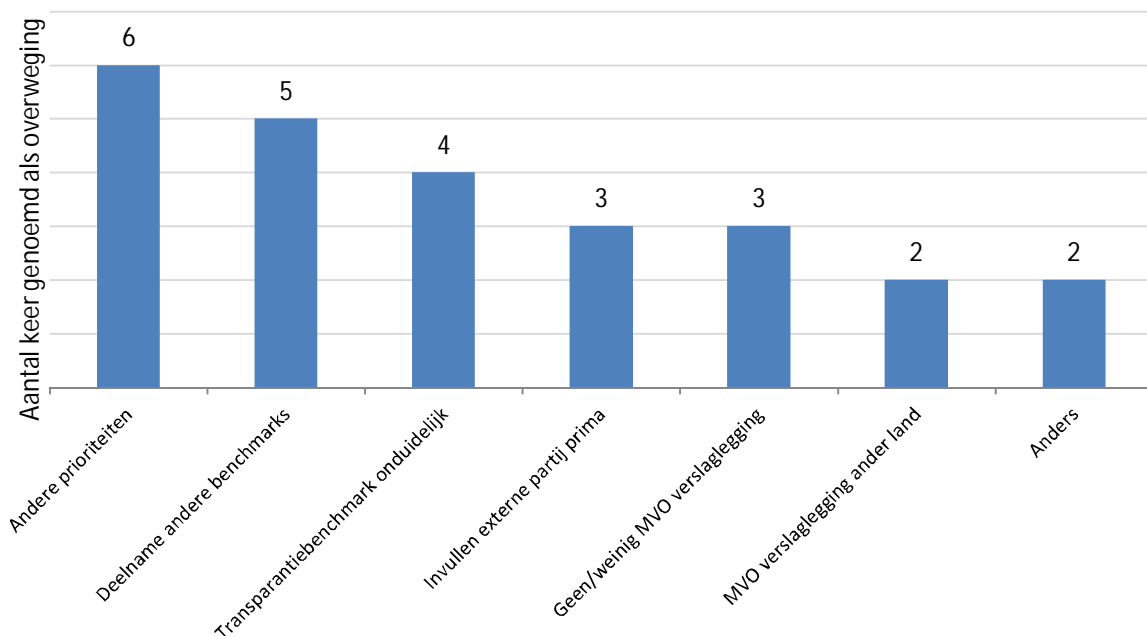
Figuur 5.9: Argumenten om het self-assessment in te vullen (N=11)

Van de respondenten die aangegeven hebben het self-assessment niet in te vullen geeft figuur 5.10 de meest voorkomende overwegingen weer. Zoals te zien in de figuur is er geen eenduidig beeld te vormen waarom bedrijven het self-assessment niet invullen; er zijn veel verschillende overwegingen genoemd. De meest voorkomende overweging is gebrek aan prioriteit (zes keer genoemd). Het invullen van het self-assessment kost gemiddeld 2.5 dag (de eerste keer dat bedrijven deelnemen vaak nog langer) en afdelingen die CSR verslaglegging in hun takenpakket hebben komen vaak tijd tekort.

Een ander vaak genoemde overweging is het bestaan van benchmarks/initiatieven die beter aan behoeften van de organisatie voldoen (vijf keer genoemd). Voorbeelden van alternatieven die genoemd zijn: Dow Jones Sustainability Index, Sectorspecifieke benchmarks, WBDO, Sustainabilitycs, Initiatief Duurzame Handel en bepaalde certificeringen, zoals ISO 14001.

Een andere overweging om het self-assessment niet in te vullen is dat de benchmark onduidelijk is (vier keer genoemd). Sommige bedrijven, vooral kleiner en niet-beursgenoteerd, hebben ofwel totaal geen weet van de Transparantiebenchmark, of waren er dusdanig onbekend mee dat ze geen actie hebben verbonden aan de uitnodiging tot deelname. Daarnaast vinden sommige bedrijven het een acceptabel proces, als een externe partij hun bedrijf beoordeelt, zeker gezien het feit dat er nog commentaar gegeven kan worden op de resultaten (drie keer genoemd).

In totaal gaven vijf bedrijven aan dat de Transparantiebenchmark niet relevant is voor hun organisatie, omdat zij ofwel geen MVO verslaglegging hebben óf omdat de MVO verslaglegging in het buitenland geschiedt. Andere genoemde motieven zijn: geen behoefte aan een positionering ten opzichte van andere bedrijven en stakeholders kijken/vragen er niet naar.



Figuur 5.10: Argumenten om het self-assessment niet in te vullen (N=14)

3. *Wie vult het self-assessment in en hoeveel tijd kost dit?*

Over het algemeen wordt het self-assessment ingevuld door personen van de afdeling die MVO in hun takenpakket hebben. Dit is dus ofwel de CSR afdeling, of de communicatie afdeling of de finance/reporting afdeling. In de meeste gevallen wordt input gevraagd van de afdelingen waar de categorieën betrekking op hebben. Het invullen van het self-assessment kost gemiddeld 2.5 FTE dag.

4. *Kijkt u naar de scores van andere bedrijven in de selectie en laat u zich hierdoor inspireren?*

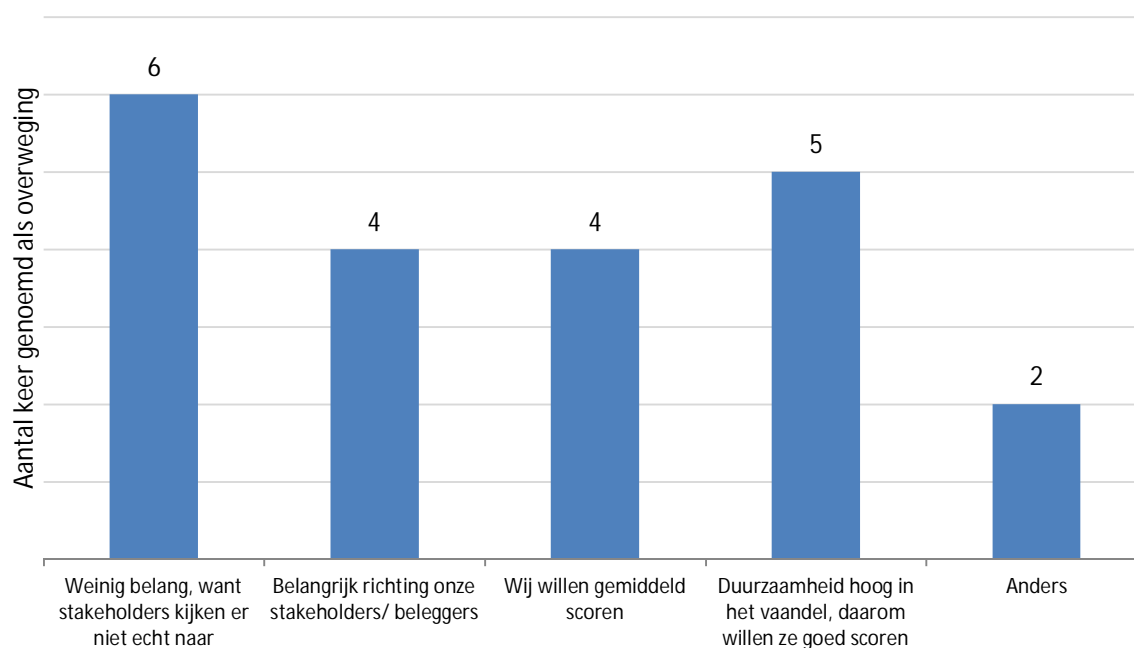
Vrijwel iedere respondent geeft aan naar de selectie van de Transparantiebenchmark te kijken. Ze kijken daarbij zowel naar de eigen sector of aanpalende sector en naar de winnaars. Hierbij is wel herhaaldelijk aangegeven dat zij waarschijnlijk een van de weinigen zijn binnen de organisatie die naar de benchmark kijken, omdat zij MVO in hun takenpakket hebben; elders in de organisatie leeft de Transparantiebenchmark niet. Respondenten geven aan op grote lijnen naar de uitslagen van de benchmark te kijken en soms inspiratie op te doen uit MVO rapporten van andere bedrijven. Vijftien respondenten geven aan zich niet te laten inspireren door de scores van anderen, waar slechts 4 bedrijven specifiek naar scores van andere bedrijven kijken.

5. *Welk belang heeft uw organisatie en uw sector bij een goede prestatie op de Transparantiebenchmark?*

De belangen die bedrijven aangeven te hebben bij een goede prestatie op de benchmark vallen gedeeltelijk samen met de redenen waarom ze wel of niet het self-assessment invullen. Zoals te zien in figuur 5.11 zijn er vijf bedrijven die hebben aangegeven dat duurzaamheid hoog in het vaandel staat (waarvan twee vanwege de aard van de sector) en dat ze daarom goed willen scoren op de benchmark, omdat dit aangeeft

dat ze op de goede weg zitten met betrekking tot duurzaamheid. Voor deze bedrijven lijkt een goede score vooral een interne beloning voor hun duurzaamheidsinspanningen.

Zes bedrijven hebben aangegeven dat er weinig belang is bij een goede prestatie, omdat stakeholders er niet naar kijken. Bij vier bedrijven is het juist van belang, omdat stakeholders er wel naar kijken. Bij verder onderzoek naar de karakteristieken van deze bedrijven blijkt dat er geen eenduidigheid is met betrekking tot beursgenoteerd, sector of grootte van deze tien bedrijven. Voor veel bedrijven lijken vooral externe invloeden van stakeholders het belangrijkste motief te zijn om wel óf niet belang te hechten aan een goede score.



Figuur 5.11: Belang bij goede score Transparantiebenchmark (N=21)

Daarnaast geven vier bedrijven aan dat ze gemiddeld willen scoren op de benchmark, omdat ze niet de slechtste willen zijn maar ook niet de beste hoeven te zijn. Op de vraagstelling "hoe belangrijk is een goede score ten opzichte van uw concurrenten voor u" (figuur 5.12) scoren 17 respondenten deze vraag met een gemiddelde van 6.9. De score wordt blijkbaar wel belangrijk gevonden, ondanks dat veel respondenten dit niet noemen in een open vraagstelling.



Figuur 5.12: Invloed concurrentie en reputatie (N=17)

6. Zijn er bedrijven door wie u zich laat inspireren op het gebied van duurzaamheid en MVO?

Uit de interviews is gebleken dat alle bedrijven op grote lijnen naar andere bedrijven kijken om inspiratie op te doen voor hun MVO inspanningen. Echter, slechts de helft geeft aan dat zij naar specifieke bedrijven kijken en naar hun MVO verslagen. De bedrijven waarnaar zij kijken zijn bijna altijd andere bedrijven in de sector en de bedrijven die het hoogste scores op duurzaamheid. Hierbij kan worden opgemerkt dat dit bijna altijd grote bekende bedrijven zijn.

7. In hoeverre is het gebruik van de Transparantiebenchmark een geschikt middel om transparantie in verslaggeving te stimuleren?

De respondenten geven gemiddeld een 6.9 op een schaal van 1 tot 10, bij de vraag hoe geschikt de Transparantiebenchmark is om transparantie te stimuleren. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat dit een gemiddelde is van zeventien respondenten. De acht respondenten die 'weet ik niet' hebben geantwoord, zijn meestal de bedrijven die het self-assessment niet hebben ingevuld en daarom zich ook waarschijnlijk minder gestimuleerd voelen om transparant te zijn door de benchmark.

De volgende negatieve feedback wordt gegeven op de Transparantiebenchmark. Ten eerste wordt gezegd dat sommige vragen en categorieën niet relevant zijn voor alle bedrijven. De benchmark is algemeen opgesteld en er kunnen bedrijfsspecifieke of sectorspecifieke gevallen zijn die niet meegenomen worden. Ten tweede voelen bedrijven zich niet altijd thuis in de sector waarin zij zijn ingedeeld, omdat deze sector te breed is of omdat ze in hun ogen in de verkeerde sector zijn ingedeeld. Ten derde vinden veel kleinere bedrijven van de selectie dat het vooral een benchmark is voor grote bedrijven, omdat kleinere bedrijven niet de resources hebben om veel MVO onderwerpen in hun verslag op te nemen. Daarnaast is de meerderheid van de bedrijven in de selectie ook actief in het buitenland. Daarom zien zij het als een beperking dat de scope van de benchmark nationaal is. Tot slot vinden veel bedrijven de benchmark een checklist. Ze zouden graag meer dialoog willen zien over wat goede verslaggeving nou precies inhoudt en nu gaat het voornamelijk om puntentelling.

Positieve feedback die gegeven wordt is als volgt. Ten eerste helpt de Transparantiebenchmark om sterke punten en zwakke punten te identificeren in de MVO verslaggeving. Bedrijven kijken naar de verschillende categorieën en gebruiken deze informatie om zichzelf te verbeteren. Daarnaast helpt de benchmark om intern discussie op gang te krijgen over het onderwerp. Respondenten geven aan dat MVO verslaggeving niet erg leeft in de bredere organisatie, behalve bij de afdeling die ervoor verantwoordelijk is. Een slecht resultaat kan intern gebruikt worden om de waarde van een goede verslaggeving aan te tonen bij interne

stakeholders. Ten derde kan het in sommige gevallen stimuleren om een sector op gang te krijgen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de gezondheidszorg, waar de academische ziekenhuizen erg laag gescoord hebben in het eerste jaar dat ze in de benchmark zijn opgenomen. Dit heeft er toe geleid dat deze ziekenhuizen nu meer aandacht geven aan hun MVO verslaglegging. Lage scores in andere sectoren hebben niet duidelijk geleid tot een beweging, wat zou kunnen betekenen dat organisaties met een sterk maatschappelijk karakter zich meer gestimuleerd voelen door de resultaten van de Transparantiebenchmark.

8. *Heeft de Transparantiebenchmark in uw organisatie geleid tot veranderingen in besluitvorming en resultaten op het gebied van duurzaamheid en MVO?*

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de Transparantiebenchmark niet geleid heeft tot veranderingen in de organisatie (14 bedrijven). De overige 6 bedrijven die hebben aangegeven dat er wel veranderingen in hun organisatie zijn geweest door de Transparantiebenchmark geven unaniem aan dat de veranderingen zich beperken tot de MVO verslaglegging en dat het niet de bepalende factor is geweest voor een verandering, maar er aan bijgedragen heeft.

5.2.3 Conclusies

In deelonderzoek 1B is door middel van interviews dieper ingegaan op de motieven van grote bedrijven om vrijwillig de self-assessment in te vullen. Het blijkt dat bedrijven over het algemeen weloverwogen besluiten om het self-assessment wel of niet in te vullen. Regelmatig zijn meerdere afdelingen bij het besluit betrokken en in meer dan de helft van de gevallen wordt uiteindelijk op het niveau van de Raad van Bestuur een keuze gemaakt. Bedrijven die het self-assessment invullen geven aan dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk is voor het bedrijf en haar stakeholders en dat het self-assessment inzicht biedt in zwakke en sterke punten.

Om grote bedrijven te stimuleren de self-assessment in te vullen, is het vooral belangrijk om te kijken naar de argumenten van de niet-invullers. Er zijn uiteenlopende redenen waarom bedrijven ervoor kiezen niet te deelnemen. De meest genoemde zijn de vereiste tijdsinvestering van gemiddeld 2.5 dag, gebrek aan prioriteit bij stakeholders, deelname aan andere benchmarks, onduidelijkheid / onwetendheid over de Transparantiebenchmark, of gebrek aan MVO verslaglegging. Deze laatste groep geeft vaak prioriteit aan het ontwikkelen van de MVO activiteiten zelf, in plaats van de rapportage daarover. Uit de reacties blijkt ook dat deze informatie niet altijd even goed gelezen en begrepen wordt. Er zou extra nadruk gelegd kunnen worden op het publieke beschikbaarheid van de resultaten op de benchmark, die daarmee inzichtelijk zijn voor alle stakeholders. Ook kan het extra duidelijk gemaakt worden dat er een aparte regeling is voor bedrijven met een moederbedrijf in het buitenland, mits aan de criteria voldaan wordt.

Grote bedrijven geven verder aan wel kennis te nemen van andere deelnemers aan de benchmark, maar zich niet door hun scores te laten inspireren. Af en toe raadplegen zij verslagen of rapporten van andere bedrijven om op grote lijnen inspiratie op te doen. Al met al leven er een aantal praktische bezwaren tegen de manier waarop de Transparantiebenchmark is opgezet, maar vinden veel bedrijven het een geschikt middel om transparantie onder de aandacht te brengen, te stimuleren en de verbeterpunten in kaart te brengen.

5.3 Transparantiebenchmark deel 2

Uit de literatuurstudie blijkt dat de verwoording van een uitnodiging een significante impact kan hebben op de respons van individuen en bedrijven. Dit wordt in deelonderzoek 2 getoetst door middel van het toepassen van een interventie in de uitnodiging voor het self-assessment van de Transparantiebenchmark.

5.3.1 Aanpak

Onderzoeksvraag

Hoe kan door het toepassen van gedragsinzichten het aantal bedrijven dat het self-assessment invult, worden vergroot?

Hypotheses

Het wel of niet invullen van een self-assessment wordt beïnvloed door de wijze waarop bedrijven hiertoe worden uitgenodigd. Het toepassen van gedragsinzichten in de uitnodiging voor de Transparantiebenchmark leidt ertoe dat meer bedrijven het self-assessment invullen.

Onderzoeksmethode

Door het gecontroleerd en gerandomiseerd inzetten van gedragsinzichten in de uitnodiging aan bedrijven voor deelname aan het self-assessment van de Transparantiebenchmark, wordt onderzocht welke manier van aanschrijven tot een groter aantal bedrijven leidt dat een self-assessment zelf invult.

Bedrijven zijn in maart 2016 uitgenodigd voor een kick-off bijeenkomst (zie bijlage 5.2). Deze kick-off vond plaats op 28 april 2016. Daarna zijn de uitnodigingen om deel te nemen op 2 mei 2016 verzonden aan zowel de interventiegroep (bijlage 5.3) als de controlegroep (bijlage 5.4). Tegelijkertijd werd de self-assessment tool geopend voor deelname. Deelnemers ontvingen op 16 juni 2016 een herinneringsmail (bijlage 5.5 met interventie en 5.6 zonder interventie) en de uiterste invuldatum was 1 juli 2016.

Interventies

Toepassing van deze mogelijke interventies op de casus Transparantiebenchmark leidt tot de onderstaande combinatie van de volgende drie interventies:

- Interventie 1: persoonlijk aanspreken

De eerste interventie betreft de toevoeging van de volgende zin in de opening van de uitnodiging om mee te doen aan het self-assessment: "Uw onderneming is geselecteerd om deel te nemen aan de Transparantiebenchmark". Dit is gebaseerd op het volgende inzicht uit de literatuurstudie: "*Inspelen op de uitverkorenheid van een bedrijf (...) in uitnodigingen kan het responspercentage op overheidsinitiatieven vergroten*".

- Interventie 2: het gebruik van twee quotes.

De tweede interventie (figuur 5.13) betreft het invoegen van twee citaten van bedrijven die het self-assessment hebben ingevuld en hier positief over zijn. Het weergeven van positieve reacties van andere bedrijven via citaten in op het volgende inzicht uit de literatuurstudie: "*Bedrijven zijn gevoelig voor een sociale norm en vergelijkingen met concurrenten*". Hieronder zijn de quotes en hun opmaak in de uitnodigingsbrief weergegeven.

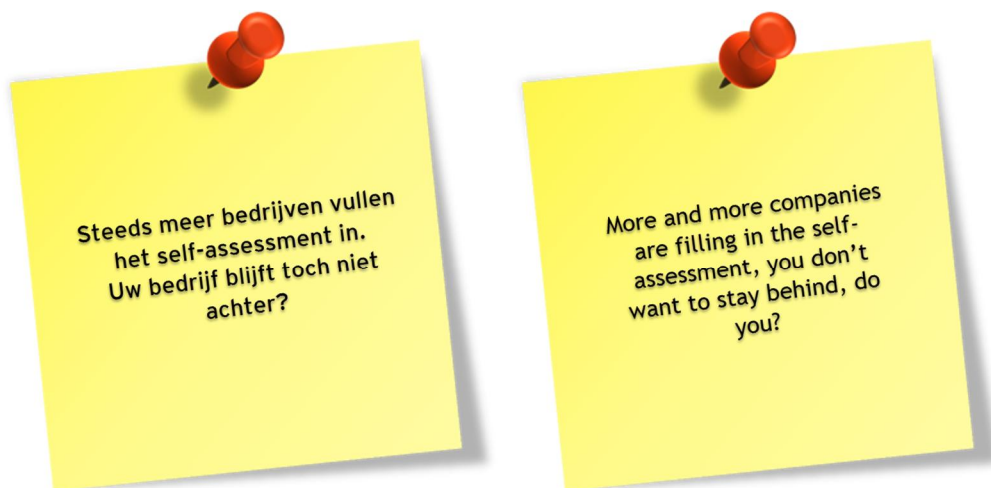
"We are clear, is een van de waarden van NN Group. Wij doen mee aan de Transparantiebenchmark, omdat het ons inzicht geeft in onze prestatie en richting kan bieden om onze verslaglegging nog verder te verbeteren."

“Duurzaamheid is erg belangrijk voor Accell, de Transparantiebenchmark helpt ons de interne discussie over duurzaamheid op te voeren”

Figuur 5.13: De gebruikte quotes

- Interventie 3: het benadrukken van deelname door andere bedrijven

De laatste interventie (figuur 5.14) betreft het invoegen van een zin waarin ingespeeld wordt op het feit dat er al veel andere bedrijven zijn die het self-assessment zelf invullen. Om deze zin extra op te laten opvallen, wordt deze getoond aan de hand van een “post-it”:



Figuur 5.14: Deelname benadrukken

Steekproefselectie

Voor de steekproef zijn alleen bedrijven geselecteerd die nieuw zijn in de Transparantiebenchmark of die in het voorgaande jaar een positieve score behaalden, maar geen self-assessment invulden. Hieronder worden deze criteria toegelicht:

- 0-score vs. positieve score: bedrijven die een 0-score behalen, hebben doorgaans geen rapportage op basis waarvan de mate van transparantie getoetst kan worden. Daardoor is dit een groep die voor het overgrote deel niet deelneemt aan het self-assessment en daartoe zeer waarschijnlijk ook niet geneigd is. Omdat het aanpassen van de uitnodiging naar verwachting weinig resultaat zal sorteren voor deze groep, worden deze bedrijven niet opgenomen in de interventie- of controlegroep.
- Wel vs. niet invullen van het self-assessment: de interventies richten zich op het vergroten van de deelname aan het self-assessment. Bedrijven die het self-assessment al invullen, vallen daarom buiten dit onderzoek.
- Nieuw vs. niet-nieuw in de doelgroep van de Transparantiebenchmark 2015: we maken een onderscheid tussen bedrijven die nieuw zijn binnen de selectiedoelgroep van de transparantiebenchmark en bedrijven die al langer dan 1 jaar bij de selectie horen en daarom al vaker een uitnodiging hebben ontvangen om het self-assessment in te vullen. Om te voorkomen dat er een vertekend beeld ontstaat in de resultaten van dit onderzoek, wordt er een onderscheid gemaakt tussen

bedrijven die nieuw en niet-nieuw waren in de Transparantiebenchmark 2015. Daarnaast wordt binnen de doelgroep nieuw een onderscheid gemaakt tussen ziekenhuis of geen ziekenhuis.

De totale grootte van de steekproef komt met deze factoren uit op 155 bedrijven. Dit zijn allen grote bedrijven zoals multinationals. Omdat deze groep te klein is om de drie afzonderlijke interventies te toetsen (daarmee zou de statistische 'power' van het experiment te klein worden), worden de drie interventies tegelijk toegepast. Om te bepalen of de toepassing van interventies ertoe leidt dat méér bedrijven het self-assessment zelf gaan invullen, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee groepen:

- De interventiegroep: deze bedrijven ontvangen de uitnodiging met daarin alle drie de interventies.
- De controlegroep: deze bedrijven ontvangen de reguliere uitnodiging.

De verdeling tussen de interventie- en de controlegroep vindt plaats via een aselechte steekproef: de drie groepen A, B en C (zie tabel 5.5) worden random toegewezen aan de interventie- of controlegroep. Alle deelnemers in de interventiegroep krijgen dezelfde interventie.

		Totaal	Interventiegroep	Controlegroep
Groep A	Bedrijven met positieve score, self-assessment niet ingevuld en niet-nieuw in 2015	73	37	36
Groep B	Bedrijven met positieve score, self-assessment niet ingevuld en nieuw in 2015	10	5	5
Groep C	Nieuwe bedrijven in doelgroep 2016	68	34	34

Tabel 5.5: Verdeling interventie- en controlegroep

5.3.2 Resultaten

In 2016 zijn in totaal 522 grote bedrijven / multinationals geselecteerd om deel te nemen aan de Transparantiebenchmark. Hiervan hebben 170 bedrijven (33%) het self-assessment ingevuld, hetzelfde percentage als in 2015. Van de groep van 522 bedrijven zijn er 151 geselecteerd voor de onderzoeksgroep - de overige bedrijven behoorden niet tot de doelgroep omdat zij vorig jaar een nul-score hebben behaald of het self-assessment al invulden. De 151 bedrijven zijn gerandomiseerd verdeeld over een interventiegroep (76 bedrijven) en een controlegroep (75 bedrijven). Zie tabel 5.6.

