

# De nieuwe ambtenaar ..is een groene ambtenaar

*Een onderzoek naar het stimuleren van duurzame gedragsverandering van de rijksambtenaar door middel van de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (MDBR)*



**Rachida Belhadj**  
**Erasmus Universiteit Rotterdam**  
**333751**

**Stagebegeleider: Drs. Thijs van den Broek MPIM**

**Scriptiebegeleidster: Jolien Grandia MSc MA**

**Tweede lezer: Tessa Jansen MSc**

*“Als je ‘hart voor de publieke zaak’ hebt, en gemotiveerd bent om het algemene publieke belang te dienen zou je automatisch ook een groene ambtenaar moeten zijn. Iemand die het collectief goed waarborgt, in meest ruime zin ..” (Rachida Belhadj, 2011)*



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Faculteit der sociale wetenschappen  
Master of Public Administration  
Arbeid Organisatie en Management**

**November 2011**



Rijksoverheid

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	
<b>Hoofdstuk 1 <i>Inleidend hoofdstuk</i></b>	
1.1 Inleiding.....	10
1.1.1 De betekenis van ‘duurzaam(-heid)’.....	10
1.2 Aanleiding en probleemanalyse.....	11
1.2.1 Het programma DBR en de KADO.....	11
1.2.2 De onderbelichtheid van duurzame gedragsverandering.....	12
1.2.3 De MDBR als instrument voor gedragsverandering.....	12
1.3 Probleemstelling: doelstelling & vraagstelling.....	13
1.4 Relevantie van het onderzoek.....	14
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	14
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	15
1.4.3 Bestuurskundige relevantie.....	15
1.5 Leeswijzer.....	16
1.6 Opbouw onderzoek.....	17
<b>Hoofdstuk 2 <i>De monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk</i></b>	
2.1 Aanleiding.....	18
2.2 Verschijningsvormen: bedrijfsvoeringjaarsverslag en website.....	18
2.3 Proces.....	18
2.4 Inhoud.....	19
2.5 Ambities van het project: de toekomstige MDBR.....	20
2.6 De sturingsmogelijkheden van de (toekomstige) MDBR.....	21
2.7 Monitoring als (communicatie & feedback) instrument voor duurzaamheid.....	21
<b>Hoofdstuk 3 <i>Theoretisch Raamwerk</i></b>	
3.1 Opbouw van dit hoofdstuk.....	22
3.2 De Gedragkunde.....	24
3.2.1 Twee gedragstromingen.....	24
3.3 Het verklaren van duurzaam gedrag: een analyse van gedragstheorieën.....	19
3.3.1 De theorie van Gepland Gedrag.....	26
3.3.2 Het Naam- Activatie Model.....	29
3.3.3 Het Triade Model.....	30
3.3.4 Determinantenstructuur van duurzaam gedrag.....	33
3.4 Strategieën voor gedragsverandering.....	34
3.4.1 Structurele & psychologische strategieën voor gedragsverandering.....	34
3.4.2 Communicatie, feedback en <i>best practices</i> als beïnvloedingsstrategieën voor gedragsverandering.....	35
3.4.3 De combinatie van feedback, communicatie & best practices.....	36
3.5 Bewust en doordacht informeren: framing.....	38

3.6 Conceptueel model en hypothesen.....	41
3.6.1 Hypothesen.....	42
3.7 Conclusie: theoretisch antwoord op de centrale vraag.....	36
<b>Hoofdstuk 4 Methoden van onderzoek.</b>	
4.1 Inleiding.....	44
4.2 Methodologie.....	44
4.2.1 Onderzoeksstrategie: casestudy.....	45
4.2.2 Onderzoeksmethode & techniek: digitale vragenlijst.....	45
4.3 Validiteit & betrouwbaarheid.....	46
4.4 Onderzoeksaanpak.....	46
4.4.1 Steekproef trekking.....	47
4.5 Operationalisering en verantwoording meetinstrumenten.....	49
4.5.1 Operationalisering duurzaam gedrag en de MDBR.....	49
4.5.2 Procedure en bespreking enquêtevragen.....	51
<b>Hoofdstuk 5 Onderzoeksresultaten.</b>	
5.1 Inleiding.....	56
5.2 Het verband tussen het zien van de 3S en duurzaam gedrag: independent Sample T-test.....	57
5.2.1 Het verband tussen het zien van de 3S en duurzaam gedrag: <i>correlation analyses</i> .....	59
5.3 Het effect van de 3S op Probleembesef en Gelegenheid.....	60
5.3.1 Het effect van de 3S op Probleembesef.....	61
5.3.2 Het effect van de 3S op Gelegenheid.....	61
5.3.3 De relatieve ‘beïnvloedbaarheid’ van de 6 determinanten.....	63
5.4 De rijksambtenaar & duurzaam gedrag.....	64
5.5 Conclusie: status hoofdhypothese.....	66
<b>Hoofdstuk 6 Bespreking Scriptieonderzoek</b>	
6.1 Conclusie.....	68
6.2 Aanbevelingen van de opdrachtgever.....	72
6.3 Discussie.....	74
6.3.1 Beperkingen onderzoek.....	76
6.3.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	76
Literatuurlijst.....	78
Bijlagen.....	84

## Voorwoord

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

‘Meer voor minder’. Dat is de boodschap van het nieuwe kabinet (Rutte I). Bij deze bied ik het ministerie van Binnenlandse Zaken een advies aan dat tegemoet komt in deze missie. In dit onderzoek wordt stil gestaan bij de manier waarop een meetinstrument cq. duurzaamheidsverslag tevens kan worden ingezet om duurzame gedragsverandering te stimuleren. Hiermee worden twee vliegen in één klap geslagen. Efficiëntie noemen we dat, een graag gehoorde term in tijden van crisis.

In totaal heb ik negen maanden aan deze scriptie gewerkt. Het was soms een zware bevalling, maar ik heb gelukkig vooral hele mooie herinneringen aan de afgelopen studietijd. Om te beginnen wil ik het ministerie van BZK bedanken voor de bijzonder prettige afstudeerperiode. Ik had nooit gedacht dat ik, na een eerdere stage ervaring op het HBO, nog eens met oprechte plezier naar mijn stageadres zou vertrekken. Melhat Kurt en Cigdem Utulas waren hier zeker debet aan. Dat geldt ook voor de prettige begeleiding door Thijs van Broek. Allen bedankt. De haat- liefde relatie die ik met de Erasmus Universiteit heb -wat wil je als je Lui Lekker Land Inholland bent gewend- lijkt zich toch met liefde af te sluiten. De afstudeermaanden heb ik meestal als heel plezierig ervaren. Dat komt vooral door de ‘BSK- Chicks’ en in het bijzonder te noemen Ouarda Belabas, bedankt! Jij bent de belichaming van echte vriendschap. Daarnaast wil ik Naima Lhakssim en Floor Bauermann bedanken en mijn lieve vader en moeder voor hun onvoorwaardelijke steun. Dat geldt tevens voor mijn zusjes en zus die altijd oprecht geïnteresseerd waren naar de stand van zaken van de scriptie. Mijn broertje wordt ook bedankt voor de prettige afleiding tijdens de productieve typedagen. Dan de docenten van de EUR. Jolien Grandia, bedankt voor je altijd kritische blik en Tessa Jansen, bedankt voor je uitleg en bijzonder sympathieke hulp als ‘interim- tweede lezer’. De laatste, maar absoluut niet de minste die ik wil bedanken is natuurlijk, The One and Only, Almighty God.

*In the name of God, Most Gracious, Most Merciful*

*Say: He is Allah, the One and Only!  
Allah, the Eternal, Absolute;  
He begetteth not nor is He begotten.  
And there is none like unto Him*

*Al-Ikhlâs, Sûrah (chapter) 112 of the Qur'ân*

Zonder de Wil en Hulp van Allah Subhana Wa Ta'ala was ik niet in staat geweest om deze scriptie te schrijven. Tot in mijn diepste ben ik overtuigd van zijn woorden: ‘Eenieder die Mijn Wil en Macht erkent in alles wat hij doet, Ik laat het ijzer voor hem buigen’ (Hadith Qudsi uit ‘Madaridj As-Salihien’ door Ibn Al-Qayyim). En dat is zeer zeker gebeurd. Voor iemand die nooit eerder kwantitatief onderzoek gedaan heeft, of überhaupt affiniteit had met SPSS, mag het resultaat er zeker zijn. Alhemdouli’ Allah!

Rachida Belhadj

7 november, Bergen op Zoom



## Samenvatting

### Aanleiding

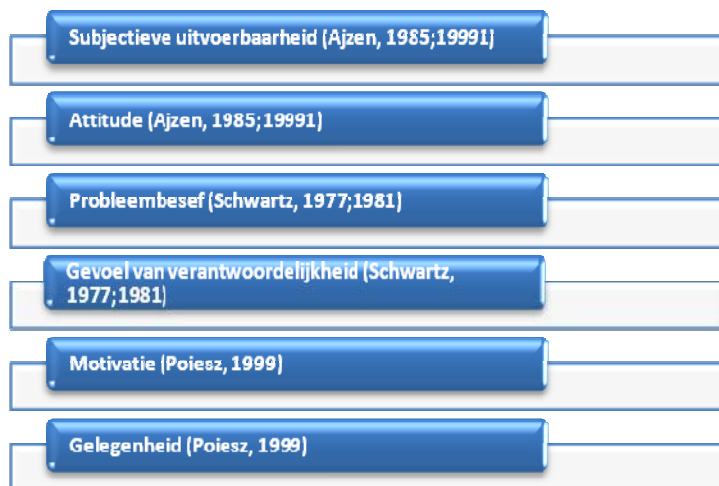
Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van het rijksprogramma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR) dat voort is gekomen uit de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO). De KADO is geïnitieerd door het Kabinet Balkende V (Nota DBR, 2010). De opdrachtgever van het onderzoek is het ministerie van Binnenlandse Zaken, DGOBR, FHIR. In het programma DBR wordt op uiteenlopende wijzen aandacht besteed aan het verwerven van een koploperspositie door de rijksoverheid op het gebied van duurzame bedrijfsvoering<sup>1</sup>.

### Opzet scriptieonderzoek: theoretische studie

In deze studie heeft de volgende onderzoeksvraag centraal gestaan.

**Op welke manier kan de (toekomstige) MDBR bijdragen aan duurzame gedragsverandering onder rijksambtenaren binnen (de bedrijfsvoering van) de Rijksdienst?**

Het doel van de scriptie is het inzichtelijk maken van de manier waarop de rijksambtenaar kan worden bewogen tot (meer) duurzaam gedrag. Het jaarlijkse -in 2011 voor het eerst verschenen- rijksbrede duurzaamheidsverslag de ‘Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk’ (MDBR) fungeert hierbij als gedrags- beïnvloedingsinstrument. Op basis van de huidige en toekomstige kenmerken van de MDBR is een analyse uitgevoerd naar de beïnvloedingskenmerken van de monitor. Maar eerst is een theoretische studie uitgevoerd naar de wijze waarop duurzaam gedrag tot stand komt. Volgens de literatuur moet hierbij de vraag worden beantwoord; hoe laat duurzaam gedrag zich verklaren? Of anders geformuleerd, welke factoren moeten aanwezig zijn bij de rijksambtenaar om duurzaam gedrag te vertonen? Uit de theoretische studie is gebleken dat dit zes gedragsdeterminanten zijn (figuur 3.16).



**Figuur 1.** Determinanten van duurzaam gedrag, afgeleid uit drie gedragstheorieën: TGG (Ajzen, 1985;1991), NAM (Schwartz's, 1977;1981) en het Triade Model (Poiesz, 1999).

Vervolgens is achterhaald welke mogelijkheden de toekomstige MDBR biedt op het gebied van duurzame gedragsverandering.

<sup>1</sup> Dit omvat- voor de goede orde- *niet* het externe, op een duurzame samenleving gerichte, overheidsbeleid.



Uit het theoretische onderzoek zijn drie strategieën voortgekomen die via het inspelen op de zes gedragsdeterminanten kunnen leiden tot duurzaam gedrag. De drie strategieën samen worden de 3S genoemd en zijn –net als het basiskenmerk van de MDBR- informatief van aard. In het onderstaande schema worden de drie strategieën weergegeven en toegelicht.

Best practices	Feedback	Framing (in de communicatie)
<p>Duurzame gedragsalternatieven die verdeeld worden naar medewerker en naar werkgeversniveau. Ook wel genoemd; het presenteren van 'informatie op maat' (Hirst en Grady, 1983). Een voorbeeld m.b.t. werknemer is het meer gebruiken van de trap als alternatief op de lift. Voor de werkgever is het plaatsen van afvalunits, t.b.v. afvalscheiding een best practice (o.a. De Boer en Ester; 1985, Toussaint;2007).</p>	<p>Het terugkoppelen van duurzaamheidsprestaties, voornamelijk in cijfers uitgedrukt (De Boer en Ester; 1985, Vlek et al., 1997:182). Een voorbeeld is het presenteren van de hoeveelheid CO2 uitstoot over het jaar 2010 als gevolg van energieverbruik in de huisvesting.</p>	<p>Voorlichting en educatie over duurzaamheid (o.a. Poiesz, 1999:153, Vlek et al., 1997:182). Zoals informatie over de oorzaken en gevolgen van niet duurzaamheid met toepassing van <i>framing</i> technieken. <i>Framing</i> omvat het beïnvloeden van keuzegedrag door het anders en doordacht presenteren van informatie. (Kahneman &amp; Tversky,1979).</p>
<b>3S</b>		

**Tabel 2.** De 3S

#### *Empirische studie*

Om te toetsen of de 3S daadwerkelijk leiden tot duurzame gedragsverandering is een enquêteonderzoek naar duurzaam gedrag uitgezet onder de rijksambtenaren. Hierbij is slechts de helft van de respondenten blootgesteld aan de 3S<sup>2</sup>. De vragen hebben betrekking op de aanwezigheid van de zes gedragsdeterminanten van duurzaam gedrag. De enquêtevragen en specifieke opzet hadden ten doel te toetsen in hoeverre de rijksambtenaar die wordt blootgesteld aan de beïnvloedingskenmerken van de toekomstige MDBR meer duurzaam gedrag<sup>3</sup> vertoont dan de rijksambtenaar die hiervan wordt onthouden. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de ambtenaar die is blootgesteld aan de 3S significant hoger scoort op de gedragsdeterminanten Probleembesef en Gelegenheid tot duurzaam gedrag. Een kanttekening hierbij is dat de relatieve invloed van de MDBR vrij laag is. Dit betekent dat de waarde van de zes determinanten ook, of eigenlijk *vooral*, wordt bepaald door andere factoren..

#### *Conclusie: wat betekent de MDBR nou voor duurzaam gedrag?*

Alleen de determinanten Probleembesef en Gelegenheid zijn positief beïnvloed door de 3S. Op basis hiervan luidt het antwoord op de centrale vraag; De (toekomstige) MDBR kan bijdrage aan duurzame gedragsverandering van de rijksambtenaar door het creëren van probleembesef ten opzichte van de gevolgen van niet duurzaam gedrag en door het informeren over de gelegenheid tot duurzaam gedrag bij de rijksoverheid. Op basis van deze conclusie zijn aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgever.

<sup>2</sup> In de vorm van een PowerPoint presentatie waarin achtereenvolgens duurzame gedragsalternatieven werden gepresenteerd (best practices), een terugkoppeling werd gegeven van de rijksprestaties op het gebied van duurzame bedrijfsvoering (feedback) en op een overdachte manier communicatieboodschappen werden gepresenteerd m.b.t. duurzaam gedrag (framing)>

<sup>3</sup> Het gaat hierbij niet om 'echt gedrag', maar om de intentie tot gedrag die wordt gemeten.

## | 1 | Inleidend hoofdstuk

### 1. Inleiding

Steeds meer organisaties (afbeelding 1.1) brengen periodiek een niet financieel verslag uit over milieu- en sociaal maatschappelijke prestaties (duurzaamheidsverslag.nl, 21 augustus 2011). Dit onderzoek gaat over de mogelijkheden die milieugerichte verslaglegging<sup>4</sup> biedt voor het inzetten van deze informatie voor gedragsverandering in duurzaamheid. Voordat inhoudelijk op de aanleiding en het doel van de scriptie wordt ingegaan, wordt eerst stil gestaan bij het begrip duurzaamheid. Want wat is duurzaamheid nou precies?



Figuur1. Een greep uit de hoeveelheid organisaties dat jaarlijks een verslag uitbrengt over hun duurzaamheidsprestaties

#### 1.1. De betekenis van 'duurzaam(-heid)'.

Duurzaamheid kent diverse associaties. Zo heb je duurzame energie (groene stroom), duurzame voeding en kleding (ecologisch verantwoord cq. *fair* geproduceerd), duurzaam wonen (klimaatneutraal bouwen), duurzaam vliegen (Co2 compensatie) of duurzame bedrijfsvoering (duurzaam - inkopen, faciliteren en/of huisvesten). Naast de verscheidene contexten bestaat er ook verschil in definiëring van dit, zo is gebleken, vooral gebruikte begrip als bijvoeglijk naamwoord. Bijvoorbeeld duurzaam blijvende groei of blijvende grootheid ('*enduring greatness*') maar ook spaarzaamheid, continuïteit of mensvriendelijkheid (Schramade, 2008:3). De betekenis van duurzaamheid is allesbehalve eenduidig en wellicht nog zelfs in ontwikkeling: daar waar duurzaamheid nu nog wordt getypeerd als ideaal zal dit mogelijk in de toekomst misschien een vanzelfsprekende norm zijn. De aanleiding van deze scriptie is het streven van de Rijksoverheid naar een duurzame bedrijfsvoering. De ruime betekenis en non-eenduidigheid rondom duurzaamheid wordt in dit onderzoek daarom gereduceerd tot milieuvriendelijkheid binnen de grenzen van de bedrijfsvoering bij de Rijksdienst.

<sup>4</sup> Het duurzaamheidsverslag in deze scriptie is de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk. Het begrip 'monitor' heeft hierbij de betekenis van 'periodiek verslag'

## 1.2 Aanleiding en probleemanalyse.

### 1.2.1 Het programma DBR en de KADO

Dit onderzoeksrapport - in de vorm van een afstudeerscriptie - is geschreven in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR<sup>5</sup>), directie Faciliteiten, Huisvestings- en Inkoopbeleid Rijk (FHIR<sup>6</sup>).

In 2009 is het ministerie van BZK gestart met het programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid (DBR). Het programma DBR is afkomstig uit de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) dat bestaat uit drie samenhangende pijlers;

1. aandacht voor zes specifieke thema's<sup>7</sup> gerelateerd aan duurzaamheid;
2. de ambitie om zich als overheid te profileren tot koploper in duurzame bedrijfsvoering;
3. en het voeren van een actieve rol in de maatschappelijke dialoog over duurzaamheid;

Ten grondslag aan dit programma ligt de ambitie van de Rijksdienst om zich te profileren tot koploper op het gebied van duurzame bedrijfsvoering met hierin een voorbeeldfunctie voor bedrijf en burger. Via de bedrijfsvoering wordt toegewerkt naar de inbedding van duurzaamheid in de alomvattende manier van werken binnen de Rijksoverheid. In departementale samenwerking wordt ingezet op een overheidsbedrijfsvoering die op termijn beter omgaat met mens en milieu, door met beide efficiënter en effectiever om te gaan waarbij een balans wordt gezocht tussen ecologische, economische en sociale belangen van huidige en toekomstige generaties. Het programma heeft een looptijd van drie jaar (2009-2011) (Nota Programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid, 2010).

---

<sup>5</sup> Per 1 september 2008 is de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) beleidsverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de Rijksdienst. De opdracht van DGOBR is het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering van het Rijk. DGOBR werkt in nauwe samenwerking met alle departementen aan het realiseren van haar opdracht (Min. BZK, 7 maart 2011).

<sup>6</sup> DGOBR heeft drie directies, waaronder het FHIR:

1. Directie Organisatie en Personeelsbeleid Rijk (OPR)
2. Directie Informatiseringsbeleid Rijk (IR)
3. Directie Faciliteiten, Huisvestings- en Inkoopbeleid Rijk (FHIR) (Min. BZK, 7 maart 2011).

<sup>7</sup> 1. Water/klimaatadaptatie, 2. Duurzame energie, 3. Biobrandstoffen en ontwikkeling, 4. CO<sub>2</sub>-afvang en opslag, 5. Biodiversiteit, voedsel en vlees, 6. Duurzaam bouwen en verbouwen. (Kamerbrief 'KADO', 16 mei 2008).

### 1.2.2 De onderbelichtheid van duurzame gedragsverandering

Duurzame gedragsverandering is een onderwerp dat in het programma DBR wel wordt genoemd, maar nog niet (of nauwelijks) aan de orde is geweest. Deze onderbelichtheid van de gedragscomponent in duurzaamheid vormt het vertrekpunt van de onderzoeksprobleemstelling. Zodoende is de opdracht uitgezet om een onderzoek - bestaande uit een literatuurstudie en een empirisch onderzoek - uit te voeren naar de mogelijke manieren waarop de Rijksambtenaar kan worden bewogen tot duurzame gedragsverandering. Onder duurzaam gedrag wordt volgens de opdrachtgever verstaan: 'het kiezen voor de gedragsalternatieven die niet of minder schadelijk zijn voor het milieu'.

### 1.2.3 De MDBR als instrument voor duurzame gedragsverandering

Het instrument dat beschikbaar is gesteld voor het beïnvloeden van de gedragskeuzes en tevens een belangrijke onderzoeksafbakening<sup>8</sup> vormt is de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (hierna MDBR). Dit is een duurzaamheidsverslag dat jaarlijks rapporteert over de duurzaamheidsresultaten van de bedrijfsvoering van de rijksdienst. De MDBR is tot stand gebracht om de voortgang van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Rijk – die zijn opgenomen het KADO - te toetsen en inzichtelijk cq. transparant te maken. Het initiatief voor een scriptieonderzoek naar specifiek het inzetten van de MDBR voor duurzame gedragsverandering is per toeval ontstaan. De praktijkbegeleider van de onderzoeker is projectleider van de MDBR. Op het moment dat bij de opdrachtgever de behoefte ontstond aan inzicht op het gebied van het stimuleren van duurzame gedragsverandering, liep tegelijkertijd -op dezelfde afdeling- het project de MDBR. Er bestaat geen bewuste beredenering om in het bijzonder de MDBR te gebruiken voor duurzame gedragsverandering. In het volgende hoofdstuk (H2) wordt nader ingegaan op de MDBR

---

<sup>8</sup> Uit onderzoek van de Neyerode Business Universiteit (A. M. Meijers, 2011) naar de wijze waarop de bedrijfsvoering binnen de Rijksdienst verduurzaamd kan worden door middel van gedragsverandering, zonder vooraf gekozen interventie cq. beïnvloedingsinstrument, is gebleken dat het communiceren over de behaalde resultaten in duurzaamheid en de wijze waarop (gedragsalternatieven) de werknemer kan bijdragen aan duurzaam gedrag belangrijk zijn voor het bevorderen van duurzaam gedrag. Aan deze bevindingen is toegevoegd dat de MDBR hiervoor als mogelijk instrument kan worden ingezet.

### 1.3 Probleemstelling: vraagstelling en doelstelling

Het doel van het onderzoek omvat het voor de opdrachtgever in kaart brengen van de mogelijkheden van de MDBR voor het inzetten hiervan als sturingsinstrument voor duurzaam gedrag onder de rijksambtenaar. Op basis van een wetenschappelijke analyse en een praktijkonderzoek worden uitspraken gedaan over een eventueel positief verband tussen de MDBR en duurzame gedragsverandering binnen het rijk. Deze inzichten zullen worden verkregen door het beantwoorden van de volgende hoofd en deelvragen:

#### **Vraagstelling**

**Op welke manier kan de (toekomstige<sup>9</sup>) MDBR bijdragen aan duurzame gedragsverandering<sup>10</sup> onder rijksambtenaren binnen (de bedrijfsvoering van) de Rijksdienst?**

1. Wat houdt de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (MDBR) in?
2. Hoe kan duurzame gedragsverandering worden gestimuleerd?
3. Hoe kan verslaglegging (monitoring) bijdragen aan duurzaamheid in de bedrijfsvoering?
4. In hoeverre vertoont de rijksambtenaar die wordt blootgesteld aan de beïnvloedingskenmerken van de toekomstige MDBR meer duurzaam gedrag dan de rijksambtenaar die hiervan wordt onthouden?
5. Op welke manier kan verslaglegging (monitoring) leiden tot duurzame gedragsverandering binnen een organisatie?

#### **Doelstelling**

Het onderzoeken en toetsten van de mogelijkheden en het effect van de toekomstige MDBR op duurzame gedragsverandering door middel van een theoretische studie en een vragenlijstonderzoek onder de rijksambtenaren.

**Figuur 2.** *Probleemstelling*

<sup>9</sup> De MDBR is in juni 2011 voor het eerst verschenen en derhalve nog in ‘doorontwikkeling’, en vatbaar voor uitbreiding en/of verbeterpunten die ondermeer positief kunnen uitwerken op duurzame gedragsverandering.

<sup>10</sup> Dit onderzaak gaat over duurzaam gedrag, waarbij de *intentie* tot duurzaam gedrag als maatstaf wordt gehanteerd voor het wel of niet vertonen van ‘echt’ duurzaam gedrag.

Van belang voor het bereiken van dit onderzoeksdoel is om eerst na te gaan wat de MDBR precies inhoudt (aanleiding, doel, kenmerken etc.) en waar op basis van de literatuur de beïnvloedingsmogelijkheden liggen voor de MDBR op het gebied van gedragsverandering.

Tevens wordt kort stil gestaan bij wat er in de wetenschap bekend is over verslaglegging (*monitoring*) door organisaties op het gebied van duurzaamheid en het op een andere wijze benutten van deze bedrijfsvoeringrapportages. Denk hierbij aan het inzetten van duurzaamheidsrapportages als instrument voor gedragsverandering. Ten slotte is voor het onderzoeksdoel een praktijkstudie noodzakelijk. Kan de MDBR daadwerkelijk leiden tot duurzame gedragsverandering? Middels empirisch onderzoek worden de theoretische uitkomsten – onderzoeksverwachtingen- getoetst in de praktijk.

## **1.4 Relevantie van het onderzoek**

Nu de probleem- en doelstelling in kaart zijn gebracht, zal hieronder achtereenvolgens worden ingegaan op de maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie van de scriptie.

### **1.4.1 Maatschappelijke relevantie**

Van maatschappelijke relevantie is sprake als de kennis die de scriptie oplevert bijdraagt aan het oplossen van een bestaand probleem in de maatschappij of binnen een organisatie (Van Thiel, 2007:22). Het Rijk is hierbij de centrale organisatie en het ‘probleem’ hierbinnen betreft het gebrek aan (aandacht) voor duurzame gedragsverandering. Met het ontwikkelen en handhaven van een intern duurzaamheidsbeleid wordt daarbij een voorbeeldfunctie vervuld jegens de maatschappij. Door het prioriteren van duurzaam gedrag vervult de overheid, die ook een op de burger gericht duurzaamheidsbeleid hanteert, dus een belangrijke morele verplichting: het *practice what you preach* uitgangspunt. Van maatschappelijke relevantie wordt ook gesproken als de onderzoeksresultaten in de praktijk toepasbaar zijn en als ‘nuttig’ worden beschouwd. Voor de toepassinggerichtheid geldt dat bij het naleven van de onderzoeksbevindingen de MDBR van verantwoordingsinstrument kan worden uitgebreid tot gedragsbeïnvloedinginstrument. Omdat de MDBR al bestaat, met de primaire functie van verantwoordingstool, wordt het bestaan van dit project door deze scriptie tweevoudig *benut* omdat aan de MDBR een (potentieel) beïnvloedingskarakter wordt gekoppeld. Ten slotte wordt voor de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten opgemerkt dat het doel van deze scriptie dicht aansluit op een recent opgestart project bij het ministerie van BZK, De Duurzame Schatkist<sup>11</sup>. De scriptiebevindingen zullen tevens worden gebruikt in de uitvoering van dit project.

---

<sup>11</sup> De Duurzame Schatkist is net als de MDBR een initiatief dat valt binnen het programma DBR. Het project bevordert het duurzaam handelen van leidinggevendenden, bedrijfsvoerders, opdrachtnemers en medewerkers op de thema's energie, grondstoffen en inkoop. Dit gebeurt door gerichte inzet van instrumenten voor gedragsbeïnvloeding op verschillende niveaus binnen de organisatie (Rijksoverheid.nl, 30 september 2011)

#### 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van een onderzoek wordt bepaald door de mate waarin de resultaten bijdragen aan de opvulling van een wetenschappelijke lacune (van Thiel, 2007:21). Uit het vooronderzoek is gebleken dat er nauwelijks literatuur bestaat over de wijze waarop specifiek *monitoring* als instrument kan worden ingezet voor het teweegbrengen van gedragsverandering. Over de afzonderlijke onderwerpen gedragsverandering en monitoring is echter wel veel literatuur beschikbaar. Met name de hoeveelheid gedragliteratuur is talrijk (o.a. Poiesz; 1999, Ajzen;1985, Schwartz's; 1977, Schwartz's &Howard; 1981). Het opvullen van een wetenschappelijke lacune bestaat niet alleen uit het beantwoorden van openstaande vragen, maar omvat ook het scheppen van samenhang tussen verschillende onderwerpen en het vanuit verschillende visies analyseren van deze thema's (van Thiel, 2007:21). Dit is ook wat gebeurt in deze scriptie waarin het verband tussen monitoring en duurzame gedragsverandering centraal staat. Omdat in gedragsverklarende theorieën vrijwel geen aandacht wordt besteed aan een specifiek beïnvloedingsinstrument voor het stimuleren of ontmoedigen van gedrag -maar vooral wordt stil gestaan bij het verklaren en voorspellen van gedrag (o.a Poiesz; 1999, Ajzen;1985, Schwartz's; 1977, Schwartz's &Howard; 1981)- wordt het vanuit van instrumenteel perspectief beïnvloeden van gedrag eveneens als wetenschappelijk relevant aangemerkt. Uitgangspunt van deze studie is dus het vergroten van het wetenschappelijke inzicht over de wijze waarop een specifiek instrument, een monitor, kan worden gebruikt voor het bevorderen van gedragsverandering. Een laatste opmerking met betrekking tot de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op het eerder genoemde onderzoek aan de Neyerode Business Universiteit (A. M. Meijers, 2011) naar gedragsverandering van de rijksambtenaar. Deze *masterthesis* sluit aan bij de aanbevelingen van Meijers (2011), waarin wordt geadviseerd de MDBR te onderzoeken op mogelijkheden voor het gebruiken als instrument voor gedragsbeïnvloeding bij de rijksdienst.

#### 1.4.3 Bestuurskundige relevantie

De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van deze scriptie laat zich tevens vertalen naar een bestuurskundige relevantie. Volgens Bovens, 't Hart, Van Twist en Rosenthal (2001:47) zijn bestuurskundigen gericht op het formuleren van ideeën die bijdragen aan de werking en de inrichting van de publieke sector. De overheidsorganisatie waarvoor deze scriptie wordt geschreven, het ministerie van BZK, maakt onderdeel uit van deze publieke sector. Het openbaar bestuur is vaak een centraal onderzokelement binnen de bestuurskunde (Idem:22). Zo ook in deze scriptie, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan een intern beleidsvraagstuk van het ministerie van BZK.

De scriptie wordt geschreven in het kader van de bestuurskundige mastervariant *Arbeid, organisatie en Management* (AOM). Gedragsbeïnvloeding houdt in dit vak, de HRM, vaak verband met arbeidsprestaties. Voor het AOM werkveld is deze scriptie relevant omdat , naast specifiek duurzaamheid, inzicht wordt geboden op het gebied van het beïnvloeden van het gedrag van de ambtenaar. Wellicht dat de onderzoeksuitkomsten ook kunnen worden toegepast op een andere vorm dan milieurelevant gedrag.

Een ander punt met betrekking tot de bestuurskundige relevantie heeft te maken met de belangrijkste kenmerk van de bestuurskunde; haar toepassingsgerichtheid. Niet voor niets wordt gesproken van *bestuurskunde* in plaats van *bestuurswetenschap* (Bovens et. al., 2001:55). Dat geldt ook voor dit scriptieonderzoek. De kennis en inzichten die deze studie oplevert zijn bedoeld voor toepassing hiervan in de praktijk. De onderzoeksresultaten moeten bij implementatie leiden tot meer duurzaam gedrag onder de rijksambtenaar. Door de praktische betekenis van de onderzoeksresultaten wordt bijgedragen aan de verbetering van het openbaar bestuur –‘duurzaamheid als uitgangspunt’- wat zoals vermeld de voornaamste ambitie van de bestuurskunde is (idem). Ten slotte wordt voor de bestuurskundige relevantie opgemerkt dat met deze scriptie, in het kader van de MDBR en het KADO, wordt meegewerkt aan door de politiek geïnitieerde doelstellingen.

