



Rijksoverheid



Reisverslag resultaten deel I pilot duurzame CAO Rijk

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Design voor Duurzaam	4
Mobiliteit	5
Tweewielers in de cao: duurzaam, goedkoop én gezond	6
Combineer vervoersmiddelen: Maak die duurzame reis financieel aantrekkelijk”	9
Duurzaam deelfervoer: óók buiten werk	12
Werkplek	16
Maak van je werkplek een groene oase	17
Routines doorbreken? Dat doe je met koffie!	20
ICT	23
Eén apparaat voor zakelijk én privé: hoeveel verduurzaam je daarmee?	24
Dataschaamte: data als onbekende vervuiler	27
Gedrag en Cultuur	30
Bespreek het: Betere gesprekken over duurzaamheid mogelijk maken in de cao	31
Sociaal en duurzaam plezier: een pleidooi voor bewustere teamuitjes	34
I(D)KB	38
Geef spullen een tweede leven en Fix je Rijk!	39
Plantaardig eten: maak het uitproberen makkelijk	42
Het Individueel Keuzebudget herzien voor een duurzamere toekomst	45
Investeer in een duurzaam thuis en help de toekomst	47
Cijfers	49
Achtergrond	50

Voorwoord

Samen op reis naar de meest duurzame cao van Nederland. Dat is de ambitie van de deelnemers aan en opdrachtgevers van de pilot duurzame CAO Rijk. Veertien door rijksambtenaren ingebrachte ideeën voor het verduurzamen van arbeidsvoorwaarden zijn omgezet naar experimenten en rijksbreed getest. De resultaten zijn [gepicht aan een jury](#). De jury was zo onder de indruk van de kwaliteit van de ideeën, de passie, de inspiratie en de veranderkracht dat ze besloten dat voor alle ideeën wordt bekeken waar de opgehaalde inzichten van medewerkers een plek kunnen krijgen in de cao of bedrijfsvoering.

Dit is in een notendop een samenvatting van het eerste deel van de pilot. De reis was uitdagend. De aanpak volgens de methode Design voor Duurzaam uniek. Ieder experimententeam koos een eigen route naar een onbekend eindpunt. Alle teams zijn geïnterviewd over hun resultaten en hun ervaring met de pilot en de aanpak. Wat hebben ze geleerd en bereikt, wat ging goed, wat kon beter. Dat lees je in dit reisverslag.

Inmiddels is er een akkoord voor een nieuwe CAO Rijk. Een aantal resultaten van de pilot is hierin opgenomen. Ook krijgt de pilot een vervolg. De opgehaalde inzichten gebruiken we voor grotere impactprojecten in samenwerking met de rijksbedrijfsvoering op het gebied van mobiliteit, ict, gedrag en cultuur, werkplek en ondersteuning duurzame individuele keuzes. We maken je graag deelgenoot van onze reis. De ontwikkelingen van de pilot zijn te volgen op [Pilot duurzame cao | CAO Rijk](#) en www.denkdoeduurzaam.nl

Namens het kernteam Pilot Verduurzaming CAO Rijk

Gerard de Koe

Coördinator CAO Rijk

Design voor Duurzaam

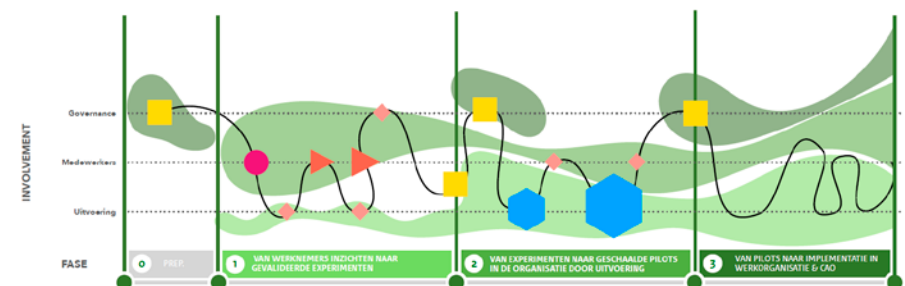
De 14 geselecteerde ideeën zijn door teams bestaande uit collega's uit de hele organisatie omgezet naar experimenten volgens [de methode Design voor Duurzaam](#). Deze aanpak is onder begeleiding van een innovatieprocesbegeleider gaandeweg ontworpen om de status-quo te doorbreken en zo over grenzen van de organisatie, taken, beleid en uitvoering samen te werken aan een duurzamere organisatie.

Het uitgangspunt van deze methode, afgeleid van design thinking, is dat je ontwerpt vanuit gebruikersinzichten, zonder van tevoren te weten wat je gaat maken. De Rijksoverheid wil zo echt aansluiten bij de behoeften van medewerkers, in plaats van iets te dicteren van bovenaf. Daarnaast vinden de cao-partners het belangrijk dat verduurzamen echt iets van de werknemers zelf wordt, zodat duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de identiteit van de Rijksoverheidsorganisatie.

De experimenten zijn verdeeld over de thema's:

- Mobiliteit;
- Werkplek;
- ICT;
- Gedrag en cultuur;
- I(D)KB.

Proces Design voor Duurzaam





Mobiliteit



Tweewielers in de cao: duurzaam, goedkoop én gezond

Het is eigenlijk geen nieuws meer: fietsen is - na lopen - zo ongeveer het duurzaamste transport denkbaar. Fietsen naar je werk heeft nauwelijks negatieve impact op het klimaat en levert ook nog eens aanzienlijke gezondheidsvoordelen op. Deze vorm van vervoer zorgt dus voor een duurzamere bedrijfsvoering én duurzame inzetbaarheid van werknemers. Toch is er nog te weinig ruimte voor de fiets in de huidige CAO Rijk, vinden de leden van het experimentteam 'Boost de fiets'. In dit artikel leggen zij uit waarom hun deelname aan de pilot voor een duurzamere CAO Rijk zo belangrijk is.



Lone Mokkenstorm en Olaf Tuinder

Het experimentteam

Lone Mokkenstorm is maritiem meteoroloog bij het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI). Daar zit ze ook in de ondernemingsraad. Omdat Lone eenmalig vervangen moest worden voor een overleg voor de pilot verduurzaming CAO Rijk, werd collega bij het KNMI Olaf Tuinder ingeschakeld. Hij is wetenschapper op het gebied van atmosfeer. “Het team begon met een aantal mensen waarvan al snel duidelijk werd dat niet iedereen kon blijven meedoen. Toen heb ik besloten me permanent aan te sluiten.” Olaf en



v.l.n.r. Steven, Rick, Fleur en Cindy. Olaf en Lone ontbreken op deze foto.

Lone vormden een team met Steven Rovers (Belastingdienst), Rick van Vliet (ministerie van Justitie en Veiligheid), Fleur Kelpin (Dienst Uitvoering Onderwijs) en Cindy Bloemendaal (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Met zijn zessen gingen ze verder onder de naam ‘Boost de fiets!’.

Meer ov-fietsen, onderhoud en kilometervergoeding

Het experimentteam heeft hun missie met behulp van de [Design voor Duurzaam-methode](#) gedefinieerd in drie concrete ideeën, die volgens Olaf “eigenlijk rechtstreeks de cao in kunnen”. Het eerste idee is om de combinatie van ov en fietsvervoer te vergemakkelijken. Een voorbeeld is een mogelijke vergoeding voor fietsenstallingsabonnementen op het station. Maar ook kan de ov-fiets worden ingezet voor woon-werkverkeer, zodat ambtenaren minder afhankelijk zijn van de bus vanuit het station naar hun werkplek, bijvoorbeeld. “Hiervoor kunnen we de shuttelkaart gebruiken”, legt Lone uit. “Iedere ambtenaar heeft zo’n kaart. De regeling kan dus bij wijze van spreken direct ingaan. Bij sommige organisatieonderdelen mag het zelfs al.”

De tweede aanbeveling is gericht op fietsonderhoud. “We willen een mobiele fietsenmaker die langs rijkskantoren gaat om je fiets na te kijken op kleine gebreken. Of, afhankelijk van de locatie, een bon voor bezoek aan de fietsenmaker. Repareren kan dan tegen de kostprijs of op kosten van de werkgever. Het gaat erom dat je langer met je fiets kunt doen. Dat is een stuk duurzamer dan telkens een nieuwe kopen!”

Het derde idee is meer van financiële aard: “Dat gaat om het gelijktrekken van de kilometervergoeding”, vertelt Olaf. Dat behoeft toelichting. “Als ik vanuit mijn woning in Utrecht naar het KNMI-kantoor fiets”, illustreert Olaf, “krijg ik een hogere kilometervergoeding dan wanneer Lone, woonachtig in Zoetermeer, van station Utrecht Centraal naar hetzelfde kantoor fietst.” Hij wacht even, en voegt dan toe: “Lone fietst letterlijk langs mijn huis! En toch krijgt ze een lagere vergoeding. Waarschijnlijk omdat er een ov-component in haar reis zit, maar dat kun je natuurlijk niet uitleggen.” Het verhogen van de kilometervergoeding voor fietsers in situaties die overeenkomen met die van Lone, zorgen voor minder druk op het bus- en tramvervoer, minder uitstoot en natuurlijk gezondere werknemers, geven beide deelnemers aan.

Hobbelig traject, maar genoeg draagvlak

Onder begeleiding van de experts van de pilot ging het team aan de slag met het omzetten van de ideeën naar experimenten. Dat viel nog niet mee. Zo duurde het in verband met de vakantieperiode een paar weken voordat de aanvraag voor testgebruik van de ov-fietsen was goedgekeurd. “Maar het lukte, waardoor 41 ambtenaren als proef drie weken lang van de ov-fiets gebruik mochten maken voor woon-werkverkeer. Zij waren erg enthousiast. De ruime meerderheid liet weten vaker de ov-fiets te pakken in plaats van de bus of tram, als dit toegestaan zou zijn”, vertelt Lone. “Ook voor de andere ideeën bleek veel draagvlak te zijn.” Olaf: “Het experiment met de fietsbonnen hebben we helaas niet op tijd kunnen uitvoeren. Het inkoopproces nam te veel tijd in beslag, waardoor we ze

Thema: Vergoedingen



Fietsen in het woon-werkverkeer wordt verschillend vergoed

- 41% van de bevroegde collega's ziet deze vergoedingen graag gelijkgetrokken.

Een praktijkvoorbeeld:

- Beide fietsers gebruiken hun eigen fiets voor hun woon-werkverkeer
 - De oranje fietser ontvangt € 0,07 per gefietste km, omdat deze ook deels gebruik maakt van het OV
 - De oranje fietser komt langs het huis van de groene fietser, maar...
 - De groene fietser ontvangt € 0,21 per gefietste km voor hetzelfde deeltraject
- Dit verschil voelt **niet fair** en **kunnen wij niet uitleggen**, behandel iedereen gelijk!

**Boost de Fiets in de nieuwe Duurzame CAO door ...
De kilometervergoeding voor de fiets gelijk te trekken**

Een slide uit de pitch met uitleg over het gelijktrekken van vergoedingen.

pas na de pitches konden uitsturen naar de geïnteresseerde deelnemers. Dit hebben we inmiddels gedaan, zodat we de resultaten eventueel later nog kunnen gebruiken."

Grenzeloze creativiteit en nieuwe perspectieven

Ondanks de obstakels die ze ondervonden in de experimenteerfase, hebben Lone en Olaf veel lof voor de organisatie van de pilot duurzame CAO Rijk. "De organisatie heeft ons heel veel vrijheid én budget gegeven om experimenten uit te voeren, die zelfs niet altijd 100% direct met de cao te maken hadden", zegt Olaf. "We hadden vrijwel geen restricties, iets dat we niet gewend zijn als ambte-

naren. Dat gaf ons ontzettend veel creatieve ruimte." Lone vult hem aan: "Door deze pilot heb ik gemerkt hoe goed het werkt om de ruimte te krijgen en werknemers mee te laten denken met dit soort cao-vraagstukken. Ik denk dat een medewerkersperspectief erg veel toevoegt."

Hoewel Olaf en Lone makkelijk bij elkaar naar binnen konden lopen op kantoor, was het vinden van gezamenlijke overlegmomenten een uitdaging voor het team. "De georganiseerde samenwerkingsdagen waren daarom dé momenten waarop we samen verder kwamen", vertelt Olaf. "Die rijksbrede samenwerking was niet altijd even makkelijk, maar wel erg leerzaam. Je leert verder kijken en kennis van anderen te gebruiken. Er blijkt

altijd meer mogelijk dan je denkt." Lone: "Je wordt gepusht om verder te denken. Zo wonen enkele teamgenoten buiten de Randstad en zij brachten daardoor regelmatig perspectieven in die voor mij nieuw waren."