Binnen de onderzoeksgroep hebben in totaal 22 bedrijven het self-assessment ingevuld (14.2%). Dat dit percentage lager is dan het gemiddelde van de hele Transparantiebenchmark is conform verwachting, omdat de onderzoeksgroep bestaat uit bedrijven die het self-assessment het vorige jaar niet invulden en uit nieuwe bedrijven. Van een vergelijkbare groep van 158 bedrijven in de Transparantiebenchmark 2015 (dus die nieuw waren in 2015 of niet ingevuld hadden in 2014, maar toen wel een positieve score hadden) vulde slechts 7.6% het self-assessment in. We zien in 2016 dus een stijging van het aantal ingevulde self-assessments binnen deze groep.

Echter, het percentage ingevulde self-assessments in de interventiegroep (9%) ligt lager dan in de controlegroep (20%), wat niet conform de verwachting is. Het verschil tussen de interventiegroep en de controlegroep is significant op 10%-niveau ($p=0.069$ met een tweezijdige Fisher exact toets). In elk van de subgroepen A, B en C werden binnen de controlegroep meer self-assessments ingevuld. De interventies om in te spelen op de uitverkorenheid van de deelnemers, de positieve ervaringen van andere bedrijven en het niet achterblijven bij andere bedrijven, blijken binnen deze steekproef dus niet gewerkt te hebben.

	Interventiegroep			Controlegroep		
	Aantal bedrijven	Self-assessment ingevuld	Percentage ingevuld	Aantal bedrijven	Self-assessment ingevuld	Percentage ingevuld
Groep A	37	6	16.2%	36	8	22.2%
Groep B	5	0	0%	5	1	20.0%
Groep C	34	1	2.9%	34	6	17.6%
Totaal	76	7	9.2%	75	15	20.0%

Tabel 5.6: Verdeling interventie- en controlegroep

Mogelijk speelt deelname aan de kick-off bijeenkomst een rol. Tijdens deze bijeenkomst ontvangen deelnemers "essentiële handvatten over transparant verslaggeven over de maatschappelijke impact van uw onderneming, zowel op strategisch als op operationeel niveau". Het blijkt dat er voor de bedrijven binnen de steekproef een significante, positieve correlatie bestaat tussen deelname aan de kick-off en het invullen van het self-assessment: $r = 0.224$, $p = 0.004$. Dit hoeft niet per se te betekenen dat dankzij de bijeenkomst het deelnamepercentage stijgt; het kan namelijk ook zo zijn dat bedrijven die deelnemen aan de kick-off sowieso al meer geneigd zijn het self-assessment in te vullen. Mogelijke interfererende variabelen hierbij zijn bijvoorbeeld betrokkenheid of aantal resources, hetgeen beide factoren zijn die waarschijnlijk een positieve relatie hebben met zowel het bijwonen van de kick-off als het zelf invullen.

Toch valt op dat binnen de interventiegroep negen bedrijven (12%) deelnamen aan de kick-off, terwijl dit aantal binnen de controlegroep zestien (21%) was. Aangezien er geen interventie is toegepast op de uitnodiging voor de kick-off (beide groepen kregen dezelfde uitnodiging), lijkt het erop dat bedrijven uit de controlegroep al voor de interventie intrinsiek meer betrokken waren bij de Transparantiebenchmark of meer geneigd waren om deel te nemen.

Aangezien deel 1A van de Transparantiebenchmark heeft aangetoond dat sector, omzet en aantal werknemers (per miljoen euro omzet) een significante invloed kunnen hebben op de bereidheid om het self-assessment in te vullen, willen we ook voor deze variabelen controleren. Het blijkt dat de gemiddelde omzet niet significant verschilt tussen de twee groepen: €2.62 miljard voor de interventiegroep en €2.68 miljard voor de controlegroep (p -waarde bij t -test = 0.97). Hetzelfde geldt voor het aantal werknemers per miljoen euro omzet: 4.01 voor de interventiegroep en 3.96 voor de controle groep (p -waarde bij t -test = 0.95). Tot slot blijkt ook de verdeling over de sectoren redelijk evenwichtig verdeeld. In de interventiegroep zitten relatief veel bedrijven uit de sector *Industriële goederen* (11 in de interventiegroep; 6 in de controlegroep), terwijl in de controlegroep *Retail* oververtegenwoordigd is (5 in de interventiegroep; 10 in de controlegroep). Echter, met een gemiddeld deelnamepercentage van respectievelijk 5.9% en 6.7% verschillen beide sectoren niet significant van elkaar.

Tot slot combineren we de data in een logistische regressie (tabel 5.7) met het invullen van het self-assessment als afhankelijke variabele. We concluderen dat als we controleren voor omzet, aantal werknemers en deelname aan de kick-off, de interventie geen significant effect heeft (p -waarde = 0.389). Omzet en het aantal werknemers hebben binnen deze subset van bedrijven ook geen significant effect, terwijl deelname aan de kick-off de kans op het invullen van het self-assessment wel significant blijkt te verhogen (p -waarde = 0.023).

Variabele	Coëfficiënt	Standard Error	Wald statistic	Significantie
Omzet	0.000	0.000	0.000	0.999
Aantal werknemers (/€mln omzet)	0.024	0.075	0.100	0.752
Deelname kick-off	1.595	0.703	5.155	0.023
Interventie	-0.592	0.688	0.741	0.389
Constante	-2.123	0.601	12.470	0.000

Tabel 5.7: Resultaten logistische regressie met invullen self-assessment als afhankelijke variabele

5.3.3 Conclusies

Deelonderzoek 2 is er op gericht om in een concrete casus te testen of het aantal grote bedrijven en multinationals dat de self-assessment invult kan worden vergroot door het toepassen van gedragsinzichten. Voor de Transparantiebenchmark 2016 zijn 155 bedrijven gerandomiseerd toegewezen aan een interventiegroep of controlegroep. De bedrijven in de interventiegroep kregen een aangepaste uitnodiging voor deelname: deze speelde in op de uitverkorenheid van de deelnemers, benadrukte positieve ervaringen van andere bedrijven en appelleerde aan de wens om niet achter te blijven bij andere bedrijven. De interventie leverde echter niet het verwachte resultaat op: het responspercentage was hoger bij de controlegroep dan bij de interventiegroep. Dit lijkt erop te duiden dat in deze situatie wellicht niet de juiste interventies zijn gekozen om het deelnamepercentage te verhogen. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat er geen mogelijkheid bestond om de resultaten vanuit de context en weerstand analyse te betrekken tijdens het keuzeproces van de interventies.

Na controle voor een aantal variabelen blijkt dat deelname aan een kick-off bijeenkomst ook een beïnvloedende factor kan zijn geweest. Het kan niet worden vastgesteld of er een oorzakelijk verband is (het is goed mogelijk dat andere variabelen de relatie verklaren), maar het feit is dat deelnemers aan de kick-off significant vaker het self-assessment invullen en er relatief veel bedrijven uit de controlegroep deelnamen aan de kick-off. Echter blijft ook na controle voor deze variabelen het effect van de interventie insignificant (de resultaten lijken zelfs eerder te duiden op een averechts effect dan op een positieve relatie tussen interventie en aantal ingevulde self-assessments).

Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in de resultaten van de casus Transparantiebenchmark deel 1B. Hieruit blijkt dat het niet invullen van het self-assessment vaak een weloverwogen besluit is analoog aan een Systeem 2 besluit bij individuen. Belangrijke redenen om niet deel te nemen zijn de benodigde tijd om in te vullen (gemiddeld 2.5 dag), deelname aan andere benchmarks of gebrek aan prioriteit bij stakeholders. Wellicht is het toepassen van gedragsinzichten (in dit geval een activerende boodschap in de uitnodigingsbrief) niet voldoende om bezwaren weg te nemen of te overkomen als Systeem 2 wordt geactiveerd bij het maken van de keuze. Een mogelijke hypothese is zelfs dat als bedrijven te veel 'gepusht' worden in een richting die ze niet willen, deze 'zetjes' zelfs een contraproductief effect kunnen hebben. Tot slot zou het ook kunnen dat de persoon bij wie de interventie terecht komt (degene die de uitnodiging ontvangt) niet degene is die de uiteindelijke beslissing neemt, waardoor de interventie niet de juiste doelgroep bereikt zou hebben.

Tijdens het interventie keuzeproces zijn interventies gekozen die volgens de literatuur hun succes hebben bewezen. Op basis van dit gegeven was het interessant of in deze casus hetzelfde effect bereikt kon worden. De resultaten van de context en weerstandanalyse zijn niet meegenomen in het keuzeproces omdat deze toen nog niet beschikbaar waren vanwege de uitstuurdeadline. Als het wel mogelijk was geweest, had wellicht geëxperimenteerd kunnen worden met een effectieve interventie. Dit benadrukt het belang dat men de volgordelijkheid van het analysekader volgt door een goede context- en

weerstandsanalyse op te stellen en de resultaten meeneemt in de kosten / baten afweging die de bedrijven maken om zo de juiste interventie voor een specifieke doelgroep te kunnen selecteren.

5.4 Banenafspraken

De Banenafspraken is een landelijke afspraak tussen kabinet en sociale partners (werkgevers en werknemers) om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. De banenafspraken is een interessante casus, omdat het in eerste instantie een vrijwillige afspraak is, al kan een quotum in werking treden als doelstellingen niet behaald worden. In paragraaf 5.4.1 wordt de aanpak van de casus Banenafspraken toegelicht, paragraaf 5.4.2 gaat in op de resultaten van het onderzoek en in paragraaf 5.4.3 worden de conclusies besproken.

5.4.1 Aanpak

De analyse van deze casus is gebaseerd op responses van 84 bedrijven (MKB en grote bedrijven) die hebben deelgenomen aan een vignettenstudie over de Banenafspraken. De resultaten van de studie worden gebruikt om meer achtergrond te bieden bij hoe bedrijven keuzes maken als hen een interventie (gebaseerd op gedragsinzichten) wordt gepresenteerd en zo te toetsen hoe goed het analysekader aansluit bij deze praktijkcasus.

Onderzoeksvraag

Wat is het relatieve belang van de verschillende aspecten die een rol spelen bij de keuze van werkgevers om zich al dan niet voor de Banenafspraken in te zetten?

Afbakening van de casus

Het onderzoek gaat in op de aspecten die de keuze van werkgevers mogelijk beïnvloeden om iemand aan te willen nemen uit de Banenafspraken en biedt inzicht in de relatieve invloed van deze aspecten.

Hypotheses

In deze casus onderzoeken we acht hypotheses. De hypotheses zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader (zie hoofdstuk 3) en zijn gelinkt aan het analysekader.

Hypothese 1: sociale omgeving (Analysekader: "Context en weerstandsanalyse" en "Mapping")

De literatuur suggereert dat individuen beslissingen zelden in isolatie nemen, maar dat zij zich laten leiden door wat anderen in de sociale omgeving van hen vinden. Individuen conformeren zich aan de sociale of culturele norm en het effect hiervan kan krachtiger zijn dan financiële prikkels. Er wordt gesteld dat bedrijven deze neiging ook hebben. Toegepast op de casus, is het aannemelijk dat een publicatie van een lijst van sectoren die zich juist wel of juist niet inzetten voor de Banenafspraken, van invloed is op de bereidheid van organisaties om zich in te zetten voor de Banenafspraken. Een dergelijke lijst wordt bijvoorbeeld gebruikt in Engeland. In deze Disability Standard worden bedrijven gerangschikt op basis van hun mate van toewijding voor werknemers met een beperking. De benchmark wordt uitgevoerd door een forum van werkgevers (Business Disability Forum). De hypotheses hierbij luiden:

Hypothese 1a: Door de publicatie van een halfjaarlijkse lijst waaruit blijkt welke sectoren zich het meest inzetten voor de Banenafspraken, zijn bedrijven eerder geneigd om zich in te zetten voor de Banenafspraken.

Hypothese 1b: Door de publicatie van een halfjaarlijkse lijst waaruit blijkt welke sectoren zich het minst inzetten voor de Banenafspraken, zijn bedrijven eerder geneigd om zich in te zetten voor de Banenafspraken.

Hypothese 2: de change agent (Analysekader: "Beslissers bij bedrijven")

Uit de literatuurstudie blijkt dat een 'change agent' het voortouw kan nemen op het gebied van het stimuleren van innovatie en ontwikkeling binnen een organisatie. In deze casus zou een diversity manager binnen een organisatie als change agent kunnen fungeren. Een diversity manager is erop gericht om heterogeniteit binnen het werknemersbestand te stimuleren en het is aannemelijk dat deze persoon daarom het naleven van de Banenafpraak stimuleert. De diversity manager doet dat in zekere mate onafhankelijk van de rest van organisatie, maar dient goed op de hoogte te zijn van de wensen en mogelijkheden binnen de organisatie. Hypothese 2 luidt:

Organisaties die een diversity manager hebben aangesteld, zetten zich méér in voor de Banenafpraak dan organisaties zonder een diversity manager.

Hypothese 3: publiek imago (Analysekader: "Instrument")

De literatuur suggereert dat zelfreguleringsprogramma's aantrekkelijk zijn voor bedrijven, omdat ze in de regel leiden tot een verbetering van het imago. Bedrijven die veel waarde hechten aan hun publieke imago, hebben nauwer contact met de consument en ervaren meer druk vanuit de lokale gemeenschap waardoor zij eerder geneigd zijn deel te nemen aan een vrijwillig milieuprogramma. Vertaald naar deze casus, zou dat betekenen dat organisaties die veel waarde hechten aan hun publiek imago, eerder geneigd zijn zich in te zetten voor de Banenafpraak. Het hechten van waarde aan het publiek imago is vertaald in twee hypothesen:

Hypothese 3a: Bedrijven met een relatief groot marketingbudget ($\geq 10\%$ van het totaal budget), zetten zich méér in voor de Banenafpraak dan bedrijven met een klein marketingbudget ($< 10\%$ van totaal budget).

Hypothese 3b: Het moeten publiceren van informatie over het aannemen van mensen uit de doelgroep Banenafpraak, leidt ertoe dat bedrijven zich méér inzetten voor de Banenafpraak.

Hypothese 4: beperkte kennis en begrip van de regel (Analysekader: "Context en weerstandsanalyse")

Volgens de literatuur is een belangrijk obstakel bij naleving van regelgeving een gebrek aan kennis en begrip van de regels. Toegepast op de casus, zou gebrek aan kennis over de Banenafpraak de voornaamste reden voor werkgevers zijn om zich niet in te zetten voor de Banenafpraak. Indien dit het geval blijkt te zijn, dan is het interessant om verder onderzoek te doen naar de manier waarop de Banenafpraak is gepromoot onder werkgevers. Hypothese 4 luidt:

Beperkte kennis over en begrip van de Banenafpraak is de voornaamste reden dat bedrijven zich nog niet hebben ingezet voor de Banenafpraak.

Hypothese 5: de grootte van het bedrijf (Analysekader: "Context- en weerstandsanalyse" en "Beslissers bij bedrijven")

De literatuur laat zien dat grotere bedrijven (t.o.v. kleinere bedrijven) eerder deelnemen aan een vrijwillig milieuprogramma: dit vanwege de schaalvoordelen, de hoge initiële investeringen en de grotere potentiële baten van een verbeterd imago. In deze casus geldt dit mogelijk ook: grotere bedrijven hebben waarschijnlijk meer resources om een aanpassing in het bedrijf te kunnen financieren voor het aannemen van een persoon uit de Banenafpraak. Daarnaast kunnen grotere bedrijven een groter aantal mensen met een beperking aannemen, waardoor de zichtbaarheid van deze keuze en de invloed ervan op het publieke imago wordt vergroot. Vertaald naar deze casus volgt hieruit de volgende hypothese:

Grote bedrijven (≥ 25 werknemers) zetten zich méér in voor de Banenafpraak dan kleine bedrijven (< 25 werknemers).

Hypothese 6: aard van het proces (Analysekader: "Context en weerstandsanalyse")

Een aspect dat niet specifiek in het literatuuroverzicht is besproken, maar wel van invloed kan zijn op de mate waarin een bedrijf zich inzet voor de Banenafpraak, is de aard van het proces dat een bedrijf uitvoert. Een voorwaarde voor het aannemen van mensen met een beperking, is dat de aard van de uit te voeren werkzaamheden passend is. Uit onderzoek blijkt dat organisaties die veel laaggeschoold werk uitvoeren, met relatief weinig extra begeleiding mensen met een arbeidsbeperking kunnen inzetten. Een bijkomend 'voordeel' is dat deze organisaties al relatief bekend zullen zijn met de doelgroep van de Banenafpraak. Organisaties met weinig laaggeschoold werk moeten echter meer investeren in begeleiding in het werk.¹⁹ Op basis van dit inzicht luidt hypothese 6:

Bedrijven waarbij het merendeel van het werk wordt uitgevoerd door laaggeschoolde werknemers, zetten zich méér in voor de Banenafpraak dan bedrijven met weinig laaggeschoolde werknemers.

Hypothese 7: besluitvorming door een groep (Analysekader: "Context- en weerstandsanalyse" en "Beslissers bij bedrijven")

Een deel van de literatuur gaat in op het verschil tussen het maken van een keuze door een individu of door een groep. Over het algemeen wordt geconcludeerd dat groepen rationeler en hebzuchtiger gedrag vertonen dan individuele spelers. Desondanks wijkt het gedrag van groepen nog steeds significant af van de theoretische voorspelling van het normatieve model. Dit maakt het interessant om na te gaan hoe het verschil in het maken van een keuze door een individu of een groep in de praktijk tot uiting komt: maakt het uit of een individu of een groep de verantwoordelijkheid heeft over de beslissing om zich wel of niet in te zetten voor de Banenafpraak?

Hypothese 7: Het leggen van de verantwoordelijkheid bij een groep of individu is van invloed op het maken van de keuze om zich wel of niet in te zetten voor de Banenafpraak.

Hypothese 8: interactieve of non-interactieve situatie (Analysekader: context- en weerstandsanalyse)

In de literatuur wordt gesproken over het maken van beslissingen in non-interactieve en interactieve situaties. In non-interactieve situaties worden keuzes in isolatie gemaakt, terwijl bij interactieve situaties de uitkomst van een keuze afhangt van keuzes van andere partijen. Bedrijven opereren bij uitstek in strategische en interactieve situaties en houden doorgaans hun concurrentie nauwlettend in de gaten. Binnen de banenafpraak wordt getoetst of bepaalde sectoren in totaliteit voldoen aan de afspraak: bij uitstek een interactieve omgeving. Onze verwachting is dat bedrijven in een dergelijke interactieve omgeving minder snel geneigd zijn om zich in te zetten voor de Banenafpraak dan in een situatie waarin voor een bedrijf vooraf is vastgesteld hoeveel werknemers er per jaar via de Banenafpraak aangenomen moeten worden (op basis van sector en omvang van het bedrijf). Wij verwachten dat bedrijven in een interactieve situatie minder snel tot actie overgaan en op dit vlak afwachtend zijn ten opzichte van concurrenten. Hypothese 8 luidt daarom:

Bedrijven zetten zich in een interactieve situatie minder snel in voor de Banenafpraak dan in een non-interactieve situatie.

¹⁹ Berenschot, Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven, 2014

Onderzoeksmethode: vignettenstudie (“factorial survey approach”)

Deze casus wordt getoetst aan de hand van een vignettenstudie. Een vignettenstudie wordt in de wetenschap vooral ingezet voor het onderzoeken van het relatieve belang van diverse aspecten bij het maken van een bepaalde keuze. Een vignet is een korte omschrijving van een hypothetische situatie op basis van verschillende kenmerken die theoretisch gezien relevant lijken voor het maken van een keuze. Respondenten krijgen (een aantal van) deze vignetten te zien en worden gevraagd hun waardering voor de voorgelegde situatie aan te geven. Er is een aantal argumenten voor de keuze van een vignettenstudie met betrekking tot de casus Banenafspraken te noemen:

- Directe bevraging van werkgevers naar suggesties voor gedragsbeïnvloeding van de overheid rond dit thema zal waarschijnlijk weinig opleveren (strategische antwoorden). We verwachten dat een dergelijke vraagstelling resulteert in een pleidooi voor minder regeldruk en minder bemoeienis van de overheid.
- Een ‘recht-toe/recht-aan’-inventarisatie van mogelijke beweegredenen kan leiden tot sociaal-wenselijke antwoorden.
- Werken met een controlegroep van werkgevers die ‘niets’ doen is geen optie. De afspraak geldt immers voor alle werkgevers en belangrijker: er is (momenteel) geen zicht op werkgevers die helemaal niets doen.
- In de vignettenmethode is het mogelijk om – ten opzichte van een ‘gewone’ survey – een duidelijker onderscheid te kunnen maken tussen oorzaak en gevolg en om sterkere causale verbanden te kunnen trekken. Met andere woorden: we bepalen het belang van alle aspecten in hun onderlinge samenhang. Op basis hiervan krijgen we inzicht in wat werkgevers drijft om zich wel of niet in te zetten voor de Banenafspraken.

Het uitvoeren van een vignettenstudie kent ook nadelen. Ten eerste, de vignetten die worden voorgelegd zijn zuiver hypothetisch. De keuze van een respondent heeft geen daadwerkelijke gevolgen. Hierdoor kan worden afgevraagd wat de werkelijke prikkels zijn om een bepaalde keuze wel of niet te maken. Dit geldt overigens ook voor andere studies waarin toekomstige niet-beïnvloedbare scenario’s en voorkeuren worden verkend. Daarnaast kan door het hypothetische karakter van de vignetten de mate van validiteit (betrouwbare representatie van de werkelijkheid op basis van generalisering) van de keuzes in twijfel worden getrokken²⁰. Dit risico is zoveel mogelijk beperkt door voorafgaand aan het onderzoek te inventariseren welke kenmerken in de visie van werkgevers realistisch zijn om uit te vragen.

Kenmerken

De vignetten zijn opgebouwd uit zogenaamde kenmerken die gebaseerd zijn op de bovengenoemde hypothesen. Door deze kenmerken te laten variëren in de vignetten en deze vignetten vervolgens voor te leggen aan de respondenten, kunnen patronen gevonden worden in het relatieve belang van de verschillende kenmerken in het maken van de keuze door een respondent om iemand uit de Banenafspraken aan te willen nemen.

Niet alle hypothesen worden bevestigd via de kenmerken. De hypothesen 1, 3b, 7 en 8 zijn goed te vertalen in kenmerken (tabel 5.8). Hypothese 2, 3a, 4, 5 en 6 gaan echter over bedrijfskenmerken, die beter via gesloten vragen kunnen worden uitgevraagd. Aan de hand van de antwoorden kunnen vergelijkingen worden gemaakt tussen de bedrijven.²¹

²⁰ Buskens, Vincent, and Werner Raub (2013) Rational Choice Social Research on Social Dilemmas: Embeddedness Effects on Trust. Pp. 113-150 in Rafael Wittek, Tom A.B. Snijders, and Victor Nee (eds.) *Handbook of Rational Choice Social Research*. Stanford, CA: Stanford University Press.

²¹ Zie bijlage 5.1 voor een overzicht van de eigenschappen van bedrijven die in deze enquête zijn uitgevraagd.

	Kenmerk	Manipulatie
1.	Top 20 lijst	Elk half jaar wordt er een lijst gepubliceerd waaruit blijkt welke sectoren zich het minste inzetten voor het aannemen van werknemers in het kader van de Banenafspraken. Elk half jaar wordt er een lijst gepubliceerd waaruit blijkt welke sectoren zich het meeste inzetten voor het aannemen van werknemers in het kader van de Banenafspraken. Er is geen lijst beschikbaar.
2.	Teaming	Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent uitgenodigd om in een team na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken. Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent gevraagd om namens uw bedrijf na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken.
3.	Non-interactieve/interactieve omgeving	Voor elk bedrijf is vooraf vastgesteld hoeveel werknemers er per jaar via de Banenafspraken aangenomen moeten worden (op basis van sector en omvang van het bedrijf). Elke werkgever is vrij om de Banenafspraken naar eigen invulling na te komen.
4.	Publicatie jaarverslag	Het is verplicht om in het jaarverslag te publiceren over de voortgang van het aannemen van mensen uit de Banenafspraken. Bedrijven hoeven niet over de Banenafspraken in het jaarverslag te publiceren.

Tabel 5.8: Kenmerken in de vignetten

Doelgroep van respondenten

In deze casus maken we gebruik van het adressen-/ledenbestand van De Normaalste Zaak. De Normaalste Zaak is een netwerk van MKB-ondernemers en grote werkgevers die het 'de normaalste zaak' vinden dat iedereen de kans krijgt om naar vermogen deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Het netwerk kent 370 'partners' en is een goede afspiegeling/mix van kleine en grote bedrijven. Ongeveer 20% van het adressenbestand bestaat uit grote bedrijven, de rest is MKB. De leden zijn op de hoogte van de Banenafspraken en de 'inclusieve arbeidsmarkt'.

