

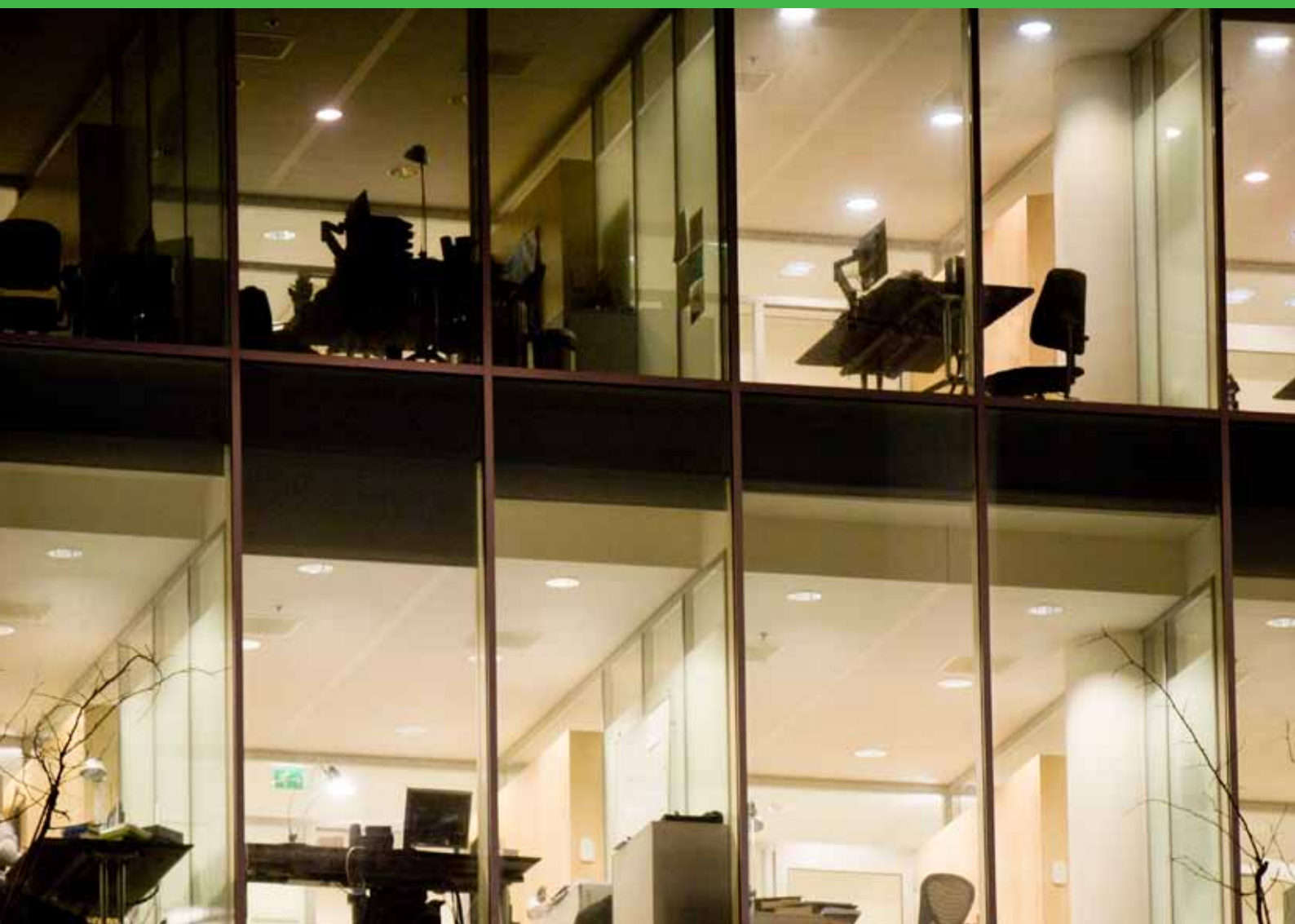


Agentschap NL
Ministerie van Economische Zaken

Werkboek 'De knop om!'

Vergroot het energiebewustzijn in uw organisatie

>> Als het gaat om energie en klimaat





Werkboek

‘De knop om!’

Vergroot het energiebewustzijn in uw organisatie en helpt u bij het opzetten van gedragsveranderingscampagnes



Inhoud

1. Waarom dit werkboek?	6
2. Theoretische achtergrond	8
3. Stap 1: Vaststellen van doel, doelgroep en gewenst gedrag	10
4. Stap 2: Analyse determinanten van gedragsverandering	14
5. Stap 3: Instrumentenkeuze	20
6. Stap 4: Implementatie	24
7. Stap 5 en 6: Monitoring en evaluatie	26
8. Bijlagen: Instrumentoverzicht	28
Bijlage 1: Juridische instrumenten	29
Bijlage 2: Financiële instrumenten	31
Bijlage 3: Communicatieve instrumenten	32
Bijlage 4: Fysieke voorzieningen	37

1

Waarom dit werkboek



Doel

Dit werkboek is bedoeld voor leidinggevend, milieu-coördinatoren en mvo-ambassadeurs. Het doel ervan: het energieverbruiksgedrag van mensen in het bedrijf of de organisatie veranderen. Hoe pak je zo'n gedragsverandering aan? In dit boekje werken we met zes verschillende stappen. Dit stappenplan geeft een kader voor het opzetten en uitvoeren van acties. Het is een planningsmodel voor het opzetten van uw gedragsveranderingscampagne.

Met de stappen proberen we mensen te motiveren in hun eigen werksituatie het energiegebruik terug te dringen. Welke acties zijn nodig om hun gedrag te veranderen? Met simpele aanpassingen in hun dagelijks gedrag kunnen we het energiegebruik in de organisatie fors terugdringen. Maar er is meer. Het terugdringen van energievervalsing levert een belangrijke bijdrage aan een beter milieu. Het leidt bovendien tot forse financiële besparingen!

Achtergrond

Het terugdringen van het energiegebruik is een maatschappelijk probleem. Het is daarom een zaak die iedereen aangaat. Niet alleen uw medewerkers op de werkvloer, maar ook alle ondersteunende diensten, zoals vastgoed, facilitaire dienst, communicatie, arbo, ICT tot en met het College van Bestuur.

Dit werkboek is daarom niet alleen bedoeld als een hand-leiding om 'iets te organiseren op energie- en milieugebied'. Hopelijk zijn we minder vrijblijvend! We bieden een structuur voor de manier waarop u binnen de hele organisatie motivatiecampagnes kunt opzetten.

Leeswijzer

Dit werkboek gaat uit van planmatigheid en systematiek. We beschrijven de noodzakelijke stappen bij het plannen, implementeren en evalueren van campagnes. Ook geven we theoretische toelichting. De stappen bieden een raamwerk. Binnen uw organisatie vult u dit zelf verder in.

Bij de stappen is de wisselwerking tussen *theorie* en *praktijk* belangrijk. Daarom bevat dit werkboek veel praktijkvoorbeelden. Ze zijn te herkennen aan de kaders.

Beïnvloeden van energiegebruik in organisaties

De energievervalsing in de Britse zakelijke markt bedraagt 21% van het totale energiegebruik in die sector, stelt een rapport van de Carbon Trust.

Energievervalsing in organisaties heeft diverse oorzaken. O.a. gedrag van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan het onnodig laten branden van verlichting; het niet uitzetten van de verwarming; het onnodig gebruik van apparaten of onnodig waterverbruik. Dit is vaak geen kwestie van onwil, maar van een gebrek aan duidelijke kaders. Richtlijnen en regels kunnen hier een groot verschil maken.

Veel energiegedrag van werknemers op de werkvloer is vergelijkbaar met hun gedrag thuis. Volgens een Nederlandse overzichtsstudie van Kok (2007) zijn in huishoudens substantiële besparingen mogelijk door eenvoudige gedragsmaatregelen. De besparing varieert van 5% tot soms zelfs 20%, afhankelijk van het type maatregelen.

Het energiegebruik binnen een organisatie wordt uiteraard niet alleen beïnvloed door het gedrag van mensen. Ook gebouw- en installatiekenmerken (en aanpassingen daarin) hebben grote invloed op het gebruik.

Bij de verlichting van werkvertrekken is het op verschillende manieren mogelijk om energie te besparen. U kunt medewerkers prikkelen om zuinig om te gaan met verlichting. Maar u kunt ook aanwezigheidsensoren installeren. Dan gaat het licht vanzelf uit als iemand de ruimte verlaat.

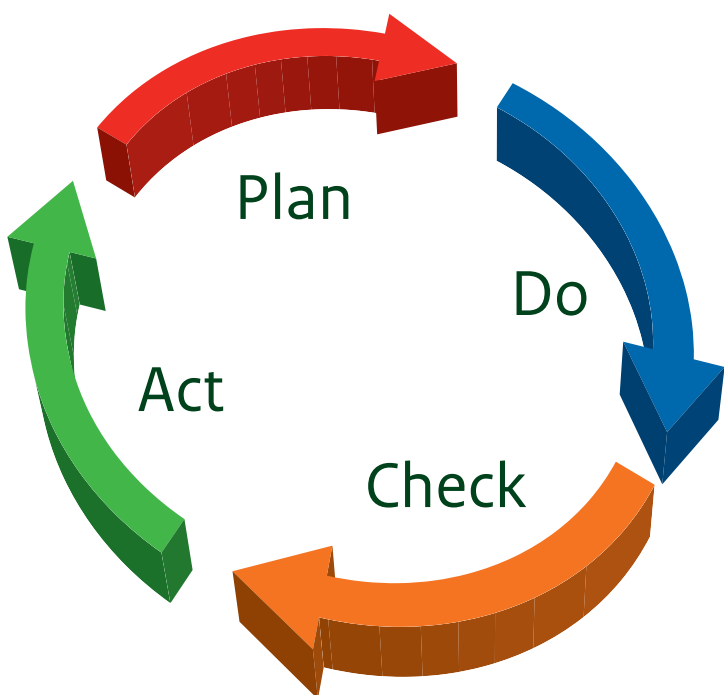
Planmatigheid en systematiek

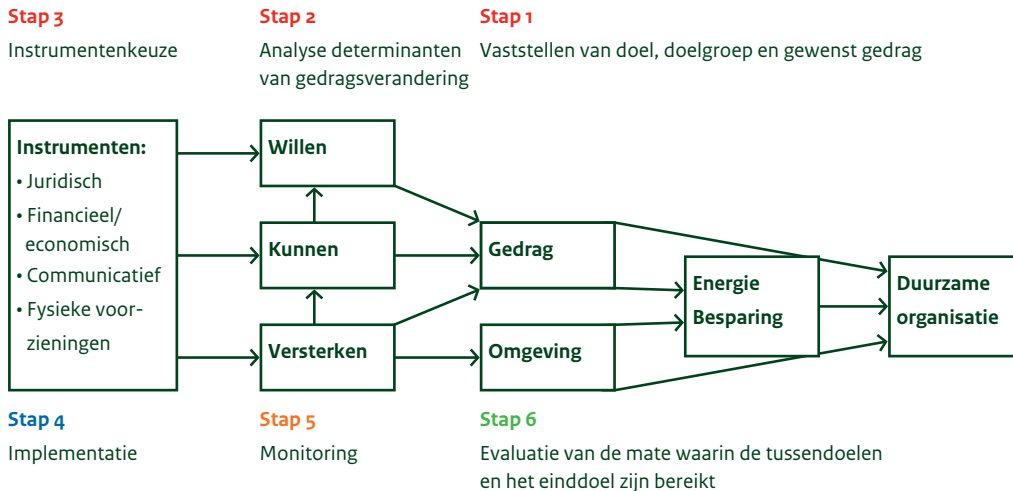
De wijze waarop binnen organisaties een motivatiecampagne wordt opgezet, kan uiteraard verschillen en hangt af van specifieke omstandigheden. Sommige organisaties zijn al heel ver op dit terrein. Bij anderen staan de activiteiten rond het motiveren en beïnvloeden van energiegedrag nog in de kinderschoenen. Dat betekent wellicht ook dat u niet alle stappen en suggesties uit het werkboek daadwerkelijk kunt inzetten.

