



MINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN BUITENLANDS BELEID EN ONROEREND ERFGOED

DE VLAAMSE MINISTER VAN OMGEVING, NATUUR EN LANDBOUW

## CONCEPTNOTA AAN DE LEDEN VAN DE VLAAMSE REGERING

**Betreft:** Actieplan Gedrag & Klimaataanpak

### 1. SITUERING ACTIEPLAN GEDRAG IN BREDERE KLIMAATAANPAK

In navolging van het intra-Belgische klimaatakkoord van 4 december 2015 over de verdeling van de klimaatinspanningen tussen de gewesten en de federale overheid werd op 19 april 2016 de eerste Vlaamse klimaatop georganiseerd. Op die top spraken verschillende ministers zich namens de Vlaamse Regering uit om als Vlaamse overheid (VO) zélf het goede voorbeeld te geven.

*In het kader van de klimaatop en om als Vlaamse overheid een voorbeeldfunctie op te nemen, werden door de leden van de Vlaamse Regering volgende reducties vooropgesteld voor de periode tot en met 31 december 2030, op niveau van de centrale Vlaamse overheid (i.e. toepassingsgebied Rekendecreet art. 4 §1 en Beter Bestuurlijk Beleid, aangevuld met VITO, VRT en de kabinetten), t.o.v. basisjaar 2005:*

- een reductie met 40% van de CO<sub>2</sub>-emissies t.g.v. het energieverbruik in gebouwen
- een reductie met 40% van de CO<sub>2</sub>-emissies t.g.v. het brandstofverbruik in dienstvoertuigen
- een reductie met 40% van de geaggregeerde CO<sub>2</sub>-emissies van het energie- en brandstofverbruik
- een reductie met 27% van het primair energieverbruik ten gevolge van het energieverbruik in gebouwen.

Deze overkoepelende doelstellingen gelden op het niveau van het volledige toepassingsgebied en op het niveau van de individuele entiteiten.

Om onze ambitieuze klimaatdoelstellingen te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat de zorg voor het klimaat vanzelfsprekend wordt binnen de Vlaamse overheid en dat er sprake kan zijn van geloofwaardig ambassadeurschap van de Vlaamse ambtenaar. Om deze transitie te bewerkstelligen, werd dit **actieplan gedrag** uitgewerkt, met het Departement Kanselarij en Bestuur (DKB) als trekker. Het werkt grotendeels ondersteunend voor het behalen van de doelstellingen in de andere actieplannen, nl. het actieplan energie-efficiëntie, het actieplan gebouwen en het actieplan mobiliteit, maar poneert ook een aantal eigen initiatieven.

Hiermee wordt ook invulling gegeven aan de voorbeeldrol die de Vlaamse overheid volgens "Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen" (p. 61, § 2.4.9) moet opnemen: *"De overheid stimuleert duurzame en innovatieve oplossingen. Ze neemt in haar eigen werking een voorbeeldrol*

*op en hanteert ook de juiste criteria bij de beleidsuitvoering, bij het aanbesteden, financieren of investeren.”*

## **Globale Doelstelling**

De doelstellingen van het actieplan gedrag & klimaataanpak zijn om bij ambtenaren klimaatpositief gedrag te stimuleren (m.a.w. waar nodig gedragsverandering teweeg te brengen op de werkvloer waardoor hun impact op het klimaat verlaagt), en om ambassadeurschap op te bouwen. We richten ons daarbij op gedragingen op de werkvloer zoals: dienstverplaatsingen, printen & kopiëren, vergaderen, eten, gebruik van het kantoor (verlichting, verwarming), ... Dit alles vatten we samen onder de noemer "klimaatpositief gedrag". Het gaat dus om meer dan enkel het bewustzijn over de klimaatproblematiek te verhogen.

Sommige beleidsdoelstellingen zijn pas effectief als ze erin slagen om ook het gedrag te beïnvloeden. Dat wil vaak zeggen: als vaste patronen van ongewenst gedrag doorbroken worden of als beleid mensen prikkelt zodat ze iets écht doen. Maar dat beïnvloeden is niet zo evident. De praktijk van gedragskennis leert ons dat het doorgeven van informatie vaak niet genoeg is om mensen te laten handelen. Iets weten is nog niet iets doen. Gedragskennis gebruiken is onderbouwd door onderzoek, door kennis opdoen in experimenten en door al doende te leren.

We vertrekken vanuit de idee dat het uitvoeren van het juiste gedrag het bijhorende bewustzijn kan vormen. De nadruk ligt dus op 'doen', leren uit wat we doen en meteen het bijhorende bewustzijn beïnvloeden. (In de regel bepaalt het gedrag de attitudes, en niet andersom, zoals vaak wordt gedacht.) De mens is niet altijd een rationele beslisser. Hij handelt dikwijls volgens vaste patronen en vooroordelen. We willen meer met wetenschappelijke kennis en methodes te werk gaan om zo de nodige winsten te realiseren. Rekening houden met gedragsaspecten in het beleid wordt een nieuwe cultuur binnen de overheid.

Om de ambitieuze klimaatdoelstellingen te kunnen realiseren, dient elke ambtenaar dus tot op een zeker niveau klimaatambassadeur te worden. Voortrekkers of 'vroegge aanvaarders (early adopters)' zullen het klimaatpositief gedrag als eerste op zich nemen en kunnen anderen via '*sociaal leren*' aanzetten om de klimaatambitie over te nemen. Zo vergroot de kans op meer ambassadeurschap en klimaatpositief gedrag als nieuwe sociale norm in de organisatie.