De dataset omvat bedrijven die waarschijnlijk goed bekend zijn met de Banenafspraken. Het voordeel van deze dataset is dat de bedrijven die worden aangeschreven, goed in staat zijn om de enquête in te vullen op basis van eigen kennis en ervaringen. Tegelijkertijd dient in er de uitkomsten rekening te worden gehouden met zelfselectie: de leden van De Normaalste Zaak zijn goed op de hoogte van de Banenafspraken, en zijn daardoor mogelijk meer geneigd om zich aan de Banenafspraken te houden en mogelijk erbij daardoor ook gevoeliger voor de inzet van gedragsinzichten dan werkgevers die van niets weten.

Uitvraag

De uitvraag vond plaats via de digitale EY Survey tool. De link naar de enquête is door DNZ verspreid onder haar 370 partners en de uitvraagperiode was tussen 18 en 30 april 2016. Na een week is een reminder verzonden naar de respondenten die de enquête nog niet hebben ingevuld.

In de uitvraag kregen respondenten meerdere vignetten voorgelegd. De respondenten zijn random verdeeld in acht groepen. Alle vignetten werden hiermee twee keer uitgevraagd. Er is voor deze verdeling gekozen, omdat op deze manier de respondenten zoveel mogelijk alle afwegingen tussen alle waarden op de vignetten hebben kunnen maken. Bovendien zijn de sets van vignetten gevarieerder voor de respondenten, waardoor minder snel verveling optreedt en de kans groter is dat de enquête volledig wordt ingevuld.

Bijlage 5.8 bevat een overzicht van de verdeling van de kenmerken tussen de 24 vignetten. In bijlage 5.9 is een voorbeeld van een enquête opgenomen.

5.4.2 Resultaten

In deze paragraaf presenteren we de uitkomsten van de analyses die zijn uitgevoerd op de data uit de enquête van de Banenafpraak.

Achtergrond respondenten

De enquête is verspreid onder de 370 partners van DNZ. Uiteindelijk hebben 86 partners de enquête ingevuld en 60 van deze enquêtes zijn volledig zijn ingevuld. Dit maakt het responspercentage (gebaseerd op alleen volledig ingevulde enquêtes) 16%. In de analyses zijn ook de deels ingevulde enquêtes meegenomen door gebruik van missende waarden technieken.

Figuur 5.9 geeft een overzicht weer van een aantal kenmerken van de bedrijven die hebben deelgenomen aan de enquêtes. Het blijkt dat de bedrijven binnen de steekproef zeer divers zijn qua karakteristieken, maar dat ze bijna allemaal relatief goed bekend zijn met de Banenafpraak. Het zou kunnen dat dit de resultaten beïnvloedt, bijvoorbeeld doordat deze bedrijven daardoor meer affiniteit hebben met de Banenafpraak of er meer voor open staan.

	Kenmerk	Verdeling (N = 60)	Percentage
Sector	Arbeidsintensieve bedrijven ²²	34	57%
	Kennisintensieve bedrijven	26	43%
Aantal werknemers ²³	Minder dan 25 werknemers	19	32%
	25-50 werknemers	7	12%
	50-100 werknemers	3	5%
	100-200 werknemers	5	8%
	Meer dan 200 werknemers	26	43%
Percentage laagopgeleide werknemers	Minder dan 10%	25	42%
	Tussen 10-25%	11	18%
	Tussen 25-50%	7	12%
	Tussen 50-75%	10	17%

²² Arbeidsintensieve bedrijven = Landbouw, bosbouw en visserij, Winning van delfstoffen, Industrie, Productie en distributie van / handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht, Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering, Bouwnijverheid, Groot- en detailhandel, Vervoer en opslag, Logies-, maaltijd en drankverstrekking. Kennisintensieve bedrijven = Informatie en communicatie, Financiële instellingen, Verhuur van en handel in onroerend goed, Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening, Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening, Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen, Onderwijs, Gezondheids- en welzijnszorg, Cultuur, sport en recreatie

²³ In de uitvraag is dit een open vraag geweest. Om de uitkomsten overzichtelijk te maken is een groepering aangebracht.

	Meer dan 75%	7	12%
Aantal FTE (incl. inhuurkrachten) in dienst met een afstand tot een de arbeidsmarkt	Minder dan 20 FTE	37	62%
	Meer dan 19 FTE	23	38%
Belegging diversiteit in de organisatie	Ja	38	63%
	Nee	22	37%
Percentage van de begroting bedoeld voor marketing	0-5%	37	62%
	5-10%	12	20%
	Meer dan 10%	11	18%
Organisatie bekend met de Banenafpraak	Goed bekend	52	87%
	Enigszins bekend	8	13%
	Niet bekend	0	0%
Organisatie al ingezet voor de Banenafpraak	Mijn organisatie heeft mensen uit de doelgroep van de Banenafpraak aangenomen.	48	80%
	Mijn organisatie heeft zich nog niet ingezet voor de Banenafpraak.	10	17%
	Mijn organisatie heeft sollicitatiegesprekken gehouden met mensen uit de doelgroep van de Banenafpraak, maar nog niemand aangenomen.	2	3%
Reden nog niet ingezet voor Banenafpraak	Mijn organisatie is niet bekend met de Banenafpraak	0	0%
	De doelgroep sluit niet aan bij onze vacatures	1	2%
	Anders, namelijk...	6	10%

Tabel 5.9: Achtergrond deelnemende bedrijven vignettenstudie

Analyse enquêteresultaten

De gemiddelde score per vignet is te vinden in bijlage 5.10. De resultaten worden geanalyseerd door middel van een multivariate regressieanalyse, waarin de score van een vignet van elke respondent als een observatie genomen wordt. Dit betekent dat er 458 observaties (scores tussen 1 en 10) zijn. Als onafhankelijke variabelen worden de kenmerken van de betreffende vignetten genomen. Een vignet wordt gekarakteriseerd door de volgende dummy-variabelen: *shame* (kenmerk 1.0: publiceren slechtste sectoren), *pluim* (kenmerk 1.1: publiceren beste sectoren), *team* (kenmerk 2.0: in samenwerking nadenken), *interactief* (kenmerk 3.1: quotum per sector i.p.v. per individueel bedrijf), en *jaarverslag* (kenmerk 4.0: voortgang verplicht rapporteren). De regressie is gebaseerd op de methode 'Ordinary Least Squares' (OLS). Strikt genomen zou een ordered probit meer geëigend zijn (omdat de score alleen een ordinale schaal heeft), echter zijn de resultaten nagenoeg hetzelfde, maar makkelijker te presenteren en interpreteren voor OLS. Verder zijn de standaardfouten geclusterd op respondenten-niveau om rekening te houden met herhaalde waarneming.

Variabele	Coëfficiënt	Standard Error	t	P> t	95% Betrouwbaarheids-interval	
Shame	-0.32	0.13	-2.51	0.014	-0.58	-0.07
Pluim	-0.19	0.11	-1.73	0.088	-0.40	0.03
Team	0.03	0.18	0.17	0.869	-0.32	0.38
Interactief	-0.37	0.18	-2.07	0.041	-0.73	-0.02

Jaarverslag	-0.16	0.19	-0.82	0.413	-0.54	0.22
Constante	8.12	0.27	29.92	0.000	7.58	8.66

Aantal observaties = 458; $F = 2.21$; $P > F = 0.06$; $R^2 = 0.01$

Tabel 5.10: Resultaten OLS regressie exclusief achtergrondvariabelen

De resultaten laten in tabel 5.10 zien dat kenmerk *shame* een significant negatief effect heeft op de verklaarde bereidheid om iemand in dienst te nemen vanuit de Banenafpraak. Kenmerk *pluim* geeft ook een negatief effect dat echter (net) niet significant is. Ook *interactief* heeft een negatief effect dat significant is op 5% niveau. De kenmerken team en jaarverslag hebben slechts een zwak effect.

In de tweede regressieanalyse (tabel 5.11) worden de volgende achtergrondvariabelen opgenomen: *directeur* (functiecode=1), *meerdan200werknemers* (als aantalwerknemersgecodeerd = 5), *veellaagopgeleiden* (als percentagelaagopgeleidengecodeerd ≥ 4), *veelmetafstand* (als veelmetafstand=5), *diversiteit* (als beleggingdiversityinorganisatie = 1), *veelmarketing* (als percmarketingcoded = 3), en *goedbekendmetba* (als bekendmetbanenafpraakgecodeerd=1). Het aantal waarnemingen neemt af omdat sommige respondenten deze achtergrondinformatie niet hebben ingevuld.

Variabele	Coëfficiënt	Standard Error	T	P> t	95% Betrouwbaarheids-interval	
Shame	-0.34	0.13	-2.58	0.013	-0.61	-0.08
Pluim	-0.18	0.11	-1.61	0.113	-0.41	0.04
Team	-0.18	0.18	-1.03	0.309	-0.54	0.17
Interactief	-0.38	0.19	-2.02	0.048	-0.76	0.00
Jaarverslag	-0.28	0.22	-1.32	0.194	-0.72	0.15
Directeur	-1.17	0.57	-2.06	0.044	-2.30	-0.03
Meerdan200werknemers	0.31	0.59	0.52	0.606	-0.88	1.50
Veellaagopgeleiden	0.41	0.66	0.63	0.534	-0.91	1.74
Veelmetafstand	0.00	1.06	0.00	0.999	-2.13	2.13
Diversiteit	-0.06	0.58	-0.10	0.920	-1.22	1.11
Veelmarketing	0.75	0.58	1.28	0.205	-0.42	1.92
GoedbekendmetBA	1.36	0.84	1.62	0.110	-0.32	3.03
Constante	7.45	0.91	8.19	0.000	5.63	9.27

Aantal observaties = 347; $F = 2.05$; $P > F = 0.04$; $R^2 = 0.17$

Tabel 5.11: Resultaten OLS regressie inclusief achtergrondvariabelen

Van de achtergrondvariabelen valt het negatieve effect van *directeur* op. Andere variabelen hebben geen significante relatie met de beleden bereidheid iemand in dienst te nemen uit de Banenafpraak. Verder is gekeken of directeuren bijzonder gevoelig zijn voor bepaalde kenmerken van de vignetten, maar daar is geen bewijs voor. Ook van de andere variabelen wordt geen indicatie gevonden dat ze sterk correleren met bepaalde kenmerken van de vignetten. Tot slot is nog een specificatie gedraaid met meerdere categorieën: het aantal werknemers, het aantal laagopgeleiden, het aantal FTE met een afstand tot de arbeidsmarkt en het marketingbudget, maar hierin was geen duidelijk patroon te vinden met de vignetscore. De resultaten van de fixed effects regressie (om te controleren voor heterogeniteit) zijn vergelijkbaar en opgenomen in bijlage 5.11.

Tot slot is in bijlage 5.12 een kwalitatieve analyse van de toelichtingen van de respondenten opgenomen.

5.4.3 Conclusies

De banenafspraken is een landelijke afspraak tussen kabinet en sociale partners (werkgevers en werknemers) om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Door middel van een vignettenstudie is getracht te achterhalen welke aspecten een rol spelen bij de keuze van werkgevers om zich al dan niet voor de Banenafspraken in te zetten. Uiteindelijk hebben 60 bedrijven de enquête volledig ingevuld. De groep varieert van kleine tot grote bedrijven, van kennisintensief tot arbeidsintensief en van weinig tot veel laagopgeleide werknemers. De meeste bedrijven waren echter al wel bekend met de Banenafspraken en hadden ook al mensen uit de doelgroep aangenomen. De studie is zodanig opgezet dat zo veel mogelijk voorkomen is dat bedrijven sociaal wenselijke antwoorden geven, maar het is niet met zekerheid te stellen dat bedrijven zich in de praktijk daadwerkelijk zo zou gedragen als zij aangeven in de vignettenstudie. Ook is de steekproef vrij klein en heeft deze een bias richting bedrijven die de afspraken al kennen, dus enig voorbehoud dient gemaakt te worden bij het interpreteren van de resultaten.

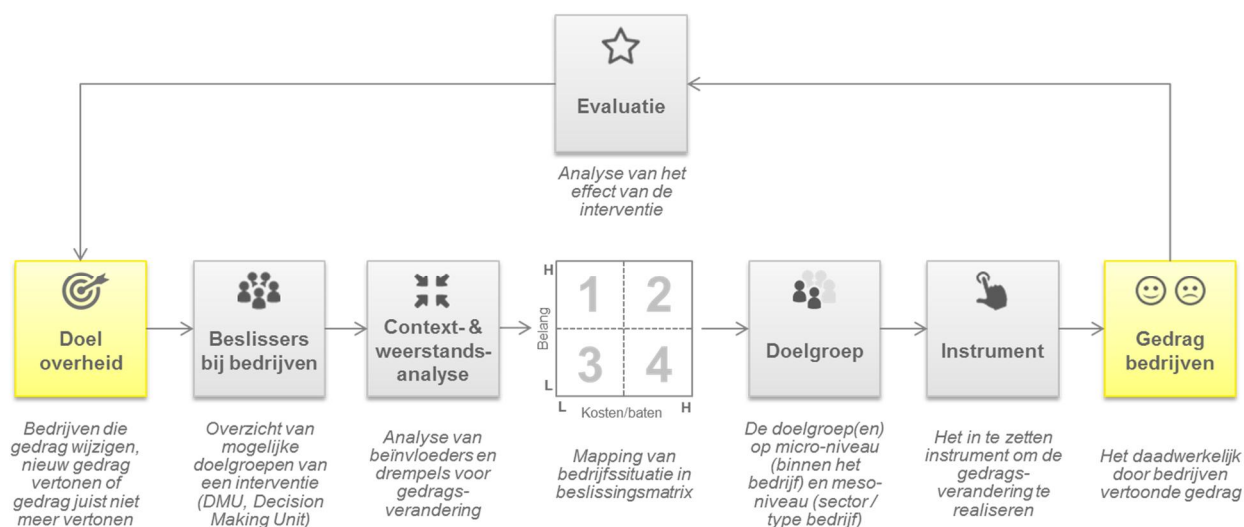
Voor een groot deel van de hypothesen is geen significant effect gevonden. Een beïnvloedende factor kan de lage responserate zijn. Dit geldt voor de hypothesen over de rol van de change agent, het marketingbudget, de (on)bekendheid met de Banenafspraken, de grootte van het bedrijf, het aandeel laaggeschoolde medewerkers en het werken in een team versus individueel.

Desalniettemin zijn er voor sommige hypothesen toch een aantal significante resultaten naar boven gekomen. Bij de interpretatie hiervan dient wel rekening gehouden te worden met het feit dat een relatief groot deel van de bedrijven binnen de steekproef al bekend was met de Banenafspraken. Een eerste resultaat is dat zowel het publiceren van een lijst met de best presterende sectoren als het publiceren van de slecht presterende bedrijven een significant negatieve relatie heeft met de verklaarde bereidheid van bedrijven om zich in te zetten voor de Banenafspraken. Deze relatie wordt bevestigd door een kwalitatieve analyse van de antwoorden op de open vragen: een groot deel van de bedrijven geeft aan dat publiceren van prestaties geen goed middel is, omdat het om intrinsieke motivatie zou moeten gaan. Hierbij kan het crowding-out effect ook een rol spelen omdat externe prikkels zoals een fame/shame-lijst intrinsieke motivatie kunnen verminderen.

Daarnaast verklaren respondenten dat ze meer geneigd zijn zich in te zetten in een non-interactieve situatie (met een quotum per bedrijf) dan in een interactieve situatie (waarin elke individuele werkgever vrijheid heeft om de Banenafspraken zelf in te vullen). Tot slot valt op dat directeurs minder vaak geneigd zijn zich in te zetten voor de Banenafspraken dan andere respondenten (zoals HR-managers en diversity managers).

5.5 Reflectie analysekader op basis van veldonderzoek

Het doel van dit hoofdstuk is het toetsen van de hypothesen en inzichten die zijn voortgekomen uit de literatuurstudie en daarnaast de praktische uitvoerbaarheid van het analysekader te onderzoeken. De hypothesen zijn getoetst aan de hand van een tweetal casussen: de Transparantiebenchmark en de Banenafpraak. In deze sectie wordt geconcludeerd in welke mate het analysekader (figuur 5.15) toepasbaar is op deze casussen en welke verfijning van het kader eventueel nog mogelijk is.



Figuur 5.15: Analysekader

Doel overheid & Gedrag bedrijven

De twee elementen aan het begin en eind van de keten zijn voor beide cases duidelijk in te vullen. Bij de Transparantiebenchmark is het doel van de overheid dat grote bedrijven / multinationals transparant rapporteren (om daarmee uiteindelijk meer duurzaamheid te stimuleren) – het gewenste gedrag is daarbij dat zij het self-assessment invullen. We hebben gezien dat deze bedrijven eerder geneigd zijn medewerking te verlenen als er gelijkheid bestaat tussen het doel van de overheid (transparantie over maatschappelijk verantwoord ondernemen met de veronderstelling als bedrijven transparant zijn over hun MVO gedrag ze het belangrijk vinden zich goed te presenteren) en de doelen die het bedrijf nastreeft (goed MVO beleid). De verwachting is dat deze situatie voor kleine bedrijven gelijk zal zijn. Door de Banenafpraak wil de overheid de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking verhogen, dus het gewenste gedrag is dat bedrijven meer mensen aannemen met een arbeidsbeperking. De Banenafpraak richt zich op het MKB en grote bedrijven.

Beslissers bij bedrijven

Uit de analyses blijkt dat het belangrijk is om de beslissers bij bedrijven in kaart te brengen. De doelgroep van de Transparantiebenchmark is grote bedrijven / multinationals. Hierbij zien we dat degene die de beslissing neemt kan verschillen per bedrijf en er vaak meerdere personen of afdeling bij de beslissing om deel te nemen betrokken zijn. Een interessante bevinding is dat op basis van de interviews de CFO een negatieve invloed lijkt te hebben op de besluitvorming om deel te nemen aan het self-assessment. Bij de Banenafpraak zien we eenzelfde patroon en een significant effect op de bereidheid om deel te nemen: deze is lager bij directeuren dan bij HR-managers en diversity managers (van MKB bedrijven). Dit geeft aan dat het succes van het inzetten van interventies bij het MKB maar ook bij multinationals afhankelijk is van wie de beslisser is binnen een bedrijf en of de interventie aansluit bij zijn/haar belangen en beleving.

Het vermoeden is dat deze situatie hetzelfde zal zijn bij kleine(re) bedrijven. Echter moet hier meer gericht onderzoek naar gedaan worden om zeker van te zijn.

Context- & Weerstandsanalyse

De praktijkcases bevestigen dat de context een rol speelt bij welke weerstand er leeft tegen een initiatief. Zo blijkt bijvoorbeeld dat beursgenoteerde bedrijven meer geneigd zijn de Transparantiebenchmark in te vullen, waarschijnlijk omdat zij al meer rapportages en cijfers beschikbaar hebben en er daardoor dus minder weerstand is qua tijdsinvestering. Hetzelfde geldt voor bedrijven die meer omzet of meer medewerkers per €1m omzet hebben.

Uit de interviews met grote bedrijven en multinationals komt het beeld naar voren dat als MVO onderdeel uitmaakt van de strategische agenda, deze bedrijven meer geneigd zijn om te participeren in een benchmark die hun prestaties op MVO-vlak onderschrijft en bekend maakt. Daarnaast blijkt dat bedrijven die intrinsieke interesse hebben om zichzelf te verbeteren, eerder geneigd lijken om te participeren in een benchmark omdat ze daarmee beter inzicht krijgen in hun eigen prestaties, dan bedrijven die deze drive niet hebben. De invloed van prestaties of resultaten van andere bedrijven lijkt hierbij beperkt – het gaat vooral om het belang dat de eigen stakeholders aan het onderwerp hechten. Tot slot lijkt het erop dat bedrijven die in de openbaarheid staan (zoals beursgenoteerde bedrijven) en bedrijven die zeer bekend zijn, gevoeliger zijn voor een instrument als de Transparantiebenchmark. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat hun imago en reputatie bij andere branchepartijen en stakeholders van groot belang is.

Bij de Banenafpraak zien we dat een initiatief dat bedoeld is om een context te creëren die participatie stimuleert – namelijk het publiceren van een lijst van de best- of slechtst scorende sectoren – juist averechts zou werken bij MKB bedrijven: respondenten geven aan dat als een dergelijke lijst gehanteerd zou worden, de kans dat zij meewerken kleiner wordt. Er bestaat dus een risico dat goedbedoelde initiatieven de context voor een bedrijf nadelig beïnvloeden.

Mapping

De Transparantiebenchmark toont aan dat de mapping-stap erg belangrijk kan zijn bij het selecteren van het juiste instrument. Ten eerste blijkt de perceptie van de stakeholders ten opzichte van het onderwerp vaak doorslaggevend: hoe groter het belang dat zij hechten aan een thema, hoe groter de kans op gewenst gedrag bij grote bedrijven en multinationals. Daarnaast blijkt uit het Transparantiebenchmark deelonderzoek 2 dat in dit geval het aanpassen van de uitnodiging het zeer belangrijk is om resultaten verkregen uit de context en weerstandanalyse mee te nemen in het interventiekeuzeprocess. Als men dit niet doet, loopt men het gevaar dat de interventie geen effect heeft of zelf een tegenovergestelde effect teweeg kan brengen. In deze specifieke casus leerde de context en weerstand analyse dat wel of niet deelnemen vaak een weloverwogen beslissing (systeem 2) is van bedrijven. Voor deelnemers die het self-assessment niet hebben ingevuld zijn de 'kosten' (een tijdsinvestering van gemiddeld 2.5 dagen) te hoog, terwijl de 'baten' niet hoog genoeg zijn (bijvoorbeeld doordat belangrijkste stakeholders van deze grote bedrijven en multinationals geen belang aan de uitkomst van de benchmark hechten of zelfs de benchmark niet kennen). Als deze kosten-baten mapping niet positief uitvalt, dient men te proberen om balans in de kosten / baten te brengen doormiddel van de gekozen interventie. In het bovenstaande geval was het wellicht zinvol geweest om de opbrengst die tegenover de tijdbesteding verder toe te lichten. Een andere optie is om stakeholders te citeren in plaats van mededeelnemers.

Doelgroep

Ten eerste is het van belang de juiste persoon binnen een bedrijf te vinden en ook te benaderen (zie ook 'Beslissers bij bedrijven'). In deel 2 van de Transparantiebenchmark zijn de uitnodigingen (met en zonder

interventies) verstuurd naar de contactpersoon die bekend is bij het Ministerie. Het is echter onduidelijk of deze interventie ook terecht komt bij (of invloed heeft op) de DMU die de uiteindelijke beslissing neemt. Dit is een belangrijk gegeven waar men rekening mee moet houden. Daarnaast is het ook van belang rekening te houden met verschillen tussen de sectoren. Voor sommige interventies staan bepaalde sectoren meer open dan andere. Bij de Transparantiebenchmark zien we bijvoorbeeld dat 68% van de banken & verzekeraars deelneemt, terwijl dit percentage slechts 19% is voor industriële goederen. Ook weten we dat omzet en aantal medewerkers een belangrijke rol kunnen spelen bij de bereidheid om deel te nemen of zich in te zetten.

Instrument

De praktijkcasussen zijn geanalyseerd tegen de achtergrond van twee instrumenten die de overheid in de casussen ingezet heeft. Het ene instrument is een sociaal sturingsinstrument in de vorm van een benchmark, te weten de Transparantiebenchmark. Hierbij voert men een prestatievergelijking uit, waardoor bedrijven of organisaties zich in kwalitatieve zin aan elkaar kunnen spiegelen. En het andere instrument is een Zelfreguleringsinstrument in de vorm van een convenant: de Banenafpraak. Hierbij maakt de overheid een afspraak met een of meer partijen gericht op het realiseren van bepaalde (beleids-) doelstellingen. Hoewel dit onderzoek zich niet richt op de evaluatie van de geschiktheid van het instrument voor een situatie, zijn er wel veelbelovende ontwikkelingen die erop duiden dat de inzet van 'softe' instrumenten effect kan hebben bij toepassing in het bedrijfsleven. Uit een tussentijdse evaluatie van de Banenafpraak (gepubliceerd in juli 2016) bleek bijvoorbeeld dat de regering voldoende dynamiek en beweging ziet om van de Banenafpraak een succes te maken zonder de inzet van een quotumwet.²⁴ Aan de andere kant kunnen we concluderen dat in de specifieke situatie waarin we deelname aan het self-assessment willen vergroten, het zeer belangrijk is dat de gedragsinzichten die men wil toepassen voldoende afgestemd worden met de context en mogelijke weerstand van de doelgroep.

Evaluatie

De resultaten van Transparantiebenchmark deel 2 onderstrepen het belang van tussentijdse evaluatie. Het blijkt dat de gebruikte interventies niet het gewenste effect hadden op de participatiegraad van deelnemers. Een mogelijke verklaring kan zijn dat in deze onderzoekssituatie gekozen is voor interventies die in de literatuur succesvol zijn gebleken. Er is niet zozeer rekening gehouden met de context en mogelijke weerstand (omdat deze gegevens niet bekend waren). Het uiteindelijke resultaat impliceert het belang van een gedegen context en weerstand analyse voordat men een interventie kiest. Als deze analyse was gedaan was men wellicht tot andere interventies gekomen of combinatie van interventies waarmee men de participatiegraad succesvol had kunnen verhogen.

Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat het analysekader een geschikt kader lijkt om de belangrijkste aspecten van een interventie (gebaseerd op gedragsinzichten) in kaart te brengen. Er is meer onderzoek nodig om het analysekader te kunnen valideren en om het verder uit te diepen, maar de eerste resultaten zijn bemoedigend. Op basis van de praktijkcasussen lijkt het aanbevelingswaardig om, voordat een interventie of instrument geselecteerd wordt, eerst de beschikbare data te analyseren en/of een aantal interviews af te nemen, om zo belangrijke factoren (zoals beslissers, context, weerstand) in kaart te brengen. Ook kan op deze manier duidelijk worden hoe kansrijk een bepaalde interventie is, gebaseerd op de weerstandsanalyse, kosten en baten. Zo kan uiteindelijk het meest geschikte instrument en de meest geschikte doelgroep gekozen worden om de kans dat bedrijven het gewenste gedrag gaan vertonen te

²⁴ Zie 'Kamerbrief resultaten één-meting banenafpraak' (13 juli 2016),

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/13/kamerbrief-resultaten-een-meting-banenafpraak>

vergroten. Tot slot is in bijlage 7.17 een samenvatting opgenomen waarin inzichten over bedrijven die in hoofdstuk 4 en 5 aan bod zijn gekomen zijn benoemd.

6 Conclusie en aanbevelingen

Voor dit onderzoek in het kader van gedragsbeïnvloeding bij bedrijven zijn vier hoofdvragen opgesteld. Aan de hand van de literatuurstudie, de praktijkinzichten en de veldstudie kunnen deze vragen beantwoord worden. De eerste drie hoofdvragen worden beantwoord in sectie 6.1 en de laatste hoofdvraag (“Wat zijn kansrijke routes om dit onderzoeksgebied verder te brengen?”) wordt uitgewerkt in sectie 6.2.

6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

1. Welke gedragsinzichten spelen een grote rol bij de gedragsbeïnvloeding van bedrijven door overheden of andere stakeholders? Zo ja, in welke context en hoe effectief was de inzet van deze gedragsinzichten?

Bij het toepassen van gedragsinzichten draait het niet zozeer om welke keuzes een beslisser heeft, maar hoe deze keuzes gepresenteerd worden: de keuzearchitectuur. In de gedragseconomie is bekend dat individuen niet altijd rationele beslissingen nemen en daarmee afwijken van het normatieve model dat economische keuzes simpelweg gebaseerd zijn op afweging van kosten en baten. Bekende afwijkingen (biases) zijn het waarde hechten aan een referentiepunt, verlies-aversie, het te zwaar meewegen van kleine kansen (en andersom) en de present bias. Hierop kan worden ingespeeld door het gebruiken van gewenste defaultopties, van simpele en opvallende stimuli, van priming en van de sociale of culturele norm.

Het toepassen van gedragsinzichten bij bedrijven is in het buitenland al regelmatig effectief geweest. In het Verenigd Koninkrijk bleek bijvoorbeeld dat de opname van nieuw overheidsbeleid bij het MKB gestimuleerd werd door gedragsinzichten – zoals het benadrukken van de sociale context of het inspelen op de uitverkorenheid van het bedrijf – in de begeleidende e-mail toe te passen. Daarnaast bleken ondernemers in de VS een hogere omzet te rapporteren (gemiddeld \$445 dollar meer) als zij van tevoren moesten verklaren de formulieren naar waarheid in te vullen. In Australië ontvingen individuen en bedrijven een aangepaste herinnering om hun belasting op tijd te betalen, die inspeelde op de sociale norm en op persoonlijke consequenties van te laat betalen. Het percentage dat op tijd betaalde was in deze groep twaalf procentpunt hoger dan in de controlegroep. Tot slot werd door een interventie van BIT UK – die gebruikmaakte van betere defaultopties, salience en priming – het aantal fouten op receptenformulieren in het ziekenhuis significant verminderd. Door onderzoek en focus op het gebied van gedragsinzichten heeft BIT UK team de ORGANISER methode ontwikkeld. Deze methode is een handreiking die kan assisteren beter zicht te krijgen in de oorsprong van gedrag van bedrijven, door de context en dynamieken aan hand van een aantal thema's in kaart te brengen.

De eerste experimenten in Nederland waarin gedragsinzichten werden toegepast waren wisselend succesvol. Het bellen van ondernemers stimuleert hen de aangifte loonheffing op tijd in te vullen (op zowel korte als langere termijn), maar het exacte belscript had weinig invloed, aangezien toevoegingen om wederkerigheid en commitment op te roepen geen effect hadden. Het gebruiken van herinneringsbrieven sorteert eenzelfde resultaat: wel een algehele stijging van het aantal aangiftes, maar nauwelijks onderscheid tussen de brieven waarin verschillende inzichten worden toegepast. De insteek van e-mails om ondernemers te stimuleren tot naleving van vereisten aan een website blijkt wel van belang: repressieve e-mails leiden gemiddeld tot meer aanpassingen, maar dienstverlenende e-mails werken beter voor ondernemers die makkelijker in beweging te krijgen zijn. Een interventie van de NVWA (om door middel van een sterkere vertrouwensband de naleving van de voedselveiligheidswet te verhogen) leverde geen significant resultaat op, behalve voor 'Juiste omgang met voedsel'.

Naast deze meer 'pure' nudges zijn ook vrijwillige programma's onderzocht in de literatuurstudie. Deze programma's spelen in op de behoefte van bedrijven aan een positief zelfbeeld en een gunstig sociaal imago. Het blijkt dat grotere bedrijven en bedrijven die meer waarde hechten aan hun imago eerder geneigd zijn deel te nemen aan een vrijwillig programma. Het effect van deelname op de prestaties is beperkt doordat deelnemers in de meeste programma's niet gecontroleerd worden, maar zelf hun voortgang rapporteren. Door deze voortgang zeer rooskleurig te presenteren kunnen bedrijven profiteren van de imago-voordelen, zonder daadwerkelijk het gedrag te veranderen.

Over de langetermijneffecten van het toepassen van gedragsinzichten zijn nog weinig studies gedaan en de resultaten daarvan zijn wisselend. Bij sommige studies verdwijnen de effecten nadat de interventie is stopgezet, bij anderen houdt het resultaat aan. Langetermijneffecten zouden verklaard kunnen worden door gewoontevorming, verandering in de houding t.o.v. de keuze, of doordat gedragsverandering bij anderen leidt tot een nieuwe sociale norm. Aangezien bedrijven op routineuze wijze geleid worden, is het goed voorstelbaar dat zodra bepaald gedrag eenmaal gangbaar is, het ook op langere termijn blijvend is.

Vanuit de praktijkervaring blijkt dat bedrijven bij een bewust besluitvormingsproces vijf fases doorlopen, waarbij de eerste fase (de trigger) een belangrijke rol speelt voor het toepassen van gedragsinzichten. Wanneer de overheid namelijk een trigger kan vinden waardoor meer bedrijven actief een besluitvormingsproces ingaan, zal dit op termijn tot meer gewenst gedrag leiden (door het verbreken van de status quo). Zodra het proces eenmaal in gang is gezet, kan ook getracht worden latere fases te beïnvloeden, bijvoorbeeld door het inzichtelijk maken van relevante informatie voor de beslissing.

2. Wat zijn de voornaamste drijvers die bepalend zijn voor het gedrag van bedrijven bij de afweging of zij zich inzetten voor een publiek belang/ niet handelen in strijd met een publiek belang?

We zien dat het nemen van beslissingen bij bedrijven een complex speelveld is, waarbij rekening moet worden gehouden met de kosten en baten die de keuzeopties met zich meebrengen (zowel monetair als niet-monetair), met de belangen van het bedrijf en haar stakeholders, met overige contextfactoren en met wie de beslissing neemt en beïnvloedt. Door systematisch het analysekader te gebruiken, kunnen beleidsbepalers deze elementen in kaart brengen en daarmee inzicht krijgen in waar de verwachte weerstand zit, of het reëel is de beslissing te beïnvloeden en welk instrument voor welke doelgroep daarvoor het meest geschikt is.

Uit de literatuurstudie blijkt dat beslissingen vaak genomen worden door dominante coalities: een selecte verzameling personen met veel invloed die natuurlijk ontstaat als een bedrijf te groot wordt om door één individu geleid te worden. Deze dominante coalitie wordt beïnvloed door de organisatiecultuur, waarin de informele organisatie vooral zichtbaar wordt. In organisatieculturen waarin de machtsafstand laag is, ligt er vaak meer beslissingsbevoegdheid bij de lagen onder het topmanagement.

Daarnaast kunnen "change agents" een belangrijke rol spelen bij besluitvorming: entiteiten (intern of extern) die het voortouw nemen op het gebied van innovatie en gedragsverandering binnen een organisatie of bedrijfstak. Een interne change agent komt het best tot zijn recht in een non-hiërarchische omgeving, met de juiste balans tussen betrokkenheid, afstand en draagvlak vanuit hogere lagen binnen de organisatie.

Er zijn in de literatuur slechts zeer beperkte aanwijzingen te vinden dat de hoogte van de stakes invloed heeft op de mate van rationaliteit van beslissingen. Kanttekening hierbij is dat er geen onderzoek

beschikbaar is dat de potentiële impact van bedrijfsbeslissingen (in sommige gevallen honderdduizenden euro's of meer) kan simuleren.

Op het gebied van naleving was de deterrence theorie, die inhoudt dat een bedrijf zich enkel en alleen aan de regelgeving conformeert als de kosten van niet-naleving groter zijn dan de baten ervan, lange tijd de standaard. De meeste van de aannames achter dit model blijken echter ongegrond: in de praktijk zijn bedrijven slechts beperkt rationeel en beperkt zelfzuchtig. Belangrijke obstakels bij naleving zijn gebrek aan kennis of begrip van de regels en gelimiteerd inzicht in de risico's. Het risico van slechte publiciteit en imagoschade speelt een belangrijke rol bij naleving. Daarnaast lijken bedrijven gevoelig te zijn voor de sociale norm en vergelijkingen met concurrenten, mits deze scherp genoeg geformuleerd zijn.

De praktijkervaring sluit aan bij deze bevindingen uit de literatuur. Bedrijven onderkennen dat imago en reputatie nog belangrijker worden, omdat onder invloed van social media informatie – zowel positief als negatief – zich razendsnel verspreidt. Dit maakt interventies die inspelen op het imago van bedrijven zeer interessant, bijvoorbeeld als organisaties door de interventie hun reputatie kunnen verbeteren als zij het gewenste gedrag vertonen.

3. Welke algemene verschillen tussen individuen en bedrijven als beslissers kunnen worden onderscheiden, die van invloed zijn op de toepassing van gedragsinzichten in beleid?

Om de potentiële effectiviteit van het toepassen van gedragsinzichten op bedrijven te bepalen, is het van belang om te weten in welke mate bedrijven anders zouden kunnen reageren op dezelfde soort interventies. Drie belangrijke verschillen tussen keuzeprocessen bij individuen en bedrijven zijn dat er vaker sprake is van een groep, dat er een principaal-agentsituatie ontstaat en dat er sprake is van professionele besluitvorming, waarbij bijvoorbeeld ervaring en specifieke opleiding een rol spelen.

De literatuurstudie toont aan dat groepen over het algemeen rationeler en hebzuchtiger gedrag vertonen dan individuen in interactieve situaties (waarin de uitkomst van een keuze ook afhangt van de keuzes van andere partijen), maar dat dit verschil veel minder duidelijk is in non-interactieve situaties. Verder is het belangrijk om op te merken dat, hoewel in de meeste gevallen rationeler, het gedrag van groepen nog steeds significant afwijkt van de theoretische voorspelling van het normatieve model. Groepen lijken dus wel degelijk eveneens heuristische te gebruiken en inschattingsfouten te maken.

Een principaal-agentsituatie ontstaat wanneer een gedelegeerde, de agent, een keuze maakt namens een opdrachtgever, de principaal. Op basis van de literatuurstudie kunnen geen eenduidige conclusies getrokken worden wat betreft de houding van agenten ten opzichte van risico's en verliezen. Wat wel naar voren komt is dat agenten evenmin rationele beslissingen nemen en dat hun gedrag dus nog steeds afwijkt van het normatieve model.

Ook professionals die beschikken over ervaring en relevante training zijn nog steeds gevoelig voor inschattingsfouten, zoals anchoring, overconfidence en verlies-aversie. De algemene conclusie is dat bedrijven op veel gebieden dezelfde inschattingsfouten maken als individuen, al wordt de grootte van deze fouten over het algemeen afgezwakt. Dit betekent dat ook bedrijven gevoelig kunnen zijn voor de keuzearchitectuur en gedragsinzichten.

De praktijkervaring leert dat beslissingen voor bedrijven veel sterker 'money-driven' zijn dan voor individuen. Bij veel besluiten is duidelijk dat ze genomen zijn om op korte of lange termijn de omzet of

winstgevendheid van een bedrijf te vergroten, maar de ervaring is dat ook voor besluiten waar dit minder voor de hand ligt (zoals investeren in het verminderen van uitstootgassen) de achterliggende aanname is dat deze besluiten het imago verbeteren, waardoor het bedrijf op langere termijn winstgevender is.

6.2 Aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Uit de literatuurstudie blijkt dat bedrijven op veel terreinen gevoelig zijn voor dezelfde biases als individuen, alhoewel deze afgezwakt kunnen worden door rationeler of hebzuchtiger gedrag. Daarnaast is in binnen- en buitenland gewenst gedrag al succesvol gestimuleerd bij bedrijven door het toepassen van gedragsinzichten. Dit maakt gedragsbeïnvloeding bij bedrijven door de overheid een interessante onderzoeksrichting. Op basis van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd om interventies op basis van gedragsinzichten zo effectief mogelijk te maken en daarnaast suggesties voor vervolgonderzoek geformuleerd om het onderzoeksgebied verder te brengen.

Aanbevelingen

Het opgestelde analysekader lijkt veel van de elementen die een belangrijke rol spelen bij het beïnvloeden van gedrag van bedrijven te omvatten. Hoewel meer onderzoek nodig is om het analysekader verder uit te diepen en de toepasbaarheid ervan in diverse situaties daadwerkelijk te kunnen valideren, is een eerste aanbeveling om het kader te gebruiken en doorlopen bij de voorbereiding van de inzet van gedragsinzichten. Door het kader te doorlopen kan namelijk op systematische wijze in kaart worden gebracht welke stakeholders en welke factoren op welke wijze een beslissing kunnen beïnvloeden. Hiermee kan ook duidelijk worden hoe kansrijk een bepaalde interventie is en waar rekening mee gehouden zou moeten worden bij de implementatie ervan.

Vanuit een praktisch oogpunt zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat voordat een interventie geïmplementeerd wordt, ten eerste expliciet wordt gemaakt wat het gewenste gedrag van bedrijven is en wat het doel van de overheid daarmee is. Vervolgens dient dan inzichtelijk te worden wie de beslissers omtrent dit gedrag zijn, in welke context de beslissing genomen wordt en welke weerstand er kan zijn tegen (de verandering naar) het gewenste gedrag. Inzicht hierin kan verkregen worden via bijvoorbeeld marktanalyses of -rapportages, data-analyse of korte (telefonische) interviews met de bedrijven zelf. Op deze manier kan met een vrij beperkte inspanning duidelijk worden welk instrument, gericht op welke doelgroep het meest geschikt is en hoe groot de kans op succes daarbij is.

Bij de keuze van een interventie dient een realistische inschatting gemaakt te worden van de toepasbaarheid en geschiktheid van gedragsinzichten in de specifieke situatie. Hoewel gebleken is dat dit type interventies effectief kan zijn, hangt het succes ervan wel sterk af van welke context- en weerstandfactoren een rol spelen. Uit de Transparantiebenchmark bleek bijvoorbeeld dat bedrijven een weloverwogen keuze maken om wel of niet het self-assessment in te vullen en dat in deze situatie het toepassen van een gedragsinzicht niet effectief was, of wellicht zelfs averechts werkte. Een hypothese is dat bedrijven wel positief beïnvloed kunnen worden door inzet van gedragsinzichten als zij zicht kunnen verenigen met het gewenste gedrag (alleen er door omstandigheden nog niet aan toe kwamen), maar dat het niet of zelfs averechts kan werken als bedrijven een doordachte ('Systeem 2') keuze maken om het gewenste gedrag niet te vertonen. Er is meer onderzoek nodig om deze hypothese te toetsen, maar tot die tijd is het aan te bevelen om de instrumenten met enige terughoudendheid in te zetten. Daarbij komt dat bedrijven in het kader van de Banenafspraken aangaven dat zij minder geneigd zouden zijn in te zetten als er te veel nadruk kwam op het publiceren van ofwel de beste ofwel de slechtste presteerders. Ook in dit kader lijkt een goedbedoelde maatregel dus een averechts effect te kunnen hebben.

Een aanbeveling die hierbij aansluit is om bij de implementatie van de interventie eerst een steekproef van bedrijven te selecteren om de effectiviteit van het instrument in de praktijk te testen. Wanneer het experiment blijkt te leiden tot het gewenste gedrag kan het instrument ingezet worden bij de gehele doelgroep, maar als de beïnvloeding niet succesvol is, kan ook snel besloten worden de interventie aan te passen of af te kappen. Een goede evaluatie (het liefst afgezet tegen een controlegroep) is hierbij van doorslaggevend belang.

Daarnaast is het voor de overheid aan te bevelen om zich te richten op de trigger-fase binnen het besluitvormingsproces. In de praktijk wordt ervaren dat vasthouden aan de status quo een grote rol speelt als bedrijven geen verandering naar gewenst gedrag vertonen. Door een geschikte boodschap te vinden die bedrijven triggert om toch een andere keuze te overwegen, kan deze status quo doorbroken worden. Het is daarbij van belang dat de trigger aansluit bij het perspectief dat het bedrijf heeft op het domein waarbinnen de overheid gedrag wil beïnvloeden: beschouwt het bedrijf dit als een gebied waarin zij slechts compliant wil zijn, is het van meer strategisch belang of raakt het zelfs aan de kernwaarden van het bedrijf?

Suggesties voor vervolgonderzoek

De belangrijkste suggestie voor vervolgonderzoek betreft het uitvoeren van meer praktijkexperimenten met het toepassen van gedragsinzichten. Uit het onderzoek blijkt dat er een gegronde theoretische basis is om aan te nemen dat inzet van gedragsinzichten ook bij bedrijven succesvol kan zijn, maar de ervaring ermee is beperkt.

Deze praktijkexperimenten zijn nodig om het analysekader verder uit te diepen. Op dit moment is namelijk nog onvoldoende bekend welke instrumenten een rol kunnen spelen in welke situaties. De resultaten van de experimenten kunnen antwoord geven op vragen als: 'welk gedragsinzicht is relevant gegeven de context- en weerstandsanalyse?', 'welk instrument kan bijdragen aan het vergroten van de kans op gewenst gedrag?' en 'bij welke doelgroepen is een bepaalde interventie het meest kansrijk?'.

Een mogelijk startpunt voor deze experimenten is het overzicht van geslaagde interventies die bij buitenlandse bedrijven zijn toegepast. Door te onderzoeken welke van deze interventies ook toe te passen zijn in Nederland en passen bij het overheidsbeleid, kan met een vrij beperkte inspanning een eerste aanzet gemaakt worden voor een programma met potentieel succesvolle interventies. Daarnaast kan het waardevol zijn om een brainstormsessie te organiseren met deelnemers van de overheid, uit de academische wereld en de praktijk. Hiermee kunnen diverse perspectieven en inzichten samengebracht worden om situaties te vinden waarin toepassing van gedragsinzichten potentieel effectief zou kunnen zijn. Het van tijd tot tijd herhalen van een dergelijke sessie kan helpen om de potentie van gedragsinzichten bij nieuw beleid of nieuwe beleidshervormingen te verkennen.

Door de praktijkexperimenten kan ook meer inzicht worden verkregen in welke interventies minder succesvol zijn en welke faalfactoren hierbij een rol spelen. Doordat vaak alleen de succesvolle interventies gepubliceerd worden, zijn deze lastig door literatuurstudie te achterhalen. Met deze experimenten kan ook verder onderzocht worden of de hypothese standhoudt dat in sommige gevallen – wanneer bedrijven weloverwogen ('Systeem 2') het gewenste gedrag niet vertonen – het toepassen van gedragsinzichten averechts zou kunnen werken. Een hypothese die verder onderzocht zou kunnen worden is dat bedrijven vaker Systeem 2 inschakelen bij het maken van beslissingen en daardoor minder gevoelig zijn voor dit type interventies.

Daarnaast blijkt uit de Transparantiebenchmark dat bedrijven makkelijker in beweging te krijgen zijn als het gewenste gedrag in lijn ligt met de strategische agenda of visie van het bedrijf. Onderzoek zou in kaart

kunnen brengen of in zijn algemeenheid geldt dat inzet van gedragsinzichten alleen kansrijk is als het gewenste gedrag in lijn ligt met de strategische agenda of visie van het bedrijf, of dat bedrijven voor wie het onderwerp verder van hun kernwaarden ligt, toch in beweging gekregen kunnen komen door inzet van gedragsinzichten.

In een vervolgstudie zou het zinvol zijn om de huidige literatuurstudie verder aan te vullen met inzichten uit de literatuur die in het kader van dit onderzoek buiten beschouwing is gebleven. Het zou zinvol zijn om de literatuur gerelateerd aan de organisatiepsychologie, bedrijfseconomie en bedrijfskunde te betrekken. Wij zijn van mening dat deze stromingen waarschijnlijk waardevolle aanknopingspunten bevatten waarmee het analysekader verder verrijkt kan worden.

We hebben in het rapport opgemerkt dat er zonder twijfel meer omgevingsfactoren zijn die van invloed zijn op het gedrag van een bedrijf dan degenen die in dit rapport zijn behandeld. Zo zijn de cultuur, de machtsverdeling en de mate van countervailing power binnen het bedrijf als ook de sector belangrijke contextuele aspecten die het gedrag van bedrijven kunnen beïnvloeden. De gerapporteerde ethische bedrijfscultuur door het management blijkt bijvoorbeeld een belangrijke rol te spelen in de vermelde intenties tot naleving van werknemers, maar alleen als er sprake is van een coherente bedrijfscultuur (Denkers et al., 2013). Het belang van deze factoren wordt onderkend, maar ze zijn niet verder onderzocht en uitgediept binnen het huidige onderzoek omdat ze niet pasten in het gestelde onderzoekskader vanwege de bedrijfsspecifieke aard van deze factoren. Wij sluiten echter niet uit dat het zeer zinvol kan zijn om deze onderwerpen in een vervolg traject wel uit te diepen.

Tevens zou het zinvol zijn om een koppeling te maken tussen de ORGANISER methode en het analysekader. We hebben in dit rapport al opgemerkt dat beide methodes complementair zijn aan elkaar. Daarom is het interessant om nader onderzoek in te stellen in hoeverre ze complementair zijn en op welke wijze het analysekader verrijkt en aangevuld kan worden met de inzichten vanuit ORGANISER om zo tot een verrijking van het analysekader te komen. Tevens zal dit nieuwe inzichten geven over zinvolle vervolgonderzoek onderwerpen.

Bij de Transparantiebenchmark is het doel van de overheid om grote bedrijven en multinationals transparant te laten rapporteren, om daarmee uiteindelijk meer duurzaamheid te stimuleren. We hebben gezien dat deze bedrijven eerder geneigd zijn medewerking te verlenen als er gelijkenis bestaat tussen het doel van de overheid (transparantie over maatschappelijk verantwoord ondernemen, met de veronderstelling dat als bedrijven transparant zijn over hun MVO gedrag ze het belangrijk vinden zich goed te presenteren) en de doelen die het bedrijf nastreeft (goed MVO beleid). De verwachting is dat deze situatie voor kleine bedrijven gelijk zal zijn. Het zou echter interessant zijn te onderzoeken of dit daadwerkelijk het geval is.

Met de Banenafpraak wil de overheid de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking verhogen. Het gewenste gedrag is dus dat bedrijven meer mensen aannemen met een arbeidsbeperking. De Banenafpraak richt zich op het MKB en grote bedrijven. Het zou interessant zijn om verder te onderzoeken welke verklarende factoren er gevonden kunnen worden die op voorhand een indicatie kunnen geven hoeveel en welke bedrijven zullen participeren in een dergelijk convenant. Tevens is het interessant om te achterhalen of het zinvol is kleine bedrijven meer te betrekken.

Uit de analyses blijkt dat het belangrijk is om de beslissers bij bedrijven in kaart te brengen. De doelgroep van de Transparantiebenchmark is grote bedrijven en multinationals. Hierbij zien we dat de rol of functie die de beslissing neemt kan verschillen per bedrijf, en er vaak meerdere personen of afdelingen bij de

beslissing om deel te nemen betrokken zijn. Een interessante bevinding is dat op basis van de interviews, de CFO een negatieve invloed lijkt te hebben op de besluitvorming om deel te nemen aan het self-assessment. Het zou interessant kunnen zijn om in vervolgonderzoek meer in te gaan op de rol van de CFO in een besluitvormingsproces. Zo kan er gedacht worden te onderzoeken of het gevonden effect met betrekking tot het gedrag van de CFO alleen gerelateerd is aan het thema van de onderzochte casus (MVO) of dat deze bevinding breder te trekken is naar andere thema's die relevant zijn voor het ministerie van Economische Zaken. Met andere woorden: zijn er bepaalde thema's te identificeren, waarmee meer inzicht kan worden verkregen over het waarschijnlijke (stem) gedrag van de CFO en overige leden van de Raad van Bestuur.