Wilt u energiebewustzijn en energiebesparend gedrag structureel verankeren in de organisatie? Dan is een systematische en planmatige aanpak noodzakelijk. Agentschap NL helpt daarbij!

2

Theoretische achtergrond





Zonder planmatigheid en systematiek in de aanpak komt uw campagne niet van de grond. Met 'planmatigheid' en 'systematiek' bedoelen we dat u de keuze van activiteiten, gericht op het tot stand brengen van veranderingen, vóóraf goed beredeneert. Achteraf meet u dan de effecten van de campagne.

Bij een planmatige aanpak horen 6 vaste stappen:

- Stap 1: Vaststellen van doel, doelgroep en gewenst gedrag
- Stap 2: Analyse determinanten van gedragsverandering
- Stap 3: Instrumentenkeuze
- Stap 4: Implementatie
- Stap 5: Monitoring
- Stap 6: Evaluatie

*Er zijn in het verleden verschillende campagnes geweest die mensen moesten aanzetten tot het recyclen van bijvoorbeeld glas en papier. Voorlichting moest mensen **motiveren** tot het gewenste gedrag. De campagnes werden een groot succes toen mensen ook **fysiek in staat werden gesteld** tot recyclen, door het plaatsen van glas- en papierbakken op makkelijk te bereiken plaatsen.*

Dit lijkt een logische weg. Toch blijkt in de praktijk dat deze weg niet altijd even zorgvuldig bewandeld wordt. Vaak gaan organisaties ná het vaststellen van een gewenst effect (bijvoorbeeld terugdringen van het energiegebruik) al snel over tot het uitvoeren van activiteiten. Bijvoorbeeld het opzetten van een voorlichtingscampagne.

Planning- en evaluatiemodel

De belangrijkste boodschap: 'Begin aan het eind!'. Wat houdt dat in? Vóórdát u een energiebesparingscampagne opzet en uitvoert, formuleert u eerst de gewenste effecten. Dit kunt u zowel op kwalitatief als op kwantitatief niveau doen:

- Wat wilt u precies bereiken (aan energiebesparing)?
- Of is het wellicht noodzakelijk om in de omgeving waarin mensen gedrag vertonen zaken te veranderen?
- Om dat te bepalen neemt u de factoren (determinanten) die een rol spelen bij gedragsverandering onder de loep: willen (motiveren), kunnen (in staat stellen) en versterken.

Een dergelijke aanpak noemen we ook wel een 'interventie- of instrumentgerichte aanpak'. In dit werkboek pleiten we voor een 'veranderingsgerichte aanpak'. Eerst brengen we zo goed mogelijk in kaart wát er moet veranderen om een gewenst effect te bereiken. Daarna vullen we heel precies in welke instrumenten daarbij helpen.

De volgende hoofdstukken in dit werkboek beschrijven zes stappen. De eerste drie zijn gericht op de 'planning van activiteiten'; de andere stappen betreffen de implementatie en evaluatie van campagne-activiteiten. De nadruk ligt in dit werkboek op de eerste drie stappen. Zij geven een structuur voor uw aanpak bij het voorbereiden en opzetten van campagne-activiteiten. De 'evaluatiestappen' houden we wat beknopter.

3

STAP 1:

*Vaststellen van
doel, doelgroep en
gewenst gedrag*



Eerst schetst u de achtergronden van uw campagne. Geef antwoord op de volgende vragen:

- A. Wat wilt u precies bereiken?
- B. Wie zijn uw doelgroepen?
- C. Wie steunen de campagne binnen de organisatie?
- D. Wat vinden medewerkers 'op de werkvloer' van de campagne?
- E. Wat zijn uw concrete doelstellingen?

De achtergrond van deze vragen is erg breed. Er zitten nog verschillende subvragen achter. Bijvoorbeeld: In hoeverre heeft verandering te maken met gedragsverandering, in hoeverre met omgevingsverandering? Welke personen/groepen moet u mobiliseren om uw doel te bereiken? In dit hoofdstuk lichten we iedere vraag uitgebreid toe.

A. Wat wilt u precies bereiken (aard en omvang van het effect)?

Breng eerst de huidige situatie goed in kaart. Pas daarna kunt u de juiste 'veranderdoelstellingen' op energie- en gedragsniveau formuleren. Belangrijke vragen daarbij:

- Waar (in welke gebouwen/afdelingen) wilt u de campagne uitvoeren? Hoeveel energie wordt daar nu gebruikt?
- Hoe hoog zijn de huidige energiekosten?
- Waar is het verbruik het hoogst?
- Hoeveel procent besparing kunt u realiseren door gedragsverandering (inschatting)?
- Wat is de besparing in kosten?
- Hoe hoog is uw campagnebudget? Indicatie: het benodigde budget is gemiddeld 1–2% van het bedrag dat aan energiekosten wordt uitgegeven.

Welke kansen zijn er om energiebesparingsdoelstellingen te bereiken via gedragsbeïnvloeding? Met andere woorden: u maakt een *gedragsanalyse*.

Maak een (gebouwspecifieke) lijst met kansen van gedragsbeïnvloeding. Zo krijgt u een overzicht van de totale potentiële besparing:

Maatregelen	Energiebesparing%	Kostenbesparing
Licht uitdoen		
Pc's uitschakelen		
Geen apparaten stand-by		
Zuinig omgaan met water		
Verwarming uit in de zomer		
Enzovoort		

B. Wie zijn uw doelgroepen?

Bij het realiseren van veranderingen die leiden tot energiebesparing is het niet voldoende om u alleen te richten op het gedrag van einddoelgroepen – ofwel degenen die de besparing uiteindelijk moeten realiseren. U moet ook personen/groepen inschakelen die het realiseren van de gedragsverandering ondersteunen.

C. Wie steunen de campagne binnen de organisatie?

Bij dit tweede spoor is het essentieel om voldoende support te hebben van 'ondersteunende' diensten binnen de organisatie. Denk aan support vanuit het management (beleidsmatig én financieel) en vanuit andere diensten binnen de organisatie. Zoals personeelszaken (HR); communicatie; IT en andere relevante collega-afdelingen/diensten, die direct of indirect worden betrokken bij de campagne. Draagvlak binnen de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Ook voor deze ondersteunende groepen is het nodig om een gedragsanalyse te maken. Wat verwacht u van de 'faciliteerders' bij het bereiken van uw doelen? Het is belangrijk dat u deze groepen achter uw campagne krijgt. Zorg daarom voor:

- Een overtuigend verhaal over de wenselijkheid/noodzaak van de campagne voor het management (MVO, lange-termijninvestering, kostenbesparing). Als geen 'actieve adhesie' betuigd wordt door het management, zorg dan in elk geval voor passieve instemming.
- Duidelijkheid over het campagnebudget.
- Duidelijkheid over een tijdpad en een voorlopig plan voor een (structureel) vervolgtraject.
- Tijdige en heldere communicatie over de campagne richting ondersteuners/faciliteerders. Geef duidelijk aan welke inspanning van hen gevraagd wordt en welke inspanning zij willen verlenen.
- Het instellen van een campagneteam. Hierin zitten vertegenwoordigers van alle betrokken diensten én van de einddoelgroepen. Zoek bij voorkeur naar collega's die ervaring hebben met het opzetten en uitvoeren van campagnes. Daarbij maakt het niet zoveel uit of het gaat om andere thema's. Ga binnen het campagneteam na welke kansen er zijn om anderen (via hun netwerk) bij de uitvoering/promotie van de campagne te betrekken.
- Duidelijkheid over (voorlopige) campagnedoelstellingen. Deze kunt u later weer aanpassen of nader specificeren. (Zie hoofdstuk 4).

- Een eerste ideevorming over de wijze waarop deelnemers aan de campagne beloofd kunnen worden. Het mooiste is als een deel van de financiële besparing ingezet kan worden voor 'iets leuks' voor de deelnemers. Denk daarbij ook aan externe sponsoring, bijvoorbeeld door het energiebedrijf!

Elke campagne gaat uit van een tweesporenbeleid. De twee sporen hebben betrekking op het:

- formuleren van mogelijkheden tot gedragsbeïnvloeding vanuit het perspectief van de einddoelgroepen. Dat zijn de mensen die het uiteindelijk moeten dóen;
- formuleren en realiseren van voorwaarden die deze veranderingen mogelijk maken. Dit zijn de omgeving en de mensen die moeten ondersteunen.

Voorbeeld:

Duurzaamheidsweek Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit en Hogeschool van Amsterdam (2009). De week is georganiseerd door studenten uit de Commissies Duurzaamheid van de betrokken studentenraden. Doel van dit initiatief:

“De Duurzaamheidsweek wil mensen van de HvA, VU en UvA wakker schudden. Veel bestaande evenementen benadrukken vooral de idealistische en morele kant van duurzaamheid. Deze week richt zich op de pragmatische kant van het thema. Wat kan ik doen als student? Wat is mijn rol als docent of medewerker? Wat gebeurt er allemaal al? Dat zijn de vragen die de Duurzaamheidsweek wil beantwoorden.”