Dit is geen traditioneel plan ; we zien deze tekst eerder als een beginpunt van een dynamisch plan dat gaandeweg verandert in functie van jaarlijkse evaluaties. De strategie wordt immers pas tastbaar in de uitvoering en de uitvoering geeft dan weer inhoud aan de strategie. Waar dit plan enerzijds een opsomming geeft van geplande en mogelijke acties, zal er anderzijds altijd ruimte moeten worden gevonden voor initiatieven die nog moeten groeien, vandaar dat het plan niet definitief kan zijn voor een lange periode.

De belangrijkste reducties zullen vooral worden gerealiseerd door de drie andere klimaatactieplannen, met bijhorende indicatoren, bv. de verbruikscijfers energie en brandstof die stelselmatig worden ingevoerd in de Vlootbeheertool van HFB en in Terra van VEB. Welke reductiepercentages specifiek via gedragsbeïnvloeding kunnen worden gerealiseerd valt op dit ogenblik niet voorop te stellen, maar het is wel de ambitie het aandeel te kunnen meten. Tijdens het eerste werkjaar zal daarom voorbereidend werk worden geleverd rond het prioriteren en concreter maken van de gedragsambities en hoe die kunnen worden vertaald in indicatoren, welke gedragscomponenten van invloed zijn op verbruik of voetafdruk en of er nulmetingen nodig zijn of ander cijfermateriaal, zodat we op termijn meer methodisch en onderbouwd reductiepercentages kunnen naar voor brengen. Bij de acties opgesomd in het plan, zal daar ook aandacht aan worden besteed.

## 2. TOEPASSINGSGEBIED EN SCOPE

### A. Toepassingsgebied

Elke entiteit van de Vlaamse overheid is medeverantwoordelijk voor het slagen van dit actieplan.

De personeelsleden van de volgende entiteiten zijn gevat door dit actieplan:

- deelverzameling van het Rekendecreet art. 4 §1 en BBB = 77 entiteiten
- Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO)
- Vlaamse Radio- en Televisieomroep (VRT)
- de ministers van de Vlaamse Regering en het personeel van de Vlaamse ministeriële kabinetten.

### B. Scope

We verwachten van **alle entiteiten** dat ze deelnemen aan het aanpakken van de uitdagingen. Dat gaat van deelnemen of bijdragen aan de initiatieven die voortkomen uit de klimaatactieplannen tot zelf acties ondernemen die bijdragen aan het halen van de doelstellingen. Het uiteindelijke doel is dat alle betrokken entiteiten klimaatpositief gedrag gaan vertonen dat ervoor zorgt dat ze geloofwaardig ambassadeur kunnen worden.

Als het gaat over gedragsinterventies, is het Departement Kanselarij & Bestuur er voor hen als partner om die mee mogelijk te maken. DKB kan niet alles zelf doen maar kan wel coachen en begeleiden.

Om het nieuwe gegeven van de toepassing van gedragsinzichten te faciliteren zal DKB tijdens het eerste werkjaar ondersteuning en vorming voorbereiden aan de hand van info- en netwerksessies en een nog uit te werken vormingsaanbod. Daardoor kunnen de entiteiten vertrouwd geraken met de nodige theoretische inzichten van de gedragswetenschappen en met de instrumenten zodat zij zelf kunnen werken 'met kennis van gedrag'. DKB neemt de ontwikkeling van methodieken, werkvormen en bijhorende hulpmiddelen op zich, en werkt met het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) samen aan een vormingsaanbod. DKB kijkt ook de rol die bestaande raamovereenkomsten kunnen spelen, of welke er nog nodig zijn. Daarmee beogen we dat organisatiebreed dezelfde maturiteit wordt bereikt wat betreft 'beleid maken met kennis van gedrag' en de toepassing van gedragsinzichten.

Concreet toegepast op klimaatmaatregelen voor de werkvloer, zullen we vooral de volgende werkgerelateerde gedragingen grondig bekijken, analyseren en bijsturen:

1. dienstverplaatsingen
2. maaltijden
3. vergaderingen
4. gebruik van toestellen en kantoorruimte
5. andere - bv. woon-werkverkeer, opleidingen, ...

We zullen daarbij kijken naar de impact van deze gedragingen op het klimaat (energieverbruik, CO<sub>2</sub>-emissies, voetafdruk).

Dat doen we eerst en vooral door een **intensieve samenwerking met de entiteiten die organisatiebreed een kernrol spelen**: Het Facilitair Bedrijf (HFB), het Vlaams Energiebedrijf (VEB) en de departementen LNE en KB.

De hoofdklemtoon zal liggen op acties die direct aansluiten bij de actieplannen mobiliteit, gebouwen en energie-efficiëntie - d.w.z. waar we door de inbreng van gedragsinzichten een meerwaarde kunnen creëren voor de acties van deze andere actieplannen. We spreken dan van het inbouwen van 'gedragsslussen' in alle klimaatactieplannen. Bv. door te zorgen dat basisinstellingen (zgn. *defaults*) zo staan ingesteld dat ze leiden tot het juiste gedrag, of erover te waken dat beslissingen *evidence based* zijn door gedragsonderzoek en andere toetsing met het terrein. Daarnaast zijn ook andere acties mogelijk die nog niet onder die andere plannen vallen, cf. supra punt 2 i.v.m. de voetafdruk van maaltijden

Met vornoemde kernspelers prioriteren we vanaf december 2016 welke acties uit de drie klimaatactieplannen bij voorkeur een gedragslus krijgen. Bedoeling is de thema's zeer goed af te bakenen en die acties te selecteren die het best leiden tot praktijkcases waaruit we leren en die we verder kunnen uitdragen breder in de organisatie.

Vervolgens plannen we in het eerste werkjaar hoe en wanneer de geselecteerde acties m.b.t. mobiliteit, gebouwen en energiebesparing concrete projecten worden met onderzoek naar mogelijke gedragsbeïnvloeding in specifieke testomgevingen. Samen met de andere kernspelers zoekt DKB waar gedragsinterventies kunnen worden getest.