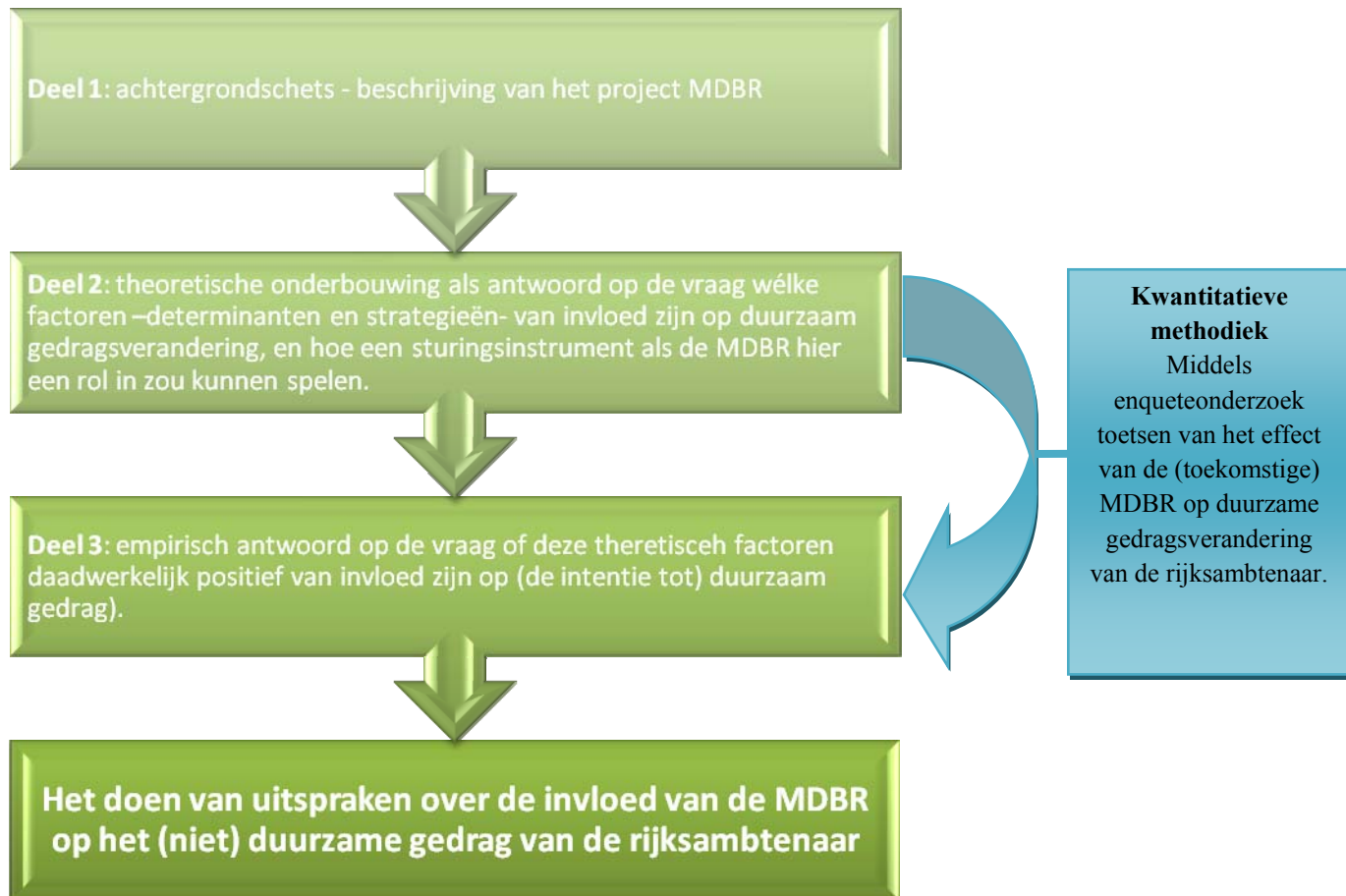
## **1.5 Leeswijzer**

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk twee het project Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk toegelicht. Hierin wordt antwoord gegeven op vragen over het doel en de bestaansvorm van de MDBR. In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksvraagstelling Theoretisch onderbouwt. Deze analyse mondt uit in een conceptueel model. Het vierde hoofdstuk beschrijft de manier waarop het conceptuele model aan de praktijk wordt getoetst. Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethoden - en strategieën die worden gebruikt in de praktijksituatie. De resultaten van het empirische onderzoek worden vervolgens gepresenteerd in hoofdstuk zes. De scriptie wordt afgesloten met een hoofdstuk (zes) waarin eerst de slotconclusie van de scriptie wordt gepresenteerd en vervolgens wordt gereflecteerd op zowel de inhoud als het proces van de thesis.



## 1.6 Opbouw onderzoek

De onderstaande structuur is leidend bij de beantwoording van onderzoeksvragen en het voorzien in doelstelling.



**Figuur 3.** *Onderzoeksstructuur*

## | 2 | Achtergrondschets: De Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk

Dit hoofdstuk omvat achtergrondinformatie over de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (MDBR). Het doel van dit tweede hoofdstuk is om de probleemstelling te verduidelijken, door te informeren over een kernonderdeel waarop de vraagstelling betrekking heeft. Hiermee wordt antwoord gegeven op twee deelvragen van het onderzoek; *wat houdt de MDBR in?* En, *hoe kan verslaglegging (monitoring) bijdragen aan duurzaamheid in de bedrijfsvoering?*

### 2.1 Aanleiding

Aanleiding voor het bestaan van de MDBR is de hiervoor genoemde Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO). De monitor, die in juni 2011 voor het eerst is verschenen, dient in dit kader als verantwoordingsinstrument naar de Tweede Kamer over de voortgang van de in het KADO opgenomen duurzaamheidsdoelstellingen. De MDBR blijft ook in het Kabinet Rutte-Verhagen een verantwoordingsfunctie behouden op het gebied van duurzame bedrijfsvoering (Kamerbrief ‘Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst’ 14 februari, 2011). De MDBR rapporteert uitsluitend over de duurzaamheid van de bedrijfsvoering van de rijksdienst en gaat niet over de resultaten van het externe duurzaamheidsbeleid van de overheid. Hiervoor bestaat de [Monitor Duurzaam Nederland](#) (MDBR,2011).

### 2.2 Verschijningsvormen: hoofdstuk bedrijfsvoeringjaarsverslag en website.

De MDBR kent twee verschijningsvormen. De eerst vorm betreft de formele verantwoording naar de Tweede kamer middels een hoofdstuk in het bedrijfsvoeringjaarsverslag (zie [Jaarrapportage Bedrijfsvoering](#)). Behalve dat de MDBR dit jaar voor het eerst is verschenen wordt ook voor het eerst expliciet aandacht besteed aan duurzaamheid in het bedrijfsvoeringsjaarsverslag. De tweede verschijningsvorm is de webversie van de MDBR: <http://www.duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/projecten/monitor/>. Op de webversie wordt dieper ingegaan op de interpretatie van de in het bedrijfsvoeringsjaarsverslag gepubliceerde cijfers door het toelichten van het beleid op duurzaamheid binnen DGOBR (MDBR, 2011).

### 2.3 Proces

De deelnemers aan het project MDBR bestaan uit de projectleider (FHIR) en de projectsecretaris (FHIR), de vertegenwoordigers van de deelnemende ministeries en de categoriemanagers. Uitgangspunt voor de toekomst is om de ministeries zoveel mogelijk te ontlasten in de gegevensverzameling en nog meer gebruik te maken van door categoriemanagers<sup>12</sup> aangeleverde informatie.

---

<sup>12</sup> Een categoriemanager koopt in het kader van ‘categoriemanagement’ niet alleen producten in voor het eigen ministerie in, maar voor de hele rijksdienst. Op ieder departement zit een categoriemanager die een of meerdere categorieën inkoop. Zo draagt het VROM bijvoorbeeld zorg voor het vervoer de Rijksdienst, Justitie koopt het drukwerk in etc. (Rijksoverheid.nl, 5 november 2011).

De inhoud van de MDBR is hoofdzakelijk gebaseerd op de door de categoriemanagers aangeleverde informatie en de informatie die verkregen is via het online meetinstrument [www.milieubarometer.nl](http://www.milieubarometer.nl). Alle afgevaardigden van de deelnemende ministeries vullen de Milieubarometer in met als resultaat de milieuscore en een CO2 ‘footprint’ van de organisatie. Deze gegevens worden vervolgens per ministerie aangeleverd bij de projectleider van de MDBR. De milieubarometer wordt mogelijk gemaakt door stichting Stimular die tevens door het ministerie is ingehuurd voor expertadvies. En andere deskundige partij die betrokken is bij de MDBR is de Rijksauditedienst (RAD). Laatstgenoemde partij levert advies met betrekking tot het groeipad (de toekomst) van de MDBR en doet onderzoek naar de betrouwbaarheid van de gegevens (MDBR, 2011).

## 2.4 Inhoud

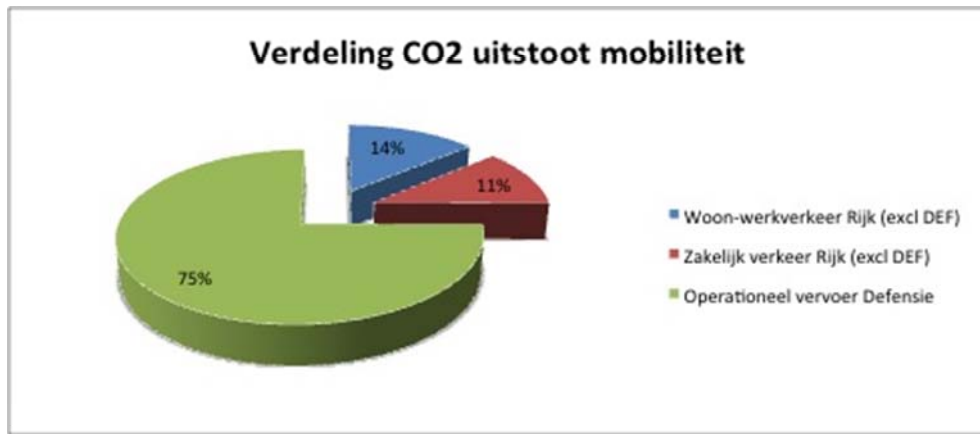
Binnen de grenzen van de MDBR wordt onder duurzame bedrijfsvoering verstaan: het voeren van duurzaam beleid op het gebied van huisvesting, mobiliteit en faciliteiten. Onder deze drie pijlers kunnen weer verschillende onderwerpen worden gevoegd waarbinnen gedragsverandering van de rijksambtenaar zou kunnen plaatsvinden. Hieronder een overzicht van deze pijlers en bijbehorende onderwerpen.

Pijler	Duurzaamheidsonderwerp	Voorbeeld van duurzaam gedrag
Huisvesting	Energie	Liftengebruik beperken
Mobiliteit	Woon/werkverkeer Dienstverkeer Vliegkilometer	Gebruik OV in plaats van de auto
Faciliteiten	Papier Afval	Dubbelzijdig printen

**Figuur 2.1:** *Onderwerpen MDBR*

Meer specifiek rapporteert de MDBR over de CO2 uitstoot van energiegebruik in de huisvesting en de CO2 uitstoot door vervoersgebruik (mobiliteit). Zo staat in de MDBR 2011 vermeld dat de milieubelasting door het Rijk, op het gebied van vervoersgebruik ongeveer 125.000 ton CO2 betreft. Deze hoeveelheid komt overeen met de CO2 uitstoot van 55.000 Nederlandse gezinnen (Duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl, 30 september 2011).

De huidige MDBR informeert nog niet over afval en papiergebruik. Omdat dit het startexemplaar is van de monitor zijn in de huidige MDBR nog niet alle ambities gerealiseerd.



**Figuur 2.2** *Verdeling CO2-uitstoot mobiliteit* (Duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl, webversie MDBR, 30 september 2011).

## 2.5 Ambities van het project: de toekomstige MDBR

De in juni 2011 verschenen monitor heeft betrekking op de resultaten in het jaar 2010. Voor het jaar 2011 en de komende jaren is de wil uitgesproken dat de MDBR in doorontwikkeling moet blijven. Hiermee gaan een aantal ambities gepaard.

Het eerste streven is om op de webversie van de MDBR duurzame gedragalternatieven cq. *best practices* te presenteren, respectievelijk naar medewerker- en naar organisatieniveau.

De in figuur 2.1 genoemde gedragalternatieven zijn *best practices* op medewerkerniveau. Maar een succesvol ‘duurzaamheidsbeleid’ binnen een organisatie moet ook geborgd worden in het systeem, zodat het niet totaal afhankelijk wordt van menselijk handelen (Toussaint, 2007:33). Voorbeelden van *best practices* op organisatieniveau zijn het voeren van een auto-ontmoedigend beleid (bijv. het bieden van een mobiliteitskaart), energiezuinige labels en de facilitaire mogelijkheid tot afvalscheiding.

Een ander ontwikkelingspunt is het per ministerie inzichtelijk maken van de duurzaamheidsprestaties. Door onderlinge prestaties met elkaar te vergelijken, kan worden aangezet tot verbetering van de prestaties en wordt de mogelijkheid geboden om de resultaten van de ingezette acties al dan niet bevestigd te zien. Tevens moet hierbij worden vermeld dat de huidige MDBR webversie slechts op rijksniveau rapporteert, en niet per ministerie (MDBR,2011).

Deze initiatieven voor een doorontwikkeling van de MDBR passen binnen de vertaalslag die centraal staat in deze scriptie; het *upgraden* van een verantwoordingsinstrument ‘pur sang’ naar verantwoordingsinstrument met een sturingsfunctie.

## **2.6 De sturingsmogelijkheden van de (toekomstige) MDBR**

Samenvattend kan de MDBR worden getypeerd als een bron van informatie -in twee verschijningsvormen- die rijksbreed is gegenereerd en (cijfermatig) inzicht biedt in de bedrijfsvoering van de Rijksdienst op het gebied van duurzaamheid. De beïnvloedingsmogelijkheden van deze monitor op (niet) duurzaam gedrag zullen gezien het informatieve karakter van de MDBR vooral communicatief van aard zijn waarbij de beschikbare informatie bestaat uit milieugegevens en later ook best practices. Aansluitend op het doel van het onderzoek wordt niet alleen gekeken naar de beïnvloedingskenmerken van de huidige MDBR, maar vooral ook naar de potentie die de MDBR biedt op het gebied van gedragssturing. Met ‘de MDBR’ wordt in de rest van de studie dan ook zowel de huidige als de toekomstige MDBR genoemd.

## **2.7 Monitoring als (communicatie en feedback) instrument voor duurzaamheid**

Dat monitoring (verslaglegging in duurzaamheid) kan bijdragen aan een succesvolle interne duurzaamheidsstrategie zegt ook Epstein (2008:159). In zijn boek ‘ *Duurzaam ondernemen, hoe werkt het en hoe kun je het meten*’ zegt de auteur dat het stellen van doelen (zie eerder genoemde KADO duurzaamheidsdoelstellingen) en het succes hieraan af meten belangrijk deel uit maakt van een doeltreffend duurzaamheidsbeleid (Idem). Zo draagt het verzamelen en analyseren van informatie over duurzaamheid bij aan een betere besluitvorming over de inzet van bedrijfsmiddelen (idem:276). En het meten en rapporteren van duurzaamheid leidt tot betere managementbesluiten en het gemakkelijker verantwoorden hiervan (Idem). Deze uitspraken hebben betrekking op een duurzaamheidsstrategie in algemene zin. Zowel gericht op bouwtechnische zaken als het gedragaspect in duurzaamheid. Voor wat betreft de specifieke voordelen van monitoring met betrekking tot duurzaam gedrag noemt Epstein het aangereikt krijgen van een communicatiemiddel, én het voor handen hebben van een feedbackinstrument om personeel te informeren en te motiveren (Idem:159). Deze assumpties sluiten aan bij de voorgaande analyse van gedragstheorieën, waaruit al eerder bleek dat de MDBR middels feedback en communicatie tot duurzame gedragsverandering kan leiden.

## | 3 | Theoretisch Raamwerk.

### 3.1 Opbouw van dit hoofdstuk.

In dit hoofdstuk zal de vraag (figuur 3.1) die centraal staat in deze scriptie worden voorzien van een theoretisch antwoord, gebaseerd op een analyse van relevante wetenschappelijke literatuur.

**Op welke manier kan de (toekomstige) MDBR bijdragen aan het stimuleren van duurzame gedragsverandering onder rijksambtenaren binnen (de bedrijfsvoering van) de Rijksdienst?**

**Figuur 3.1** Centrale vraag

Van belang voor de adequaatheid van dit antwoord is de aansluiting van de gekozen theorie op de vraagstelling. De essentie van de vraagstelling bestaat uit het vinden van een manier waarop de rijksambtenaar tot duurzaam gedrag kan worden bewogen, met als beschikbaar instrument hiervoor de MDBR. Het kernvraagstuk hierbij is: op welke manier kunnen mensen gestimuleerd worden tot een bepaalde gewenste gedragsvorm door middel van verslaglegging? En nog een stap terug: wat drijft of beweegt mensen tot het vertonen van een bepaalde gedragsvorm? En, op welke manier kan hier dan op ingespeeld worden? Er bestaat veel literatuur over gedrag en de manier waarop dit tot stand komt dan wel verklaard of voorspeld kan worden. Dit hoofdstuk staat in het teken van de wijze waarop de wetenschap betoogt dat duurzame gedragsverandering kan worden gestimuleerd.

Voordat inhoudelijk wordt ingegaan op de theorie, wordt kort stilgestaan bij de opbouw van dit hoofdstuk. Auteurs Vlek, Jager en Steg (1997: 175) hanteren een specifieke werkwijze voor het inzichtelijk maken van de mogelijkheden tot gedragsbeïnvloeding. Op basis van deze werkwijze is de volgende manier gekozen waarop in dit hoofdstuk naar een theoretisch antwoord zal worden toegewerkt:

#### ❖ (1) Het vaststellen van de gedragsstructuur van duurzaam gedrag:

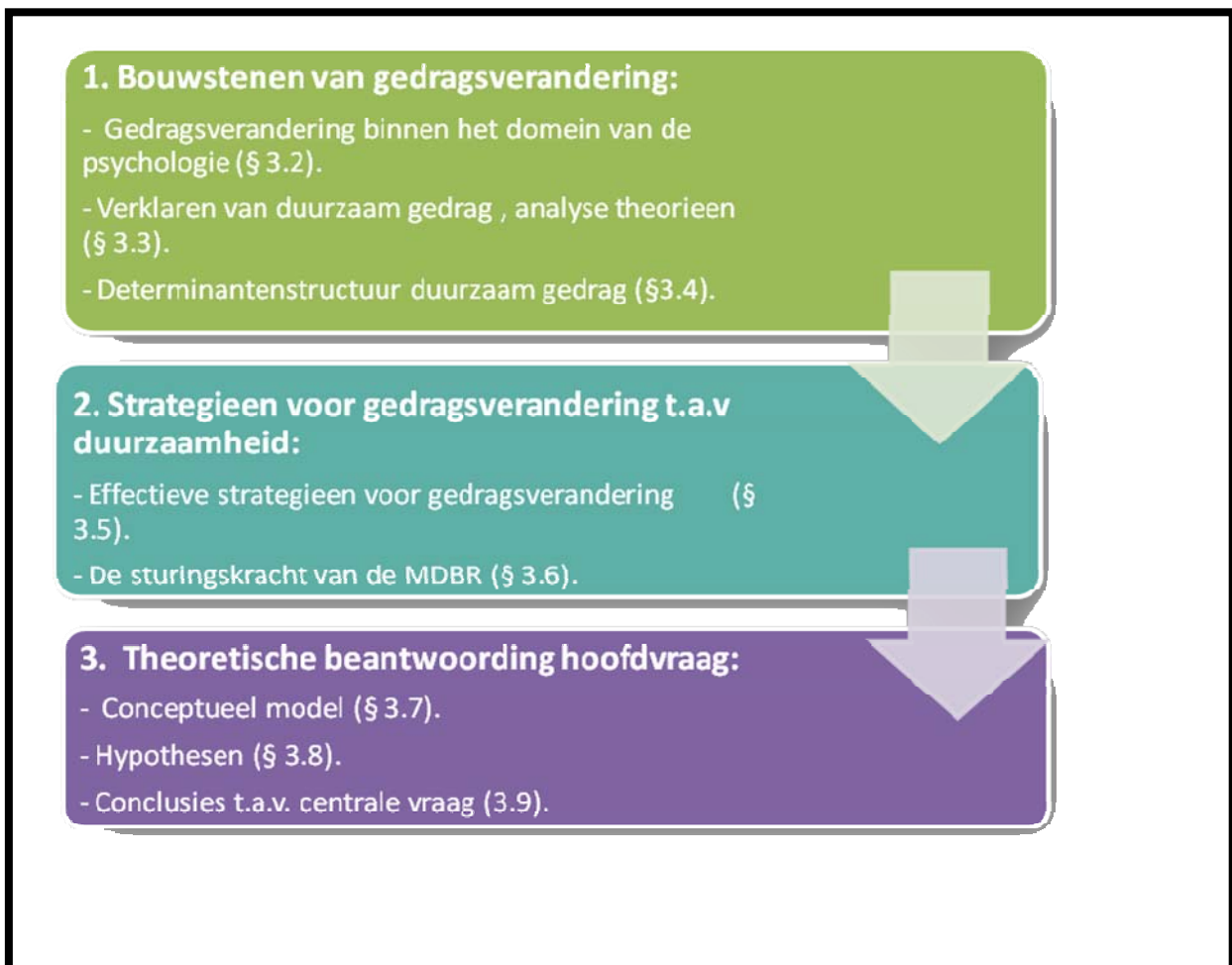
Voordat gedrag beïnvloedt kan worden is het volgens Vlek et. al (1997: 175) noodzakelijk om vast te stellen wat de gedragscomponenten (gedragsdeterminanten) zijn waaruit het soort gedrag bestaat. Dit proces wordt door auteurs ook wel genoemd; het diagnosticeren van de determinantenstructuur (Vlek et al. 1999:180). Poiez (1999: 17) noemt het vaststellen van de drijfkrachten van gedrag ‘een voorspelling in zijn achteruit’. Hiermee wordt bedoeld: onder welke voorwaarden (aanwezige drijfkrachten) komt gedrag tot stand? In dit hoofdstuk zal deze gedragsstructuur uiteengezet worden, aan de hand van drie specifieke gedragstheorieën<sup>13</sup>. Daarbij wordt rekening gehouden met het beschikbare instrument (de MDBR). De MDBR kan immers alleen inspelen op de

---

<sup>13</sup> Deze drie gedragstheorieën hebben een centrale functie in dit hoofdstuk en worden nader uitgebreid besproken.

gedragsdeterminanten die gevoelig zijn voor de informatie en/of kenmerken van de MDBR.

- ❖ (2) Vervolgens kunnen de volgens de wetenschap **effectieve strategieën** die de vastgestelde gedragsdeterminanten positief kunnen beïnvloeden, in kaart worden gebracht. Hierbij zal wederom rekenschap worden genomen van de mogelijkheden binnen de MDBR.
- ❖ (3) Ten slotte: op basis van deze ‘mapping’ zal een **conceptueel model** worden gepresenteerd, waar een aantal hypothesen uit voortvloeien. Dit is een concluderende paragraaf waarmee de hoofdvraag met een theoretisch antwoord wordt onderbouwd.



**Figuur 3.2** Aanpak van dit hoofdstuk.

In de theoretische analyse staat *gedragsverandering* als theoretisch construct centraal. Gedragsverandering wordt vanuit verschillende theoretische visies, afkomstig uit de psychologie, geanalyseerd. Zowel de keus voor de psychologie als vakgebied als het gebruik van de afzonderlijke psychologische theorieën wordt nader verantwoord. De specifieke tak binnen de psychologie die voor dit onderzoek wordt geraadpleegd is de gedragskunde.

## Bouwstenen van gedragsverandering (1)

### 3.2 De Gedragskunde

Gedragsverandering is multidisciplinair. Voor de bestuurskundige houdt gedragsverandering verband met beleidsvorming en overheidssturing. Om deze reden wordt de gedragskunde ook gebruikt door bestuurskundigen (Vlek et al., 1997: 175). De kerndiscipline waarin gedragsverandering wordt thuisgebracht is de psychologie. Een vakgebied dat vooral door de HRM gerichte bestuurskundigen wordt geraadpleegd (zie o.a. Steijn; 2006, Vermeer; 2007, Bressers; 1993).

#### 3.2.1 Twee gedragsstromingen

Er wordt in de gedragsliteratuur onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke gedragstromingen; beredenerend (bewust) *versus* automatisch (onbewust of gewoonte) gedrag, en individueel *versus* sociaal bepaald gedrag (Vlek et al. 1997:179). Binnen iedere categorie bestaan verschillende theorieën (zie tabel 3.1).

	Individueel bepaald	Sociaal bepaald
Beredenerend gedrag	Theorie van gepland gedrag <sup>14</sup> NAM Het Triade model Keuze- en beslissingstheorie	Sociale vergelijkingstheorie Relatieve deprivatietheorie
Automatisch gedrag	Instrumentele leertheorie Klassieke conditioneringstheorie	Theorie over normatief gedrag Sociale leertheorie

**Figuur 3.3.** Enkele theorieën binnen de twee belangrijkste dimensies in de gedragskundige literatuur (Vlek et al.,1997:179).

In de psychologie zijn het vooral theorieën die zich focussen op individueel bepaald -beredenerend gedrag die worden toegepast op milieurelevant gedrag, zie o.a. Destchev;2008, Gorst&Jonker;2000, Steg&Buijs;2004 (idem). Dat betekent echter niet dat duurzaam gedrag uitgesloten is van automatische (onbewust) of sociale invloeden. Ten aanzien van de sociale invloed op gedrag; deze zal aan de hand van de voor dit onderzoek gekozen ‘theorie van gepland gedrag’ (TGG) van Ajzen (1985,1991) wel aan bod komen. Samenvattend wordt de gedragsvorm binnen dit scriptieonderzoek -de keus van de individuele Rijksambtenaar om (niet) duurzaam gedrag te vertonen- afgebakend tot individueel bepaald, beredenerend gedrag waarbij ook de sociale norm wordt beschouwd als invloedfactor. Hierna worden de drie verschillende gedragstheorieën geanalyseerd -zie donker gemarkeerde blok in figuur 3.3- die passen binnen dit kader van duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.

<sup>14</sup> Deze theorie valt ook in de categorie van sociaal bepaald gedrag.



### 3.2.2 De drie centrale gedragstheorieën binnen dit onderzoek

In deze scriptie staan drie psychologische gedragstheorieën centraal. Deze theorieën hebben met elkaar gemeen dat ze gedrag proberen te ‘voorspellen’ dan wel te verklaren. Het gaat om het Triade Model (Poiesz, 1999), de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1986;1991) en het Norm Activatie Model (Schartz & Howard, 1981). Alle drie de theorieën spreken van verschillende conceptuele bouwstenen als voorwaarden voor gedrag. Zo meent Poiesz (1999:18) dat gedragsmotivatie een cruciale eis is voor gedrag en noemt Ajzen (1986;1991) een positieve attitude tegenover de gedragsvorm een belangrijke voorspeller van gedrag. Deze twee genoemde theorieën zijn open modellen, wat inhoudt dat de gedragsvorm nog moet worden ingevuld. Bijvoorbeeld motivatie voor studiegedrag of een positieve attitude tegenover sporten. Het Norm Activatie Model (Schartz & Howard, 1981) is echter al ingevuld met de gedragsvorm ‘duurzaam gedrag’. Een voorbeeld van een conceptuele bouwsteen (voorwaarde cq. voorspeller) van duurzaam gedrag is volgens dit model onder andere voldoende probleembesef tegenover de gevolgen van niet- duurzaamheid.

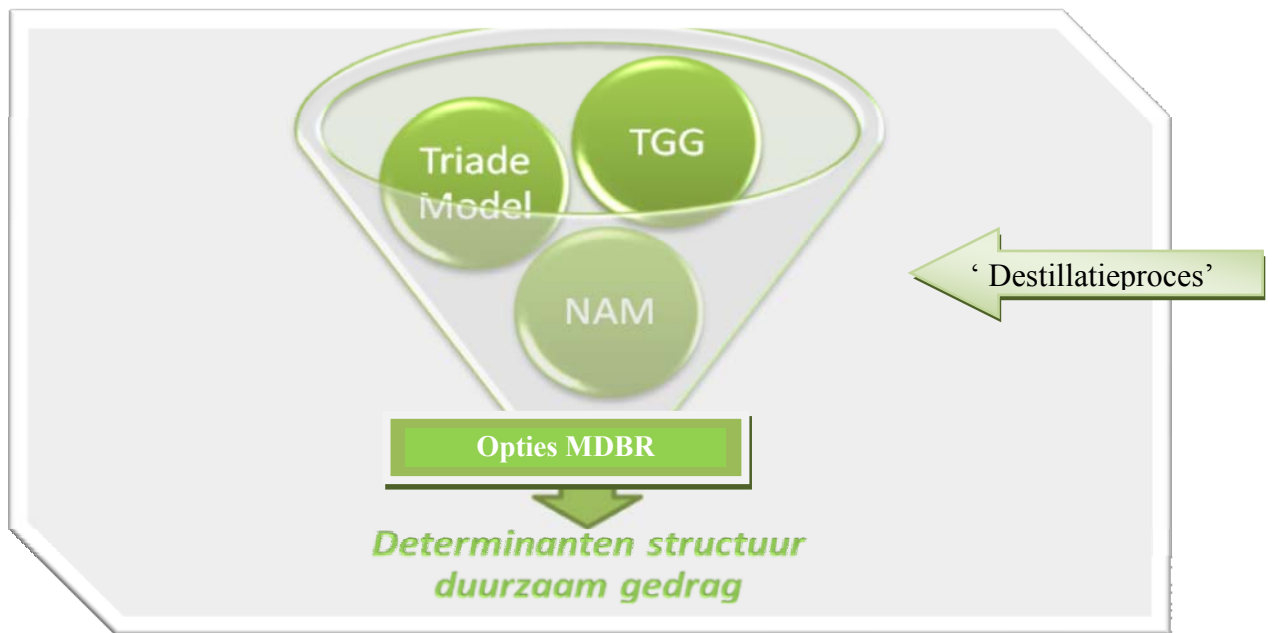
### 3.3 Het verklaren van duurzaam gedrag: een analyse van gedragstheorieën

Voor het verklaren van duurzaam gedrag moet zoals reeds vermeld worden nagegaan wat de drijvende krachten (de determinantenstructuur) zijn achter dit gedrag. Effectieve gedragsbeïnvloeding is immers pas mogelijk als de te gebruiken interventies op de voor duurzaam gedrag geldende gedragsdeterminanten inspelen (Vlet et al. 1997: 175 ).

De gedragsdeterminanten van duurzaam gedrag worden vastgesteld op grond van een analyse van drie relevante gedragstheorieën, namelijk:

- de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1985;1991).
- het Triade Model (Poiesz, 1999).
- het Norm Activatie Model (Schartz & Howard,1981).

Deze drie theorieën hanteren verschillende gedragsmodellen met hierbinnen verschillende gedragscomponenten. Aan de hand van de aansluiting van de gedragscomponenten op duurzaam gedrag, en mogelijkheid voor de MDBR om hier invloed op uit te oefenen wordt de determinantenstructuur voor duurzaam gedrag ‘gedestilleerd’.



**Figuur 3.4.** Analyse determinantenstructuur duurzaam gedrag.

### 3.3.1 De Theorie van Gepland Gedrag

De Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1985, 1991), is een van de meest gebruikte theorieën voor gedragsverklaring (Aronson, Wilson en Akert;2007, Hopstaken;2004, De Vries; 1998). Deze theorie is ontwikkeld voor het gedragstype individueel bepaald – beredenerend gedrag en sluit aan bij de gedragvorm duurzaam gedrag zoals afgebakend binnen deze scriptie. De ‘theorie van planmatig gedrag’ veronderstelt dat drie hoofdcomponenten (gedragsdeterminanten) door middel van het beïnvloeden van iemands gedragsintentie, bepalend zijn voor de vertoning van een specifiek gedragssoort. De drie componenten zijn de attitude, de sociale norm en de persoonlijke indruk van de uitvoerbaarheid van het soort gedrag (*perceived behavior control*). Deze theorie beschouwt gedragsverandering als het beïnvloeden van de persoonlijke attitude, de sociale norm en persoonlijk waargenomen beheersbaarheid van het soort gedrag waarbij de gedragsintentie een belangrijke schakel vormt tussen de drie determinanten en het daadwerkelijke gedrag. De theorie van gepland gedrag is sociaal cognitivistisch van aard. Hiermee wordt bedoeld dat gedrag uit een aantal cognitieve factoren – persoonlijke oordelen van mensen over specifiek soort gedrag- wordt voorspeld (Ajzen, 1985, 1991).

De attitude als determinant van duurzaam gedrag geeft aan hoe positief of negatief de medewerker staat tegenover duurzaam gedrag. Deze waarde wordt bepaald door de waarschijnlijkheidsverwachting over de consequenties van duurzaam gedrag en de waardering van deze gevolgen door de werknemer (evaluaties).

Een voorbeeld van een negatieve waardering (*beliefs*) van het vertonen van duurzaamheid gedrag zou kunnen zijn: “mijn persoonlijke bijdrage aan duurzame bedrijfsvoering is verwaarloosbaar, dus gedragsverandering is overbodig” of “de auto is sneller en flexibeler dan het openbaar vervoer”.

Verwachtingen over de consequenties van duurzaam gedrag + waardering van de verwachte gevolgen (evaluaties) = Attitude ten opzichte van duurzaam gedrag.

**Figuur 3.5.** Definitie van de ‘attitude’ volgens Ajzen (1985;1991).

De (subjectieve) sociale norm wordt bepaald door de verwachting van de Rijksambtenaar van wat anderen collega’s vinden van het gedrag. De medewerker laat zich dus niet alleen leiden door zijn eigen persoonlijke attitude over duurzaam gedrag, maar laat de (subjectieve) mening van anderen ook meewegen. De groep of het individu van wie de mening het meest belangrijk wordt gevonden door de medewerker wordt ook wel de referentie groep of *significant other(s)* genoemd (zie Blumer, 1969). De subjectieve norm wordt naast de mening van anderen ook bepaald door de neiging zich aan deze mening conformeren. In termen van een ‘formule’ wordt gesteld dat; de subjectieve mening van elke referent, vermenigvuldigd met de neiging van de medewerker zich hieraan te conformeren, een schatting oplevert van de sociale norm (Ajzen, 1985; Ajzen 1991).

Percepties van de medewerkers over de mening van de referent (en) X geneigdheid zich te conformeren aan deze mening = sociale norm ten opzichte van duurzaam gedrag.

**Figuur 3.6.** De definitie van de ‘sociale norm’ volgens Ajzen (1985;1991).

De persoonlijke indruk van de beheersbaarheid van het gedrag (*‘perceived behaviour control’*) is de derde gedragscomponent. Deze wordt bepaald door de mate waarin de werknemer zichzelf in staat acht om duurzaam gedrag te vertonen. Of ander gezegd:

De subjectieve persoonlijke effectiviteit of waargenomen (on)mogelijkheden om duurzaam gedrag binnen de organisatie te vertonen.

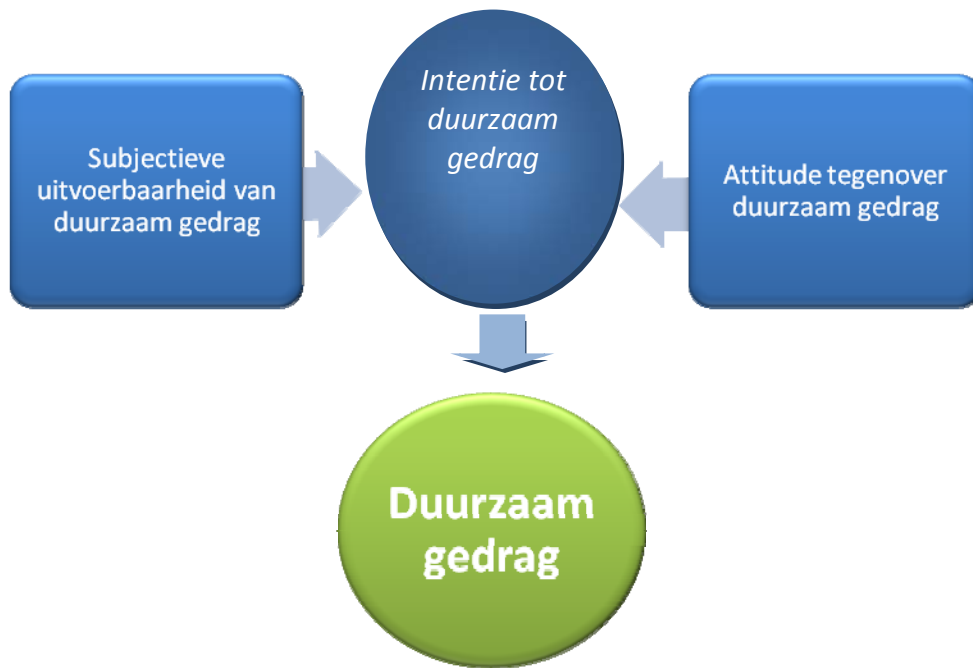
**Figuur 3.7.** De definitie van de ‘sociale norm’ volgens Ajzen (1985;1991).