D. Wat vinden medewerkers ‘op de werkvloer’ van de campagne?

Voordat u specifieke campagnedoelen formuleert, is het goed om een eerste peiling te houden onder medewerkers. Zij moeten uiteindelijk hun energiegedrag gaan bijstellen. Wat vinden zij eigenlijk van zo'n campagne? Deze 'peiling' kan plaatsvinden door enkele gesprekken op de werkvloer te voeren met direct betrokkenen. Een andere mogelijkheid is een klein vragenformuliertje via intranet waarmee u collega's polst.

Voorbeeld:

Een internationale onderneming heeft het Triademodel gebruikt om een vragenlijst te ontwikkelen voor het onderzoek naar een bewustwordingscampagne. Deze vragenlijst is voorgelegd aan medewerkers. De uitkomsten zijn gebruikt om de bewustwordingscampagne nauwkeurig in te vullen.

Bovengenoemd voorbeeld betreft een vrij uitvoerige peiling aan de hand van een theoretisch model. De uitkomsten helpen dus bij het vaststellen van de campagne-inhoud. Dergelijke peilingen vooraf kunnen ook heel goed dienen als referentiemeting (nulmeting) bij latere effectevaluatie. Zie stap 5 en 6. Zoals gezegd: een uitvoerige peiling is niet altijd nodig. Soms kunt u volstaan met het rondsturen van een korte vragenlijst.

Voorbeeld:

Vragenlijst energiebesparingscampagne

1. Wat vindt u van dit initiatief?

- Heel goed
- Goed
- Niet goed/niet slecht
- Slecht
- Heel slecht

2. In hoeverre vindt u dat u in staat bent om zelf bij te dragen aan het terugdringen van energievervalsing binnen de organisatie?

- Heel goed
- Goed
- Niet goed/niet slecht
- Slecht
- Heel slecht

3. In hoeverre bent u bereid om, via kleine aanpassingen in uw dagelijks gedrag, bij te dragen aan het terugdringen van energiegebruik? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Ik ben bereid daar zelf aan bij te dragen
- Ik ben bereid anderen daartoe te stimuleren
- Ik ben daar niet toe bereid

4. Op welke afdeling bent u werkzaam?

5. Wat is uw functie?

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Laat deelnemers eventueel ook suggesties doen en ideeën opperen voor campagne-activiteiten. Betrokkenheid in een vroeg stadium leidt meestal tot behoud van interesse op langere termijn.

E. Wat zijn uw concrete doelstellingen?

Doelstellingen worden vaak in te vage termen gesteld. Dat komt omdat bijvoorbeeld niet precies wordt aangegeven wat de aard is van de gewenste verandering; wie eraan moeten meewerken en wanneer de verandering zichtbaar moet zijn. Concrete, bruikbare doelstellingen zijn zo geformuleerd dat zij voldoen aan de kenmerken van SMART.



SMART-doelen zijn:

Specifiek geformuleerd

Meetbaar

Acceptabel

Realistisch

Tijdsgeboden

Een vage doelstelling is bijvoorbeeld: 'We gaan binnen de organisatie energie besparen!'

Specifieke, meetbare en tijdsgebonden doelstellingen geven antwoord op ten minste vijf vragen:

Wat? Welke veranderingen wilt u realiseren?

Hoeveel? Hoeveel procent energiebesparing probeert u te realiseren? Of een andere meetbare eenheid bijvoorbeeld afname ongebruikte verlichte ruimte.

Hoe? Door welke manieren van gedragsverandering?

Bij wie? Op welke (sub)doelgroepen is de campagne gericht?

Wanneer? Binnen welke periode moeten de verandering(en) plaatsvinden?

Acceptabel houdt in dat er duidelijkheid vóóraf moet zijn over het draagvlak binnen de organisatie voor het realiseren van energiebesparingsdoelstellingen. Zijn ze in overeenstemming met het organisatiebeleid? Zijn relevante betrokkenen bereid om zich te verbinden aan de geformuleerde doelstellingen?

Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als 'Aanwijsbaar'. Daarmee bedoelen we dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken.

Realistisch: Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende kennis, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet!

Een te makkelijk doel is ook niet interessant. Dat prikkelt mensen niet; ook is er weinig voldoening als het doel eenmaal is gehaald. Het beste is om doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer vijftig procent kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren, voelen ze zich trots. Dat geeft energie voor nieuwe doelen.

Moelijk bereikbare doelstellingen kunnen worden opgesplitst in kleinere, haalbare subdoelstellingen. Dit kan bijvoorbeeld door energiebesparingsdoelen te koppelen aan seizoenen. De tussentijdse resultaten kunnen een belangrijke motivatie zijn voor het realiseren van volgende doelstellingen.

Voorbeeld

Een grote organisatie houdt ieder seizoen een nieuwe actie rond energiebesparing. Steeds staat een passend thema centraal, waaromheen acties worden opgezet:

- Herfstthema: 'verlichting'
- Winterthema: 'verwarming'
- Lentethema: 'vervoer'
- Zomerthema: '(ver)koeling'

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als 'Relevant'. Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en nodigt uit tot een actieve bijdrage om deze ook daadwerkelijk te realiseren.

Tot slot

SMART is een nuttige checklist voor het formuleren van doelstellingen. Niets meer en niets minder. Het strikt volgen van SMART-regels legt u ook beperkingen op. Bedenk: SMART is geen doel op zich.

4

STAP 2:

Analyse

determinanten van
gedragsverandering



Bij stap 1 brengt u alle voorbereidende activiteiten in kaart. Uiteindelijk formuleert u heldere campagnedoelstellingen. Die doelen bouwen we in de vervolgstappen verder uit. Hebt u de gedragsveranderingsdoelen vastgesteld? Dan is het interessant om eens te kijken naar de factoren (determinanten) die invloed hebben op het gedrag. Vervolgens stelt u de relatieve invloed van die factoren vast.

Drie typen determinanten: willen, kunnen, versterken

- A. Motiverende factoren (willen)
- B. In staat stellende factoren (kunnen)
- C. Versterkende factoren (versterken)

Motiverende factoren hebben vooral betrekking op kenmerken van de personen bij wie u het gedrag wilt beïnvloeden. Het gaat dan om bijvoorbeeld kennis, opvattingen en eigen vaardigheden. **In staat stellende** en **versterkende** factoren hebben met name betrekking op kenmerken van de situatie waarin het gedrag moet plaatsvinden. In dit werkboek ligt de nadruk op deze factoren.

De drie typen determinanten vindt u ook terug in het model op bladzijde 18. Meestal spelen al deze determinanten een rol bij verandering van gedrag. De eerste twee (willen en kunnen) zijn van belang om het beoogde gedrag te laten *beginnen*. Versterken helpt mee om het (nieuwe) gedrag te laten *bestendigen*.

A. Motiverende factoren

Kennis

Het kan zijn dat mensen niet bezig zijn met energiebesparend gedrag, omdat het ze ontbreekt aan kennis over de mogelijkheden. Of omdat ze over onjuiste kennis beschikken. Door eenvoudige, korte boodschappen kunt u dergelijke misverstanden wegnemen.

Er bestaat een aantal 'mythen en waarheden' over energiebesparing. Een paar voorbeelden:

Mythe: Bij TL-verlichting is het beter om het licht aan te laten dan uit te schakelen, als je voor kortere tijd niet op je kamer aanwezig bent.

Waarheid: Door zo te handelen wordt onnodig energie verspild. TL-verlichting die je gedurende vijftien minuten laat branden, kost vijfhonderd keer meer energie dan de energie die nodig is om deze in te schakelen.

Mythe: Warmte stijgt op.

Waarheid: Hete lucht stijgt op. Dus wanneer radiatoren of warmteroosters worden afgedekt, houdt dit warmtecirculatie tegen en ontstaat zelfs brandgevaar.

Mythe: De computer vaak aan en uit zetten, kost meer energie dan het apparaat aan laten staan. Het beschadigt bovendien de harde schijf.

Waarheid: De veronderstelling dat frequent aan- en uitzetten de harde schijf beschadigt, is achterhaald. Moderne harde schijven worden niet aangetast door frequent aan en uit zetten.

Attituden

Attituden zijn individuele afwegingen van voor- en nadelen, om een bepaald gedrag al dan niet te vertonen. Uit onderzoek blijkt dat mensen meestal positief staan tegenover energiebesparing. Bijvoorbeeld omdat het bijdraagt aan een beter milieu, kosten bespaart en verspilling tegengaat. De juiste grondhouding is dus aanwezig.

Maar het is heel belangrijk uit te leggen wáárom mensen iets moeten doen of laten. Attituden kunt u verder versterken, als eenmaal duidelijk is welke invloed de betrokkenen zelf kunnen hebben op het realiseren van milieudoelstellingen. Als mensen zien dat hun gedrag nut heeft, gaan ze ermee door!

Voorbeeld

Bekend zijn de kaarten en stickers (prompts) die in veel hotelbadkamers worden gebruikt, met daarop de tekst: 'Gebruik uw handdoek meerdere malen om het milieu een kans te geven. Als u de handdoek weer ophangt wordt hij niet vervangen, als u hem op de grond achterlaat wel'. Uit onderzoek blijkt dat dergelijke prompts tot 16% méér hergebruik leiden.

Sociale invloed

Sociale invloed kan betrekking hebben op de inschatting van wat anderen in je directe omgeving (werkvloer) van je verwachten. Het kan ook slaan op wat je, naar mening van anderen, eigenlijk behoort te doen (sociale norm). Beide aspecten spelen mee bij het stimuleren van energiebesparend gedrag. Attituden en sociale invloed versterken elkaar. Zorg dus dat deze wisselwerking terug te vinden is in uw campagne-uitingen.

Voorbeeld

Als op de 'prompts' werd vermeld:

"De meerderheid van de gasten in dit hotel hergebruikte de handdoek minstens één keer tijdens het verblijf"
steeg het hergebruik tot 26%

Als op de prompts werd vermeld:

"De meerderheid van de gasten in deze kamer hergebruikte de handdoek minstens één keer tijdens het verblijf"
steeg het hergebruik tot 33%

Als op de prompts werd vermeld:

"Uit de totale besparing hebben we namens onze gasten een gift gegeven aan een milieu-organisatie (of een ander goed doel)"
steeg het hergebruik tot 45%.

Voorbeeld

Als ik elke dag met de auto naar mijn werk ga, dan doe ik dat omdat het voor mij veel voordelen heeft. Ik kan bijvoorbeeld precies vóór de deur in- en uitstappen op elk gewenst moment, het is comfortabel reizen, enzovoort. Het is in elk geval prettiger dan reizen met de trein. Kortom: de voordelen wegen op tegen de mogelijke nadelen. Ik overweeg dan ook niet dagelijks of ik de trein of de auto zal nemen.