We onderzoeken tijdens het eerste werkjaar ook welke rol vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen kunnen spelen via hun deelname aan de IWG werkgroepen.

Na het einde van elk werkjaar evalueren we het voorbije jaar. Na het eerste jaar verwachten we een eerste set aan cases, een beter zicht op wat werkt of wat niet werkt, wat de schaalbaarheid is van bepaalde interventies en werkvormen, hoe de samenwerking tussen de kernspelers en de andere entiteiten verder kan worden verbeterd, wat relevante indicatoren zijn en hoe we de ambities harder kunnen maken richting beter becijferde, concrete doelstellingen. Zo kunnen we bijsturen waar nodig en uiteindelijk cyclisch elk volgend werkjaar beter plannen.

### 3. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

- SD1: Stimuleren van klimaatpositief gedrag met inbreng van gedragsinzichten
- SD2: Opbouwen van ambassadeurschap rond de zorg voor het klimaat

#### **SD1 Stimuleren van klimaatpositief gedrag met inbreng van gedragsinzichten**

De Vlaamse overheid is zich ervan bewust dat de interne werking een impact heeft op het klimaat. Vanuit gedragsinzichten wordt structureel samengewerkt om klimaatpositief gedrag de norm te maken en te versterken. Dat houdt in dat we willen werken aan gedragsfactoren als

1. bekwaamheden: kennis en vaardigheden
2. motieven
3. omstandigheden.

#### **SD2 Opbouwen van ambassadeurschap rond de zorg voor het klimaat**

Klimaatpositief gedrag wordt de nieuwe sociale norm binnen de overheid. Elke ambtenaar dient daarom tot op een zeker niveau klimaatambassadeur te worden.

## 4. TOELICHTING STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

### SD1 Stimuleren van klimaatpositief gedrag met inbreng van gedragsinzichten

Om klimaatvriendelijker gedrag te stimuleren moeten we weten waarom we dat gedrag nu nog niet vertonen en hoe we gedragsinzichten kunnen toepassen. Gedrag beïnvloeden is niet evident, zeker als er onvoldoende inzicht is in het verschil tussen het huidige gedrag versus het gewenste gedrag. Daarom is het noodzakelijk om de aspecten van specifiek gedrag te analyseren en de onderliggende gedragsfactoren te benoemen. De Nederlandse *Gedragstoets 2.0* (cf. het advies 'Doen en laten, effectiever milieubeleid door mensenkennis' van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2014) onderscheidt bv. verschillende gedragsfactoren die bepalen hoe mensen zich gedragen.

Ten eerste zijn er bekwaamheden. Bekwaamheden gaan over de mate waarin mensen het gewenste gedrag kennen (kennis) en kunnen uitvoeren (vaardigheden). Vervolgens heeft iedereen een motief om een bepaald gedrag te stellen. Dat zijn persoonlijke drijfveren zoals waarden, emoties, normen, probleembesef... Ten slotte is er de context of zijn er de omstandigheden (fysiek, economisch, cultureel...) waarin mensen zich bevinden. Al deze factoren beïnvloeden het uiteindelijke gedrag, en zijn dus alle in ogenschouw te nemen. Wanneer men het gedrag positief wil beïnvloeden, is het essentieel om te vertrekken vanuit een grondige gedragsanalyse.

Bij elke vorm van gedrag kunnen we ons de vraag stellen hoe het positief te beïnvloeden, te beginnen aan de hand van een algemene set vragen.

- Wat is het huidige gedrag en waarin verschilt het gewenste gedrag van het huidige?
- Waarom is dat zo?
- Wat kan er anders of beter?
- Wat is daar voor nodig?
- Wat weten we nu al en wat moeten we nog weten?
- Hoe kunnen we meer te weten komen? (zie modules als bijlage)
- Wie zijn de betrokkenen?
- Gedragsfactoren: wat zijn bestaande gedragingen, bekwaamheden, motieven en omstandigheden?
- Welke drempels en kansen werpen deze gedragsfactoren op?

Het is mogelijk de antwoorden op een aantal vragen te halen uit:

- desk research (theoretische principes, cases)
- focusgroepen, interviews, enquêtes, observaties
- cocreatieve en participatieve werkvormen.

Het is belangrijk dat er in alle entiteiten verantwoordelijkheid wordt genomen, dat er eigenaarschap is van onderuit, in de werkzones, in de voertuigen, op het terrein, in de teams, in de werkcultuur van de entiteiten. Die kunnen onderling erg verschillen, maar ze hebben alle gemeen dat er zowel mensen in werken die al zeer dichtbij het gewenste, klimaatpositieve gedrag staan, als mensen voor wie dat nog een hele uitdaging is, om tal van redenen. En ook een hele reeks mensen die zich ergens tussen die twee groepen in bevinden.

De klassieke benadering waarbij we watervalsgewijs werken via contactname met de entiteiten en de medewerkers pas bereiken via hun leidinggevenden hoort te worden herdacht in functie van de adoptiecurve (cf. Rogers), of volgens hun plaats op de ladder van het 7E-model (zie overzicht methoden en technieken als bijlage). Pas daarna zien we welke medewerkers ver of dichtbij het gewenste gedrag staan, veel of weinig geïnformeerd zijn, of gemotiveerd, en zo voort.

Na de gedragsanalyse en het hergroeperen van de doelgroep wordt er gekeken naar beleidsstrategieën en beleidsinstrumenten die tot het gewenste gedrag kunnen leiden. Zo wordt duidelijk welke acties nodig zijn, en welke interventies te overwegen vallen. Er zal een keuze gemaakt moeten worden op basis van planlast, kost of andere haalbaarheidsfactoren. Daarna is het zaak te werken met proefopstellingen om de acties uit te testen vooraleer er sprake kan zijn van bredere implementatie.