'Waarom is dit er nog niet?'

Olaf en Lone verzorgden samen [de pitch op de Demo Dag](#). Deze wordt nog vaak geassocieerd met het markante geluid van een fietsbel dat te horen was na elke genoemde aanbeveling. "De jury gaf het beste antwoord dat we konden wensen, namelijk: 'waarom is dit er nog niet?' Dat is de perfecte bevestiging, dan ben je klaar", vertelt Olaf enthousiast. Beide deelnemers staan dan ook zeker open voor een vervolg. "Onze aanbevelingen kunnen nu al makkelijk worden meegenomen in de onderhandelingen. De resultaten van de fietsbonnen komen nog, en wellicht gaat de organisatie van de pilot nog meer experimenten uitvoeren", zegt Lone. "Er is in ieder geval meer dan genoeg draagvlak!"



Combineer vervoersmiddelen: “Maak die duurzame reis financieel aantrekkelijk”

Een vergoeding van verschillende vervoermiddelen voor woon-werkverkeer of dienstreizen zou mensen stimuleren om zo duurzaam én tijdsefficiënt mogelijk te reizen. Tijd dus om die vergoeding in de cao voor rijksambtenaren vast te leggen! Johannes Velema, werkzaam bij licentiebeheer van de Belastingdienst, en Mark van Hooven, accountant bij het ministerie van Financiën, werkten dit idee uit in de pilot verduurzaming CAO Rijk. Dat deden ze samen met hun teamgenoten Linda Heeman, beleidsadviseur arbeidsvoorwaarden en rechtspositie bij Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Lars de Bie, inspecteur systeemtoezicht bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Want juist ook dit soort cao-bepalingen kan mensen verleiden om duurzaam te reizen.



Het experimentteam tijdens een brainstormsessie in de Werkspoorabdij in Utrecht.



v.l.n.r. Johannes Velema, Mark van Hooven en Linda Heeman.

Op dit moment maken mensen vaak een keuze tussen een reis per auto of een reis per openbaar vervoer, soms in combinatie met fiets. Maar veel collega's zouden het meest duurzaam én tijds-efficiënt naar het werk kunnen reizen met een combinatie van soorten vervoer. Je gaat bijvoorbeeld met de auto naar een ov-hub (een station of bus-knooppunt), pakt daar een trein of bus en sluit je reis daarna af met een ov-fiets of een stukje wandelen. Of je gaat voor een dienstreis eerst met de trein en neemt daarna een deelauto voor het laatste stukje naar een bestemming die met

openbaar vervoer slecht bereikbaar is. Deze combinatie van vormen van vervoer zijn nu niet altijd mogelijk of worden niet vergoed.

“Ik zou zelf graag duurzamer willen reizen van en naar het werk”, vertelt Mark. “Ik zie op dat gebied praktische belemmeringen, maar ook duurzame oplossingen. Zowel voor stadsbewoners zonder eigen auto als voor bewoners van de regio, voor wie er geen passende ov-voorzieningen dichtbij huis zijn, en voor collega's die op buitenlocaties of in 24/7-dienstroosters werken, buiten de reguliere werktijden. Die ideeën wilde ik graag inbrengen. Geweldig dat daar de mogelijkheid voor kwam in de pilot voor een duurzamere cao.” Ook Johannes twijfelde geen moment om zich aan te melden. “Ik ga bijna met pensioen, maar wil graag nog iets bijdragen aan een duurzamere cao voor alle huidige en toekomstige rijksambtenaren.”

Hoe groot is de verleiding?

Mark, Johannes, Lars en Linda werden tijdens de eerste bijeenkomst van de pilot verduurzaming CAO Rijk aan elkaar gekoppeld om het idee uit te werken. Aan hen de taak om te experimenteren met een vergoeding van verschillende vervoermiddelen binnen één reis. Trekt het collega's daadwerkelijk over de streep om duurzamer te reizen? Is een vergoeding voldoende stimulans? Om dat te kunnen vaststellen, zette het team een peiling uit onder collega's vanuit alle organisaties van de Rijksoverheid.

“Het experiment dat wij op poten zetten, was vooral een uitgebreide behoeftepeiling”, vertelt

Mark. “Die verspreiden we via publicaties op Rijksportaal en via een aparte mailbox. We kregen een goede respons en waren in de zomer druk met het interpreteren van de resultaten. Verder hebben we veel tijd gestoken in een ander experiment dat we wilden uitvoeren, maar dat uiteindelijk niet kon doorgaan. Namelijk het verruimen van de opties op de Shuttelkaart. Dit is de mobiliteitskaart van leverancier Shuttel die medewerkers als OV-chipkaart voor woon-werkverkeer en dienstreizen mogen gebruiken. Daar zaten helaas juridische haken en ogen aan, op het gebied van inkoopcontracten.”

Inzet en eigen tijd

Waar het team begon met acht leden, waren uiteindelijk slechts vier collega's betrokken bij de uitvoering van de experimenten. Tot uiteindelijk zelfs Linda en Lars niet genoeg tijd meer vrij konden maken voor de pilot. Volgens Johannes heeft dat onder meer te maken met onduidelijkheid over het geplande tijdsbeslag van de activiteiten. “Ook Mark en ik hebben een drukke, fulltimebaan. We hebben de werkzaamheden voor de pilot daar nagenoeg volledig in eigen tijd naast gedaan. Hadden wij meer tijd gehad, dan hadden we ons idee ook graag nog verder uitgewerkt.”

De behoeftepeiling leverde het team een goed beeld op van wat collega's belemmert om voor woon-werkverkeer en dienstreizen overwegend duurzame reisopties te kiezen. Voorbeelden zijn een te grote afstand tussen huis en station of een bus die vaak uitvalt. Het team ontdekte zowel in de systemen van de Rijksoverheid als in de oplossingen bij bestaande aanbieders of andere aanbieders op de markt heel

veel mogelijkheden om deze belemmeringen weg te nemen, zoals deelvervoer. “Maar dan moet de Rijksoverheid die wel willen aanbieden en de aanbestedingstechnische, fiscale en eventuele overige juridische uitdagingen voortvarend ter hand nemen.”

Oplossingen en milieuwinst

Het onderzoek van de teamleden leverde heel wat mogelijke oplossingen op in de arbeidsvoorwaarden, P-systemen en reisfaciliteiten, zoals flexibelere declaratiemogelijkheden, een soort Tinder voor carpooling en uitgebreidere opties op de Shuttelkaart. Alleen al door die oplossingen te realiseren, kan er volgens Johannes en Mark een significante reductie in het aantal autokilometers van rijksambtenaren bereikt worden in een nieuwe cao-periode. “En de auto is grofweg tien keer vervuilender dan het openbaar vervoer”, licht Johannes toe.

Belangrijk is een goede landelijke dekking van beschikbare ov-opties, ook tussen stad en regio. “Een treinreis op een regenachtige dag, staande in een treinportaal als haringen-in-een-ton, wordt nooit aantrekkelijk”, merkt Johannes op. “Maar een treinreis met een zitplek, zodat je stukken kunt lezen of mails kunt afwerken, is juist aantrekkelijker dan een autorit in de file!”

De pitch was voor beide heren niet naar eigen tevredenheid verlopen. “We hadden gedacht wat meer tijd te hebben”, vertelt Johannes. “Maar ondanks dat kregen we wel het idee dat de jury ons idee omarmde.” “Ook de vakbonden waren enthousiast over ons idee”, vult Mark aan. “Met kleine wijzigingen in bestaande processen en systemen kun je namelijk al heel veel bereiken. an de andere kant is ons idee niet het makkelijkst te realiseren; mobiliteit raakt alle collega’s en een wijziging hierin is juridisch en fiscaal best ingewikkeld.”

Persoonlijke ontwikkeling dankzij de pilot

De teamleden zijn het erover eens dat ze veel van hun deelname hebben geleerd: “Er is door het ministerie van BZK behoorlijk geïnvesteerd in deze pilot en in ruil voor onze inzet en tijd hebben wij veel opgestoken”, vindt Mark. “Hoe je een uitdaging in beeld kunt brengen met alle aspecten en invalshoeken die daarbij van belang zijn, en hoe je dit beeld kunt omzetten in een relevant experiment.” Johannes kan zich daarin vinden: “Ik ben tester geweest dus ik weet hoe belangrijk het is om in kleine stapjes voorwaarts te bewegen. Ik denk dat we dat goed hebben aangepakt met de groep. Door het idee kleinschalig te houden is de uitvoering haalbaarder en daardoor beter te verkopen. Daar konden we de hulp van het kernteam van de pilot en de door hen ingeschakelde experts goed bij gebruiken.”

Mark: “Op elke ‘[Design voor Duurzaam](#)’- dag waren er interessante workshops van gastsprekers. Een daarvan was bijvoorbeeld [Impact Institute](#). Zij leerden ons onder meer hoe je de impact van de uitkomsten in beeld krijgt en hoe je die maatschappelijk weegt. Ook vond ik het leerzaam om in de workshop van [Presentu](#) te zien hoe je de uitkomsten effectief onder de aandacht van beleidsmakers kunt brengen. Ik denk dat veel jonge en ook oudere deelnemers een behoorlijke persoonlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt. Dat neem je weer mee in je dagelijks werk.”

En nu?

Invallende is fase twee van de pilot gestart. De 14 experimenten zijn vertaald naar vijf hoofdthema’s: IDKB, Werkplek, ICT, Mobiliteit en Gedrag & Cultuur. In Fix-it sessies, voortbordurend op de Design voor Duurzaam methode, gaan we aan de slag om de via de experimenten opgehaalde inzichten van medewerkers aan de organisatie aan te bieden. Kunnen ze aanhaken bij bestaande projecten? Is een vervolg experiment een optie? Wat zijn de mogelijkheden voor de cao? En ‘we’ dat zijn de experimententeams, collega’s uit de bedrijfsvoering, collega’s betrokken bij de cao en het kernteam. Onlangs vond een eerste sessie plaats met de rijksbrede (inkoop)categorie vervoer over de mogelijkheden voor een pilot over deelvervoer.

Duurzaam deelvervoer: óók buiten werk

Uit recent onderzoek van de Rijksoverheid blijkt dat als ambtenaren een duurzaam doel voor in het Individueel Keuzebudget (IKB) zouden mogen kiezen, privé met de trein reizen op één staat. Dit was geen verrassing voor de cao-experimentteams 'Privégebruik trein stimuleren' en 'Deeleconomie voor vervoer', die besloten te fuseren. Hun gezamenlijke doel: het faciliteren van alternatief vervoer voor rijksambtenaren, om daarmee het gebruik van het openbaar vervoer of deelauto's te stimuleren en autobezit te verminderen. Net zoals sommige andere werkgevers al doen.



Peter Smithuis

Twee teams, één missie

Het team achter het idee ‘Deeleconomie voor vervoer’ bestaat uit onder meer Liliana ten Caat van Dienst Toeslagen. Zij zag tijdens haar voormalige functie bij de Belastingdienst de oproep voor deelname aan de pilot voorbijkomen op het intranet en was direct enthousiast. Ook Marieke van den Bosch hoort bij het team; zij is werkzaam in de flexpool van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Ten tijde van de aanmelding voor de pilot was ze als duurzaamheidscoördinator gedetacheerd bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en raakte ze betrokken bij de pilot. Emma Hulsbus zit in dezelfde flexpool en had de mogelijkheid om tussen opdrachten door deel te nemen aan de eindfase van het experiment en de pitch van dit team.

Het experimentteam van ‘Privégebruik trein stimuleren’ wordt onder meer vertegenwoordigd door Fiona Verwijs, werkzaam bij de Rechtspraak, en Peter Smithuis, juridisch adviseur bij het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). Fiona is eerder twee jaar adviseur duurzaamheid geweest bij de Rechtspraak en was al langere tijd nieuwsgierig naar de mogelijkheden om privégebruik van de trein te faciliteren vanuit het Rijk. “Ik kreeg veel bijval van collega’s toen ik me wilde aanmelden met dat idee”, vertelt Fiona. Peter begrijpt dat wel. “Veel vrienden en kennissen van mij hebben een mobiliteitspas die ze ook privé kunnen gebruiken. Daardoor pakken ze veel vaker het ov in plaats van de auto. Het verbaasde me altijd al dat wij dat niet hebben bij het Rijk.”

