

In 6 stappen  
duurzaam  
werken  
doe je zo



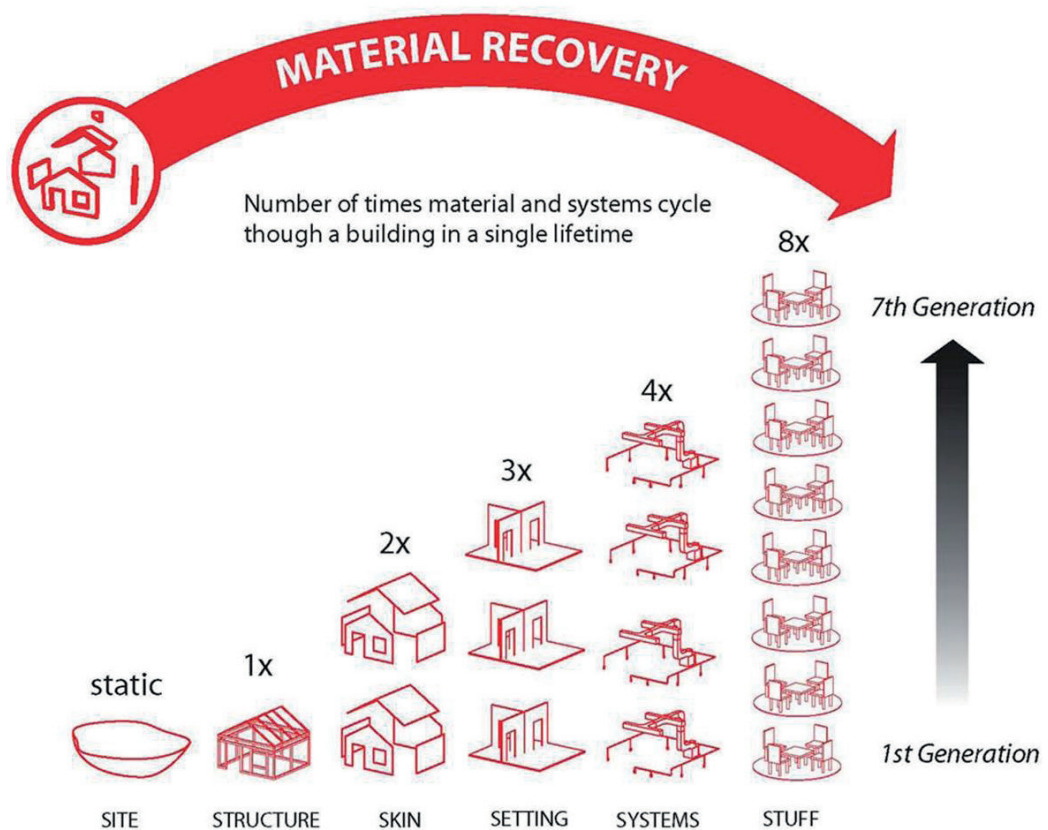
Met dit  
stappenplan  
van Ricoh

## Stappenplan duurzaam werken

In 6 stappen naar een groen kantoor

# Inhoudsopgave

Inleiding	3
Stap 1: Welke drijfveren zijn er om duurzaam te werken?	5
Stap 2: Begin met een nulmeting	8
Stap 3: Analyseer. Zijn uw medewerkers uw stakeholders?	11
Stap 4: Maak een change- en communicatieplan.	14
Stap 5: Aan de slag met duurzamer werken	17
Stap 6: Evalueer	19



'Een werkplek wordt eens in de drie tot vijf jaar vervangen.'

# Inleiding

Organisaties (her)ontdekken duurzaamheid, er ontstaat nieuw elan. Klanten vragen steeds vaker om duurzaamheid en vragen hulp samen dit proces in te richten.

De noodzaak voor verandering dringt door. We weten dat we anders moeten gaan werken. Met duurzame kern- en secundaire processen. Duurzaamheid kruipt uit de schulp waar het een aantal jaren in heeft gezeten. We gaan van praten naar doen.

Veel organisaties laten de mogelijkheden voor het verduurzamen van hun manier van werken, met name in het secundaire proces, liggen. Als ze het wel doen, is het vaak ad hoc en is er geen structureel beleid.

Maar de werkomgeving is wel de plek waar duurzaamheid in de dagelijkse praktijk zichtbaar gemaakt wordt naar de medewerker. Als het gaat om het recyclen van materialen, is een werkplek zelfs heel erg interessant. Want gemiddeld wordt deze eens in de drie tot vijf jaar vervangen. Het levert dus echt iets op als dit duurzaam wordt ingekocht. De ICT-infrastructuur en de werkplek zijn hierdoor in één klap prachtige fysieke instrumenten om duurzaamheid in de organisatie tot leven te brengen. Daarbovenop komt dan nog eens dat de Nederlandse ICT sector verantwoordelijk is voor 2% van de CO<sub>2</sub> uitstoot in Nederland. Potentie genoeg voor besparing.

Maar hoe maak je een werkomgeving duurzaam? Hoe doe je dat? Hoe pak je het aan om duurzaam te werken? In dit stappenplan geven wij een aantal tips, handreikingen en praktijkvoorbeelden waar u direct mee aan de slag kan. Het begint, zoals altijd, met bewustwording.