Voorbeelden van proefopstellingen zijn:

- kleine pilootprojecten voor het testen van interventies gevolgd door een grondige evaluatie en mogelijke uitbreiding voor de hele organisatie.
- Wedstrijdformules: sporen aan tot groepsdenken en laten teams zich gezamenlijk over problemen buigen. Een stimulerende onderlinge competitie kan ook gedragsbevorderend werken en tot oplossingen leiden voor problemen waar individuen anders niet aan beginnen.
- *Hackatons*: concrete cocreatie van oplossingen rond energieverbruik, woon-werkverkeer, voetafdruk voeding ... met mensen met verschillende profielen (ingenieurs, beleidsmakers, ICT-experts, ...)
- *'Gamification'*: een spelelement inbouwen waardoor het leuk wordt om een bepaald gedrag uit te voeren.
- Eerdere ervaringen met campagnes (interne milieuzorg, Dikketruierendag, Stroop de mouw op voor het milieu, Groene ICT, Week van de Fairtrade, 30-dagen-campagnes, ...) bekijken met een gedragsbril en analyseren wat er wel en niet heeft gewerkt. Die inzichten meenemen voor nieuwe initiatieven.
- Aanpassen van standaardinstellingen (zgn. *defaults*) zodat gedrag zich automatisch stelt, eerder dan dat er vooraf moet over worden nagedacht.
- Waar aangewezen verplichtingen inbouwen via regelgeving, handhavingsbeleid en nalevingscommunicatie op basis van gedragsinzichten. De rigiditeit van wet- en regelgeving kan belemmerend zijn voor bijvoorbeeld energiezuinigheid ; we kunnen die onder de loep nemen vanuit wetsmatigingsinzichten of proefprojecten met regelzone zones en experimentwetgeving.

## **SD2 Opbouwen van ambassadeurschap rond de zorg voor het klimaat**

Ambassadeurs zijn belangrijk in een verandertraject. Zij dragen slimme ideeën aan en zetten die om in acties. Als voortrekkers zorgen zij voor concreet resultaat en hun succes doet anderen volgen. Met name de hierboven aangehaalde kernspelers, de leden van de IWG klimaatimpact en de hefboomenteiten waarvan sprake in het kader van interne milieuzorg (IMZ) kunnen een belangrijke rol te spelen.

Ambassadeurschap ontstaat door het creëren van ervaringen, belevenissen, die het waard zijn om te delen. Dat werkt vooral als men er het nut van in ziet, er zelf beter van wordt of er plezier aan beleeft. We merken echter in toenemende mate dat medewerkers of specifieke doelgroepen niet meer openstaan voor signalen of boodschappen vanuit de organisatie, maar enkel nog voor signalen uit hun eigen netwerk. De invloed van gelijken op het eigen gedrag is niet te onderschatten en kan dan ook aangewend worden om gedragsverandering ingang te doen vinden (cf. de theorieën over social leren van o.a.. Alex Pentland, MIT).

Door hun aantrekkingskracht vergroten de ambassadeurs hun netwerk. Door het verbinden van de verschillende ambassadeurs vergroot de diversiteit aan slimme voorbeelden en daardoor ook hun impact op de totale organisatie. Door gerichte communicatie krijgt dit ambassadeurschap

een grote zichtbaarheid in de organisatie. De ambassadeurs kunnen het best de nodige status hebben, of zelfs een expliciet mandaat: ze mogen hun rol uitoefenen en zijn in staat om te winnen aan status en vertrouwen. Dit alles gaat hand in hand met engagement van het management en voorbeeldgedrag dat de nieuwe norm mee neerzet.

Het ambassadeurschap moet eerst intern groeien vooraleer de Vlaamse overheid als voorbeeld kan fungeren naar de maatschappij. Echter, geloofwaardig ambassadeurschap is niet op te leggen.

In feite kunnen we spreken van vier vormen van ambassadeurschap in een organisatie, waarop telkens kan worden gewerkt.

1. Passief ambassadeurschap. Vele mensen stellen nu al het juiste gedrag of komen in de buurt. Bv. iemand die nu al regelmatig de fiets i.p.v. de auto gebruikt in het woon-werkverkeer, kan worden ingeschakeld als passief ambassadeur. Zijn voorbeeldig gedrag kan bv. door middel van *storytelling* of andere redactietechnieken zichtbaar worden gemaakt. Op die manier krijgen andere ambtenaren een inspirerend voorbeeld en praktische tips aangereikt. Zo ontstaan nieuwe passieve ambassadeurs, en mogelijk een pril netwerk van beïnvloeders. Tegelijk verzamelen we inzichtrijke gebruikersverhalen (zgn. *user stories*) waaruit we leren hoe we mensen beter kunnen ondersteunen.
2. Actief ambassadeurschap. Zodra we mensen vragen om zich expliciet zichtbaar te maken als aanspreekpunt of als coach of inspirator, kunnen we intensiever werken op een bepaalde doelstelling. Actieve ambassadeurs kunnen er over waken dat bepaald gedrag effectief plaatsvindt, bv. door mensen erop attent te maken dat hun gedrag energiezuiniger kan of door hen te vragen om verlichting of andere toestellen 's avonds uit te zetten. Actieve ambassadeurs aanduiden veronderstelt wel dat we hen begeleiden en vormen (vgl. hoe mensen die evacuaties helpen begeleiden of EHBO-vrijwilliger zijn). Door actieve ambassadeurs te rekruteren onder passieve ambassadeurs of gemotiveerde kernspelers, kunnen we geloofwaardiger communiceren dan met "Chinese vrijwilligers".
3. Organisatiebreed ambassadeurschap op thema, volgens functiegebonden netwerken. Als we de werking met actieve ambassadeurs grondig uitbouwen rond specifieke thematieken, bv. hoe dienstwagens worden gebruikt of aankopen worden verricht, ... kunnen we bv. van aankopers of vlootbeheerders een groep ambassadeurs maken die organisatiebreed coherent dezelfde klimaatpositieve partituur spelen.
4. Meta-ambassadeurschap. Naarmate de drie bovenvermelde vormen van ambassadeurschap structureel aanwezig zijn, kunnen we beginnen gewagen van een collectief ambassadeurschap en komen we dicht bij het halen van de tweede strategische doelstelling van dit actieplan: de voorbeeldfunctie van de Vlaamse ambtenaar intern én tegenover de samenleving. Vooraleer dit ambassadeurschap zichtbaar kan worden gemaakt in externe communicatie moet wel nog naar andere factoren worden gekeken, bv. het imago van de Vlaamse overheid als klimaatpositieve organisatie. Uiteindelijk moeten we kunnen komen tot een zgn. *sustainable corporate story*, dat is een partituur die door alle entiteiten mee wordt geschreven, gedragen en uiteindelijk ook gespeeld, inclusief kernboodschappen, baselines & vormmateriaal conform het merkbeleid (waarvan [deze raamovereenkomst](#) een rol kan spelen). Het feit dat er *evidence based* zal worden gewerkt en in het eerste werkjaar wordt gekeken naar wat werkt en wat niet qua gedragsinterventies, biedt een goede basis om ook in het cocreëren van verhalen "trial & error" gewijs te werken en zo naar optimale communicatie toe te werken.