Andere gedragsbepalende factoren- zoals algemene waarden of demografische eigenschappen- oefenen invloed uit op gedrag via de attitude, de sociale norm en de *perceived behaviour control*. De mate waarin de drie genoemde gedragsdeterminanten invloed hebben op gedrag, is afhankelijk van de betreffende gedragsvorm. De attitude is over het algemeen

het meest gedragsbepalend, ongeacht het soort gedrag (*idem*). Voor de sociale norm geldt dat de invloed hiervan afhankelijk is van de zichtbaarheid van het gedrag. Als duurzaam gedrag binnen de Rijksdienst dus niet (altijd) direct zichtbaar is voor anderen is de invloed van deze gedragscomponent minimaal of zelfs nihil. De invloed van de door de werknemer ervaren beheersbaarheid (cq. uitvoerbaarheid) is groter naarmate duurzaam gedrag de medewerker meer tijd, moeite of geld kost. Als duurzaam gedrag de medewerker dus minder (of evenveel) tijd, moeite en geld kost, is deze gedragsdeterminant minder of helemaal niet bepalend voor het vertonen van meer of minder duurzaam gedrag.

De mate van invloed van deze drie gedragsdeterminanten op de vertoning van duurzaam gedrag is binnen de grenzen van deze studie tevens afhankelijk van de mogelijkheden van het beschikbare beïnvloedingsinstrument; de MDBR. Om te beginnen bij wat de MDBR niet kan valt de beïnvloeding van de ‘sociale norm’ als gedragsdeterminant af. De MDBR heeft namelijk geen invloed op de mate waarin de vertoning van duurzaam gedrag door de ambtenaren binnen het Rijk zichtbaar is. Ten aanzien van de uitvoerbaarheid (*perceived behaviour control*) van duurzaam gedrag (in termen van tijd, moeite en geld) biedt de webversie van de MDBR door de publicatie van best practices de mogelijkheid om duurzaam gedrag makkelijker uitvoerbaar cq. meer beheersbaar te maken. Ten slotte kan de informatie waaruit de MDBR bestaat worden gebruikt om de rijksambtenaar voor te lichten over de voor en nadelen van (niet) duurzaam gedrag, en zodoende de attitude beïnvloeden.

Samenvattend worden twee gedragsdeterminanten gedestilleerd uit dit model. De sociale norm als gedragsdeterminant is gezien het beschikbare beïnvloedingsinstrument binnen dit onderzoek geen relevante determinant voor duurzaam gedrag. Dat betekent dat de intentie tot duurzaam gedrag binnen de kaders van de theorie van planmatig gedrag vooral afhankelijk is van de subjectieve uitvoerbaarheid die de werknemer ervaart en de attitude van de werknemer ten aanzien van duurzaam gedrag. Hieronder het model van gepland gedrag van Ajzen zoals relevant voor duurzaam gedrag.



**Figuur 3.8.** Attitude & subjectieve uitvoerbaarheid als determinanten van duurzaam gedrag.

### 3.3.2 Het Norm Activatie Model (NAM)

In tegenstelling tot de voorgaande theorie is het Norm Activatie Model (NAM) (Schwartz's, 1977; Schwartz's & Howard, 1981) wel specifiek gericht op duurzaam gedrag. Of meer algemeen; altruïstisch gedrag. Dit is tevens de reden dat is gekozen voor het gebruik van deze theorie. Het uitgangspunt in deze scriptie -en binnen de vele andere studies naar milieurelevant gedrag waarbij dit model is gebruikt (o.a. Hopper & Nielsen, 2001; Joireman et al. 2001)- is dat duurzaam gedrag als prosociaal cq. altruïstisch gedrag wordt aangemerkt.

Volgens het NAM komt duurzaam gedrag tot stand als de medewerker hiertoe de morele verplichting voelt. Dit gevoel komt voort uit de attitude (persoonlijke norm) van de werknemer. Het belang van een geactiveerde attitude voor duurzaam gedrag is al eerder gebleken uit de hiervoor besproken theorie van Ajzen (1985;1991). In het geval van het NAM wordt de attitude van de werknemer bepaald door de mate van probleembesef en verantwoordelijkheidsgevoel (Schwartz's, 1977; Scharzt & Howard, 1981). Het NAM impliceert dus dat probleembesef en verantwoordelijkheidsgevoel, via het veranderen van de persoonlijke norm (attitude) resulteren in duurzaam gedrag.

Probleembesef bestaat uit het onderkennen van de gevolgen van niet-duurzame gedragsvormen. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door het confronteren van de medewerker met de hoeveelheid papierverbruik en de gevolgen hiervan voor het milieu. De tweede voorwaarde voor het vertonen van duurzaam gedrag is verantwoordelijkheidsgevoel, ofwel het erkennen van de bijdrage die de individuele medewerker levert aan –minstens een gedeelte- van de gevolgen van milieuvriendelijk gedrag (idem). Afhankelijk van de manier

waarop de gegevens in de MDBR worden gepresenteerd zou ook deze gedragscomponent door de MDBR kunnen worden beïnvloed.

Volgens de eerder genoemde ‘voorspelling in zijn achteruit’ van Poiesz (1999) zijn in het kader van dit model de voorwaarde voor het tot stand komen van duurzaam gedrag dus het probleembesef en het verantwoordelijkheidsgevoel, waarbij deze gevoelens worden bepaald door de attitude.



**Figuur 3.9.** *Probleembesef & gevoel van verantwoordelijkheid als determinanten van duurzaam gedrag.*

### **3.3.3 Het Triade- Model**

Een laatst te noemen gedragstheorie is het Triade-model (Poiesz,1999). Ook in het triade model geldt het individuele beredeneerde gedrag als uitgangspunt (Poiesz, 199:25). Dit is dan ook wederom het motief voor het gebruik van deze theorie. Dit model impliceert dat gedrag (Poiesz, 199:18) tot stand komt als is voldaan aan de voorwaarde van motivatie, capaciteit en gelegenheid. Deze factoren worden ook wel de Triade- factoren genoemd (idem).

Volgens Poiesz geldt voor Motivatie; de mate waarin de medewerker duurzaam gedrag wenst te vertonen of geïnteresseerd is in het vertonen van milieuvriendelijk gedrag. Motivatie kent dus verschillende bronnen (idem:18). Zo zou duurzaam gedrag interessant kunnen zijn, omdat de werknemer er zelf ook iets mee wint (gratis reizen met een OV jaarkaart) of uit persoonlijke passie voor duurzaamheid (intrinsieke motivatie). De combinatie van de subjectieve eigenschap van duurzaam gedrag (interessant, voordelig of juist niet) trekt de werknemer aan of stoot de werknemer af (idem:18). Op basis van het Triade- model wordt in het kader van deze scriptie motivatie voor duurzaam gedrag omschreven als datgene wat de werknemer vindt (attitude) van duurzaam gedrag, wat een afstotend of aantrekkend effect kan hebben (*approach-avoidance* conflict, Miller 1944) met als gevolg het wel of niet vertonen van milieuvriendelijk gedrag. Zonder hierover verder uit te weiden wordt het in de motivatietheorie bestaande onderscheid van intrinsieke (passie voor duurzaamheid) en

extrinsieke (vaak door financiële prikkels gestimuleerde) motivatie genoemd (idem:69). In deze studie is dit expliciete onderscheid in motivatievormen echter niet relevant.

De capaciteit van de medewerker om duurzaam gedrag te vertonen bestaat uit de mate waarin de rijksambtenaar *zelf* over vaardigheden, instrumenten of eigenschappen beschikt voor duurzaam gedrag. Capaciteit kent volgens de auteurs vier vormen; materiële, fysieke, financiële en mentale capaciteit. Als voorbeeld wordt door Poiesz het autorijden genoemd. Waarbij het beschikken over voldoende budget voor het kopen van een auto de financiële capaciteit omvat, het niet onder invloed zijn van bedwelmende middelen bijdraagt aan de fysieke capaciteit om auto te rijden, het beschikken over noodzakelijk persoonsgebonden instrumenten (een bril) de materiële capaciteit en het kennen van de verkeersregels de mentale capaciteit (idem:19). Poiesz (1999: 69) maakt hierbij onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke capaciteit:

Intrinsieke capaciteit	Is de werknemer in staat <i>zelf</i> en <i>zelfstandig</i> duurzaam gedrag uit te voeren?
Extrinsieke capaciteit	Welke persoonlijke hulpmiddelen zijn voor de werknemer vereist voor duurzaam gedrag?

**Figuur 3.10** Intrinsieke en extrinsieke capaciteit voor gedrag (Poiesz 1999:69).

Met Gelegenheid bedoelt Poiesz de mate waarin de omstandigheden *buiten* de medewerker om remmend of stimulerend te werken op duurzaam gedrag. Een voorbeeld hiervan is een gunstige dienstregeling van de trein, als alternatief op de auto. Een ander voorbeeld van een factor buiten de werknemer om is het beschikbaar stellen van afvalunits ter bevordering van afvalscheiding. Of het voorbeeld dat Poiesz noemt; het mogelijk maken van een ICT-verbinding vanuit huis met het interne netwerk. Dit laatste voorbeeld kan echter zowel worden geschaard onder ‘externe capaciteit’ (persoonlijk hulpmiddel ) als onder gelegenheid. Het verschil cq. scheidslijn tussen (externe) capaciteit en gelegenheid in het geval van duurzaam gedrag wordt hierdoor heel dun. Om deze reden –het voorkomen van verwarring- wordt in deze studie de Triade- factor capaciteit ondergebracht bij de factor gelegenheid. Een andere reden voor de vereenvoudiging van het Triade-mode is dat de factor capaciteit niet volledig van toepassing is op duurzaam gedrag, omdat de financiële capaciteit geen vereiste is. De gewenste gedragsvorm vindt namelijk plaats binnen de bedrijfsvoering van het Rijk en niet binnen het privéhuishouden van de rijksambtenaar. Het principe is dat van de medewerker geen financieel offer wordt gevraagd, alvorens duurzaam gedrag kan plaatsvinden. Ook de fysieke capaciteit wordt niet (of nauwelijks dan wel bij uitzondering) relevant geacht, omdat de moeilijkheidsgraad van duurzaam gedrag<sup>15</sup> als minimaal wordt beschouwd en hierdoor niet wordt gezien als voorwaarde (of belemmering) voor de

<sup>15</sup> Dit uiteraard met uitzondering van de medewerker die door een fysieke beperking bijvoorbeeld niet de trap kan nemen in plaats van de lift. Deze bijzondere gevallen worden niet gerekend tot het onderzoeksdomein.

medewerker om (geen) duurzaam gedrag te vertonen. Kennis over duurzaamheid of duurzame gedragalternatieven (mentale capaciteit) is voor duurzaam gedrag bij het Rijk wel van belang, en is daarmee tevens de enige relevante interne capaciteit voor duurzaam gedrag op de werkvloer. Ook voor de materiële capaciteit (persoonlijke hulpmiddelen- externe capaciteit-) geldt dat dit gezien de zakelijke context waarin de gewenste gedragsvorm plaatsvindt, buiten de medewerker om ligt. Ook hieruit blijkt de vage grens tussen *opportunity* en *capacity* in deze scriptie. Uitgangspunt is immers dat de werkgever zijn werknemer voorziet van persoonlijke hulpmiddelen (bijv. mobiliteitskaart) voor duurzaam gedrag, en daarmee gelegenheid creëert.

Voor duurzaam gedrag bij de Rijksdienst bestaan de gedragsdeterminanten, op basis van dit model, uit motivatie en gelegenheid waarbij laatstgenoemde gedragscomponent -naar vrije interpretatie- zowel ‘interne gelegenheid’ (capaciteit) als ‘externe gelegenheid’ omvat. Anders gezegd, duurzaam gedrag onder de Rijksambtenaar is mogelijk al voldaan is aan twee voorwaarden;

- de persoon wil het gedrag vertonen, (motivatie cq. *willen*),
- en is (zelf of door buiten gelegen omstandigheden) in staat tot vertoning van gedrag. (gelegenheid cq. *kunnen*).

In figuurvorm ziet de gedragsstructuur van duurzaam gedrag, op basis van het Triade model eruit zoals hieronder weergegeven.

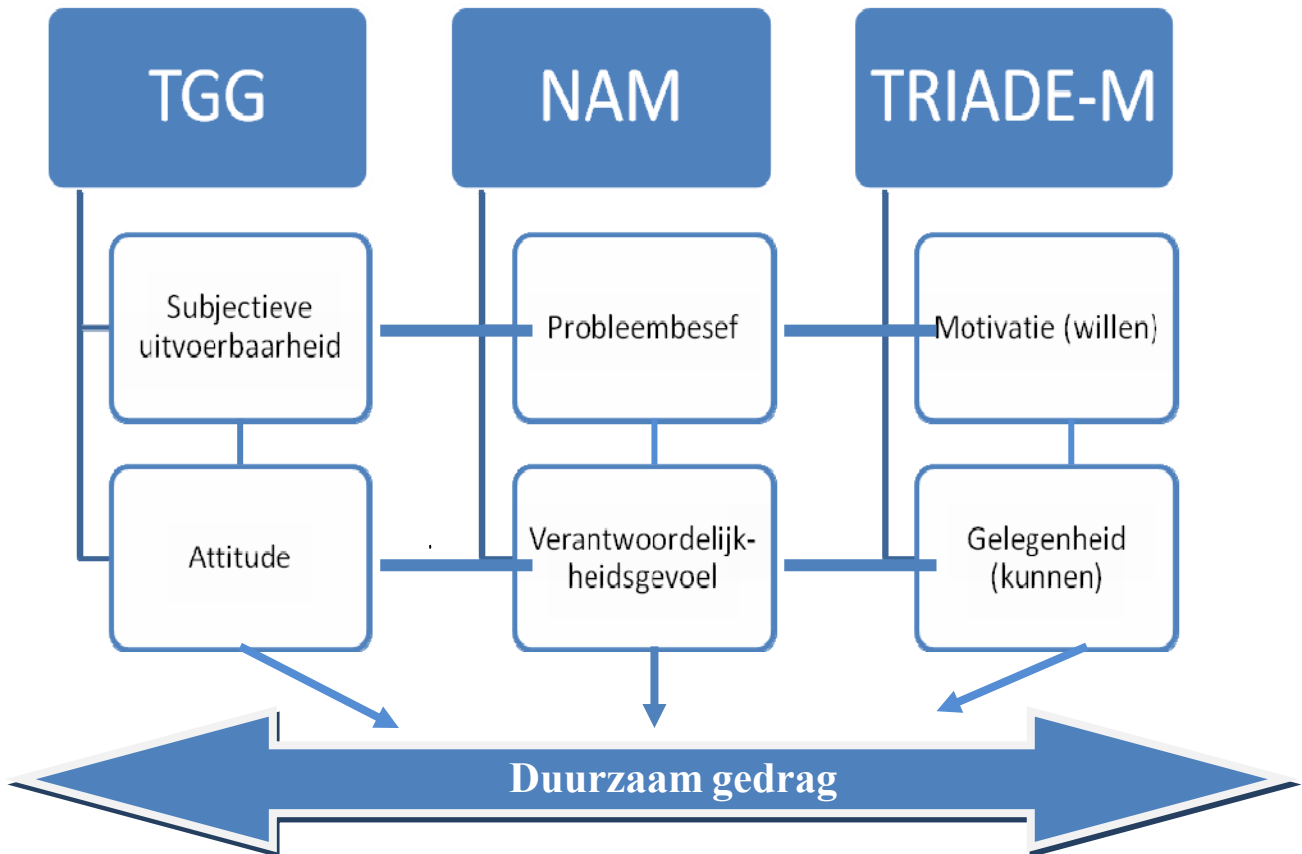


**Figuur 3.11.** *Gelegenheid en motivatie als determinanten van duurzaam gedrag.*



### 3.3.4. Determinantenstructuur van duurzaam gedrag

Op basis van de analyse van de bovenstaande gedragstheorieën wordt voor duurzaam gedrag in deze studie een specifieke determinantenstructuur gehanteerd (figuur 3.12).



**Figuur 3.12.** Determinantenstructuur van 'duurzaam gedrag' met de MDBR als beïnvloedingsinstrument

Het onderstaande schema impliceert de samenhang van de determinanten van duurzaam gedrag, per theorie worden weergegeven. Uit de literatuuranalyse is op te maken dat theoretische modellen door psychologen vooral worden gezien als basis voor het ontwerpen van strategieën en methoden die de achterliggende determinanten van een gedragssoort kunnen beïnvloeden. Het belang van het inzichtelijk hebben van deze gedragsdeterminanten is gebonden aan de keus voor de beïnvloedingsstrategie. Immers, effectieve gedragsbeïnvloeding is pas mogelijk als de interventies aangrijpen op de bijbehorende gedragsdeterminanten (Vlet et al. 1997: 175). De volgende paragraaf omvat een analyse over gedragsstrategieën die via de zes determinanten kunnen leiden tot duurzaam gedrag.

### 3.4 Strategieën voor gedragsverandering

#### 3.4.1 Structurele en psychologische strategieën voor gedragsverandering

Er bestaan twee soorten strategieën die kunnen worden ingezet voor milieuvriendelijke gedragsverandering: structurele strategieën, en psychologische strategieën (Steg, 1996).

De eerst genoemde strategie omvat gedragsmaatregelen gericht op verandering van de fysieke omgeving en de context waarin de gedragsvorm plaatsvindt. Door het (on-) aantrekkelijk maken van de (niet) duurzame gedragsmogelijkheid of door het gewoonweg onmogelijk maken van het niet duurzame gedragsalternatief wordt gedragsverandering gestimuleerd. Binnen deze strategie wordt onderscheid gemaakt tussen wetgeving, financiële maatregelen en verandering in de fysieke omgeving. De MDBR kan met zijn aard en kenmerken niet voorzien in wetgeving en de handhaving hiervan, noch biedt de MDBR mogelijkheden voor het veranderen van de fysieke omgeving. De financiële maatregel is voor gedragsverandering binnen een organisatie, zoals eerder besproken, ook niet relevant. Dit in tegenstelling tot een consument -in de context van zijn eigen huishouden - waarbij door het duurder of goedkoper maken van duurzaam gedrag, gedragsverandering kan worden gerealiseerd (zie o.a. Steg, 2003). Bovendien biedt de MDBR geen directe mogelijkheid of inzicht gericht op het financieel (on-)aantrekkelijk maken van duurzaam gedrag.

De psychologische strategie vorm biedt daarentegen buitstek beïnvloedingsmogelijkheden voor duurzaam gedrag binnen een organisatie. Deze strategieën liggen bovendien binnen de mogelijkheden van de MDBR. Psychologische strategieën omvatten gedragsinterventies die via het veranderen van de attitude, percepties, en overtuigingen (*beliefs*) van mensen kunnen leiden tot gedragsverandering (o.a. Poiesz; 1999, Ajzen; 1985, Schwartz's; 1977, Schwartz's & Howard; 1981). Onder de psychologische strategie vallen onder meer de volgende interventies: communicatie, het presenteren van duurzame gedragsalternatieven (*best practices*) en het terugkoppelen van duurzaamheidsresultaten van de organisatie. Strikt genomen is het geven van feedback en gedragsalternatieven ook een vorm van communicatie. Maar in dit onderzoek is het expliciete onderscheid tussen feedback, gedragsalternatieven en communicatie wel van belang omdat 1) in de gedragsliteratuur dit onderscheid ook wordt gehanteerd en 2) feedback en *best practices* als bijzondere communicatievorm andere specifieke effecten oplevert voor gedragsverandering in duurzaamheid dan het sec. communiceren over duurzaamheid in algemene zin.

De veronderstelling dat communicatie over duurzaamheid -in algemene zin -, feedback en het informeren over *best practices* leidt tot duurzame gedragsverandering wordt in de nakomende paragraaf toegelicht. Deze bestaat uit een analyse van gedragsliteratuur over het belang van communicatie, resp. - het communiceren over- feedback en *best practices* voor gedragsverandering.

### 3.4.2 Communicatie, feedback en best practices als beïnvloedingsstrategieën voor gedragsverandering

Voorlichting, educatie of **communicatie (1)**, ook wel de ‘VEC strategie’ genoemd, is een effectieve methode om in te spelen op gebrek aan kennis, of probleembesef rondom duurzaamheid (Vlek et al.,1997:182). Deze strategie gaat over communicatie in algemene zin waarbij de informatie kan gaan over de oorzaken of de collectieve gevolgen van niet duurzaam gedrag voor het milieu. Poiesz (1999:153) spreekt in zijn boek *Gedragsmanagement* van “communicatie als uiterst belangrijk beïnvloedingsinstrument”. De MDBR - de webversie in het bijzonder - kan worden ingezet als communicatiemiddel en hierdoor via de verandering van de attitude en / of het motiveren van de medewerker, aanzetten tot duurzaam gedrag.

Een positief kenmerk van de MDBR voor gedragsverandering is dat deze specifiek informeert over de resultaten van duurzaam gedrag – **feedback** - wat veel effectiever is dan het sec. inlichten van de werknemers over bijvoorbeeld de noodzaak voor duurzaam gedrag.

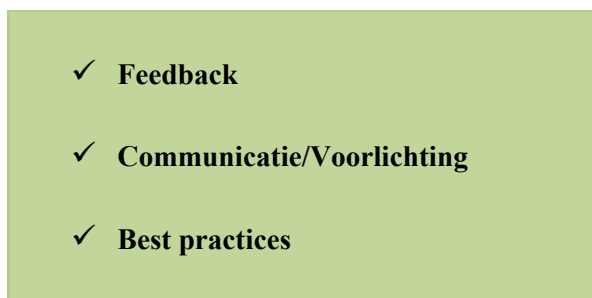
De studies over de doeltreffendheid van feedback voor milieuvriendelijke gedragsverandering zijn talrijk (zoals, Midden, Meter, Weenig en Zievering;1983, Siero, Bakker, Dekker en Van den Burg; 1996, Houweling en Van Raaij;1989.) Volgens De Boer en Esther (1985:88) wordt aan de effectiviteit van feedback de voorwaarden gesteld dat de feedback frequent moet zijn en dat deze feitelijke, voor de ontvanger objectieve, informatie bevat. Door het proces (via [www.milieubarometer.nl](http://www.milieubarometer.nl) en de categoriemanagers) waarop de informatie is verkregen transparant te maken, en de bronnen en de objectiviteitsmaatregelen te communiceren, wordt door de DBR aan de laatstgenoemde eis voldaan. Bij de feedbackfunctie valt echter nog een kanttekening te plaatsen. Voor de frequentie geldt dat de MDBR ‘slechts’ 1 keer per jaar verschijnt in volledige *up tot date* staat, waarbij milieugegevens worden gegenereerd via [milleubarometer.nl](http://milleubarometer.nl) en via de categoriemanagers. De inhoud van de MDBR wordt wel als dynamisch getypeerd. Dit betekent dat de MDBR tussentijds wordt aangevuld met beschikbare relevante milieugegevens. Bijvoorbeeld tussentijdse CO2 compensatie van vliegverkeer. Maar over het algemeen betreft de inhoud van de MDBR een terugkoppeling van gegevens op jaarbasis (MDBR,2011). De assumpties over de objectiviteit en de frequentie zijn afgeleid uit een aantal Amerikaanse veldexperimenten (zie Ester, 1984 en Geller, Winett & Everett, 1982). De experimenten bestonden uit het onderzoeken van de invloed van voorlichting (communicatie) over energiebesparing in combinatie met de terugkoppeling van de geboekte resultaten. Hieruit is gebleken dat de proefpersonen 10 tot 15% meer energie bespaarde door terugkoppeling van de geboekte resultaten dan de controlegroep (1985:88). Omdat de onderzoekseenheden in deze studie Rijksambtenaren binnen een organisatie betreffen en niet consumenten binnen een huishouden zijn de onderzoeksresultaten van het veldexperiment niet volledig generaliseerbaar naar de huidige onderzoekssituatie. Wel toont het experiment een duidelijk verband aan tussen gedragsverandering en de interventiestrategie ‘feedback in combinatie met voorlichting’.

De effectiviteit van de frequentie van de feedback is gebaseerd op het zogenoemde attentie-effect. Hiermee wordt bedoeld dat de proefpersonen worden herinnerd aan hun deelname aan het onderzoek (De Boer en Ezter, 1985:88). In de huidige onderzoekssituatie bij het Rijk zou een soortgelijk attentie-effect kunnen worden ingezet door de medewerkers structureel te herinneren aan het bestaan van de MDBR door werknemers te berichten in het geval van een inhoud- *update* of nieuw aangeleverde *best practices*. Een ander effect van terugkoppeling op gedragsbeïnvloeding, mits dit frequent plaatsvindt, wordt ontleend aan het inzicht dat ontstaat in de resultaten van de inspanningen die zijn verricht (De Boer en Ester, 1985:91). Omdat de inhoud van de MDBR slechts een keer per jaar wordt vernieuwd, is naast het attentie-effect ook het ‘inspanningseffect’ van de MDBR niet optimaal.

Voor wat betreft de rol van **best practices (3)** in gedragsverandering geldt dat deze strategie door Poiesz (1999) en Vlek, Jager en Steg (1997) -onder de noemer van ‘*opportunities*’- als cruciale voorwaarde wordt genoemd. Vlek, Jager en Steg (1997) presenteren in een psychologisch *review* magazine hun NOA-model voor het verklaren, voorspellen en veranderen van -in het bijzonder- omgevingbelastende gedrag. Het model is gebaseerd op een theoretische analyse van een rijke hoeveelheid gedragstheorieën en veronderstelt dat naast *Needs* (menselijke behoeften, want volgens auteurs kan er zonder behoeften geen motivatie zijn tot gedrag) en *Abilities* (vermogen; kennis, inzicht en begrip) ook *opportunities* essentieel zijn voor het vertonen of laten van duurzaam gedrag.

### 3.4.3 De combinatie van feedback, communicatie en best practices

Psychologische interventies zijn effectiever als er een combinatie van instrumenten wordt ingezet (o.a. Van Houweling en Van Raaij, 1989) (Steg, 2006:24). Daarom wordt ook voor de probleemstelling in dit onderzoek een drietal (psychologische) interventies voorgesteld;



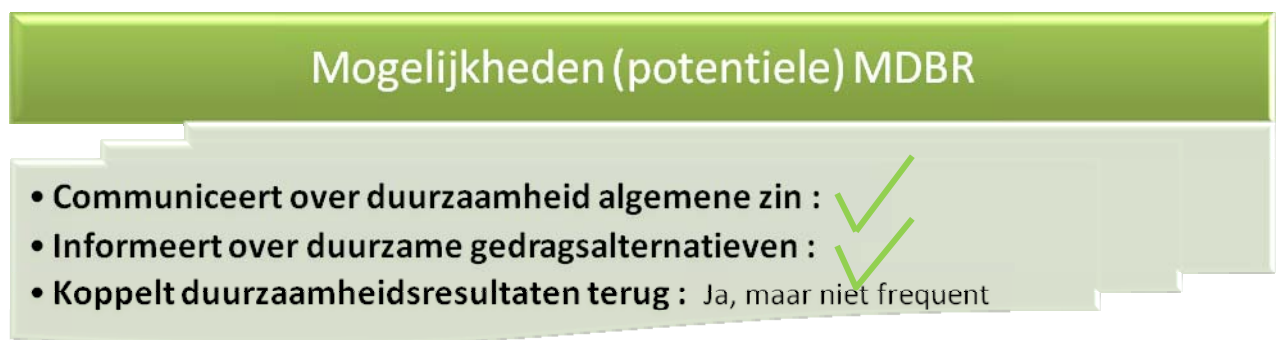
**Figuur 3.13.** Het gecombineerd inzetten van gedragsinterventies heeft een gunstig effect op duurzame gedragsverandering

Informatie over duurzaamheid leidt eerder tot gedragsverandering als de communicatieboodschap specifiek is en aansluit bij de behoeften van de medewerker. Denk bijvoorbeeld aan het informeren van de medewerker over de gevolgen van herkenbaar gedrag (printen of autorijden) of door het presenteren van best practice. Door Hirst & Grady (1983) het presenteren van “informatie op maat” genoemd. De doeltreffendheid van best practices in combinatie met algemene voorlichting in duurzaamheid blijkt ook uit een praktijkonderzoek naar de wijze waarop energiegebruik in huishoudens kan worden teruggebracht. Volgens dit onderzoek is het alleen aansporen tot duurzaam gedrag (communicatie/voorlichting) niet

genoeg is. Van belang voor de energieconsument is immers om ook precies te weten *hoe* cq. op welke wijze de consument energie kan besparen (Geller, Winett & Everett, 1982 ; De Boer en Ester, 1985:87). Dit geldt eveneens voor de rijksambtenaar.

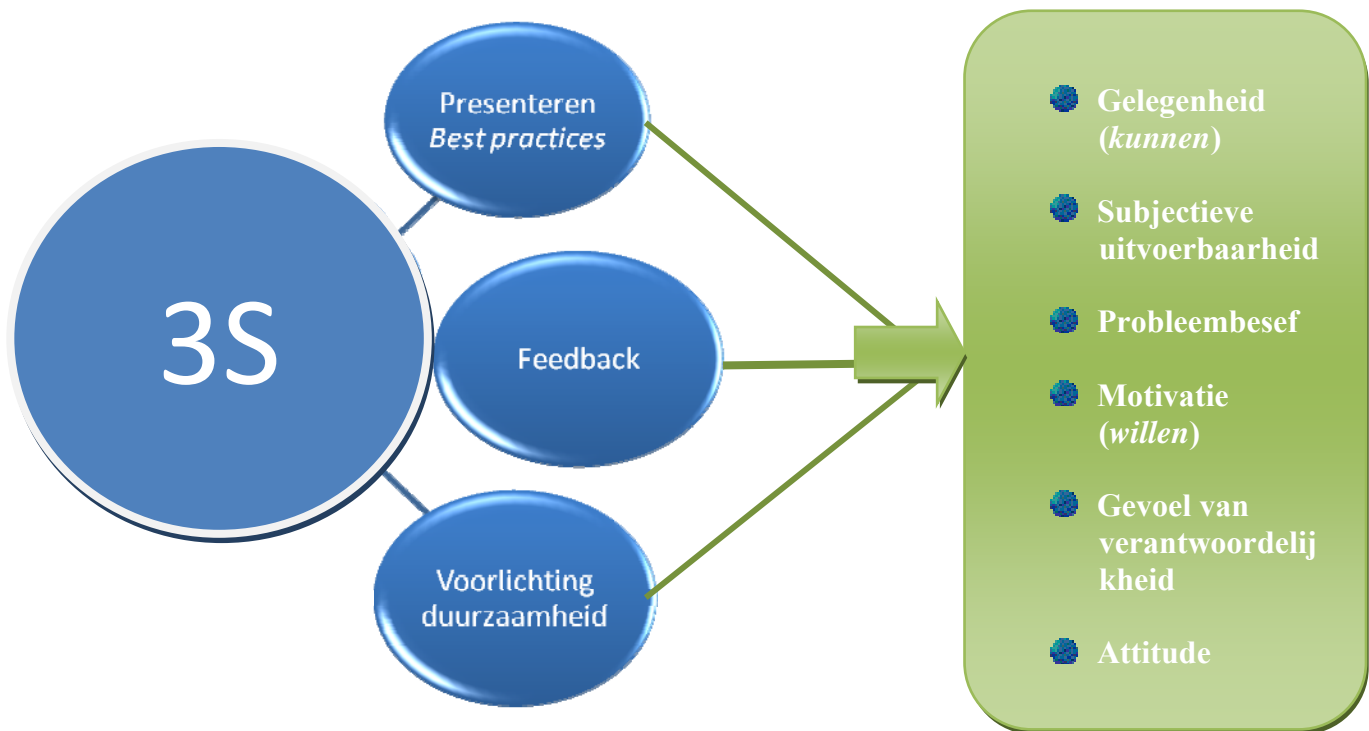
Juist de combinatie van *best practices* en feedback vormt volgens de literatuur een sterk duo voor effectieve gedragsverandering (De Boer en Ester, 1985:87). De positieve werking van de twee strategieën samen wordt tevens bevestigd door onderzoek aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Hieruit is gebleken dat met het terugkoppelen van de bereikte resultaten (feedback) in combinatie met het geven van gedragstips (*best practices*), energiegebruik kan worden teruggebracht (Toussaint, 2007:33).

De (toekomstige) MDBR, als bron van duurzaamheidsinformatie, resultaten van (niet) duurzaam gedrag en vermelding van duurzaam gedrag gunstige gedragsalternatieven, kan met deze kenmerken in alle drie de strategieën voorzien.



*Figuur 3.14. Kenmerken van de (toekomstige) MDBR.*

Samenvattend wordt verondersteld dat communicatie, feedback en *best practices* als drie strategieën (hierna genoemd: 3S) die vallen binnen de mogelijkheid van de MDBR, bijdragen aan duurzame gedragsverandering. Daar waar het presenteren van gedragsalternatieven inspeelt op ‘gelegenheid’ (*kunnen*) zorgt feedback en algemene inlichting voor gedragsverandering door het motiveren van de werknemer en het veranderen van de attitude (*willen*). Hieronder in schematisch overzicht de genoemde beïnvloedingsstrategieën in combinatie met de gedragsdeterminanten waarop wordt ingespeeld.



*Figuur 3.15. De 3S als maatregel voor duurzame gedragsverandering*

### 3.5 Bewust en doordacht informeren: *framing*

Communicatie, feedback en het presenteren van *best practices* (3S) zijn vrijblijvende strategieën. De keuzesituatie van de medewerkers wordt namelijk niet veranderd, en hierdoor blijft de beslissingsvrijheid van de werknemer om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen 'gerespecteerd'. De keus voor dit type strategieën (3S = psychologische strategieën) als beïnvloedingswijze voor duurzaam gedrag is gebaseerd op het feit dat andere, bijvoorbeeld structurele strategieën, niet vallen binnen de mogelijkheid van de MDBR. Tegenover de vrijblijvendheid van deze strategieën staat de kracht van de informatiefunctie van de MDBR.

Binnen de categorie 'individueel- bepaald gedrag' bestaat een vierde soort te gebruiken theorie die, en om deze reden gebruikt in deze studie, aansluit bij het informatieve karakter van de MDBR (zie figuur 3.3). Het gaat hier om de keuze en beslissingstheorie (als verzamelnaam) waaronder ook de prospect theorie valt (Kahneman & Tversky, 1979).

Een belangrijk onderdeel uit de keuze en beslissingstheorie is het door Kahneman & Tversky (1979) onderstreepte belang van het beïnvloeden van keuzegedrag door het anders en doordacht presenteren van informatie: *framing*. Door te informeren over de gevolgen van de gewenste gedragsvorm en het veranderen van de manier en de structuur (bijvoorbeeld de reikwijdte) waarop de informatie wordt gepresenteerd kan het keuzegedrag van de rijksambtenaar worden gestuurd (Tversky en Kahneman 1981).

In het geval van de MDBR zou deze methode kunnen worden toegepast bij de strategievorm ‘communicatie/voorlichting’. Ter illustratie wordt een door de auteurs genoemd (inmiddels klassiek) voorbeeld van framing genoemd.