# Stap 1: Welke drijfveren zijn er om duurzaam te werken?

**Werken aan verduurzaming van uw werkomgeving en werkproces heeft wellicht niet uw eerste prioriteit. Maar om CO<sub>2</sub> te besparen, zult u alles uit de kast moeten halen. Duurzaamheid zichtbaar maken op de werkvloer levert twee voordelen op. Duurzaamheidsambities worden zichtbaarder voor werknemers. En het levert een energiebesparing en kostenbesparing op.**

Maar dit zijn niet de enige voordelen. Een duidelijk duurzaam beleid levert ook andere voordelen op. Werknemers werken liever bij een duurzame werkgever. Het is goed voor het imago. En het vastgoed is waardevaster: duurzame gebouwen zijn sneller verhuurd of verkocht.

Bepaal welke drijfveren er intern zijn om duurzamer te werken. Stel een duurzame business case op. Begin bij de 'Waarom' vraag. Vaak blijkt dan dat de uitkomst meer is dan geld verdienen. Aantrekkelijker worden voor klanten en medewerkers is een zeer legitieme doelstelling voor bedrijven. Geld is een middel, geen einddoel.

Een bedrijf bestaat uit meer dan een gebouw. Het grootste kapitaal zit in de mensen. Zij moeten de noodzaak inzien om duurzamer te gaan leven en werken. Dat vraagt om een verandering: van normen en waarden, van betekenis geven aan de wereld om hen heen. En het moeilijkst van alles: het vraagt om een gedragsverandering. Want mensen die al 20 jaar vliegen voor hun werk, stappen in de praktijk moeilijk over naar videoconferencing. Hoe duurzaam dat ook mag zijn.

## Is meten weten?

Het is misschien veelzeggend dat er verschillende normen en labels zijn om de duurzaamheid van een gebouw vast te leggen, zoals NL-BREAAM, GPR of GreenCalc+, maar die meten vooral de harde schil van een gebouw. BREAAM in use gaat meer in op de gebruiksfase. Maar methoden om te meten hoe een gebouw gebruikt wordt, hoe mensen ermee om gaan, welke inrichting of ICT-infrastructuur er staat, die is er nog niet.

Wel wordt al tijden gesproken over een NL-BREAAM voor inrichting, maar die is er voorlopig nog niet. En dat is ook niet vreemd, want de 'zachte' kant van een bedrijf is lastig in dit soort getallen te vangen. Want niet iedere organisatie weet hoeveel werkplekken er in gebruik zijn, of hoeveel printers er staan. Laat staan dat ze weten hoe mensen ermee om gaan.

En toch loont het om dit in beeld te brengen. Want het is juist de medewerker die de verandering kan inzetten. Want heus: als we blijven steken bij een BREAAM-excellence voor een gebouw, dan komt duurzaamheid nooit verder dan het gebouw. En dat terwijl er juist, bijvoorbeeld door plaats- en tijdonafhankelijk te werken, heel veel kansen zijn een extra stap te zetten naar een duurzaam kantoor.

## In de praktijk

AkzoNobel is één van de koplopers op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dirk Veldhorst is als Director Corporate Health mede-verantwoordelijk voor het MVO-beleid. Voor het Center aan de Amsterdamse Zuidas, en op termijn ook voor andere vestingen, [was AkzoNobel op zoek](#) naar een geïntegreerde set aan oplossingen die hun wensen op het gebied van digitaal en slim samenwerken ondersteunen. Een internationale organisatie betekent veel samenwerken tussen locaties, vaak over de grens. Dat vraagt om mogelijkheden die digitaal communiceren en samenwerken vergemakkelijken.

De oplossing daarvoor vonden zij in de digitale communicatie- en vergaderoplossingen. 'Dankzij interactieve whiteboards, smartphone toepassingen voor het reserveren en beheren van vergaderruimten, narrowcasting schermen en audiovisuele toepassingen zetten we in op een slimmere samenwerking tussen onze medewerkers en het besparen van nationale en internationale reistijd en reiskosten. Daarnaast levert deze digitale werkwijze een belangrijke bijdrage om onze ecologische voetafdruk verder te beperken, iets waar we als organisatie steeds naar streven.'

'De digitale werkwijze levert een belangrijke bijdrage om onze ecologische voetafdruk verder te beperken'



# Hoe beïnvloed ik mijn organisatie?

## **Gebruik voor iedereen het meest passende argument**

Hoe overtuig je jouw medewerkers om duurzamer te gaan werken? Weet wat de ander drijft?

Wat voor de een serious business is, is voor de ander bijzaak.

Het werkt heel goed om voorbeelden van grote klanten en gewenste klanten te onderzoeken.

Wat doen zij, hoe doen ze dat, waarom en wat zijn volgens hen de benefits? Gebruik de resultaten in de onderbouwing van de overtuiging. Maak duidelijk wat de voordelen zijn van duurzaam werken voor alle stakeholders: of het nu gaat om kostenbesparing, commitment, imago, betere verkoopcijfers of CO<sub>2</sub>-vermindering.