Met dit plan neemt DKB het initiatief om de vier vormen van ambassadeurschap te detecteren, organiseren en gebruiken in de communicatie - eerst en vooral de interne communicatie. Tijdens het eerste werkjaar zullen we prioriteit geven aan ambassadeurschap dat kan worden gekoppeld aan klimaatpositief gedrag. Bv. de aanspreekpunten energie, de energieteams, of de fietsambassadeurs (zoals geformuleerd in de andere actieplannen) of de bouwverantwoordelijken kunnen we laten uitgroeien tot een groter netwerk van klimaatambassadeurs.

We focussen behalve op het vinden van aanspreekpunten die klimaatpositief gedrag vertonen en vertolken, ook op de drempels die zij ondervinden om volwaardig ambassadeur te kunnen zijn. We bekijken hoe we hen een sterkere rol kunnen laten spelen. Ambtenaren wiens gedrag we gunstig konden beïnvloeden kunnen we coachen zodat ze een rol spelen als ambassadeur.

## 5. DOORVERTALEN NAAR ACTIES

Het is onmogelijk om alle klimaatpositieve acties exhaustief op te sommen, maar wat buiten kijf staat, is dat er nodig zijn op vele vlakken. Het is immers de optelsom van winsten en reducties die het succes zal maken. In de lijst van onderwerpen in § 5.2 wordt gestart vanuit een analyse van het huidige gedrag en het gewenste gedrag, de bepalende gedragsfactoren en mogelijke drempels en kansen voor aangepast gedrag. In § 5.1 lijsten we op wat tijdens het eerste werkjaar al zeker in de planning staat.

Om uit de lijst van acties een keuze te maken, zullen criteria worden gebruikt als: welke acties leiden effectief tot resultaten (wetenschappelijk onderbouwd)? Waar kunnen vlug winsten geboekt worden? Wat is leuk en gemakkelijk aan te passen? Wat is urgent? Waar valt financiële winst te boeken? Wat kan een symbolische waarde hebben voor het imago van de overheid? Wat wordt centraal gestuurd en kan via een sensibilisatie bekomen worden?

Flankerende maatregelen die voor alle acties gelden:

- Engagement van het management en communiceren van dit voorbeeldgedrag: het management toont het gewenste gedrag zodat zij mee de norm installeren in de organisatie.
- Communicatie: Er zal systematisch worden gewerkt op het bekend en beschikbaar maken van zaken die elke Vlaamse ambtenaar hoort te weten of te begrijpen. Het gaat dan bijvoorbeeld over het begrijpen van de impact van het eigen gedrag op het klimaat (CO<sub>2</sub>-emissies, energiebesparing). Het is ook belangrijk dat alle entiteiten goed inzien wat de totaliteit van de klimaatacties is, bv. hoe de energiecontracten of de maatregelen rond het beheer van de gebouwen eruit zien en waar die toe zullen leiden. Ook moeten ambtenaren inzien dat de oplossingen voor problemen niet louter technisch zijn maar ook gedragsmatig. Daarbij dienen ze een goed zicht krijgen op wat het effect is van individuele maatregelen en dat het gaat om de optelsom van resultaten *lén én* in plaats van *of of* denken).
- Naast het verspreiden van kennis moeten ook de resultaten van de proefprojecten wervend gecommuniceerd worden naar collega's binnen de Vlaamse overheid. Er is dus een goede communicatie met een lange termijnvisie van de totaalaanpak nodig. En het is ook belangrijk in de voortgangscommunicatie naar dat kader te blijven verwijzen. Iedereen moet kunnen aanhaken en zich verbonden blijven voelen. Positieve communicatie is cruciaal. Fietsen, isoleren of anders eten verkopen bijvoorbeeld beter vanuit een



gezondheidsperspectief dan vanuit een klimaatdoemscenario (cf. SERV-advies 2016-06-15 "Wegen en omwegen naar klimaatsucces").

