

# Nudge Challenge 2018 Rapport





## Gemeente Zutphen

- Ellen Beenders
- Mattijs Roosendaal
- 7200 AA Zutphen
- M.vanRoosendaal@zutphen.nl
- Ellenbeenders@beendersvandijk.nl
- +316 52373948



## Universiteit Utrecht

- Coen Rigtering
- Bora Lancee
- Kriekenpitplein 21-22
- 3584 EC Utrecht
- Emails:
- J.P.C.Rigtering@uu.nl
- b.s.lancee@uu.nl
- +31 30 253 9800



## Erasmus Universiteit

- Marjan J. Gorgievski
- [Jason Gawke](#)
- Burg. Oudlaan 50
- Po Box 1738 3000 DR Rotterdam
- Emails:
- Gorgievski@fsw.eur.nl
- Gawke@fsw.eur.nl
- +31 10 4089620

## Samenvatting

Dit rapport bevat de rapportage van de Nudgechallenge 2017-2018 van de NSvP. Het beschrijft het proces van de inzet van Nudging voor een leven lang leren, binnen een organisatorische context. Het rapport is omgesteld door Universiteit Utrecht, in samenwerking met Erasmus Universiteit en Gemeente Zutphen.

### Leeswijzer:

In hoofdstuk 1 wordt het *target* gedrag besproken en een achtergrond van de huidige situatie van de organisatie. Hoofdstuk 2 bevat de resultaten van de experimentele *exploratiefase*. In hoofdstuk 3 wordt onze *ontwerpfase van het experiment* besproken. Hoofdstuk 4 zal het *proces* van de oplossing naar de implementatie bespreken. Hoofdstuk 5 bespreekt het *ontwerp* van het experiment. Als laatste bespreekt hoofdstuk 6 de voorlopige aanbevelingen.

## Hoofdstuk 1: Het target gedrag

**“De kern van de verandering is van mono-naar multidisciplinair denken en doen, van buiten naar binnen” – kwaliteitsimpuls 2018 Gemeente Zutphen**



In het kader van de organisatieontwikkeling Zutphen vooruit, is er binnen gemeente Zutphen veel gewerkt aan ‘kennis van buiten naar binnen halen’. Hierbij ligt de focus op een andere rol voor de overheid; één waarbij ambtenaren regelmatig buiten de grenzen van het

gemeentehuis kijken en meer samenwerken met andere partners om diensten te verbeteren en beter aan te sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen. Om dit te realiseren heeft de gemeente veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van andere vormen van leiderschap en in Zutphen digitaal.

Het door ons ontwikkelde onderzoek sluit en bij deze veranderingen binnen de gemeente en door middel van een ontwikkelNudge wilden we werknemers binnen de gemeente Zutphen stimuleren om kennis van buiten de ambtelijke organisatie, alsmede binnen de eigen organisatie, maar buiten het eigen team te zoeken en te implementeren in de beleidsvoering. Voorbeelden hierbij zijn teams die eerst bij andere teams kijken wat voor kennis beschikbaar is, maar ook kijken wat voor kennis beschikbaar is bij inwoners van de gemeente, grote bedrijven, kleine ondernemingen of andere (nabij liggende) gemeentes.

In het ideale scenario denken ambtenaren voor elk project na met wie ze zouden kunnen samenwerken, wat de meest waardevolle kennisbronnen zijn en vervolgens leggen zij actief contact met deze personen. Er wordt dan nagedacht wie het efficiëntste zou kunnen bijdragen aan een project en van wie het meeste geleerd kan worden, voordat een ambtenaar zelf aan de slag gaat met alleen de eigen kennis of de kennis die binnen zijn of haar team beschikbaar is.