Beide groepen hadden geen droomstart van de pilot verduurzaming CAO Rijk. “Door verkeerde verwachtingen en conflicterende werkschema’s haakten er al snel veel leden af bij beide teams”, vertelt Peter. Marieke: “Terwijl we ons team zagen uitdunnen, ontdekten we het onmiskenbare verband met het team van Peter en Fiona. Beide teams willen vervoer anders dan de eigen auto aantrekkelijker maken. Wegens onze beperkte teamcapaciteit stelde ik de fusie voor bij de organisatie van de pilot, maar deze kreeg het toen helaas nog niet voor elkaar. Toch zijn Liliana en ik gemotiveerd aan de slag gegaan en hebben we via ons eigen netwerk snel veel mensen leren kennen om mee van gedachten te wisselen.”

Vaker kiezen voor de trein of deelauto

Hoewel het doel van beide teams overeenkomt, en ze later alsnog samen optrokken, zijn de ideeën wezenlijk verschillend. “Maar je kunt ze wel zien als aanvullend op elkaar”, vertelt Liliana. “Met de trein kun je simpelweg niet overal komen. Deelvervoer is een duurzame optie voor dat extra stukje reizen.”

Eerst het treingebruik. Hoe stimuleer je dat? Fiona: “Het was ons idee om privéreizen met de trein als extra bestedingsoptie op te nemen in het Individueel Keuzebudget (IKB). Hiermee hoopten we medewerkers te verleiden om in hun dagelijks leven vaker de trein te kiezen. Dit is immers een veel duurzamere keuze dan de eigen auto.” Peter haakt aan: “Met dit idee maken we niet alleen impact op ecologisch vlak, maar met name op het gebied van sociale duurzaamheid. Veel mensen vinden het openbaar vervoer simpelweg te duur ten opzichte van de auto en gaan

daardoor bijvoorbeeld ook minder snel een dagje weg met de trein. Het geluk dat treinreizen oplevert zorgt voor een betere gezondheid, meer mede-werkerstevredenheid én een beter imago voor het Rijk als werkgever.”



Liliana ten Caat en Marieke van den Bosch

Het openbaar vervoer is niet voor iedereen toereikend. Soms gaan er te weinig treinen of is een locatie slecht bereikbaar met het ov. Daar komt het experimentteam van Marieke, Emma en Liliana in beeld: “Het is ons idee om het gebruik van (elektrische) deelauto’s, deelscooters en deelfietsen beschikbaar te maken en daarmee te stimuleren. Hopelijk daalt daardoor het autobezit en denken

mensen bewuster na over wanneer ze de auto kiezen. De cao biedt een kans om (privé)gebruik van deelvervoer te stimuleren door deze opties toe te voegen aan de mobiliteitskaart. Met een app zou je dan direct al het beschikbare deelvervoer in je buurt moeten kunnen zien. Zo kunnen rijksmedewerkers die geen auto hebben er toch zo nu en dan één pakken, om naar een lastig te bereiken werkplek te gaan, of gewoon in privétijd. Het bezit van een (tweede) auto is dan minder noodzakelijk, en dan kunnen er groene ontmoetingsplaatsen komen in plaats van parkeerplekken!”

Experimenten op de proef gesteld

Na voortvarende brainstormsessies bleek de praktijk voor het team van Peter en Fiona weerbarstiger. “Als experiment wilden we collega’s privé laten reizen met de mobiliteitskaart”, vertelt Fiona. Dit bleek al snel niet mogelijk wegens contractuele afspraken en fiscale obstakels. Er werden enkele alternatieve opties bedacht, maar ook dit viel nog niet mee. “We vonden het heel belangrijk dat mensen in lagere functieschalen hier gebruik van zouden maken, omdat de treinkosten voor hen moeilijker te betalen zijn. Om dat voor elkaar te krijgen moest het testmiddel laagdrempelig toepasbaar en niet te ingewikkeld zijn. Toch kwamen er al snel allerlei klaarblijkelijk noodzakelijke formulieren bij kijken.” Desondanks kreeg het team het voor elkaar om een experiment uit te voeren. Peter: “We hebben 30 medewerkers een reisbudget van ongeveer 150 euro gegeven, dat ze mochten inzetten zoals ze wilden.” Hij deelt gelijk de opvallende resultaten: “Verrassend was dat 90% van hen voor de trein koos, terwijl de keuze breder

mocht zijn. En er waren opvallend veel mensen die kinderen meenamen. Een van hen vertelde ons: ‘Ik heb nooit tijd en geld om dit soort dingen te doen. Dankzij dit experiment ben ik voor het eerst in jaren weer met mijn kleinkinderen op stap geweest.’ Dat laat de sociale impact zien van ons idee.” Fiona en Peter geven aan blij te zijn dat er uiteindelijk een experiment heeft kunnen plaatsvinden.

Het team achter het idee ‘Deeleconomie voor vervoer’ heeft geen experiment kunnen uitvoeren. “De obstakels zijn vergelijkbaar met die waar Peter en Fiona tegenaan liepen”, verklaart Marieke. “Het grootste probleem was dat er binnen het Rijk veel collega’s zijn die een rol hebben bij mobiliteit, zoals het Fiscaal Loket. Het was te uitdagend om een experiment uit te voeren dat binnen de bestaande kaders en contracten kon worden uitgevoerd. De welwillendheid van het Fiscaal Loket tot mogelijk deelnemende organisatieonderdelen was er zeker, maar het bleek gewoonweg – zeker in zo’n kort tijdsbestek – niet haalbaar.” Dit stelde het team erg teleur, maar ze gaven niet op. In plaats daarvan namen ze op een onconventionele manier toch deel aan de pitches voor de jury. Marieke vertelt over de pitch: “We hebben een fictief filmpje gemaakt dat zich zogenaamd afspeelt in het jaar 2030. De klimaatcrisis is dan opgelost en we blikken terug op ‘vroeger’. De video laat ook de uitgebreide Shuttelapp zien. Onze variant van de Shuttel, de mobiliteitskaart voor rijksambtenaren, bevat een digitaal schuifje dat naar ‘werk’ of ‘privé’ kan worden gezet en waarmee je vervolgens alle vormen van deelmobiliteit kan gebruiken.” De video werd opgenomen in de Rijkshub SPARK, direct gelegen naast station Amsterdam Sloterdijk.

“We merkten daar dat mensen enthousiast werden van ons idee en graag meewerkten met de video, bijvoorbeeld door te figureren.”

Goede resultaten, maar wisselende ervaring

Ondanks dat een experiment voor het team van Marieke, Liliana en Emma niet mogelijk bleek, kwam de boodschap tijdens hun pitch goed over bij de jury. “De juryvoorzitter kwam ons persoonlijk vertellen hoe goed ze het filmpje, onze presentatie en het idee vond. Ze stelde ons de vraag waarom dit eigenlijk niet allang gerealiseerd is, als het blijkbaar zo gemakkelijk kán”, zegt Marieke. Ook bij Peter en Fiona was de reactie van [de jury](#) goed: “Vooral het kijken naar duurzaamheid vanuit maatschappelijk perspectief in plaats van ecologisch, vonden ze erg interessant.” Beide teams zijn dan ook uitgenodigd om mee te denken in fase twee van de pilot. In zogeheten ‘Fix-it-sessies’ - voortbordurend op de Design voor Duurzaam-methode – delen ze de opgehaalde inzichten van medewerkers met collega’s uit de bedrijfsvoering. Samen bespreken ze wat de mogelijkheden zijn om aan te haken op bijvoorbeeld [bestaande initiatieven op het gebied van vervoer](#). Liliana vertelt: “Het is ontzettend leuk dat door mijn deelname aan de pilot kon aansluiten bij de Fix-it-sessie. Ik was in goed gezelschap van collega’s van bedrijfsvoering die eigenlijk dezelfde droom hebben. Namelijk het duurzaam reizen beschikbaar maken voor alle collega’s (zowel voor werk als privé). We hebben tijdens de sessie meteen al een concreet voorstel voor een pilot uitgewerkt waar we mee kunnen beginnen. Dat geeft mij heel veel energie!”

Hoewel alle teamleden erg blij zijn met het vervolg dat aan de ideeën wordt gegeven, hopen ze op een andere aanpak van de organisatie. Marieke legt uit: “Iets meer begeleiding of ontzorging vanuit de organisatie van de pilot was prettig geweest. Juist omdat we dit allemaal vanuit een persoonlijke motivatie naast ons werk deden. Deelname aan de pilot bleek een veel grotere tijdsinvestering dan vooraf ingeschat, vooral de zomerperiode zorgde dat veel mensen onbereikbaar waren.” Liliana is het met haar eens. “De randvoorwaarden hadden vooraf duidelijker kunnen worden gecommuniceerd. Vanwege de strakke tijdschema’s waarin de experimenten opgezet moesten worden en de uitdagingen die zij als team tegenkwamen, was de

timing van de workshops soms ‘ongelegen’, hoe interessant deze ook waren.”

Met de kwaliteit van deze workshops heeft Peter een wisselende ervaring. “Ik vond vooral de workshops over true pricing en presenteren erg waardevol. De workshops over ontwerpprocessen waren mij persoonlijk te zweverig.” Fiona probeert dat te verklaren: “De methode Design voor Duurzaam leerde ons om vrij en creatief te denken, maar het was lastig om daarin te volgen. Dat komt omdat wij de context van het Rijk gewend zijn en weten welke haken en ogen meespelen. Dat bleek uiteindelijk ook bij de gestrande pogingen om ons initiële experiment uit te voeren: we werden door

het systeem gedwongen om binnen de kaders te blijven denken. Dat vond ik jammer.” Marieke en Liliana benadrukken dat ze de Design voor Duurzaam-methode juist wel als inspirerend hebben ervaren. “Ik denk dat we die workshops wel nodig hadden om in een bepaalde denkmodus te komen”, zegt Liliana. “Daarin speelde ook een andere omgeving een inspirerende rol, zoals de sessies in voormalig gevangenis de LiK”, vult Marieke haar tot slot aan. “Het mooie aan deze pilot vond ik om te merken dat je ook bij de overheid snel tot een mooie samenwerking kunt komen, dat is een belangrijke ontwikkeling!”



Werkplek



v.l.n.r. Dynand Heiner, Annemarie Houtkoop en Marie-Claire Blöchinger.

Maak van je werkplek een groene oase

Een groenere werkplek, op kantoor én thuis. Dat is het doel van experimentteam Weg met de Betonnen Kolos, dat dit idee uitwerkte voor de pilot verduurzaming CAO Rijk. Het idee zorgt voor impact op heel veel plaatsen in Nederland. “Van grote kantoorgebouwen tot middenin woonwijken, overall werken mensen voor de Rijksoverheid. Met al het extra groen op die werkplekken samen maken we een groot verschil in Nederland.”

Annemarie Houtkoop van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Marie-Claire Blöchinger van het ministerie van Financiën (FIN) en Dynand Heiner van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) vormen met z’n drieën het team dat dit idee uitwerkte en experimenten op touw zette. Een kleine, maar gedreven groep. “Bij het ministerie van SZW werk ik als onderzoeker op de cao-afdeling”, vertelt Annemarie. “Samen met mijn collega’s doe ik daar onderzoek in de meer dan 600 cao’s in Nederland, als basis voor beleidsinformatie. Ik heb me aangemeld voor de pilot om eens mee te maken hoe een cao-afspraken tot stand komt. En aan zo’n belangrijk thema als duurzaamheid draag ik natuurlijk graag bij.”

Ook bij Marie-Claire staat duurzaamheid hoog in het vaandel. “Sinds vorig jaar werk ik bij de Belastingdienst als procesinrichter. Ik adviseer daar over het inrichten van verschillende processen, met name voor niet in Nederland belastbaar inkomen”, vertelt ze. “Die functie raakt niet direct aan cao’s of

duurzaamheid, maar ik vind het wel belangrijk om me daarvoor in te zetten, óók op mijn werk. We moeten in Nederland stappen gaan zetten om duurzamer te worden. Om dat te stimuleren via een cao die voor meer dan 100.000 mensen geldt, vind ik een mooie uitdaging.”