## 5.1. Geplande acties voor het eerste werkjaar

DKB voert in 2017 rond de thema's energie-efficiëntie en mobiliteit gedragsanalyses uit en zal daarvoor beroep doen op de raamovereenkomst '[uitvoeren van onderzoeken om inzicht te verkrijgen in drempels en hefboomen om de effectiviteit van beleid en communicatie te versterken](#)'. Dat behelst voor elk van voornoemde thema's de organisatie van sessies waarin voor een specifiek beleidsprobleem (zelf te kiezen door een kerngroep van experts binnen de thema's energie-efficiëntie en mobiliteit) de vertaalslag gebeurt naar het beleidsdoel in termen van gedrag en de onderliggende gedragsfactoren, en vervolgens het verkennen van beleidsinstrumenten. Dat zal leiden tot concrete voorstellen waaruit acties worden gekozen die als interventie wordt getest bij de Vlaamse overheid. De conclusies daaruit zullen dan weer dienen bij het voorbereiden van een bredere uitrol.

Er zal ook worden samengewerkt met VEB en HFB wat betreft de opname van gedragsinzichten in de acties die zij het komende jaar hebben gepland rond energie en rond dienstverplaatsingen. HFB past in 2016 met name de omzendbrief met de regelgeving voor aankoop van dienstvoertuigen aan. Er worden strengere minimale ecoscores opgenomen en de aankoop van bepaalde voertuigen, die milieubelastend zijn, wordt enkel nog in uitzonderlijke gevallen toegestaan. Om entiteiten te helpen hun vloot milieuvriendelijker te maken breidt HFB het aantal raamcontracten voor elektrische voertuigen uit, klanten worden financieel ondersteund bij de aankoop van elektrische voertuigen en meer laadinfrastructuur wordt voorzien in de gebouwen van de Vlaamse overheid zowel voor elektrische wagens als voor elektrische fietsen. HFB wil ook dienstverplaatsingen met de wagen reduceren en het wagenpark van de Vlaamse overheid afbouwen. Het zal de entiteiten ook begeleiden bij het opstellen van vervoersbehoefteplannen, profielschetsen en vervangingsplannen en hen verder stimuleren om hun wagenpark open te stellen binnen de Vlaamse overheid. Het gebruik van milieuvriendelijke vervoermiddelen, zoals elektrische fietsen en plooi-fietsen, wordt aangemoedigd door middel van een fietsactieplan, in eerste instantie voor de Vlaamse overheidsgebouwen in de Brusselse Noordwijk. Er zal een fiets- en fietsfaciliteitenbeleid uitgewerkt worden. HFB wil de personeelsleden ook stimuleren tot duurzaam mobiliteitsgedrag. Hiervoor start het een campagne op en voorziet het raamcontracten voor opleidingen rond energiezuinig rijden. Bij dat alles komen gedragsinzichten van pas.

In 2017 zal Het Facilitair Bedrijf ook werken volgens het jaarthema duurzaamheid en ook diverse initiatieven ontwikkelen m.b.t. gedrag of om duurzaamheid binnen HFB verder op de kaart te zetten. Rode draad van de duurzaamheidsstrategie is dat de personeelsleden van HFB een voorbeeld moeten zijn wat betreft duurzaam gedrag en dat duurzaamheid deel moet uitmaken van het dagdagelijks functioneren. De bouwstenen die we ze willen inzetten zijn PLOEG, personeelsbevragingen, communicatie (communicatieplan in opmaak) en (attitudegerichte) vorming. Duurzaamheid willen ze in overleg met de klanten ook verder doortrekken in de dienstverlening (vastgoed, ICT, overheidsopdrachten en facilities). Ook het stimuleren van energiezuinig gedrag staat in 2017 geprogrammeerd voor de grote overheidsgebouwen (in het kader van de ISO50001 certificering).

In 2017 vindt ook de verhuis plaats naar het nieuwe VAC Brussel. Hier zal dus concreet op worden gewerkt in 2016-2017. Het pendel- en werkgedrag van een substantieel aantal Vlaamse ambtenaren wordt dan doorbroken, en dat biedt kansen op klimaatpositieve

gedragsverandering. Die moeten we onderzoeken en meenemen tijdens de bovenvermelde prioritering van de acties voor het eerste werkjaar.

Elke renovatie of aanpassing van een gebouw biedt de gelegenheid zulke kansen te baat te nemen, dus ook de renovatie van het Consciencegebouw of het nieuwe VRT-gebouw kunnen voorwerp zijn van gedragsinterventies.

Ongetwijfeld hebben ook andere entiteiten die onder het werkingsgebied vallen nog mobiliteits- en energieacties, maar die zijn heden nog niet alle gekend. De IWG zal gaandeweg beter zicht krijgen op de diversiteit aan acties.

## **5.2. Niet-exhaustieve lijst van acties die passen binnen de werkgerelateerde gedragingen van ambtenaren en die als voorbeeld kunnen dienen voor de entiteiten in het toepassingsgebied:**

Deze lijst bevat reeds een aantal acties die rekening houden met gedragsinzichten om de mogelijkheden te schetsen. Deze lijst is een eerste aanzet van portfolio aan acties die ofwel centraal of decentraal kunnen worden opgezet. Bij elke actie wordt ook aandacht besteed aan een cijfermatige benadering (indicatorenset, nulmeting waar mogelijk, ...).

### **5.2.1. Dienstverplaatsingen**

Dienstfietsen:

- Zichtbaarheid voor gebruiker en bezoeker verhogen (imago Vlaamse overheid)
- Gemakkelijk te ontlenen (bekijken reservatietool)
- Monitoring (gebruik opvolgen via smartphone, GPS, ...)
- Laten ervaren van innovatieve toepassingen via bv. proefritten of begeleiding.