Dit is van belang omdat er efficiënter en effectiever gewerkt kan worden binnen de gemeente. Vaak wordt in de huidige situatie nog te vaak ‘zelf het wiel uitgevonden’. Hiernaast is er een steeds grotere vraag naar burgerparticipatie en het oplossen van complexe sociale problemen, hetgeen vereist dat meerder stakeholders worden betrokken. Wanneer burgers en bedrijven worden betrokken in het beleidsproces, kunnen de belangen van de stakeholders beter aansluiten bij de output van de organisatie. Zo kunnen wensen van stakeholders worden gestroomlijnd met het mogelijkheden te ontwikkelen beleid.

Ondanks de huidige ontwikkelingen binnen de politiek en de grotere focus richting de stakeholders is het helaas voor veel ambtenaren nog niet gebruikelijk om buiten de grenzen van hun eigen functie en organisatie te kijken. Door samen te werken en kennisbronnen van externe partijen mee te nemen in de beslissingen, zou effectiever en efficiënter gewerkt kunnen worden. Door het stroomlijnen van wensen en het uitlijnen van belangen zal naar verwachting ook de waardering van het gemeentelijke apparaat in zijn algeheel stijgen.

Op de lange termijn zal ons target gerag resulteren in meer (informeel) leren van anderen. Concreet betekend dit dat (1) zichtbaar zal zijn dat er meer afspraken met burgers, bedrijven, stakeholders en medewerkers buiten het eigen team zullen plaatsvinden en (2) dat deze afspraken



ChallengePartner  
THE  
BEHAVIOURAL  
INSIGHTS TEAM



zullen resulteren in meer inbreng van derden. Wij richten ons daarbij op alle functies en ambtenaren binnen de gemeente.

De verwachte uitkomst is niet alleen dat er meer kennis inbreng van derden gevraagd zal worden, maar verwacht wordt ook dat er concreet een groter deel van het budget (hetgeen tijd uitdrukt) zal worden besteed aan het leggen van contacten met andere en daadwerkelijke samenwerking. Met andere woorden, verwacht wordt dat er relatief minder budget (tijd) wordt ingezet om taken voor het project zelf uit te voeren en/of zelfonderzoek te doen. Om dit te meten is een experimenteel spel geconstrueerd, waarbij informatie kan worden vergaard tegen de kosten van het tijdsbudget. Meer informatie betekent meer zekerheid over de uitkomst, maar deze tijdsinvestering neemt ook tijd weg van toekomstige projecten. Dit zal in meer detail worden besproken in hoofdstuk 4 en 5.

## Hoofdstuk 2: De exploratiefase



### *De enige zekerheid is onzekerheid en permanente verandering – kwaliteit impuls 2018 gemeente Zutphen.*

Het target gedrag wordt nu nog niet voldoende getoond; ambtenaren hebben de neiging om zelfkennis te ontwikkelen i.p.v. mensen van buiten de eigen organisatie te benaderen voor advies of hulp. Deels is dit een oude gewoonte. Voor de exploratiefase hebben we eerst een aantal open-interviews met medewerkers van de gemeente Zutphen gehouden, om te identificeren waarom dit gedrag wordt vertoond. Hieruit kwamen de volgende factoren als belangrijkste belemmeringen naar voren: (1) tijdsdruk/prioriteiten, (2) angst voor afrekening, waaraan gekoppeld moeite met het loslaten van verantwoordelijkheden, (3) doorbreken van bestaande routines en (4) gebrek aan overzicht van wie wat kan.

Op basis van deze vier factoren hebben wij geïdentificeerd dat de volgende cognitieve biases een rol spelen: (1) uitgestelde beloningen, (2) present bias, (3) verlies aversie, en (4) routines en gewoontes. Hieronder worden deze cognitieve biases kort toegelicht.