1. Stel dat Nederland zich voorbereidt op de uitbraak van een Aziatische ziekte, waarbij wordt verwacht dat dit 600 mensen het leven zal kosten. Bij de twee bestaande medische behandelingen voor deze ziekte kan bij methode;

A) een aantal van 200 mensen kan worden gered,

en bij methode;

B) bestaat de kans dat tweederde van de 600 mensen de ziekte niet zal overleven.

Bij het voorleggen van deze keuzemogelijkheid kiest het merendeel voor keuze A.

Na het op een andere manier presenteren van de keuzeopties waarbij bij optie A niet wordt gezegd dat 200 mensen gered zullen worden maar dat 400 mensen zullen sterven - objectief gezien dezelfde keuze-informatie - kiest opvallend genoeg het merendeel van de mensenvoor optie B (Tversky en Kahneman, 1981).

**Figuur 3.16.** *Framing als (communicatie) strategie voor keuze beïnvloeding*

De verklaring hiervoor schuilt volgens de twee wetenschappers in de nadruk op ofwel het positieve (200 mensen die worden gered) of het negatieve (400 mensen overlijden aan de ziekte). Dit dwingt de conclusie af dat mensen over het algemeen een afkeer hebben van negativiteit en verlies (Idem). Deze verliesaversie wordt verklaard doordat het psychologische effect voor verlies groter is dan in het geval van winst. Simpel uitgedrukt: het verliezen van 100 euro wordt als erger ervaren dan het winnen van 100 euro (Tversky en Kahneman, 1981). *Framing* is op verschillende manieren mogelijk en effectief. Zo blijkt dat men eerder de voorkeur geeft aan vlees dat 75% *lean* is dan vleesproducten die worden beschreven als 25% *fat* (Levin en Gaeth, 1988). En studenten kiezen eerder voor voorbehoedsmiddelen die 90% kans bieden op bescherming, dan 10% kans op geen bescherming (Linville et al. 1993).

Dat dit van oorsprong psychologische inzicht dankbaar is overgenomen door onder andere communicatiewetenschappers, politici en beleidswetenschappers getuigt van een zekere doeltreffendheid van deze strategie in keuze en gedragsbeïnvloeding (Snidermand en Theriault, 2004:161). Zo wordt in het politieke debat framing gebruikt om politieke betekenisgeving te sturen (o.a. De Bruijn;2010, Kuijtenbrouwer,2010). Afhankelijk van de politicus kan een vraagstuk als duurzaamheid dan worden *geframed* als kostenpost of als innovatiemiddel; “*het inkopen voor bedrijven is nu alleen duur en niet duurzaam*”, aldus VVD-Kamerlid René Leegte, als reactie op het volgens hem inefficiënte duurzame inkoopbeleid van de overheid dat zich kenmerkt door criteria waar leveranciers zich aan moeten houden. De PvdA daarentegen omschrijft het duurzame inkoopbeleid van de overheid

als de perfecte manier om door haar grote inkoopkracht innovatie aan te jagen (Binnenlands Bestuur, 21 mei 2011). Deze genoemde voorbeelden zijn inmiddels wat verwijderd van de context waarin Kahneman en Traversky framing noemen. Maar de essentie blijft gelijk. In beide gevallen wordt verondersteld de individuele voorkeur van de mens te beïnvloeden is door dezelfde achterliggende realiteit op een andere manier te presenteren (Tiemeijer, 2011). Op basis van de theoretische assumpties van Kahneman en Traversky (1979) zou – vooruitlopend op de slotparagraaf van dit hoofdstuk- de volgende hypothese kunnen worden uitgesproken;

De MDBR kan door framing van de communicatie over duurzaamheid bijdragen aan het beïnvloeden van rijksambtenaren in hun gedragskeuzes.

**Figuur 3.17** *Framing van communicatie kan bijdragen duurzame gedragsverandering*

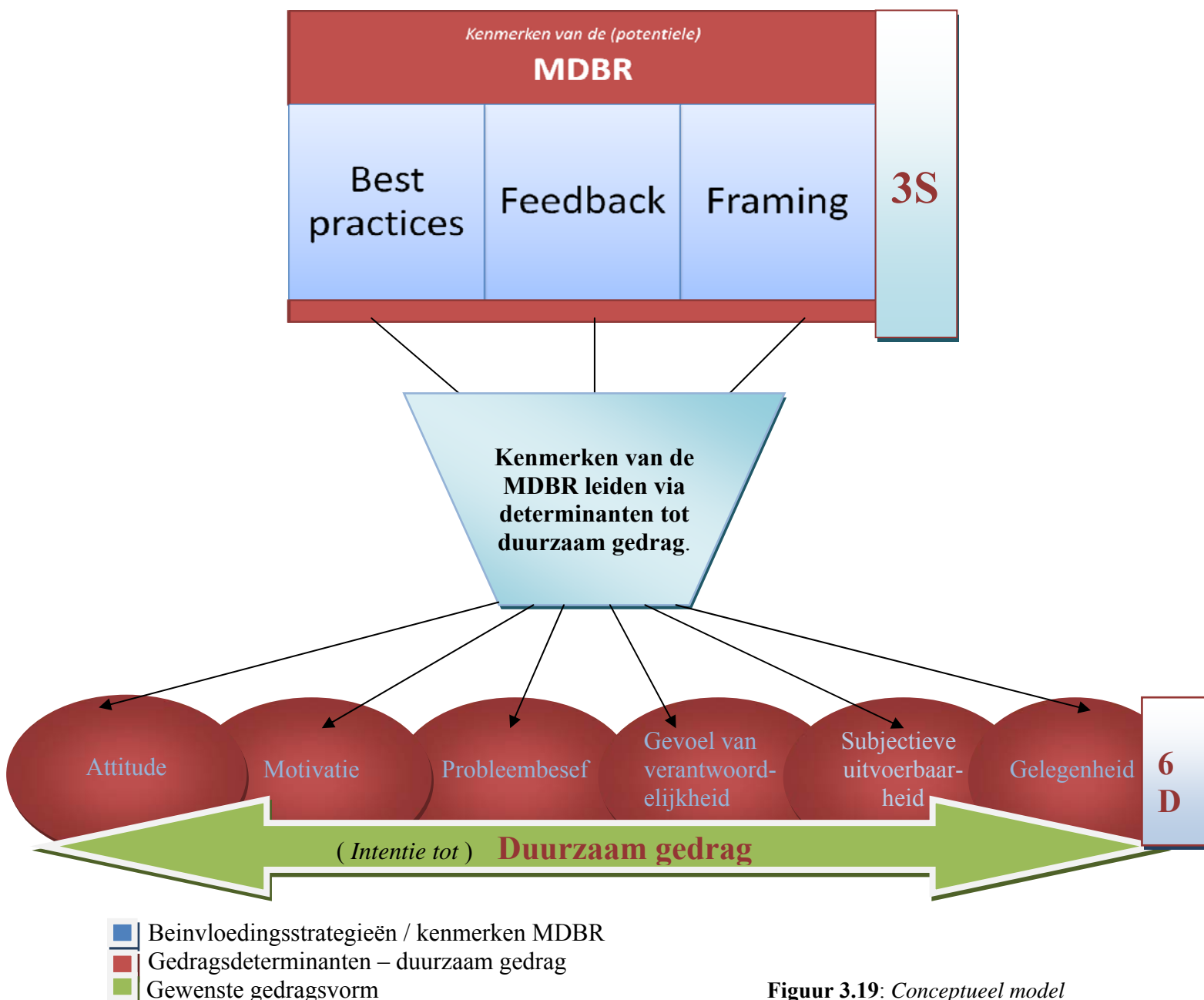
Bij de presentatie van de informatie op de MDBR kan naast de framing methode, in het verlengde hiervan, ook een andere effectieve manier van informatiepresentatie worden gebruikt voor gedragsbeïnvloeding. Uit wetenschappelijke experimenten is gebleken dat het noemen van *heuristieken* in de berichtgeving, de medewerker meer aanspreekt. Heuristieken zijn voor de medewerker herkenbare uitspraken, die zich bevinden *on top of the mind* of die de medewerker als representatief aanmerkt voor de groep waar hij of zij deel van uitmaakt (Kahneman en Traversky, 1982). Bijvoorbeeld het gebruiken van de slogan van de Rijksdienst als werkgever; *Duurzaam .. als je verder denkt*. In de Gemeente Delft wordt het gebruik van een heuristisch toegepast door het gemeentelijke papierverbruik te duiden in de hoogte van een stapel die wordt vergeleken met de -voor de medewerkers bekende- Nieuwe Kerk te Delft. Voor de beeldvorming: in het jaar 2001 was het papierverbruik van deze gemeente 9 maal de voor iedereen bekende kerktoren (milieuzorgverheden.nl, 21 mei 2011). Deze experimenten hebben tevens uitgewezen dat de mens gevoelig is voor concrete en kleurrijke informatie. Kleurrijk en levendig wordt als ‘krachtig’ aangemerkt in het overbrengen van een boodschap (Taylor en Fiske, 2007:186).



## Theoretische beantwoording van de centrale vraag (3).

### 3.6 Conceptueel model en hypothesen

Op basis van het theoretische kader wordt een conceptueel model opgesteld (figuur 3.17). In conceptuele modellen wordt onderscheid gemaakt tussen afhankelijke (AV) en onafhankelijke variabelen (OV) (Van Thiel, 2007:36). Duurzaam gedrag is de afhankelijke variabele in dit onderzoek en de beïnvloedingskenmerken van de MDBR, de 3S, zijn de onafhankelijke variabelen. De kerngedachte in dit model is dat de MDBR door middel van de 3S (best practices, feedback en *framing*) leidt tot duurzame gedragsverandering. Duurzaam gedrag wordt in het model gezien als de aanwezigheid van zes gedragsdeterminanten. Namelijk: Attitude, Motivatie, Probleembesef, Gevoel van verantwoordelijkheid, Subjectieve uitvoerbaarheid en Gelegenheid.



**Figuur 3.19:** Conceptueel model

### 3.6.1 Hypothesen

Op grond van het conceptuele model wordt gesteld dat de rijksambtenaar door middel van de 3S meer (intentie tot) duurzaam gedrag vertoont. Om deze veronderstelling te toetsen is een hypothese geformuleerd.

#### Hoofdhypothese:

*De 3S leidt tot meer duurzaam gedrag onder de rijksambtenaar.*

**Figuur 3.20** Hoofdhypothesen

#### *Toelichting hoofdhypothese*

De 3S bestaat uit *best practices*, feedback en *framing*. Het presenteren van *best practices* kan in combinatie met het feedbackkarakter een gunstig effect uitoefenen op duurzame gedragsverandering (o.a. De Boer en Ester; 1985, Toussaint;2007). Hierdoor ontvangt de rijksambtenaar ‘informatie op maat’ en wordt de medewerker tevens herinnerd aan het vertonen van duurzaam gedrag (het attentie-affect) (De Boer en Ester; 1985, Vlek et al., 1997:182). Deze invloed kan worden vergroot door het middels *framing*, communiceren over de voor en nadelen van (niet) duurzaam gedrag. *Framing* omvat het beïnvloeden van keuzegedrag door het bewust en doordacht presenteren van informatie (Kahneman & Tversky,1979). Uit empirisch onderzoek zal moeten blijken of de 3S ook daadwerkelijk leiden tot meer -intentie- tot duurzaam gedrag. Voor het zo volledig en correct mogelijk toetsen van de hypothese zijn een aantal subhypothesen geformuleerd. Deze subhypothesen hebben betrekking op de afzonderlijk zes gedragsdeterminanten van duurzaam gedrag en het effect hierop van de 3S.

#### Subhypothesen

- 1. De 3S hebben een positief effect op de motivatie voor duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.*
- 2. De 3S hebben een positief effect op het gevoel van verantwoordelijkheid voor de gevolgen niet duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.*
- 3. De 3S hebben een positief effect op de subjectieve uitvoerbaarheid van duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.*
- 4. De 3S hebben een positief effect op de attitude ten opzichte van duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.*
- 5. De 3S hebben een positief effect op probleembesef van de gevolgen van niet duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.*
- 6. De 3S hebben een positief effect op (de kennis van) gelegenheid tot duurzaam gedrag van de rijksambtenaar.*

**Figuur 3.21** Subhypothesen

### *Toelichting zes subhypothesen*

De subhypothesen zoals hierboven geformuleerd zijn geen letterlijke assumpties uit de theorie. Het zijn eerder samenvoegingen van twee theoretische stellingen. Enerzijds met betrekking tot de analyse van gedrag en anderzijds met betrekking tot effectieve gedragsstrategieën. In de wetenschap worden de 3S en de 6D's niet samengebracht -wat in deze scriptie wel gebeurt. In de literatuur wordt echter wel gesproken over de manier waarop duurzaam gedrag kan worden gestimuleerd. Volgens de theorie moet eerst achterhaald worden wat de voorwaarden zijn voor het vertonen van duurzaam gedrag om hier vervolgens met gedragsstrategieën op in te spelen (Vlet et al. 1997: 175 ). Daar waar in de literatuur wordt gesproken van de effectiviteit van de 3S op duurzaam gedrag (o.a. De Boer en Ester; 1985, Toussaint;2007), wordt in het conceptuele model de tussenstap in dit proces zichtbaar gemaakt, namelijk; het aangrijpen van de 3S op de determinanten van duurzaam gedrag (hierna ook wel ' 6D's' genoemd) wat uiteindelijk resulteert in duurzaam gedrag.

## | 4 | Methoden van onderzoek

### 4.1 Inleiding

Het doel van de scriptie is het onderzoeken van de MDBR op gedragsbeïnvloedingsmogelijkheden in duurzaamheid. Door literatuurstudie is duidelijk geworden dat duurzaam gedrag mogelijk wordt gemaakt door de aanwezigheid van zes specifieke ‘stuwkrachten’. Tevens heeft het theoretische onderzoek een drietal strategieën opgeleverd, waarbij het inzetten hiervan (via het aangrijpen op de zes determinanten) resulteert in duurzaam gedrag. De drie strategieën vallen binnen de beïnvloedingsmogelijkheden van de (nieuwe) MDBR.

Het empirische onderzoeksdeel van deze scriptie heeft tot doel deze theoretische uitkomsten (figuur 3.17) te toetsen aan de praktijk. De manier waarop deze uitkomsten aan de empirie zal worden onderworpen, en waarom voor deze toetsingswijze is gekozen, staan in dit hoofdstuk centraal. Achtereenvolgens wordt de onderzoeksmethodologie besproken, zal stil worden gestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en wordt ten slotte het empirisch proces toegelicht (verantwoording meetinstrument). Deze laatste stap omvat ook de operationalisatie van de theoretische concepten en mondt uit in een samenvattend schema.



**Figuur 4.1** *Opbouw methodologisch kader*

### 4.1 Methodologie

In deze paragraaf wordt besproken welke onderzoek- strategie, -methoden en technieken (figuur 4.2) in dit onderzoek worden gebruikt. Dit betreffen de casestudy en de vragenlijst die op digitale wijze wordt uitgezet.

§ 4.2.1 <b>Strategie</b>	Casestudy
§ 4.2.2 <b>Methode</b>	Vragenlijst
§ 4.2.2 <b>Techniek</b>	Digitaal

**Figuur 4.2** *Methodologie binnen dit onderzoek*

#### 4.2.1 Onderzoeksstrategie: casestudy

##### *Casestudy*

Van Thiel (2007) omschrijft de casestudy als een strategie waarbij één of meerdere gevallen (casus) die onderdeel uitmaken van het onderzoeksonderwerp in de natuurlijke situatie wordt onderzocht. Het project MDBR en het gedragsveranderingsproces bij de kerndepartementen die meewerken aan dit project vormen samen de casus in dit onderzoek. Het onderzoeksdomein betreft de verzameling van eenheden waar een conclusie over getrokken gaat worden (Braster, 2000:83). In dit geval zijn dit de werknemers van alle 11 ministeries<sup>16</sup> die meedoen aan het project MDBR. (Rijksoverheid.nl, 15 september 2011).

##### *Waarom de casestudy*

Een van de redenen waarom deze strategie het meest wordt toegepast in bestuurskundig onderzoek, en dus ook in deze studie, is dat bestuurskundige onderwerpen vaak uniek zijn of in minimale aantallen voorkomen (Van Thiel, 2007:97). Zo bestaat er maar één Rijksdienst en maar één MDBR. En ook het onderzoeksonderwerp, waarbij naar een positief verband wordt gezocht tussen een -van oorsprong- meet en verantwoordingsinstrument en duurzaam gedrag onder rijksambtenaren, is uniek en specifiek. Het praktijkgerichte karakter van casestudy sluit eveneens aan bij deze scriptie, die als doelstelling heeft een bijdrage te leveren aan het oplossen van een praktisch probleem bij de Rijksoverheid, namelijk de bevordering van duurzaam gedrag. Ten slotte, ook kenmerkend voor een casestudy, wordt het onderzoeksverschijnsel onderzocht in een natuurlijke situatie. Want zowel het project MDBR als het gedrag van de rijksambtenaar speelt zich af in 'het veld'.

#### 4.2.2 Onderzoeksmethode en techniek: digitale vragenlijst

De te gebruiken methoden binnen de casestudy is de digitale vragenlijst. Kenmerken van de *vragenlijst* zijn de grootschaligheid waarin deze methode wordt toegepast en de hiermee gepaarde mogelijkheid tot generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitspraken (hoge externe validiteit) (Idem:85). Door het gebruiken van de vragenlijst kan door middel van kwantitatief onderzoek statistisch inzicht wordt verschaft in de causale relaties tussen de MDBR en duurzaam gedrag.

---

<sup>16</sup> Ministerie van Algemene Zaken (AZ), Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Defensie, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, Ministerie van Financiën, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Ministerie van Veiligheid en Justitie, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

### 4.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Aan onderzoek wordt de voorwaarde gesteld dat de resultaten betrouwbaar en valide zijn. Voor de betrouwbaarheid en validiteit van een vragenlijstonderzoek moet vooral worden gelet op drie storingsbronnen: operationalisaties, antwoordtendenties en non-respons (Van Thiel, 2007:93).

Per begrip wordt een bestaande, en dus eerder geteste en gevalideerde, schaal gebruikt afkomstig uit ander wetenschappelijk onderzoek. Dit komt, samen met het correct formuleren van de items, de interne validiteit van het onderzoek ten goede. Daarom wordt ook een pretest uitgezet. De feedback die hieruit voortvloeit, kan bijdragen aan een betere formulering van de vragen. Een ander voordeel van een pretest is dat ‘antwoordtendenties’ kunnen worden opgespoord. Hiermee worden sociaal wenselijke antwoorden of fouten bij het invullen bedoeld. Antwoordtendenties worden in dit onderzoek tegen gegaan door vooraf duidelijke invulinstructies te geven en heldere -afkomstig uit een gevalideerde schaal- items te formuleren. De non-repons houdt in dat niet alle uitgenodigde respondenten ook daadwerkelijk deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor kan de externe validiteit worden aangetast (Van Thiel, 2007:93). In deze scriptie wordt dit risico grotendeels uitgesloten omdat de vragenlijst wordt uitgezet door middel van ‘Het Flitspanel’. Dit enquêtepanel- een initiatief van het Ministerie van BZK- bestaat uit een groep (Rijk) ambtenaren die zich vrijwillig heeft aangemeld als panellid<sup>17</sup> en heeft ingestemd één keer per maand een digitale *vragenlijst* in te vullen. (Flitspanel.nl, 18 september 2011). Ten slotte wordt voor de onderzoeksbetrouwbaarheid van de schalen een *reliability analyses* uitgevoerd. Deze toetst geeft aan of de homogeniteit van de items hoog genoeg is om deze te mogen optellen, waardoor de items samen één schaal vormen (De Vocht, 2007:34).

### 4.4 Onderzoeksaanpak

Om het effect van de 3S op het gedrag van de rijksambtenaar te toetsen wordt een digitale vragenlijst opgesteld. De vragenlijst wordt onder twee groepen ambtenaren uitgezet. Hierbij wordt de ene groep vooraf blootgesteld aan de drie strategieën en de andere groep wordt volledig onthouden van de drie strategieën. Voordat deze onderzoeksaanpak verder methodologisch wordt verantwoord is het van belang kort stil te staan bij een belangrijke beperking van deze onderzoekswijze.

#### *Onderzoeksbeperving*

Er zijn twee manieren waarop duurzaam gedrag, als effect van de MDBR, kan worden gemeten. 1) Door medewerkers te vragen naar hun gedrag of 2) door observatie. Ondanks dat observatie de mogelijkheid biedt om feitelijk gedrag te meten is deze onderzoeksvorm uit

---

<sup>17</sup> Opmerking verdient dat deze respondenten geen willekeurige rijksambtenaren zijn. Deze groep vertoont het gezamenlijke kenmerk dat bestaat uit het zich vrijwillig aanmelden voor digitale onderzoeken van, en vóór de Rijksoverheid.

praktische overweging niet haalbaar. Het is vrijwel onmogelijk om een voldoende hoeveelheid ambtenaren (ten behoeve van de betrouwbaarheid van de onderzoeksuitspraken ) te volgen en te observeren bij al hun gedragskeuzes. Om te voorkomen dat de aanwezigheid van de onderzoeker invloed uitoefent, zou de observatie tevens onopvallend moeten plaatsvinden, wat de praktische haalbaarheid nog minder ten goede komt. Om deze redenen is gekozen om niet ‘echt’ gedrag, maar de gedragsintentie tot duurzaam gedrag te meten. In de gedragswetenschap wordt de gedragsintentie als belangrijke, of volgens Ajzen zelfs de voornaamste, voorspeller van feitelijk gedrag beschouwd (o.a. Fishbein en Ajzen,1975; 1980, Ajzen, 1985;1991). Op basis hiervan wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat een rijksmedewerker die gemiddeld hoger scoort op de intentie tot duurzaam gedrag, ook eerder geneigd zal zijn feitelijk duurzaam gedrag te vertonen, dan zijn collega die gemiddeld lager scoort op de intentie tot duurzaam gedrag.

#### 4.4.1 Steekproef trekking

Dit onderzoek richt zich op ‘de rijksambtenaar’, wat er in de praktijk op neerkomt dat ambtenaren werkzaam bij elk van de ministeries in aanmerking zouden kunnen komen voor het fungeren als respondent. Alle 11 ministeries die meewerken aan de MDBR en tevens onderdeel uitmaken van de Rijksdienst behoren immers tot het domein van dit onderzoek.

Maar omdat een onderzoeker zelden alle eenheden kan onderzoeken wordt daarom een selectie (steekproef) gemaakt. Er zijn twee hoofdmanieren om een steekproef te trekken (Van Thiel, 2007: 52): a) de selecte steekproef en b) de aselechte steekproef. In dit onderzoek is gekozen voor het uitvoeren van een **aselechte steekproef**. Iedere ambtenaar in de populatie heeft hierdoor een gelijke kans om deel uit te maken van de steekproef. De eenheden worden niet op grond van inhoudelijke criteria, maar op basis van toeval geselecteerd. Volgens het principe van de kansberekening is bij een voldoende grote steekproef altijd sprake representativiteit en generaliseerbaarheid (Black, 1999:117). Ten behoeve van het doen van representatieve uitspraken zullen in de vragenlijst controle variabelen zoals, opleiding en leeftijd, worden opgenomen. Hiermee kan een mogelijk vertekend effect als gevolg van de persoonskenmerken van de respondent worden meegenomen in de onderzoeksbevindingen. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen wordt ook een controle variabele opgenomen met betrekking tot functie-inhoud van de respondent. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt of iemand die binnen zijn functie direct raakvlak heeft met duurzaamheid ‘hoger scoort’ op duurzame gedragsverandering dan zijn collega zonder gerelateerde functie.

##### *Omvang steekproef*

De populatie rijksambtenaren bedraagt 124.000 rijksambtenaren (Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011). De omvang van de steekproef betreft 1845 respondenten. Deze omvang is getoetst en representatief gebleken voor de gehele populatie van rijkswerknemers (Flitspanel.nl, 3 september 2011). De onderzoeksrespons is 46 % (n=729). Van de totale omvang respondenten (n=1845) is de helft blootgesteld aan de 3S. Van de totale respons (n=729) heeft ongeveer een gelijke hoeveelheid de 3S wel gezien (n=359) als niet gezien (n=370). In bijlage II staat het kenmerkenoverzicht van de respondenten.

Algemene Zaken	8
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	80
Buitenlandse zaken	32
Economische Zaken	61
Belastingdienst	374
Financiën (excl. Belastingdienst)	33
Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)	194
Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)	36
Justitie (excl. DJI en IND)	219
Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	119
Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	137
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	50
Rijkswaterstaat	169
Verkeer en Waterstaat (excl. Rijkswaterstaat)	52
Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer	59
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	88
Anders	117
<b>Totaal</b>	<b>1845</b>

	3S wel gezien	3S niet gezien	Totaal	%
Totale N	359	370	729	46%

**Figuur 4.3.1** Steekproefkader: 'at random' geselecteerde respondenten en 50/50 verdeeld over het wel en niet zien van de 3S.



## 4.5 Operationalisering en verantwoording meetinstrument

### 4.5.1 Operationalisatie duurzaam gedrag en de MDBR

#### *A) Operationalisatie duurzaam gedrag*

Duurzaam gedrag wordt meetbaar gemaakt door te achterhalen onder welke voorwaarde duurzame gedragsverandering tot stand komt, -de eerder genoemde voorspelling achteruit van Poiesz (1999:17)-. Deze voorwaarden zijn gedragsdeterminanten en vormen de stuwkrachten achter duurzaam gedrag. (Vlek et al. 1999:180).

Gedragsverandering wordt op basis van de theorie geoperationaliseerd als;

- ✓ gelegenheid tot- en motivatie voor het vertonen van duurzaam gedrag (Poiesz,1999);
- ✓ de subjectieve uitvoerbaarheid van- en een positieve attitude tegenover duurzaam gedrag (Ajzen 1985; 1991);
- ✓ en het besef van- en de persoonlijke verantwoordelijkheid voor de gevolgen van niet duurzaam gedrag voor het milieu (Schwartz's, 1977; Schartz & Howard, 1981).

Samenvattend wordt het (positieve) verband tussen duurzaam gedrag en de MDBR getoetst door te meten of -en in welke mate- deze voorwaarden bij de rijksambtenaar aanwezig zijn, met en zonder blootstelling aan de 3S. Net zoals de theorie voorschrijft, wordt duurzaam gedrag in het empirische onderzoek gemeten aan de hand van de waarde van de 6 D's:

1. Attitude
2. Subjectieve uitvoerbaarheid
3. Motivatie
4. Gevoel van verantwoordelijkheid
5. Probleembesef
6. Gelegenheid

#### *B) Operationalisatie kenmerken (toekomstige) MDBR: de 3S*

Hieronder wordt de MDBR geoperationaliseerd.

#### *Definitie*

De MDBR staat voluit voor de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk en wordt omschreven als een communicatiemiddel die informeert over een aantal specifieke duurzaamheidresultaten binnen de bedrijfsvoering van de rijksdienst. De MDBR is dus primair gericht op informeren en verantwoorden.

#### *Uitingsvormen*

De MDBR heeft op basis van de theorie drie (toekomstige) kenmerken die kunnen leiden tot duurzaam gedrag. Dit zijn tevens de uitingsvormen van de MDBR. (figuur 4.1).

Het meten van het effect van de monitor op duurzaam gedrag gebeurt door de mate van duurzaam gedrag (determinantenanalyse) te meten onder twee groepen. Hierbij wordt de ene groep blootgesteld aan de 3S en de andere groep niet.

Strategie	Omschrijving
1. Presenteren van <i>best practices</i> (o.a. De Boer en Ester; 1985, Toussaint;2007)	Duurzame gedragalternatieven op medewerkerniveau en op organisatieniveau. Ook wel genoemd het presenteren van ‘informatie op maat’ (Hirst en Grady, 1983). Zie bijlage I voor een overzicht van de bestaande <i>best practices</i> binnen de rijksoverheid.
2. Het geven van Feedback (De Boer en Ester; 1985, Vlek et al., 1997:182)	Terugkoppelen van duurzaamheidsresultaten en de, in cijfers uitgedrukt, gevolgen hiervan. Bijvoorbeeld de hoeveelheid CO2 uitstoot.
3. Communicatie algemeen (o.a. Poiesz, 1999:153, Vlek et al., 1997:182) en <i>framing</i> in deze communicatie (Kahneman & Tversky,1979).	<p>Voorlichting en educatie over duurzaamheid. Zoals informatie over de oorzaken gevolgen van niet duurzaamheid met toepassing van <i>framing</i> technieken.</p> <p><i>Framing</i> omvat het beïnvloeden van keuzegedrag door het anders en doordacht presenteren van informatie.</p>

**Figuur 4.5** De 3S: drie strategieën voor beïnvloeding (niet) duurzaam gedrag die binnen de mogelijkheid liggen van de MDBR

Ten slotte een schematische weergave van de operationalisering van de twee variabelen.

Variabelen	Definitie	Uitingsvorm	Waarden (scores)
<b>Duurzaam gedrag</b>	Gedragsalternatieven die minder of niet belastend is voor het milieu.	Aanwezigheid van:  <i>motivatie tot- en gelegenheid</i> voor duurzaam gedrag.  <i>subjectieve uitvoerbaarheid</i> van- en een <i>positieve attitude</i> tegenover duurzaam gedrag.  Besef van- en de <i>persoonlijke verantwoordelijkheid</i> voor de gevolgen van niet duurzaam gedrag voor het milieu.	De waarden die de variabelen kunnen aannemen worden gemeten op ordinaal niveau.  De mogelijke scores liggen tussen 1 en 7 op een 7- punts Likertschaal.
<b>Toekomstige MDBR</b>	Bron met informatie over duurzaamheidsresultaten van de bedrijfsvoering van de Rijksdienst.	3S: - Best practices - Feedback -Communicatie/framing	

Figuur 4.6. Samenvattend schema. Operationalisering

#### 4.5.2 Procedure en bespreking enquêtevragen

##### *Procedure*

Het effect van de 3S op (niet) duurzaam gedrag wordt gemeten volgens de door mij zogenoemde ‘determinantenanalyse’. Hierdoor kan op een aantal specifieke vragen antwoord worden gegeven; In hoeverre zijn de zes determinanten van gedrag aanwezig bij de rijksambtenaar en in welke afzonderlijke mate? En, in welke mate is de aanwezigheid van deze determinanten veroorzaakt door de 3S? De determinantenanalyse wordt uitgevoerd door middel van een vragenlijst die hieronder nader wordt verantwoord.

##### *Verantwoording meetinstrument*

De theoretische concepten ‘attitude’ en ‘subjectieve uitvoerbaarheid’ zijn afkomstig van de ‘Theorie van Gepland Gedrag’ (TGG) van Ajzen (1985;1991). Beide begrippen worden

daarom gemeten aan de hand van de gevalideerde 'sample TPB'<sup>18</sup> questionnaire' ontwikkeld door Ajzen zelf<sup>19</sup>.

1. Attitude wordt gedefinieerd als de houding en mening van de rijksambtenaar tegenover duurzaam gedrag (Ajzen, 1985;1991).

**Attitude** wordt gemeten middels de vier items attitude- schaal van Ajzen. De TGG is een 'open theorie' en kan door verschillende vormen van gedrag worden ingevuld. De vier vragen uit de vragenlijst van Ajzen hebben betrekking op een andere gedragsvorm dan duurzaam gedrag en zijn derhalve vervangen door 'duurzaam gedrag'. Ajzen gebruikt vier keer dezelfde vraag met steeds een andere schaal (antwoordmogelijkheid). Op deze manier worden alle 'facetten' van het begrip attitude gemeten. De respondenten kunnen antwoorden op een 7-punts Likerschaal, met zoals gezegd vier keer een andere antwoordmogelijkheid. De vraag luidt; "het vertonen van duurzaam gedrag is voor mij of- vind ik.." met als antwoordopties:

- 1 'zeer aangenaam' - 'zeer onaangenaam'.
- 2 'zeer goed' - 'zeer slecht'.
- 3 'zeer waardevol'- 'zeer waardeloos'
- 4'zeer aantrekkelijk' - 'zeer onaantrekkelijk'

De betrouwbaarheid van schaalconstructen worden uitgedrukt in Cronbach's  $\alpha$  en loopt van 0 tot 1, met idealiter een minimum van .70. Hoe hoger de Cronbach's  $\alpha$  , hoe betrouwbaarder de schaal (Field, 2005). De waarde van de Attitude- schaal wordt met een Cronbach's  $\alpha$  van .91 betrouwbaar bevonden.

2. Met subjectieve uitvoerbaarheid wordt de mate bedoeld waarin iemand zichzelf in staat acht een bepaalde vorm van duurzaam gedrag (zoals flexibel genoeg zijn om met het openbaar vervoer te reizen in plaats van de auto) feitelijk uit te voeren (Ajzen 1985; 1991).

**Subjectieve uitvoerbaarheid** wordt gemeten aan de hand van de *perceived behavioral control*-schaal van Ajzen. Ook dit begrip wordt gemeten door middel van vier gelijksoortige items, met steeds een andere antwoordmogelijkheid. De antwoordopties zijn verspreid over een 7- punts Likerschaal. De respondenten zal worden gevraagd in hoeverre zij in staat zijn tot het vertonen van duurzaam gedrag, met als bijbehorende antwoorden:

1. 'Onmogelijk'- 'Mogelijk'
2. 'Zeker waar' - 'Zeker niet waar'
3. 'Zeer eenvoudig' - 'Zeer moeilijk'
4. 'Dat ga ik zeker doen' - 'Dat ga ik zeker niet doen'

De betrouwbaarheid van de schaal ligt als enige determinant met een Cronbach's  $\alpha$  van .68 net onder het ideale minimum (Field, 2005). Ook de optie *Cronbach's Alpha if item deleted*

---

<sup>18</sup> Theory of Planned Behaviour.

<sup>19</sup> Verkregen via <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.questionnaire.pdf>.

levert geen hogere score op. Toch is het verantwoord om de schaal te gebruiken, omdat een alpha niet lager dan .60 weliswaar niet als ideaal maar wel als ‘acceptabel’ wordt gezien (DeVellis, 2003, pp. 95-96<sup>20</sup>).

Bij de hierna te volgen vier begrippen (determinanten) bestaat geen aansluiting tussen de operationalisering en de auteurs uit het theoretische kader. Omdat Poiesz (1999) en Schwartz's & Howard (1997 & 1981) geen schalen hebben ontwikkeld bij hun theorieën wordt noodzakelijk uitgeweken naar andere (milieugerelateerde) studies. In deze studies worden dezelfde vier determinanten gevalideerd, met als bijkomend voordeel dat de concepten afkomstig zijn uit duurzaamheidsgerichte onderzoeken.

**3.** Daar waar gelegenheid (capaciteit) en subjectieve uitvoerbaarheid verwoord kan worden als ‘kunnen’ is motivatie meer een kwestie van ‘willen’. Poiesz (1999:18) definieert motivatie als; de mate waarin de medewerker duurzaam gedrag wenst te vertonen of geïnteresseerd is in het vertonen van milieuvriendelijk gedrag.