Bedenk vervolgens welke scenario's er zijn als je 'dezelfde' taal blijft spreken en hier de dialoog over kunt blijven voeren met je klant. Is je klant bijvoorbeeld bezig met sociale impact, dan kan het erg interessant zijn om als leverancier deze zelfde processen te doorlopen. Zorg ervoor dat iedereen dezelfde jouw taal herkent of dezelfde taal spreekt. Want voor een financiële afdeling is winst heel iets anders dan voor een HR-afdeling. Wanneer je met HR spreekt schakel je naar de argumenten die binnen de HR agenda passen. Wat hebben onze medewerkers eraan? Gebruik bij Finance argumenten die in hun vocabulaire passen. Wat levert het op?

## **'Koppel commitment aan een herkenbaar moment-tijd-plaats'**

Commitment op het 'hoogste niveau' is essentieel. En dan gaat het niet om commitment dat je opeist met een verklaring of een hoogover mission statement. Commitment komt niet uit een internationaal mission statement. Het ontstaat door een gezamenlijk genomen besluit vanuit je eigen (lokale) situatie. Het mooiste is het, wanneer dit echt een 'momentum' is. Een echte afspraak die je samen met het senior management maakt. Iets waar je uit jezelf aan relateert wanneer er een besluit moet worden genomen.

## **Kies je ambassadeurs**

De juiste ambassadeurs binnen de organisatie zijn key. Er kan een zweem van opportunisten ontstaan rond duurzaam ondernemen wanneer de binnenkant niet in lijn is met de buitenkant. Betrek medewerkers, waardeer duurzaam denken en doen. Geef deze collega's een podium. Dit hoeft niet altijd formeel te zijn, maar 'walk the talk'. Laat zijn/haar leidinggevende weten wat er zo goed aan is.

## **Leading by example**

Verwacht geen gedrag of het uitdragen van een gedachtegoed wanneer dit binnen het senior management niet wordt uitgedragen. Wanneer het hier serieus wordt genomen is de kans dat dit doorsijpelt erg groot. Vandaag de dag zijn er toch meer en meer MT/DT leden die haarfijn aanvoelen waar de komende jaren 'de muziek' vandaan komt.

## Stap 2: Begin met een nulmeting

Om in kaart te brengen wat de CO<sub>2</sub>-footprint is van de organisatie bestaan er verschillende methoden. Maar het is ook interessant om te kijken waar je staat ten opzichte van anderen. Wat de invalshoek ook is: het start altijd met meten. Waar staan we? Die vraag is essentieel om te weten welke doelstelling realistisch is. Een nulmeting.

Voor het bepalen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot kan het helpen een onafhankelijk bedrijf in de arm te nemen. De [Climate Neutral Group](#) is zo'n bedrijf. Zij kijken naar Mobiliteit, Gebouw en Elektriciteit. 'Veel bedrijven hebben geen idee waar ze staan', zegt Wieb Miedema van de Climate Neutral Group. 'Wij halen de getallen boven water, die vaak verstopt zitten in de systemen van de bedrijven. De basis hiervoor is het Greenhouse Gas protocol van de Verenigde Naties. Wij vertalen dit naar de praktijk van de bedrijven. Zo achterhalen wij via het ingekochte aantal liters brandstof wat de CO<sub>2</sub>-uitstoot is van mobiliteit. Die rapportages zijn op te vragen via de leasemaatschappijen. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van een gebouw halen we uit de elektriciteit en gasrekening.'

Het is niet altijd even eenduidig wat bedrijven kunnen of willen doen aan hun CO<sub>2</sub>-uitstoot. 'Denk bijvoorbeeld aan een uitgeverij. Een geprint tijdschrift kost behoorlijk wat CO<sub>2</sub>. Maar hoe zit dat met een digitaal tijdschrift? Dat zijn ingewikkelde calculaties.'

Volgens Miedema is het niet altijd gemakkelijk inzichtelijk te maken wat de CO<sub>2</sub>-uitstoot betekent. 'Wat is 1 ton CO<sub>2</sub>? Dat betekent gewoonweg niet veel voor medewerkers. Maak het zichtbaar door een vertaalslag te maken.'

**Meet de volgende domeinen:**

### **Mobiliteit**

Breng in kaart hoeveel liter brandstof medewerkers verrijden (woon-werk verkeer, afspraken en goederenvervoer) en reken dat om naar CO<sub>2</sub>-verbruik en euro's.

### **IT**

Bereken het energieverbruik van apparatuur zoals computers, datacenters, smartphones.

### **Printing**

Breng in kaart hoeveel printers er staan en wat het energieverbruik is van de printers. Bekijk of andere printprocessen, zoals follow me printing, besparingen kunnen opleveren.

### **Vergaderen**

Bereken hoeveel tijd en kilometers vervoer er gemoeid zijn met de vergaderingen. De nulmetingen dienen als uitgangspunt voor al je meetings en laten zien of je maatregelen effectief zijn geweest. Een [Carbon Footprint Calculator](#) kan helpen.

### **Kantoorinrichting**

Vraag leveranciers naar Life Cycle Analysis van hun producten.