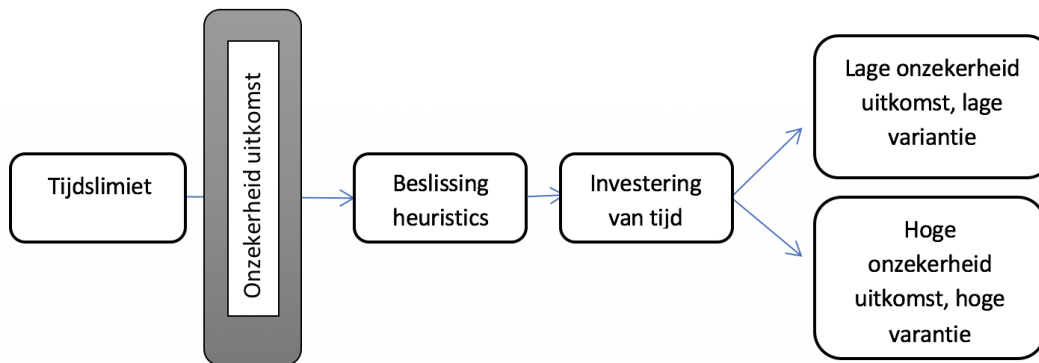
- (1) Doordat een hoge werkdruk wordt ervaren, wordt er zo snel mogelijk een oplossing gezocht binnen het team (korte termijn, laag rendement). Dit terwijl er op lange termijn vaak hogere winsten te behalen zijn wanneer er eerste kennis van buiten wordt verzameld, zodat deze kan worden geïmplementeerd in een projectplan (lange termijn, hogere winst). Echter is een tijdsinvestering nodig om dit effect te bereiken.
- (2) Present bias: werknemers zijn meer gericht op het nu. Winsten in de toekomst worden vaak afgedaan of buiten beschouwing gelaten. Hoge tijdsdruk en kortetermijnwinsten versterken deze bias.
- (3) Het is onzeker wat “leren van anderen” zal opleveren en hierdoor spelen werknemers vaak op zeker (verlies aversie). Verlies aversie maakt ook dat ambtenaren het moeilijker vinden om verantwoordelijkheden los te laten en te vertrouwen op anderen.
- (4) Als laatste vormen “gewoontes” een belangrijke bias. Vaak handelen mensen binnen werktaken vanuit sterk ontwikkelde routines. Gemaakte keuzes zijn gebaseerd op hoe iemand het in het verleden heeft gedaan en niet noodzakelijk gebaseerd op de beste keuze.

Na de open interviews volgende een reeks van semigestructureerde interviews met verschillende teams en met mensen uit verschillende functies van de organisatie. In deze interviews werd specifiek ingezoomd op de vier cognitieve biases. Het doel was om mechanismen te identificeren die teams met veel externe informatie onderscheiden van teams die sterk intern gericht zijn.

De vier aanvankelijk geïdentificeerde biases kwamen allen samen in één kernpunt: risico – specifiek heeft risico betrekking op de onzekerheid van uitkomsten in de toekomst. (1) De hoge werkdruk resulteert in het nemen van lage risico's (een hoog risico levert vaak extra werk op), (2) hoog risico – onzekerheid- in de toekomst resulteert in een present bias, (3) verliesaversie is groot

door het hoge risico van onzekere uitkomsten, en, als laatste (4) de hoge onzekerheid over de toekomst zorgt ervoor dat werknemers van de gemeente vaak bij oude gewoontes blijven hangen. Dit is vertrouwd en geeft een redelijk stabiele uitkomst, zonder hoge variaties in uitkomsten.

**Figuur 1** geeft weer hoe het kernpunt; risico – mede door beperkte tijd – het beslissingsproces beïnvloedt.



Samenvattend, de exploratiefase bestond uit een twee fases. Ten eerste hebben een aantal open exploratieve interviews met werknemers plaatsgevonden, daarna zijn meerdere gesprekken gevoerd met HR-medewerkers en zijn teamplannen, projectplannen en visiedocumenten geanalyseerd. In fase 2 zijn een aantal semigestructureerd diepte-interviews van ongeveer 1 uur gehouden met verschillende medewerkers binnen de organisatie. Belangrijk hierbij was om te onderzoeken hoe de processen verlopen die een medewerker doorloopt bij het starten/werken aan een project. Vragen daarbij waren: waar wordt informatie verzameld? Wordt er samengewerkt of geleerd van externen? In welke mate gebeurt dit nu al wel of niet bewust? Wordt het inschakelen van derden over het algemeen als wenselijk of onwenselijk beschouwd en waarom? De interviews zijn gehouden binnen een zo'n divers mogelijke groep in de organisatie, met verschillende teams, wisselende opleidingsniveaus 's en diverse demografische achtergronden.