Maar het kan zijn dat de balans tussen voor- en nadelen verandert. Bijvoorbeeld omdat de benzineprijs verdubbelt, ik elke dag in de file sta of omdat ik mijn auto niet meer vlakbij het werk kan parkeren. Nu loont het om een nieuwe afweging van voor- en nadelen te maken. Dat kan ertoe leiden dat ik voortaan wél de trein neem; zo ontstaat langzaam een nieuwe gewoonte.

Gewoonten

De invloed van anderen of eigen afwegingen van de voor- en nadelen kunnen mensen aanzetten tot gedrag. Ze kunnen ook uit gewoonte handelen. 'Gewoonte' is een vorm van automatisch handelen, waarbij iemand bepaald gedrag vertoont, omdat hij of zij dat altijd zo doet. De fase van nadenken over de voor- of nadelen van dat gedrag is al achter de rug.

Als we gewoontegedrag willen veranderen, heeft het dan ook niet veel zin om mensen informatie te verstrekken, waarbij de voor- en nadelen van energiebesparing nog eens op een rijtje staan. Ze maken die afweging waarschijnlijk toch niet.

Gewoonten kun je doorbreken door mensen, op het moment dat ze dat gedrag vertonen, hierop attent te maken. Ook kun je mensen belonen of straffen. Door gewenst gedrag te belonen, gaan mensen heroverwegen of het aantrekkelijk is om hun 'oude' gewoonte in stand te houden. Het bestraffen van ongewenst gedrag heeft hetzelfde effect. Juist bij energiegebruik spelen gewoonten een grote rol.

Gaat het om het doorbreken van eenvoudige gewoontegedragingen, zoals het licht uitdoen in lege vertrekken? Dan kunnen prompts of reminders helpen. Plaats deze op de plek waar actie gevraagd wordt (bij lichtknop, op pc, bij koffiezetapparaat, enzovoort).

Het belonen van 'nieuw' gedrag is nuttig. Probeer bijvoorbeeld een deel van de kostenbesparing terug te sluizen naar een afdeling om er iets leuks mee te doen.

Vaardigheden

Om een gedragsverandering te bewerkstelligen, is het meestal ook nodig dat mensen weten hoe ze het gewenste gedrag uit kunnen voeren. Als het gaat om 'eenvoudige energiebesparende maatregelen', kan uw uitleg heel kort zijn. Misschien is een uitleg helemaal overbodig. Het is vaak echter beter om voor de zekerheid een (korte) uitleg te geven.

B. In staat stellende factoren

Niet alleen persoonlijke kenmerken (motiverende factoren) spelen een rol bij het tot stand komen van gedrag, maar ook in staat stellende (omgevings)factoren. Bijvoorbeeld: het treffen van organisatorische en of technische voorzieningen.

Bij in staat stellende factoren gaat het om randvoorwaarden die het mogelijk maken om het gewenste gedrag uit te voeren (bijvoorbeeld het organiseren van trainingen en cursussen), of die ongewenst gedrag juist onmogelijk maken (bijvoorbeeld door het stellen van regels of door technische voorzieningen).

Dit werkboek richt zich vooral op het beïnvloeden van 'motiverende' gedragsfactoren. 'In staat stellende factoren' komen niet uitvoerig aan bod. Toch is het bij het opzetten van motivatiecampagnes belangrijk om op instellings- of gebouwniveau na te gaan in hoeverre voldaan is aan randvoorwaarden, die mensen ook daadwerkelijk in staat stellen om hun gedrag te veranderen.

Vraagt u mensen om hun gedrag te veranderen? Hebben zij daarbij bepaalde vaardigheden nodig? Dan moet u ook gepaste trainingen aanbieden. Anders verandert hun gedrag niet, ondanks een positieve grondhouding. Een voorbeeld is de campagne 'Het Nieuwe Rijden'. Een ander voorbeeld van een 'organisatorische voorziening' is het agenderen van energiebesparende maatregelen op het werkoverleg.

Als u wilt dat mensen bepaald gedrag vertonen, dan moet u dit zo makkelijk mogelijk maken voor ze. Wilt u dat collega's het licht uitdoen bij het verlaten van de zaal? Zorg dan voor meerdere lichtschakelaars bij de uitgangen. Wilt u stimuleren dat medewerkers vaker op de fiets naar het werk komen? Zorg dat voldoende goede fietsenstallingen beschikbaar zijn. Nodig dus uit tot het gevraagde gedrag. Het aanpassen van een technische voorziening is een 'in staat stellende' actie.

Voorbeeld

Een instantie onderzoekt of het mogelijk is om de koffiemachines in de nachtelijke uren, weekenden en op sluitingsdagen automatisch uit te schakelen. Er wordt getest met zogenaamde 'sluimerperiodes'. Bij succes wordt deze sluimerinstelling toegepast op alle machines in de diverse gebouwen van de organisatie.

C. Versterkende factoren

Versterkende factoren hebben betrekking op kenmerken in de omgeving die het gewenste gedrag bevorderen of bekrachtigen. Denk bijvoorbeeld aan het geven van feedback of ondersteuning door het management.

We weten nu welke determinanten een rol (kunnen) spelen bij het tot stand komen van gedrag. Nu gaan we kijken in hoeverre die determinanten ook daadwerkelijk een rol spelen binnen de organisatie. Met andere woorden: welk gewicht leggen zij in de schaal? Het maken van een zo realistisch mogelijke inschatting van hun 'relatieve gewicht' is het opstapje tot de concrete inzet van instrumenten.

Om zo gericht mogelijk invulling te geven aan een campagne en keuzes te maken voor een goede instrumentenmix, is onderzoek nodig. Dat helpt om voor elke doelgroep (bijvoorbeeld medewerkers van specifieke afdelingen) een goede inschatting te maken. Wat voegen de determinanten toe?

Zo'n onderzoek moet niet zeer uitvoerig zijn. Het onderzoek is geen doel, maar een (noodzakelijk) middel om:

- goed zicht te krijgen op de uitgangspositie bij de start van een campagne;
- zo gericht mogelijk keuzes te kunnen maken bij de inzet van campagnemiddelen (activiteiten);
- zicht te krijgen op het verloop (proces) en de opbrengst (effect) van de campagne.

Support binnen de organisatie

Als u mensen vraagt om hun gedrag te veranderen om organisatiedoelen te realiseren, dan moeten zij het gevoel hebben dat deze doelen ook organisatiebreed gedragen worden. Dit is van groot belang. In stap 1 van dit werkboek is daar al op ingegaan.

Belangrijk is in elk geval om support van het (intermediair) management van de organisatie te krijgen en te houden. En om hen aan te spreken op zaken die zij belangrijk vinden, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid en kostenbesparing. Het 'weerleggen' van weerstanden valt hier ook onder. Mogelijke weerstand:

1. We weten al hoe het komt dat er niet aan energiebesparing wordt gedaan.
2. Gedragsbeïnvloeding werkt toch niet! Alleen technische maatregelen helpen.
3. Zonde van de tijd en het geld.

Breng hier, meteen bij het begin van de campagne, goede argumenten tegenin. Het eerste argument is misschien het lastigst te weerleggen: 'persoonlijke theorieën' zijn meestal weerbarstig.

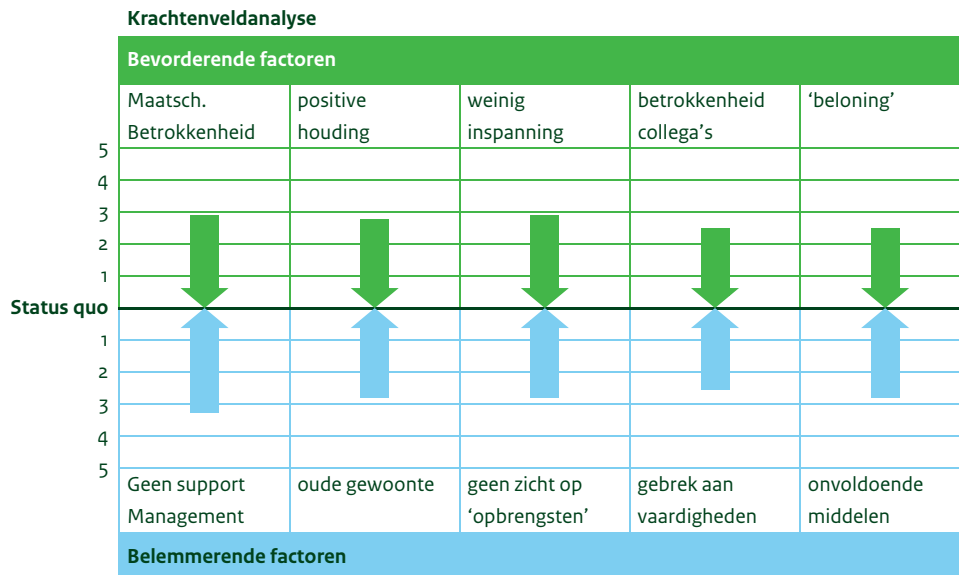
Het tweede argument is wel makkelijk te weerleggen. Er zijn tal van voorbeelden die laten zien dat technologische toepassingen vooral besparing opleveren, als ze goed worden gebruikt. Slecht voorbereide en *ad hoc*-achtige inspanningen om het energiegebruik terug te dringen, kosten méér dan ze opleveren.

Tips:

Wilt u energiebesparing door middel van gedragsbeïnvloeding verankeren in het organisatiebeleid? Begin dan vroeg met het onderzoeken van kansen.

Naast het campagneteam kunt u een stuurgroep energiebesparing instellen, met enthousiaste vertegenwoordigers uit de diverse geledingen uit de organisatie. Zij kunnen als klankbord dienen voor het campagneteam, meedenken over toekomstige activiteiten en het beleid verantwoorden richting management.

Probeer energiebesparende acties op te nemen in de 'normale' werkprocedures. Bijvoorbeeld via personeelszaken. Breng het goed omgaan met energie meteen onder de aandacht bij de introductie van nieuwe medewerkers!



Vaststellen relatieve invloed van factoren

Hoe meet u nu de invloed van factoren die een rol spelen bij het tot stand brengen van energiebesparend gedrag? Eén manier is de zogenoemde krachtenveldanalyse.