## In de praktijk: een benchmark

Stichting Stimular brengt sinds 2004 de [Milieubarometer](#) kantoor uit. Uit deze benchmark blijkt dat de grootste milieubelasting bij een kantoororganisatie bestaat uit elektriciteit, zakelijk- en woon-werk-verkeer. Deze drie zijn ongeveer even belangrijk. Verwarming (mits niet gasgestookt), water, afval en kantoorpapier hebben minder impact.

## Meet je CO<sub>2</sub> -uitstoot

De [Rijksoverheid](#), Milieu Centraal, Stimular, Connekt en SKAO sloten op 12 maart een Green Deal om een lijst met CO<sub>2</sub> -basiscijfers op te stellen waardoor vergelijken makkelijker wordt.

[MVO Nederland](#) lanceerde onlangs het stappenplan klimaatneutraal ondernemen

De lijst [CO<sub>2</sub>-emissiefactoren](#) geeft een overzicht van kentallen die gebruikt kunnen worden voor carbon footprinting: het toerekenen van CO<sub>2</sub> aan (bedrijfs-) activiteiten. Met de cijfers kan bijvoorbeeld de CO<sub>2</sub> -uitstoot worden berekend van de vervoermiddelen die door een bedrijf worden ingezet of de CO<sub>2</sub>-uitstoot die het woon-werkverkeer veroorzaakt.

Willen uw medewerkers weten hoe ze hun CO<sub>2</sub> -uitstoot thuis kunnen berekenen? Kijk dan eens naar de tool van [Milieu Centraal](#).

## Gulzig internet

In Europa neemt informatie- en communicatietechnologie (ICT) ongeveer 2% van de uitstoot van broeikasgassen voor haar rekening. Tegen 2020 kan dit zelfs 2,2% van de wereldwijde uitstoot worden. We werken meer en meer mobiel.

[Maar wat betekent dat voor onze footprint?](#)

- Lees je een e-mail van een megabyte (1 MB) en staat deze vijf minuten op het scherm?  
Dan kost dat zo'n 20 g CO<sub>2</sub>. Een jaar lang twintig e-mails per dag lezen is evenveel als ruim 1.000 km met de auto afleggen.
- Googlen kost ook CO<sub>2</sub>. Wanneer een surfer een internetadres zoekt, kost dat 3,4 kWh. Dit is ongeveer 0,8 g CO<sub>2</sub>. Dat loopt echter op tot 10 g als de zoekopdracht via een zoekmachine wordt uitgevoerd en vijf resultaten oplevert. Je hebt dan binnen een half jaar de CO<sub>2</sub> bij elkaar, vergelijkbaar met 1.000 autokilometers.
- Het [verbruik](#) van de grote internationale IT-bedrijven, zoals Facebook, Google en Microsoft is zes keer zo veel als het verbruik van heel Nederland. Gelukkig hebben grootverbruikers als Apple, Box, Facebook, Google, Rackspace en Salesforce besloten te werken aan duurzame energie voor al hun datacenters.

'Eén ton CO<sub>2</sub>? Dat is ongeveer een vliegreis van Londen naar Kuala Lumpur (Maleisië), van 10.552 km.'

## Stap 3: Analyseer. Zijn uw medewerkers uw stakeholders?

Werk samen, denk samen en doe samen

Duurzaam ondernemen gaat over samenwerking. Duurzaamheid gaat immers over een verantwoordelijkheid nemen. Verantwoordelijkheid over de impact op het milieu en een verantwoordelijkheid over de mensen binnen het bedrijf en in de keten. Daaraan werken, betekent de samenwerking opzoeken. Maar wie zijn stakeholders als we het hebben over duurzame werkprocessen?

### 1. Bepaal wie de stakeholders zijn. Stel uzelf de volgende vragen:

- Tegenover wie heeft het bedrijf wettelijke verplichtingen?
- Wat zijn de drijfveren van de stakeholders?
- Wie wordt positief of negatief beïnvloed door de beslissingen en activiteiten van het bedrijf?
- Wie is in het verleden betrokken geweest bij vergelijkbare aandachtspunten?
- Wie kan helpen om de maatschappelijke impact van het bedrijf aan te pakken?
- Wie worden er benadeeld als u niet met hen in gesprek gaat?
- Wie in de waardeketen wordt beïnvloed?
- Wie maakt zich zorgen over de activiteiten van het bedrijf?
- Wie heeft er weleens een klacht ingediend bij het bedrijf?
- Wie monitoren, beoordelen of volgen het bedrijf?

(bron: MVO volgens ISO 26.000)

**I. Deze eerste stap levert een lijst met namen op. Van klanten, leveranciers, overheden, NGO's, pers, juristen en nog veel meer. Om latere stappen eenvoudiger te maken, is het handig de stakeholders in drie groepen te verdelen:**

- Intern
- Extern, in de keten
- Extern, buiten de keten.

Dan weet u altijd welke stakeholders u bij welke actie en communicatie moet betrekken. In het kader van dit stappenplan leggen wij de focus op de eerste groep, met af en toe een uitstapje naar de tweede groep.

### **II. Vind een contactpersoon bij ieder afdeling.**

Het opzetten van een stakeholderdialoog gaat over mensen. U praat niet met een bedrijf, maar met uw contactpersoon.