De weg naar een Groene Kolos

De drie teamleden stuurden elk een eigen idee in voor de pilot. Toen het tijd was voor de eerste bijeenkomst van alle deelnemers, georganiseerd door het kernteam van de pilot, kregen ze daar als groepje de opdracht om samen tot één voorstel te komen. Dat bleek nog niet zo eenvoudig. “We kwamen met heel verschillende ideeën bij elkaar”, herinnert Annemarie zich. “Dat was wel even schakelen tijdens die eerste bijeenkomst, die ook enigszins chaotisch verliep.” Waar de inzending van Marie-Claire vooral inzette op vergroening van de thuiswerkplek, door bijvoorbeeld meer groen toe te voegen in de tuin of op het balkon, wilde Dynand juist de kantoorpanden aanpakken. “Op die twee benen zijn we een tijd lang blijven hinken”, legt Annemarie uit. “Achteraf gezien iets te lang. We hebben ook geprobeerd twee experimenten uit te voeren, langs ieder spoor één. Dat is uiteindelijk niet gelukt als het gaat om de vergroening van de kantoren, helaas. Toch hebben we ook veel geleerd van die poging tot experiment, vooral over wat erbij komt kijken om zo’n initiatief uit te voeren binnen de Rijksoverheid.”





Grote belangstelling voor duurzame voucher

Het idee dat de groep uiteindelijk uitwerkte, kwam van Marie-Claire: “Wat als alle rijksmedewerkers een voucher zouden krijgen waarmee zij hun thuiswerkplek konden vergroenen? Zou dat dan voorzien in een behoefte, en wat zouden ze ermee doen? Op die vragen wilden we antwoorden vinden in ons experiment”, vertelt ze. “We zetten daarvoor een enquête uit onder alle medewerkers van het Rijk. Ondanks dat we die enquête midden in de zomervakantie verstuurd, kregen we een grote respons. Dat verraste ons en gaf duidelijk aan dat er behoefte is aan zo’n duurzame voucher. Dat bleek ook uit de enquêteresultaten: mensen kwamen met uiteenlopende ideeën voor de besteding van de voucher, van regentonnen tot vijvers in de achtertuin en groene daken. Alsof ze er allang over nagedacht hadden.”

Geen plek voor een groene ruimte

Het team wilde ook een tweede experiment uitvoeren, gericht op de vergroening van kantoorgebouwen. Het idee was om ergens in een kantoor van het Rijk een ruimte opnieuw in te richten, met veel ruimte voor groen. “De samenwerking met collega’s vanuit verschillende rijksonderdelen was inspirerend”, vertelt Marie-Claire. “We hadden dan ook al snel één belangrijk uitgangspunt voor dit experiment: het mocht zich niet alleen in Den Haag afspelen.” Overal in het land voerden de teamleden gesprekken met facilitaire afdelingen en andere medewerkers, op zoek naar een plek om het experiment uit te voeren. “Het was daarbij heel waardevol dat we het netwerk van het rijksbrede programmateam Denk Doe Duurzaam mochten gebruiken”, vertelt Annemarie. “Anders waren we nooit met zoveel mensen in contact gekomen, onder andere van het Rijksvastgoedbedrijf. Toch is het helaas niet gelukt om binnen de afgesproken periode ergens een plek te vinden.”

Maar ook in dit onuitgevoerde experiment zitten lessen voor het Rijk, meent de groep. “Ten eerste zijn niet alle kantoorpanden waarin de Rijksoverheid zit in eigendom van het Rijk”, legt Annemarie uit. “En natuurlijk is er in gehuurde panden minder mogelijk. Verder paste onze vraag vaak niet binnen de kaders die er gelden voor het onderhoud en de verzorging van onze panden. Wat dat betreft zou een opdracht van bovenaf voor de vergroening van de gebouwen helpen. Van bovenaf moeten er regels gemaakt worden, waardoor experimenten van onderaf mogelijk worden. Pas dan zou je in de cao iets kunnen opnemen over een groene werkplek op kantoor.”

Grootse opzet met goede begeleiding: een unieke kans

“We zijn goed begeleid door de experts van de [Design voor Duurzaam-methode](#) die ook in het begeleidingsteam van de pilot zitten. En we waren onder de indruk van hoe groots dit project was opgezet”, vertelt Marie-Claire. “Alleen al de [Demo Dag op 4 oktober](#) met volledig vegan catering, wat een organisatie zat daarachter! Verder vonden we de ruimte om te kunnen experimenteren fantastisch. Zo’n kans krijg je niet vaak.”

Nu de zomer alweer ver achter ons ligt en het dagelijkse werk weer volop draait, is het ook fijn om minder met het project bezig te zijn, vinden de teamleden. “We waren met z’n drieën heel wat tijd hieraan kwijt”, vertelt Dynand. “En dat onder behoorlijke tijdsdruk. Voor iedere bijeenkomst van de pilot CAO Rijk moesten we iets concreets voorbereiden. Ik vond het enorm motiverend om te merken hoeveel je kunt neerzetten met een groepje gedreven collega’s. Soms moesten we iets opleveren dat nog niet ‘af’ voelde, maar dat werkte juist goed! Dan lag er tenminste iets waar we verder aan konden gaan schaven, en bleven we niet hangen in perfectionisme. Wat dat betreft is het betere soms de vijand van het goede.”

Duurzame voorwaarden in alle cao’s?

Voor Annemarie en haar afdeling leverde onder andere de pilot verduurzaming CAO Rijk inspiratie op voor een nieuw onderzoek, naar de duurzame arbeidsvoorwaarden in alle Nederlandse cao’s. “Daar gaan we binnenkort mee beginnen”, vertelt Annemarie. “Ik ben benieuwd wat we daarin tegenkomen. En ik hoop dat we als Rijksoverheid hierin een mooi voorbeeld gaan geven!”

Er zijn ook in de huidige cao al een aantal mogelijkheden om je werkplek te vergroenen. Je vindt ze op de [website van CAO Rijk](#).

Gerard de Koe, coördinator CAO Rijk, zegt erover: “Goed om van dit enthousiaste team te horen hoe zij de pilot hebben beleefd. Voor ons als cao-partners is het ook een les om te horen dat de huidige duurzame opties in de cao voor het vergroenen van je werkplek nog onbekend zijn. Eenmaal per vijf jaar kun je namelijk een werkgeversbijdrage van € 750 krijgen om je woning te verduurzamen. Deze vergoeding kun je aanvullen met € 750 uit je IKB.” Het gaat om voorzieningen die bijdragen aan energiebesparing, zoals het verbeteren van isolatie (dat kan ook radiatorfolie zijn), het verminderen van het verbruik van fossiele brandstoffen (bijvoorbeeld door de installatie van een warmtepomp), het opwekken van hernieuwbare energie (bijvoorbeeld met zonnepanelen), of het ondersteunen van biodiversiteit (denk aan een groen dak)



Harm van den Boogaard

Routines doorbreken? Dat doe je met koffie!

Met de zomer voor de deur begon de spanning op te lopen voor team ‘Waar is mijn werkplek?’. De teamleden kwamen in Tilburg bij elkaar om hun idee voor een duurzamere cao uit te werken: de kantoorpiek op de dinsdagen en donderdagen weghalen, voor een beter verdeelde inzet van het rijksvastgoed. Aan ideeën voor een mogelijke aanpak geen gebrek. Maar vóór 4 oktober moesten er maar liefst vier experimenten op poten worden gezet. Tijd dus om knopen door te hakken!

Harm van den Boogaard, senior adviseur bedrijfsvoering vernieuwende dienstverlening bij FMHaaglanden, had het idee van het team ingebracht voor de pilot verduurzaming CAO Rijk. In het kort: als de kantoorbezetting beter verspreid zou worden over de verschillende dagen van de week, dan zou dat positieve, duurzame effecten hebben. De pieken op dinsdag en donderdag worden dan minder hoog, waardoor het Rijk met minder vastgoed toe zou kunnen.

Bij zijn team voegden zich twee collega’s van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB): Loes van Rijsbergen is architect en Afrim Besten is contractmedewerker in de administratie. Daniëlle Broeze, adviseur gedragsverandering bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), maakte het team compleet. Hun kennis over het rijksvastgoed én de beïnvloeding van gedrag kwamen goed van pas bij het concretiseren van de aanpak. Want hoe krijg je rijksambtenaren zover om hun kantoor dag te verplaatsen naar de woensdag of vrijdag? En hoe maak je de oplossing vervolgens geschikt om op te nemen in een cao?

Kantoorbezetting beter spreiden

“Even voor de duidelijkheid: om de piek van de kantoorbezetting op dinsdag en donderdag af te vlakken is het niet nodig dat alle medewerkers wekelijks hun kantoordagen verschuiven”, stelt Loes. “Volgens onze berekeningen is daarvoor een gedragsaanpassing van 15 procent al voldoende.” Dat betekent voor iedereen eens per twee maanden een andere kantoor dag; een realistische doelstelling en voor iedereen praktisch haalbaar, volgens het team. “Restte ons om erachter te komen waarom de meeste mensen op dinsdag en donderdag naar kantoor komen”, gaat Loes verder. “Dit peilden we met een rijksbrede online enquête. Het resultaat was overduidelijk: de aanwezigheid van andere collega’s geeft voor de meeste mensen de doorslag in hun keuze om naar kantoor te gaan.”

Gedrag slim sturen

“Er zijn verschillende strategieën om gedrag te beïnvloeden”, legt Daniëlle uit. “Urgentie creëren, motiveren, verleiden... Maar bovenal moet het mogelijk en toegestaan zijn om op de piekdagen thuis te werken. Nu wordt er toch vaak een druk gevoeld om deze dagen op kantoor te werken. Hier vonden we onze eerste concrete aanpassing in de cao: een thuiswerkrecht voor de dinsdag en donderdag.” En dan op woensdag en vrijdag op naar een vollere - en dus gezelligere - afdeling. Om dit voor elkaar te krijgen koos het team voor de strategie van verleiding. Wat zou rijksambtenaren op de rustige dagen naar kantoor trekken?

Een brainstormsessie op de RVB-locatie in Tilburg leverde een lange groslijst aan ideeën op. “Van een kapper of fietsenmaker op de zaak tot theaterles-

sen voor kinderen en lunches met Michelinsterren”, herinnert Loes zich. “Ik denk dat we wel honderd verschillende ideeën noteerden.” Met de tien leukste en makkelijkst uitvoerbare voorstellen stelde Afrim een menukaart samen, die door een aantal rijkscollega’s werd getest. “We vroegen aan een aantal collega’s hoe zij op de verschillende initiatieven zouden reageren”, vertelt Afrim. “Uit de combinatie van deze test en onze uitvoerbaarheids-toets kwam het idee van een barista op locatie als beste naar voren. Naar écht goede koffie hadden mensen wel oren.”

Van vraag naar experiment

En zo lag er op basis van een behoorlijk abstract idee uiteindelijk een duidelijke ‘onderzoeksvraag’ voor het experiment: kunnen we mensen verleiden om op vrijdag naar kantoor te komen als daar een barista met goede koffie staat? “Alle complimenten voor Sem Carree en het [Ontwerpreisbureau](#). Zij begeleidden ons tijdens de gehele aanpak volgens de [methode Design voor Duurzaam](#)”, blikt Daniëlle terug. “We konden hen altijd bereiken om te sparren. Hun creatieve inbreng hielp ons om tot de juiste vraag te komen en de pilot goed op te zetten.” “Ze dachten steeds geduldig met ons mee”, vult Loes aan. “Het duurde namelijk even tot we een concreet plan hadden voor ons experiment en een link met de cao.”

“De leden van ons team keken steeds vanuit verschillende invalshoeken naar de probleemstelling”, vertelt Loes. “Daardoor heeft ons idee zich breed ontwikkeld. Vanwege de tijdsdruk werden we bovendien creatief in het laagdrempelig testen van

zaken. Zo hebben we bijvoorbeeld verschillende communicatieframes voorgelegd aan een testpanel.” Hoe bevolgen ze ook waren, die tijdsdruk had voor alle teamleden wel wat minder gemogen. “Vier experimenten uitvoeren in de zomer boven op je gewone werk, dat is heel veel”, legt Loes uit. “De rustige weken die iedereen in de zomer had verwacht, vielen in de praktijk tegen. Een ingewikkeld traject met inkoop en contractmanagement rondom het inhuren van zo’n koffiekar kun je er dan nauwelijks bij hebben.”

Koffiebrigade in Utrecht

Op een vrijdag in september was het zover: een barista van de Koffiebrigade kwam een dag naar een pand van de RVB en Belastingdienst in Utrecht. Een geschikte locatie, omdat hier normaal gesproken alleen automaatkoffie beschikbaar is. En het experiment had effect, vertelt Daniëlle: “Van tevoren hadden we posters opgehangen door het gebouw en een aankondiging gedeeld via de mail. Daar begonnen de enthousiaste reacties al, van mensen die hun kantoor wel wilden verplaatsen als er vaker een barista zou staan. Leuk om te zien wat zo’n klein initiatief losmaakt! Ook op de dag zelf kregen we enthousiaste reacties, ook van een paar mensen die speciaal voor de barista op vrijdag naar kantoor waren gekomen. Maar, eerlijk is eerlijk, dat waren er niet veel. Pas als de barista elke vrijdag zou komen, dachten mensen dat het structureel effect zou hebben. Harm en ik waren de hele dag aanwezig bij de koffiekar en dat was superleuk om te doen. We hebben wel veel korte gesprekjes gevoerd over ons experiment en dat alleen al was waardevol!”