Toelichting:

- De dikgedrukte lijn in het midden geeft de huidige situatie aan (status quo energiegedrag).
- De status quo blijft in balans door de relatieve invloed van 'bevorderende' en 'belemmerende' factoren op de huidige situatie. Bevorderend werken: maatschappelijke betrokkenheid, positieve houding, geringe inspanning die gevraagd wordt, enzovoort. Belemmerend werken: geen support management, ingesleten gewoonten, geen zicht op opbrengsten, enzovoort.
- De pijlen geven aan wat het relatieve gewicht is van de betreffende factoren in de huidige situatie. Dit op een schaal van 1-5, waarbij 1 staat voor 'nauwelijks invloed' en 5 voor 'heel veel invloed'.
- Verandering van de 'status quo' in de richting van toename van energiebesparend gedrag treedt op door maatregelen die de 'bevorderende pijlen' langer maken en de 'belemmerende pijlen' korter.
- De mogelijkheden hiervoor houden direct verband met uw invulling van de campagne-activiteiten.

Hoe de feitelijke invulling van het krachtenveldmodel en de doelgroep eruit ziet, verschilt per organisatie. Wellicht is het zelfs goed om per afdeling een krachtenveldanalyse te maken. Verschillende methoden van onderzoek kunnen u daarbij helpen: deskresearch, groepsdiscussies en vragenlijstonderzoek.

Deskresearch/documentenstudie

Een belangrijke bron van informatie is in alle gevallen documentatie over ervaringen elders. Hoe scoren vergelijkbare organisaties met hun motivatiecampagnes? Meestal bevatten de ervaringen aanwijzingen voor *do's* en *don'ts* die ervoor zorgen dat niet dezelfde fouten gemaakt worden. Bovendien: u hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Op nationaal niveau zijn deze ervaringen (helaas nog niet) systematisch gedocumenteerd. De bibliotheek van Agentschap NL kan uitkomst bieden. Internationaal is de website www.cbsm.com een waardevolle bron van informatie.

Groepsdiscussies (focusgroep-bijeenkomsten)

Een zeer bruikbare vorm van informatieverzameling en evaluatie is de focusgroepdiscussie. Dat is een groepsbijeenkomst van relevante betrokkenen bij het onderwerp en de op te zetten activiteit.

Een focusgroepdiscussie vindt plaats aan de hand van een aantal topics, ofwel 'gerichte brainstormsessies'. De bedoeling van de discussie is dat betrokkenen reageren op elkaars opvatting over onderwerpen. Die informatie geeft dan richting aan de opzet en inhoud van een activiteit (in dit geval een motivatiecampagne).

De groepen bestaan uit maximaal 8-10 personen. Zij moeten wel actief willen deelnemen aan een discussie. De samenstelling kan 'gelijksortig' zijn (bijvoorbeeld uitsluitend medewerkers) of 'geleed samengesteld' (bijvoorbeeld management en medewerkers). Voorbeelden van te bespreken topics:

- Hoe kijken mensen aan tegen het initiatief van een motivatiecampagne?

- Welke verwachtingen zijn er van de effectiviteit daarvan?
- Aan welke voorwaarden moet de campagne voldoen, wilt u kunnen rekenen op participatie van de beoogde doelgroep?
- Wat zijn volgens deelnemers bevorderende factoren voor succes? En wat zijn belemmerende factoren?

De gespreksleider is zelf het liefst zo min mogelijk aan het woord. Hij of zij bewaakt de tijd en zorgt ervoor dat:

- alle topics aan de orde komen;
- zoveel mogelijk deelnemers aan het woord komen;
- er een (gedetailleerd) verslag van de discussie wordt gemaakt.

Vragenlijst-onderzoek

U kunt ook een vragenlijst-onderzoek doen. Dat hangt af van de gedetailleerdheid waarmee u vóóraf data wilt verzamelen en de gedragscampagne achteraf wilt evalueren. U kunt er ook voor kiezen, bijvoorbeeld om praktische of financiële redenen, om alleen metingen te doen op energiegebruik. Dit combineert u eventueel met korte vragenlijstjes via intranet (zie stap 1).

Kiest u voor een uitgebreider survey-onderzoek op gedragsniveau, waarbij data gekoppeld kunnen worden aan energiegebruikgegevens? Dat onderzoek kunt u overlaten aan een extern bureau. Het is raadzaam om dergelijk onderzoek ook via inter- of intranet uit te voeren. In dit geval is dat namelijk de minst belastende én goedkoopste wijze van dataverzameling. Hieronder geven we u nog enkele tips voor zo'n onderzoek.

Te volgen stappen in vragenlijst (survey-)onderzoek

1. Leg kort uit wat de bedoeling is van het onderzoek. Waarom is het belangrijk dat u gegevens krijgt van de respondenten?
2. Maak een lijst van onderwerpen die aan de orde komen. Doe dat op basis van theoretische inzichten en de uitkomsten van focusgroepgesprekken. Groepeer de onderwerpen naar motiverende, in staat stellende en versterkende factoren en achtergrondkenmerken van respondenten.
3. Maak per groep vragen met gesloten antwoordcategorieën.
4. Test de vragenlijst bij 10-15 personen op begrijpelijkheid, invulgemak en -tijd.
5. Stel vast hoe de steekproef van respondenten eruitziet.
6. Neem de vragenlijst (digitaal) af. Garandeer de anonieme verwerking van gegevens.
7. Analyseer de data en stel vast:
 - A. of en welke verschillen er bestaan tussen (doel)groepen;
 - B. wat de relatieve invloed van verschillende factoren is op de (intentie tot) gedragsverandering.

Resultaten verkregen uit punt 7 zijn richtinggevend voor de keuze van instrumenten en voor accenten binnen de boodschap.

5

STAP 3:

Instrumenten- keuze



DOE JIJ MET ENERGIE



Instrumenten	Determinanten											
	Motiveren					In staat stellen			Versterken			
	Bewustmaking	Kennis	Attitude	Sociale invloed	Gewoonten	Vaardigheden	Financiële bronnen	Technische voorzieningen	Organisatorische maatregelen	Involed collega's	Involed experts	Involed management
1.1 (huis)regels	■		■	■	■							■
1.2 convenanten en afspraken				■						■		
2.1 financiële beloningen	■		■		■		■					■
2.2 financiële sancties	■		■		■							■
3.1 kennisoverdracht (brochures, enzovoort)	■	■	■			■		■				
3.2 modellering/voorbeeldgedrag			■	■						■		
3.3 stimulerende communicatie	■		■			■					■	■
3.4 prompts, reminders	■		■			■					■	■
3.5 training		■				■			■		■	
3.6 coaching, persoonlijk advies	■	■	■		■			■	■		■	
3.7 demonstraties	■		■			■				■	■	
3.8 benchmarks/competitie	■			■						■	■	
3.9 feedback	■		■	■	■			■		■	■	
4.1 infrastructurele maatregelen	■		■		■	■		■	■			■
4.2 technische gedragssturing	■		■		■	■		■	■			■
Relatieve impact (0-5)												

Toelichting bij de tabel

De tabel geeft een overzicht van determinanten van gedrag en de wijze waarop specifieke instrumenten daarop ingrijpen (de gekleurde velden). Zo zien we dat (huis)regels 'ingrijpen op' de determinanten bewustmaking, attitude, sociale invloed/norm en invloed via het management.

De tabel geeft nog geen informatie over de mate waarin deze instrumenten invloed uitoefenen op de genoemde determinanten. Gegevens hierover haalt u uit onderzoek (zie stap 2).

We kennen nu de doelen en de rol die 'willen, kunnen en versterken' spelen bij het bereiken van die doelen. In stap 3 kiest u de instrumenten die u gaat gebruiken.

Instrumenten voor gedragsverandering:

- Juridische instrumenten: regels, afspraken.
Onderliggend mechanisme: afdwingen.
- Financiële/economische instrumenten: financiële prikkels of sancties. Onderliggend mechanisme: transactie.
- Communicatie (voorlichtingsbijeenkomsten, folders, posters, flyers, trainingen, feedback).
Onderliggende mechanismen: bewustmaken, overtuigen, helpen herinneren.
- Fysieke voorzieningen: technische maatregelen, organisatorische maatregelen.
Onderliggend mechanisme: dwang en/of faciliteren.

Bij een motivatiecampagne gebruikt u meestal de drie eerste typen instrumenten, met een nadruk op de juridische. De praktijk leert dat een mix van instrumenten doorgaans het effectiefst is om verandering te bewerkstelligen.

Instrumententabel en werkingsmechanisme

Welke instrumentenmix gebruikt u om invloed uit te oefenen? Onderstaande tabel geeft een indicatie. Natuurlijk houden we weer rekening met de determinanten uit stap 2 (willen – motiveren/kunnen – in staat stellen/versterken).

U voegt de data toe aan de tabel (zie onderste rij). Op een schaal van 0 (= geen enkele invloed) tot 5 (= zeer grote invloed), voegt u per kolom impactfactoren toe (0,1,2,3,4,5). Dat kan in de gearceerde velden. Daarna berekent u de rijtotaal.

Op basis van de eerder besproken krachtenveldanalyse (zie stap 2), ontstaat de volgende determinantentabel:

Determinant	Impactscore (0-5)
Bewustmaking	2
Kennis	2
Attitude	1
Sociale invloed	2
Gewoonten	4
Vaardigheden	0
Financiële bronnen	0
Technische voorzieningen	1
Organisatorische maatregelen	1
Invloed collega's	2
Invloed experts	0
Invloed management	1

Wat komt er naar voren uit de tabel?

Mensen zijn zich matig bewust van de zinvolheid van het gewenste gedrag. Enige aandacht voor bewustmaking lijkt dus geboden. Dat het betreffende gedrag effect kan hebben, weten mensen (allicht) wel. Maar ze weten niet hoeveel. Kennisvermeerdering is nodig.

Een afweging van voor- en nadelen speelt geen rol van betekenis. De neiging om zich door anderen te laten beïnvloeden, is wel in enige mate aanwezig. Vooral gewoonte speelt een rol; mensen denken niet na over een aanpassing van hun gedrag.

Vaardigheden, financiële bronnen en de invloed van experts spelen geen rol. Het regelmatig aan de orde stellen van het gewenste gedrag in bijvoorbeeld werkbesprekingen helpt echter wel. Hetzelfde geldt voor invloed van collega's en signalen vanuit het management. U vult de gevonden scores in de instrumententabel in.