**III. Bepaal per stakeholder hoeveel invloed en hoeveel belang zij hebben bij uw bedrijfsvoering. Een matrix maakt dit visueel.**

## 2. Voer gesprekken

Dat kan via een serie individuele gesprekken of via zogenaamde multistakeholdersessies, als u met heel veel stakeholders te maken heeft. Breng in kaart welke onderwerpen spelen in uw markt. Vraag de stakeholders naar hun verwachtingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vraag hen: welke MVO-thema's vindt u voor ons bedrijf het meest relevant?

In een multistakeholdersessie kan deze vraagstelling in kleinere groepen worden besproken, waarna een plenaire terugkoppeling plaatsvindt.

Een andere methode is het houden van interviews met uw belangrijkste stakeholders. Het voordeel hiervan is, dat u meer inhoud krijgt. Het nadeel is dat het veel tijd kost. Kiest u voor deze methode, laat dit dan verzorgen door een onafhankelijke, derde partij. Dat voorkomt sociaal gewenste antwoorden.

## 3. Analyseer de inhoud en prioriteer

De input uit de vorige stap kunt u gebruiken om een matrix te maken van onderwerpen.

Maak een matrix of een grafiek die verbanden legt tussen de onderwerpen die u belangrijk vindt voor uw organisatie en de onderwerpen die de stakeholders belangrijk vinden.

Deze visualisaties maken het geheel inzichtelijk en maken het mogelijk prioriteiten aan te geven.

Probeer te komen tot vijf onderwerpen die belangrijk zijn. Benoem deze zo specifiek mogelijk.

Dus niet klimaat, maar uitstoot CO<sub>2</sub>. Niet lichthinder, maar verlichting van onze lichtreclame 's avonds.

Een handige tool hiervoor is de Effort/Benefit matrix. Deze kunt u toepassen om te zien waar de quick wins en meest interessante opportuniteiten zitten:

### Effort/Benefit matrix

Zo krijgt u een overzicht van de totale potentiële besparing:

Maatregelen	CO <sub>2</sub> -besparing %	Kostenbesparing
Licht uitdoen		
Pc's uitschakelen		
Geen apparaten stand-by		
Zuinig omgaan met water		
Follow me printen		
Videovergaderen		
Verwarming uit in de zomer		
Enzovoort		

## 4. Monitor en evalueer

Een stakeholderdialoog is een dialoog. Een voortdurend zenden en ontvangen.

Monitor wat de verwachtingen en de resultaten zijn. Evalueer dit en pas zonodig de communicatie aan.

### Samenwerken kost tijd

Samenwerken met stakeholders vergt een bijzondere organisatie. Vaak moeten mensen het 'er even bij doen'. Onderschat niet hoeveel tijd het kost om mensen bij elkaar te brengen. Er is een groot gevaar te blijven steken in het voortdurend praten en niet komen tot actie. Zorg daarom bij iedere bijeenkomst voor een verbinding naar de praktijk. Hoe geven we een praktische invulling aan onze ideeën? Welke stappen moeten worden gezet? Wie pakt dit op? Waar ligt de verantwoordelijkheid? En tenslotte: hoe gaan we het financieren?

## In de praktijk

### Vijfjaren programma's van AkzoNobel

'Wij hebben een aantal programma's lopen, maar het uitgangspunt bij ons was oorspronkelijk duurzame inzetbaarheid: de gezondheid van de medewerker. Oplosmiddelenuitstoot is bij ons een belangrijk thema. Evenals energieverbruik', zegt Veldhorst. 'Vanuit die optiek proberen wij een zo groen mogelijk productgamma te produceren.'

Het begint met meten is weten. Wij werken met vijfjaren programma's. Zo hebben wij nu ons programma voor 2020 opgetuigd. Ook daar staat de duurzame inzetbaarheid van de medewerker centraal. De binnenlucht was één van de aandachtspunten. Ramen kunnen open en medewerkers kunnen de verwarming individueel regelen. Onze medewerkers werken in ons nieuwe hoofdkantoor voor een deel aan zit/statafels, we stimuleren samenwerking en zorgen voor videoconference-werkplekken voor werknemers die voorheen veel moesten reizen. Een ander aandachtspunt is akoestiek. Omdat het een nieuw pand is, met een goede isolatiewaarde, bleek het te stil te zijn.

Dus met behulp van een kunstmatig ruisje werken we nu in een prettige omgeving. Het mooiste voorbeeld is echter onze trap. Die is monumentaal en heel erg mooi. Die nodigt gewoon uit om naar boven te lopen.'

'Onze monumentale trap nodigt gewoon uit om naar boven te lopen'