Daniëlle Broeze en Harm van den Boogaard

De grote finale

De deelname van collega's vanuit uiteenlopende rijksorganisaties gaf de pilot verduurzaming CAO Rijk een extra dimensie, vindt Loes: "Op de bijeenkomsten die het kernteam van de pilot organiseerde, ontmoetten we elkaar, onder andere tijdens verschillende workshoprondes. Iedereen was natuurlijk druk bezig met de eigen projecten, maar toch voelde ik ook een enorme verbondenheid. We zetten ons in voor hetzelfde doel." Een hoogtepunt was de finaledag op 4 oktober. Harm en Daniëlle mochten daar aan de jury het idee 'Waar is mijn werkplek?' presenteren.

"De spanning bouwde zich behoorlijk op tijdens die bijeenkomst", vertelt Daniëlle. "We waren goed begeleid bij de voorbereiding van onze pitches en hadden die ook een dag geoefend samen met het ontwerpbureau. Je voelde hoe goed alle groepjes hun best hadden gedaan, hoeveel werk er was verzet om tot deze voorstellen te komen. Sommige teams met z'n achten, sommige maar met drie of vier leden." De workshops kwamen goed van pas tijdens de pitch, merkt Afrim op. "Met vertrouwen in je plan overtuig je de jury! Dat hadden we wel geleerd tijdens de workshops." Daniëlle en Harm slaagden er duidelijk in om de jury te enthousiasmeren voor het plan. Daniëlle: "We hebben de jury ervan overtuigd dat het verkleinen van de dinsdag-donderdagpiek veel impact zou hebben en dat dit probleem dus aangepakt moet worden. Daarbij klonken onze ideeën haalbaar." "Wij zijn uiteindelijk bij de drie gekozen experimenten beland, van de 15 teams, een mooie bekroning van ons werk", vindt Afrim. "En de organisatie was zo gul om alle initiatieven doorgang te geven." Het team van Afrim, Loes, Daniëlle en Harm gaat de volgende fase in, en trapt af op 30 januari 2024, want er is nog genoeg te doen. Hopelijk wacht hun dit jaar een rustigere zomer.





v.l.n.r. Diederik Luijk en Suet Fun Liu tijdens de pitch.

Eén apparaat voor zakelijk én privé: hoeveel verduurzaam je daarmee?

Een zakelijke telefoon, een werklaptop, een adapter, USB-sticks, opladers, muizen en toetsenborden... en natuurlijk een tasje. Tijdens de pitch van experimentteam 'Ontstapelen van apparaten' verdwijnt een van de teamleden bijna onder de stapel met materialen die ze ontvangt als 'nieuwe rijksmedewerker'. Het is een komisch stukje theater met een serieuze boodschap: al die apparaten, dat kan toch wel minder? In de pilot verduurzaming CAO Rijk ontwikkelde het team onder meer het idee om eigen apparaten vaker zakelijk te gebruiken, genaamd Bring Your Own Device (BYOD). Welke duurzame voordelen levert dat op? We vroegen het ze.

Namens het experimentteam 'Ontstapelen van apparaten' staat Diederik van Luijk ons te woord op persoonlijke titel. Hij werkt sinds 2013 als toekomststrateeg bij het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Zijn teamgenoten werken beiden voor Rijkswaterstaat: Remko Hayes is applicatiemanager watermanagement en Suet Fun Liu is functioneel beheerder bij wegenpakket Grote Projecten en Onderhoud (GPO). De aanmelding voor de pilot kwam voort uit hun behoefte aan een betere en duurzamere cao voor rijksmedewerkers, met name op het gebied van IT. Hun achtergrond speelde hierbij een grote rol, vertelt Diederik. "Remko zit diep in de techniek, dat is dagelijkse kost voor hem. Suet Fun bouwt onder meer mee aan applicaties en ik heb een ingenieursachtergrond."


Diederiks duurzaamheidsambities begonnen al vroeg, toen hij zich als kleine jongen realiseerde hoeveel onnodige gadgets hij had. "Niet lang daarna stond alles op Marktplaats", lacht hij. Die betrokkenheid groeide naarmate Diederik ouder werd. "Ik ben al jaren bezig met duurzaam leven, samen met mijn vrouw en kinderen. We bouwden een gasloos huis met slimme verlichting en goede isolatie – maar vooral met minder spullen." Hun afwegingen, voortgang en ervaringen delen ze op hun blog '[De Groene Familie](#)'.



Minder apparaten betekent minder afval en minder CO₂

Vanuit zijn privé-ervaringen leerde Diederik hoeveel er kan met minder materialen. “Maar bij het Rijk zijn er nog veel obstakels. Remko vertelde hoe moeilijk het was om het bij zijn indiensttreding voor elkaar te krijgen dat hij één telefoon voor werk en privé mag gebruiken.” Maar waarom wilde hij dat dan? “De productie van elektronische apparaten zoals laptops en smartphones vereist aanzienlijke hoeveelheden energie en grondstoffen, waaronder metalen als koper, zilver en goud. De winning van deze materialen leidt tot bodem- en waterverontreiniging en natuurlijk uitstoot van broeikasgassen. Maar ook de fabricage en het transport naar de consument zorgt voor CO₂-uitstoot. En wanneer elektronische apparaten het einde van hun levensduur bereiken, komen ze op de wereldwijde elektronische afvalberg. Deze verspreidt zich met name over ontwikkelingslanden waar de regelgeving zwak is. De chemische stoffen die hierbij vrijkomen, zijn ontzettend slecht voor mens en milieu.”

Een groot deel van de footprint zit dus in de productieketen, en ICT doet een groot beroep op kritische grondstoffen. Genoeg reden om te starten met de drie experimenten die het team opzette: zo min mogelijk apparaten tegelijk gebruiken (door werk- en privé-apparaten te combineren), het verlengen van de levensduur van apparaten en het beperken van het aantal accessoires dat nodig is voor apparaatgebruik. Met name het eerstgenoemde experiment bleek een succes. Diederik legt uit: “Met een ABC-test via een speciale [webpagina](#) onderzochten we hoe rijkscollega's denken over gecombineerd gebruik van de smartphone en laptop. Hierbij onderzochten we verschillende mogelijkheden. Denk aan een maandelijks vergoeding voor het zakelijke gebruik van je privételefoon. Daar stonden deelnemers erg positief tegenover. Dit bleek in alle gevallen duurzamer én goedkoper dan de aanschaf van een nieuwe werktelefoon. Wanneer 3% van alle rijksambtenaren ervoor kiest de eigen laptop en smartphone te gebruiken, levert alleen dat al een CO₂-besparing op van 455.400 kilo per jaar. Dat zijn heel wat retourvluchten van Amsterdam naar Londen!”



“Duurzamer kan en moet het sowieso, dus laten we denken in mogelijkheden.”



Een 'no-brainer' met risico's

Diederik, Suet Fun en Remko pitchten met z'n drieën op de [Demo Dag](#). Het toneelstukje sprak tot de verbeelding, ook bij de jury. "Dat is toch een no-brainer?" zei een van de juryleden enthousiast. "Dat vinden wij dus ook", blikt Diederik tevreden terug. "Maar de jury merkte wel terecht op dat er veel belangen meespelen bij dit thema. Neem veiligheid; als medewerker van het NCSC snap ik de zorgen heel goed. Het liefst heeft men 100% veiligheidsgarantie, maar dat kan niet. Het is allemaal risicobeheersing."

Natuurlijk heeft het experimententeam over risico's nagedacht. Het beperken daarvan kan onder meer door inzet van een 'virtuele container', waarbij alle belangrijke programma's achter een inlogmuur zitten. Daarmee zijn de data afgeschermd. "Ook kan het beveiligingsniveau verschillen per applicatie of functie: van extra inlogmethoden tot vaste computers die enkel kunnen worden gebruikt in een beveiligd rijksgebouw", vertelt Diederik. "We kunnen niet beloven dat álles veilig kan, maar er zijn oplossingen. Duurzamer kan en moet het sowieso, dus laten we denken in mogelijkheden. Overigens hebben enkele ministeries BYOD al mogelijk gemaakt, dus veiligheid bleek daar geen belemmering voor invoering. Op die plekken krijg je echter alsnog extra werkapparaten – dat gaat natuurlijk voorbij aan het idee."

Zoals verwacht loopt alles anders

De cao of arbeidsvoorwaarden zijn in de pilot verduurzaming CAO Rijk breed opgevat. Het gaat

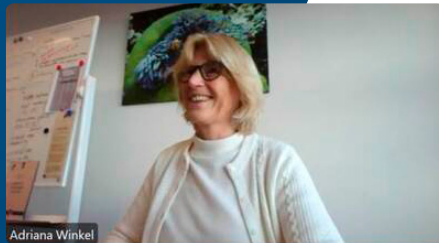
om waar je als werknemer allemaal mee in aanraking komt. Van het aanbod van opleidingen en het eten in de bedrijfskantine, tot vervoer voor woon-werkverkeer. Of dus ICT-apparatuur. De organisatie van de pilot verduurzaming CAO Rijk heeft aangegeven de mogelijkheden voor dit idee te bespreken met collega's in de bedrijfsvoering die over de ICT-voorzieningen gaan. Zij doen ook al veel op het gebied van verduurzamen, dus wie weet kunnen de opgehaalde inzichten van medewerkers gekoppeld worden aan bestaande trajecten. Diederik zal een klankbordrol vervullen. "Daar ben ik blij mee, die beperktere betrokkenheid. Het was namelijk een ontzettend leerzaam, maar ook intensief traject." Met name over de wijze waarop de experimenten werden opgezet, is Diederik lovend: "De experts en workshops in de pilot hebben ons echt een andere aanpak geleerd. Normaal gesproken kauw je als rijksambtenaar alles voor, voordat je iets gaat uitvoeren. Maar als je aan de slag wilt met grotere veranderingen, moet je accepteren dat je bepaalde dingen gewoon niet weet. Juist door het te gaan doen, krijg je informatie. Ook als het niet werkt. Dát is echt experimenteren."

Deze les past Diederik inmiddels ook toe in zijn dagelijkse werk: "Met name bij het ontwikkelproces. Ik vertel collega's dat er geen vaste route is van A naar B. We kijken en evalueren stap voor stap. Het resultaat weet je nog niet. Dat is de houding waarmee je zo'n traject in moet gaan: zoals verwacht loopt alles anders."





Jurriaan Raaijmakers | Senior Adviseur CIO BZK | CIO BZK (co-host, ik)



Adriana Winkel

Met de klok mee: Jurriaan Raaijmakers, Niek Fraanje,
Adriana Winkel en Jakob van Gorkum.

Dataschaamte: data als onbekende vervuiler

Mails met veel bijlagen, verschillende online samenwerkingsruimten en veel ongebruikte bestanden in je opslag: iedere rijksambtenaar met kantoorwerk heeft hiermee te maken. Maar deze huidige manier van omgaan met digitale gegevens is niet zonder gevolgen. Al het dataverkeer en de opslag ervan gaat via datacenters, die een enorme CO₂-uitstoot genereren. Weinig mensen zijn hiervan op de hoogte. Maar als het aan de leden van het experimentteam 'Data als onbekende vervuiler' ligt, verandert dit zo snel mogelijk. Zij deden daarom met enthousiasme mee aan de pilot voor een duurzamere CAO Rijk.

Door slimme ICT naar minder CO₂

Slimmer omgaan met data is efficiënter, biedt meer overzicht en heeft minder impact op het milieu. Dit is, in het kort, de visie van het team dat deelnam aan de pilot die een duurzamere cao voor de Rijks-overheid moet opleveren. Het team bestond uit Adriana Winkel (strategisch inkoper bij Logius), Jakob van Gorkum (ambtelijk secretaris ondernemingsraad bij het ministerie van Justitie en Veiligheid), Jurriaan Raaijmakers (strategisch adviseur bij CIO-Staf van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) en Niek Fraanje (product owner bij Logius). Eerder in het traject was ook Ariëla van Elteren (innovation designer bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) nog betrokken.

“Zoveel mogelijk waardevol inzicht met zo min mogelijk data, dat is het idee.”