**Motivatie** wordt gemeten door middel van de –voor dit onderzoek relevante- *Motivation toward the Environment Scale* (MTES) (Pelletier, Green-Demers, Tuson, Noels, & Beaton, 1998). Deze schaal omvat 24 items, bestaande uit vier categorieën die verschillende vormen van motivatie meten. Voor dit onderzoek wordt slechts de categorie gebruikt die bestaat uit vragen welke beïnvloedbaar zijn door het effect van de (toekomstige) MDBR. Dit zijn voornamelijk op de intrinsieke motivatie gerichte vragen. Zo heeft de MDBR bijvoorbeeld geen effect op de invloed van andere op gedrag (*social norm*). Dit soort vragen, die buiten het effect van de MDBR rijken, zijn daarom achterwege gelaten. De respondent wordt een vijftal *items* voorgelegd in de vorm van stellingen over de (intrinsieke) motieven van de rijksambtenaar om bij te dragen aan een beter milieu. Alle vijf de stellingen worden conform de MTES- ingeleid met de stelling “Ik vertoon duurzaam gedrag omdat..” Een voorbeeldvraag is: ‘ (omdat) ik er bewust voor heb gekozen om bij te dragen aan een beter milieu’. Beantwoording is mogelijk op een 7-punts Likertschaal van (1) ‘Is helemaal niet op mij van toepassing tot (7) ‘Is helemaal wel op mij van toepassing’. Twee items zijn gehercodeerd van negatief naar positief: 1. ‘Omdat ik me slecht voel als ik niks doe voor het milieu’ en 2. ‘ Om eerlijk te zijn weet ik het niet, ik heb het idee dat ik mijn tijd verspil als ik iets doe voor het milieu’. De schaal scoort op de betrouwbaarheid een Cronbach's  $\alpha$  van .55. De vraag: ‘om eerlijk te zijn weet ik het niet, ik heb het idee dat ik mijn tijd verspil als ik iets

---

<sup>20</sup> De Cronbach's  $\alpha$  normen volgens DeVellis (2003:95-96)  
< 0.60: *unacceptable*  
0.60 – 0.65: *undesirable*  
0.65 – 0.70: *minimally acceptable*  
0.70 – 0.80: *respectable*  
0.80 – 0.90: *very good*

doe voor het milieu' wordt verwijderd (Cronbach's Alpha if item deleted) en hiermee komt de Cronbach's alpha uit op een betrouwbare waarde van .83.

4. Gevoel van verantwoordelijkheid wordt omschreven als het erkennen van de individuele bijdrage aan de gevolgen van niet duurzaam gedrag- zoals de opwarming van de aarde (Schwartz's,1997; Schwartz's &Howard,1981). Een concreet voorbeeld van verantwoordelijkheidsgevoel betreft de erkenning van de persoonlijke bijdrage aan het gebruik van (beperkt beschikbare) nieuwe grondstoffen, in plaats van bestaand afvalmateriaal die het gevolg is van afvalscheiding.

**Gevoel van verantwoordelijkheid**, de vierde gedragsdeterminant van duurzaam gedrag, wordt aan de hand van *Responsibility Scale* van Fridgen (1994) gemeten. Deze schaal bestaat uit 26 items bestaande uit gedefinieerde milieuproblemen, zoals 'zure regen'. Hierover worden de respondenten gevraagd naar de mate waarin zij persoonlijk verantwoordelijk voelen voor het ontstaan van dit probleem. Voor dit onderzoek zijn, vijf in totaal, alleen de voor de MDBR relevante milieuproblemen geselecteerd. Een probleem als 'zure regen' is ten opzichte van de MDBR –die vooral rapporteert over milieuproblemen als gevolg van zakelijk auto- en energiegebruik- minder relevant<sup>21</sup> dan het item 'milieuvervuiling door auto-gebruik'. Dit laatstgenoemde item is één van de vier items van deze schaal. Bij de keus voor de hoeveelheid van vier items is aansluiting gezocht bij het aantal items van de voorgaande drie begrippen. De antwoordmogelijkheden bestaan op een 7-punts Likertschaal uit; (1) 'Helemaal niet verantwoordelijk' tot (7) 'Extreem verantwoordelijk'. De Cronbach's  $\alpha$  van de schaal is .83 en dus betrouwbaar.

5. Probleembesef wordt gedefinieerd als het erkennen van de gevolgen van niet duurzaam voor het milieu (Schwartz's,1997; Schwartz's &Howard,1981).

**Probleembesef** ten opzichte van de gevolgen van niet duurzaamheid voor het milieu wordt getoetst met de *awareness-scale* van Sudarmadi, Suzuki, Kawada, Netti, Soemantri & Tritugaswati (2001). Deze schaal is afkomstig uit een wetenschappelijk onderzoek naar (onder andere) het probleembesef ten opzichte van natuurproblemen. Auteurs hebben een schaal ontwikkeld bestaande uit drie items, die een omschrijving omvatten van een milieuprobleem. Bijvoorbeeld 'luchtvuiling', gevolgd door de stelling 'is zo'n ernstig probleem, dat er per direct maatregelen moeten worden ingezet om dit probleem te verhelpen'. De antwoordopties bestaan uit (1) 'Volledig mee oneens' tot (7) Volledig mee eens. In de originele schaal wordt een 5-punts Likertschaal gebruikt. Om alle te meten variabelen vergelijkbaar te houden en voor het behouden van de consequentie in de antwoordmogelijkheden wordt net als bij de andere determinanten een antwoordmogelijkheid van zeven opties gebruikt. De vraagformulering is bij twee vragen, van milieuvuiling in algemene zin, omgezet naar milieuvuiling veroorzaakt op het werk. Een voorbeeldvraag luidt: 'Ongesorteerd afval op de werkvloer is zo'n ernstig probleem, dat er per direct

---

<sup>21</sup> Uiteindelijk kan auto- en energiegebruik ook leiden tot zure regen. Maar gezien de hoeveelheid items van 26, worden alleen de vijf meest relevante items toegepast in dit onderzoek.

maatregelen moeten worden ingezet om dit probleem te verhelpen'. Met een Cronbach's  $\alpha$  van .75. is dit een betrouwbare schaal.

6. In het conceptuele model wordt onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke determinanten die (samen) kunnen leiden tot duurzaam gedrag: het bereid zijn (willen) en het in staat zijn tot (kunnen) duurzaam gedrag. Het 'in staat zijn tot' wordt in de theorie ook wel 'gelegenheid' of 'capaciteit' genoemd (Poiesz, 1999:69). In de bovenstaande analyse zijn capaciteit en gelegenheid samengebracht tot interne en externe gelegenheid. Hiermee worden de zowel binnen als de buiten de medewerker om gelegen omstandigheden die duurzaam gedrag mogelijk maken (Idem).

**Gelegenheid** wordt gemeten met de *Access- scale* van Lesliea, Saelensb, Frankc, Owena, Baumand, Coffee & Hugo (2004). De originele schaal meet de *Access to Services* en wordt daarom omgevormd naar 'gelegenheid tot duurzaam gedrag binnen de rijksoverheid'. De schaal bestaat uit vier items, en worden alle vier (in aangepaste vorm) behouden. De *items* bestaan uit stellingen, waarop de rijksambtenaren kunnen antwoorden in hoeverre zijn het eens zijn met de items. Er wordt in de originele schaal een 4-punts Likertschaal gehanteerd. Om dezelfde reden als het hiervoor beschreven begrip wordt geen vier maar een 7 punts-Likertschaal gebruikt. Een voorbeeldvraagstelling is: 'Binnen de rijksoverheid wordt het mij moeilijk gemaakt om duurzaam gedrag te vertonen', met als mogelijke scores: (1) 'Helemaal mee oneens' tot (7) 'Helemaal mee eens'. Twee items zijn gehercodeerd van een negatieve naar een positieve formulering: "Binnen de rijksoverheid wordt het mij.." en "Wanneer ik duurzaam gedrag..". De schaal is betrouwbaar met een Cronbach's  $\alpha$  van .80.

Variabelen	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>Attitude</b>	0.909	4
<b>Subjectieve uitvoerbaarheid</b>	0.682	4
<b>Motivatie</b>	0,551; na Cronbach"s Alpha if item deleted: 0,825	4
<b>Gevoel van verantwoordelijkheid</b>	0,830	4
<b>Probleembesef</b>	0,754	3
<b>Gelegenheid</b>	0.796	4

Tabel 4.4 *Betrouwbaarheid schaalconstructie gedragsdeterminanten duurzaam gedrag*

## | 5 | Onderzoeksresultaten

### 5.1 Inleiding

In het theoretische onderzoeksdeel wordt verondersteld dat de 3S via de zes gedragsdeterminanten leiden tot duurzaam gedrag. Een belangrijk uitgangspunt in het conceptuele model is dat de intentie tot duurzaam gedrag wordt gezien als de aanwezigheid van zes specifieke determinanten van duurzaam gedrag (6 D's). Uit de praktijkstudie is gebleken dat vrijwel alle zes de theoretische concepten sterk positief significant met elkaar samenhangen (zie bijlage III & IV) Dit zou kunnen betekenen dat de rijksmedewerker die bijvoorbeeld hoog scoort op Motivatie, ook hoog scoort op Gevoel van verantwoordelijkheid. En a contrario. Deze coherentie tussen de 6D's impliceert dat 'duurzaam gedrag' zoals geanalyseerd in deze scriptie een kloppende maatstaf is voor het meten van (de intentie tot) duurzaam gedrag.

Nu bekend is dat de 6D's positief in verband staan met elkaar wordt de logische stap gemaakt naar het toetsen van het effect van de 3S op duurzaam gedrag. Door te kijken naar het effect van de 3S op de afzonderlijke zes determinanten, kunnen uitspraken worden gedaan over eventuele causale relaties tussen de kenmerken van de MDBR en (de intentie tot) duurzaam gedrag. Hieronder worden de te toetsen onderzoekshypothesen schematisch weergegeven.



Figuur 5.1. Hoofdhypothesen: optelsom van zes subhypothesen



De bovenstaande hypothesen worden getoetst door middel van drie statistische analyses. Te weten een *independent-Samples T-test*, een *correlation analysis* en een *multivariate regression analysis*. Achtereenvolgens wordt steeds per toets aangegeven waarom voor deze techniek is gekozen, wat de resultaten hiervan zijn en wat voor gevolgen dit heeft voor het al of niet bevestigen van de hypothesen. Deze stappen resulteren in een antwoord op de vraag: ‘In hoeverre vertoont de rijksambtenaar die wordt blootgesteld aan de beïnvloedingskenmerken van de toekomstige MDBR meer (intentie tot) duurzaam gedrag dan de rijksambtenaar die hiervan wordt onthouden?’ Dit is deelvraag vier van de vraagstelling.

## 5.2 Het verband tussen het zien van de 3S en duurzaam gedrag: *independent-Samples T-test*

Om te achterhalen of de groep rijksambtenaren die is blootgesteld aan de 3S gemiddeld hoger scoort op de 6D's en of deze verschillend ook significant zijn is een *Independent-Samples T-test* uitgevoerd (tabel. 5.2 en 5.2.1). Voor alle volledigheid: bij  $P = <.005$  wordt gesproken van een significante verschil (betrouwbaarheidsniveau van 95%).

### *Probleembesef en gelegenheid*

Uit tabel 5.2.1 blijkt dat de rijksambtenaren die voor het beantwoorden van de enquêtevragen zijn blootgesteld aan de 3S gemiddeld hoger scoren op de gedragsdeterminanten Probleembesef ( $p = <.05$ ) en Gelegenheid ( $p = <.05$ ). Dit verschil is statistisch significant.

### *Attitude*

De groep ambtenaren die de 3S gezien heeft scoort na Probleembesef en Gelegenheid het hoogst op Attitude met een verschil van .099. Het gemiddelde verschil met de groep die de 3S niet gezien heeft is niet statistisch significant ( $p = .171$ ).

### *Subjectieve uitvoerbaarheid*

De vierde gedragsdeterminant waarop door de rijksambtenaar die de 3S heeft gelezen hoger wordt gescoord dan de ‘controlegroep’ is Subjectieve uitvoerbaarheid. Deze score ligt hoger met een verschil van mean difference = 0.105. Dit verschil is niet statistisch significant.

### *Gevoel van verantwoordelijkheid*

De laatste determinant waarop gemiddeld hoger wordt gescoord door de ‘3S groep’ is Gevoel van verantwoordelijkheid, met een verschil van mean difference = 0.083. Er is geen sprake van significantie ten opzichte van de groep rijksmedewerkers die geen kennis heeft genomen van de 3S.

### *Motivatie*

Op het gebied van Motivatie voor duurzaam gedrag scoort de rijksambtenaar die aan de 3S is blootgesteld met een gemiddeld verschil van -.067 lager dan de rijksmedewerkers die de afbeeldingen niet gezien heeft. Dit verschil is echter niet statistisch significant, waardoor er niet direct gesproken kan worden van een samenhang tussen deze negatieve uitkomst en het zien van de 3S.

		Mean	Std. deviation	Minimum	Maximum
<b>Determinant Probleembesef</b>	Afbeeldingen <b>gezien</b>	4.38	1.507	1	7
	Afbeeldingen NIET gezien	4.12	1.513	1	7
<b>Determinant Motivatie</b>	Afbeeldingen <b>gezien</b>	4.38	1.240	1	7
	Afbeeldingen NIET gezien	4.44	1.253	1	7
<b>Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid</b>	Afbeeldingen <b>gezien</b>	4.07	1.346	1	7
	Afbeeldingen NIET gezien	3.97	1.289	1	7
<b>Determinant Gelegenheid</b>	Afbeeldingen <b>gezien</b>	4.47	1.282	1	7
	Afbeeldingen NIET gezien	4.25	1.215	1	7
<b>Determinant Attitude</b>	Afbeeldingen <b>gezien</b>	5.43	.994	1	7
	Afbeeldingen NIET gezien	5.33	.960	1	7
<b>Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid</b>	Afbeeldingen <b>gezien</b>	4.96	.902	1	7
	Afbeeldingen NIET gezien	4.87	.938	2	7

Tabel 5.2. Beschrijvende statistiek determinanten duurzaam gedrag.

	T- waarde	P-waarde	Vershil gemiddelden
<b>Determinant probleembesef</b>	2.381	<b>.018*</b>	0.266
<b>Determinant motivatie</b>	-.727	.467	-0.67
<b>Determinant gevoel van verantwoordelijkheid</b>	1.075	.283	0.105
<b>Determinant gelegenheid</b>	2.334	<b>.020*</b>	0.216
<b>Determinant attitude</b>	1.371	.171	0.099
<b>Determinant subjectieve uitvoerbaarheid</b>	1.219	.223	0.083

\* Statistisch significant =  $p < .05$ .

Tabel 5.2.1. Resultaten Independent-Samples T-test.

### 5.2.1 Het verband tussen het zien van de 3S en duurzaam gedrag: *correlation analysis*

Een manier om de samenhang tussen de 3S en de mate van duurzaam gedrag inzichtelijk te maken is middels de *correlation analyse*. Hieruit kan worden opgemaakt of blootstelling aan de 3S samenhang vertoont met de afzonderlijke zes determinanten. Op basis van de inzichten uit deze analyse en de informatie uit de *Independent-Samples T-test* worden de eerste subhypothesen getoetst. Een correlatie zegt niets over de richting van de causaliteit en houdt geen rekening met de invloed van controlevariabele. Maar als de onderzoeksvariabele (de 3S) geen significante correlatie aangeeft met een determinant, wordt de betreffende subhypothesen al wel verworpen.

- *Subhypothese 1: De 3S heeft een positief effect op de motivatie voor duurzaam gedrag*  
Motivatie vertoont geen significante correlatie met het zien van de 3S ( $r = -.027$ ,  $p = ns$ ) zie bijlage IV tabel 5.3. Op grond hiervan wordt subhypothese 1 verworpen.
- *Subhypothese 2: De 3S heeft een positief effect op de attitude ten opzichte van duurzaam gedrag*  
De samenhang tussen de determinant Attitude en het zien van de 3S is niet significant ( $r = .051$ ,  $p = ns$ ). Ook de tweede subhypothesen wordt op basis van deze uitkomsten verworpen.
- *Subhypothese 3: De 3S heeft een positief effect op de subjectieve uitvoerbaarheid van duurzaam gedrag*  
Bij gebrek aan een significant verband tussen de determinant Subjectieve uitvoerbaarheid en de 3S wordt ook de derde subhypothese verworpen ( $r = .045$ ,  $p = ns$ ).
- *Subhypothese 4: De 3S heeft een positief effect op het gevoel van verantwoordelijkheid voor de gevolgen niet duurzaam gedrag*  
De vierde subhypothese wordt ook verworpen. De correlatietabel vertoont geen significante samenhang tussen het zien van de 3S en Gevoel van verantwoordelijkheid ( $r = .040$ ,  $p = ns$ ).
- ✓ *Subhypothese 5: De 3S heeft een positief effect op (de kennis van) gelegenheid tot duurzaam gedrag*  
Tussen het zien van de 3S en de determinant Gelegenheid is sprake van een positief significante samenhang ( $r = .086$ ,  $p < .05$ ). Op grond hiervan wordt de vijfde subhypothese niet verworpen. Omdat een correlatie zoals hierboven vermeld niets zegt over de richting van de causaliteit en geen rekening houdt met de invloed van controlevariabele, wordt de hypothesen ook (nog) niet bevestigd. Dit zou echter wel kunnen betekenen dat Gelegenheid positief wordt beïnvloed door de 3S. In de derde statistische toets in deze scriptie wordt dieper ingegaan op het significante verband tussen de 3S en Gelegenheid.
- ✓ *Subhypothese 6: De 3S heeft een positief effect op probleembesef van de gevolgen van niet duurzaam gedrag*

Het verband tussen het zien van de 3S en probleembesef is significant ( $r = .088$ ,  $p < .05$ ). De hypothesen wordt daarom niet verworpen maar kan, om dezelfde reden zoals genoemd bij subhypothese 5, ook (nog) niet worden bevestigd.

	Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid	Determinant Motivatie	Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid
<b><u>De 3S wel/niet gezien</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	.088*	.040	-.027	.086*	.051	.045
<b>Sig. (2-tailed)</b>	.018	.283	.467	.020	.171	.223
<b>N</b>	729	728	729	729	729	729

\* Statistisch significant =  $p < .05$ .

**Tabel 5.3.** Het verband tussen het zien van de 3S en de 6 determinanten van duurzaam gedrag (correlations)

In lijn met de resultaten uit de *Independent-Samples T-test* vertonen alleen de determinanten Probleembesef ( $r = .088$ ) en Gelegenheid ( $r = .086$ ) een significante relatie met het zien van de 3S. De mate van de samenhang is kleiner dan 0.10 dus ‘zeer klein’ te noemen (De Vocht 2007: 187). Dit zegt nog niets over het effect van de 3S op deze determinanten. In de laatste statistische toets wordt middels een *multivariate regression analysis* achterhaald of de 3S daadwerkelijk een positieve invloed heeft op Probleembesef en Gelegenheid.

### 5.3 Het effect van de 3S op Probleembesef en Gelegenheid: *multivariate regression analysis*

Om te toetsen of het significante verband tussen het zien van de 3S en Probleembesef en Gelegenheid ook inclusief de controle variabelen blijft bestaan, en om deze causaliteit concrete richting te geven is de *multivariate regression analysis* uitgevoerd. Aan de hand van deze multivariatie analyse worden tevens uitspraken gedaan over de relatieve beïnvloedbaarheid van de 6D's door de 3S ( $\beta$ ) en de mate waarin de aanwezigheid van de afzonderlijke 6D's wordt verklaard door de 3S ( $R^2$ ).

### 5.3.1 Het effect van de 3S op Probleembesef

Uit de regressieanalyse blijkt dat het zien van de 3S een positief significant effect heeft op Probleembesef ( $\beta = .081$ ,  $p = .031$ ), zie tabel 5.4. Hierbij is gecontroleerd op een eventueel vertekend effect van leeftijd, het hebben van een leidinggevende functie, geslacht, opleidingsniveau, en het hebben van functieraakvlakken met duurzaamheid. Nu het significante verband tussen blootstelling aan de 3S en Probleembesef blijft bestaan wordt gesproken van een positief significant effect van de 3S op Probleembesef. Overigens vertonen alle genoemde controle variabelen geen significant effect op de determinant Probleembesef. Dit betekent dat deze determinant meer wordt beïnvloed door de 3S dan door de controlevariabelen.

### 5.3.2 Het effect van de 3S op Gelegenheid

Het significante verband tussen het zien van de 3S en Gelegenheid blijkt na de regressieanalyse niet meer te bestaan ( $\beta = .064$ ,  $p = ns$ ). Wat opvalt, is dat de controlevariabele ‘functieraakvlak met duurzaamheid’ een sterk significante invloed heeft op

de determinant gelegenheid ( $\beta = -.110$ ,  $p = .003$ ). In tegenstelling tot de andere controlevariabele, waarbij geen van de variabele een significant verband vertoont met de determinant. De hoeveelheid respondenten die functieraakvlakken hebben met duurzaamheid is relatief hoog,  $N=304$  (42%) waardoor het effect van deze variabele op Gelegenheid groot is. Dit zou kunnen betekenen dat deze controlevariabele de invloed van de 3S op Gelegenheid heeft weggenomen. Wat inhoudt dat het hebben van een duurzaamheid gerelateerde functie -logischerwijs<sup>22</sup>- meer effect heeft op het zien van gelegenheid tot duurzaam gedrag dan de 3S. Deze veronderstelling wordt bevestigd door de resultaten van een tweede regressieanalyse waarbij alle controlevariabele zijn opgenomen behalve de variabele ‘functieraakvlak met duurzaamheid’. In deze analyse is het positief significant verband tussen de 3S en gelegenheid weer zichtbaar ( $p = .034$ ).

---

<sup>22</sup> Het zou immers vreemd zijn als de mensen die bezig zijn met duurzaamheid, geen kennis zouden hebben van de Gelegenheid tot duurzaam gedrag bij het Rijk.

	Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid	Determinant Motivatie	Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid
	Bèta	Bèta	Bèta	Bèta	Bèta	Bèta
<b>Controle variabelen</b>						
Leeftijd	-.058	-.061	-.101	-.099	-.016	.012
Leidinggevende functie	-.038	.046	-.002	.044	-.015	.050
Geslacht	.070	.058	.115	.034	.080	.082
Opleiding Midden	.038	-.033	.058	.046	-.026	.026
Opleiding Hoog	.030	-.040	.011	.070	-.080	.053
Functionaakvlakken met dzh	.013	.068	.074	<b>.110**</b>	.018	<b>.100*</b>
<b>Onderzoeksvariabele</b>						
<b>3S</b>	<b>.081*</b>	.025	-.031	.064	.049	.031
R Square	.032	.032	.050	.092	.031	.046
Adjusted R Square	.006	.006	.024	.068	.005	.021
F	1.218	1.249	1.942	3.776	1.200	1.802
ANOVA	N.S	N.S	<b>0.009**</b>	<b>.000**</b>	N.S	.019*

**Tabel 5.4.** Het effect van de 3S op de 6D's (multivariate regression analysis).

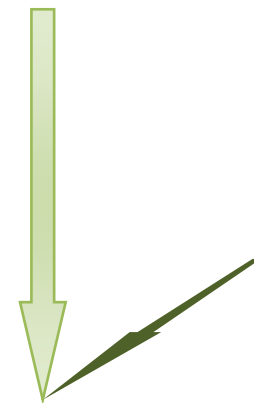
	Determinant Gelegenheid
	Bèta
<b>Controle variabelen</b>	
Leeftijd	-.116**
Leidinggevende functie	.061
Geslacht	-.006
Opleiding Midden	.065
Opleiding Hoog	.126
<b>Onderzoeksvariabele</b>	
<b>3S</b>	<b>.078*</b>
R Square	.031
Adjusted R Square	.023
F	3.859
ANOVA	<b>.001**</b>

**Tabel 5.5.** Het effect van de 3S op Gelegenheid, zonder CV 'Raakvlak met duurzaamheid' (multivariate regression analysis).

### 5.3.3 De relatieve ‘beïnvloedbaarheid’ van de zes determinanten

Op basis van de regressieanalyse kunnen ook uitspraken worden gedaan over de mate waarin de afzonderlijke 6D's in verschillende mate vatbaar zijn voor beïnvloeding. Na het meenemen van het effect van de controlevariabelen in de statistische toets wordt de invloed evenals het verband tussen de 3S en de determinanten verminderd (in onderstaande tabel 5.6 weergegeven als ‘<’). Hieronder wordt dit verschil in schematisch overzicht weergegeven.

Correlatie coëfficiënt	Bèta	Determinant
<i>R</i>	<i>B</i>	
.088 = <	.081*	Probleembesef
.086 = <	.064(**)	Gelegenheid
.051 = <	.049	Attitude
.045 = <	.031	Subjectieve uitvoerbaarheid
.040 = <	.025	Gevoel van verantwoordelijk
-.027 = <	-.031	Motivatie



Tabel 5.6 De relatieve beïnvloedbaarheid<sup>23</sup> van de 6D's

De determinanten zijn weergegeven in mate van beïnvloedbaarheid. Zo blijkt dat probleembesef het meest vatbaar is voor beïnvloeding door de 3S en het verband met de 3S en motivatie het zwakst (en tevens negatief) is. Omdat dit laatstgenoemde verband niet statistisch significant is en de correlatie laag is, kan niet worden gesteld dat deze score is bepaald door de 3S. Wel wordt op basis van deze tabel gesproken van een verschil in mate van samenhang en beïnvloedbaarheid van de zes determinanten door de 3S.

Een ander punt met betrekking tot de invloed of mate van samenhang tussen de 3S en 6 D's is de lage correlatie bij de twee significante verbanden. De hoogte van de correlatie impliceert de sterkte van de significante relatie. In de statistiek geldt; hoe dichter bij de 1 hoe sterker de relatie en hoe dichter bij de nul hoe zwakker de samenhang (De Vocht, 2001: 187). De samenhang tussen Probleembesef en de 3S ( $r = .088$ ) en tussen Gelegenheid en de 3S ( $r = .886$ ) is dus zwak te noemen.

#### De verklaarde waarde van de 3S

Uit tabel 5.6 is af te lezen wat de mate is waarin de waarde van de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabele. Dit wordt de R kwadraat genoemd ( $R^2$ ). In het geval van Probleembesef betreft het aandeel ‘verklaarde’ variantie van de determinant door de 3S.032. Als de hoogte van de  $R^2$  minimaal.800 is, wordt van een sterk verband gesproken (De Vocht, 2007:190). Met een  $R^2$  van.032 is hier geen sprake van.

Het aandeel verklaarde variante van Probleembesef door de 3S is immers laag. Dit betekent dat Probleembesef ook door andere factoren wordt verklaard dan de 3S en de

<sup>23</sup> Bij de niet- significante determinanten moet beïnvloedbaarheid worden gelezen als ‘verband of samenhang’ i.p.v. invloed.

controlevariabelen. Ook voor Gelegenheid geldt dat de mate waarin de determinant wordt verklaard door de 3S laag is. Gebleken is dat één van de andere verklarende factoren voor Gelegenheid het hebben van raakvlak met duurzaam gedrag is.

Tabel	Determinant	R2
5.4	Probleembesef	<b>.032</b>
5.5	Gelegenheid <sup>24</sup>	<b>.031</b>

**Tabel 5.7.** De relatieve invloed van de 3S op de determinanten.

#### 5.4 De rijksambtenaar en duurzaam gedrag

Het praktijkonderzoek heeft naast de inzichten met directe betrekking op de probleemstelling ook empirisch materiaal opgeleverd met een minder directe relatie tot de vraagstelling.

Deze informatie gaat over de achtengrondkenmerken van de rijksambtenaar (controle variabele) en de samenhang hiervan met duurzaam gedrag. De meest opvallende uitkomst op dit gebied<sup>25</sup> is het verband tussen de mate van duurzaam gedrag van de rijksambtenaar met de variabele ‘ functieraakvlak met duurzaamheid’. Deze categorie vertoont samenhang met drie gedragsdeterminanten (*correlation analyses*): Motivatie (  $r = .078$ ,  $p = <.05$ ), Gelegenheid (  $r = .102$ ,  $p = .01$ ) en Subjectieve uitvoerbaarheid (  $r = .098$ ,  $p = .01$ ). Zie tabel 5.8 en bijlage IV. Tevens scoort deze groep op Gelegenheid en Subjectieve uitvoerbaarheid significant hoger dan de collega rijksambtenaar zonder raakvlak met duurzaamheid in zijn werk, resp.

$P = .003$  en  $p = .010$  (tabel 5.9). Op de determinant Gelegenheid wordt door deze rijksambtenaar het hoogst ‘gescoord’, wat inhoudt dat zij veel, en vergeleken met andere collega’s, het meest gelegenheid zien tot duurzaam gedrag. In het verlengde van de eerder beschreven bevindingen met betrekking tot het beïnvloeden van Gelegenheid door de 3S wordt opgemerkt dat de 3S blijkbaar vooral tot meer Gelegenheid leidt bij de rijksambtenaar die in zijn werk niet met duurzaamheid bezig is. Een logische relatie tussen Subjectieve uitvoerbaarheid en (het zien van) Gelegenheid tot duurzaam gedrag is dat een medewerker die de faciliteiten binnen het Rijk kent en hier wel eens gebruik van heeft gemaakt (Gelegenheid), logischerwijs overtuigd is van zijn *perceived behavior control* (Ajzen, 1985, 1991). Dit zou kunnen verklaren waarom dit de tweede determinant is waarop door deze groep significant hoger wordt gescoord (  $p = .010$ ).

<sup>24</sup> Uitkomst regressieanalyse zonder controle variabele ‘raakvlak met duurzaamheid’.

<sup>25</sup> In deze scriptie wordt slechts kort stil gestaan bij de ‘contextbevindingen’ m.b.t. het duurzame gedrag van de rijksambtenaar. Dit scriptieonderzoek is vooral gericht op de beantwoording van de vraagstelling. In een apart document voor de opdrachtgever wordt nader ingegaan op deze bijkomende onderzoeksbevindingen met hieraan gekoppelde praktische aanbevelingen.



	Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid	Determinant Motivatie	Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid
<b><u>Functieraakvlak DZH</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	.001	.065	<b>.078*</b>	<b>.102**</b>	.010	<b>.098**</b>
<b>Sig. (2-talied)</b>	.982	.079	<b>.035</b>	<b>.006</b>	.779	<b>.008</b>
<b>N</b>	792	728	<b>729</b>	<b>729</b>	729	<b>729</b>

**Tabel 5.8** Relatie tussen functieraakvlak met duurzaamheid en duurzaam gedrag (correlation analysis).

	Probleembesef	Gevoel van verantwoordelijkheid	Motivatie	Gelegenheid	Attitude	Subjectieve uitvoerbaarheid
Functieraakvlakken met dzh <sup>26</sup>	<b>β</b> .013	.068	.074	<b>.110**</b>	.018	<b>.100*</b>

**Tabel 5.9.** De rijksambtenaar met functieraakvlak met duurzaamheid scoort significant hoger op Gelegenheid en Subjectieve uitvoerbaarheid (multivariate regression analysis)

Onder ‘raakvlak met duurzaam gedrag’ kunnen zowel medewerkers vallen die in hun functie bezig zijn met -beleid gericht op- duurzaamheid (bijvoorbeeld BZK) als werknemers van een duurzaamheidgerelateerde ministerie (o.a. IM). De verschillende onderlinge scores op duurzaamheid tussen de 11 departementen zijn verder niet opvallend. Alleen het ministerie van Defensie scoort significant hoger op Motivatie,  $p=.021$ . Zie bijlage IV en V. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat Defensie buiten de MDBR om een aparte milieuverantwoording aflegt naar de Tweede Kamer (MDBR,2011).

Het ministerie van Defensie meet en verantwoord de eigen milieubelasting en houdt zich aan specifieke doelstellingen<sup>27</sup> zoals opgenomen in de Defensie Duurzaamheidsnota 2009

<sup>26</sup> Ten opzichte van de medewerker die wél functie-inhoudelijke raakvlakken heeft met duurzaamheid.

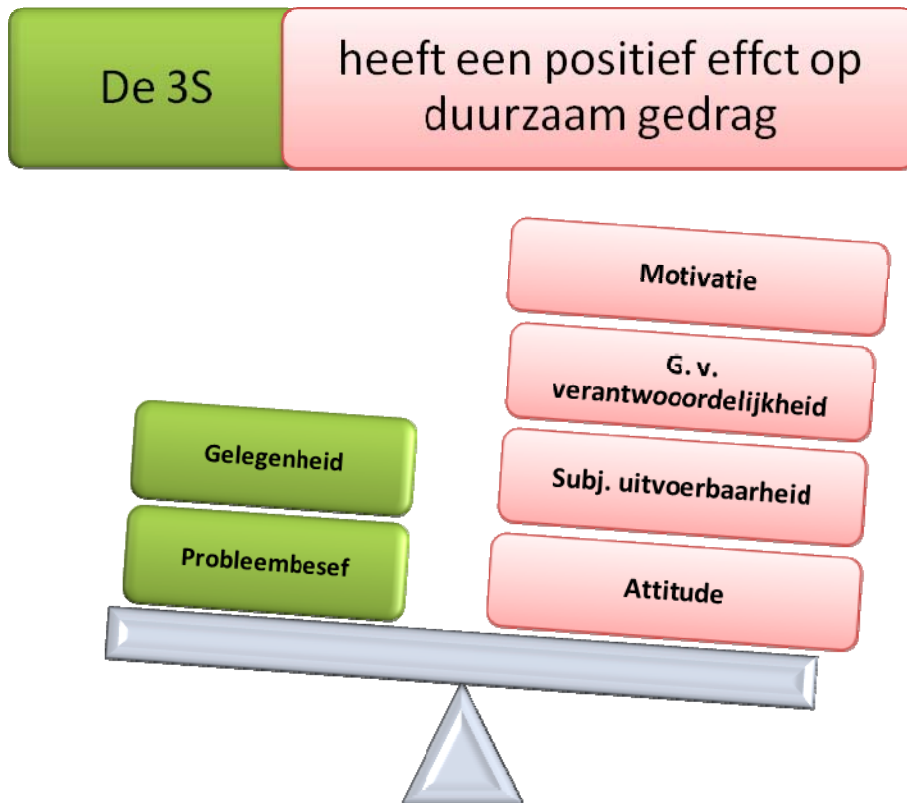
(DDN2009). Deze gegevens worden naast de verantwoordingsfunctie in het jaarverslag, ook gebruikt voor het sturen op defensieactiviteiten. Duurzaamheid vormt voor dit ministerie een belangrijk uitgangspunt in de vorm en uitvoering van uiteenlopend defensiebeleid (Rijksbegroting.nl, 17 oktober 2011).