## Hoofdstuk 3: De ontwerpfase van het experiment

Het uitvoeren van experimenten *binnen* organisaties kent een aantal unieke uitdagingen. Ten eerste is het vaak lastig om de daadwerkelijke gedragsverandering van medewerkers te observeren/meten. Daarnaast is randomisatie van participanten vaak moeilijk, mede doordat communicatie tussen werknemers in de treatment groep en de controlegroep geminimaliseerd moet worden (zie ook List, 2011). Deze beide elementen zorgden voor unieke uitdagingen tijdens de ontwerpfase van het experiment

Het aanvankelijke idee was om de mate waarin met externen werd samengewerkt te meten door projectplannen te analyseren. Echter, het bleek niet mogelijk om wetenschappelijke, noch maatschappelijk relevante conclusies te trekken op basis van analyses van de projectplannen. Doordat Zutphen slechts 330 medewerkers heeft, een relatief kleine gemeente, worden er op jaarlijkse basis niet genoeg projecten gestart om een zinvolle analyse uit te voeren. Dit probleem maakte tegelijkertijd het vinden van de juiste nudge problematisch. Als Nudge-oplossing werd aanvankelijk gedacht aan een HR-instrument. Het eerste idee was om de nudge te koppelen aan de loonsom (beschikbare middelen voor een project). We wilden het target gedrag veranderen, door werknemers bewust in te laten vullen hoeveel tijd ze zelf zouden investeren – bron van informatie intern – en hoeveel tijd er wordt besteed aan het vergaren van informatie van buiten. Echter, of deze nudge kan worden gebruikt is wederom afhankelijk van het aantal nieuwe projecten dat per jaar wordt opgestart.

Daarnaast stelde de continu wisselende samenstelling van projectteams ons voor problemen. Doordat medewerkers van het ene team samenwerken met medewerkers van andere teams en, tegelijkertijd, vaak participeren in meerdere teams, is randomisatie in verschillende treatment condities nagenoeg onmogelijk. Immers, indien er mensen binnen een team zitten die verschillende Nudges hebben ontvangen, is de kans dat zij hierover praten, waardoor het effect van de Nudge deels verdwijnt, groot. We hebben overwogen om de controlegroep in te bedden bij een andere gemeente. Echter, gemeentes verschillen te veel van elkaar – zowel in het takenpakket als in het organisatiemodel – om als een representatieve controlegroep te kunnen dienen.

We hebben de verschillende versies van onze ontwikkelNudge en de onderzoeksopzet gepresenteerd bij zowel betrokken stakeholders van de gemeente (burgemeester, college, HRM) als in academische kringen (Berlijn-, Lund-, Utrecht universiteit). De feedback die we van beide kanten kregen heeft mede gezorgd dat we zijn uitgekomen bij de Nudge zoals beschreven in hoofdstuk 4. Daarnaast is het design van het onderzoek aangepast naar een abstracte taak (met en zonder ontwikkelNudge) en een vignet studie (zie meer in hoofdstuk 5: het ontwerp), waarbij we werknemers een realistisch scenario voorleggen van een project (met en zonder ontwikkelNudge).