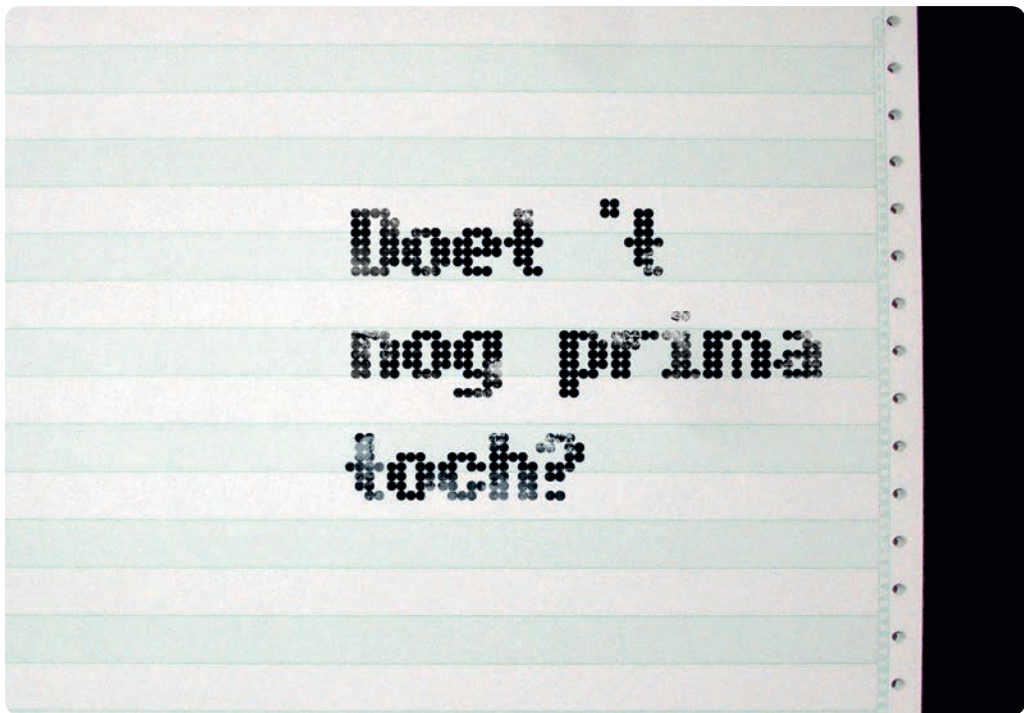
## Stap 4: Maak een change- en communicatieplan

Om CO<sub>2</sub> te besparen op de werkvloer, is het noodzakelijk gewoontes te doorbreken. Gedrag te veranderen. Dat is lastig, want mensen zijn gewoontedieren. Maar juist door dat gedrag eens onder de loep te nemen en vervolgens te veranderen, kunnen aanvullende besparingen worden gehaald. Goed voor het milieu en vaak ook kostenbesparend.

Het laaghangende fruit binnen kantooromgevingen zit in de meest duurzame apparatuur. Moderne servers, laptops, printers en communicatieapparatuur verbruikt over het algemeen veel minder energie dan oudere machines. Implementatie van nieuwe apparatuur of revitalisering van bestaande apparatuur is dus een eerste stap. Maar om een blijvende impact te maken, zal het gedrag van medewerkers moeten veranderen. En dat is niet eenvoudig.

Het helpt om mensen bewust te maken van hun gedrag op het moment dat ze dat gedrag vertonen. Geheugensteuntjes voor het uitzetten van apparatuur en verlichting is een voorbeeld. Maak de gedragsverandering zo gemakkelijk mogelijk. Maar gewenst gedrag belonen helpt ook. Zij het vaak kort. Besparingswedstrijden onderling helpen, maar zijn geen structurele middelen.

Breng in kaart wat uw medewerkers vinden van uw ideeën en voorstellen?  
Wees hierop voorbereid, want zonder hen gaat het niet lukken.



**Betrek de medewerker:**

- Kies een selecte groep ambassadeurs die duurzaamheid uitdragen en gedrag stimuleren.
- Zet proactieve communicatie in voor de overige medewerkers. Wat kunnen zij doen, en waarom?
- Informeer medewerkers over status, voortgang en doelstellingen.
- Betrek medewerkers door het delen van successen. Laat hen verhalen vertellen hoe anders werken bijdraagt aan het verduurzamen van de organisatie.

Houd gesprekken met medewerkers. Selecteer bijvoorbeeld via klankbordgroepen medewerkers die duurzaamheid belangrijk vinden. Vraag hen een dagjournaal bij te houden. Maak video's en breng zo gedrag in kaart. Of stuur een enquête rond via intranet. Laat medewerkers meedenken en mee-uitvoeren. Er zit vaak meer talent in uw organisatie dan u denkt.

**Ga planmatig te werk. Denk na over:**

- Doel, doelgroep en gewenst gedrag
- Analyse factoren van gedragsverandering
- Welke middelen past u toe?
- Implementeren
- Monitoring
- Evaluatie

**Maak uw doel SMART**

Wat wilt u precies bereiken? Maak deze doelen smart. SMART-doelen zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Dus niet: 'We gaan binnen een jaar CO<sub>2</sub> besparen. Maar wel: in 2020 hebben wij 20% CO<sub>2</sub> besparing gerealiseerd ten opzichte van het jaar 2000.' Soms is het goed en inspirerend groot te dromen. Een stip op de horizon te zetten. Maar hoe werkt u daarnaar toe? Zet grote doelen om in kleinere, haalbare subdoelstellingen en communiceer de successen. Het [Huis van Overvloed](#) werd gebouwd uit overvloed van materiaal met hulp van 200 mensen. Dat lukte alleen maar doordat er maandelijkse doelen werden gesteld en alle successen via social media werden gedeeld.

Misschien is het noodzakelijk om in de omgeving waarin mensen gedrag vertonen zaken te veranderen? Denk aan een automatische verlichting als er iemand binnen komt.