Voorbeeld ingevulde instrumententabel (fictief)

Instrumenten	Determinanten												Totaal
	Motiveren					In staat stellen			Versterken				
	Bewustmaking	Kennis	Attitude	Sociale invloed	Gewoonten	Vaardigheden	Financiële bronnen	Technische voorzieningen	Organisatorische maatregelen	Invoel collega's	Invoel experts	Invoel management	
1.1 (huis)regels	2		1	2	4							1	10
1.2 convenanten en afspraken	2		1	2						2		1	8
2.1 financiële beloningen	2				4	0						1	7
2.2 financiële sancties	2		1		4	0						1	8
3.1 kennisoverdracht (brochures, enzovoort)	2	2	1			0	1						6
3.2 modellering/voorbeeldgedrag			1	2	4					2			9
3.3 stimulerende communicatie	2		1			0					0	1	4
3.4 prompts, reminders	2		1	2	4								9
3.5 training		2				0		1			0		3
3.6 coaching, persoonlijk advies	2	2	1		4		1	1			0		11
3.7 demonstraties	2	2	1			0	1			2	0		8
3.8 benchmarks/competitie	2			2						2	0		6
3.9 feedback	2		1	2	4		1			2	0		12
4.1 infrastructurele maatregelen	2		1		4	0	1	1				1	10
4.2 technische gedragssturing	2		1		4	0	1	1					9
Relatieve impact (0-5)	2	2	1	2	4	0	0	1	1	2	0	1	

Toelichting bij de tabel

De rijtotalen geven een beeld van de instrumentenmix die u kunt inzetten om veranderingen in determinanten (en gedrag) te realiseren.

Uit de (voorbeeld)tabel blijkt dat een combinatie van feedback geven (12), het treffen van infrastructurele maatregelen (10) en persoonlijke stimulering (11), gecombineerd met het maken van regels en afspraken (10), leidt tot het beste resultaat. Nogmaals: het gaat hier om een fictief voorbeeld. Per organisatie (of afdeling) maakt u een inschatting van het relatieve belang van verschillende determinanten.

Instrumentoverzicht

In de bijlage geven we een uitgebreidere beschrijving van de instrumenten: juridisch, financieel, communicatief en fysiek. We gaan daarbij in op de achtergrond en het werkingsmechanisme van ieder type instrument. Ook geven we een indicatie van het gemiddelde %-effect dat haalbaar is als het gaat om het veranderen van milieugedrag.

6

STAP 4:

Implementatie





Na stap 3 zijn alle ingrediënten verzameld om een concreet actieplan uit te werken en te implementeren. De invoering van uw actieplan verdient extra aandacht. Het is goed om hiervoor een apart projectplan te maken.

Het format en de inhoud van het projectplan kan uiteraard per programma verschillen. Formuleer in elk geval:

- het doel van de campagne, uitgewerkt in te veranderen gedragingen en te realiseren energiebesparing;
- te bereiken doelgroepen;
- te ondernemen activiteiten, uitgezet in een tijdschema;
- te gebruiken campagnematerialen;
- samenstelling van het campagneteam, de taken en verantwoordelijkheden;
- overlegschemata, vooral gelet op de voortgang;
- alle bij de uitvoering van de campagne betrokken personen en partijen (intern en extern);
- evaluatieplan met parameters om voortgang te meten;
- een overzicht van uw programmabudget.

De onderdelen van dit actieplan kunt u weer uitwerken in subplannen. Zorg voor een concreet campagne-draaiboek.

Tips en tricks

- *Vraag mensen niet te veel in één keer. De bereidheid tot actie is groter als u een relatief kleine inspanning vraagt.*
Bijvoorbeeld:
'Zet je computer uit als je naar huis gaat'.
- *Houd bij de invulling van campagne-activiteiten rekening met de seizoenen.*
- *Leg mensen uit wat ze moeten doen en geef feedback. Dus zeg niet alleen: 'Doe het licht uit!' Maar vertel ook waarom dit goed is, en wat het aan het eind opbrengt.*
- *Maak feedback concreet. Bijvoorbeeld: de thermostaat 1°C lager zetten in februari levert in die maand 10% besparing op!*
- *Zet in elk geval een mix van (communicatieve instrumenten) in.*
- *Vermijd drukke tijden.*
- *Vermijd vakantieperiodes.*
- *Voorkom dat activiteiten botsen met – of parallel lopen aan – andere initiatieven.*

7

STAP 5 & 6

Monitoring en
evaluatie



U hebt nu een volledige gedragsveranderingscampagne uitgerold. Door middel van monitoring en evaluatie-onderzoek stelt u vast of uw campagne geslaagd is.

De manier waarop u het campagneproces en de campagne-effecten in kaart brengt, hangt sterk af van uw doelstellingen. Eerder gaven we in stap 1 en 2 al voorbeelden van onderzoeks-activiteiten. Hier zijn nog een paar aanvullende aandachtspunten.

Het in kaart brengen van de effecten van de campagne (effect-evaluatie)

Om de effecten van de campagne in kaart te brengen, is het noodzakelijk om vóóraf (voor de start van de campagne) vast te stellen welke veranderingen u denkt te realiseren. Zowel op *energetisch niveau* als op gedragsniveau en eventueel omgevingsniveau.

Deze vaststelling mag inmiddels geen probleem meer zijn. Op basis van de in stap 1 geformuleerde doelstellingen, de in stap 2 uitgevoerde krachtenveldanalyse en de gekozen instrumenten uit stap 3 kunt u effectparameters formuleren.

Voorbeeld

Een grote organisatie is met adviesbureau Ecofys in gesprek over het opstarten van een bemeterings- en monitoringproject. Doel: de energiestromen inzichtelijk, controleerbaar en op afstand meetbaar maken. Achterliggend doel is het mogelijk maken van een betere factuurcontrole. Daarnaast wil de organisatie:

- energiebesparende mogelijkheden kunnen constateren;
- de effecten van getroffen besparingsmaatregelen kunnen meten en controleren.

Verbind uw effectparameters *altijd* met de vooraf geformuleerde doelstellingen. Het heeft niet veel zin om uitvoerig te onderzoeken of gedragsverandering is opgetreden, als het doel van de campagne (en de daarbij ingezette instrumenten) alleen gericht was op bewustmaking.

Effectmetingen vinden op verschillende momenten plaats. In elk geval voorafgaand aan de campagne-activiteiten (nulmeting) en aan het eind. Afhankelijk van de doorlooptijd van de campagne is het goed om ook tussentijds metingen te doen. Het gaat dan vooral om metingen op gedragsniveau (en op determinanten van gedrag). Veranderingen op dit niveau relateert u aan veranderingen in feitelijk energieverbruik.

Het in kaart brengen van de campagne-voortgang (procesevaluatie)

Door middel van procesevaluatie verzamelt u gegevens die kunnen verklaren *waarom* verwachte effecten zijn opgetreden of uitgebleven.

Gegevens die in de procesevaluatie worden verzameld, zijn ook zeer geschikt om (tussentijds) activiteiten bij te stellen. Heel eenvoudig zijn korte ‘peilinkjes’ via intranet. Zo kunnen medewerkers snel feedback geven op uw campagne.

Een andere methode om campagne-effecten vast te stellen: vergelijk het energieverbruik op een setting waar campagne-activiteiten plaatsvinden, met het energieverbruik op een vergelijkbare locatie waar géén campagne wordt gevoerd. Al zal dit in de praktijk meestal niet mogelijk zijn.

Eventueel kunt u een vergelijking maken met historische gebruiksgegevens van een vergelijkbare periode waarin geen campagne-activiteiten plaatsvonden.

Welke vragen stelt u bij een procesevaluatie?

- Zijn de activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd zoals gepland?
- Zijn de beoogde doelgroepen ook bereikt?
- Hebben betrokkenen (uit beoogde doelgroepen) de boodschap begrepen?
- Zijn de uitgevoerde activiteiten positief gewaardeerd? Beantwoordden ze aan verwachtingen?
- Wat zijn de veronderstelde effecten van de campagne? Onderscheid hierbij: in de ogen van de bedenkers; in de ogen van de doelgroep; in de ogen van de ‘ondersteuners’.

8

Bijlagen: Instrumentoverzicht



BIJLAGE 1

Juridische instrumenten

1. Wet- en regelgeving

Voorbeelden

Het Bouwbesluit: hier vindt u de minimum technische bouwvoorschriften met betrekking tot veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu.

Met behulp van wet- en regelgeving beïnvloedt u de volledige doelgroep. Wet- en regelgeving is verplicht; niet naleven kan leiden tot sancties. Zwartwit gezegd: als sociale instrumenten zoals communicatiestrategieën niet werken, kunt op deze manier mensen dwingen om toch het gewenste gedrag te vertonen.

Een aparte groep binnen de wetgeving zijn de *convenanten* en *afspraken*. Deze worden niet opgelegd maar vrijwillig ondertekend. Vooral op energiegebied zijn er nogal wat. Op instellingsniveau kunt u verder denken aan huisregels en afspraken met een dwingend karakter. Zo kunnen OR en directie bijvoorbeeld ook (milieu)convenanten sluiten.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: wet- en regelgeving vergroot de aandacht voor het gewenste gedrag.
- Attitude: de doelgroep maakt een afweging van de voor- en nadelen van het voldoen aan wetgeving. Aangenomen mag worden dat de wetgever ook let op een element van 'goede zorg'. Het naleven van de norm 'helpt' de organisatie dus ook.
- Sociale norm: wetten en regels werken normerend op het gewenste gedrag. Invloed van de overheid of andere regelgever: de wet stelt vast welk gedrag (on)gewenst is.
- Gewoonten: door bewustmaking kunt u vaste gedragingen doorbreken. Een voorbeeld daarvan vindt u terug in stap 2.
- Invloed vanuit overheid/management organisatie: initiator/afzender.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Er is handhaving nodig om wetgeving te laten werken.
- Wet- en regelgeving is altijd gekoppeld aan informatieverstrekking en bekendmakingen. De doelgroep moet op de hoogte zijn van de wetten of regels en bijbehorende handhaving.

- Wet- en regelgeving is alleen effectief als er een groot draagvlak is. Hoewel de overheid/regelgever bepaalt wat er op energie- en milieugebied wenselijk is, moeten de normen en bijbehorende handhaving algemeen geaccepteerd zijn. De doelgroep moet deze 'dragen'.
- Als het draagvlak niet zo groot is, zijn (technische) voorzieningen misschien effectiever. Dergelijke maatregelen dwingen mensen om zich anders te gedragen. Voorbeeld: verkeersdrempels of een signaal dat afdraait als de autogordel niet gebruikt wordt. Er zijn zelfs technische maatregelen waar mensen helemaal niet aan te pas komen. Zoals domotica.

2. Convenanten en afspraken

Voorbeelden

- MJA (Meerjarenafspraak Energie-efficiency): afspraken voor verbetering van de energie-efficiency. Dit convenant is ondertekend door sectorpartijen om energiebesparingdoelstellingen te realiseren.
 - Sectorconvenanten: bijvoorbeeld tussen de overheid en bedrijven in de bouwsector om alleen nog duurzame materialen te gebruiken. Of afspraken tussen particuliere bouwers om gezamenlijk duurzaam te bouwen.
- Convenanten zijn gebaseerd op vrijwillige afspraken tussen partijen. Ze worden vaak gestimuleerd door de overheid om wetgeving te voorkomen. Wetgeving heeft drie nadelen: de realisatietijd is lang; wetten zijn niet flexibel en vaak duur om te handhaven. Bovendien is het kabinet voorstander van 'zelfregulering'. De sector maakt dan zelf afspraken over regels en gedrag.