## Hoofdstuk 4: De uiteindelijke oplossing

De organisationele routines die ervoor zorgen dat mensen werkwijzen niet veranderen en handelen op basis van gewoontes zijn ingebed in sociale structuren (Felin et al., 2012). Onze ontwikkelNudge richt zich op het doorbreken van dit gedrag door middel van sociale normen. Bijvoorbeeld, indien werknemers zien dat anderen vaker samenwerken met externen, vergroot dit de kans dat zij kritisch kijken naar hun eigen gedrag. In dergelijke situaties fungeert de sociale norm als een externe stimulus (zie DeCharms, 1968) en passen werknemers hun gedrag aan ten opzichte van de heersende sociale normen binnen een context (Aldrovandi et al., 2015; Mueller, Melwani, Loewenstein, en Deal, 2018). Onze ontwikkelNudges geven informatie over succesvol gedrag van anderen in soortgelijke situaties, waarmee een sociale gedragsnorm wordt gecreëerd.



Controle groep:  
Geen Nudge, Laag risico



Treatment groep 1:  
Geen Nudge, hoog risico



Treatment groep 2:  
Nudge, laag risico



Treatment groep 3:  
Nudge, hoog risico

Omdat risico was geïdentificeerd als grootste gedragsbelemmering, besloten we om onze ontwikkelNudge te testen in zowel hoge als lage risico situaties. Naast de focus op externe samenwerkingen, een onderwerp waar weinig onderzoek naar is gedaan in combinatie met nudging, is de interactie tussen social norm nudges en risico het tweede vernieuwende element van dit onderzoek. Vaak worden Nudges getest in slechts één situatie en wordt niet gekeken naar wanneer een Nudge wel of niet effect heeft. Er wordt alleen gekeken of een Nudge effect heeft. Met risico als kritieke factor is het voor ons belangrijk om ook het eventuele interactie-effect te onderzoeken tussen hogere onzekerheid en onze Nudge.

### Het East kader

**Easy:** Vaak wordt er nu niet (bewust) ervaren tijdens het opstarten van een project dat dat werknemers de keuze hebben om met externen samen te werken of te raadplegen. Door werknemers bewust te maken van het feit dat anderen succesvol met externen hebben samengewerkt en de positieve gevolgen hiervan te benadrukken, verwachten we dat het idee dat samenwerken heel moeilijk is verdwijnt, waardoor ambtenaren eerder de tijd zullen nemen om na te denken wie wat het beste kan uitvoeren en wie ze bij het project kunnen betrekken.



**Attractive:** Om het te nudgen gedrag aantrekkelijk te maken, zullen de positieve uitkomsten van anderen worden benadrukt. De Nudge is zo gekozen dat het meteen opvalt, door het in het online experiment direct boven het beslissingsproces te plaatsen. Bovendien is de Nudge zo ontworpen dat het lezen geen cognitieve kosten heeft - kort en duidelijk.

**Social:** Door gebruik te maken van een sociale norm Nudge, maken we optimaal gebruik van de kracht van de sociale cohesie van gemeente. Sociale normen kunnen of beschrijvend of normatief zijn. We hebben voor onze Nudge gekozen voor een beschrijvende Nudge, waarbij niet wordt gezegd wat er van mensen wordt verwacht, maar strategieën van succesvolle voorgangers worden gecommuniceerd. Hierdoor wordt ook het risico voor individuen die iets nieuws doen verkleind. Een sociale Nudge werkt zowel als mechanisme door het risico van het onbekende te verkleinen, dan wel door het salient maken van andere oplossingen. Er wordt verwacht dat door een Nudge te introduceren het salient wordt gemaakt dat er een beslissingsmoment is - waar niet per se de routine gevolgd hoeft te worden-, maar ook de mogelijkheid is om van de gewoonlijke gebruiken af te wijken is. Daarnaast geven onze Nudges ook een signaal over de mate waarin het target gedrag door de gemeente wordt verwacht en gewaardeerd.