Bedenk ook wat mensen uiteindelijk moeten doen. Stel vast welke factoren van belang zijn: willen (motiveren), kunnen (in staat stellen) en/of versterken.

## In de praktijk

### Sturen of belonen?

Dirk Veldhost van AkzoNobel weet uit ervaring dat sturen beter werkt dan belonen. 'Je kunt mensen wel verleiden tot duurzamer gedrag. Bijvoorbeeld door gezonder voedsel aan te bieden in de kantine. Of een langzame koffiemachine aan te schaffen, zodat mensen 23 seconden moeten wachten op een kop koffie. Maar belonen werkt niet. Voor je het weet, is het een gewoonte en staat het in de CAO', zegt hij stellig.

'Wat wel werkt, is het opwerpen van drempels. Want het gedrag van mensen is nu eenmaal heel erg moeilijk te veranderen. Verbieden om te roken is veel doeltreffender gebleken dan we dachten. En zo is het ook mogelijk de lift stop te zetten. Of bewust te weinig parkeerplaatsen aan te bieden. Daarmee verander je ook gedrag. Want het duurt echt een tijd voordat mensen uit zichzelf het licht uitdoen.'

#### Middelen en instrumenten

Er zijn verschillende instrumenten in te zetten om gedrag te veranderen. Er zijn methoden om te bepalen wat het beste instrument is.

- Afdwingen kan door juridische instrumenten: regels, afspraken.
- Financiële/economische instrumenten zijn inzetbaar voor financiële prikkels te geven of sancties
- Maak medewerkers bewust, overtuig hen, herinner hen aan... Dat kan via communicatie.
- Technische of organisatorische maatregelen faciliteren of dwingen.

#### Tips voor een goede implementatie

De implementatie is een spannende fase. Want nu gaat het echt om medewerking. Een paar tips:

- Vraag mensen niet te veel in één keer.
- Houd rekening met de seizoenen. In de zomer tips voor koeling en in de winter over de verwarming.
- Leg mensen uit wat ze moeten doen en geef concrete feedback. Bijvoorbeeld: de thermostaat 1°C lager levert deze maand 10% besparing op.
- Gebruik een mix van communicatieve instrumenten.
- Vermijd drukke tijden, zoals beursperiodes en houd rekening met andere geplande activiteiten.
- Doe minder tot niets in de vakantieperiode.

'Het opwerpen van drempels werkt. Want het gedrag van mensen is nu eenmaal heel erg moeilijk te veranderen.'



## Stap 5: Aan de slag met duurzamer werken

Begin vandaag nog. Het helpt.

**Werkprocessen veranderen continu en hebben voortdurend een impact op energieverbruik. Maar de vraag naar energie neemt voorlopig alleen maar toe. Opslag van data groeit en mensen werken in toenemende mate mobiel. Zo'n 32% van de werknemers gebruikt elke dag een smartphone of tablet. Hoe zorg je dan voor een verantwoorde carbon footprint?**

Het is mogelijk een inrichting volledig duurzaam te maken: van het datacenter en het tapijt tot en met de inzet van ICT-middelen. Er wordt geëxperimenteerd met circulair aanbesteden. Maar ook tools en producten kunnen zorgen voor energiebesparing. Middelen die meten hoeveel medewerkers printen. Of bijvoorbeeld een smart presenter, waarbij documenten en presentaties digitaal beschikbaar worden voor deelnemers aan een vergadering.

### Virtueel vergaderen

Het percentage kantoormedewerkers dat werkt voor een internationaal bedrijf verdubbelt tegen 2017. Virtueel vergaderen wordt de nieuwe standaard. Deelnemers hoeven dan niet naar een vergaderlocatie te reizen. Dat levert niet alleen werkcomfort op, maar ook een besparing in brandstofkosten én een reductie in CO<sub>2</sub>-uitstoot die kan oplopen tot 50 procent (Climate Neutral Group).

### Flexwerken

Ook het aantal werknemers dat thuis werkt groeit nog steeds. En ze doen dat steeds vaker. De nieuwe generatie werknemers wil kunnen kiezen wanneer, hoe en waar ze werken, of ze nu op hun normale werkplek zijn, in een ander kantoor of onderweg. Richt ICT hierop in en faciliteer dit voor werknemers. Dat heeft impact op het CO<sub>2</sub>-verbruik. Met name in het aantal gereden kilometers, maar ook in energieverbruik op kantoor.

Virtueel vergaderen is mogelijk door medewerkers uit te rusten met eenvoudige, draagbare video-vergadermiddelen. Maar ook het werken in de cloud, printen vanaf je mobiel en altijd toegang bieden tot de juiste informatie helpt mobiliteit efficiënter en CO<sub>2</sub> armer te maken.

### Kijk naar het gebruik van de ruimte

Een eenvoudige besparing is te behalen door een 'Cosy Monday of Friday' in te stellen. In grotere gebouwen waar veel flexwerkers werken, zijn dan veel afdelingen nauwelijks bezet. Door mensen bij elkaar te plaatsen, kunnen op andere plekken verwarming en licht uit.