Naast de formele convenanten zijn er ook informele afspraken. Bijvoorbeeld in de organisatie of op de afdeling.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: een convenant of afspraak vergroot het bewustzijn van de doelgroep.
- Sociale norm: de maatschappelijke norm (rond milieuvriendelijk gedrag) speelt een rol. Maar door samen afspraken te maken is er ook sprake van een groepsnorm. Ook daaraan moet u zich houden.
- Attitude: de doelgroep maakt een afweging van voor- en nadelen; u bent min of meer gedwongen een standpunt in te nemen over het convenant.

- Invloed van collega-organisaties (of afdelingen binnen een organisatie): het is van belang wie er precies mee doen aan de afspraak en welke invloed deze partijen hebben.
- Invloed vanuit de overheid/management van organisatie: vaak de initiator van een convenant.
- Onderzoek heeft uitgewezen dat afspraken pas echt goed werken bij een duidelijke en specifieke resultaatverplichting. Dus niet alleen een inspanningsverplichting. Het effect verbetert verder als er sancties worden opgelegd bij het niet behalen van de afgesproken resultaten.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Gemiddeld (5-10%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Een duidelijke structuur bij de doelgroep.
- Er moet sprake zijn van een 'stok achter de deur': expliciet (bijvoorbeeld een boete) of impliciet (deelnemers voelen zich verplicht om de afspraken na te komen).
- Voldoende voortgang bij de onderhandelingen.
- Het convenant moet uitvoeringsgericht zijn met haalbare doelen. Focus op het resultaat, niet op het proces.
- Aandacht voor monitoring en rapportage.
- Het convenant heeft een breed draagvlak. Deelnemers moeten zich duidelijk verbonden voelen met de doelen (sense of urgency).
- Er moet specifieke informatie zijn over het probleem, zodat u specifieke doelen kunt vaststellen.
- Leg ook minder formele afspraken zo veel mogelijk schriftelijk vast. Dit vergroot het commitment van de doelgroep.
- Zet het campagne-onderwerp regelmatig op de agenda (van bijvoorbeeld werkoverleg).

BIJLAGE 2

Financiële instrumenten

1. Financiële beloningen en sancties

Voorbeelden

Een deel van de gerealiseerde besparing op energiekosten (in geld) gaat weer terug naar de afdeling. Medewerkers kunnen het bedrag vrij besteden of overmaken aan een goed doel.

Kosten voor energie worden op afdelings- of gebouwniveau gebudgetteerd. Kort eventuele overschrijdingen op andere posten.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: de aandacht ligt volop op het gewenste gedrag.
- Attitude: beloningen en sancties beïnvloeden de attitude, omdat ze bijdragen aan de afweging van voor- en nadelen die mensen maken.
- Gewoonten: beloningen en sancties kunnen tot een heroverweging leiden van bestaande gewoonten. Ze kunnen dus leiden tot 'nieuw' gedrag.
- Financiën: het energievriendelijke gedrag wordt financieel aantrekkelijker.
- Invloed van management: de directie geeft aan dat ze het 'goede' gedrag actief stimuleert.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Gemiddeld (5-10%)

Kosten per doelgroeplid: Hoog

Aandachtspunten

- Leg het systeem van (financiële) beloningen en sancties goed uit. Als medewerkers dit niet begrijpen, vormt het systeem ook geen prikkel.
- Te lage beloningen en sancties hebben geen effect.
- Loof beloningen uit voor goede ideeën.



BIJLAGE 3

Communicatieve instrumenten

1. Kennisoverdracht

Voorbeelden

Meestal is kennisoverdracht een ondersteunend middel dat gebruikt wordt naast andere instrumenten. Kennisoverdracht helpt bij het beïnvloeden van factoren (willen, kunnen, versterken).

Er zijn diverse media die kennisoverdracht mogelijk maken. Denk aan:

- massamediale instrumenten (bijvoorbeeld: folders, nieuwsbrieven, artikelen, websites, radio- en tv-spotjes, affiches, persberichten, video's en standjes bij manifestaties).
- persoonlijke instrumenten (bijvoorbeeld: informatiebijeenkomsten, een lezing, groepsdiscussies of tweegesprekken).

Werkzame bestanddelen

- **Bewustmaking:** vergroten van het probleembesef of van het verantwoordelijkheidsgevoel; bekendheid geven aan het gewenste gedrag.
- **Attitude:** informeren over de voor- en nadelen van het gewenste gedrag.
- **Vaardigheden:** u helpt mensen om zich het nieuwe gedrag beter eigen te maken; zij worden 'vaardiger' in het vertonen ervan. Dit gebeurt bijvoorbeeld via demonstraties of vaardigheidstrainingen.
- **Kennis, technische hulp:** misverstanden over voor- en nadelen van het gewenste gedrag wegnemen. Daarnaast informeren over andere instrumenten (zoals subsidies of heffingen).

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Zet kennisoverdracht ondersteunend in naast andere instrumenten.
- Gebruik kennisoverdracht alleen als zelfstandig instrument als:
 - A. het gewenste gedrag individueel voordelig is maar de doelgroep dit niet weet;
 - B. dit gedrag weinig kost (geld, tijd, moeite);
 - C. de doelgroep gemotiveerd is om het gewenste gedrag te vertonen, maar niet goed weet hoe.



2. Modelling/ voorbeeldgedrag

Voorbeelden

Een bekende Nederlander die zich inzet voor een beter milieu of iemand uit de doelgroep die een voorbeeldfunctie vervult.

Bij modelling gaat het om *leren door het observeren van andermans gedrag*. De mens is een sociaal wezen dat gedrag van anderen waarneemt. Maar dat niet alleen: we nemen dat gedrag vaak ook als voorbeeld voor onszelf. Het laten zien van gewenste modellen via de massamedia kan sociale normen veranderen. Eén vorm daarvan, entertainment-education (edutainment), combineert voorlichting en ontspanning.

Werkzame bestanddelen

- *Sociale norm/sociale invloed*: voorbeeldgedrag door belangrijke personen stelt een norm.
- *Attitude*: De reactie (positief of negatief) die bepaald gedrag oproept, wordt zichtbaar. Dit beïnvloedt uiteraard uw eigen afweging om gedrag wel of niet te vertonen.
- *Gewoonten*: het voorbeeldgedrag van anderen kan de eigen gewoonten doorbreken.
- *Vaardigheden*: Door zichzelf te spiegelen aan anderen die het gedrag vertonen, krijgen mensen meer het gevoel dit zelf te kunnen.
- *Invloed van collega's*: collega's die het gedrag (succesvol) vertonen, hebben een positieve invloed.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Rolmodellen zijn vooral geschikt voor de mainstream. Deze grote meerderheid observeert het gedrag van koplopers en wacht af welk resultaat dit oplevert. Uiteindelijk gaat de mainstream ertoe over om dit gedrag zelf wel of niet te vertonen.
- Kies een rolmodel waarmee de doelgroep zich kan identificeren.

3. Stimulerende communicatie

Voorbeelden

Advertenties, oproepen, mailings: promotie wordt gebruikt om het publiek op de hoogte te brengen en bewust te maken van problemen. We zien verder massamediale instrumenten zoals posters, kranten, flyers, radio- en tv-spotjes en spandoeken.

Een dergelijke promotie bereikt veel mensen tegen relatief lage kosten. Maar er zijn ook nadelen. Zoals het ontbreken van een band met de ontvanger, waardoor er slechts een kleine invloed op diens gedrag is. Promotie is een uitstekend middel om de bestaande gedragingen en overtuigingen bij mensen te ondersteunen en bevestigen. Indien goed gebruikt uiteraard.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking*: het gaat om het overtuigen van de doelgroep.
- *Attitude*: de nadruk ligt op overtuiging door argumentatie m.b.t. de voor- en nadelen van het gewenste gedrag.
- *Vaardigheden*: het gaat erom de doelgroep te overtuigen dat die zich het gedrag eigen kan maken.
- *Invloed van experts*: als de boodschap wordt gebracht door een gerespecteerd expert of door iemand waarmee de doelgroep zich identificeert, is het effect het grootst.
- *Invloed van management*: het management als afzender draagt bij aan overtuigingskracht. De directie kan de boodschap desnoods koppelen aan juridische of financiële/economische instrumenten.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

Gebruik promotie (stimulerende communicatie):

- Om de aandacht (opnieuw) op een onderwerp te vestigen.
- Als het gewenste gedrag voordelen oplevert voor de doelgroep, maar de doelgroep zich hier nog niet van bewust is.
- Pas op voor 'overload'. Bijvoorbeeld geen hoge frequentie van e-mails.
- Kom niet steeds met dezelfde boodschap/afbeeldingen. Verandering van spijs doet eten.
- Loop af en toe rond en doe aan persoonlijke stimulering om mensen te bevestigen in hun adequate gedrag.
- Denk ook aan persberichten! Breng successen naar buiten. Externe publiciteit over successen kan intern zeer stimuleren.

4. Prompts, stickers

Stickers, labels, kaarten et cetera, die worden geplaatst waar het gewenste gedrag nodig is. Zoals een sticker met daarop de tekst 'Vergeet niet het licht uit te doen!' bij lichtschakelaars.

Het gaat om een vorm van stimulerende communicatie waarin op een kernachtige manier wordt verwezen naar gevraagd gedrag. Deze vormen van communicatie bieden extra informatie die aanzet tot gewenst gedrag (labels). Maar ze zijn vooral ook bedoeld als *reminder* om dat gedrag ook echt te vertonen en niet te vergeten. Vooral 'prompts' zijn hierbij effectief.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking*: prompts maken betrokkenen bewust van het gewenste gedrag.
- *Attitude en sociale invloed*: indien voorzien van een goede tekst, zetten ze aan tot positieve attitudes, zeker in wisselwerking met positieve sociale invloed. Bijvoorbeeld in de sfeer: 'Het lukt u ook vast om..., anderen vóór u lukte het ook om...'
- *Vaardigheden*: er wordt direct aangegeven welk (eenvoudig) gedrag gevraagd wordt.
- *Gewoonten*: ze helpen herinneren om ingesleten gewoonten te doorbreken.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Zorg ervoor dat reminders/prompts opvallen.
- De informatie moet voor zichzelf spreken.
- Plaats de prompt daar waar het doelgedrag gewenst wordt.
- Nodig altijd uit tot positief gedrag (niet: je moet iets niet doen).