Bij de Banenafspraken zien we eenzelfde patroon en een significant effect op de bereidheid om deel te nemen: deze is lager bij directeuren dan bij HR-managers en diversity managers (van MKB bedrijven). Dit geeft aan dat het succes van het inzetten van interventies bij het MKB, maar ook bij multinationals, afhankelijk is van het onderwerp, wie de beslisser is, en of de interventie aansluit bij zijn/haar belangen en beleving. De verwachting is dat dit de situatie gelijk zal zijn bij kleine bedrijven. Of deze verwachting klopt kan een onderwerp van vervolgonderzoek zijn.

In de casus van de Banenafspraken valt op dat een initiatief dat bedoeld is om een context te creëren die participatie stimuleert – namelijk het publiceren van een lijst van de best- of slechtst scorende sectoren – juist averechts zou werken bij MKB bedrijven: respondenten geven aan dat als een dergelijke lijst gehanteerd zou worden, de kans dat zij meewerken kleiner wordt. Er bestaat dus een risico dat goedbedoelde initiatieven de context voor een bedrijf nadelig beïnvloeden. Komt dit omdat het om een onderwerp uit het sociale domein gaat? Hoe zouden multinationals en kleine bedrijven reageren op een dergelijke publicatie? De verwachting zou zijn dat multinationals juist wel reageren omdat ze geen negatieve publiciteit willen die het imago kan schaden. Echter is het van belang te onderzoeken welke rol de strategische agenda van het bedrijf in de besluitvorming speelt en of het bedrijf een juiste inschatting kan maken van de gevolgen.

In het transparantiebenchmarkonderzoek blijkt de perceptie van de stakeholders ten opzichte van het onderwerp vaak doorslaggevend: hoe groter het belang dat zij hechten aan een thema, hoe groter de kans op gewenst gedrag bij grote bedrijven en multinationals. Verder weten we dat wel of niet deelnemen vaak een weloverwogen beslissing is. Voor sommige bedrijven worden de 'kosten' als te hoog gepercipieerd (in dit geval doordat het een tijdsinvestering van gemiddeld 2.5 dagen vereist), terwijl de 'baten' als niet hoog genoeg worden ervaren. Een reden hiervoor zou kunnen zijn, dat de stakeholders van deze grote bedrijven en multinationals te weinig belang aan de uitkomst van de benchmark hechten. Het zou relevant zijn te achterhalen in hoeverre het zinvol is bedrijven direct te beïnvloeden door middel van een interventie. Wellicht is het veel effectiever om indirecte beïnvloeding toe te passen door interventies te richten op de verschillende stakeholders, met als doel dat zij de bedrijven zullen aansporen hun gedrag te veranderen.

Daarnaast is het verschil tussen sectoren ook een interessant onderwerp. Voor sommige interventies staan bepaalde sectoren meer open dan andere. Bij de Transparantiebenchmark zien we bijvoorbeeld dat 68% van de banken en verzekeraars deelneemt, terwijl dit percentage slechts 19% is voor producenten van industriële goederen. Ook weten we dat omzet en aantal medewerkers een belangrijke rol kunnen spelen bij de bereidheid om deel te nemen of zich in te zetten. Waarom is dit zo? Het zou relevant kunnen zijn de onderliggende dynamiek verder uit te diepen om wellicht (voorspellende) factoren te vinden die een indicatie kunnen geven over het te verwachten gedrag van bedrijven in specifieke sectoren.

De resultaten van Transparantiebenchmark deel 2 laten zien dat de gebruikte interventies onvoldoende effect hadden op de participatiegraad van deelnemers. Dit impliceert dat men wellicht had moeten inzetten op een andere interventie of combinatie van interventies om wel succesvol te zijn. Het zou interessant zijn om het experiment nogmaals uit te voeren, waarbij men bij de keuze van de interventie wel rekening houdt met de resultaten uit de context- en weerstandanalyse en men de inzichten uit de kosten / baten afweging meeneemt. Zou men dan wel een positief effect vinden? Daarnaast zou men ook kunnen onderzoeken hoe men effectief gepersonaliseerde interventies kan inzetten voor de verschillende deelsegmenten binnen de gehele populatie passend bij de persoon, in plaats van generieke interventies voor de hele groep.

Hoewel dit onderzoek zich niet richtte op de evaluatie van de geschiktheid van het instrument voor een situatie, zijn er wel veelbelovende ontwikkelingen die erop duiden dat de inzet van 'softe' instrumenten effect kan hebben bij toepassing in het bedrijfsleven. Het zou zinvol zijn om via casestudies meer instrumenten te onderzoeken om via die weg meer belangrijke beschrijvende factoren te vinden die het analysekader verder kunnen aanvullen.

Er zijn in de literatuur slechts zeer beperkte aanwijzingen te vinden dat de hoogte van de stakes invloed heeft op de mate van rationaliteit van beslissingen. Kanttekening hierbij is dat er tot op heden geen onderzoek beschikbaar is dat de potentiële impact van bedrijfsbeslissingen (in sommige gevallen honderdduizenden euro's of meer) kan simuleren. Over het algemeen is de hoogte van de stakes juist omgekeerd evenredig aan het belang dat individuen hechten aan onderwerpen – denk bijvoorbeeld aan de pensioenproblematiek – omdat hoge getallen te abstract zijn ("pennywise poundfoolish"). Deze invalshoek is een interessante onderzoeksrichting om verder uit te diepen omdat het waardevolle inzichten kan opleveren.

Bedrijven onderkennen dat imago en reputatie nog belangrijker worden, omdat onder invloed van social media informatie – zowel positief als negatief – zich razendsnel verspreidt. Dit maakt interventies die inspelen op het imago van bedrijven zeer interessant, bijvoorbeeld als organisaties door de interventie hun reputatie kunnen verbeteren indien zij het gewenste gedrag vertonen. Het zou interessant zijn om voor de relevante beleidsthema's verder te onderzoeken welke specifieke interventies kansrijk zijn voor relevante doelgroepen.

Op basis van de inzichten die zijn opgedaan tijdens de groepssessies en de interviews is de aanbeveling om interventies op het gebied van scholing en innovatie te richten op eigenaren / hoger management. Er is echter meer praktijkonderzoek nodig om deze veronderstelling te kunnen bevestigen. Daarnaast is er, zoals eerder al aangehaald, meer onderzoek nodig hoe men het juiste instrument bepaalt. Voor innovatie zijn interessante onderzoeksrichtingen het toepassen van entrepreneurial management technieken of het stimuleren van bedrijfsoverstijgende innovaties door het faciliteren van geschikte 'ecosystemen'. Bij scholing kan gedacht worden aan het (kwantitatief) inzichtelijk maken van de voordelen van scholing, het delen van best practices of het belonen van goed presterende bedrijven (bijvoorbeeld door een keurmerk of een voordeel bij aanbestedingen).

Een potentieel interessant onderwerp voor één van deze experimenten is de sunk cost fallacy (de neiging om geen afstand te doen van verliesgevende projecten waarin reeds veel geïnvesteerd is). Uit de literatuurstudie blijkt dat dit een bias is die met name bij bedrijven veel voorkomt. Daarnaast kan het gewenst, innovatief gedrag in de weg staan, omdat er vastgehouden wordt aan een (niet rendabele) beslissing uit het verleden. De overheid zou bijvoorbeeld kunnen proberen te voorkomen dat energiebedrijven niet investeren in duurzame energie, puur omdat er in het verleden veel geïnvesteerd is

in de winning van fossiele brandstoffen. Onderzoek kan in kaart brengen in welke situaties de sunk cost fallacy een rol speelt en hoe gedragsinzichten eraan kunnen bijdragen om de nadelige effecten ervan te voorkomen.

Verder zou meer onderzoek naar dominante coalities waardevolle inzichten kunnen opleveren. Hoe worden ze gevormd, hoe veel invloed hebben ze, hoe kunnen ze beïnvloed worden en welke rol spelen externen daarin? In het verlengde hiervan zou men kunnen nagaan in hoeverre accountability en leadership invloed heeft op het ontstaan en reikwijdte van dominante coalities. De scope van dit onderzoek is te breed om hier diep op in te gaan, maar het uitdiepen van dit onderwerp is zeer relevant voor het selecteren van de juiste doelgroep en het meest geschikte instrument. Hieraan kan onderzoek gekoppeld worden over het effect van de rol van degene die de beslissing neemt. Bij zowel de Transparantiebenchmark als bij de Banenafpraak zagen we dat als een generalist, zoals de eigenaar van het bedrijf of iemand uit de Raad van Bestuur, de beslissing nam, de kans kleiner was dat het gewenste gedrag vertoond werd dan als een vakinhoudelijk specialist (bijvoorbeeld de CSR-verantwoordelijke of Diversity manager) de keuze maakte. Meer onderzoek is nodig om te kunnen toetsen of deze bevinding te veralgemeniseren is en in welke situaties zij dan geldt.

Tot slot is nog zeer weinig bekend over de lange-termijn effecten van het toepassen van gedragsinzichten. Het zou waardevol zijn om bij één of enkele experimenten niet alleen te analyseren wat de effecten op korte termijn zijn, maar ook of deze op langere termijn blijven bestaan en er dus een duurzame gedragsverandering gerealiseerd is. Bij voorkeur zou dit gedaan moeten worden bij interventies waarvan de resultaten relatief gemakkelijk gemeten kunnen worden, zodat met een relatief beperkte inspanning ook meer inzicht verkregen kan worden in dit aspect van het toepassen van gedragsinzichten.

7 Bijlages

7.1 Bijlage 3.1: Literatuurlijst

Agrawal, A., Jaffe, J. F., & Mandelker, G. N. (1992). The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly. *The Journal of Finance*, 47(4), 1605-1621.

Allcott, H., & Rogers, T. (2012). The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation (No. W18492). *National Bureau of Economic Research*.

Andersson, O., Holm, H. J., Tyran, J. R., & Wengström, E. (2014). Deciding for Others Reduces Loss Aversion. *Management Science*.

Arora, S., & Cason, T. N. (1996). Why Do Firms Volunteer to Exceed Environmental Regulations? Understanding Participation in EPA's 33/50 Program. *Land Economics*, 413-432.

Becker, G. (1968). Crime and Punishment: an Economic Analysis. *Journal of Political Economy* 78, 2, 169-217.

Belastingdienst (2011), Resultaten Project Internetondernemers, Intern Document.

Benartzi, S., & Thaler, R. H. (1993). Myopic Loss Aversion and the Equity Premium Puzzle (No. W4369). *National Bureau of Economic Research*.

Berger, B. K. (2005). Power over, Power with, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5-28.

BIT UK (2015). "You Have Been Selected": Driving Uptake of Government Schemes. Beschikbaar op <http://www.behaviouralinsights.co.uk/trial-results/you-have-been-selected-driving-uptake-of-government-schemes/>

BIU (2013). Case Study Series - 'Between The Flags': A Hospital Safety Net System to Save Lives. Beschikbaar op <http://bi.dpc.nsw.gov.au/blog/case-study-series-between-the-flags-a-hospital-safety-net-system-to-save-lives-nsw-department-of-health/>

BIU (2014). The Office of State Revenue's Behavioural Insights Experience - Land Tax Legal Notice Trial. Beschikbaar op <http://bi.dpc.nsw.gov.au/blog/the-office-of-state-revenues-behavioural-insights-experience-land-tax-legal-notice-trial/>

Bolton, G. E., & Ockenfels, A. (2010). Betrayal Aversion: Evidence From Brazil, China, Oman, Switzerland, Turkey, And The United States: Comment. *The American Economic Review*, 628-633.

Bolton, G. E., Ockenfels, A., & Thonemann, U. W. (2012). Managers and Students as Newsvendors. *Management Science*, 58(12), 2225-2233.

Bone, J., Hey, J., & Suckling, J. (1999). Are Groups More (Or Less) Consistent Than Individuals?. *Journal of Risk and Uncertainty*, 18(1), 63-81.

Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual And Group Decisions In The Centipede Game: Are Groups More "Rational" Players?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5), 599-605.

Bornstein, G., & Yaniv, I. (1998). Individual And Group Behavior In The Ultimatum Game: Are Groups More "Rational" Players?. *Experimental Economics*, 1(1), 101-108.

- Bowles, Samuel, and Sandra Polania-Reyes. 2012. "Economic Incentives and Social Preferences: Substitutes or Complements?" *Journal of Economic Literature*, 50(2): 368-425.
- Braithwaite, J., & Makkai, T. (1994). Trust and Compliance. *Policing and Society: An International Journal*, 4(1), 1-12.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- Cameron, L. A. (1999). Raising the Stakes in the Ultimatum Game: Experimental Evidence from Indonesia. *Economic Inquiry*, 37(1), 47-59.
- Cason, T. N., & Mui, V. L. (1997). A Laboratory Study of Group Polarisation in the Team Dictator Game. *The Economic Journal*, 107(444), 1465-1483.
- Chakravarty, S., Harrison, G. W., Haruvy, E. E., & Rutström, E. E. (2011). Are You Risk Averse over Other People's Money? *Southern Economic Journal*, 77(4), 901-913.
- Charness, G., & Gneezy, U. (2009). Incentives to Exercise. *Econometrica*, 77(3), 909-931.
- Charness, G., Karni, E., & Levin, D. (2007). Individual And Group Decision Making Under Risk: An Experimental Study Of Bayesian Updating And Violations Of First-Order Stochastic Dominance. *Journal of Risk and Uncertainty*, 35(2), 129-148.
- Cox, J. C. (2002). Trust, Reciprocity, and Other-Regarding Preferences: Groups vs. Individuals and Males vs. Females. In *Experimental Business Research* (Pp. 331-350). Springer US.
- Croonen, Joyce & Liza Luesink (2009). Met Andere Ogen: Het Effect van Verschillende Beïnvloedingstechnieken op het Aangiftegedrag van de Ondernemer, Radboud Universiteit/Belastingdienst.
- Darnall, N., & Sides, S. (2008). Assessing the Performance of Voluntary Environmental Programs: Does Certification Matter? *Policy Studies Journal*, 36(1), 95-117.
- Dasgupta, S., Hettige, H., & Wheeler, D. (2000). What Improves Environmental Compliance? Evidence from Mexican Industry. *Journal of Environmental Economics and Management*, 39(1), 39-66.
- Davidson, W. N., Worrell, D. L., & Cheng, L. T. W. (1995). Are OSHA Penalties Effective? *Business and Society Review -Boston and New York-*, 25-25.
- Dezaak.nl (2011) 4 voordelen van investeren in opleiding van personeel, <http://www.dezaak.nl/86/4-voordelen-investeren-opleiding-personeel.htm>
- De Graaf, D., Van Den Putte, B., Van Der Werff, S. G., & Kessels, R. (2012). Het Motiverende Effect van Normatieve en Afschrikwekkende Boodschappen. *Tijdschrift Voor Toezicht*, 3(2), 50-62.
- Denkers, A., Peeters, M., & Huisman, W. (2013). Waarom Organisaties de Regels Naleven: Over Individuele Motieven, de Ethische Bedrijfscultuur en de Mores in de Branche. *Inzicht in Motieven achter Naleving: Samenvattingenbundel Onderzoeken en Handhaving van Gedrag*, 13-23
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, D. MINDSPACE: Influencing Behaviour Through Public Policy. 2010. *Cabinet Office and Institute for Government, London, UK*.
- Egmond, C. (2009). Focus on change . Influencing segments of housing associations to adopt energy conservation measures and innovations. *Proefschrift Universteit van Maastricht*.

- Englich, B., Mussweiler, T., & Strack, F. (2006). Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(2), 188-200.
- Enough, B., & Mussweiler, T. (2001). Sentencing under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1535-1551.
- Eriksen, K. W., & Kvaløy, O. (2010). Do Financial Advisors Exhibit Myopic Loss Aversion?. *Financial Markets and Portfolio Management*, 24(2), 159-170.
- Espegren, K. A. (2002). Country Report Norway. *SAVE II Project AUDIT II*. Beschikbaar op http://www.motiva.fi/files/1937/cr_norway.pdf
- Evans, J. (1984). Heuristic and analytic processes in reasoning. *British Journal of Psychology*, 75: 451-468
- Fehr, E., Kirchsteiger, G., & Riedl, A. (1993). Does Fairness Prevent Market Clearing? An Experimental Investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 437-459.
- Fehr, E., Tougareva, E., & Fischbacher, U. (2014). Do High Stakes And Competition Undermine Fair Behaviour? Evidence from Russia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 108, 354-363.
- Feri, F., Irlenbusch, B., & Sutter, M. (2009). Efficiency Gains from Team-Based Coordination: Large-Scale Experimental Evidence. *MPI Collective Goods Preprint*, (2009/14).
- Gamper-Rabindran, S. (2006). Did The EPA's Voluntary Industrial Toxics Program Reduce Emissions? A GIS Analysis of Distributional Impacts and By-Media Analysis of Substitution. *Journal of Environmental Economics and Management*, 52(1), 391-410.
- Genesove, D., & Mayer, C. (2001). *Loss Aversion and Seller Behavior: Evidence from the Housing Market* (No. W8143). National Bureau of Economic Research.
- Genn, H. (1993). Business Responses to the Regulation of Health and Safety in England. *Law & Policy*, 15(3), 219-233.
- Glaser, M., Langer, T., & Weber, M. (2010). Overconfidence of Professionals and Lay Men: Individual Differences within and between Tasks?
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations: Form, Process, and Transformation*. John Wiley & Sons.
- Hamilton, C. (2000). Climate Change Policies in Australia. In *Climate Change In The South Pacific: Impacts And Responses In Australia, New Zealand, And Small Island States* (Pp. 51-77). Springer Netherlands.
- Hamilton, J. T. (1995). Pollution as News: Media and Stock Market Reactions to the Toxics Release Inventory Data. *Journal of Environmental Economics and Management*, 28(1), 98-113.
- Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*, Penguin, 0140156038.
- Hoffman, E., McCabe, K. A., & Smith, V. L. (1996). On Expectations and the Monetary Stakes in Ultimatum Games. *International Journal of Game Theory*, 25(3), 289-301.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- ICCA (2006). Responsible Care Global Charter. Beschikbaar op http://www.icca-chem.org/iccadocs/09_rcgc_en_feb2006.pdf

- HM government (2016) ORGANISER, A behavioural approach for influencing organisations <https://www.gov.uk/government/publications/organiser-a-behavioural-approach-for-influencing-organisations>
- Insko, C. A., Schopler, J., Kennedy, J. F., Dahl, K. R., Graetz, K. A., & Drigotas, S. M. (1992). Individual-Group Discontinuity from the Differing Perspectives of Campbell's Realistic Group Conflict Theory and Tajfel and Turner's Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 272-291.
- iNudgeYou (2015). With a Pop-Up Window, Danish Businesses Nudged to Update Their Data. Beschikbaar op <http://inudgeyou.com/pop-up-nudged-businesses/>
- iNudgeYou (2015). Even Danish C.E.Os. Can Fall Prey to Judgment Error. Beschikbaar op <http://inudgeyou.com/anchoring/>
- Irwin, J. R., & Davis, J. H. (1995). Choice/Matching Preference Reversals in Groups: Consensus Processes and Justification-Based Reasoning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(3), 325-339.
- John, L. K., Loewenstein, G., Troxel, A. B., Norton, L., Fassbender, J. E., & Volpp, K. G. (2011). Financial Incentives For Extended Weight Loss: A Randomized, Controlled Trial. *Journal of General Internal Medicine*, 26(6), 621-626.
- John, P. (2013). Policy Entrepreneurship in UK Central Government: The Behavioural Insights Team and the Use of Randomized Controlled Trials. *Public Policy and Administration*, 0952076713509297.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, 1449-1475.
- Kanter, R. M. (1984). *Change Masters*. Simon and Schuster.
- Kaustia, M., Alho, E., & Puttonen, V. (2008). How Much Does Expertise Reduce Behavioral Biases? The Case of Anchoring Effects in Stock Return Estimates. *Financial Management*, 37(3), 391-412.
- Keck, S., Diecidue, E., & Budescu, D. (2011). Group Decision Making Under Ambiguity. *Unpublished Manuscript*.
- Keller, L. R., Sarin, R. K., & Souderpandian, J. (2007). An Examination Of Ambiguity Aversion: Are Two Heads Better Than One? *Judgment and Decision Making*, 2(6), 390-397.
- Kerr, N. L., Maccoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in Judgment: Comparing Individuals and Groups. *Psychological Review*, 103(4), 687.
- Khanna, M. (2001). Non-Mandatory Approaches to Environmental Protection. *Journal of Economic Surveys*, 15(3), 291-324.
- Khanna, M., & Damon, L. A. (1999). EPA's Voluntary 33/50 Program: Impact on Toxic Releases and Economic Performance of Firms. *Journal of Environmental Economics and Management*, 37(1), 1-25.
- King, D., Jabbar, A., Charani, E., Bicknell, C., Wu, Z., Miller, G. & Darzi, A. (2014). Redesigning the 'Choice Architecture' Of Hospital Prescription Charts: A Mixed Methods Study Incorporating In Situ Simulation Testing. *BMJ Open*, 4(12), E005473.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. *Academy Of Management Journal*, 43(4), 698-716.

- King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (2005). The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard. *Academy Of Management Journal*, 48(6), 1091-1106.
- Kocher, M. G., & Sutter, M. (2007). Individual versus Group Behavior and the Role of the Decision Making Procedure in Gift-Exchange Experiments. *Empirica*, 34(1), 63-88.
- Kocher, M., Sutter, M., & Wakolbinger, F. (2009). *Social Learning in Beauty-Contest Games*. Working Paper, University Of Innsbruck.
- Kohn, A. (1999). *Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, And Other Bribes*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kugler, T., Bornstein, G., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2007). Trust Between Individuals And Groups: Groups Are Less Trusting Than Individuals But Just As Trustworthy. *Journal Of Economic Psychology*, 28(6), 646-657.
- Kugler, T., Kausel, E. E., & Kocher, M. G. (2012). Are Groups More Rational Than Individuals? A Review of Interactive Decision Making In Groups. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 3(4), 471-482.
- List, J. A. (2006). Friend or Foe? A Natural Experiment of the Prisoner's Dilemma. *The Review of Economics and Statistics*, 88(3), 463-471.
- Luhan, W. J., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2009). Group Polarization in the Team Dictator Game Reconsidered. *Experimental Economics*, 12(1), 26-41.
- McCaffrey, D. P., & Hart, D. W. (1998). Wall Street Polices Itself: How Securities Firms Manage the Legal Hazards of Competitive Pressures. *OUP Catalogue*.
- McGuire, T. W., Kiesler, S., & Siegel, J. (1987). Group and Computer-Mediated Discussion Effects in Risk Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 917.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy Of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mowen, J. C., & Gentry, J. W. (1980). Investigation of the Preference-Reversal Phenomenon in a New Product Introduction Task. *Journal of Applied Psychology*, 65(6), 715.
- Muoghalu, M. I., Robison, H. D., & Glascock, J. L. (1990). Hazardous Waste Lawsuits, Stockholder Returns, and Deterrence. *Southern Economic Journal*, 357-370.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-And-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 84-97.
- Pahlke, J., Strasser, S., & Vieider, F. M. (2012). *Responsibility Effects In Decision Making Under Risk* (No. SP II 2012-402). WZB Discussion Paper.
- Parker, C. (2000). Reducing the Risk of Policy Failure: Challenges for Regulatory Compliance: Final Version (Vol. 8, No. 77). OECD.
- Paternoster, R., & Simpson, S. (1996). Sanction Threats and Appeals to Morality: Testing a Rational Choice Model of Corporate Crime. *Law and Society Review*, 549-583.
- Potoski, M., & Prakash, A. (2005a). Covenants with Weak Swords: ISO 14001 and Facilities' Environmental Performance. *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(4), 745-769.