## **5.5 Conclusie: status hoofdhypothese**

Wat is nou de daadwerkelijke invloed van de (toekomstige) MDBR op de intentie tot duurzaam gedrag? Op basis van het effect van de MDBR op de 6D's kunnen uitspraken worden gedaan over de invloed van de 3S op duurzame gedragsverandering. Samenvattend wordt gesteld dat 3S niet leidt tot meer Motivatie, Attitude, Subjectieve uitvoerbaarheid en Gevoel van verantwoordelijkheid. Vier van de zes voorwaarden voor duurzaam gedrag worden dus niet positief beïnvloed door de MDBR. Toch blijkt uit de praktijkstudie dat de 3S een (klein) verschil maakt op het gebied van de intentie tot gedrag. Zowel het Probleembesef en het zien van Gelegenheid tot duurzaam gedrag zijn als voorwaarden voor duurzaam gedrag positief geprikkeld door de 3S. De mate waarin de 3S de twee determinanten positief beïnvloed is weliswaar minimaal - de waarde van de determinanten wordt op basis van de lage R<sup>2</sup>, naast de 3S en de controlevariabele, vooral ook bepaald door andere factoren- maar ligt bij deze groep toch significant hoger dan bij de collega-ambtenaren die de MDBR niet hebben gezien. Dit brengt de conclusie met zich mee dat de MDBR in bescheiden mate tot meer duurzaam gedrag leidt. Hiermee wordt de hoofdhypothese van dit onderzoek deels bevestigd en gedeeltelijk verworpen (figuur 5.10). Voor wat betreft de overige invloedfactoren op duurzaam gedrag (controle variabelen) geldt dat vooral het hebben van functieraakvlak met duurzaamheid (ministeriebreed of binnen de functie) leidt tot een significant hogere score op duurzaam gedrag. Dit geldt ook voor het ministerie van Defensie, dat als enige departement significant hoger scoort op Motivatie voor duurzaam gedrag.

---

<sup>27</sup> Deze doelstellingen omvatten; energieverbruik, luchtverontreiniging, geluidemissie, milieugevaarlijke stoffen, bodemverontreiniging, afvalreductie en natuurwaarden en staan los van de KADO- doelstelling die de MDBR meet.



**Figuur 5.10.** *De hoofdhypothese wordt deels bevestigd en deel verworpen.*

## | 6 | Bespreking scriptieonderzoek

Deze scriptie wordt afgesloten met een hoofdstuk waarin zowel de inhoudelijke onderzoeksbevindingen worden behandeld als het onderzoeksproces. Eerst wordt de conclusie beschreven waarmee antwoord wordt gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Deze resultaten worden vervolgens vertaald naar praktische aanbevelingen voor het ministerie van Binnenlandse zaken, DGOBR- FHIR. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie waarbij wordt gereflecteerd op de beperkingen van het onderzoek en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Conclusie

#### *Aanleiding*

Aanleiding voor dit scriptieonderzoek is het rijksprogramma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (DBR) dat afkomstig is uit de Kabinetbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO). Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), DGOBR-FHIR wil door middel van dit programma -als gehele rijksoverheid- koploper worden op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Ook duurzame gedragsverandering maakt hier onderdeel van uit (Nota Programma DBR, 2010). Het doel van deze scriptie was bijdragen aan deze ietwat onderbelichte gedragscomponent in het duurzame bedrijfsvoeringsbeleid van de Rijksdienst. Het ‘instrument’ dat vanuit BZK beschikbaar is gesteld als tool om duurzame gedragsverandering te stimuleren is de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (MDBR).

De wijze waarop in de doelstelling van het scriptie onderzoek is voorzien, is door middel van een theoretische en empirische studie. Hiermee is antwoord gegeven op de centrale vraag:

**Op welke manier kan de (toekomstige) MDBR bijdragen aan duurzame gedragsverandering onder rijksambtenaren binnen (de bedrijfsvoering van) de Rijksdienst?**

Voor een volledige beantwoording van deze hoofdvraag is deze in vijf deelvragen opgesplitst. In dit hoofdstuk wordt op iedere deelvraag een concluderend antwoord gegeven, wat gezamenlijk het antwoord op de centrale vraag vormt.

**Deelvraag 1. Wat houdt de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk (MDBR) in?**

#### *De Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk*

De MDBR is een periodiek duurzaamheidsverslag dat rijksbreed verantwoord over de door het kabinet gestelde duurzaamheidsdoelstellingen uit het KADO. De monitor kent twee verschijningsvormen; een webversie en een hoofdstuk in het jaarverslag van de rijksoverheid.

## Deelvraag 2 Hoe kan duurzame gedragsverandering worden gestimuleerd?

### *Theoretische onderbouwing centrale onderzoeksvraag*

Op basis van de gedragskunde is achterhaald welke mogelijkheden de (toekomstige<sup>28</sup>) MDBR biedt op het gebied van duurzame gedragsverandering van de rijksambtenaar. Volgens de literatuur moet eerst de vraag worden beantwoord; hoe laat duurzaam gedrag zich verklaren? Of anders geformuleerd, welke factoren moeten aanwezig zijn bij de rijksambtenaar om duurzaam gedrag te vertonen? Uit deze gedragskunde studie is gebleken dat dit zes factoren cq. gedragsdeterminanten zijn.

1. Er moet sprake zijn van **motivatie** tot duurzaam gedrag (Poiesz, 1999).
2. Tevens dient de organisatie duurzame gedragsalternatieven beschikbaar te stellen (bijvoorbeeld en NS- kaart), maar vooral belangrijk als bepalende factor voor duurzaam gedrag; de medewerker moet kennis hebben van deze 'best practices' en dus **gelegenheid** zien tot duurzaam gedrag (Poiesz, 1999).
3. De derde voorwaarde omvat de overtuiging van de ambtenaar dat hij of zij in staat is om duurzaam gedrag uit te voeren. Ook wel genoemd, de **subjectieve uitvoerbaarheid** (*perceived behavioral control*) van duurzaam gedrag (Ajzen, 1985; 1991).
4. Om duurzaam gedrag te vertonen dient de rijksambtenaar tevens een positieve **houding** (houding) aan te nemen tegenover deze gedragsvorm (Ajzen, 1985; 1991).
5. **Gevoel van verantwoordelijkheid** is de vijfde factor. Dit houdt in dat de rijksambtenaar zich bewust moet zijn van zijn individuele bijdrage aan de gevolgen van niet duurzaamheid voor het milieu (Schwartz's & Howard, 1997; 1981).
6. De laatste gedragsdeterminant van duurzaam gedrag die in deze studie wordt gebruikt is het gevoel van **probleembesef** ten aanzien van de gevolgen van niet duurzaam gedrag voor het milieu (Schwartz's & Howard, 1997; 1981).

Uit het theoretische onderzoek zijn, binnen de –toekomstige- mogelijkheden van de MDBR, drie strategieën voortgekomen die via het inspelen op de 6D's kunnen leiden tot duurzaam gedrag. De drie strategieën samen worden de 3S genoemd en zijn –net als het basiskenmerk van de MDBR- informatief van aard. In het onderstaande schema worden de drie strategieën weergegeven en toegelicht.

---

<sup>28</sup> De MDBR is in juni 2011 voor het eerst verschenen en derhalve nog in 'doorontwikkeling' en vatbaar voor uitbreiding en/of verbeterpunten die ondermeer positief kunnen uitwerken op duurzame gedragsverandering.

Best practices	Feedback	Framing (in de communicatie)
Duurzame gedragalternatieven die verdeeld worden naar medewerker en naar werkgeversniveau. Ook wel genoemd het presenteren van 'informatie op maat' (Hirst en Grady, 1983). Een voorbeeld voor de werknemer is het vaker gebruiken van de trap als alternatief op de lift. Voor de werkgever is het plaatsen van afvalunits, t.b.v. afvalscheiding een best practice (o.a. De Boer en Ester; 1985, Toussaint;2007)	Het terugkoppelen van duurzaamheidsprestaties, voornamelijk in cijfers uitgedrukt (De Boer en Ester; 1985, Vlek et al., 1997:182). Een voorbeeld is het presenteren van de hoeveelheid CO2 uitstoot over het jaar 2010 als gevolg van energieverbruik in de huisvesting (MDBR, 2011).	Voorlichting en educatie over duurzaamheid (o.a. Poiesz, 1999:153, Vlek et al., 1997:182). Zoals informatie over de oorzaken en gevolgen van niet duurzaamheid met toepassing van <i>framing</i> technieken. <i>Framing</i> omvat het beïnvloeden van keuzegedrag door het anders en doordacht presenteren van informatie. (Kahneman & Tversky,1979).

### 3S

Tabel 6.1 De 3S

**Deelvraag 3** Hoe kan verslaglegging (monitoring) bijdragen aan duurzaamheid in de bedrijfsvoering?

Epstein (2008:159;276) spreekt van een positief verband tussen het monitoren van de duurzaamheidsresultaten en duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Het stellen van duurzaamheidsdoelen binnen de bedrijfsvoering en het vervolgens 'monitoren' hiervan draagt volgens Epstein bij aan een succesvol duurzaamheidsbeleid voor de bedrijfsvoering en een betere besluitvorming over de inzet van bedrijfsmiddelen. Monitoring (verslaglegging) kan zowel als communicatiemiddel als feedbackinstrument worden ingezet om het personeel te informeren en motiveren tot duurzaam gedrag.

**Deelvraag 4** In hoeverre vertoont de rijksambtenaar die wordt blootgesteld aan de beïnvloedingskenmerken van de toekomstige MDBR meer duurzaam gedrag dan de rijksambtenaar die hiervan wordt onthouden?

#### *Empirisch onderzoek*

Om te toetsen of de 3S daadwerkelijk leiden tot duurzame gedragsverandering is een enquêteonderzoek naar duurzaam gedrag uitgezet onder de rijksambtenaren. Hierbij is de helft van de respondenten blootgesteld aan de 3S. De vragen hebben betrekking op de aanwezigheid van de zes gedragsdeterminanten van duurzaam gedrag. De enquêtevragen en de genoemde 'experimentele' opzet hadden ten doel te toetsen in hoeverre de rijksambtenaar die wordt blootgesteld aan de beïnvloedingskenmerken van de toekomstige MDBR meer – intentie tot- duurzaam gedrag vertoont dan de rijksambtenaar die hiervan wordt onthouden.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de ambtenaar die is blootgesteld aan de 3S significant hoger scoort op de gedragsdeterminanten Probleembesef en kennis van Gelegenheid tot duurzaam gedrag. Een kanttekening hierbij is dat de relatieve invloed van de MDBR vrij laag is. Dit betekent dat de waarde van de zes determinanten -en dus de intentie tot duurzaam gedrag- ook, of eigenlijk *vooral*, wordt bepaald door andere factoren. Eén van deze invloedfactoren is een belangrijk achtergrondkenmerk van de rijksambtenaar, namelijk het hebben van werkruimte met duurzaamheid. Dit kan zowel indirect zijn, bijvoorbeeld werkzaam zijn bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu, maar ook direct, zoals een functie die inhoudelijk gericht is op duurzaamheidsbeleid. Deze invloedfactor is overigens meer bepalend voor de determinant Gelegenheid dan de MDBR, zo blijkt uit de empirische onderzoeksresultaten. Alleen de ambtenaar die in zijn werk niets met duurzaamheid doet scoort als gevolg van de 3S significant hoger op Gelegenheid.

**Deelvraag 5** Op welke manier kan verslaglegging (monitoring) leiden tot duurzame gedragsverandering binnen een organisatie?

Het duurzaamheidsverslag MDBR heeft zowel een communicatie- als feedbackfunctie. De medewerkers kunnen door middel van het rapport worden geïnformeerd over de duurzaamheidsscores in de bedrijfsvoering. De voordelen van het informeren middels een duurzaamheidsrapportage is dat de informatie sneller als objectief wordt aangemerkt. Te meer nu op de webversie wordt gecommuniceerd over de wijze waarop de informatie wordt verzameld (het proces). De feedbackfunctie van de MDBR is hierdoor effectiever (Ester; 1984 en Geller, Winett & Everett; 1982). Een ander voordeel van de feedbackfunctie is het herinneren van de rijksambtenaar aan het vertonen van duurzaam gedrag. Dit heet het 'attentie-effect' (De Boer en Ezter, 1985:88). Als kanttekening wordt opgemerkt dat dit effect slechts één keer per jaar plaats vindt.

*Samenvattend: wat betekent de (toekomstige) MDBR voor duurzaam gedrag?*

Op basis van deze concluderende analyse luidt het antwoord op de centrale vraag als volgt; De (toekomstige) MDBR kan bijdrage aan duurzame gedragsverandering van de rijksambtenaar door het creëren van probleembesef en door het informeren over gelegenheid tot duurzaam gedrag bij de rijksoverheid. Dit zijn twee van de zes 'voorwaarden' voor duurzame gedragsverandering. Deze conclusie baseert zich op het feit dat alleen de determinanten Probleembesef en Gelegenheid positief door de 3S zijn beïnvloed. De andere vier gedragsdeterminanten vertonen geen significant positieve samenhang of invloed met het zien van de 3S. Omdat in de praktijkstudie geen onderscheid is gemaakt in het afzonderlijke effect van de 3S kunnen geen uitspraken worden gedaan over welke van de 3S tot welke determinantenbeïnvloeding leidt. In de discussieparagraaf (§ 6.3) van dit onderzoek wordt dieper ingegaan op het mogelijke afzonderlijke effect van de 3S. Eerst worden als aanvulling op deze conclusie aanbevelingen gedaan aan het ministerie van BZK gericht op de praktische meerwaarde van de MDBR voor duurzame gedragsverandering.

## 6.2 Aanbevelingen voor de opdrachtgever

De basisconclusie van het enquêteonderzoek is dat de 3S een positief effect heeft op Probleembesef en het zien van Gelegenheid. De laatste determinant wordt alleen geprikkeld bij de rijksambtenaar die vanuit zijn ministerie of functie geen raakvlakken heeft met duurzaamheid. De adviezen voor de opdrachtgever zijn gebaseerd op deze hoofdbevindingen en lopen van algemeen naar specifiek.

### Communiceer meer en vaker over duurzaam gedrag

Deze scriptie is niet alleen vóór het ministerie van BZK geschreven maar ook bij dit ministerie. Tijdens deze periode is gebleken dat er op het gebied van communicatie nog veel winst valt te halen voor duurzame gedragsverandering bij BZK, maar ook bij de rest van de rijksdienst. Op dit moment vindt nog geen (concrete en specifieke ) communicatie plaats waarin de medewerker wordt opgeroepen of aangezet tot duurzame gedragsverandering. In de gedragsliteratuur wordt communicatie als eerst in te zetten en “uiterst belangrijk beïnvloedingsinstrument” getypeerd (Poiesz,1999:153).

### Communiceer uit naam van de MDBR

Een van de voorwaarden voor een succesvol feedback effect is dat de informatie als betrouwbaar en objectief wordt gezien door de ontvangers (Ester; 1984 en Geller, Winett & Everett; 1982). Hierin komt de monitor tegemoet, omdat de MDBR primair een verantwoordingsinstrument is naar de kamer en via de webversie transparant is over de wijze waarop de gegevens worden verzameld.

### Hang posters op: de MDBR serie

Communiceer en informeer via posters en laat hierop de ‘Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Rijk’ in terugkomen voor een ‘objectiviteit- associatie’ bij de ontvanger. De ‘MDBR serie posters’ zouden dus een (communicatie) onderdeel moeten worden van het project de MDBR.

### Digitaal informeren uit naam van de MDBR

Communiceren via intranet of mailen is de goedkoopste en meest efficiënte manier van informeren. Groot voordeel is dat met de spreekwoordelijke één druk op de knop alle rijksambtenaren kunnen worden bericht. Een andere manier om digitaal te communiceren is via het bureaublad. De gemeente Lansingerland laat na het opstarten van de computer een cartoon zien op het bureaublad, die de medewerkers dagelijks wijst op dubbelzijdig kopiëren en printen (Milieuzorgoverheden.nl, 22 oktober 2011). De cartoon komt van de [Stichting Milieunet](#), gespecialiseerd in milieucommunicatie.



## Pas *framing* technieken toe in de communicatieboodschap

Kies een doordachte manier waarop de boodschap wordt gecommuniceerd (*framing*). Door de nadruk te leggen op de positieve meerwaarde van een bepaalde duurzame gedragsvormen of door kleurrijk en levendig te communiceren, wordt de rijksambtenaar effectiever in zijn keuzegedrag worden beïnvloed. Door het op een toegankelijke manier communiceren over de gevolgen van niet duurzaam gedrag wordt tevens makkelijker een gevoel van Probleembesef bereikt. De gevolgen voor het milieu worden voor de rijksambtenaar immers duidelijker. Zie § 3.5 voor meer *framing* mogelijkheden. Deze techniek kan zowel in de posters als in de digitale communicatie worden toegepast..

## Creëer: ‘Gelegenheid’; presenteer *best practices*;

In plaats van algemene communicatie over o.a. de voordelen van duurzaam gedrag, kan ‘informatie op maat’ (Hirst & Grady, 1983) ofwel het communiceren over duurzame gedragalternatieven leidt tot weer een drempel minder voor de medewerker om duurzaam gedrag te vertonen. De rijksambtenaar hoeft niet meer zelf na te denken over de mogelijke manieren waarop hij kan bijdragen aan duurzaamheid. Ook voor dit advies geldt dat *best practices* zowel via posters al digitaal kunnen worden kenbaar gemaakt.

## Communiceer over duurzaamheid als identiteitskenmerk

Werken bij het Rijk ... als je *verder* denkt. Dit motto impliceert: wij staan allemaal achter een duurzame rijksdienst. Dus niet alleen de medewerkers die vanuit hun ministerie of functie met duurzaamheid bezig zijn. Laat dit statement doorklinken in de voorgenomen communicatievormen. Ook wordt geadviseerd om dit identiteitskenmerk van de rijksdienst in de eerste (arbeidsvoorwaarden) gesprekken met de nieuwe medewerkers te bespreken (Milieuzorgoverhede.nl, 24 april 2011). Tevens kunnen boekjes worden overhandigd samen met het pakket aan arbeidsvoorwaarden met hierin *best practices* of *geframde* communicatieboodschappen over duurzaamheid. Hiermee wordt 1. de vrijblijvendheid van het vertonen van duurzaam gedrag bij de voorkeur al weggenomen en 2. zal de medewerker zich als nieuwe collega willen conformeren aan de rest van de medewerkers . De nieuwe werknemer zal, in verband met het conformeringsuitgangspunt, eerder geneigd zijn vanaf het begin een duurzame instelling aan te nemen ten opzichte van duurzame gedragskeuzes (Lange, 2008:117)

## Zorg regelmatig voor een attentie- effect

Samenvattend zorgen de genoemde adviezen allemaal voor een attentie- affect cq. herinnering van de medewerker aan het vertonen van duurzaam gedrag (De Boer en Ezter ,1985:88). Het attentie- effect kan worden versterkt door de mailberichten periodiek -met de juiste frequentie, dus niet te vaak- rond te sturen. Ook zouden (belangrijke) gelegenheden kunnen worden benut voor het kort herinneren van alle aanwezige rijksambtenaren aan het belang van een duurzame rijksoverheid en hiermee aan het bekende motto: *een beter milieu, begint bij jezelf ...*

### 6.3 Discussie

In deze slotparagraaf wordt de *'masterthesis* en de resultaten hiervan nader besproken en verklaard. De mening van de onderzoeker zal hierbij niet achterwege blijven. Vervolgens worden de onderzoekbeperkingen in kaart gebracht en ten slotte suggesties besproken voor vervolgonderzoek.

#### *Gedragsverandering; multidisciplinair*

Het is geen uitzondering of toeval dat gedragsverandering in dit onderzoek, een bestuurskundige studie, als onderzoekselement centraal staat. Volgens Skinner (1948) in *Walden two*, Orwells (1949) in *1984* en Huxley (1931) in *Brave new world* laat dit onderwerp zich in de (*research*) praktijk veelvuldig beschouwen door diverse andere disciplines dan de kerndiscipline zelf, de psychologie (Vlek, Jager en Steg, 1997: 174). Daar waar het voor de econoom interessant is om te weten wat prijsmechanisme doet met het gedrag voor de consument, probeert de ingenieur gedragsverandering te realiseren door een wijziging in de fysieke omgeving of de ontwikkeling van nieuwe producten. De socioloog ziet gedragsverandering in het kader van sociale modellering of opkomende trends in gedragspatronen. In deze scriptie heeft de gedragskunde uitkomst geboden op het gebied van het creëren van nieuw intern overheidsbeleid over de drijfkrachten van de rijksambtenaar in duurzaam gedrag.

#### *Een groene ambtenaar; dat ben je of dat ben je niet*

Gebleken is dat Motivatie als gedragsdeterminant de minst positieve samenhang vertoont met de 3S. Eén van de mogelijke verklaringen hiervoor zou kunnen zijn dat de motivatie voor duurzaamheid een intrinsieke motivatievorm is. Intrinsieke motivatie hangt samen met passie en persoonlijke interesse voor dit onderwerp en is -blijkbaar- moeilijker te beïnvloeden. Deze assumptie wordt onderbouwd met een ervaring uit de praktijk. Kort geleden heeft het ministerie van BZK een promotieactie gehouden voor duurzaam gedrag in het kader van het project; *Duurzaamheid, wat kun je zelf doen?* De acties bestonden ondermeer uit het uitdelen van *'green bean- koffie'* en het op de begane grond persoonlijk stimuleren van de werknemer tot het nemen van de trap naar minimaal de 1<sup>e</sup> etage. Uit een gesprek met één van de uitvoerders van dit project is gebleken dat de reacties van de ambtenaren sterk uiteen liepen. Van heel positief, tot ambtenaren die dit soort acties *'geldverspilling'* en allesbehalve duurzaam vinden. Ook de politieke verdeling over dit onderwerp kenmerkt zich door enerzijds de pro- duurzaamheidspolitici en anderzijds partijen die duurzaamheid eerder geldverspilling dan kostenbesparend vinden. Dit blijkt onder andere uit het artikel *'PVV/VVD: Duurzaamheid overheid op de schop'* (Binnenlands Bestuur, februari 2011.) Het beïnvloeden van de intrinsieke motivatie en passie voor duurzaamheid onder de rijksambtenaar blijkt een moeilijke opgave. De werkgever kan hooguit interesse wekken, gelegenheid creëren of de rijksambtenaar overtuigen van het nut en nood aan duurzame gedragsverandering. Ikzelf vind dat iedere ambtenaar een groene ambtenaar zou moeten zijn. Als je *'hart voor de publieke zaak'* hebt, en specifiek gemotiveerd bent om het algemene publieke belang te dienen zou je automatisch ook een groene ambtenaar moeten zijn. Iemand die het collectief goed waarborgt, in meest ruime zin.

### *Afzonderlijk effect van de 3S op duurzaam gedrag*

In deze scriptie wordt geen onderscheid gemaakt tussen het afzonderlijke effect van de drie strategieën. Op basis van de resultaten uit de empirie kan niet worden gesproken over welke van de 3S nou tot meer Probleembesef of Gelegenheid leidt. Hier kunnen hooguit vermoedelijke uitspraken over worden gedaan. Bijvoorbeeld met betrekking tot de hogere score op Gelegenheid. Omdat de 3S informeert over de best practices bij het rijk, ziet wellicht hierdoor de groep die de 3S heeft gezien meer Gelegenheid tot duurzaamheid. De hogere score op Probleembesef zou veroorzaakt kunnen zijn door het confronterende effecten van de 3S -vermelding van de gevolgen van niet duurzaam gedrag- (zie bijlage VII, sheet 5) en de concrete vergelijkingen die hierbij wordt gemaakt (*framing*): *'Elke ongebruikte oplader in het stopcontact kost 4 euro per jaar, per oplader. Hiermee kunt u twee spaarlampen kopen'*.

Uit de analyses is gebleken dat het hebben van raakvlak met duurzaamheid meer invloed heeft op duurzaam gedrag dan de MDBR. Toch blijft het positieve effect van de MDBR op Probleembesef bestaan als deze controle variabele wordt meegenomen. Dit zou kunnen betekenen dat de MDBR een attentie-effect cq. herinneringseffect (De Boer en Ezter ,1985:88) uitoefent op de medewerker die raakvlak heeft met duurzaamheid, waardoor ook zij significant hoger scoren op Probleembesef. Naast het *framen* draagt wellicht ook de feedbackfunctie van de MDBR bij aan (meer) probleembesef.

### *Echt duurzaam gedrag versus Intentie tot duurzaam gedrag*

Dit onderzoek gaat over de duurzame gedragsverandering. Toch is niet het echte duurzame gedrag van de rijksmedewerker gemeten, maar de intentie tot duurzaam gedrag. De strategieën die zijn gebruikt om de intentie tot duurzaam gedrag te beïnvloeden (de 3) en de resultaten hiervan, kunnen echter worden gerelateerd aan het beïnvloeden van het feitelijk vertonen van duurzaam gedrag. Hiermee wordt bedoeld dat de groep ambtenaren die als gevolg van de 3S gemiddeld hoger scoort op de zes determinanten van gedrag, logischerwijs eerder daadwerkelijk duurzaam gedrag zal vertonen dan de medewerker die gemiddeld lager scoort op de zes determinanten.

### 6.3.1 Beperkingen onderzoek

#### *Intentie tot duurzaam gedrag*

De onderzoeksbependingen hebben vooral betrekking op de methodologie en de empirische studie. In de scriptie wordt gesproken van duurzame gedragsverandering maar in feite is het ‘slechts’ de intentie tot duurzaam gedrag die wordt gemeten. In dit verband wordt nog een stap terug gezet: uiteindelijk worden alleen uitspraken gedaan over de voorwaarden van duurzaam gedrag die door de 3S worden beïnvloed en niet -de intentie tot- het duurzame gedrag zelf. Of de medewerkers die als gevolg van de 3S meer Gelegenheid ziet tot duurzaam gedrag, ook daadwerkelijk gebruik maakt van de Gelegenheid blijft dus open staan.

#### *Sociaal wenselijke antwoorden*

De insteek van dit onderzoek was niet het meten van echt gedrag maar het informeren naar de intentie tot gedrag middels een vragenlijst. Sociale wenselijke antwoorden zijn hiermee niet uitgesloten. Bovendien waren de respondenten niet ‘naïef’ maar hadden kennis van het onderzoeksonderwerp. Ook dit kan voor sociaal wenselijke vertekeningen hebben gezorgd in de onderzoeksresultaten.

#### *Veranderkunde*

Deze scriptie handelt over gedragsverandering binnen een *organisatie*. Het organisatieaspect met betrekking tot de gewenste verandering is echter volledig onbelicht gebleven. Met de grote hoeveelheid en diverse veranderkundige literatuur had dit ongetwijfeld tot aanvullende organisatiegerichte inzichten geleid. Naast een beperking is het vooral een bewuste keus geweest van de onderzoeker om voor één onderzoeksbenadering te kiezen; de op de mens gerichte theoretische visie. Hiermee is het eindproduct specifiek te noemen.

Een andere reden die heeft geleid tot het maken van keuzes in theoretische benaderingen is de beperkt beschikbare tijd en omvang van de scriptie.

### 6.3.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek

#### *Psychologisch onderzoek*

Op grond van de onderzoeksbependingen kunnen suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Zo zou middels een psychologisch experimenteel onderzoek achterhaald kunnen worden of de 3S of soortgelijke strategieën ook écht tot meer duurzaam gedrag leiden. Een opzet hiervoor zou kunnen zijn dat de rijksambtenaren wordt verdeeld in twee groepen, waarbij 1 groep wordt blootgesteld aan de 3S. Vervolgens wordt de (naïeve) rijksmedewerker een bepaalde periode later geïnformeerd naar zijn feitelijk uitgevoerde gedrag in het verleden ná het zien van de 3S. Een verschil tussen de voor en nameting zou kunnen duiden op een eventueel positief effect van de 3S op duurzame gedragsverandering. Ondanks dat ook dit vervolgonderzoek te maken zal hebben met methodologische beperkingen, wordt met een dergelijk psychologische onderzoek, met een experimentele methode al wel een stap dichterbij het écht meten van gedrag gezet.

### *Het verband tussen PSM en duurzame gedragsverandering*

In de discussie is door mij een verwachting uitgesproken over een positieve relatie tussen de motivatie voor het dienen van het publieke belang en het vertonen van duurzaam gedrag. De ambitie om te werken voor de overheid, wordt ook wel *Public Service Motivation* genoemd (Steijn, 2006). Wellicht dat deze verwachting in nader onderzoek tot interessante uitkomsten kan leiden.

### *Duurzame gedragsverandering uit oogpunt van de veranderkunde*

De laatste aanbeveling omvat het voeren van een onderzoek naar de organisationele aspecten van duurzame veranderingen. Omdat in deze scriptie 'de mens' als vertrekpunt centraal heeft gestaan, boden de psychologische theorieën meer aansluiting. In een eventueel vervolgonderzoek zou verandering in duurzaamheid door middel van veranderkundige literatuur kunnen worden belicht. Hierbij kunnen (ook) organisationele veranderingen worden meegenomen in plaats van (alleen) de gedragskeuzes van de medewerker.

## Literatuurlijst

Ajzen, I. (1985). 'From intentions to actions: A theory of planned behavior,' In: J. Kuhl & J. Beckman (eds.), *Action control: from cognition to behavior* (p.11-39), Heidelberg Germany: Springer.

Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.

Aronson, E., Wilson, D. and Akert, R. (2007). *Social Psychology*. Pearson Education: USA.

Binnenlands bestuur: *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010-2011*. (<http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/trendnota-arbeidszaken-overheid-2011.pdf>). 31 mei 2011.

Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum

Bressers, J.Th.A. e.a. (1993). *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*, p. 17 - 31. Assen/Maastricht.

Bruin, de. H. (2011) *Framing: Het spel met taal in de politiek*. Atlas

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New York.

De Kruijk, M. en Van Enckevort, I. (1996). *Milieurelevant gedrag en sociale dilemma's: het optreden van sociale dilemma's bij automobiliteit*. Raad voor het Milieubeheer: Den Haag.

DeVellis, R.F. (2003). *Scale Development: theory and applications*. Sage Publications: California.

Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste*. Prometheus: Bert Bakker.

Duurzame gemeente: *Duurzaamheid en gemeenten*. ([www.duurzamegemeente.nl](http://www.duurzamegemeente.nl)). 5 april 2011.

De Boer, J. en Ester, P. (1985). 'Gedragsbeïnvloeding voor de Psychologie,' *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie* (40), p. 85-95.

Elsevier: *Omstreden Al Gore wint nobelprijs voor de Vrede*. (<http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Wetenschap/142283/Omstreden-Al-Gore-wint-Nobelprijs-voor-de-Vrede.htm>). 2 april 2011.

Elsevier: *Al Gore komt met een nieuw boek over het broeikas-effect*. (<http://www.elsevier.nl/web/10228289/Nieuws/Wetenschap/Al-Gore-komt-met-nieuw-boek-over-broeikas-effect.htm?rss=true>). 2 april 2011.

Epstein, M.C. (2008). *Duurzaam ondernemen, hoe werkt het en hoe je het kunt meten?*. Academic Service.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications: Londen.

Fishbein, M. en I. Ajzen (1975) *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading: Addison-Wesley.

Fridgen, C. (1994). 'Human disposition toward hazards: Testing the environmental appraisal inventory,' *Journal of Environmental Psychology* (14: 2), p. 101-111.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Geller, E. S., R. A. Winett and P. B. Everett (1982). *Preserving the Environment*. Elmsford, New York: Pergamon.

Glasbergen, P. (2000). 'De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting,' *Milieu, Tijdschrift voor Milieukunde* (15), p. 41-42.

Hirst, E. and Grady, S. (1983). 'Evaluation of a Winsoncin Utility Home Energy Audit Program,' *Journal of Environmental Systems* (12), p. 303-320.

Huxley, A. (1998). *Brave New World*. Harper Collins Publishers: New York.

Icek Ajzen: *Sample TpB Questionnaire*.  
(<http://people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.questionnaire.pdf>). 13 mei 2011.

Jagers, S.C. and Matti, S. (2010). 'Ecological Citizens: Identifying Values and Beliefs that support individual environmental responsibility among Swedes,' *Sustainability* (2), p. 1055-1079.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1984). 'Choices, values, and frames,' *American Psychologist* (39), p. 341-50.

Lamme, V. (2010). *De vrije wil bestaat niet*. Prometheus: Bert Bakker.

Leslie, E., Saelens, B., Frank, L., Owen, N. and Bauman, A. (2004). 'Residents' perceptions of walkability in objectively different neighbourhoods: a pilot study,' *Elsevier* (11), p. 227-236.

Levin, I. P., and Gaeth, G. J. (1988). 'How consumers are affected by the framing of attribute information before and after consuming the product,' *Journal of Consumer Research*, (15), p. 374-378.

Linville, D.G., Williams, S. and Arneric, S.P. (1993). 'Basal forebrain control of cortical cerebral blood flow is independent of local cortical neurons,' *Brain Res.* (622), p. 26-34.

Midden, C.J.H., Meter, J.F., Weenig, M.H., and Zieverink, H.J.A. (1983). 'Using feedback, reinforcement and information to reduce energy consumption in households: A fieldexperiment,' *Journal of Economic Psychology* (3:1), p. 65-86.

Ministerie van BZK: *Convenanten duurzaamheid*. (<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2009/03/17/convenanten-duurzaamheid.html>). 3 september 2011.

Ministerie van BZK: *Flitspanel*. (<http://flitspanel.nl>). 18 september 2011.

Milieu­zorg Overheden: *Milieu­zorg voor en door overheden*. (<http://www.milieu­zorgoverheden.nl>). 21 mei 2011.

Ministerie VROM: *Kamer­brief KADO*. (<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2010/05/17/voortgang-kabinetsbrede-aanpak-duurzame-ontwikkeling-kado-kamer­brief.html>). 16 mei 2008.

Miller, N. E. (1944). 'Experimental studies of conflict,' In J. Hunt (eds.), *Experimental studies of conflict* (pp. 431–465). Oxford, England: Ronald Press.

Orwell, G. (1949). *1984*. New American Library: New York

Pelletier, L., Green-Demers, L., Tuson, K., Noels, K. en Beaton, A. (1998). 'Why are You Doing Things for the Environment? The Motivation Toward the Environment Scale (MTES),' *Journal of Applied Social Psychology* (28), p. 437-468.

Poiesz, T. B. C. (1999). *Gedrag­management. Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc BV

Regeerakkoord VVD CDA 'Vrijheid en Verantwoordelijkheid'. 2010.

Rijksoverheid: *Categoriemanagement*. (<http://www.Rijksoverheid.nl/inkoop/>). 5 november 2011.

Rijksoverheid: *Duurzame Bedrijfsvoering in 2011 en verder*. (<http://www.duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/actueel/>). 12 april 2011.

Rijksoverheid: *Rijksoverheid Jaarverslag 2010 Milieu*. ([http://rijksbegroting.nl/2010/verantwoording/jaarverslag\\_kst15609333.html](http://rijksbegroting.nl/2010/verantwoording/jaarverslag_kst15609333.html)). 15 april 2011.

Rijksoverheid: *Duurzame Bedrijfsvoering*. (<http://www.duurzamebedrijfsvoering.nl/projecten/monitor/>). 17 april 2011.