5. Training

Voorbeelden

- Opleiden van adviseurs die adviesgesprekken over energiebesparing kunnen voeren.
- Opleiden van vertegenwoordigers uit de doelgroep zelf die weer anderen gaan voorlichten, zoals in de Eco-Team-methode.

Een training is bedoeld om de kennis en vaardigheden van de doelgroep te vergroten, die nodig zijn om het gewenste gedrag te kunnen uitvoeren. Daarnaast biedt een training de mogelijkheid voor doelgroepleden om gezamenlijk te leren, elkaar te versterken en onderling kennis en ervaringen uit te wisselen.

Werkzame bestanddelen

- *Kennis en nieuwe vaardigheden*: de training is gericht op het vergroten van kennis en vaardigheden.
- *Organisatorische hulp*: een training is uitermate geschikt om te gebruiken binnen een organisatiesetting.
- *Invloed van experts*: de trainer wordt gezien als expert, hij of zij geeft het voorbeeld.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroeplid: Hoog

Aandachtspunten

In alle gevallen waarin het gewenste gedrag wordt vertoond, is het van belang dat u feedback geeft en dit beloont. Dit ook om terugval in het oude gedrag zo veel mogelijk te voorkomen.

6. Coaching

Voorbeelden

Het coachen van de doelgroep om deze in beweging te krijgen én te houden. Coaching is gericht op het creëren van beweging in het denken. Ook helpt het om mensen bewust te maken van keuzemogelijkheden als basis voor actie en gedragsverandering. Coachen is luisteren, vragen stellen, reflecteren en 'de ander aan het werk zetten'.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking*: van keuzemogelijkheden tot verandering.
- *Kennis*: het gaat hier meer om proceskennis dan om inhoudelijke kennis. U leert door coaching meer over uw eigen vaardigheden en doelstellingen.
- *Sociale norm*: de coach helpt om inzicht te krijgen in de sociale norm.
- *Attitude*: coaching dwingt u om na te denken over uw eigen houding.
- *Gewoonten*: door bewustmaking van keuzemogelijkheden kunnen oude gewoonten doorbroken worden. Hierop volgt het maken van nieuwe (gedrags)keuzes.
- *Organisatorische/technische hulp*: coaching is procesgericht en geeft ondersteuning in organisatorische processen en in technische vaardigheden.
- *Invloed van experts*: de coach fungeert als extern expert.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroeplid: Hoog



Aandachtspunten

- Pas op dat u als coach niet de neiging krijgt om zaken over te nemen die 'cursisten' heel goed zelf kunnen.
- Maak aan het begin van een coachtraject een coachplan met heldere doelen. Het risico is anders aanwezig dat uw initiatief blijft hangen in 'goede bedoelingen'.

7. Demonstraties

Voorbeelden

- Demonstraties van nieuwe technieken op symposia.
- Georganiseerde bezoeken aan een voorbeeldlocatie, gebouwd van duurzaam materiaal, waarin duurzame oplossingen te zien zijn.

Demonstraties zijn een goed middel om de doelgroep te overtuigen dat een innovatie werkt. 'Goed voorbeeld doet goed volgen' is min of meer het werkingsmechanisme bij demonstraties.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking*: aandacht vragen, iets nieuws laten zien.
- *Kennis*: vergroting van kennis over innovaties.
- *Attitude*: bewustwording van de voor- en nadelen.
- *Vaardigheden*: overtuiging dat je het zelf kunt, doordat je het een ander ziet doen.
- *Technische vaardigheden*: demonstraties laten zien hoe het gedrag uitvoerbaar is; demonstraties laten dus ook de technische handelingen zien.

- *Invloed van collega's en feedback van experts*: als de demonstratie in handen is van een gerespecteerd expert of iemand waarmee de doelgroep zich identificeert, is het effect het grootst.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Experimentele demonstraties werken het best als de nieuwe techniek kritisch en grondig geëvalueerd is; dit om te laten zien hoe het werkt.
- Voorbeelddemonstraties zijn erop gericht om mensen te overtuigen dat de innovatie werkt. Als de voorlopers positief zijn over de innovatie, kunnen ze aan de mainstream laten zien dat het werkt. Goed voorbeeld doet goed volgen.

-

8. Benchmarks/competitie

Voorbeelden

- Benchmarks (zoals websites waarop het duurzaamheidsbeleid van verschillende bedrijven vergeleken kan worden).
- Wedstrijden, bijvoorbeeld een educatief spel.
- Weddenschappen (wie bespaart het meest?).
- Een prijs voor de beste oplossing voor een milieuprobleem.

Met behulp van een benchmark vergelijkt u (op basis van indicatoren) uw prestatie met die van anderen. Ook in een competitie is hier sprake van, maar dan is er ook een wedstrijdelement aan toegevoegd. Door een wedstrijd met kans op een prijs uit te schrijven, kun je mensen beter motiveren.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking*: benchmarking vergroot het bewustzijn van het eigen gedrag ten opzichte van dat van anderen.
- *Invloed van collega's, klanten en experts*: de vergelijking met anderen geeft u feedback over uw eigen gedrag.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Benchmarks en competities zijn vooral geschikte instrumenten voor koplopers die zich positief willen onderscheiden.
- Ook de mainstream is gevoelig voor de vergelijking van de eigen prestaties met anderen. Maar dit heeft meer de insteek van 'erbij willen horen'.
- Bij competitie: houd bij wat ontwikkelingen zijn op bijvoorbeeld afdelingsniveau. Communiceer die ook.
- Houd competities simpel, werp geen onnodige drempels op. Zo raken mensen geprikkeld om eraan mee te doen.

9. Feedback

Het tot stand brengen en vasthouden van een gedragsverandering werkt meestal alleen als het gedrag voor betrokkenen 'lonend' is. Feedback geeft de doelgroep inzicht in de positieve resultaten. Daarom is het essentieel. Belonen heeft vele gezichten (is dus niet alleen financieel).

Voorbeelden

- Instemmende reacties van collega's.
- Informatie over de opbrengsten op energetisch niveau (gerealiseerde besparingen).
- Informatie over positieve resultaten organisatiebreed.
- Financiële beloning. Opbrengsten vloeien terug naar de afdeling (zie ook 2.1.).
- Voorkomen van 'bestrafing' door bijvoorbeeld korting op budget, vanwege te hoge energiekosten (zie ook 2.1.).
- Het creëren of versterken van een goed gevoel. Perspectief: 'We dragen bij aan het oplossen van een belangrijk maatschappelijk probleem'.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking*: door feedback krijgen mensen inzicht in het verbruik.
- *Attitude*: positieve feedback versterkt de houding van de doelgroep.
- *Sociale invloed*: feedback stelt u in staat om uw verbruik te vergelijken met dat van anderen.
- *Gewoonten*: door feedback over (de bijdrage) van eigen gedrag, kan een nieuwe afweging plaatsvinden van voor- en nadelen.
- *Vaardigheden*: positieve feedback sterkt mensen in de gedachte dat ze het zelf kunnen.
- *Technische faciliteiten*: feedback via bijvoorbeeld een internetsverbruiksmeter is een technisch hulpmiddel.
- *Invloed van collega's*: ook de vergelijking onderling leidt tot besparing.
- *Invloed van experts*: als feedback wordt gegeven door een expert, is het effect meestal groot.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Geef regelmatig feedback. In het algemeen geldt dat de effecten groter zijn als de frequentie toeneemt.
- Koppel de feedback aan getroffen (gedrags)maatregelen.
- Geef naast gerealiseerde besparingen ook het besparingsdoel aan.
- Combineer feedback met besparingstips.

BIJLAGE 4

Fysieke voorzieningen

1. Infrastructurele voorzieningen en technische sturing van gedrag

Voorbeelden

Infrastructurele en technische voorzieningen kunnen het gedrag direct beïnvloeden. Dit gebeurt op twee manieren:

1. **Dwingend:** u kunt de technische middelen niet vermijden. Bijvoorbeeld verkeersdrempels; verlichting via aanwezigheidssignalering en deurdrangers.
2. **Faciliterend:** technische middelen bieden de helpende hand. Bijvoorbeeld een glascontainer.

Infrastructurele voorzieningen en technische gedragsmaatregelen maken negatief gedrag (soms) onmogelijk. Ze vormen dus een prima stimulans. Alleen jammer dat de gedragsverandering niet vanuit de mensen zelf komt.

Werkzame bestanddelen

- *Bewustmaking:* infrastructurele en technische maatregelen drukken u met de neus op het gewenste gedrag, u kunt er letterlijk niet omheen.
- *Attitude:* de doelgroep is gedwongen om te kiezen voor een bepaald gedrag.
- *Gewoonten:* gewoonten worden doorbroken omdat een keuze soms feitelijk onmogelijk is. Aan een afweging van voor- en nadelen komt u dus ook niet toe.
- *Vaardigheden:* faciliterende voorzieningen helpen u om het gewenste gedrag uit te voeren.
- *Technische en organisatorische hulp:* de voorzieningen moeten inpasbaar zijn. Vaak worden ze gerealiseerd met medeweten van het management.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroeplid: Hoog

Aandachtspunten

- Communiceer duidelijk over (structurele) technische voorzieningen.
- Overtuig de doelgroep van de voordelen van de voorzieningen. Anders gaan misschien de hakken in het zand.



© Amaury Miller, HH





© Amber Beckers, HH

De brochure is mede tot stand gekomen door:

Auteur *Ruud Jonkers ResCon*

Cees Egmond *AgentschapNL*

Wouter Wienk *AgentschapNL*

Stef Aerts *Vrije Universiteit*

John Susebeek *UTwente*

Els Sonnemans *UMC St Radboud*

Harry Klein *KMC*

omslagfoto: © Veen, Goos van der, Hollandse Hoogte

Dit is een publicatie van:

Agentschap NL

NL Energie en Klimaat

Croeselaan 15

Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht

T +31 (0) 88 88 602 92 00

www.agentschapnl.nl/mja

© Agentschap NL | september 2010

Publicatie-nr. MJAP1002

Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld kan Agentschap NL geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Agentschap NL is een agentschap van het ministerie van Economische Zaken. Agentschap NL voert beleid uit voor diverse ministeries als het gaat om duurzaamheid, innovatie en internationaal. Agentschap NL is hét aanspreekpunt voor bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Voor informatie en advies, financiering, netwerken en wet- en regelgeving.

De divisie NL Energie en Klimaat versterkt de samenleving door te werken aan de energie- en klimaatoplossingen van de toekomst.