- Potoski, M., & Prakash, A. (2005b). Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235-248.
- Ravenscraft, D. J., & Scherer, F. M. (1989). The Profitability of Mergers. *International Journal of Industrial Organization*, 7(1), 101-116.
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence from the Costa Rican Hotel Industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Rivera, J., De Leon, P., & Koerber, C. (2006). Is Greener Whiter Yet? The Sustainable Slopes Program after Five Years. *Policy Studies Journal*, 34(2), 195-221.
- Rockenbach, B., Sadrieh, A., & Mathauschek, B. (2007). Teams Take The Better Risks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 63(3), 412-422.
- Rogers, M. (1995). Diffusion of Innovations. *New York*.
- Rogers, T., & Frey, E. L. (2014). Changing Behavior beyond the Here and Now.
- Saly, A.W. & Bruining, H. (2015), Langetermijnontwikkeling van ondernemerschap bij grote Nederlandse bedrijven. Beschikbaar op: <http://www.ey.com/NL/nl/Services/Advisory/EY-langetermijnontwikkeling-van-ondernemerschap-bij-grote-nederlandse-bedrijven>
- SBST (2015). 2015 Annual Report. Beschikbaar op <https://sbst.gov/assets/files/2015-annual-report.pdf>
- Scholz, J. T., & Gray, W. B. (1990). OSHA Enforcement and Workplace Injuries: A Behavioral Approach to Risk Assessment. *Journal of Risk and Uncertainty*, 3(3), 283-305.
- Scholz, J. T., & Lubell, M. (1998). Trust and Taxpaying: Testing the Heuristic Approach to Collective Action. *American Journal of Political Science*, 398-417.
- Schopler, J., Insko, C. A., Drigotas, S. M., Wieselquist, J., Pemberton, M. B., & Cox, C. (1995). The Role of Identifiability in the Reduction of Interindividual-Intergroup Discontinuity. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 31(6), 553-574.
- SER (2010). Advies Overheid Én Markt: Het Resultaat Telt. Voorbereiding Bepalend Voor Succes.
- Sheremeta, R. M., & Zhang, J. (2010). Can Groups Solve The Problem Of Over-Bidding In Contests?. *Social Choice and Welfare*, 35(2), 175-197.
- Short, J. L., & Toffel, M. W. (2008). Coerced Confessions: Self-Policing in the Shadow of the Regulator. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 24(1), 45-71.
- Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the Beginning Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports in Comparison to Signing at the End. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(38), 15197-15200.
- Slaughter, J. E., Bagger, J., & Li, A. (2006). Context Effects on Group-Based Employee Selection Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 47-59.
- Snizek, J. A., & Henry, R. A. (1989). Accuracy and Confidence in Group Judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 1-28.
- Song, F. (2009). Intergroup Trust and Reciprocity in Strategic Interactions: Effects of Group Decision-Making Mechanisms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 164-173.
- Stahlberg, D., Eller, F., Maass, A., & Frey, D. (1995). We Knew It All Along: Hindsight Bias In Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(1), 46-58.

- Stasson, M. F., Ono, K., Zimmerman, S. K., & Davis, J. H. (1988). Group Consensus Processes on Cognitive Bias Tasks: A Social Decision Scheme Approach. *Japanese Psychological Research*, 30(2), 68-77.
- Sutter, M. (2007). Are Teams Prone To Myopic Loss Aversion? An Experimental Study on Individual versus Team Investment Behavior. *Economics Letters*, 97(2), 128-132.
- Sutter, M., Czermak, S., & Feri, F. (2010). Strategic Sophistication of Individuals and Teams in Experimental Normal-Form Games.
- Thaler, R. S., & Sunstein, C. (2009). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*.
- Tindale, R. S., Kameda, T., & Hinsz, V. B. (2003). Group Decision Making. *Sage Handbook of Social Psychology*, 381-403.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- U.S. EPA (1999). 33/50 Program: The Final Record. Beschikbaar op <http://archive.epa.gov/oppt/3350/web/pdf/3350-fnl.pdf>
- Van Rooij-Van Den Bos, L., Verdonk-Kleinjan, W., Jansen, L., Jansen, H., Mittendorff, G. (2015). Shoarma aan de Rol!. *Tijdschrift voor Toezicht*, 2015-4, P. 30-48.
- Van Vugt, M., De Cremer, D., & Janssen, D. P. (2007). Gender Differences in Cooperation and Competition the Male-Warrior Hypothesis. *Psychological Science*, 18(1), 19-23.
- Vidovic, M., & Khanna, N. (2007). Can Voluntary Pollution Prevention Programs Fulfill Their Promises? Further Evidence from the EPA's 33/50 Program. *Journal of Environmental Economics and Management*, 53(2), 180-195.
- Volkerink, B., Meindert, L., Van Der Wagt, M., De Groot, H. L. F., Bolscher, H., Slingerland, S. & Bulavskaya, T. (2013). Evaluatie Meerjarenafspraken Energie Efficiëntie 2008-2020. *Ecorys, Rotterdam*, 10.
- Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2011). A Brief Social-Belonging Intervention Improves Academic and Health Outcomes of Minority Students. *Science*, 331(6023), 1447-1451.
- Welch, E. W., Mazur, A., & Bretschneider, S. (2000). Voluntary Behavior by Electric Utilities: Levels of Adoption and Contribution of the Climate Challenge Program to the Reduction of Carbon Dioxide. *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(3), 407-425.
- Whyte, G. (1993). Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 430-455.
- Zhang, J., & Casari, M. (2012). How Groups Reach Agreement in Risky Choices: An Experiment. *Economic Inquiry*, 50(2), 502-515.

7.2 Bijlage 3.2: Voluntary Environmental Programs (VEP)

33/50: 33/50 is een publiek vrijwillig programma dat in 1991 werd gelanceerd door de United States Environmental Protection Agency (U.S. EPA), om bedrijven aan te moedigen de uitstoot van 17 giftige chemicaliën vrijwillig te verminderen. De targets waren een vermindering van 33 procent in 1992 en van 50 procent in 1995, maar bedrijven mogen zelf bepalen hoe ze dit doel bereiken. Ongeveer 1300 bedrijven, 13 procent van de bedrijven die in aanmerking kwamen, deden mee. Naast het verminderen van uitstoot richtte het programma zich ook op het creëren van een omgeving waar preventie de norm zou worden en groene investeringen werden aangemoedigd. Bedrijven werden uitgenodigd om mee te doen en hadden dus geen verplichting (U.S. EPA, 1999).

Responsible Care: Responsible Care (RC) werd gestart door de chemie-industrie in Canada in 1984 en is inmiddels uitgebreid naar zestig landen over de wereld, waaronder Nederland. Tegenwoordig staat het onder de auspiciën van de International Council for Chemical Associations (ICCA). RC is een collectie van richtlijnen en gedragscodes die ervoor moeten zorgen dat bedrijven op een duurzame manier produceren, zowel voor het milieu als voor de werknemers, en op een transparante manier communiceren met stakeholders. Centraal binnen RC staat de Responsible Care Global Charter uit 2006. CEO's die deze charter ondertekenen worden geacht de richtlijnen ervan in hun eigen organisatie te implementeren. Jaarlijkse rapportage van de duurzame vooruitgang is verplicht, maar bedrijven die zich aan de regels houden mogen een officieel keurmerk voeren. Deelname is verplicht voor leden van de nationale chemie-industrieverenigingen (ICCA, 2006).

ISO 14001: ISO 14001 is een set standaarden en richtlijnen voor milieuvriendelijke bedrijfsvoering, opgezet door de International Standards Organisation (ISO). Het programma definieert de procedures die bedrijven moeten volgen om tot een duurzamere bedrijfsvoering te komen en vereist de implementatie van een environmental management system (EMS). Een onderdeel hiervan is het aanstellen van een manager die zich specifiek bezighoudt met duurzame bedrijfsvoering, waarbij deze manager in feite de rol van change agent aanneemt. Wat ISO 14001 onderscheidt van de andere vrijwillige programma's in deze box is dat het werkt via een certificatiesysteem en certificatie wordt verleend door een derde partij. Deelname is echter vrijwillig en elk bedrijf kan deelnemen, ongeacht de bedrijfstak. Wereldwijd nemen ruim 88 000 bedrijven deel aan ISO 14001 (Darnall en Sides, 2008). Bedrijven hebben de vrijheid om zelf hun doelen vast te stellen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld RC (Khanna, 2001).

Toxics Release Inventory: Toxics Release Inventory (TRI) is een toegankelijke database van de uitstoot van 300 giftige chemicaliën die wordt gepubliceerd door de U.S. EPA, vaak gepaard met aandacht van de media. De grootste vervuilers worden genoemd, als ook de best presterende bedrijven. Deelname is verplicht voor bedrijven die aan de TRI criteria voldoen, maar kwalificeert desondanks als een nudge in de zin dat innovatie niet wordt afgedwongen of aangemoedigd met financiële compensaties. Het motief voor innovatie wordt gegenereerd door het bekend maken van de informatie en zo de publieke opinie over het bedrijf te beïnvloeden. Deelnemende bedrijven moeten jaarlijks op 1 juni hun uitstoot bekend maken aan de staat waarin ze gevestigd zijn (Khanna, 2001).

Sustainable Slopes Program: Het Sustainable Slopes Program (SSP) werd gecreëerd door de Amerikaanse skifederatie na kritiek van milieugroepen op de milieuschade aangericht door skiresorts. Deelnemende resorts ondertekenen een charter bestaande uit 21 categorieën met betrekking tot milieubescherpende maatregelen. De geboekte vooruitgang wordt jaarlijks op alle categorieën geëvalueerd en gerapporteerd door de resorts. In 2005 deden 175 resorts mee en slechts 54 daarvan kwamen succesvol door de zelfevaluatie.

Climate Challenge Program: Het Climate Challenge Program (CCP) werd in 1994 gestart op initiatief van de U.S. Department of Energy (USDOE) om elektriciteitsbedrijven te stimuleren hun uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Deelnemers konden kiezen tussen het aansluiten bij initiatieven om meer te investeren in duurzame energiebronnen en het tegengaan van ontbossing, of eigen projecten op te zetten (Khanna, 2001). In 1996 nam 60 procent van de elektriciteitsbedrijven deel aan CCP (USDOE, 1996).

7.3 Bijlage 5.1 Transparantiebenchmark deel 1B – Vragenlijst interviews

1. Neemt uw bedrijf deel aan de Transparantiebenchmark door het self-assessment in te vullen? Ja / Nee
2. Hoe is het besluit genomen om het self-assessment al dan niet (zelf) in te vullen?
 - a. Beschrijf kort het proces, welke personen en afdelingen waren betrokken
3. Was er iemand binnen de organisatie die het invullen van het self-assessment stimuleerde / tegen hield? Ja / Nee
 - a. Op welke wijze?
4. Welke overwegingen lagen ten grondslag om het self-assessment (wel/niet) in te vullen?
Opsommen van overwegingen
 - a. Wie neemt het besluit om het self-assessment al dan niet in te vullen? (betrokken personen en afdeling(en))
 - b. Wie vult het self-assessment uiteindelijk in? (personen en afdeling(en))
 - c. Hoeveel tijd kost het invullen van het self-assessment? kwantificeren
5. Weet u welke overige bedrijven bij de Transparantiebenchmark selectie horen? Hoeveel ongeveer, kennen ze alleen bedrijven uit eigen sector of ook andere
 - a. Laat u zich inspireren door de scores van andere bedrijven die bij de selectie horen? Ja / Nee
 - b. Zo ja welke scores van welke bedrijven? Eigen sector of ook andere sector
6. Welk belang heeft uw organisatie bij een goede prestatie op de Transparantiebenchmark? Noteer de verschillende belangen
 - a. Hoe belangrijk denkt u, is dit voor andere bedrijven in uw sector? per genoemd belang: Schaal 1 totaal ongeschikt tot 10 uitermate geschikt
 - b. Zouden andere bedrijven andere belangen kunnen hebben? Welke / waarom
 - c. Speelt het creëren of in stand houden van een goed imago een rol? Schaal 1 totaal niet tot 10 absoluut wel
 - d. Hoe belangrijk is een goede score ten opzichte van uw concurrenten voor u? Schaal 1 totaal onbelangrijk tot 10 uitermate belangrijk
7. Zijn er bedrijven door wie u zich laat inspireren op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Ja / Nee
 - a. Zo ja welke bedrijven? Opnoemen en waarom
8. In hoeverre is het gebruik van de Transparantiebenchmark een geschikt middel om transparantie bij verslaggeving te stimuleren? Schaal 1 totaal ongeschikt tot 10 uitermate geschikt
 - a. Zijn er eventueel alternatieven die u geschikter lijken? Welke / waarom
9. Heeft de Transparantiebenchmark voor uw bedrijf geleid tot veranderingen in besluitvorming en resultaten op het gebied van duurzaamheid / MVO? Ja / Nee
 - a. Zijn deze veranderingen eenmalig of duurzaam?

7.4 Bijlage 5.2 Transparantiebenchmark deel 2 - Uitnodiging kick-off

Geachte ,

Graag informeren wij u dat uw organisatie is opgenomen in de Transparantiebenchmark 2016 van het ministerie van Economische Zaken. Dit is een jaarlijkse ranglijst, die aan de hand van 40 inhoud- en kwaliteitgerichte criteria laat zien hoe open en concreet Nederlandse ondernemingen in hun jaarverslag zijn over hun invloed en impact op mens en milieu. Graag lichten wij uw deelname aan de Transparantiebenchmark in dit bericht nader toe en nodigen we u uit voor de Kick-off op 28 april.

De Transparantiebenchmark wordt op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken sinds 2004 jaarlijks opgesteld op basis van publiek beschikbare informatie. Doel is het stimuleren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de bijbehorende transparantie daarover. EY Accountants voert de Transparantiebenchmark uit. De groep van deelnemers, waarvoor deelname verplicht is, is samengesteld uit de ondernemingen en instellingen in Nederland met de grootste maatschappelijke impact. Uw organisatie behoort tot deze groep.

Deelname aan de Transparantiebenchmark geeft u de mogelijkheid om de MVO-verantwoording van uw bedrijf te verbeteren en u te onderscheiden. U doet kennis op van algemeen geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving en u krijgt inzicht in de verbeterpunten voor de verslaggeving van uw onderneming. Uit onderzoek is gebleken dat bedrijven die MVO-beleid voeren en hier verslag over doen, het beter doen dan hun concurrenten die dat niet doen. Bovendien dingt uw onderneming via de benchmark mee naar De Kristal, een toonaangevende prijs op het gebied van maatschappelijke verslaggeving in Nederland.

Self-assessment

U krijgt in april 2016 een uitnodiging voor het invullen van de online vragenlijst (self-assessment) over uw verslag. Deze kunt u van 2 mei 2016 tot en met 1 juli 2016 invullen. Na invulling van het assessment kunt u de eigen score vergelijken met peers binnen en buiten uw branche. Indien u er voor kiest om het self-assessment niet zelf in te vullen, wordt uw publiek beschikbare maatschappelijke verslaggeving beoordeeld door EY Accountants.

Kick-off: 28 april 2016

Op donderdag 28 april 2016 is er een kick-off-bijeenkomst bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland in Den Haag, van 9.30-12.30. Tijdens deze bijeenkomst ontvangt u essentiële handvatten over transparant verslaggeven over de maatschappelijke impact van uw onderneming, zowel op strategisch als op operationeel niveau.

U kunt zich tot 21 april aanmelden voor de kick-off met uw uitnodigingsnummer: XXX op de website www.kickofftransparantiebenchmark.nl. Wij adviseren u om u zo snel mogelijk aan te melden, want het aantal plaatsen is beperkt. Kunt u de kick-off niet bijwonen? Als u dit aangeeft op het registratieformulier, dan sturen wij u de benodigde aanvullende informatie. Hier kunt u tevens het programma bekijken.

Uw contactgegevens

Alle verdere correspondentie over de Transparantiebenchmark zal plaatsvinden per e-mail. Wij hebben van uw onderneming de volgende contactpersoon met bijbehorend mailadres geregistreerd: <1^e contactpersoon>, <mailadres>.

Klopt dit niet? Zou u dan de juiste contactpersoon met de juiste gegevens willen aan- of afmelden via bovenstaande website. Alvast bedankt!

Wij wensen u veel succes toe met uw deelname aan de Transparantiebenchmark 2016.

De Minister van Economische Zaken,
namens deze:

Drs. P.M. Waasdorp
Directeur Ondernemerschap

7.5 Bijlage 5.3 Transparantiebenchmark deel 2 - Uitnodiging experiment groep

Beste deelnemer aan de Transparantiebenchmark,

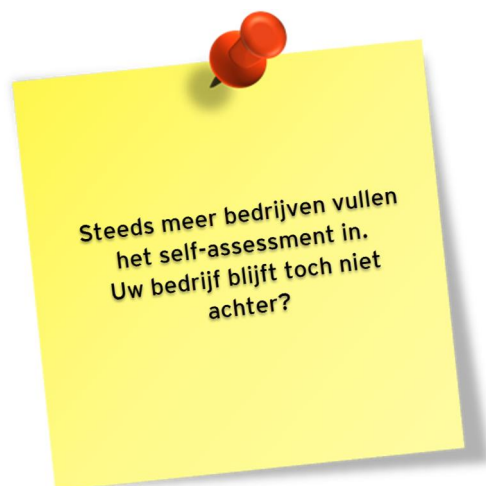
Uw onderneming is geselecteerd om deel te nemen aan de Transparantiebenchmark.

De e-tool van de Transparantiebenchmark is vanaf nu beschikbaar! Tot en met 1 juli 2016 kunt u [het self-assessment invullen](#). Daarbij heeft u de volgende gegevens nodig:

Website e-tool: www.sa-tb.nl

Gebruikersnaam: <<gebruikersnaam>>

Wachtwoord: <<wachtwoord>>



Waarom het self-assessment?

- Door het self-assessment in te vullen waarborgt u dat alle relevante informatie wordt meegenomen en beoordeeld voor de Transparantiebenchmark.
- Door het invullen van het self-assessment doet u kennis op over de internationaal geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving. De criteria zijn opgesteld op basis van de [GRI G4 richtlijnen](#) en het Integrated Reporting (IR) framework van de [IIRC](#).
- U krijgt inzicht in de verbeterpunten voor de verslaggeving van uw onderneming. Dit geeft u de mogelijkheid om de MVO-verantwoording van uw bedrijf te verbeteren en u te onderscheiden.
- Tijdens en na het invullen van het self-assessment krijgt u inzicht in uw voorlopige score.

"We are clear, is een van de waarden van NN Group. Wij doen mee aan de Transparantiebenchmark, omdat het ons inzicht geeft in onze prestatie en richting kan bieden om onze verslaggeving nog verder te verbeteren."

Aandachtspunten bij het invullen van het self-assessment

- Kloppen uw profielgegevens?
- Uploadt uw jaarverslag en/of andere verslaggeving die u gebruikt bij het invullen van het self-assessment als onderbouwing. Door hier eerst uw verslaggeving te uploaden, kunt u aan elk criterium snel en eenvoudig uw onderbouwing koppelen!
- Het is van belang om uw aangevinkte antwoorden zo *specifiek* mogelijk te verwijzen naar de bijhorende pagina's en/of zinsneden, alinea's, kaders, etc.
- Controleer of u bij elk aangevinkt antwoord hebt verwezen naar bijbehorende onderbouwing. Dit is herkenbaar aan de tekst die groen kleurt (i.p.v. grijs). *Alleen* antwoorden die zijn gekoppeld aan een onderbouwing kunnen worden meegenomen in de beoordeling!
- De criteria zijn *niet* inhoudelijk gewijzigd ten opzichte van vorig jaar, wel zijn er enkele tekstuele aanpassingen gemaakt ter verheldering. U kunt de wijzigingen zien op de [website](#).
- U hoeft het self-assessment niet in één keer in te vullen. U kunt zo vaak in- en uitloggen als nodig, uw gegevens blijven bewaard. Bent u klaar met het invullen van het self-assessment, klik dan op 'afronden' op de pagina in de e-tool waar uw eindscore zichtbaar is.

Wanneer u voor 15 juni het self-assessment afrondt, bieden we u een persoonlijke analyse aan van uw score op de Transparantiebenchmark 2016 waarmee u inzicht krijgt in de belangrijkste verbeterpunten.

Vul het self-assessment in en maak kans op een masterclass integrated reporting: onder alle deelnemers die het self-assessment hebben ingevuld verloten we 20 toegangskarten.

Bedrijven met een buitenlandse moeder

Het kan zijn dat uw onderneming onderdeel uitmaakt van een multinationale onderneming, waarvan geen verantwoordingsinformatie beschikbaar is op het niveau van de Nederlandse bedrijfsactiviteiten.

U kunt er dan voor kiezen gebruik te maken van de Groepsverslagenregeling, waarbij uw onderneming wordt opgenomen op een aparte lijst, zonder onderlinge benchmark (score). Wilt u gebruik maken van deze regeling, dan moet u dit vóór 1 juli 2016 melden aan:

helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com. U moet daarbij vermelden dat het gaat om de 'groepsverslagenregeling' en het groepsverslag bijvoegen. Meer informatie hierover kunt u vinden op de [website](#).

"Duurzaamheid is erg belangrijk voor Accell Group, de Transparantiebenchmark helpt ons de interne discussie over duurzaamheid op te voeren"

Veel succes met het invullen van het self-assessment!

Mocht u vragen hebben over het self-assessment dan kunt u contact opnemen met de EY-helpdesk: 088-4071000 of helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com.

Meer informatie over de Transparantiebenchmark kunt u vinden op de website <https://www.transparantiebenchmark.nl/>.

Met vriendelijke groet,

De heer Waasdorp
Directeur Ondernemerschap
Ministerie van Economische Zaken

7.6 Bijlage 5.4 Transparantiebenchmark deel 2 - Uitnodiging controlegroep

Beste deelnemer aan de Transparantiebenchmark,

De e-tool van de Transparantiebenchmark is vanaf nu beschikbaar! Tot en met 1 juli 2016 kunt u [het self-assessment invullen](#). Daarbij heeft u de volgende gegevens nodig:

Website e-tool: www.sa-tb.nl

Gebruikersnaam: <<gebruikersnaam>>

Wachtwoord: <<wachtwoord>>

Waarom het self-assessment?

- Door het self-assessment in te vullen waarborgt u dat alle relevante informatie wordt meegenomen en beoordeeld voor de Transparantiebenchmark.
- Door het invullen van het self-assessment doet u kennis op over de internationaal geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving. De criteria zijn opgesteld op basis van de [GRI G4 richtlijnen](#) en het Integrated Reporting (IR) framework van de [IIRC](#).
- U krijgt inzicht in de verbeterpunten voor de verslaggeving van uw onderneming. Dit geeft u de mogelijkheid om de MVO-verantwoording van uw bedrijf te verbeteren en u te onderscheiden.
- Tijdens en na het invullen van het self-assessment krijgt u inzicht in uw voorlopige score.

Aandachtspunten bij het invullen van het self-assessment

- Kloppen uw profielgegevens?
- Uploadt uw jaarverslag en/of andere verslaggeving die u gebruikt bij het invullen van het self-assessment als onderbouwing. Door hier eerst uw verslaggeving te uploaden, kunt u aan elk criterium snel en eenvoudig uw onderbouwing koppelen!
- Het is van belang om uw aangevinkte antwoorden zo *specifiek* mogelijk te verwijzen naar de bijhorende pagina's en/of zinsneden, alinea's, kaders, etc.
- Controleer of u bij elk aangevinkt antwoord hebt verwezen naar bijbehorende onderbouwing. Dit is herkenbaar aan de tekst die groen kleurt (i.p.v. grijs). *Alleen* antwoorden die zijn gekoppeld aan een onderbouwing kunnen worden meegenomen in de beoordeling!
- De criteria zijn *niet* inhoudelijk gewijzigd ten opzichte van vorig jaar, wel zijn er enkele tekstuele aanpassingen gemaakt ter verheldering. U kunt de wijzigingen zien op de [website](#).
- U hoeft het self-assessment niet in één keer in te vullen. U kunt zo vaak in- en uitloggen als nodig, uw gegevens blijven bewaard. Bent u klaar met het invullen van het self-assessment, klik dan op 'afroonden' op de pagina in de e-tool waar uw eindscore zichtbaar is.

Wanneer u voor 15 juni het self-assessment afrondt, bieden we u een persoonlijke analyse aan van uw score op de Transparantiebenchmark 2016 waarmee u inzicht krijgt in de belangrijkste verbeterpunten.

Vul het self-assessment in en maak kans op een masterclass integrated reporting: onder alle deelnemers die het self-assessment hebben ingevuld verloten we 20 toegangskaarten.

Bedrijven met een buitenlandse moeder

Het kan zijn dat uw onderneming onderdeel uitmaakt van een multinationale onderneming, waarvan geen verantwoordingsinformatie beschikbaar is op het niveau van de Nederlandse bedrijfsactiviteiten.

U kunt er dan voor kiezen gebruik te maken van de Groepsverslagenregeling, waarbij uw onderneming wordt opgenomen op een aparte lijst, zonder onderlinge benchmark (score). Wilt u gebruik maken van deze regeling, dan moet u dit vóór 1 juli 2016 melden aan: helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com. U moet daarbij vermelden dat het gaat om de 'groepsverslagenregeling' en het groepsverslag bijvoegen. Meer informatie hierover kunt u vinden op de [website](#).

Veel succes met het invullen van het self-assessment!

Mocht u vragen hebben over het self-assessment dan kunt u contact opnemen met de EY-helpdesk: 088-4071000 of helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com.

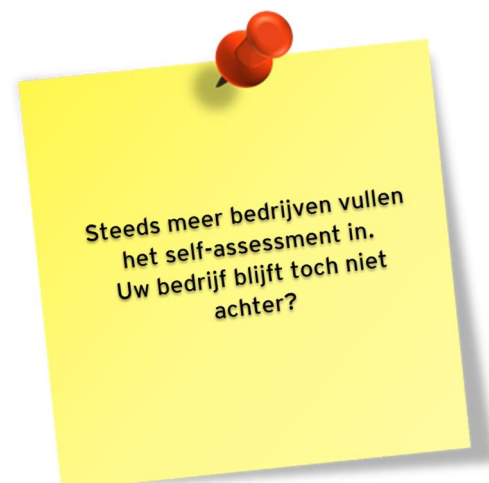
Meer informatie over de Transparantiebenchmark kunt u vinden op de website <https://www.transparantiebenchmark.nl/>.