**Timely:** De sociale-norm Nudge zal timely worden ingezet vlak voordat een beslissing moet worden genomen. Er wordt op deze manier ingespeeld op het juiste moment. Een voordeel hiervan is dat er vaak nog geen eigen investeringen zijn gedaan. Verzonken kosten en de schijn van 'falen' bij het invoeren van externe kennis spelen dus geen rol. Omdat tijdsdruk, de nadruk op korte-termijn oplossingen en ingesleten gewoontes als belangrijkste belemmerende factoren naar voren kwamen, testen we of we het targetgedrag kunnen stimuleren door dit met onze Nudge op het juiste moment onder aandacht van de medewerkers te brengen. We weten uit voorgaand onderzoek de een Nudge het best zo dicht mogelijk bij het beslissingsmoment moet worden geïntroduceerd.



**Figuur 3** laat een screenshot zien van een van de vignetten

## Gemeentelijke herindeling

Nederland heeft al lange tijd te maken met samenvoegingen of splitsingen van gemeenten. Rond 1900 waren in Nederland nog ruim 1100 gemeenten. Sinds begin 2018 is het aantal gemeenten door gemeentelijke herindelingen afgenomen tot 380. Begin 2019 zullen er 355 gemeenten in Nederland zijn. Binnen de gemeente Zutphen bent u uitgenodigd om na te denken over de mogelijkheid voor een gemeentelijke herindeling, het Rijk wil gemeenten van 100.000 inwoners.

Een gemeentelijk samenvoeging kan twee vormen aannemen, een reguliere samenvoeging of een lichte samenvoeging. Bij een 'reguliere' samenvoeging worden de betrokken gemeenten opgeheven en een nieuwe ingesteld. Bij een lichte samenvoeging wordt ten minste 1 gemeente niet opgeheven. Deze gemeente heeft dan niet te maken met de rechtsgevolgen van een opheffing van de gemeente, ook zijn er in dit geval afspraken over de rechtspositie van het personeel.

Zutphen heeft te maken met een reguliere samenvoeging.

Het advies moet duidelijk maken hoe de gemeente met dit voorstel moet omgaan. Wie zou u in uw team willen hebben, en met welke partners zou u een samenwerking willen aangaan?

<input type="checkbox"/> AZC / Vluchtelingenwerk	<input type="checkbox"/> Het Plein	<input type="checkbox"/> Wijkteams
<input type="checkbox"/> Bedrijven terrein: De Mars, De Stoven, Revelhorst	<input type="checkbox"/> Hogere onderwijsinstellingen: Universiteit Utrecht, Universiteit van Amsterdam, Leiden Universiteit	<input type="checkbox"/> Politie / wijkagenten
<input type="checkbox"/> Binnenstad managers	<input type="checkbox"/> Jeugdgezondheidszorg / Jeugdzorg	<input type="checkbox"/> Rechtbank Zutphen
<input type="checkbox"/> Bouwend Nederland Achterhoek	<input type="checkbox"/> Kring kabinetsmedewerkers	<input type="checkbox"/> Reclassering / OM
<input type="checkbox"/> Buurtbemiddeling / Jeugdbescherming	<input type="checkbox"/> LCGW(landelijk contract gemeenteambtenaren welzijn)	<input type="checkbox"/> Stichting omroep Gelderland
<input type="checkbox"/> DVO(omgevingsdienst achterhoek)	<input type="checkbox"/> Leertuinen	<input type="checkbox"/> Waterschappen
<input type="checkbox"/> Gemeentelijke Stedendriehoek	<input type="checkbox"/> Monumentenzorg/Monumentenfederatie grote monumenten steden	<input type="checkbox"/> Stichting onderwijsspecialisten/Stichting Achterhoek VO
<input type="checkbox"/> GGD	<input type="checkbox"/> NV BNG (bank nederlandse gemeenten)	<input type="checkbox"/> Werkbedrijf Zutphen
<input type="checkbox"/> Groene pacht	<input type="checkbox"/> ODA(omgevingsdienst achterhoek)	<input type="checkbox"/> Wijkgericht werken G8
<input type="checkbox"/> Hanzesteden aan de IJssel	<input type="checkbox"/> Perspectief Zutphen	Anders, namelijk: : <input type="text"/>

## Test groepen

Het project wordt getest binnen de gemeente Zutphen, waarbij alle 330 werknemers zullen worden betrokken. Zoals beschreven in hoofdstuk 4, maken we gebruik van 4 treatment groepen. Een controlegroep, een groep die beslissingen neemt onder een hoog risico, een groep identiek aan de controlegroep, maar met een sociale norm Nudge, en een groep met zowel een hoog risico alsmede een sociale norm Nudge.