Meer inzicht met minder dataverbruik

“We brachten allemaal verschillende kennis, achtergronden en perspectieven in dit team”, vertelt Jurriaan. “Daarnaast begonnen we met de verschillende ideeën die ingezonden waren bij de start van de pilot. Die moesten we bij elkaar brengen. Dat was best een uitdaging, maar uiteindelijk leidden de verschillende inzichten vrij organisch tot het idee om een dashboard te ontwikkelen, waarmee iedereen op teamniveau inzicht krijgt in het eigen dataverbruik en de impact daarvan.” Jakob vult aan: “Zoveel mogelijk waardevol inzicht met zo min mogelijk data, dat is het idee. Dit zorgt niet alleen voor een kleinere ecologische voetafdruk, maar ook voor betere samenwerking. En voor een stukje minder werkdruk. Door alleen te beschikken over de juiste en relevante data, en zo min mogelijk onnodig te mailen of op te slaan.”

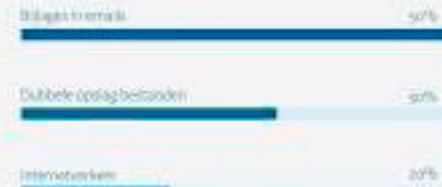
Digitaal Duurzaamheids Dashboard Juni 2023

Samen gaan we door slimme omgang met ICT naar minder CO₂-uitstoot. Hoe veel heeft jouw team deze maand uitgestoten?

Vergelijking andere Rijksteams



Meest vervuilde datagetruck



Vergelijking met vorig jaar juni



-12,4% CO₂ in vergelijking met andere teams



Hulp met verder
opschonen computer ▶

Compensatie opties:

Kies hoe je als team je verbruik gaat compenseren. Zoals met deze actieve, leuke en groene activiteiten. [Meer opties](#)



Helpen in de
Rijksmoestuin ▶



Bomen planten in het
voedselbos ▶



Duurzame acties voor
thuis ▶

Gefeliciteerd! Een bewust cadeautje
je team komt in aanmerking voor een
van de volgende beloningen:

- Training lean werken
- Luxe fruitmand
- Extra IKB uren
- Eenmalige bonus

Beloning kiezen ▶



Dataschaamte

“Tijdens het traject waarin we de [Design voor Duurzaam](#)-methode leerden toe te passen, kwam in onze ontwerp sessies keer op keer terug dat bewustwording een cruciaal onderdeel is. Zo ontstaat immers motivatie om er wat aan te doen. Om het huidige niveau van bewustwording in kaart te brengen, hebben we een vragenlijst opgesteld. Waar we overigens verrassend veel reacties op kregen.” Adriana vertelt verder over enkele opvallende resultaten: “Bijna 30% van alle respondenten was zich er volledig onbewust van dat dataverkeer de CO₂-uitstoot van de gebruiker vergroot. Er heerst vliedschaamte, maar van dataschaamte is nog niets te merken, ondanks dat dataopslag vervuilender is dan de hele luchtvaart... Ruim 92% was overigens wel bereid om iets aan opschoning van zijn of haar data te doen - mits deze persoon daar de gelegenheid voor kreeg en wist hoe. En 86,5% had interesse in een digital clean-up day.”

Clean-up days en pop-ups

Niet alleen de invullers van de vragenlijst waren enthousiast over het idee van dit experimentteam. Ook de jury reageerde positief na de pitch die Jakob en Adriana gaven op de Demo Dag. “De jury was ook verbaasd dat de impact van data zo groot is”, vertelt Adriana. “We zijn, net als de andere ideeën, geselecteerd om een groter experiment uit te voeren. Daar is ook budget voor. Dat geeft ontzettend veel energie.” Jakob gaat verder: “We denken bijvoorbeeld zelf aan het opzetten van digital clean-up days binnen onze eigen afdelingen.

Aan de hand van die resultaten kunnen we een format maken voor het hele Rijk. Dat zou toch fantastisch zijn?” “Maar we willen ook richten op preventie, zoals maatregelen die moeten voorkomen dat onze inboxen vol stromen”, zegt Niek. “Een simpel voorbeeld is om de gebruiker via een pop-up de mogelijkheid te geven om grote bijlages te vervangen door een link.”

In de cao

De cao of arbeidsvoorwaarden zijn in de pilot verduurzaming CAO Rijk breed opgevat. Het gaat om waar je als werknemer allemaal mee in aanraking komt. Van het aanbod van opleidingen tot mobiliteit, tot het groen in en om het gebouw. Of dus de hoeveelheid (onbewuste) data. Adriana vertelt dat het doel van het team wat betreft de cao met name gaat om het creëren van meer tijd voor iedere medewerker om data op te ruimen. “Bijvoorbeeld aan de hand van een clean-up day of eventueel een compensatie-activiteit, zoals het planten van bomen.” Jurriaan vult haar aan: “En dat ons idee werkdruk vermindert, past ook bij betere arbeidsvoorwaarden. Het centraal houden van en werken met data vermindert onnodig zoeken in bestanden en e-mails en kost daarmee minder tijd.”

“Als bij de start van een initiatief goed zou worden onderzocht wat er al loopt en de betrokken beleidsmakers, opdrachtgevers en dienstverleners elkaar meer zouden opzoeken, dan zouden we samen kunnen versnellen in grotere oplossingen.”

Samen versnellen

“Al vanaf de start van het pilottraject, dat werd georganiseerd door het kernteam ‘pilots verduurzaming cao’ en begeleid door de experts van de Design voor Duurzaam-methode, kwamen we in een warm bad”, vindt Jakob. Adriana is het daarmee eens: “Je doet alles voor deze pilot naast je baan, waardoor de factor tijd een moeilijke is. Zeker als je elkaar in persoon wil spreken. De organisatie van de pilot faciliteerde meerdere dagen waarin we elkaar fysiek konden ontmoeten. Dankzij die steun en de professionele begeleiding hebben we flinke stappen kunnen zetten en een teamgevoel kunnen creëren.” “Maar de organisatie hielp niet alleen in het bijeenkomen en brainstormen”, zegt Niek, “ze wisten ook initiatieven bij elkaar te brengen. Zo werd ik bijvoorbeeld in contact gebracht met het Nationaal Archief om daar een bijeenkomst over de digitale vingerafdruk bij te wonen. Dat was ontzettend interessant, én ik heb er veel waardevolle contacten opgedaan.” Jurriaan: “Er lopen inderdaad al heel veel initiatieven parallel aan de onze. Dat is eigenlijk zonde. Als bij de start van een initiatief goed zou worden onderzocht wat er al loopt en de betrokken beleidsmakers, opdrachtgevers en dienstverleners elkaar meer zouden opzoeken, dan zouden we samen kunnen versnellen in grotere oplossingen.” Niek: “En daarom is het zo mooi dat deze pilot rijksbreed is ingezet. Het bleek dat verschillen niet per se obstakels zijn, maar juist kunnen zorgen voor verrijking.”

“Het bleek dat verschillen niet per se obstakels zijn, maar juist kunnen zorgen voor verrijking.”



Gedrag en Cultuur



v.l.n.r. Adrieke de Kraker, Sanne Boogers, Anouk Schuren en Charlotte van Slagmaat. Wessel Kok ontbreekt op deze foto.

Bespreek het: Betere gesprekken over duurzaamheid mogelijk maken in de cao

De transitie naar een duurzame manier van leven en werken vraagt om actie. Overstappen op schone energie, duurzamer inkopen, bewuster reizen, materialen hergebruiken: het is allemaal een kwestie van doen. Liefst met zoveel mogelijk mensen. Maar hoe enthousiasmeer je anderen om ook duurzame keuzes te maken en gedrag te veranderen? Op die vraag zocht een groep rijkscollega's vanuit verschillende departementen een antwoord. Hun idee voor de pilot verduurzaming CAO Rijk richt zich niet alleen op de voetafdruk, maar voornamelijk op de 'handafdruk' van rijksambtenaren. "Het gesprek over dilemma's rondom duurzaamheid is soms ingewikkeld, maar juist hierin liggen veel kansen."

Bespreek het! Zo heet het idee dat de groep uitwerkte tot experiment tijdens de eerste fase van de pilot. Charlotte van Slagmaat (IenW), Anouk Schuren (OCW), Adrieke de Kraker (IenW), Sanne Boogers (RVO) en Wessel Kok (Nederlandse Arbeidsinspectie) voegden hierin verschillende inzendingen samen tot één voorstel, dat Anouk op 4 oktober presenteerde aan de jury van de cao-pilot.

Design Thinking

"We kenden elkaar als teamgenoten nog niet, voorafgaand aan dit traject", vertelt Anouk. Ze werkt als beleidsmedewerker bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waar haar dagelijks werk draait om de verduurzaming van de culturele sector. Daarnaast is ze op vrijwillige basis klimaatcoach bij Stichting KlimaatGesprekken. "Het omzetten van ons idee naar experiment gebeurde in het cao-traject met behulp van Design Thinking. Met veel experimenteren hebben we steeds elementen van de aanpak getest bij collega's. Zo hebben we informatie gekregen over wat aanslaat en wat belangrijk wordt gevonden, waardoor we de aanpak echt kunnen toesnijden op rijksambtenaren.

Onze aanpak bracht op twee manieren verbinding", vertelt ze. "Enerzijds tussen rijksmedewerkers, omdat we het gesprek faciliteerden over gedeelde waarden en hoe we daar op de werkvloer naar kunnen handelen. Aan de andere kant brachten we met de experimenten ook verbinding tot stand tussen rijksmedewerkers die aan duurzaamheidsdossiers werken in hun takenpakket. We hebben het uitvoeren van de experimenten dan ook ervaren als een waardevolle investering in het netwerk op dat gebied."



v.l.n.r. Wessel Kok, Adrieke de Kraker en Charlotte van Slagmaat. Anouk Schuren en Sanne Boogers ontbreken op deze foto.

Gesprekken over duurzaamheid

“Verbinding was een van de doelen bij het inzenden van onze ideeën voorafgaande aan de start van de pilot”, legt Charlotte uit. “Het is goed om van alles te doen voor het klimaat, maar als je daarmee aan de slag gaat, kom je al gauw terecht in groepen van gelijkgestemden. Dat zie ik bijvoorbeeld op mijn werk als beleidsmedewerker Duurzame Leefomgeving en Circulaire Energie. Op mijn afdeling zijn de meeste collega’s allang bezig met hun ecologische voetafdruk. Het is inspirerend om elkaar te spreken daarover, maar ook relatief makkelijk. Veel ingewikkelder én effectiever is een gesprek met iemand die minder positief tegenover duurzaamheid staat. Die gesprekken zijn hard nodig. Het is belangrijk dat iedereen meedoet aan de verduurzaming, dat we iedereen daarin aanmoedigen. Daarom willen wij via de pilot Verduurzaming CAO Rijk het onderlinge gesprek over duurzaamheid stimuleren.”

Polarisatie tegengaan

Door in te zetten op verbindende gesprekken over duurzaamheid, wil het experimententeam effect hebben op een dieper niveau dan de concrete maatregelen. “Voor de technologische, ‘harde’ kant van duurzaamheid hebben we als samenleving genoeg oog”, vindt Anouk. “Maar de vraag is of daar voldoende draagvlak voor is. Gesprekken kunnen onze houding ten opzichte van verduurzaming veranderen. Als iemand positiever tegenover het thema als geheel komt te staan, zal diegene daarna meer openstaan voor concrete aanpassingen, zoals andere vervoersmiddelen, vegetarische catering of noem maar op...” “Wij

willen bezorgde collega’s graag leren om niet zozeer hun boodschap te zenden om de ander te overtuigen, maar om vanuit empathie echt te luisteren naar de ander”, vertelt Anouk. “Het draait erom dat je de ander laat uitpraten, dat je doorvraagt wat iemand bedoelt, zonder direct op de inhoud te reageren. Welk gevoel zit erachter? Dan leg je verbinding en ga je polarisatie tegen. Dat is al heel erg mooi.”

“Veel ingewikkelder én effectiever is een gesprek met iemand die minder positief tegenover duurzaamheid staat. Die gesprekken zijn hard nodig.”

Trainingen voor medewerkers en leidinggevenden als experiment

Bij het daadwerkelijk uitvoeren van de experimenten leer je of er bij collega’s draagvlak voor het idee is en hoe je het idee het beste kunt uitvoeren. Allereerst wilden wij weten of leidinggevenden interesse zouden hebben in een training over het voeren van gesprekken over het klimaat met hun medewerkers”, vertelt Charlotte. “Die interesse bleek in ruime mate aanwezig! We verstuurden een uitnodiging bij wijze van proef, zonder dat we van plan waren om een echte training te gaan organiseren. Toch kregen we daar bijna spijt van, want zelfs vanaf vakantieadressen kregen we enthousiaste aanmeldingen, en vragen of het later nog eens zou worden georganiseerd.” “Daarom willen we die training misschien alsnog gaan oppakken”, vult Anouk aan. “Daar denken we nu in fase twee van de pilot over na samen met de begeleiding van de pilot.”