Andere dienstverplaatsingen:

- Kijken naar de mogelijkheden om internationale dienstreizen een lagere voetafdruk te geven.
- Analyse van gegevens verzameld door HFB over dienstreizen met eigen wagen, vliegtuig, gebruik van elektrische wagens... Deze analyse gebruiken voor feedback over hoe het anders en beter kan. Eventueel koppelen aan instellen van standaardinstellingen en aanpassing kilometervergoeding of fietsvergoeding.
- Gedragsaspecten inbouwen in profielschets en vervoerbehoefteplan van entiteiten (cf. raamcontract HFB)

Vergroening voertuigenpark:

- Groen voertuig als standaardkeuze bij reservatie, minst milieuvriendelijke voertuigen zijn moeilijkst te ontlenen
- Demosessies met hybride voertuigen, elektrische voertuigen, gebruik van laadpalen, ... om ambtenaren er ervaring mee te laten opdoen
- Energiezuinig rijden: demosessies ecodriving
- Publiek toegankelijk maken van de ecoscores van het wagenpark, eventueel belonen van best presterende entiteiten

### **5.2.2. Maaltijden**

- Voetafdruk van maaltijden verlagen door het beïnvloeden van de keuze. Zie ook projecten LNE milieuverantwoorde consumptie i.s.m. bedrijfsrestaurants o.a. HFB. Dit heeft te maken met de inrichting en opstelling maar ook met andere zaken, bv. labels, presentatie...
- Vegetarische optie overal beschikbaar, vegetarische broodjes krijgen groter aandeel bij catering
- Laten ervaren: vegetarische producten laten proeven, eventueel kooksessies geven met lokale, seizoens- en vegetarische producten

### 5.2.3. Vergaderen

- Onderzoeken hoe we de voetafdruk van vergaderingen kunnen verlagen, bv. gebruik makend van technologie van HFB, webinars, Skype voor bedrijven, ...
- Catering: zie bij 2. Maaltijden

### 5.2.4. Gebruik van toestellen en kantooruimte

Verhuisbewegingen: verhuizen naar een nieuw gebouw = een nieuwe kans, er ontstaat nieuw gedrag m.b.t. woon-werkverkeer, trappen versus lift... (bv. gepersonaliseerd reisadvies geven).

- Gebruik van gebouwen:
  - De energiescores van het gebouw aan de ingang of op andere plaatsen zichtbaar maken (als feedback naar de gebruikers van het gebouw). De displays kunnen bovendien een rol spelen in het aanwakkeren van een competitie-element tussen teams. De scores mogen niet te technisch zijn.
  - Mensen de trap doen kiezen eerder dan de lift of roltrap. In alle gebouwen van de Vlaamse overheid in functie van de lokale toestand interventies organiseren die mensen naar de trap leiden in plaats van naar de lift, o.a. baliepersoneel "daar is de trap" laten zeggen, voetjes plaatsen, voorbeeldfunctiemanagement... Aanpak volgens een "drietrapraket" (cf. prof. Boen, KU Leuven).
  - Verlichten werkplek: lampen uitdraaien waar ze niet nodig zijn, bediening en gebruik van verlichting onder de loep nemen (streven naar zo weinig mogelijk branduren). Extra winsten opsporen door te onderzoeken of mensen terecht of ten onrechte denken dat hun gedrag in deze wel of geen verschil maakt en wat de factoren zijn (persoonlijke effectiviteit verhogen).
- Werkplekdiensten:
  - Uitschakelen apparatuur (pc's, printers, schermen, adaptors, telefoonladers...) - niet alleen voor energiebesparing maar ook uit veiligheidsoverwegingen. Extra winsten opsporen door te onderzoeken of mensen terecht of ten onrechte denken dat hun gedrag in deze wel of geen verschil maakt en wat de factoren zijn (persoonlijke effectiviteit verhogen).
  - Printen / kopiëren: dubbelzijdig kopiëren als standaardkeuze instellen, lettertype kiezen dat minder inkt verbruikt
  - Papierloos werken
  - Digitalisering: informatieopslag, informatie delen, beheer van mailboxen

- Permanente innovatie qua bureau van de toekomst door te werken met proefopstellingen. Pilotprojecten met slimme meters: alles wat je kunt meten, effectief meten, experimenteerruimte voorzien (bv. deel van een verdieping met meters en monitoring en mogelijkheid om besparende acties te testen (= *gamification*)
- Kringlooeconomie: sluiten van kringlopen door hergebruik, herstelling van materiaal, lenen en ruilen, afnemen van diensten in plaats van producten (bv. verlichting), alternatieve business modellen.

### 5.2.5. Andere

- Woon-werkverkeer:
  - Onderzoek naar versterkende (spillover en accelerator) effecten: in hoeverre hebben acties in de werkcontext een effect op de privé-context en andersom? Waar vallen winsten te boeken?
  - De verhuis naar het VAC Brussel biedt ook kansen op nieuw gedrag.
- Opleidingen:
  - Interne opleidingen in samenwerking met AgO. Bv. ambtenaren het verband laten zien tussen de klimaatdoelstellingen en gedragswetenschappen, liefst interactief en participatief, investierend in het gebruik van technieken bv. GedragsToets 2.0 of EAST > Test Learn Adapt (gebruik van *randomised controlled trials*), 7E-model (zie overzicht methoden en technieken als bijlage). Dat kan leiden tot een nieuwe, aangepaste procesflow, met name 'beleid maken met kennis van gedrag'.
- Data-inzameling:
  - Op lange termijn werken met big data en sociaal leren (cf. Alex Pentland "Sociale Big Data - opkomst van de data-gedreven samenleving"). Sociale druk en prikkels die gericht zijn op de sociale netwerken werken beter dan informatiepakketten of economische prikkels. Mensen hebben de neiging om zich door sterke sociale banden te laten aanzetten tot handelen. Onze cultuur en gewoonten zijn sociale contracten, en beide steunen voornamelijk op sociaal leren. De meeste van onze opvattingen en gewoontes maken we ons eigen door de attitudes, daden en resultaten van onze gelijken te observeren, en niet zozeer door logica en redeneren.
- Planning en evaluatie:
  - Kijken hoe we gedragsindicatoren kunnen koppelen aan de KPI's van de andere klimaatactieplannen.
  - Kijken hoe we ambassadeurschap in al z'n vormen methodischer kunnen detecteren, organiseren en gebruiken in de communicatie. We bekijken, samen met het Agentschap Overheidspersoneel, of we ambassadeurschap of klimaatpositief gedrag kunnen verankeren in de waarden van de Vlaamse overheid.