Met vriendelijke groet,

De heer Waasdorp
Directeur Ondernemerschap
Ministerie van Economische Zaken

7.7 Bijlage 5.5 Transparantiebenchmark deel 2 – Herinneringsmailing interventiegroep

Transparantiebenchmark [english](#)



Beste deelnemer aan de Transparantiebenchmark,

De Transparantiebenchmark 2016 van het Ministerie van Economische Zaken is in volle gang. Op donderdag 28 april jl. waren ruim 100 deelnemers aanwezig bij de Kick-Off meeting in Den Haag. We kijken terug op een geslaagde en leerzame bijeenkomst en hopen dat de aanwezigen het ook zo hebben ervaren. *Wilt u terughalen wat er is gezegd?* Op [de website van de Transparantiebenchmark](#) vindt u het verslag en de presentaties.

Self - assessment

Bent u al begonnen met het invullen van het self-assessment? U heeft hiervoor nog maar 2 weken, namelijk tot en met 1 juli 2016! U kunt het self-assessment invullen via www.sa-tb.nl.

Op 2 mei jl. heeft u een e-mail ontvangen waarin wij u mededeelden dat u geselecteerd bent om deel te nemen aan de Transparantiebenchmark. In desbetreffende e-mail hebben wij tevens de inloggegevens voor uw organisatie die u toegang geven tot het self-assessment met u gedeeld. Mocht u niet beschikken over de inloggegevens, mail dan naar Transparantiebenchmark@minez.nl

Wat levert het self-assessment u op?

De Transparantiebenchmark werkt met een online vragenlijst waarmee u zelf de mate van transparantie

over de maatschappelijke prestaties van uw onderneming beoordeelt. Door het self-assessment in te vullen:

- Waarborgt u dat alle relevante informatie wordt meegenomen en beoordeeld voor de Transparantiebenchmark.
- Doet u kennis op over de internationaal geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving. De criteria zijn opgesteld op basis van de [GRI G4 richtlijnen](#) en het Integrated Reporting (IR) framework van de [IIRC](#).
- Krijgt u inzicht in de verbeterpunten voor de verslaggeving van uw onderneming. Dit geeft u de mogelijkheid om de MVO-verantwoording van uw bedrijf te verbeteren en u te onderscheiden.

Tijdens en na het invullen van het self-assessment krijgt u inzicht in uw voorlopige score.

“We are clear, is een van de waarden van NN Group. Wij doen mee aan de Transparantiebenchmark, omdat het ons inzicht geeft in onze prestatie en richting kan bieden om onze verslaggeving nog verder te verbeteren.”

Aandachtspunten bij het invullen van het self-assessment

- Kloppen uw profielgegevens?
- Uploadt uw jaarverslag en/of andere verslaggeving die u gebruikt bij het invullen van het self-assessment als onderbouwing. Door hier eerst uw verslaggeving te uploaden, kunt u aan elk criterium snel en eenvoudig uw onderbouwing koppelen!
- Het is van belang om uw aangevinkte antwoorden zo specifiek mogelijk te verwijzen naar de bijhorende pagina's en/of zinsneden, alinea's, kaders, etc.
- Controleer of u bij elk aangevinkt antwoord hebt verwezen naar bijbehorende onderbouwing. Dit is herkenbaar aan de tekst die groen kleurt (i.p.v. grijs). Alleen antwoorden die zijn gekoppeld aan een onderbouwing kunnen worden meegenomen in de beoordeling!
- De criteria zijn *niet* inhoudelijk gewijzigd ten opzichte van vorig jaar, wel zijn er enkele tekstuele aanpassingen gemaakt ter verheldering. U kunt de wijzigingen zien op de [website](#).
- U hoeft het self-assessment niet in één keer in te vullen. U kunt zo vaak in- en uitloggen als nodig, uw gegevens blijven bewaard. Bent u klaar met het invullen van het self-assessment, klik dan op 'afsluiten' op de pagina in de e-tool waar uw eindscore zichtbaar is.

Vul het self-assessment in en maak kans op een masterclass integrated reporting: onder alle deelnemers die het self-assessment hebben ingevuld verloten we 20 toegangskarten.

Bedrijven met een buitenlandse moeder

Het kan zijn dat uw onderneming onderdeel uitmaakt van een multinationale onderneming, waarvan geen verantwoordingsinformatie beschikbaar is op het niveau van de Nederlandse bedrijfsactiviteiten.

U kunt er dan voor kiezen gebruik te maken van de Groepsverslagenregeling, waarbij uw onderneming wordt opgenomen op een aparte lijst, zonder onderlinge benchmark (score). Wilt u gebruik maken van deze regeling, dan moet u dit vóór 1 juli 2016 melden aan: helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com. U moet daarbij vermelden dat het gaat om de 'groepsverslagenregeling' en het groepsverslag bijvoegen. Meer informatie hierover kunt u vinden op de [website](#).

"Duurzaamheid is erg belangrijk voor Accell Group, de Transparantiebenchmark helpt ons de interne discussie over duurzaamheid op te voeren."

Veel succes met het invullen van het self-assessment!

Mocht u vragen hebben over het self-assessment dan kunt u contact opnemen met de EY-helpdesk: 088-4071000 of helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com.

Meer informatie over de Transparantiebenchmark kunt u vinden op de website <https://www.transparantiebenchmark.nl/>.

Met vriendelijke groet,

De heer Drs. P.M. Waasdorp
Directeur Ondernemerschap
Ministerie van Economische Zaken

7.8 Bijlage 5.6 Transparantiebenchmark deel 2 – Herinneringsmailing interventiegroep

Beste deelnemer aan de Transparantiebenchmark,

De Transparantiebenchmark 2016 van het Ministerie van Economische Zaken is in volle gang. Op donderdag 28 april jl. waren ruim 100 deelnemers aanwezig bij de Kick-Off meeting in Den Haag. We kijken terug op een geslaagde en leerzame bijeenkomst en hopen dat de aanwezigen het ook zo hebben ervaren. Wilt u terughalen wat er is gezegd? Op [de website van de Transparantiebenchmark](#) vindt u het verslag en de presentaties.

Self - assessment

Bent u al begonnen met het invullen van het self-assessment? U heeft hiervoor nog maar 2 weken, namelijk tot en met

1 juli 2016! U kunt het self-assessment invullen via www.sa-tb.nl.

Op 2 mei jl. heeft u een e-mail ontvangen met de inloggegevens voor uw organisatie die u toegang geven tot het self-assessment. Mocht u niet beschikken over de inloggegevens, mail dan naar Transparantiebenchmark@minez.nl

Wat levert het self-assessment u op?

De Transparantiebenchmark werkt met een online vragenlijst waarmee u zelf de mate van transparantie over de maatschappelijke prestaties van uw onderneming beoordeelt. Door het self-assessment in te vullen:

- Waarborgt u dat alle relevante informatie wordt meegenomen en beoordeeld voor de Transparantiebenchmark.
- Doet u kennis op over de internationaal geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving. De criteria zijn opgesteld op basis van de GRI G4 richtlijnen en het Integrated Reporting (IR) framework van de IIRC.
- Krijgt u inzicht in de verbeterpunten voor de verslaggeving van uw onderneming. Dit geeft u de mogelijkheid om de MVO-verantwoording van uw bedrijf te verbeteren en u te onderscheiden.

Tijdens en na het invullen van het self-assessment krijgt u inzicht in uw voorlopige score.

Aandachtspunten bij het invullen van het self-assessment

- Kloppen uw profielgegevens?
- Uploadt uw jaarverslag en/of andere verslaggeving die u gebruikt bij het invullen van het self-assessment als onderbouwing. Door hier eerst uw verslaggeving te uploaden, kunt u aan elk criterium snel en eenvoudig uw onderbouwing koppelen!
- Het is van belang om uw aangevinkte antwoorden zo specifiek mogelijk te verwijzen naar de bijhorende pagina's en/of zinsneden, alinea's, kaders, etc.
- Controleer of u bij elk aangevinkt antwoord hebt verwezen naar bijbehorende onderbouwing. Dit is herkenbaar aan de tekst die groen kleurt (i.p.v. grijs). Alleen antwoorden die zijn gekoppeld aan een onderbouwing kunnen worden meegenomen in de beoordeling!
- De criteria zijn niet inhoudelijk gewijzigd ten opzichte van vorig jaar, wel zijn er enkele tekstuele aanpassingen gemaakt ter verheldering. U kunt de wijzigingen zien op de website.

- U hoeft het self-assessment niet in één keer in te vullen. U kunt zo vaak in- en uitloggen als nodig, uw gegevens blijven bewaard. Bent u klaar met het invullen van het self-assessment, klik dan op 'afsluiten' op de pagina in de e-tool waar uw eindscore zichtbaar is.

Vul het self-assessment in en maak kans op een masterclass integrated reporting: onder alle deelnemers die het self-assessment hebben ingevuld verloten we 20 toegangskarten.

Bedrijven met een buitenlandse moeder

Het kan zijn dat uw onderneming onderdeel uitmaakt van een multinationale onderneming, waarvan geen verantwoordingsinformatie beschikbaar is op het niveau van de Nederlandse bedrijfsactiviteiten.

U kunt er dan voor kiezen gebruik te maken van de Groepsverslagenregeling, waarbij uw onderneming wordt opgenomen op een aparte lijst, zonder onderlinge benchmark (score). Wilt u gebruik maken van deze regeling, dan moet u dit vóór 1 juli 2016 melden aan:

helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com. U moet daarbij vermelden dat het gaat om de 'groepsverslagenregeling' en het groepsverslag bijvoegen. Meer informatie hierover kunt u vinden op de website.

Veel succes met het invullen van het self-assessment!

Mocht u vragen hebben over het self-assessment dan kunt u contact opnemen met de EY-helpdesk: 088-4071000 of helpdesk.transparantiebenchmark@nl.ey.com.

Meer informatie over de Transparantiebenchmark kunt u vinden op de website <https://www.transparantiebenchmark.nl/>.

Met vriendelijke groet,

De heer Drs. P.M. Waasdorp
Directeur Ondernemerschap
Ministerie van Economische Zaken

7.9 Bijlage 5.7: Banenafpraak - Overzicht uitgevraagde bedrijfskenmerken

Kenmerk	Waardes
Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsintensieve bedrijven (Landbouw, bosbouw en visserij, Winning van delfstoffen, Industrie, Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht, Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering, Bouwnijverheid, Groot- en detailhandel, Vervoer en opslag, Logies-, maaltijd en drankverstrekking - Kennisintensieve bedrijven (Informatie en communicatie, Financiële instellingen, Verhuur van en handel in onroerend goed, Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening, Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening, Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen, Onderwijs, Gezondheids- en welzijnszorg, Cultuur, sport en recreatie
Aantal werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - minder dan 25 werknemers - 25-50 werknemers - 50-100 werknemers - 100-200 werknemers - meer dan 200 werknemers
Percentage laagopgeleide werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - Minder dan 10% - Tussen 10-25% - Tussen 25-50% - Tussen 50-75% - Meer dan 75%
Aantal FTE (incl. inhuurkrachten) in dienst met een afstand tot een de arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> - Minder dan 20 FTE - Meer dan 19 FTE
Belegging diversiteit in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nee
Percentage van de begroting bedoeld voor marketing	<ul style="list-style-type: none"> - 0-5% - 5-10% - Meer dan 10%
Organisatie bekend met de Banenafpraak	<ul style="list-style-type: none"> - Goed bekend - Enigszins bekend - Niet bekend
Organisatie al ingezet voor de Banenafpraak	<ul style="list-style-type: none"> - Mijn organisatie heeft mensen uit de doelgroep van de Banenafpraak aangenomen. - Mijn organisatie heeft zich nog niet ingezet voor de Banenafpraak. - Mijn organisatie heeft sollicitatiegesprekken gehouden met mensen uit de doelgroep van de Banenafpraak, maar nog niemand aangenomen.

7.10 Bijlage 5.8: Banenafspraken - Overzicht van de vignetten

Vignet nummer	Kenmerk 1.0 'Shame' lijst	Kenmerk 1.1 'Pluim' lijst	Kenmerk 1.2 Geen lijst	Kenmerk 2.0 Team	Kenmerk 2.1 Individu	Kenmerk 3.0 Non-interactief	Kenmerk 3.1 Interactief	Kenmerk 4.0 Publicatie jaarverslag	Kenmerk 4.1 Geen publicatie jaarverslag
1	X			X		X		X	
2		X		X		X		X	
3			X	X		X		X	
4	X			X			X	X	
5		X		X			X	X	
6			X	X			X	X	
7	X				X	X		X	
8		X			X	X		X	
9			X		X	X		X	
10	X				X		X	X	
11		X			X		X	X	
12			X		X		X	X	
13	X			X		X			X
14		X		X		X			X
15			X	X		X			X
16	X			X			X		X
17		X		X			X		X
18			X	X			X		X
19	X				X	X			X
20		X			X	X			X
21			X		X	X			X
22	X				X		X		X
23		X			X		X		X
24			X		X		X		X

- Groep 1: 1, 2, 3, 22, 23, 24
- Groep 2: 24, 23, 22, 3, 2, 1
- Groep 3: 4, 5, 6, 19, 20, 21
- Groep 4: 21, 20, 19, 6, 5, 4
- Groep 5: 7, 8, 9, 16, 17, 18
- Groep 6: 18, 17, 16, 9, 8, 7
- Groep 7: 10, 11, 12, 13, 14, 15
- Groep 8: 15, 14, 13, 12, 11, 10

7.11 Bijlage 5.9: Banenafspraken - Een voorbeeld van een enquête (enquête groep 1)

Introductietekst voorafgaande aan elke enquête

In het sociaal akkoord uit 2013 hebben werkgevers gezamenlijk afgesproken om (oplopend tot 2026) 100.000 extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, die niet in staat zijn een inkomen op het niveau van het Wettelijk Minimum Loon te verdienen. Werkgevers, gemeenten, UWV en andere organisaties zetten zich sinds 2014 actief in om deze 'Banenafspraken' tot een succes te maken.

De doelgroep voor de Banenafspraken bestaat uit:

- *Mensen die onder de Participatiewet vallen en die geen Wettelijk Minimum Loon kunnen verdienen.* Dit zijn mensen met een bijstandsuitkering die door een beperking niet voldoen aan de eisen voor bestaande functies.
- *Mensen met een Wsw-indicatie (sociale werkvoorziening).* Zij kunnen wel werken, maar dan onder andere omstandigheden.
- *Wajongers met arbeidsvermogen.* Dit zijn mensen met een blijvende arbeidsbeperking. De beperking is voor hun 18e of tijdens hun studie duidelijk geworden. Zij kunnen prima werken als de functie-eisen aansluiten bij hun capaciteiten.
- *Mensen met een Wiv-baan of ID-baan.* Wiv- en ID-banen zijn gesubsidieerde banen en zijn ooit bedoeld om langdurige werkloosheid terug te dringen en doorstromen naar reguliere banen te bevorderen.

Vignet 1: Kenmerken 1.0, 2.0, 3.0 en 4.0

Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent uitgenodigd om in een team na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken (2.0).

Voor elk bedrijf is vooraf vastgesteld hoeveel werknemers er per jaar via de Banenafspraken aangenomen moeten worden (op basis van sector en omvang van het bedrijf) (3.0).

Elk half jaar wordt er een lijst gepubliceerd waaruit blijkt welke sectoren zich het minste inzetten voor het aannemen van werknemers in het kader van de Banenafspraken (1.0).

Het is verplicht om in het jaarverslag te publiceren over de voortgang van het aannemen van mensen uit de Banenafspraken (4.0).

Vragen na het vignet

- Zou uw bedrijf in bovenstaande situatie iemand aannemen vanuit de Banenafspraken? Kies op basis van een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekent: absoluut niet en 5 betekent: absoluut wel.
Antwoord:
- Kunt u hiervoor een onderbouwing geven?
Antwoord:

Vignet 2: Kenmerken 1.1, 2.0, 3.0 en 4.0

Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent uitgenodigd om in een team na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken (2.0).

Voor elk bedrijf is vooraf vastgesteld hoeveel werknemers er per jaar via de Banenafspraken aangenomen moeten worden (op basis van sector en omvang van het bedrijf) (3.0).

Elk half jaar wordt er een lijst gepubliceerd waaruit blijkt welke sectoren zich het meeste inzetten voor het aannemen van werknemers in het kader van de Banenafspraken (1.1).

Het is verplicht om in het jaarverslag te publiceren over de voortgang van het aannemen van mensen uit de Banenafspraken (4.0).

Vragen na het vignet

- Zou uw bedrijf in bovenstaande situatie iemand aannemen vanuit de Banenafspraken? Kies op basis van een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekent: absoluut niet en 5 betekent: absoluut wel.
Antwoord:
- Kunt u hiervoor een onderbouwing geven?
Antwoord:

Vignet 3: Kenmerken 1.2, 2.0, 3.0 en 4.0

Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent uitgenodigd om in een team na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken (2.0).

Voor elk bedrijf is vooraf vastgesteld hoeveel werknemers er per jaar via de Banenafspraken aangenomen moeten worden (op basis van sector en omvang van het bedrijf) (3.0).

Het is verplicht om in het jaarverslag te publiceren over de voortgang van het aannemen van mensen uit de Banenafspraken (4.0).

Vragen na het vignet

- Zou uw bedrijf in bovenstaande situatie iemand aannemen vanuit de Banenafspraken? Kies op basis van een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekent: absoluut niet en 5 betekent: absoluut wel.
Antwoord:
- Kunt u hiervoor een onderbouwing geven?
Antwoord:

Vignet 22: Kenmerken 1.0, 2.1, 3.1 en 4.1

Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent gevraagd om namens uw bedrijf na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken (2.1).

Elke werkgever is vrij om de Banenafspraken naar eigen invulling na te komen (3.1).

Elk half jaar wordt er een lijst gepubliceerd waaruit blijkt welke sectoren zich het minste inzetten voor het aannemen van werknemers in het kader van de Banenafspraken (1.0).

Vragen na het vignet

- Zou uw bedrijf in bovenstaande situatie iemand aannemen vanuit de Banenafspraken? Kies op basis van een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekent: absoluut niet en 5 betekent: absoluut wel.
Antwoord:
- Kunt u hiervoor een onderbouwing geven?
Antwoord:

Vignet 23: Kenmerken 1.1, 2.1, 3.1 en 4.1

Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent gevraagd om namens uw bedrijf na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken (2.1).

Elke werkgever is vrij om de Banenafspraken naar eigen invulling na te komen (3.1).

Elk half jaar wordt er een lijst gepubliceerd waaruit blijkt welke sectoren zich het meeste inzetten voor het aannemen van werknemers in het kader van de Banenafspraken (1.1).

Vragen na het vignet

- Zou uw bedrijf in bovenstaande situatie iemand aannemen vanuit de Banenafspraken? Kies op basis van een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekent: absoluut niet en 5 betekent: absoluut wel.
Antwoord:
- Kunt u hiervoor een onderbouwing geven?
Antwoord:

Vignet 24: Kenmerken 1.2, 2.1, 3.1 en 4.1

Binnen uw bedrijf bestaat er een vacature die vervuld moet worden. U bent gevraagd om namens uw bedrijf na te denken of het een mogelijkheid is om de vacature in te vullen via de Banenafspraken (2.1).

Elke werkgever is vrij om de Banenafspraken naar eigen invulling na te komen (3.1).

Vragen na elk vignet

- Zou uw bedrijf in bovenstaande situatie iemand aannemen vanuit de Banenafspraken? Kies op basis van een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekent: absoluut niet en 5 betekent: absoluut wel.
Antwoord:
- Kunt u hiervoor een onderbouwing geven?
Antwoord:

Algemene vragen

1. Wat is uw naam?
2. Voor welk bedrijf bent u werkzaam?
3. Binnen welke sector is uw bedrijf werkzaam? (bron: Standaard Bedrijfs Indeling, versie 2016)
 - *Landbouw, bosbouw en visserij*
 - *Winning van delfstoffen*
 - *Industrie*
 - *Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht*
 - *Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering*
 - *Bouwnijverheid*
 - *Groot- en detailhandel*
 - *Vervoer en opslag*
 - *Logies-, maaltijd en drankverstrekking*
 - *Informatie en communicatie*
 - *Financiële instellingen*
 - *Verhuur van en handel in onroerend goed*
 - *Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening*
 - *Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening*
 - *Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen*
 - *Onderwijs*
 - *Gezondheids- en welzijnszorg*
 - *Cultuur, sport en recreatie*
 - *Overige dienstverlening, namelijk:*

4. Wat is uw functie?

- *Directeur*
- *HR-manager*
- *Diversity manager*
- *HR-adviseur*
- *Manager bedrijfsvoering*
- *Anders, namelijk..*

5. Hoeveel werknemers zijn er werkzaam binnen uw organisatie?

Antwoord:

6. Hoeveel procent van uw werknemers bestaat uit laagopgeleiden?

- *Minder dan 10%*
- *Tussen 10-25%*
- *Tussen 25-50%*
- *Tussen 50-75%*
- *Meer dan 75%*

N.B. Definitie laagopgeleiden: mensen met een opleiding op het niveau van basisonderwijs, lbo of mavo/het huidige vmbo-niveau (bron: CBS Statline)

7. Hoeveel FTE (inclusief inhuurkrachten) met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft u in dienst op peildatum 1 januari 2016?

Antwoord:

8. Is er binnen uw bedrijf iemand verantwoordelijk voor beleid ten aanzien van diversiteit, bijvoorbeeld in de functie van 'diversity manager'?

- *Ja*
- *Nee*

N.B. Diversiteitsbeleid is een beleid dat rekening houdt dat individuen op veel aspecten van elkaar verschillen, en waarbij de uitdaging voor de organisatie is haar medewerkers met hun uiteenlopende kwaliteiten optimaal in te zetten in het belang van een duurzame ontwikkeling van de organisatie en van hen die daarin werkzaam zijn (bron: SER, 2009).

9. Welk percentage van de begroting van uw organisatie wordt ingezet voor marketingdoeleinden?

- *0-5%*
- *5-10%*
- *Meer dan 10%*

10. In hoeverre is uw organisatie bekend met de Banenafspraken?

- *Goed bekend*
- *Enigszins bekend*
- *Niet bekend*

11. In hoeverre heeft uw organisatie zich al ingezet voor de Banenafspraken?

- *Mijn organisatie heeft mensen uit de doelgroep van de Banenafspraken aangenomen.*
- *Mijn organisatie heeft zich nog niet ingezet voor de Banenafspraken.*

- *Mijn organisatie heeft sollicitatiegesprekken gehouden met mensen uit de doelgroep van de Banenafspraken, maar nog niemand aangenomen.*

12. Indien het antwoord op vraag 11 luidde: 'Mijn organisatie heeft zich nog niet ingezet voor de Banenafspraken', wat was hiervoor de voornaamste reden?

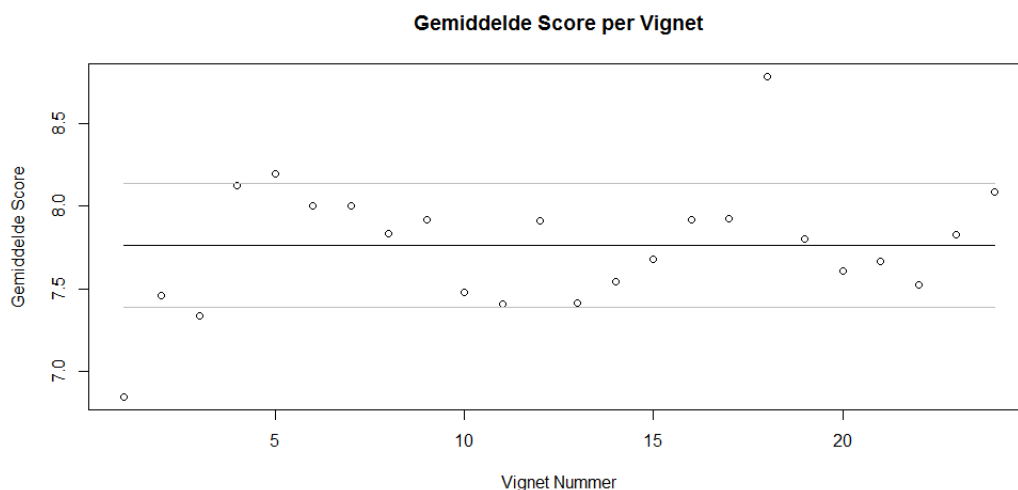
- *Mijn organisatie is niet bekend met de Banenafspraken.*
- *De doelgroep sluit niet aan bij onze vacatures.*
- *Anders, namelijk:*

13. Bent u door persoonlijke redenen (bijv. affiniteit met de doelgroep) van mening dat uw organisatie zich moet inzetten voor de Banenafspraken?

- *Ja*
- *Nee*

7.12 Bijlage 5.10: Banenafpraak – Fixed effects regressie

Hieronder zijn de gemiddelde scores per vignet weergegeven. Ter illustratie: uit de figuur blijkt dat vignet 1 met een 6.8 is beoordeeld door de respondenten die dit vignet voorgelegd hebben gekregen.