Een tweede experiment was het geven van een gesprekstraining aan medewerkers die daar interesse in hadden. “Die training hebben we midden in de zomer gegeven, omdat we de resultaten in september moesten hebben. Die timing was een beetje ongelukkig, maar alsnog was het een mooie sessie met veel deelnemers. De deelnemers waren enthousiast en de gemiddelde beoordeling van de deelnemers kwam zelfs uit op een 8,4. De training was voor velen onder andere een bemoediging: je staat er niet alleen voor, meer collega’s willen werken aan de verduurzaming. Dat we mensen met elkaar in contact hebben gebracht rondom dit thema, is alleen al winst!”

Impactanalyse

Naast de experimenten was het maken van een impactanalyse ook een onderdeel van de aanpak [Design voor Duurzaam](#). Anouk: “De impact van dit project zit op meerdere vlakken: het draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en welzijn van medewerkers, maar natuurlijk ook aan reductie van de CO₂-uitstoot. De trainingen zoals we die voor ogen hebben, zijn gebaseerd op de methode van Stichting KlimaatGesprekken. Onderzoek uit het Verenigd Koninkrijk heeft aangetoond dat 71% van de deelnemers aan deze methode hun persoonlijke voetafdruk met gemiddeld 3,7 ton CO₂ per jaar verlaagt, en dat ze drie jaar na dato nog steeds stappen zetten. Maar de kracht zit hem met name in de handafdruk: anderen inspireren om ook stappen te nemen, waardoor de impact vermenigvuldigt. In je privé-omgeving is dat natuurlijk al mooi, maar je kunt dit in al je rollen doen – als burger, werknemer, consument – en zo bijdragen aan systeemverandering. Juist als rijksambtenaar kan je via die handafdruk een grote impact hebben. Het is lastig om er één getal aan te hangen, maar de potentie is enorm.”

Vervolgstappen

“We vonden het superleuk om samen het eerste deel van de pilot op te pakken. Het was een leuke ervaring om rijksbreed met zoveel enthousiaste collega’s aan alle geselecteerde ideeën te werken en ze aan elkaar en [een jury](#) te presenteren”, vertelt Charlotte. “Maar het kostte veel tijd. We hebben er allemaal ook flink wat vrije tijd in gestoken. We zijn in gesprek met het kernteam ‘pilots verduurzaming cao’ over hoe het idee verder ontwikkeld kan worden in fase 2 van de pilot.” Door de innovatieve insteek van de pilot en de verschillende ideeën is hier geen standaard stappenplan voor. De cao of arbeidsvoorwaarden zijn in de pilot verduurzaming CAO Rijk namelijk breed opgevat. Het gaat om waar je als werknemer allemaal mee in aanraking komt. Van de opties in je IKB tot mobiliteit en van ICT tot gesprekken over duurzaamheid.



Anouk Schuren geeft de pitch.



Clara tijdens de pitch op de Demo Dag

📄 Sociaal en duurzaam plezier: een pleidooi voor bewustere teamuitjes

Ambtelijke organisaties krijgen wel eens het verwijt in een ‘ivoren toren’ te zitten. Onder meer een andere invulling van teamuitjes kan daar verandering in brengen, denken de ambtenaren die als lid van het experimentteam ‘Midden in de maatschappij’ meededen aan de pilot voor een duurzamere CAO Rijk. Hun doel is om ambtenaren bewuster te maken van maatschappelijke verscheidenheid en impact, zodat ze vaker denken aan bijvoorbeeld vrijwilligerswerk of op een andere manier hulp bieden aan kwetsbare groepen. Naast een sterk sociaal-maatschappelijk karakter, zou ook duurzaamheid standaard een grotere rol moeten spelen in de afwegingen voor teamactiviteiten, vindt het team. Zodat die in lijn zijn met de Sustainable Development Goals (SDG). In dit artikel lichten teamleden Joost Hellegers en Ciska Hiemstra hun idee toe.

Het team voor teamuitjes

Teamlid Joost Hellegers is beleidsmedewerker bij het rijksbrede programma Denk Doe Duurzaam, waar hij zich met name richt op de verslaglegging van de verduurzaming van de rijksbedrijfsvoering. Daarnaast is hij lid van het Interdepartementaal Duurzaamheidsplatform, een informeel duurzaamheidsnetwerk waar in het kader van het nadenken over een duurzamere bedrijfsvoering plannen werden gemaakt om vrijwilligerswerk door rijksambtenaren te stimuleren. “Met dat idee op zak heb ik me aangemeld voor de pilot”, vertelt Joost. Daar trof hij huidige teamgenoot Ciska Hiemstra. Zij werkt op de afdeling Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt (MEVA) in regio Noord van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). “We richten ons hier op arbeidsmarktvragestukken met betrekking tot zorg en welzijn”, licht Ciska toe. Haar motivatie om deel te nemen aan dit experiment kwam voort uit verbazing over cadeaus die ze soms ontving van haar vorige en huidige werkgever. “Werkgevers of organisaties lijken zich nog nauwelijks bewust van de gevolgen van niet sociale of duurzame cadeaus”. Denk aan de plastic soep, aan kinderarbeid bij ‘goedkope’ producten of aan de hoge CO₂-uitstoot door van ver te importeren. “Ik dacht, dat kan anders! Daarnaast was dit een fijne afwisseling en uitdaging in mijn werk. Dit initiatief bood me de kans om actief een verschil te maken.” Samen met Clara Henkes, beleidsmedewerker bij Directie Maatschappelijke Ondersteuning van VWS, vormden zij het experimententeam ‘Midden in de maatschappij’.

Inspirerende Uitjes

Doe duurzaam en sociaal

Je leeft en werkt zo duurzaam en sociaal mogelijk. Dus ook als je een groepsuitje organiseert houd je rekening met mens, dier en milieu? Hier krijg je inspiratie en concrete suggesties van collega's. Bedenk elk onderdeel waar je rekening mee houdt is er één. Goed bezig!



Wat is jouw favoriete uitje?

Bekijk hieronder de eerder ingezonden opties voor duurzame teamuitjes. Wat is jouw favoriet?



Voorbeeld van de website waarmee getest is.

Weerstand en wensen ophalen

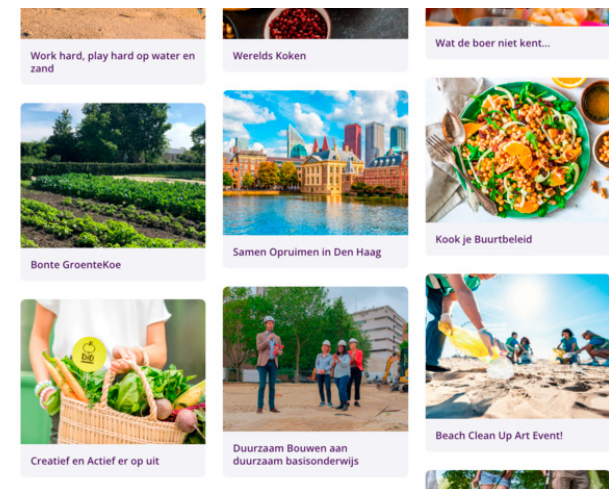
De cao of arbeidsvoorwaarden zijn in de pilot verduurzaming CAO Rijk breed opgevat. Het gaat om waar je als werknemer allemaal mee in aanraking komt. Van het aanbod van opleidingen tot het eten in de bedrijfskantine, tot het groen in en om het gebouw. Of dus de bedrijfsuitjes. Joost: “Het oorspronkelijke idee omvatte ook duurzame relatiegeschenken en evenementen. De aanpak van idee naar experiment verliep in verschillende stappen. In één van die stappen werd de methodiek Design voor Duurzaam toegepast, wat ertoe leidde dat we ons enkel gingen concentreren op duurzame teamuitjes, omdat we het meeste potentieel zagen in dit idee. Net als veel andere ambtenaren

trouwens. Daarom willen we tools aanbieden om zowel de bewustwording te vergroten – teamuitjes hoeven niet altijd te bestaan uit een borrel of een etentje – als de keuze makkelijker te maken.” Ciska gaat verder: “Om te beoordelen of collega's bereid zijn om duurzame uitjes te organiseren of eraan deel te nemen, hebben we een enquête opgesteld met vragen over fictieve uitjes. We wilden daarmee begrijpen welke uitjes mensen aanspraken en wat hun weerstanden en wensen waren.”

Door de enquête in te vullen kon je een teamactiviteit winnen – duurzaam uiteraard. “Naast het invullen van de vragenlijst was er ook de mogelijkheid om zelf een uitje te bedenken en in te sturen. Die ideeën hebben we gedeeltelijk gebruikt voor het invullen van de ‘menukaart’”, vertelt Ciska. Deze menukaart heeft vorm gekregen als website, waar gebruikers hun voorkeur kunnen aangeven. Op deze website staan bijvoorbeeld uitjes als een collectieve ‘Beach Clean-Up’ of een bezoek aan een duurzame imker. Joost: “De website is nog niet volledig operationeel, maar door enkele gebruikers te volgen tijdens hun websitebezoek, waarbij we letterlijk naast ze zaten en ze vroegen hardop aan te geven wat ze dachten, hebben we veel geleerd over hun behoeften. Zo blijken ze vooral geïnteresseerd in de kosten, de duur en de mogelijkheden voor verschillende groepsgroottes.” Ciska vult aan: “Er is geen gebruikersonderzoek aan de achterkant uitgevoerd, maar dit is wel iets wat we willen gaan doen. We zijn nog niet klaar.”

Rijksbrede betrokkenheid

De pilot voor verduurzaming van de cao is rijksbreed ingezet. Dit betekent dat alle teams bestaan uit ambtenaren van verschillende rijksonderdelen met diverse achtergronden en functies. Hoe is dit ervaren? Ciska antwoordt: “Samenwerking op rijksniveau is geweldig. Het stelde ons in staat om te netwerken en andere invalshoeken te verkennen. Maar het hielp ook bij het creëren van draagvlak voor de ideeën, omdat de CAO Rijk bedoeld is voor alle rijksambtenaren en interdisciplinaire perspectieven daarvoor essentieel zijn.” Joost sluit zich daarbij aan. “Deze cao heeft betrekking op alle rijksambtenaren, dus moeten zij ook worden betrokken. Dat gaat verder dan alleen deze pilot.”



Een afbeelding die is gebruikt tijdens de testfase van een experiment.

Afbakenen en doorpakken

De pilot verloopt volgens de methode Design voor Duurzaam. In de ontwerpfase van het idee en de uitvoering van het bijbehorende experiment kregen de teams hulp van experts op het gebied van Design Thinking. “Deze begeleiding speelde een grote rol in ons denkproces”, vertelt Joost, “met name bij het afbakenen en doorpakken van plannen. Dat is ook een van de belangrijkste lessen die ik heb geleerd: het belang van experimenteren en ‘gewoon doen’, zelfs als je nog niet weet of het zal werken. Door actie te ondernemen, kun je waardevolle informatie verzamelen en leren van de resultaten.” Ook Ciska is zeer te spreken over de toegepaste Design Thinking-methode ‘Design voor Duurzaam’ tijdens de pilot. “Dat iteratieve proces, het steeds weer terugkijken en evalueren zodat er een goede basis komt, is zo waardevol. In mijn beleving kunnen ambtenaren ontzettend goed perfectionistisch zijn, maar dat levert vaak geen snel resultaat op. Deze methode was anders: strakke deadlines dwongen ons in dit proces om sneller knopen door te hakken, terwijl het ontwerpproces heel vrij en flexibel was, zodat nieuwe informatie snel benut en toegepast kon worden. Ik zou graag zien dat deze benadering breder wordt toegepast binnen de Rijksoverheid, want het maakt het werk uiteindelijk effectiever én leuker. Eigenlijk zou dát in de cao moeten!”

“Eigenlijk zou de Design Thinking-methode ‘Design voor Duurzaam’ moeten worden opgenomen in de cao!”