## 6. DIENSTVERLENING TER ONDERSTEUNING VAN GEDRAGSVERANDERING

Bij dit alles treedt DKB op als regisseur en verbinder die helpt zaken te organiseren, processen in te richten, instrumenten ontwikkelen en toepassen, al doende te leren, enz. Het departement wisselt kennis en ervaring uit met de entiteiten om met kennis van gedrag aan de klimaatambities te werken. Het departement heeft een team Gedragsinzichten in opstartfase.

DKB adviseert de departementen en agentschappen van de Vlaamse overheid over het gebruik maken en toepassen van gedragsinzichten bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het Vlaams beleid. DKB fungeert ook als kennis- en ervaringsdelingsplatform en organiseert regelmatig kennisdelingssessies. Het coördineert de contacten met de academische wereld (universiteiten en hogescholen) en andere onderzoeksgroepen met het oog op een meer gestroomlijnde benadering in Vlaanderen en een betere afstemming met de beleidsbehoeften van de Vlaamse overheid.

Bovenal brengt DKB gedragsinzichten in bij lopende en nieuwe projecten in het eigen departement en ondersteunt entiteiten in andere beleidsdomeinen om dat te doen, o.a. door de organisatie van info- of vormingssessies en kennisdeling, en door middel van raamovereenkomsten, bv. de [raamovereenkomst uitvoeren van onderzoeken om inzicht te verkrijgen in drempels en hefboomen om de effectiviteit van beleid en communicatie te versterken](#).

Om het nieuwe gegeven van de toepassing van gedragsinzichten te faciliteren zal DKB tijdens het eerste werkjaar i.s.m. AgO ook werken aan een vormingsaanbod.

## 7. BEHEER, OPVOLGING, RAPPORTERING

DKB neemt uitdrukkelijk een faciliterende en ondersteunende rol op, ervan uitgaande dat elke minister en elke administratie zijn verantwoordelijkheid opneemt en de klimaatambities van de Vlaamse Regering waarmaakt.

DKB zal over de uitvoering en de voortgang van het voorliggende actieplan rapporteren aan de IWG Klimaatimpact Vlaamse overheid overeenkomstig de op 1 juli 2016 door de VR goedgekeurde nota Interne Milieuzorg - Klimaatimpact van de Vlaamse overheid.

## 8. FINANCIËLE IMPACT

Impact op de begroting: geen ; de acties worden gedragen door de eigen werkingsmiddelen van DKB en de entiteiten.

## **9. WEERSLAG VAN HET VOORSTEL OP DE LOKALE BESTUREN**

Gezien dit plan bedoeld is voor eigen toepassing binnen de Vlaamse overheid (zie §2) heeft de goedkeuring van de conceptnota op zich geen weerslag op de lokale besturen qua

1. personeel: het voorstel van beslissing heeft geen weerslag op het personeel van lokale besturen
2. werkingsuitgaven: het voorstel van beslissing heeft geen weerslag op de lopende uitgaven van de lokale besturen
3. investeringen en schuld: het voorstel van beslissing heeft geen weerslag op het volume van de eventuele investeringen van lokale besturen;
4. ontvangsten: het voorstel van beslissing heeft geen weerslag op de ontvangsten van lokale besturen.

Conclusie: het voorstel van beslissing heeft geen impact op de lokale besturen.

## **10. WEERSLAG VAN HET VOORSTEL OP HET PERSONEELSBESTAND EN DE PERSONEELSBUDGETTEN**

Dit voorstel van beslissing heeft geen impact op het personeelsbestand en de personeelsbudgetten. Het akkoord van de minister, bevoegd voor de bestuurszaken is niet vereist.

Echter, gezien alle entiteiten moeten bijdragen aan het halen van de klimaatdoelstellingen via klimaatpositief gedrag en ambassadeurschap, moeten zij zich daarop organiseren. De impact hiervan is voor de betrokken entiteiten in te plannen (jaarlijkse cyclus ondernemingsplannen en PLOEG-cyclus). Bijvoorbeeld personeelsleden die een rol spelen als actieve ambassadeur of in de functiegebonden ambassadeursnetwerken (o.a.. fietsambassadeurs) moeten zich kunnen vrijmaken om hun rol te spelen of om vormings- of netwerksessies te volgen.

## **11. KWALITEIT VAN DE REGELGEVING**

Het bijgaand voorstel van beslissing heeft (in dit stadium nog) geen goedkeuring van ontwerpregelgeving tot voorwerp en is dus niet onderworpen aan de omzendbrief wetgevingstechniek. Deze conceptnota valt buiten het toepassingsgebied van de reguleringssimpactanalyse.

## **12. BESLISSING VLAAMSE REGERING**

- 1° De Vlaamse Regering beslist haar principiële goedkeuring te hechten aan deze nota.
- 2° Elke entiteit van de Vlaamse overheid vervat in het toepassingsgebied zal medewerking verlenen aan de uitwerking van het actieplan zoals in deze nota beschreven.
- 3° Elke minister laat de entiteiten die onder zijn of haar bevoegdheid vallen het nodige doen om de strategische doelstellingen te behalen.

Deze conceptnota houdt geen financieel of budgettair engagement in vanwege de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest.

De minister-president van de Vlaamse Regering,  
Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed

Geert BOURGEOIS

Vlaamse minister van Omgeving, Natuur en Landbouw

Joke SCHAUVLIEGE