Rijksoverheid: *Nota Programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid 2010*. ([http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:wW5jMDN6ndQJ:duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/download/pdf/Binnenwerk-programmanota-Duurzame-Bedrijfsvoering.pdf+Nota+Programma+Duurzame+Bedrijfsvoering+Rijksoverheid,+2010+%E2%80%A2&hl=nl&gl=nl&pid=bl&srcid=ADGEESgtmWCq1ZX3SavgCRWWpJG1ZThS5eZWV7RVCICTPQZ2Ea1F1LNj8-Wk56nENUXsJCKWewOra5G87QRF5tqmF-kD5b-mPeqi4T5-zaHDBxKlzQ8nbB3avfsSSjo\\_NhRQgjTMK84u&sig=AHIEtbQMu6JK8X2bP0NbW64brfH4kkajrQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:wW5jMDN6ndQJ:duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/download/pdf/Binnenwerk-programmanota-Duurzame-Bedrijfsvoering.pdf+Nota+Programma+Duurzame+Bedrijfsvoering+Rijksoverheid,+2010+%E2%80%A2&hl=nl&gl=nl&pid=bl&srcid=ADGEESgtmWCq1ZX3SavgCRWWpJG1ZThS5eZWV7RVCICTPQZ2Ea1F1LNj8-Wk56nENUXsJCKWewOra5G87QRF5tqmF-kD5b-mPeqi4T5-zaHDBxKlzQ8nbB3avfsSSjo_NhRQgjTMK84u&sig=AHIEtbQMu6JK8X2bP0NbW64brfH4kkajrQ)). 23 juni 2011.



Rijksoverheid: *Monitor Duurzame Bedrijfsvoering*.  
(<http://duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/projecten/monitor/>). 30 september 2011.

Rijksoverheid: *Kamerbrief 'Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksoverheid'*. (<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/02/14/kamerbrief-uitvoeringsprogramma-compacte-rijksdienst.html>). 14 februari 2011.

Rijksoverheid: *Resultaten programma Duurzame Bedrijfsvoering Rijk*.  
(<http://www.duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl>). 30 september 2011.

Schramade, P.W.J. (2008). 'Duurzaamheid als wicked problem,' *Holland Management Review* (25: 120), p. 3.

Schwartz's, S.H. (1977). 'Normative Influences on Altruism,' In L. Berkowitz (eds.), *Advances in Experimental Psychology* (10), p. 222-280.

Schwartz's, S.H. and Howard, J.A. (1981). 'A normative decisionmaking model of altruism,' In: J.P. Ruston & R.M. Sorrentino (eds.), *Altruism and helping behavior: social personality and developmental perspectives*, p. 189-211.

Siero, F.W., Bakker, A.B., Dekker, G.B., and van den Burg, M.T.C. (1996). 'Changing organizational energy consumption behavior through comparative feedback,' *Journal of Environmental Psychology* (16), p. 235-246.

Skinner, B.F. (1948). *Walden Two: Beyond Freedom and Dignity*. MacMillan: New York.

Sniderman, P.M., and Theriault, S.M. (2004). 'The Dynamics of Political Argument and The Logic of Issue Framing,' In: W.E. Saris and P.M. Sniderman (eds.). *Studies in Public Opinion: Attitudes, Nonattitudes, Measurement Error, and Change*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Steg, L. en Buijs, A. (2004). *Psychologie en duurzame ontwikkeling*. McDonald SSN: Nijmegen.

Steijn, B., *Public Service Motivation in the Netherlands*. Paper for the Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA), Public Personnel Policies Study Group, 6-9 September 2006.

Steijn, B. en Groeneveld, S. (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Koninklijke Van Gorcum: Assen.

Steg, L., Dreijerink, L., Abrahamse, W., (2006). 'Why are energy policies acceptable and effective?' *Environment and Behavior* (38), p. 92-111.

Steg, E.M. (1991). *Er leiden vele wegen naar Rome. Vermindering van het autogebruik door middel van gedragsbeïnvloeding*. Rijksuniversiteit Groningen: Haren.

Steg, E.M. (1996). *Gedragsverandering ter vermindering van het autogebruik: theoretische analyse en empirische studie over probleembesef, verminderingsbereidheid en beoordeling van beleidsmaatregelen*. Rijksuniversiteit Groningen: Haren.

Stichting Stimular: *Milieubarometer*. ([www.milieubarometer.nl](http://www.milieubarometer.nl)). 27 mei 2011.

Sudermadi, S., Suzuki, S., Kawada, T., Netti, H.W., Soemantri, S. and Tritugaswati, A. (2001), ' *Environment, Development and Sustainability* (3: 2), p. 169-183.

Swanborn, P.G. (1981). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*. Uitgeverij Boom: Meppel.

Fiske, S.T. en S.E. Taylor (2007) *Social cognition: from brains to culture*, Boston: McGraw-Hill.

Tiemeijer, W.L. (2011) *Hoe mensen keuzes maken: de psychologie van het beslissen*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Vandenabeele, W. (2007). 'Towards a theory of public service motivation: an institutional approach,' *Public Management Review* (9: 4), p. 545-556.

Van Houwelingen, J.H. and Van Raaij, F.W. (1989). 'The effect of goal-setting and daily Electronic Feedback on In-Home Energy Use,' *Journal of Consumer Research* 16, p. 98–105.

Van Thiel, S. (2007). *Inleiding Bestuurskundig onderzoek*. Coutinho: Den Haag.

Van Strien, P.J. (1975). 'Naar een methodologie van het praktijkdenken in de Sociale Wetenschappen,' *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie* (30).

Vermeer, P. (2007). *De Hr- ballon: tien populaire praktijken doorgeprikt*. Gent: Academica.

Vlek, C. Jager, W. en Steg, L. (1997). 'Modellen en strategieën voor gedragsverandering ter beheersing van collectieve risico's,' *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie* (52), p. 174-191.

Vocht, de A., (2007). *Basishandboek SPSS 15.0 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.



# BIJLAGEN



De bijlagen lopen op volgorde van de leesbaarheid in de tekst.

## Bijlage I Best practices bij de rijksoverheid

Bron: Plan van Aanpak Duurzaamheid Ministerie van OCW  
Directie CO/FHID, Royal Haskoning. Januari, 2011

Ministerie/ Organisatie	Contact persoon	Stand van zaken	Eindbeeld/ambitie	Inrichting organisatie/naam project
VWS	Caroline van Berkum	Tot 1 januari 2011 is binnen VWS praktisch niemand bezig geweest met duurzaamheid. Sinds die datum is er ca. 0,2 fte vrijgemaakt voor Duurzaamheid. Het verifiëren van de cijfers en het verwerken daarvan in de Milieubarometer heeft eerste prioriteit voor VWS. Het toekomstige beeld, ambitie en inrichting v/d organisatie m.b.t. duurzaamheid zal t.z.t. in overleg met het management aan de orde komen.	Er is op dit moment nog geen ambitie vastgesteld binnen VWS	In eerste instantie wordt er 0,2 fte (sinds 1 januari 2011) vrijgemaakt voor duurzaamheid.
BZK <sup>29</sup>	Anna Marieke Meijers			
Veiligheid en Justitie <sup>1</sup>	Gerard Rigter			
SZW	Arnold Kuiperi	<p>Wat gebeurt er al?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 100% duurzame Inkoop;</li> <li>– Pilot met Social return bij de verbouwing van het ‘Heelal’. In samenwerking met een SZW- beleidsafdeling en het ministerie van BZK.</li> <li>– De HRM Visie van SZW is uniek binnen de Rijksoverheid en gaat onder andere over duurzame inzetbaarheid en een divers personeelsbeleid.</li> <li>– Het Sociaal jaarverslag</li> <li>– Project Het Nieuwe Werken</li> <li>– Project Digitale stukkenstroom</li> <li>– Dubbelzijdig printen</li> </ul>	SZW zal minimaal zijn aandeel in de korte termijn doelen van het Rijksprogramma duurzame bedrijfsvoering uitvoeren. Het is raadzaam om onderstaande lijst te beschouwen en daaruit eigen doelen vast te stellen.	Er wordt een werkgroep ‘Duurzame Bedrijfsvoering’ opgericht waar vaste medewerkers vanuit hun eigen discipline binnen directie Bedrijfsvoering zitting hebben (Inkoop, P&O, ICT, IFM, Academie, auditdienst, FEZ bedrijfsvoering, M&C, etc.). In de werkgroep is ook een

<sup>29</sup> De gegevens zijn nog niet aangeleverd.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lichtsensoren op kantoor kamers en toiletten</li> <li>– Klimaatregeling op de kantoor kamers</li> <li>– Biologisch aanbod in het bedrijfsrestaurant.</li> <li>– fitness voor medewerkers</li> <li>– stilte/gebedsruimte</li> <li>– activiteiten op de Dag van de Duurzaamheid</li> <li>– dienstfietsen beschikbaar voor personeel.</li> <li>– gescheiden inzameling van oud papier</li> <li>– al 5 jaar 100% Groene stroom!</li> <li>– Fairtrade koffie bij automaten</li> <li>– Papieren koffiebekertjes</li> <li>– Schoonmaak is duurzaam</li> <li>– SZW voldoet aan de opgelegde jaarlijkse 2% energiebesparing. Hiervoor is een regeling getroffen dat de Rijks Gebouwendienst deze besparing voor ons realiseert.</li> </ul> <p>Wat zijn de plannen om de organisatie te verduurzamen?</p> <p>De concrete inbedding van duurzaamheid zal moeten plaatsvinden in het reguliere proces van de bedrijfsvoering. Dit behelst een interdisciplinaire en integrale aanpak. Door een beroep te doen op de aanwezige specialistische kennis kan er worden gewerkt aan optimale resultaten voor een duurzamer bedrijfsvoering. Hieronder volgt puntsgewijs een voorstel hiervoor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De pSG verbindt zich aan de ambitie om te zorgen dat duurzaamheid (op de lange termijn) een integraal, inspirerend onderdeel van de bedrijfsvoering is.</li> <li>• Hiertoe worden jaarlijks concrete doelstellingen in de managementafspraken van het MT Bedrijfsvoering opgenomen.</li> <li>• Om de managementafspraken inhoudelijk te voeden wordt jaarlijks getoetst op welke doelstellingen SZW voortgang heeft geboekt en waar mogelijkheden liggen om verder te verduurzamen. De gegevens komen voort uit de jaarlijkse monitor die door de SZW Auditdienst wordt getoetst.</li> <li>• Er wordt een werkgroep ‘Duurzame Bedrijfsvoering’ opgericht waar vaste medewerkers vanuit hun eigen discipline binnen directie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks 2% energiebesparing, met als einddoel 25 % reductie in 2020.</li> <li>• De energievoorziening in 2012 klimaatneutraal.</li> <li>• Duurzaam inkopen in 2010 over de hele linie ingevoerd</li> <li>• “Cradle to cradle”- principes toepassen bij het ontwerp van een aantal Rijksgebouwen en bij een deel van de inkoopprocessen in de vorm van additionele wensen. Productgroepen waar dit met name perspectieven biedt, zijn kantoormeubilair en –stoffering.</li> <li>• 1000 werkervaringsplaatsen t.b.v. re-</li> </ul>	<p>lid van het duurzame ambassadeursnetwerk vertegenwoordigd om zo de stem van de ‘klant’ van bedrijfsvoering te laten horen.</p> <p>De SZW-Auditdienst heeft ook een zetel in de werkgroep en blijft zo op de hoogte van de ontwikkelingen van duurzaamheid in de bedrijfsvoering.</p> <p>De Directeur Bedrijfsvoering heeft het voorzitterschap van deze werkgroep en is vanuit die positie verantwoordelijk voor de regie en coördinatie van duurzame bedrijfsvoering.</p>
--	--	--	---

		<p>Bedrijfsvoering zitting hebben (Inkoop, P&amp;O, ICT, IFM, Academie, auditdienst, FEZ bedrijfsvoering, M&amp;C, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de werkgroep is ook een lid van het duurzame ambassadeursnetwerk vertegenwoordigd om zo de stem van de ‘klant’ van bedrijfsvoering te laten horen.</li> <li>• De SZW-Auditdienst heeft ook een zetel in de werkgroep en blijft zo op de hoogte van de ontwikkelingen van duurzaamheid in de bedrijfsvoering.</li> <li>• De Directeur Bedrijfsvoering heeft het voorzitterschap van deze werkgroep en is vanuit die positie verantwoordelijk voor de regie en coördinatie van duurzame bedrijfsvoering.</li> <li>• De werkgroep is verantwoordelijk voor de praktische realisatie van de managementafspraken.</li> <li>• De leden van de werkgroep nemen deel aan vakgerelateerde initiatieven in de Rijksalliantie en het Rijksduurzaamheidsnetwerk en delen de opgedane kennis weer binnen de werkgroep.</li> <li>• De werkgroep doet ook voorstellen voor nieuwe initiatieven om de voortgaande verduurzaming vorm te geven.</li> </ul> <p>Hoe is duurzaamheid geborgd (Milieucertificering ISO 14001, MVO richtlijn ISO 26000) in de organisatie? SWZ is niet milieu gecertificeerd. Hiervoor zijn ook geen plannen.</p>	<p>integratie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandeel vrouwen in ABD functies naar 25% in 2011.</li> <li>• 50% groei allochtonen in beleids- en managementfuncties.</li> <li>• Reductie van het personeelsvolume met 12.800 fte met een minimum (minder dan 5%) reorganisatieontslagen.</li> </ul>	
VenW	Liesbeth van der Meer	Voerden diverse losse duurzame activiteiten uit via interne SSO organisatie. Hebben wel de ambitie om (in samenwerking met RWS) een milieumanagementsysteem te implementeren.	Duurzaam werken invoeren op ieder geval die gebieden waar dat interessante resultaten oplevert en op eenvoudige wijze kan worden bereikt	(nog) geen samenhangende systematische aanpak. Contactpersoon: Coen Bergeman
I&M	Liane Lankreijer	<p>Wat gebeurt er al?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een groot deel van de “bedrijfsinterne processen zijn gecertificeerd (ISO 14001: milieuzorg).</li> <li>• Het VROM-gebouw was toen het werd neergezet een</li> </ul>	Duurzaamheid is nooit klaar, daarom zal VROM jaarlijks bezien welke	Opgeheven, overgegaan in I&M en BZK. Er was een werkgroep (met beleids- en

		<p>duurzaamheidsvoorbeeld door de klimaatbeheersing met de vides en één van de eersten met warmtekuoudeopslag. Het energie- en gasgebruik per fte in het VROM-gebouw hoort in vergelijking tot de andere departementen tot de zuinigste (80kWh/m2).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VROM heeft als eerste departement haar vervoersmanagement stevig aangepakt: ‘dienstreizen en woon-werkverkeer met openbaar vervoer tenzij..’. Dienstauto’s op aardgas. Ook had VROM al vroeg dienstfietsen en compenseert VROM de CO2-uitstoot van vliegzeizen.</li> <li>• Gescheiden afvalinzameling is bij VROM al jaren vanzelfsprekend. GFT, papier, plastic, rest- en gevaarlijk afval (oa tl-buizen en versleten kantoorwanden/materiaal) en koffiebekers worden apart ingezameld. De afvalzakken in de prullenbakken zijn volledig biologisch afbreekbaar en composteerbaar.</li> <li>• Schoonmaak: Maakt geen gebruik van schoonmaakmiddelen. Biologisch afbreekbare schoonmaakdoekjes van microvezel materiaal.</li> <li>• Interieurbepanting: biologisch afbreekbare bestrijdingsmiddelen voor kamerplanten. Groenafval gerecycled tot compost.</li> <li>• Op diverse plaatsen in het gebouw zijn bewegingssensoren geplaatst zodat het licht vanzelf uit gaat als er in die kamer niet gewerkt wordt.</li> <li>• IT: het gebruik van broodroosters (het thin client concept) is energie- en materiaalbesparend, ook maakt VROM gebruik van een Rekencentrum van GTN (Wereldwijd leidend in groene datacenters)</li> <li>• Catering: biologisch</li> <li>• VROM koopt 100% duurzaam in</li> </ul>	<p>duurzaamheidstapen nog te nemen zijn in haar bedrijfsvoering. Stip op de horizon is de Rijksbrede (KADO-)doelstelling: De bedrijfsvoeringsdirecties krijgen de opdracht om ondersteund door de werkgroep duurzame bedrijfsvoering jaarlijks te bepalen welke concrete stappen gezet kunnen worden richting lange termijnambitie en VROM zal minimaal zijn aandeel in de korte termijn doelstellingen van het Rijksprogramma duurzame bedrijfsvoering uitvoeren. De korte termijn doelstellingen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energiebesparing:</li> </ul>	<p>bedrijfsvoeringsmensen) onder voorzitterschap van directeur Facilitair (die toevallig ook hoofd Bestuursondersteuning is en uit dien hoofde secretaris van BR, dit was gouden combi). Secretaris van bedrijfsvoeringsdirectieteam was ook secretaris van de werkgroep. Duurzaamheid is onderdeel van lijntaken, geen aparte functionarissen!</p>
--	--	--	--	---



			<p>jaarlijks 2% energiebesparing met als einddoel 25% reductie in 2020.</p> <p>-Klimaatneutrale energievoorziening: In 2012 is de energievoorziening klimaatneutraal</p> <p>- Duurzaam inkopen: In 2010 is duurzaam inkopen over de hele linie</p> <p>- Klimaatcompensatie van dienstreizen</p>	
Financiën	Mikis Winter	<p>In 2010 ligt de focus op een duurzame bedrijfsvoering. De directie Bedrijfsvoering geeft bij het nastreven van deze doelen extra aandacht aan de volgende zaken.</p> <p>Duurzaam inkopen Hier is het doel 100% Duurzaam inkopen in 2010 volgens de richtlijnen van SenterNovem ('comply or explain'). Wij willen dit vaststellen door een onafhankelijke audit, in ieder geval over de 2e helft van 2009 (doelstelling 2009: 80%) en de 1e helft van 2010. Indien de resultaten daartoe aanleiding geven dan laten wij begin 2011 een audit verrichten over de tweede helft van 2010. Met de afdeling inkoop is afgesproken dat zij vanaf januari 2010 zelf gaan registreren en rapporteren over het percentage duurzaam inkopen.</p> <p>Energiebesparing In oktober 2010 stelt de directie een meerjarenplan voor energiebesparing</p>	<p>- De politieke en bestuurlijke top dragen op proactieve wijze duurzaamheid uit binnen de rijksoverheid en naar de maatschappij (rol model).</p> <p>- Medewerkers zijn er trots op dat zij voor een duurzame organisatie werken.</p> <p>- Duurzaamheid</p>	Een programmamanager duurzaamheid (0,5 tot 1,0 fte, variërend per periode) en dat er meer dan dertig intrinsiek gemotiveerde duurzame 30-medewerkers zijn

		<p>vast. Dit plan geeft concrete invulling aan de activiteiten die nodig zijn om de doelstelling te behalen van jaarlijks 2% reductie t.o.v. 2007 met het oog op het de doelen 25% reductie in 2020 en klimaatneutrale energievoorziening in 2012. Dit plan baseert zich op actuele meetgegevens en een onafhankelijk advies. De afspraak met Safire is dat zij vanaf januari 2010 maandelijkse meetgegevens gaan leveren.</p> <p>Intern en extern samenwerken  In november 2010 blijkt uit een onderzoek door de RAD dat de Financiën minimaal 1 niveau hoger scoort op het groeimodel 'Naar een duurzame organisatie' (vergeleken met het RAD-onderzoek uit november 2009). Bij deze groei staat het thema samen werken aan duurzaamheid centraal. Daartoe wil Bedrijfsvoering tien bijeenkomsten organiseren op basis van interne vraag en interne samenwerking met bestaande groepen zoals CCO milieu, Jofi, lunchlezingen. Daarnaast zoeken wij verdergaande verbinding met het programma Duurzame Belastingdienst, het programma Duurzame Bedrijfsvoering van DGOBR, interdepartementale netwerken zoals de Rijksalliantie voor Duurzame Bedrijfsvoering. In en rond deze verbindingen benutten wij kansen, anticiperen op nieuwe doelstellingen vanuit DGOBR en zorgen wij voor communicatiemomenten waarbij wij laten zien wat er al gebeurt en wat de plannen zijn. Binnen deze communicatie en verbinding speelt de programmamanager Duurzaamheid een regierol en binnen de directie Bedrijfsvoering een sturende rol.</p> <p>Sociale duurzaamheid  Dit thema en alle zaken die daar voor ons ministerie mee verband houden die worden in het speerpunt 'divers samengesteld personeelsbestand' benoemd.</p> <p>Certificering  Financiën is ISO 14001 gecertificeerd</p>	<p>maakt deel uit van de misse en strategie van de organisatie. Er is sprake van een integraal concept. De lange termijn staat voorop.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sturing op duurzaamheid is output en outcome gericht. Streven is waar bereik je het grootste effect.</li> <li>- Bij monitoring wordt gebruik gemaakt van nationale en Internationale benchmark gegevens binnen en buiten de overheid.</li> <li>- Het topmanagement stelt financiële middelen beschikbaar voor innovatie op het gebied van duurzaamheid.</li> <li>- Medewerkers en management van de organisatie spelen op diverse niveaus (lokaal, nationaal/EU en</li> </ul>	
--	--	--	---	--

			<p>Internationaal) een vooraanstaande rol in kennisuitwisseling over duurzaamheid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzaamheid wordt op proactieve wijze gecommuniceerd binnen en buiten de organisatie.</li> <li>- Er zijn nauwe samenwerkingsverbanden met stakeholders. Hiermee wordt een gezamenlijk beeld gedeeld. Hun mening telt.</li> <li>- Het eigen MVO-jaarverslag is een voorbeeld voor de rijksoverheid en het bedrijfsleven.</li> </ul>	
AZ	Marcel Verbeek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door middel van onze inkoopcontracten zoals catering en schoonmaak zorgt AZ ervoor dat ze voldoen aan de wettelijk gestelde eisen;</li> <li>- Op het gebied van klimaat gecompenseerd reizen doet AZ mee met de interdepartementale aanbesteding die VROM in 2007 heeft getrokken.</li> </ul>	<p>Bij AZ is er op het gebied van duurzaamheid nog niet een echte structuur opgezet. Een ambitie ontbreekt daarom ook. De intentie is om in 2011 dit onderwerp wat</p>	0,1 fte voor de gehele organisatie

			meer in te bedden in de organisatie en daar kan de milieubarometer een goed hulpmiddel voor zijn.	
EL&I30 EZ	G.L.J.M. (Frits) van Luxemburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EZ-kerndepartement is ISO 14001 gecertificeerd met bijbehorende jaarlijkse cyclus; (het draaien van de cyclus is sinds dit jaar grotendeels uitbesteed aan de Dienst Bedrijfsvoering van voorheen LNV)</li> <li>- Jaarlijks Milieubeleidsnota (ambitie, beleid, ontwikkelingen, activiteiten en doelstellingen)</li> <li>- Jaarlijks milieujaarverslag en Milieubarometer; (wordt volgend jaar: MVO-beleidsnota en MVO jaarverslag)</li> <li>- Aansluiting tussen primaire proces en beleid bij * beleidsadvisering (denk aan o.a. KADO) en * bij uitvoeren van activiteiten waarbij sprake is van voorbeeldwerking en/of launching customership in de bedrijfsvoering</li> <li>-Departementale samenwerking (met de diensten en agentschappen) is opgepakt. Agentschap NL is eveneens ISO 14001 gecertificeerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzame bedrijfsvoering/MVO is een prioriteit van de EZ bedrijfsvoering</li> <li>-Vastgelegde ambitie is z.s.m. volledig klimaatneutrale bedrijfsvoering voor a het kerndepartement en b geheel EZ (tijdstip van realisatie te bepalen na onderzoek hiernaar)</li> <li>- Doelstellingen: op het gebied van * klimaatneutraal (LED-verlichting; videoconferencing / teleconferencing, vergroenen wagenpark; slaapstand/uitschakel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsvoering: coördinator duurzame bedrijfsvoering (formeel 0,5 fte, in de praktijk nu 0,8 fte door groeiend werkpakket en de prioritering), ondergebracht bij de functie van sr. beleidsadviseur. Tevens regiefunctie voor de diensten en agentschappen van EZ.</li> <li>Daarnaast is er deelname aan het Milieu uitvoeringsteam dat zorgt voor de ISO 14001 cyclus (zie verder bij LNV)</li> <li>Daarnaast inzet van een extern adviseur voor inbreng audit- en duurzaamheidsexpertise en</li> </ul>

<sup>30</sup> De samengaande ministeries zijn bezig om de agenda en ambities op elkaar af te stemmen.

			<p>en PC app.; groen gas; woonwerkverkeer) * Papier (dubbelzijdig, digitaal werken en paraferen; proef met e-readers/i-pads) * Afval (verhogen scheidingspercentage van 76 naar 85/90%; symposium - die van 13/10 dus...) * Diversiteit (loopbaankansen vrouwen, vergroten betrokkenheid management, loopbaanontwikkeling in alle fases vd loopbaan) * Bedrijfsethiek (Het verhogen van het bewustzijn van de bijzondere maatsch. taak en positie van rijksambtenaren, Implementeren maatregelen uit AR-rapport).</p> <p>Daarnaast nog doelstellingen van organisatorische aard (intranetportal,</p>	<p>begeleiden van de ISO 14001 cyclus (<i>gezamenlijk aanbesteed en werkzaam voor LNV én EZ-deel; in 2010 ca. 170 uur</i>).</p> <p>Er zijn geen officiële functiebeschrijvingen gericht op duurzaamheid/MVO; dit zal er vermoedelijk ook nooit komen door de vereenvoudiging van het functiegebouw Rijk; resteert een met het management afgesproken beschrijving van bijvoorbeeld de coördinatorrol, zoals bijgevoegd.</p>
--	--	--	--	---

LNV	J. (Jaap) Roelands	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 14001 gecertificeerd</li> <li>- Doelstellingen op basis van beleidsuitgangspunten vergelijkbaar met EZ (alleen minder vergaande ambitie en minder specifiek gemaakte doelstellingen en activiteiten)</li> <li>- Aansluiting met het primaire proces op het gebied van biologische catering</li> </ul>	<p>'duurzame dertig' EZ, samenwerking met agentschappen en diensten etc)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doel: behouden certificering, 100%duurzaam aanbesteden en behouden koppositie bij biologisch cateren (categoriemanagement ligt bij voorheen LNV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkzaamheden mbt beleid en regie op duurzaamheid in de bedrijfsvoering is ondergebracht bij een beleidsadviseur, geen specifieke coördinatorfunctie.</li> <li>- Deelname aan Milieu uitvoeringsteam LNV/EZ, nu bijna uitsluitend medewerkers van voorheen LNV: deelname aan ca. 10 vergaderingen (naar noodzaak gezien het onderwerp) en uitvoeren diverse activiteiten in het kader van de ISO 14001 cyclus, ca 25 mensen met inzet die varieert per persoon per jaar.</li> <li>In 2010 inzet van Adviseur Opdrachtneming en kwaliteit die de rol van milieucoördinator uitvoert(deeltijd)</li> </ul>
-----	-----------------------	--	---	--

Defensie	Mark van den Hout	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het totale energieverbruik van Defensie is vanaf 1990 met 27% gedaald;</li> <li>- Door de inkoop van “garantie van oorsprong”-certificaten is in 2008 voor 75% gebruik gemaakt van duurzaam opgewekte elektriciteit (groene stroom). Dit is 19% van het totale energieverbruik bij het onroerend goed.</li> <li>- Op relatief kleine schaal wordt thermische en- fotovoltaïsche zonne-energie gebruikt.</li> <li>- Defensie voert haar gevaarlijk afval apart af en scheidt haar bedrijfsafval en gevaarlijk afval in twaalf aparte substromen, die gescheiden worden afgevoerd. Op dit moment wordt 68% van de afvalstoffen van Defensie gescheiden afgevoerd (100% van de gevaarlijke afvalstoffen en 58% van de bedrijfsafvalstoffen).</li> <li>- Sommige onderdelen van Defensie zijn al gecertificeerd. Er zijn geen plannen om ISO 26000 in te gaan voeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Rijksdoelstelling van 2% energiebesparing over de periode 2007-2020 kan gehaald worden door een pakket energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd korter dan acht jaar;</li> <li>- In 2020 dient van het totale energieverbruik van het vastgoed en de voertuigen van Defensie 20% duurzaam te zijn.</li> <li>- Op basis van de doelstelling dat de Rijksoverheid in 2012 klimaatneutraal gehuisvest is zal in 2012 naast elektriciteit ook het gas en de huisbrandolie voor verwarming van gebouwen 100% duurzaam</li> </ul>	
----------	-------------------	---	---	--

			<p>moeten zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2012 heeft Defensie het windmolenpark in Coevorden gerealiseerd met een vermogen van ongeveer tien megawatt. Hierdoor zal circa zeven procent van het totale elektriciteitsverbruik van Defensie met behulp van eigen windturbines worden opgewekt.</li> <li>- Defensie zal uiterlijk 2012 een besparing op het leidingwaterverbruik realiseren van 5% t.o.v. 2008;</li> <li>- Defensie heeft in 2012 voor alle defensieonderdelen de invoering van milieumanagementsystemen voorgeschreven, opgezet en</li> </ul>	
--	--	--	--	--



			ingevoerd volgens de ISO 14000-norm.	
BuZa	Ronald Nijland	<p>BUZA heeft al sinds 1999 systematisch en consequent aandacht voor het milieu. Het bewijs hiervan is het ISO 14001 certificaat. Dit jaar is BUZA al 11 jaar gecertificeerd volgens de eisen v/h milieumanagementsysteem. In 2009 zijn er ambitieuze plannen gepresenteerd voor het bouwen van twee duurzame ambassadegebouwen in Amman en Canberra. “The Dutch set a task”, kopte de Australische pers. Er wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met het regionale klimaat en de lokale bouwstijl.</p> <p>Een andere mijlpaal is het gebruik van duurzame energie. In 2009 is alle afgenomen energie 80% duurzaam. Andere voorbeelden van genomen maatregelen zijn een stimuleringsprogramma voor reizen per openbaar vervoer, energiezuinige verlichting en het vervangen van printers door multifunctionele apparaten.</p> <p>Afval wordt inmiddels voor 90% gerecycled en gescheiden bij de bron. Verder is er een proef gestart om LED-verlichting aan te leggen in de werkruimtes in het kantorenappartement Bosclust en gaan we meer aandacht besteden aan duurzaam eten. Doel is dat 40% van het gehele cateringassortiment uit duurzame producten bestaat.</p>	Het ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag wil in 2012 een klimaatneutrale organisatie zijn en in 2010 100% duurzaam inkopen. Voor de posten in het buitenland geldt een zoveel mogelijk klimaat neutrale organisatie, afhankelijk van de omstandigheden v/h land. Het ministerie richt zich hierbij op 9 thema's: energie, inkoop, transport, catering, opleidingen, papier, gebouw, sociaal en afval.	Op dit moment houdt eigenlijk niemand zich specifiek bezig met duurzaamheid op het Ministerie
OCW <sup>31</sup>	Maarten Dekkers / Marcos Buiza			
Belastingdienst <sup>32</sup>	Frank Knuvers			
RWS	Martien	Bezig om binnen de Facilitaire werkvelden een milieumanagementsysteem	Ambities gefocussed	Directeur duurzaamheid:

<sup>31</sup> Nadere invulling volgt na besluitvorming.

<sup>32</sup> De gegevens van de belastingdienst zijn nog niet verwerkt.

	Verdonk	<p>te implementeren via Corporate aanpak. Eerste rapportage verschijnt begin 2011</p> <p>Bezig met implementeren van energie meet en energie managementsysteem</p> <p>In primaire werkprocessen lopen diverse acties met grote impact perspectieven. Er is tussen beide (gescheiden) werkvelden overlap en frequente samenwerking. RWS heeft in bedrijfsplan 2008 – 2012 het onderwerp duurzaam als belangrijk aandachtspunt opgenomen.</p> <p>Een specifiek onderdeel (waterbouwkundig lab) is ISO gecertificeerd.</p>	<p>op; energie; duurzaam inkopen; mobiliteit en omgevingsmanagement. Bedrijfsbrede aanpak</p>	<p>Anette Augustijn, Projectleider: Harald Versteeg. Strategisch projectleider facilitair: Dick Jonker. Projectleider interne energie efficiency: Bas Nagtegaal</p>
IND	Hans van Alsté Adviseur duurzaamheid	<p>Bestaande initiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname aan Programma Energiemanagement van de Rijksgebouwendienst (RGD)</li> <li>- Deelname aan Programma FCIB (Functioneel Controleren, Inregelen en Beproeven van klimaatinstallaties van gebouwen) van de RGD</li> <li>- Platform duurzaamheid opgericht in 2010, bestaande uit medewerkers uit primaire en ondersteunende processen en een directielid</li> <li>- Voorbereiding bewustwordingscampagne door Platform</li> <li>- Onderhouden en ‘vullen’ van site duurzaamheid op intranet door Platform</li> <li>- 100% afname van elektriciteit die met waterkracht is opgewekt</li> <li>- 100% duurzaam inkopen vanaf 2010</li> <li>- Installatie van innovatief Energiedak (in dakbedekking geïntegreerde flexibele zonnepanelen) bij pand in Zevenaar</li> <li>- Testen van energiemanagement programma voor computers en schermen</li> <li>- Lopend onderzoek naar energiebesparing op verlichting in pand in Ter Apel</li> </ul> <p>Aansluiting met primair proces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Via Platformleden afkomstig uit primaire processen</li> <li>- Via inkoop (bijvoorbeeld voorstel voor telefonisch tolken)</li> </ul>	<p>Voor de lange termijn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-De IND gaat voor duurzaamheid en sluit zich aan bij de rijksbrede ambitie om vorm te geven aan een duurzame samenleving (uit Jaarplan 2010)</li> <li>-Deze ambitie is nog niet nader omschreven of ingevuld</li> </ul> <p>Voor de middellange en korte termijn</p> <p>In het Jaarplan 2010 heeft de IND aangegeven dat zij -duurzaamheid zwaar mee wil laten wegen in aanbestedingstrajecten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-2% energie wil besparen ten opzichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviseur duurzaamheid bij huisvesting (1 fte detachering)</li> <li>- Nevenactiviteit voor meeste leden van het Platform (? fte)</li> <li>- Voor medewerker communicatie en directielid van het Platform één van de taken (? fte)</li> <li>- Vast onderdeel van het werk van inkopers (? fte)</li> <li>- Inspanningen van overige medewerkers voor duurzaamheid (? fte)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via medezeggenschap (bijvoorbeeld vragen over duurzaamheid bij verbouwingen)</li> </ul> <p>Plannen om organisatie te verduurzamen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog geen sprake van gestructureerde planvorming</li> <li>- Initiatieven vooral gericht op bewustwording en 'quick wins' of 'laaghangend fruit'</li> <li>- Platform is ervan overtuigd dat er een beleidsplan moet komen</li> </ul> <p>Hoe is duurzaamheid geborgd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet d.m.v. een (milieu)managementsysteem of (MVO)richtlijn</li> <li>- Nu afhankelijk van 'aangeboden' programma's en 'willekeurig opkomende' initiatieven</li> </ul>	<p>van vorig jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Een werkgroep wil oprichten die zich bezighoudt met duurzaamheid</li> <li>-medewerkers 20 praktische tips wil geven om duurzamer te werken</li> </ul>	

## Bijlage II Kenmerken respondenten

	3S wel gezien		3S niet gezien		Totaal
Totale N	359		370		729
Geslacht	Man	225	Man	239	464
	Vrouw	134	Vrouw	131	265
<b>Departement</b>					
AZ	1		4		8
BZK	33		27		60
Defensie	1		1		2
EZLI	39		46		85
Fin	89		77		166
IM	51		61		112
OC&W	13		13		26
SoZaWe	7		12		19
VenJ	82		96		178
VWS	21		13		34
BuZa	7		3		10
Anders	15		17		32
Functieraakvlak met duurzaamheid	Ja	156	Ja	144	3024
	Nee	203	Nee	222	425
<b>Leeftijd</b>					
61-67=	27		31		58
51-60	151		157		308
41-50=	122		109		231
31-40	51		63		114
23-30=	8		15		18
<b>Hoogst genoten opleiding</b>					
Basisonderwijs	1		0		1
LBO, VMBO-praktijk	2		4		6
Mavo, VMBO- theorie, 3 HAVO/VWO	20		18		38
HAVO, VWO	27		29		56
MBO	48		67		115
HBO	134		133		267
WO Bachelor, kandidaatsexamen	6		8		14
WO, KIM, KMA	106		94		200
WO: gepromoveerd (dr.)	14		17		31
Anders	1		0		1
Leidinggevende functie	Ja	69	Ja	53	122
	Nee	290	Nee	317	607
Salarisschaal	Laag (< schaal 8)	78		88	166
	Hoog (> schaal 8)	281		282	563

Bijlage III Sterke onderlinge samenhang tussen de determinanten van duurzaam gedrag (*correlations analyse*).

	Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van verantwoordelijke di	Determinant Motivatie	Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid
<b><u>Probleembesef</u></b>						
Pearson Correlation	-	.389**	.443**	-.050	.420**	.348**
Sig. (2-talied)	-	.000	.000	.177	.000	.000
N	792	728	729	729	729	729
<b><u>Gevoel van verant.</u></b>						
Pearson Correlation	.398**	-	.489**	.110**	.402**	.391**
Sig. (2-talied)	.000	-	.000	.003	.000	.000
N	792	728	729	729	729	729
<b><u>Motivatie</u></b>						
Pearson Correlation	.443**	.489**	-	.090*	.669**	.510**
Sig. (2-talied)	.000	.000	-	.015	.000	.000
N	792	728	729	729	729	729
<b><u>Gelegenheid</u></b>						
Pearson Correlation	-.050	.110**	.090*	-	.083*	.179**
Sig. (2-talied)	.177	.0003	.015	-	.026	.000
N	792	728	729	729	729	729
<b><u>Attitude</u></b>						
Pearson Correlation	.420**	.402**	.669**	.083*	-	.597**
Sig. (2-talied)	.000	.000	.000	.026	-	.000
N	792	728	729	729	729	729
<b><u>Subjectieve uity.</u></b>						
Pearson Correlation						
Sig. (2-talied)	.348**	.391**	.510**	.179**	.597**	-
N	.000	.000	.000	.000	.000	-
	792	728	729	729	729	729

## Bijlagen IV

### Correlatietabel alle afhankelijke, onafhankelijke en controle variabelen

#### CORRELATIONS

		Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid	Determinant Motivatie
Determinant Probleembesef	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 729		
Determinant Gevoel van verant- woordelijkheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.389** .000 728	1 728	
Determinant Motivatie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.443** .000 729	.489** .000 728	1 729
Determinant Gelegenheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.050 .177 729	.110** .003 728	.090* .015 729
Determinant Attitude	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.420** .000 729	.402** .000 728	.669** .000 729
Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.348** .000 729	.391** .000 728	.510** .000 729
Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.042 .254 729	.028 .445 728	.030 .425 729
Dummy Min.Def.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.043 .244 729	-.041 .274 728	.088* .017 729
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.003 .938 729	.037 .323 728	.042 .261 729

Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.006 .874 729	.010 .794 728	-.083 .024 729
Dummy Min.IM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.083* .025	-.006 .866	-.003 .939

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

		Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve Uitvoerbaarheid
Determinant Probleembesef	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Gevoel van verant- woordelijkheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Motivatie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Gelegenheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 729		
Determinant Attitude	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.083* .026 729	1 729	
Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.179** .000 729	.597** .000 729	1 729
Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.026 .485 729	.041 .268 729	.043 .250 729
Dummy	Pearson Correlation	.058	.060	.097**

Min.Def.	Sig. (2-tailed) N	.116 729	.104 729	.008 729
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.015 .693 729	.029 .438 729	-.028 .453 729
Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.103** .005 729	-.056 .134 729	-.017 .644 729
Dummy Min.IM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.041 .273	-.048 .193	-.005 .895

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

		Dummy MinisterieBZK	Dummy Min.Def.	Dummy Min.EZLI
Determinant Probleembesef	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Gevoel van verant- woordelijkheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Motivatie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Gelegenheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Attitude	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			
Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			



Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 729		
Dummy Min.Def.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.016 .672 729	1 729	
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.109** .003 729	-.019 .607 729	1 729
Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.163** .000 729	-.028 .443 729	-.197** .000 729
Dummy Min.IM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.128 .001	-.022 .547	-.155** .000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

		Dummy Min.Financ.	Dummy Min.IM	Dummy Min.OCMW
Determinant Probleembesef	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.006 .874 729	-.083* .025 729	-.043 .248 729
Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.010 .794 728	-.006 .866 728	-.081* .028 728
Determinant Motivatie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.083 .024* 729	-.003 .939 729	.004 .915 729
Determinant Gelegenheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.103** .005 729	.041 .273 729	.037 .325 729
Determinant Attitude	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.056 .134	-.048 .193	.066 .077

	N	729	729	729
Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.017 .644 729	-.005 .895 729	-.004 .909 729
Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.163** .000 729	-.128** .001 729	-.058 .120 729
Dummy Min.Def.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.028 .443 729	-.022 .547 729	-.010 .786 729
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.197** .000 729	-.155** .000 729	-.070 .059 729
Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 729	-.231** 729	-.104** 729
Dummy Min.IM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.231** .000	1	-.082 .027

## CORRELATIONS

		Dummy Min.SoZAWe	Dummy Min.VenJ	Dummy Min.VWS
Determinant Probleembesef N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.017 .642 729	.053 .150 729	.021 .568 729
Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.050 .181 728	.014 .697 728	.032 .393 728
Determinant Motivatie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.033 .372	.058 .117	-.001 .969

	N		729	729	729
Determinant Gelegenheid	Pearson Correlation		.010	-.170**	-.036
	Sig. (2-tailed)		.789	.000	.331
	N		729	729	729
Determinant Attitude	Pearson Correlation		.007	.013	-.011
	Sig. (2-tailed)		.848	.734	.771
	N		729	729	729
Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid N	Pearson Correlation		-.039	.044	-.055
	Sig. (2-tailed)		.298	.235	.135
	N		729	729	729
Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation		-.049	-.170**	-.066
	Sig. (2-tailed)		.186	.000	.074
	N		729	729	729
Dummy Min.Def.	Pearson Correlation		-.009	-.030	-.012
	Sig. (2-tailed)		.817	.422	.755
	N		729	729	729
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation		-.059	-.206**	-.080*
	Sig. (2-tailed)		.109	.000	.030
	N		729	729	729
Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation		-.089*	-.309**	-.120**
	Sig. (2-tailed)		.016	.000	.001
	N		729	729	729
Dummy Min.IM	Pearson Correlation		-.070	-.242**	-.094*
	Sig. (2-tailed)		.060	.000	.011

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

		Dummy Min.BuZa	Dummy Anders	Monitorwel/niet Gezien
Determinant Probleembesef	Pearson Correlation	.056	.009	.088
	Sig. (2-tailed)	.131	.804	.018*
	N	729	729	729
Determinant Gevoel van verant-	Pearson Correlation	.019	-.032	.040
	Sig. (2-tailed)	.616	.382	.283

woordelijkheid N		728	728	728
Determinant	Pearson Correlation	-.001	-.037	-.027
Motivatie	Sig. (2-tailed)	.979	.325	.467
	N	729	729	729
Determinant	Pearson Correlation	.070	.047	.086*
Gelegenheid	Sig. (2-tailed)	.059	.205	.020
	N	729	729	729
Determinant	Pearson Correlation	.051	-.011	.051
Attitude	Sig. (2-tailed)	.170	.765	.171
	N	729	729	729
Determinant	Pearson Correlation	.075*	-.018	.045
Subjectieve	Sig. (2-tailed)	.043	.622	.223
uitvoerbaarheid N		729	729	729
Dummy	Pearson Correlation	-.035	-.064	.034
MinisterieBZK	Sig. (2-tailed)	.341	.083	.353
	N	729	729	729
Dummy	Pearson Correlation	-.006	-.011	.001
Min.Def.	Sig. (2-tailed)	.868	.762	.983
	N	729	729	729
Dummy	Pearson Correlation	-.043	-.078*	-.024
Min.EZLI	Sig. (2-tailed)	.248	.036	.510
	N	729	729	729
Dummy	Pearson Correlation	-.064	-.116**	.047
Min.Financ.	Sig. (2-tailed)	.084	.002	.201
	N	729	729	729
Dummy	Pearson Correlation	-.050	-.091	-.032
Min.IM	Sig. (2-tailed)	.175	.014	.394

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

	32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met		
--	---	--	--

		duurzaamheid?	10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	10020. Wat is uw salarisschaal?
Determinant Probleembesef	Pearson Correlation	-.001	-.011	-.025
	Sig. (2-tailed)	.982	.774	.498
	N	729	729	729
Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid	Pearson Correlation	-.065	-.012	.014
	Sig. (2-tailed)	.079	.750	.712
	N	728	728	728
Determinant Motivatie	Pearson Correlation	-.078*	.009	.039
	Sig. (2-tailed)	.035	.803	.293
	N	729	729	729
Determinant Gelegenheid	Pearson Correlation	-.102**	.073*	.142**
	Sig. (2-tailed)	.006	.049	.000
	N	729	729	729
Determinant Attitude	Pearson Correlation	-.010	.062	.040
	Sig. (2-tailed)	.779	.092	.286
	N	729	729	729
Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid	Pearson Correlation	-.098**	-.024	-.027
	Sig. (2-tailed)	.008	.520	.470
	N	729	729	729
Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation	.031	.042	.003
	Sig. (2-tailed)	.410	.262	.931
	N	729	729	729
Dummy Min.Def.	Pearson Correlation	-.062	-.039	-.047
	Sig. (2-tailed)	.094	.294	.200
	N	729	729	729
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation	-.100**	.140**	.117**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.002
	N	729	729	729
Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation	.114**	-.228**	-.035
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.350
	N	729	729	729
Dummy Min.IM	Pearson Correlation	-.133**	.036	.081*
	Sig. (2-tailed)	.000	.328	.028

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

		10001. Bent u:	10010. Heeft u een leidinggevende functie?
Determinant	Pearson Correlation	.069	-.017
Probleembesef	Sig. (2-tailed)	.064	.638
	N	729	729
Determinant	Pearson Correlation	.027	.063
Gevoel van verantwoordelijkheid	Sig. (2-tailed)	.475	.091
	N	728	728
Determinant	Pearson Correlation	.080*	.025
Motivatie	Sig. (2-tailed)	.031	.493
	N	729	729
Determinant	Pearson Correlation	-.035	.086*
Gelegenheid	Sig. (2-tailed)	.342	.020
	N	729	729
Determinant	Pearson Correlation	.079*	.012
Attitude	Sig. (2-tailed)	.032	.737
	N	729	729
Determinant	Pearson Correlation	.063	.068
Subjectieve uitvoerbaarheid	Sig. (2-tailed)	.088	.068
	N	729	729
Dummy MinisterieBZK	Pearson Correlation	.033	-.014
	Sig. (2-tailed)	.372	.707
	N	729	729
Dummy Min.Def.	Pearson Correlation	.015	-.024
	Sig. (2-tailed)	.688	.526
	N	729	729
Dummy Min.EZLI	Pearson Correlation	-.008	.089*
	Sig. (2-tailed)	.830	.016
	N	729	729
Dummy Min.Financ.	Pearson Correlation	-.152**	-.086*
	Sig. (2-tailed)	.000	.021
	N	729	729
Dummy	Pearson Correlation	-.108**	-.018

Min.IM	Sig. (2-tailed)	.003	.632
--------	-----------------	------	------

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

		Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van Verantwoordelijkheid	Determinant Motivatie
DummyMinIM	N	729	728	729
DummyMin.OCMW	Pearson Correlation	-.043	-.081*	.004
	Sig. (2-tailed)	.248	.028	.915
	N	729	728	729
DummyMin.SoZAWe	Pearson Correlation	-.017	-.050	-.033
	Sig. (2-tailed)	.642	.181	.372
	N	729	728	729
DummyMin.VenJ	Pearson Correlation	.053	.014	.058
	Sig. (2-tailed)	.150	.697	.117
	N	729	728	729
DummyMin.VWS	Pearson Correlation	.021	.032	-.001
	Sig. (2-tailed)	.568	.393	.969
	N	729	728	729
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation	.056	.019	-.001
	Sig. (2-tailed)	.131	.616	.979
	N	729	728	729
DummyAnders	Pearson Correlation	.009	-.032	-.037
	Sig. (2-tailed)	.804	.382	.325
	N	729	728	729
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation	.088*	.040	-.027
	Sig. (2-tailed)	.018	.283	.467
	N	729	728	729
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	Pearson Correlation	-.001	-.065	-.078*
	Sig. (2-tailed)	.982	.079	.035
	N	729	728	729
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation	-.011	-.012	.009
	Sig. (2-tailed)	.774	.750	.803

	N	729	728	729
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation	-.025	.014	.039
	Sig. (2-tailed)	.498	.712	.293
	N	729	728	729
10001. Bent u:	Pearson Correlation	.069	.027	.080*
	Sig. (2-tailed)	.064	.475	.031
	N	729	728	729

### CORRELATIONS

		Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid
DummyMinIM	N	729	729	729
DummyMin.OCMW	Pearson Correlation	.037	.066	-.004
	Sig. (2-tailed)	.325	.077	.909
	N	729	729	729
DummyMin.SoZAWe	Pearson Correlation	.010	.007	-.039
	Sig. (2-tailed)	.789	.848	.298
	N	729	729	729
DummyMin.VenJ	Pearson Correlation	-.170**	.013	.044
	Sig. (2-tailed)	.000	.734	.235
	N	729	729	729
DummyMin.VWS	Pearson Correlation	-.036	-.011	-.055
	Sig. (2-tailed)	.331	.771	.135
	N	729	729	729
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation	.070	.051	.075*
	Sig. (2-tailed)	.059	.170	.043
	N	729	729	729
DummyAnders	Pearson Correlation	.047	-.011	-.018
	Sig. (2-tailed)	.205	.765	.622
	N	729	729	729
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation	.086*	.051	.045
	Sig. (2-tailed)	.020	.171	.223
	N	729	729	729
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken	Pearson Correlation	-.102**	-.010	-.098**
	Sig. (2-tailed)	.006	.779	.008



met duurzaamheid?	N		729	729	729
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation		.073*	.062	-.024
	Sig. (2-tailed)		.049	.092	.520
	N		729	729	729
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation		.142**	.040	-.027
	Sig. (2-tailed)		.000	.286	.470
	N		729	729	729
10001. Bent u:	Pearson Correlation		-.035	.079*	.063
	Sig. (2-tailed)		.342	.032	.088
	N		729	729	729

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

		DummyMinisterie BZK	DummyMin.Def.	DummyMin.EZLI
DummyMinIM	N	729	729	729
DummyMin.OCMW	Pearson Correlation	-.058	-.010	-.070
	Sig. (2-tailed)	.120	.786	.059
	N	729	729	729
DummyMin.SoZAWe	Pearson Correlation	-.049	-.009	-.059
	Sig. (2-tailed)	.186	.817	.109
	N	729	729	729
DummyMin.VenJ	Pearson Correlation	-.170	-.030	-.206**
	Sig. (2-tailed)	.000**	.422	.000
	N	729	729	729
DummyMin.VWS	Pearson Correlation	-.066	-.012	-.080*
	Sig. (2-tailed)	.074	.755	.030
	N	729	729	729
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation	-.035	-.006	-.043
	Sig. (2-tailed)	.341	.868	.248
	N	729	729	729
DummyAnders	Pearson Correlation	-.064	-.011	-.078*
	Sig. (2-tailed)	.083	.762	.036
	N	729	729	729
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation	.034	.001	-.024

	Sig. (2-tailed)	.353	.983	.510
	N	729	729	729
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	Pearson Correlation	.031	-.062	-.100***
	Sig. (2-tailed)	.410	.094	.007
	N	729	729	729
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation	.042	-.039	.140**
	Sig. (2-tailed)	.262	.294	.000
	N	729	729	729
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation	.003	-.047	.117**
	Sig. (2-tailed)	.931	.200	.002
	N	729	729	729
10001. Bent u:	Pearson Correlation	.033	.015	-.008
	Sig. (2-tailed)	.372	.688	.830
	N	729	729	729

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

		DummyMin.SOZAWe	DummyMin.VenJ	DummyMin.VWS
DummyMinIM	N	729	729	729
DummyMin.OCMW	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			
DummyMin.SoZAWe	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	729		
DummyMin.VenJ	Pearson Correlation	-.093*	1	
	Sig. (2-tailed)	.012		
	N	729	729	
DummyMin.VWS	Pearson Correlation	-.036	-.126**	1
	Sig. (2-tailed)	.329	.001	
	N	729	729	729
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation	-.019	-.067	-.026
	Sig. (2-tailed)	.603	.070	.482
	N	729	729	729

DummyAnders	Pearson Correlation	-.035	-.122**	-.047
	Sig. (2-tailed)	.345	.001	.201
	N	729	729	729
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation	-.041	-.036	.055
	Sig. (2-tailed)	.274	.330	.135
	N	729	729	729
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	Pearson Correlation	-.001	-.018	.082*
	Sig. (2-tailed)	.971	.628	.028
	N	729	729	729
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation	.039	-.070	.091*
	Sig. (2-tailed)	.290	.058	.014
	N	729	729	729
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation	.076*	-.225**	.079*
	Sig. (2-tailed)	.041	.000	.033
	N	729	729	729
10001. Bent u:	Pearson Correlation	-.034	.095	.103**
	Sig. (2-tailed)	.357	.010	.005
	N	729	729	729

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

	DummyMin.BuZa	DummyAnders	Monitorwel/nietgezien
DummyMinIM N	729	729	729
DummyMin.OCMW			
DummyMin.SoZAWe			
DummyMin.VenJ			
DummyMin.VWS			

	N			
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	729		
DummyAnders	Pearson Correlation	-.025	1	
	Sig. (2-tailed)	.496		
	N	729	729	
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation	.049	-.010	1
	Sig. (2-tailed)	.187	.784	
	N	729	729	729
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	Pearson Correlation	.004	.059	-.035
	Sig. (2-tailed)	.913	.111	.345
	N	729	729	729
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation	.111**	-.017	.033
	Sig. (2-tailed)	.003	.638	.368
	N	729	729	729
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation	.084*	-.050	.070
	Sig. (2-tailed)	.023	.175	.059
	N	729	729	729
10001. Bent u:	Pearson Correlation	.058	.103**	.020
	Sig. (2-tailed)	.118	.006	.591
	N	729	729	729

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

		32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	10020. Wat is uw salarisschaal?
DummyMinIM	N	729	729	729
DummyMin.OCMW	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			

DummyMin.SoZAWe	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
DummyMin.VenJ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
DummyMin.VWS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
DummyAnders	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 729			
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.084 .023 729	1 729		
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.036 .337 729	.599** .000 729	1 729	
10001. Bent u:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.107** .004 729	.067 .071 729		-.115** .002 729

### CORRELATIONS

	10001. Bent u:	10010. Heeft u een leidinggevende functie?
DummyMinIM N	729	729

DummyMin.OCMW	Pearson Correlation	.039	.013
	Sig. (2-tailed)	.291	.729
	N	729	729
DummyMin.SoZAWe	Pearson Correlation	-.034	.042
	Sig. (2-tailed)	.357	.258
	N	729	729
DummyMin.VenJ	Pearson Correlation	.095*	-.007
	Sig. (2-tailed)	.010	.856
	N	729	729
DummyMin.VWS	Pearson Correlation	.103**	.005
	Sig. (2-tailed)	.005	.884
	N	729	729
DummyMin.BuZa	Pearson Correlation	.058	.168**
	Sig. (2-tailed)	.118	.000
	N	729	729
DummyAnders	Pearson Correlation	.103**	-.024
	Sig. (2-tailed)	.006	.512
	N	729	729
Monitorwel/nietGezien	Pearson Correlation	.020	.066
	Sig. (2-tailed)	.591	.077
	N	729	729
32. Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?	Pearson Correlation	.107**	-.075*
	Sig. (2-tailed)	.004	.042
	N	729	729
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation	.067	.143**
	Sig. (2-tailed)	.071	.000
	N	729	729
10020. Wat is uw salarisschaal?	Pearson Correlation	-.115**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	729	729
10001. Bent u:	Pearson Correlation	1	-.026
	Sig. (2-tailed)		.490
	N	729	729

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**Bijlage V** Samenhang departementen en duurzaam gedrag (*Correlation analyses*)

	Determinant Probleembesef	Determinant Gevoel van vernatwoordelijkheid	Determinant Motivatie	Determinant Gelegenheid	Determinant Attitude	Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid
<b><u>Def</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	-.043	.041	.088*	.058	.060	.097**
<b>Sig. (2-talied)</b>	.244	.274	.017	.116	.104	.008
<b>N</b>	729	729	729	729	729	729
<b><u>IM</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	.083*	-.006	-.003	.041	-.048	-.005
<b>Sig. (2-talied)</b>	.025	.866	.939	.273	.193	.895
<b>N</b>	792	729	729	729	729	729
<b><u>Fin</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	-.006	.010	-.083*	.103**	-.056	-.017
<b>Sig. (2-talied)</b>	.874	.794	.024	.005	.134	.644
<b>N</b>	792	729	729	729	729	729
<b><u>OC&amp;W</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	-.043	-.081*	.004	.037	.066	-.044
<b>Sig. (2-talied)</b>	.248	.028	.915	.325	.077	.909
<b>N</b>	792	729	729	729	729	729
<b><u>V&amp;J</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>	.053	.014	-.058	-.170**	.013	.044
<b>Sig. (2-talied)</b>	.150	.697	.117	.000	.734	.235
<b>N</b>	792	729	729	729	729	729
<b><u>BuZa</u></b>						
<b>Pearson Correlation</b>						
<b>Sig. (2-talied)</b>	.056	.019	-.001	.070	.051	.075*
<b>N</b>	.131	.616	.979	.059	.170	.243
	792	729	729	729	729	729





Sheet 1. Intro

Er zijn verschillende manieren om binnen de Rijksoverheid bij te dragen aan duurzame Rijksdienst. Op het niveau van de **medewerker** bestaan zoal de volgende mogelijkheden...

**Medewerker**

- Beperken liftgebruik (trap nemen)
- Dubbelzijdig printen/2A4'tje op 1 blz. printen.
- Alleen printen indien noodzakelijk
- Uitzetten van computer, beeldscherm, randapparatuur, verwarming en verlichting bij het verlaten van de kamer.
- Het nieuwe rijden toepassen.
- Fietsen en gebruik OV i.p.v. de auto.
- Bekers en oud papier scheiden.
- Zakelijke buitenlandreizen van max. 600km met de trein afleggen i.p.v. het vliegtuig.

Sheet2. Best practices medewerker

.....Ook op het niveau van de organisatie zijn er talloze manieren om bij te dragen aan een duurzame Rijksdienst ...

### Organisatie

CO2-compensatie vliegvervoer

Mobiliteitskaart

Dag van de Duurzaamheid

Dienstfietsen

Faciliteiten voor afvalscheiding

Duurzame voeding in de bedrijfsrestaurants (EKO keurmerken/Fair Trade producten).

Rijksmarktplaats (tweedehands kantoormeubilair)

Office2Bazaar (tweedehands kantoorartikelen)

Sheet 3. Best practices organisatie

## Milieuprestaties Rijksdienst 2010

CO<sub>2</sub> uitstoot als gevolg van *Energieverbruik en Mobiliteit*

### Mobiliteit

Co2 uitstoot  
Rijksdienst  
*mobiliteit*

Gelijk aan  
CO2 uitstoot  
van **55.000**  
huishoudens.

### Energieverbruik

Co2 uitstoot  
Rijksdienst  
*energieverbruik*

Gelijk aan CO2  
uitstoot van  
**48.000**  
huishoudens.

Sheet 4. Feedback uit de MDBR 2011, prestaties 2010.



## U KUNT HET VERSCHIL MAKEN, ALS U VERDER DENKT ..

Voor 500 kg papier is nodig: 1.000 kg hout, 3 tot 12 bomen, 37000 tot 120000 liter water.

*Door dubbelzijdig printen kan deze hoeveelheid worden gehalveerd.*

Elke ongebruikte oplader in het stopcontact kost 4 euro per jaar per oplader.

*Hiermee kunt u twee spaarlampen kopen.*

Het lager zetten van verwarming scheelt per kantoor-kamer 50 euro per jaar.

*Hiermee kan een Nederlands gezin één week eten.*

Het uitzetten van beeldscherm en en PC's scheelt per kantoor-kamer 35 euro per jaar.

*Hiermee kan een gezin in Afrika één maand van schoon water worden voorzien.*

Sheet 5. Framing

### Bijlage VIII Multivariate analysis inclusief de ministeries als controle variabelen

	Determinant Probleembesef		Determinant Gevoel van verantwoordelijkheid		Determinant Motivatie		Determinant Gelegenheid		Determinant Attitude		Determinant Subjectieve uitvoerbaarheid	
	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.
<b>Controle variabelen</b>												
Leeftijd	-.058	.140	-.061	.123	-.101	.010*	-.099	.010	-.016	.688	.012	.760
Leidinggevende functie	-.038	.329	.046	.238	-.002	.963	.044	.240	-.015	.697	.050	.190
Geslacht	.070	.080	.058	.145	.115	.004	.034	.377	.080	.046	.082	.040
Opleiding Midden	.038	.604	-.033	.653	.058	.423	.046	.516	-.026	.726	.026	.724
Opleiding Hoog	.030	.711	-.040	.621	.011	.890	.070	.367	-.080	.319	.053	.505
Salaris Hoog < sch. 8 t.o.v Salaris Laag > sch. 8	.004	.931	.004	.389	.102	.026*	.108	.016	.093	.045	.053	.248
<b>11 Ministeries:</b>												
BZK	.085	.510	.226	.079	.179	.161	.151	.224	.172	.181	.223	.081
Def	-.042	.340	-.009	.831	.101	.021*	.083	.052	.081	.065	.125	.004
EZLI	.053	.723	.253	.089	.189	.199	.186	.196	.184	.216	.177	.229
Fin	.067	.728	.319	.097	.167	.380	.353	.058	.165	.388	.282	.138
IM	-.008	.961	.253	.125	.182	.265	.239	.134	.143	.386	.231	.157
OC&W	-.011	.900	.055	.544	.097	.279	.144	.102	.153	.094	.120	.185
SoZaWe	0.13	.870	0.62	.439	.039	.621	.095	.224	.084	.298	.066	.406
V&J	.111	.571	.325	.098	.275	.157	.156	.411	.231	.239	.322	.098
VWS	.044	.663	.177	.082	.099	.327	.088	.369	.082	.419	.084	.407
BuZa	.070	.274	.087	.176	.049	.444	.119	.057	.103	.111	.137	.033
<b>Geenfunctieraakvlakk en met dzh</b>	-.013	.746	-.068	.080	-.074	.054	-.110	.003**	-.018	.636	-.100	0.10*
<b>Onderzoeksvariabele</b>												
3S	.081	<b>.031*</b>	.025	<b>.506</b>	-.031	<b>.402</b>	.064	<b>.076</b>	.049	<b>.195</b>	.031	<b>.408</b>
R Square	.032		.032		.050		.092		.031		.046	
Adjusted R Square	.006		.006		.024		.068		.005		.021	
F	1.218		1.249		1.942				1.200		1.802	
ANOVA		<i>N.S</i>		<i>N.S</i>		<b>0.009**</b>		<b>.000**</b>		<i>N.S</i>		.019*

## **Bijlage IX Enquetevragen**

### **Uitnodigingstekst:**

Geachte heer/mevrouw,

Hierbij nodigen wij u uit om deel te nemen aan het onderzoek naar milieuvriendelijk en duurzaam gedrag onder rijksmedewerkers.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

U kunt via onderstaande link de korte vragenlijst invullen:

##URL##

Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt.

We willen u alvast hartelijk danken voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Het Flitspanelteam

## **Duurzaamheid en milieubeleving bij de Rijksdienst**

Beste rijksmedewerker,

Op welke manieren probeert u door gedragsverandering bij te dragen aan een beter milieu? Ga eens na op welke wijze u ook op de werkvloer kunt bijdragen aan een meer duurzaam bestaan. Deze mogelijkheden samen worden getypeerd als 'duurzaam gedrag'.

Dit onderzoek is gericht op milieuvriendelijkheid en duurzaam gedrag onder de medewerkers van de Rijksdienst. U wordt gevraagd 25 gesloten vragen (stellingen) te beantwoorden die betrekking hebben op uw persoonlijke milieubeleving als rijksambtenaar. Het gaat dus om uw mening waarbij geen enkel antwoord goed of fout is.

U krijgt nu vijf afbeeldingen te zien. Neem de informatie die er staat goed door. **(Deze tekst alleen in de enquête met de vijf afbeeldingen)**

Start

Pagina: 2

## Duurzaamheid en milieubeleving bij de Rijksdienst



Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.



1.

**Ongesorteerd afval (op de werkvloer) is zo'n ernstig probleem, dat er per direct maatregelen moeten worden ingezet om dit probleem te verhelpen.**

Eén keuze mogelijk: Helemaal mee oneens         Helemaal mee eens



2.

**Luchtvervuiling door autogebruik is zo'n ernstig probleem, dat er per direct maatregelen moeten worden ingezet om dit probleem te verhelpen.**

Eén keuze mogelijk: Helemaal mee oneens         Helemaal mee eens



3.

**Het onnodig verbruiken van energie op de werkvloer (verlichting, randapparatuur, liftgebruik etc.) is zo'n ernstig probleem, dat er per direct maatregelen moeten worden ingezet om dit probleem te verhelpen.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens



**Geef aan in hoeverre u zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor het bestaan van onderstaande milieuproblemen.**



4.

**Luchtvervuiling als gevolg van verspilde energie.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal niet verantwoordelijk

Heel erg verantwoordelijk



5.

**Milieu- vervuiling door gebruik van kantoorapparatuur, bijvoorbeeld 'ozon' (een chemische stof) van kopieerapparaten en papiergebruik.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal niet verantwoordelijk

Heel erg verantwoordelijk



6.

**Milieuvervuiling door auto's.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal niet verantwoordelijk

Heel erg verantwoordelijk

7.

**Opwarming van de aarde als gevolg van CO2 uitstoot.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal niet verantwoordelijk

Heel erg verantwoordelijk

**Geef voor iedere onderstaande reden aan in hoeverre deze op u van toepassing is om duurzaam/milieuvriendelijk gedrag te vertonen.**



8.

**Omdat ik me slecht voel als ik niks doe voor het milieu.**

Eén keuze mogelijk:

Is helemaal niet op mij van toepassing

Is helemaal op mij van toepassing

9.



**Omdat ik er bewust voor heb gekozen om bij te dragen aan een beter milieu.**

Eén keuze mogelijk:

	Is helemaal niet op mij van toepassing				Is helemaal op mij van toepassing			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10.

**Om eerlijk te zijn weet ik het niet, ik heb het idee dat ik mijn tijd verspil als ik iets doe voor het milieu.**

Eén keuze mogelijk:

	Is helemaal niet op mij van toepassing				Is helemaal op mij van toepassing			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



11.

**Voor het plezier dat ik ervaar als ik weer nieuwe manieren ontdek waarmee ik positief kan bijdragen aan het milieu.**

Eén keuze mogelijk:

	Is helemaal niet op mij van toepassing				Is helemaal op mij van toepassing			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



12.

**Omdat het mij een goed gevoel geeft als ik mezelf inspan voor het milieu.**

Eén keuze mogelijk:

	Is helemaal niet op mij van toepassing				Is helemaal op mij van toepassing:			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen.



13.

**In mijn functie bij de rijksoverheid word ik in de gelegenheid gesteld om duurzaam gedrag te vertonen.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens



14.

**Binnen de rijksoverheid wordt het mij moeilijk gemaakt om duurzaam gedrag te vertonen.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens



15.

**Er worden mij vele verschillende manieren geboden om duurzaam gedrag te vertonen op de werkvloer.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens



16.

**Wanneer ik duurzaam gedrag wil vertonen op mijn werkplek bij de rijksoverheid, heb ik het gevoel dat ik hier in word belemmerd.**

Eén keuze mogelijk:

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens



**Vink het antwoord aan dat het meest op u van toepassing is.**



17.

**Het vertonen van duurzaam gedrag vind ik**

Eén keuze mogelijk:

Zeer aangenaam

Zeer onaangenaam



18.

**Het vertonen van duurzaam gedrag vind ik.**

Eén keuze mogelijk:

Zeer goed

Zeer slecht



19.

**Het vertonen van duurzaam gedrag is voor mij**

Eén keuze mogelijk:

Zeer waardevol

Zeer waardeloos



20.

**Het vertonen van duurzaam gedrag is voor mij**

Eén keuze mogelijk:

Zeer aantrekkelijk

Zeer onaantrekkelijk



**Vink het antwoord aan dat het meest op u van toepassing is.**



21.

**Ik ben ervan overtuigd dat als ik het zou willen, ik (meer) duurzaam gedrag zou gaan vertonen.**

Eén keuze mogelijk:

Zeker waar

Zeker niet waar



22.

**Ik ga een poging doen om (meer) duurzaam gedrag te vertonen.**

Eén keuze mogelijk:

Dat ga ik zeker doen

Dat ga ik zeker niet doen



23.

**Het vertonen van duurzaam gedrag is voor mij**

Eén keuze mogelijk: Onmogelijk        Mogelijk



24.

**Het vertonen van duurzaam gedrag is voor mij**

Eén keuze mogelijk: Zeer moeilijk        Zeer eenvoudig



**Tot slot een aantal achtergrondvragen.**



25. Vragen m.b.t. leeftijd, geslacht en soort functie (antwoorden al bekend bij het Flitpanel)



27.

**Bij welk ministerie bent u werkzaam?**

- Algemene Zaken
- Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

- Defensie
  - Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
  - Financiën
  - Infrastructuur en Milieu
  - Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
  - Sociale Zaken en Werkgelegenheid
  - Veiligheid en Justitie
  - Volksgezondheid, Welzijn en Sport
  - Buitenlandse zaken
- Anders, namelijk..



28.

**Heeft u binnen uw functie directe raakvlakken met duurzaamheid?**



29.

Vraag m.b.t. hoogst voltooide opleiding. (Antwoorden reeds bekend bij het Flitspanel).



30.

**Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van dit onderzoek?**



Ga naar einde onderzoek -Bedankt voor uw deelname!