### Duurzame huisstijl

Een duurzame huisstijl levert door de loop van de tijd heel veel besparing op. Niet alleen binnen een bedrijf, maar ook bij de klant en bij uw medewerkers thuis.

- Zorg dat er zoveel mogelijk tekst op een pagina kan en print dubbelzijdig. Via een Eco-driver wordt automatisch de meest duurzame printmodus ingesteld.
- Kies voor een niet pagina-aflopende huisstijl op briefpapier, brochures, flyers en boekjes. Dan kan iedere afdruktechniek worden toegepast.

### Duurzaam printen

Winst behalen kan ook door duurzaam printen. Veel organisaties weten nauwelijks hoeveel printers en multifunctionals zij in gebruik hebben. Een inventarisatie hiervan levert de eerste winst op. Print bijvoorbeeld met een pas, waardoor er geen prints op de printer blijven liggen. Gebruik papier van duurzaam geproduceerd hout. Kijk voor aanvullende tips op: <https://www.werktrends.nl/printless-tuesday-10-tips-om-bewuster-te-printen/>

### Kijk naar hergebruik en recycling

Besparen levert niet alleen geld op, maar levert ook grondstoffenwinst op. Kijk of het mogelijk is toners en cartridges te recyclen. Zorg dat machines goed onderhouden zijn. En wellicht is revisie een betere optie dan een nieuwe aankoop.

De IT in de kantooromgeving is verantwoordelijk voor zo'n 60 procent van het energieverbruik. Binnen kantoren groeit het aandeel elektriciteit van ICT apparatuur alleen nog maar. Tel daarbij op dat een groot deel van het verbruik van een datacenter overbodig is, omdat er warmte moet worden afgevoerd.

Een groot deel van de bedrijven neemt in dat opzicht nog gewoonweg te weinig maatregelen. (ICT barometer Green IT EY (2011)). Er is dus nog een wereld te winnen.



## Stap 6: Evalueer

U wilt uiteraard weten of al die plannen, doelstellingen en organisatorische veranderingen ergens toe leiden. U moet dus evalueren, want dat geeft u inzicht. Heeft u uw doel gehaald? Is de implementatie gelukt, of moeten we nog bijsturen? En hoe dan? Bouw tussentijdse evaluaties in. Zo voorkomt u dat u heel veel tijd en moeite voor niets in dit project stopt.

### Evalueer:

- met leveranciers;
- het commitment op management- en medewerkersniveau
- doelstellingen en resultaten.

### Metten

Er zijn verschillende manieren om te meten. Een aantal vuistregels:

- Hou de evaluatie zo eenvoudig en klein mogelijk.
- Gebruik zoveel mogelijk bestaande registraties. Ga zoveel mogelijk uit van de nulmetingen.
- Wie gaat meten?
- Voer gesprekken in klankbordgroepen. Zo krijgt u ook de 'zachte' veranderingen boven tafel.
- Denk na over rapportage en communicatie. Wie moet er wat weten?

### Uitkomsten

Verbind consequenties aan de uitkomsten. Of deze nu succesvol zijn, of niet. Want niet alle projecten zullen succesvol zijn. Bepaal vervolgcacties of stel de strategie bij. Meet de doelstellingen SMART. Maak het concreet.

Vergeet niet: maak de uitkomsten bekend aan uw stakeholders. Communiceren over duurzaamheid is belangrijk om commitment van de board, klanten en medewerkers te krijgen én te houden. Het laat zien welke stappen u heeft gezet of gaat zetten. Is uw bedrijf niet 100% duurzaam? Geen nood, dat is nog niemand gelukt.

**'Wat is 1 ton CO<sub>2</sub> ? Dat betekent gewoonweg niet veel voor medewerkers. Maak het zichtbaar door een vertaalslag te maken.'**

## Waarom Ricoh

Niet voor niets is Ricoh wereldwijd marktleider op het gebied van duurzame IT- en documentmanagement-oplossingen. Wij bewijzen dat bedrijven van elke omvang efficiënter, duurzamer en productiever kunnen werken. Daarnaast kunt u kosten besparen en beter beheersen.

Door intensief samenwerken, creatief denken, adviseren en trainen komen we tot oplossingen. Daarmee vereenvoudigt u al uw documentintensieve processen en kunt u informatie beter beheren. Ook verbetert de beveiliging van uw documenten.

Zo vertalen we uw wensen in slimme ideeën en concrete oplossingen. *imagine. change.*

---

**RICOH**  
imagine. change.

**Ricoh Nederland B.V.**  
Postbus 93150, 5203 MB 's-Hertogenbosch  
Tel.: +31 (0)73 - 645 2600  
E-mail: [info@ricoh.nl](mailto:info@ricoh.nl)

[www.ricoh.nl](http://www.ricoh.nl)

Alle merk- en/of productnamen zijn handelsmerken van hun bijbehorende eigenaren. Specificaties en uiterlijke vormgeving kunnen worden gewijzigd zonder voorafgaande kennisgeving.

Copyright © 2013 Ricoh Nederland B.V. Alle rechten voorbehouden. Deze whitepaper, de inhoud en/of layout ervan mag niet worden gewijzigd en/of aangepast, gedeeltelijk of geheel worden gekopieerd en/of opgenomen in andere werkstukken zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van Ricoh Nederland B.V.