Hierna hebben we ons onlineonderzoek ontworpen en getest met een aantal testpersonen binnen de gemeente. We hebben hierbij voor testpersonen gekozen uit verschillende lagen van de gemeente, om ook voor verschillende opleidingsniveaus en onder mensen met verschillende standpunten te testen. De feedback die is verkregen in de testfase is verwerkt in het online experiment.

## Biases

De eerdergenoemde biases zijn uiteindelijk op de volgende manier verwerkt in de abstracte informatie zoektaak. Om de hoge tijdsdruk te incorporeren, hebben we kosten om extra informatie te zoeken gedefinieerd als tijd. Er is een bepaald tijdsbudget beschikbaar en binnen deze tijd moeten medewerkers bepalen hoeveel tijd ze investeren per zoektaak. Hierbij kan dus de afweging worden gemaakt om meer tijd te investeren in een zoektaak. Dit betekent wel dat voor

de volgende zoektaak minder tijd beschikbaar is, of minder zoektaken zullen kunnen worden afgehandeld. Door verschillende zoektaken te creëren waar tijd over gebudgetteerd moet worden, zijn zowel de uitgestelde beloningen alsmede als de present bias in het experiment geïmplementeerd.

Om de verlies aversie terug te laten komen in het experiment laten we de uitkomsten van het experiment – de kwaliteit van de beslissingen – bepalen wat medewerkers scoren tijdens het experiment. Deze manier van gedrag incentiveren zorgt ervoor dat de voor en nadelen van de tijdsverdeling worden gestroomlijnd met de beloningen. Slechte keuzes zullen een negatieve uitkomst geven, en worden van het totaal aantal verdiende punten afgetrokken.

Om ook de present bias terug te laten komen, krijgen deelnemers de winsten per ronde gecommuniceerd, in plaats van toe te werken naar een totaal uitkomst. En als laatste laten we de gewoontes terugkomen door eerst de deelnemers een aantal rondes te laten spelen, en daarna pas de nudge te implementeren.

Het vignet experiment simuleert een soortgelijke setting. Echter, het verschil is dat het gebruik maakt van een realistisch scenario en we met name geïnteresseerd zijn in het aantal samenwerkingspartners dat werknemers selecteren in de vier verschillende treatment groepen.

### *Ontwerp experiment*

We hebben het experiment online getest. Hierdoor konden we zowel het zoekproces als de uiteindelijke gemaakte keuzes observeren. Door deze opzet kunnen we de groepen die zijn geNudged vergelijken met de groepen zonder Nudge, zonder problemen van spill-overs. Daarbij kunnen we ook het interactie-effect tussen Nudgen en ervaren risico onderzoeken, omdat we kunnen zien hoe de controle situatie met hoog en laag risico van elkaar verschilt, maar ook hoe controle van Nudge verschilt en controle van Nudge met hoog risico.

De analyse die zal worden uitgevoerd zal between-subject uitkomsten vergelijken door gemiddelde van de treatment groepen met elkaar te vergelijken. Hierbij zal worden gekeken naar de uiteindelijke online keuzes per ronde als het gehele keuzeproces. Deze resultaten zijn, naar verwachting, begin november beschikbaar.