Vignet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gemiddelde	6,8	7,5	7,3	8,1	8,2	8,0	8,0	7,8	7,9	7,5	7,4	7,9
SD	3,3	3,0	3,0	2,5	2,3	2,4	2,1	2,3	2,1	1,9	2,1	1,8
Vignet	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Gemiddelde	7,4	7,5	7,7	7,9	7,9	8,8	7,8	7,6	7,7	7,5	7,8	8,1
SD	2,1	1,9	2,0	2,1	2,0	1,0	2,7	2,9	2,9	2,7	2,6	2,2

De totale gemiddelde score van de vignetten is een 7.7. Wat opvalt is dat de gemiddelde scores per vignet niet heel erg van elkaar afwijken: de gemiddelden schommelen allemaal tussen de 7 en 8.

7.13 Bijlage 5.11: Banenafpraak – Fixed effects regressie

De regressies met fixed effects om te controleren voor heterogeniteit - al dan niet geobserveerd - geven de volgende resultaten. Deze zijn vergelijkbaar aan de resultaten in de hoofdtekst.

```

Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      458
Group variable: id                   Number of groups =       86

R-sq:  within = 0.0653                Obs per group:  min =       1
      between = 0.0073                  avg   =       5.3
      overall  = 0.0092                  max   =       6

                                         F(5,85)        =       2.49
corr(u_i, Xb) = -0.0211                Prob > F        =       0.0373

```

(Std. Err. adjusted for 86 clusters in id)

v	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
shame	-.3868552	.1218227	-3.18	0.002	-.6290713	-.1446391
pluim	-.1761542	.108424	-1.62	0.108	-.3917302	.0394218
team	-.0777367	.1586228	-0.49	0.625	-.3931214	.2376479
interactief	-.3386499	.1672976	-2.02	0.046	-.6712824	-.0060175
jaarverslag	-.2544773	.1864626	-1.36	0.176	-.6252149	.1162603
_cons	8.22487	.2277769	36.11	0.000	7.771988	8.677751
sigma_u	2.1721056					
sigma_e	1.1193325					
rho	.79016644	(fraction of variance due to u_i)				

7.14 Bijlage 5.12: Banenafspraken – Kwalitatieve analyse responses

Respondenten hebben de mogelijkheid om antwoorden toe te lichten. Een flink aantal respondenten heeft dat ook gedaan. Dit maakt een kwalitatieve analyse mogelijk van voorkeuren en aandachtspunten van respondenten. We hebben daarbij gekeken naar de totale groep van 86 vragenlijsten. De vragenlijsten die niet geschikt zijn voor de kwantitatieve analyse (te weinig ingevulde scores) bevatten namelijk wel geschreven toelichtingen (antwoorden op open vragen).

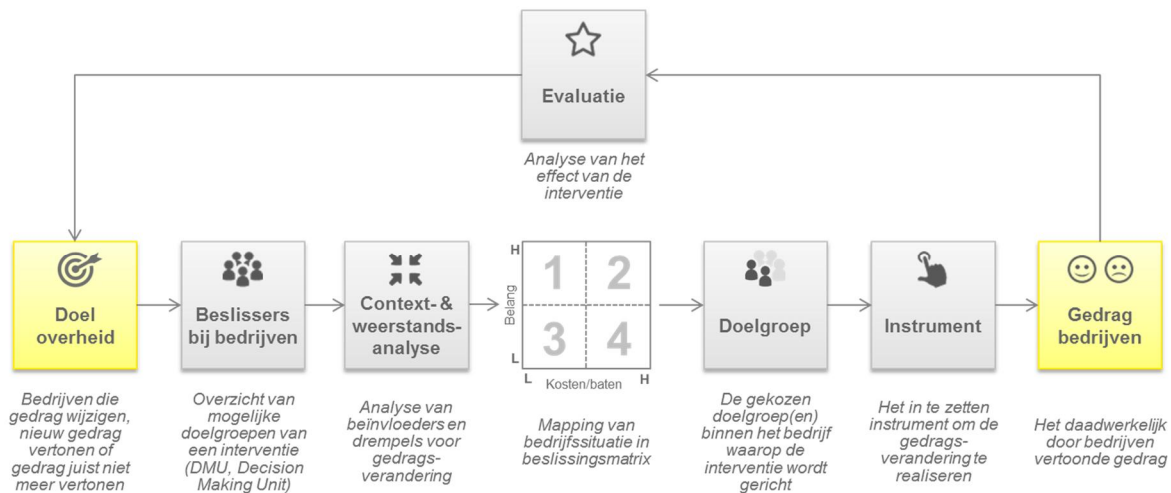
Tijdens het bestuderen van de toelichtingen zijn we werkende wijs tot een clustering gekomen van aandachtspunten. Deze aandachtspunten hangen veelal nauw samen met de kenmerken van vignetten, zoals bijvoorbeeld het nut van publiceren of het belang van belonen. Wat in de antwoorden opvalt is dat de eerste toelichting van bedrijven meestal een verantwoording is van de wijze waarop ze in het algemeen omgaan met dit thema. Een nadere specificering van de aandachtspunten naar eigenschappen van bedrijven (omvang, branche) is niet zinvol doordat de aantallen te laag zijn om significante verbanden te vinden.

Bijna één derde (31%) van de bedrijven geeft aan dat het aannemen van iemand uit de doelgroep 'Banenafspraken' conform de missie of visie is van het bedrijf. Opvallend is dat slechts 6% dit thema ook koppelt aan MVO-beleid. In totaal 37% van de respondenten geeft dus aan dat dit thema structureel onderdeel is van regulier of MVO-beleid.

29% geeft vervolgens aan (meestal in de 2^e open vraag) dat inzet van iemand uit de doelgroep wel moet passen in de functie, het team of de cultuur van het bedrijf. Job creation of job carving wordt hier niet genoemd als middel om dat te realiseren.

Bijna een kwart (24%) benadrukt dat publiceren van informatie geen effect zal hebben. Ze benadrukken de intrinsieke motivatie die nodig is om dit te doen. Belonen of straffen middels lijstjes of het publiceren in een jaarverslag wordt niet als een effectieve weg beschouwd.

7.15 Bijlage 4.2 Archtype – Innovatie – vragenlijst



Doel overheid: bedrijven stimuleren om te innoveren en gezamenlijk te innoveren

- De overheid wil bedrijven graag stimuleren en aanzetten om te innoveren.
- Wat moet de overheid doen om de innovatiebereidheid van bedrijven te stimuleren en tot actie aan te zetten dat ze zelf innoveren en gezamenlijk met andere bedrijven gaan innoveren?

Beslissers bij bedrijven:

- Wie zijn er binnen een bedrijf betrokken als het over innovatie gaat?
- Hoe verloopt het beslissingsproces om te innoveren?
- Wie zijn betrokken (personen, afdelingen)?
- Welke fases doorloopt een beslissing, wie beïnvloedt het en waar wordt veelal het besluit genomen?
- Zijn er verschillen per sector waarneembaar?
- Is er een verschil tussen een publiek en privaat bedrijf?
- Is er een verschil tussen grote, middel en kleine bedrijven?

Context en weerstand:

- In hoeverre verschilt de situatie van bedrijven die wel innoveren tov bedrijven die niet innoveren?
- Verschil in interne omgeving (structuur, cultuur, financiële positie, type bedrijf rechtsvorm BV/NV...?) wat is verschillend en hoe beïnvloedt dat bedrijven op innovatie vlak?
- Welke factoren spelen een belangrijke rol bij de keuze of een bedrijf meer gaat innoveren?
- Welke dynamieken spelen er veelal een rol als men de afweging maakt om te innoveren.
- Welke motieven, afwegingen en weerstand spelen een rol bij een innovatiebeslissing (bij individuen en tussen groepen)
- Welke interne en externe factoren spelen een rol bij het keuzeprocess?
- Verschil in externe omgeving (sector, mate concurrentie, structuur branche, stakeholders, stakeholders, faciliteiten) wat is verschillend en hoe beïnvloedt het bedrijven op innovatie vlak?
- Zijn er verschillen per sector waarneembaar? Is er een verschil tussen een publiek en privaat bedrijf?

Beslissingsmatrix:

- hoe komt men tot een innovatiebesluit welke afweging wordt er gemaakt?
- Kijkt men voornamelijk naar hoe belangrijk een innovatie voor een bedrijf is?
- Klopt het dat bij minder zwaarwegende innovaties (relatief) men relatief weinig factoren in overweging neemt en dat bij grote innovaties een meer weloverwogen keuze wordt gemaakt?
- Welke (intern en extern) factoren neemt men mee in de weloverwogen keuze?
- Welke kosten en baten afweging maakt men? (zowel monetair als niet-monetair)
- Klopt het als de kosten / inspanning die gedaan moet worden om de innovatie voor elkaar te krijgen naar verhouding laag zijn het gemakkelijker is deze innovatie teweeg te brengen dan bij verhoudingsgewijs hoge inspanningen / kosten.

Doelgroep:

- wie neemt uiteindelijk het besluit en hoe geeft men opvolging hieraan?
- Wie is de meest geschikte doelgroep waar de overheid zich op moet richten als ze innovatie willen stimuleren?

Instrument:

Er zijn tal van instrumenten en manieren die de overheid kan inzetten om bedrijven te stimuleren alleen of gezamenlijk te innoveren.

- Welke instrumenten ken je die succesvol blijken te zijn? Waarom zijn ze succesvol? Welk nadeel kleeft eraan?
- Hier onder staat een opsomming van mogelijke instrumenten die de overheid heeft.
- Zou je per instrument kunnen aangeven in hoeverre dit een goed instrument is om de innovatie bereidheid van bedrijven te stimuleren? Hoe zou de overheid dit instrument moeten inzetten? Welke nadelen zie je bij dit instrument?

Hoofdcategorieën die de overheid onderscheid:

- Gedragsbeïnvloeding (feedback, framing, gedragscontracten, keuzearchitectuur)
- Verwerving van steun of kennis (overleggen met bedrijven, onderzoek, experiment)
- Financiële sturing (prikkel, subsidie, vergunning, voucher)
- Sociale sturing (voorlichting, benchmark, best practice, deskundigheidsbevordering)
- Co-regulering en zelfregulering (zoals gedragscode, covenant, certificaat etc.)
- Invoeren nieuwe wet, Wijzigingswet of via bestaande rechtssituatie
- Sturing van de uitvoering (via beleidsregels, budget sturing, prestatie sturing)
- Regelen van de uitvoering van een overheidstaak (decentralisatie, privatisering, verzelfstandiging etc)
- Naleving en handhaving (sanctie, toezicht, keuze sanctie etc)
- Ex ante evaluatie (impact analyse, risico analyse etc)
- Monitoren van beleid (enquête, nulmeting, screening)

Nadere toelichting gedragsverandering door overheid wordt verstaan:

- Zouden deze instrumenten kunnen werken om bedrijven te stimuleren?
 - Feedback(loop) : Door het geven van feedback kan de overheid mensen bewust maken van hun eigen gedrag en verleiden tot gedragsverandering.
 - Framing en labelling: het oproepen van een bepaalde opvatting, gevoel of emotie bij mensen, doordat je ze confronteert met bepaalde tekens, woorden of sensaties.
 - Gedragscontracten en implementatie-intenties: Met behulp van gedragscontracten en implementatie-intenties kan de overheid mensen ondersteunen bij het behalen van hun zelfgeformuleerde gedragsdoelen, zoals stoppen met roken.

- Keuzearchitectuur: Keuzearchitectuur kan worden ingezet om mensen de gewenste keuze te laten maken. Het instrument werkt vanuit de wetenschap dat mensen voorspelbaar keuzegedrag vertonen.
- Omgevingsprikkel: Omgevingsprikkel spelen in op onbewuste mentale processen en zetten aan tot bepaald gedrag.

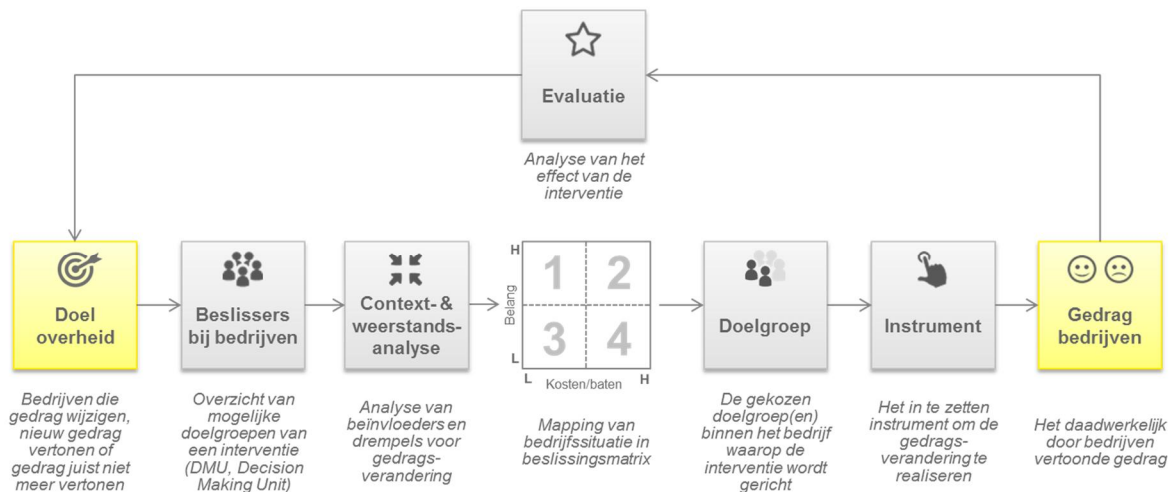
Welke instrumenten zullen meer succesvol zijn en welke minder?

Welk neven effect qua gedrag (positief/negatief) verwacht je per instrument?

Gedrag:

- welk typen innovatiegedragingen kunnen we onderscheiden bij bedrijven?
- Hoe reageren bedrijven en welk type gedragingen kunnen we onderscheiden. (proactief, afwachtend, terughoudend, negerend)
- Wat is uw verklaring hiervan?

7.16 Bijlage 4.3: Archetype – Scholing - vragenlijst



Doel overheid

De overheid wil bedrijven graag stimuleren en aanzetten om te investeren in een 'leven lang leren'; de (bij)scholing van werknemers. Doel van de overheid is een hoge arbeidsproductiviteit van de beroepsbevolking en een hoge lange termijn inzetbaarheid (tot aan de pensioenleeftijd). Wat kan de overheid naast het geven van financiële prikkels doen om de bereidheid van bedrijven, om in te zetten op scholing van werknemers, te stimuleren?

Beslissers bij bedrijven

- Wie zijn er binnen een bedrijf betrokken als het over scholing gaat?
- Hoe verloopt het beslissingsproces?
- Wie zijn betrokken (personen, afdelingen)?
- Wie beïnvloedt een besluit en waar wordt veelal het besluit genomen?
- Zijn er verschillen per sector waarneembaar?
- Is er een verschil tussen een publiek en privaat bedrijf?
- Is er een verschil tussen grote, middel en kleine bedrijven?

Context en weerstand

- In hoeverre is de interne omgeving (structuur, cultuur, financiële positie, type bedrijf, rechtsvorm BV/NV, ...) van invloed op het inzetten op scholing?
- Welke factoren spelen een belangrijke rol bij de keuze of een bedrijf scholing stimuleert?
- Welke dynamieken spelen er veelal een rol als men de afweging maakt om meer in te zetten op scholing?
- Welke motieven, afwegingen en weerstand spelen een rol bij een beslissing over scholing (bij individuen en tussen groepen)?
- Welke interne en externe factoren spelen een rol bij het keuzeproces?
- In hoeverre is de externe omgeving (sector, wetgeving, cao, vakbonden, mate concurrentie, structuur branche, stakeholders, shareholders, faciliteiten) van invloed?
- Zijn er verschillen per sector waarneembaar?
- Is er een verschil tussen een publiek en privaat bedrijf?
- Is er een verschil tussen grote, middel en kleine bedrijven?

Beslissingsmatrix

- Waar komt het initiatief voor een besluit rondom scholing vandaan binnen de organisatie?
- Hoe komt men tot een besluit over scholing; welke afwegingen worden er gemaakt?
- Welke (interne en externe) factoren neemt men mee in een weloverwogen keuze?
- Welke kosten en baten-afweging maakt men (zowel monetair als niet-monetair)?
- Klopt het als de kosten / inspanning die gedaan moeten worden om de beslissing voor elkaar te krijgen naar verhouding laag zijn, het gemakkelijker is deze beslissing teweeg te brengen dan bij verhoudingsgewijs hoge inspanningen / kosten?

Doelgroep

- Wie neemt uiteindelijk het besluit en hoe geeft men opvolging hieraan?
- Wie is de meest geschikte doelgroep waar de overheid zich op moet richten als ze scholing van werknemers wil stimuleren?

Instrument

- Er zijn tal van instrumenten en manieren die de overheid kan inzetten om bedrijven te stimuleren om in te zetten op scholing. Welke instrumenten ken je die succesvol blijken te zijn? Waarom zijn ze succesvol? Wat zijn mogelijke nadelen van het instrument?
- Hier onder staat een opsomming van mogelijke instrumenten die de overheid heeft. Zou je per instrument kunnen aangeven in hoeverre dit een goed instrument is om het inzetten op scholing door bedrijven te stimuleren?
 - Gedragsbeïnvloeding (feedback, framing, gedragscontracten, keuzearchitectuur)
 - Verwerving van steun of kennis (overleggen met bedrijven, onderzoek, experiment)
 - Financiële sturing (prikkel, subsidie, vergunning, voucher)
 - Sociale sturing (voorlichting, benchmark, best practice, deskundigheidsbevordering)
 - Co-regulering en zelfregulering (zoals gedragscode, convenant, certificaat etc.)
 - Invoeren nieuwe wet, Wijzigingswet of via bestaande rechtssituatie
 - Sturing van de uitvoering (via beleidsregels, budget sturing, prestatie sturing)
 - Regelen van de uitvoering van een overheidstaak (decentralisatie, privatisering, verzelfstandiging etc.)
 - Naleving en handhaving (sanctie, toezicht, keuze sanctie etc.)
 - Ex ante evaluatie (impact analyse, risico analyse etc.)
 - Monitoren van beleid (enquête, nulmeting, screening)
- Hoe zou de overheid dit instrument moeten inzetten? Welke nadelen zie je bij dit instrument?
- Welke instrumenten zullen meer succesvol zijn en welke minder?
- Welk neven effect qua gedrag (positief/negatief) verwacht je per instrument?

Gedrag

- Welk typen gedragingen kunnen we onderscheiden bij bedrijven? Hoe reageren bedrijven en welk type gedragingen kunnen we onderscheiden (proactief, afwachtend, terughoudend, negerend) Wat is uw verklaring hiervan?

7.17 Bijlage 5.13: Samenvatting inzichten over bedrijven

Doel overheid

Grote bedrijven (Benchmark)

- Zorg ervoor dat de doelgroep voldoende op de hoogte is over het doel van de overheid en de impact van dit doel op het bedrijf
- Communiceer duidelijk als er uitzonderingen mogelijk zijn en voor wie

Beslissers bij bedrijven

Grote bedrijven (praktijkinzichten)

- Succes van interventies bij het MKB maar ook bij multinationals is afhankelijk van de beslisser en of de interventie aansluit bij zijn/haar belangen en beleving.

Alle bedrijven (archetypes)

- Besluitvorming omtrent strategische onderwerpen ligt bij eigenaar of hoger management
- Een innovatiebeslissing wordt veelal genomen door de top van een (klein en groot) bedrijf en de ideeën ontstaan meestal op de werkvloer
- Bij het thema scholing is het zeer context afhankelijk wie de beslissing neemt. Het is sterk afhankelijk van de mate van professionaliteit op HR gebied en of er een HR verantwoordelijke is.
- De kans bestaat hoe groter het bedrijf hoe professioneler men het HR onderwerp insteekt en dat er een HR verantwoordelijke is met voldoende beslissingsmandaat. Echter is bedrijfsgrote geen gegarandeerde indicator hiervoor.

Grote bedrijven (Benchmark)

- Regelmatig zijn meerdere afdelingen bij (een strategisch) besluit betrokken en in meer dan de helft van de gevallen wordt uiteindelijk op het niveau van de Raad van Bestuur een keuze gemaakt
- Degene die de beslissing neemt (functie) kan verschillen per bedrijf
- De CFO lijkt een negatieve invloed te hebben op de besluitvorming om te participeren
- Bedrijven die participeren geven aan dat het thema van de interventie (duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen) belangrijk is voor het bedrijf en haar stakeholders
- Zorg dat informatie bij de beslissers binnen een bedrijf terecht komt
- De beslissers moeten de informatie begrijpen zodat men een goede afweging kan maken
- Deelname is een weloverwogen besluit vanwege de investering die men moet doen

MKB (Banenafpraak)

- Generalisten zoals directeuren zijn minder vaak geneigd zich in te zetten dan specialisten zoals HR-managers en diversity managers voor een sociaal convenant.

Context en weerstand analyse

Alle bedrijven (archetypes)

- Imago van het bedrijf wordt belangrijker na mate het bedrijf meer publieke bekendheid heeft. Al naar gelang de grootte van het bedrijf kan dit betrekking hebben op regionale, nationale of mondiale bekendheid.
- Investering in innovatie en scholing staat los van bedrijfsgrootte maar is waarschijnlijk wel afhankelijk van de financiële positie van het bedrijf, mate van bedreiging van het business model, dynamiek binnen de branche, verankerd is in de bedrijfscultuur, in hoeverre er een verplichting vanuit de branche of overheid bestaat om te investeren in deze aspecten.

Grote bedrijven (Benchmark)

- Beursgenoteerde bedrijven kunnen makkelijker participeren in een financiële benchmark omdat ze waarschijnlijk de cijfers reeds hebben
- Beursgenoteerde bedrijven en bedrijven die meer omzet of meer medewerkers per €1m omzet hebben zijn meer geneigd om te participeren omdat zij al meer rapportages en cijfers beschikbaar hebben en er daardoor dus minder weerstand is qua tijdsinvestering. Bedrijven zijn eerder geneigd te participeren als het thema prioriteit heeft bij hun stakeholders
- Bedrijven zullen minder snel participeren als ze al deelnemen in een ander soort gelijke benchmark
- Bedrijven zullen minder snel participeren als er onduidelijkheid / onwetendheid over het instrument bestaat (de Transparantiebenchmark)
- Bedrijven zullen minder snel participeren als er geen link bestaat tussen bedrijfsstrategie en het onderwerp van het instrument
- Bedrijven zijn eerder geneigd te participeren als er een overeenkomst bestaat tussen het doel bedrijf en doel overheid
-

MKB (Banenafpraak)

- Intrinsieke motivatie belangrijk om bedrijven zover te krijgen dat ze participeren
- Een fame/shame-lijst kan intrinsieke motivatie om te participeren verminderen - Crowding-out effect

Mapping

Alle bedrijven (archetypes)

- De financiële factor weegt zwaar mee als de beslissing men een significante investering gepaard gaat.
- Er is een veronderstelde relatie tussen de positie van het bedrijf en de financiële inspanning die gepaard gaat met de gedragsverandering (bij groot en kleine bedrijven)

Grote bedrijven (Benchmark)

- Een bedrijf neemt de tijdsinspanning mee in de afweging

- Een bedrijf neemt de perceptie van de stakeholders mee in de afweging

Doelgroep

<i>Alle bedrijven (archetypes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Een beslissing om te innoveren wordt veelal genomen door de top van een (klein en groot) bedrijf • Innovatie ideeën ontstaan meestal op de werkvloer
<i>Grote bedrijven (Benchmark)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bij een directe interventie moet de ontvanger ook de beslisser zijn om de kans op een positief effect te vergroten van de interventie • De sector is heeft (direct of indirect) invloed op de participatie van een bedrijf (68% van de banken & verzekeraars participeert, 19% van industriële goederen participeert)

Instrument

<i>Alle bedrijven (archetypes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Een besluitvormingsproces kent 5 fases. De eerste fase (trigger fase) is de belangrijkste. Hier bestaat een sterke relatie met het in te zetten instrument en type interventie.
<i>Grote bedrijven (Benchmark)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzocht is een social sturing instrument in de vorm van een benchmark • De wijze hoe men de interventie opzet is van belang voor bedrijven • Het aanbieden van informatie – (via een kick-off bijeenkomst) lijkt een geschikt middel om de participatie te verhogen • Het is belangrijk om de context & weerstand resultaten betrekken bij de keuze van het instrument en interventie
<i>MKB (Banenafpraak)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzocht is een zelfreguleringsinstrument in de vorm van een convenant • Het is belangrijk dat men bedrijven intrinsiek kan motiveren met het gekozen instrument en interventie

Gedrag bedrijven

<i>Grote bedrijven (Benchmark)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Banken & Verzekeraars participeren aanzienlijk vaker dan Pharma bedrijven in de benchmark • Beursgenoteerde bedrijven participeren meer dan niet beursgenoteerd • Bedrijven met meer omzet per €1M omzet participeren eerder • Bedrijven met meer medewerkers per €1M omzet participeren eerder • Als de mate van concurrentie zeer laag is of hoog is, wordt significant vaker geparticipeerd • Als bedrijven te veel 'gepusht' worden in een richting die ze niet willen, kunnen 'zetjes' mogelijk contraproductief kunnen zijn
<i>MKB (Banenafpraak)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Publiceren van best presterende sectoren als het publiceren van de slecht presterende bedrijven kan een negatieve invloed hebben op het gewenste gedrag • Een quotum zal er naar verwachting voor zorgen dat meer bedrijven participeren dan bij een vrijblijvende convenant