## Hoofdstuk 5: Conclusie en Aanbeveling

Het proces van de NudgeChallenge heeft ons veel geleerd over Nudging, en vooral de vragen die bij Nudging naar voren komen. Hoe wil je een Nudge inzetten, wil je Nudging gebruiken om mensen aan het denken te zetten en zelf bewuster keuzes te maken, of wil je Nudging gebruiken om onbewuste beslissingen te triggeren. Bekende voorbeelden van onbewuste Nudges zijn tekeningen op de weg om het verkeer te geleiden. De vraag is of we dezelfde soort inzichten willen toepassen om beleidmakers te sturen.

Wij hebben gekozen om een Nudge te testen die gebruikt maakt van *onbewuste* processen, maar deze inzet om bewust keuzes te maken. Ook hebben we gekozen om een Nudge te testen in verschillende situaties. Vaak worden Nudges alleen getest in één situatie, en niet gekeken hoe het effect van Nudges kan veranderen in verschillende situaties. We hebben als belangrijkste determinant “risico van uitkomsten” geïdentificeerd. We hebben dit in een experiment gevarieerd om het effect op het beslissingsproces te kunnen meten, evenals de interactie met onze nudge. Het is vooral belangrijk om Nudging onder verschillende omstandigheden te onderzoeken.

Praktisch zijn wij vooral aangelopen tegen problemen met het operationaliseren en meten van leergedrag. Het tweede praktische obstakel was de grootte van onze organisatie. Nudging zorgt vaak voor kleine veranderingen in gedrag, die op lange termijn (soms) iets groters in gang kunnen zetten. Echter, om de effecten van dit gedrag te meten en een subtiel verschil te kunnen onderscheiden tussen een controle en een treatmentgroep heb je een grote onderzoeksgroep nodig.

Wat betreft het Nudgen van en leer- en ontwikkelgedrag, hebben we vooral veel geleerd over het meten van leer- en ontwikkelgedrag. Zowel leer- als ontwikkelgedrag is erg lastig om te meten, vooral doordat dit gedrag voornamelijk intern gebeurt, voor iedereen anders is, en vaak een incrementeel proces is.

We hebben uiteindelijk gekozen voor het nudgen van de sociale norm. Dit is niet direct een verandering in de keuze architectuur. Onze sociale-norm Nudge is heel zichtbaar, en ook het bijbehorende proces van sociale normen is zichtbaar en bij de meeste bekend. Dit triggert echter wel een onderbewust proces, waardoor het gedrag kan veranderen. Deze beslissing is voortgekomen uit ethische afwegingen. Deze afwegingen wegen extra zwaar, doordat de gemeente een zorg functie heeft. De ethische afwegingen liggen er vooral in de autonomie van het beslissingsproces te behouden. De vraag of we naar een politieke situatie zouden willen waar beleid wordt gemaakt aan de hand van onderbewuste processen is sterk betwistbaar. Andere ethische afwegingen zijn we tegengekomen bij het meten van onze ontwikkelNudge. Het meten van leer- en ontwikkelgedrag is privacy gerelateerd. We hebben gekozen om geen grijze gebieden te betreden wat dit betreft en ons oorspronkelijke field experiment aan te passen naar een lab-in-the-field experiment.

## Referenties

Aldrovandi, S., Brown, G.D.A., Wood, A.M. (2015). Social norms and rank-based nudging: Changing willingness to pay for healthy food. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 21(3), 242-254.

DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Academic Press, New York, NY.

Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K., & Madsen, T. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1-24.

Gabaix, X., Laibson, D., Moloche, G., & Weinberg, S. (2006). Costly information acquisition: Experimental analysis of a boundedly rational model. *American Economic Review*, 96(4), 1043-1068.

List, J.A. (2011). Why economists should conduct field experiments and 14 tips for pulling one off. *The Journal of Economic Perspectives*. 25(3), 3-15.

Mueller, J., Melwani, S., Loewenstein, J., Deal, J.J. (2018). Reframing the decision-makers' dilemma: Towards a social context model of creative idea recognition. *Academy of Management Journal*. 61 (1), 94-110.