Impact door meer vrijwilligerswerk

Een grote uitdaging voor het team was de impactmeting. “Bij dat onderdeel heb ik toch wel de meeste stress ervaren”, erkent Ciska. De teamleden moesten aan de slag om een eerste inschatting te maken van wat hun pilotproject bijdraagt aan een duurzamere Rijksoverheid. “Dat was nogal een uitdaging”, zegt Ciska, “maar wel ontzettend leerzaam”. Joost legt uit: “We konden de impact deels berekenen op basis van cijfers van vergelijkbare organisaties en deels op gevoelsmatige aannames. Het bleek dat als bijvoorbeeld 10% van alle 140.000 rijksambtenaren één uur per week vrijwilligerswerk doet, dat overeenkomt met 70 voltijdbanen voor een jaar lang. Dat is toch fantastisch? De grootste mogelijke impact is dat rijksmedewerkers ook na een uitje ervoor kiezen om structureel (meer) vrijwilligerswerk te gaan doen. Maar het meten van de impact is een voortdurend leerproces, en we blijven eraan werken.”

Intrinsieke motivatie en bereidwilligheid

Op 4 oktober vond de Demo Dag plaats. Alle cao-experimentteams pitchten hun ideeën voor een [professionele jury](#). Clara nam deze taak op zich voor het idee 'Midden in de maatschappij'. De jury waardeerde haar enthousiasme en vond het onderwerp zeer waardevol. Aan het einde van de dag werd duidelijk dat de werkgevers van het Rijk en de bonden met alle 14 ideeën verder aan de slag willen. Het team 'pilots verduurzaming cao' zal dit op weg gaan helpen, bijvoorbeeld door samen verder te onderzoeken hoe de ideeën meer kunnen worden toegespitst op hun plaats binnen de cao-onderhandelingen. Maar ook binnen de rest van de bedrijfsvoering gebeurt natuurlijk al veel op het gebied van verduurzamen. Mogelijk kunnen de opgehaalde inzichten van medewerkers gekoppeld worden aan bestaande trajecten. Hoe kijken Ciska en Joost aan tegen de volgende ronde? Ciska: "Het verdere traject is nog niet volledig duidelijk, zeker niet wat betreft de cao-onderhandelingen, daarvoor is het te vroeg. Maar ons experiment was ook niet zo heel sterk gericht op dat aspect. Het belangrijkste doel was om de bewustwording onder ambtenaren te vergroten en hen aan te moedigen om duurzame uitjes te overwegen. We hebben nog een aantal communicatiemomenten die we willen benutten in de komende tijd, zoals de prijsuitreiking voor de teams die een winnend uitje hebben verzonnen en de lancering van de echte website."

Joost is het met haar eens. "De insteek van dit project is een beroep doen op de intrinsieke motivatie en vrijwillige bereidheid van ambtenaren om teamuitjes sociaal en duurzaam te maken. Daar moeten we op blijven inzetten." Ciska: "En dat kan door het betrekken en enthousiasmeren van collega's door het hele Rijk heen, en het doorbreken van vastgeroeste patronen. Dat is lastig, maar ik denk wel dat pilots als deze aanzetten tot denken bij ambtenaren. Je plant altijd zaadjes – en ooit gaan die kiemen."





I(D)KB



Pitch tijdens de Demo Dag

Geef spullen een tweede leven en Fix je Rijk!

Als de cao van de Rijksoverheid duurzamer wordt, moet iedere rijksambtenaar daarvan profiteren, ongeacht salarisschaal, huur- of woonhuis en woonplaats. En de cao moet bijdragen aan een circulaire economie in Nederland: minder kopen, meer repareren. Op basis van die twee uitgangspunten kwam een van de teams in de pilot verduurzaming CAO Rijk tot een verrassend initiatief: Fix je Rijk!

We spreken met teamlid Lilian Reinders, in dienst bij de directie ondernemersklimaat van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Als rijkstrainee schreef ze onder meer mee aan een circulaire strategie voor de ambassade in Washington. Eenmaal terug in Nederland wilde ze zich blijven inzetten voor duurzaamheid. “Ik vind het een waardevolle toevoeging aan mijn werk om niet alleen voor de samenleving bezig te zijn, maar ook iets te doen voor de rijksorganisatie zelf”, vertelt Lilian. “Toen ik de oproep op het Rijksportaal zag voor de pilot verduurzaming CAO Rijk, wilde ik dan ook graag meedoen.”

Vergoeding maakt reparatie aantrekkelijk

In Lilians projectgroepje kwamen mensen met verschillende ideeën bij elkaar. Het was de kunst om samen tot één initiatief te komen. “Al snel werd duidelijk dat het thema circulariteit centraal zou moeten staan. De meeste vervuiling komt namelijk voort uit de productie van spullen en andere gebruiksartikelen. Dat wilden we bij de bron aanpakken. We hebben verschillende opties onderzocht, zoals herbruikbare kantoorartikelen en gerecyclede kleding”, herinnert Lilian zich. “We werden door de organisatie van de pilot uitgedaagd om out of the box te denken. Aan de ene kant erg leuk, maar anderzijds leverde het soms plannen op die we niet konden realiseren. Had je een idee al helemaal uitgedacht, bleek het niet aan de voorwaarden voor inkoop te voldoen, bijvoorbeeld. Daar heb ik wel weer veel van geleerd over wat er wel en niet kan binnen het Rijk.”

Het idee dat uiteindelijk geschikt bleek voor de pilot, was het opnemen van een reparatiebudget in de cao. “Het idee is dat medewerkers die iets laten repareren de kosten mogen declareren bij het Rijk”, legt Lilian uit. “Het kan van alles zijn: meubels, keukenapparaten, stofzuigers, kleding, schoenen, noem maar op. Eerst wilden we dat de items gerelateerd zouden zijn aan werk, maar dat hebben we losgelaten. Want waar ligt die grens? Is je koffiezetapparaat nog gerelateerd aan werk? We zien het nu vooral als een stimulerings-

maatregel om niet direct naar de winkel te rennen voor een nieuw product, maar eerst te ontdekken of je iets kunt laten repareren. Dit bespaart grondstoffen voor het nieuwe product, de energie om het te produceren en vervoeren, en afval aan het einde van de levensduur.” Gedurende de pilot, mochten aangemelde deelnemers een reparatie laten uitvoeren ter waarde van maximaal 50 euro. Dit kon bij een professionele reparateur, of een Repair Café.

Gebruik bestaande systemen

Een belangrijke pijler voor het team was uitvoerbaarheid van de maatregel: de aanpassing van de cao moet in de bestaande structuren kunnen worden geïmplementeerd. “Vergelijkbaar met het Individueel Keuzebudget (IKB), eigenlijk”, legt Lilian uit. “Maar om het reparatiebudget wel te laten opvallen, willen we dat het een apart kopje wordt in de cao. [Bepaalde tweedehands aankopen](#), zoals een fiets of materialen voor verduurzaming van je woning of werkplek, kunnen nu al gedeclareerd worden in P-Direkt, volgens de huidige cao. Dat kan vanuit je IKB en de werkgeversbijdrage. Uiteindelijk zouden we het mooi vinden als ook aankopen in tweedehandswinkels vergoed zouden kunnen worden uit dit reparatiebudget. Want dat scheelt ook een nieuwe aankoop en is dus net zo goed circulair.”

Reparatie en declaratie in de praktijk

“We hebben heel wat geworsteld met het bedenken van die experimenten”, vertelt Lilian. “Willen we op het ministerie gaan staan om spullen te repareren? Dat bleek ingewikkeld op het gebied van logistiek. Uiteindelijk besloten we een proef in de praktijk te doen. We regelden een website waarop mensen zich konden aanmelden om iets te laten repareren op kosten van de pilot, waar dan ook in Nederland. Dat mocht van alles zijn, er golden geen strikte regels voor het type reparatie. Ze konden de bon daarvan bij ons indienen. Nadat we een bericht op Rijksportaal hadden geplaatst, hadden zich na drie dagen meer dan genoeg deelnemers aangemeld. Het experiment bood plek voor zestig reparaties. Dit was voor ons veel meer werk dan we gedacht hadden: we kregen veel mailtjes, waaronder half ingevulde declaraties, die we dan weer moesten uitpluizen, et cetera. Als we dit idee verder zouden gaan uitrollen, is het belangrijk om het controleren van de declaraties strakker te regelen.”





Vlnr: Lilian Reinders, Jessie Klein, Hanneke Mol. Klaas van der Sterren staat niet op de foto

Fase twee: Fix-it

De pilot is inmiddels de volgende fase ingegaan. Meerdere experimententeams hadden ideeën die raken aan het IKB. In de Fix-it sessie Individueel Duurzaam Keuze Budget (IDKB) is een toelichting gegeven op het IKB-systeem. Samen met deelnemers aan de pilot en collega's van onder meer P-Direkt en het cao-team is vervolgens verkend wat de mogelijkheden zijn om dit onderwerp mee te nemen in de voorbereiding op de cao-onderhandelingen die binnenkort starten.

“Het belang van deze pilot reikt verder dan de grenzen van de rijksorganisatie.”

Dit smaakt naar meer!

De rijksbrede samenwerking vindt Lilian een van de sterkste punten aan deze pilot: “Het is leuk en heeft ook inhoudelijk een grote meerwaarde, omdat je allemaal je eigen expertise meebrengt. Je bouwt bovendien je netwerk op. Zulke samenwerkingsprojecten zouden we veel meer moeten doen als Rijk! Ik vind het super dat er tijd en budget beschikbaar is gesteld voor deze pilot.”

Het belang van deze pilot reikt verder dan de grenzen van de rijksorganisatie, benadrukt Lilian. “Vaak – en ik denk steeds vaker – komt het aan op het geven van het goede voorbeeld als overheid. Practice what you preach! Dit geldt zeker bij het thema duurzaamheid. Als zo'n grote organisatie als het Rijk in beweging komt, dan veroorzaakt dat ook iets in de rest van Nederland. Daarom vind ik deze pilot, en de andere duurzame initiatieven van het Rijk, hoopvol.”



Plantaardig eten: maak het uitproberen makkelijk

Eten verbindt ons op unieke wijze. Aan de eettafel worden culturen gedeeld, verhalen verteld en herinneringen gecreëerd. Het is niet alleen de noodzaak van voeding die ons samenbrengt; er zit veel meer achter. Praten over eten raakt iets fundamenteels, zeker wanneer het over actuele thema's gaat. Dat merkte ook het team Aantrekkelijk Vegetarisch tijdens hun experimenten voor de pilot verduurzaming CAO Rijk. Het doel van hun deelname is om rijksambtenaren op een laagdrempelige manier te stimuleren vaker veganistisch te eten. Dit kan onder meer door een diverser aanbod in de bedrijfskantines én door een kostenvergoeding vast te leggen in het Individueel Keuzebudget (IKB). Hoe zij aan het werk gingen met dit uitdagende en gevoelige onderwerp, lees je in dit artikel.

“Volgens mij zijn wij het enige groepje dat grotendeels intact is gebleven tot aan de Demo Dag op 4 oktober vorig jaar”, beseft Robert Heijbroek trots. Hij werkt als senior adviseur bedrijfsvoering bij de Inspectie van het Onderwijs. Samen met Sander van Welsem, strateeg bij Rijkswaterstaat (RWS), stapte Robert naar voren om over hun ideeën voor een duurzamere cao te vertellen. Naast deze heren bestond het experimentteam Aantrekkelijk Vegetarisch uit Dorien Hoefler van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Esther van Nes van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), Jan ten Cate van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Mariëlle van der Beek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Een divers team, en dat werkte goed. “We hebben geluk gehad met ons team”, vertelt Sander. “Iedereen bleef tot het einde toe gemotiveerd, waardoor we veel experimenten hebben kunnen doen.”

“De zuivelindustrie is zo'n enorme vervuiler, dat de stap naar volledig plantaardig eten een ongekend verschil maakt.”



Team Aantrekkelijk Vegetarisch aan het werk.



Het heerlijke resultaat van het uitgedeelde plantaardige kookpakket.

Maaltijdboxen, mock-ups en weekmenu's

De cao of arbeidsvoorwaarden zijn in de eerste fase van de pilot verduurzaming CAO Rijk breed opgevat. Het gaat om waar je als werknemer allemaal mee in aanraking komt. Van het aanbod van opleidingen tot mobiliteit en ICT. Of dus het eten in de bedrijfskantine of tijdens bijeenkomsten. Een van de experimenten van dit team was de Duurzame Maaltijdbox. Sander legt uit: “Met de maaltijdbox richtten we ons bewust niet op eten op kantoor, simpelweg omdat dat steeds minder gebeurt door hybride werkmogelijkheden én omdat met een maaltijdbox direct de huisgenoten of gezinsleden worden betrokken bij het gerecht. Op die manier bereikten we dus meer mensen. Daarnaast kozen we voor volledig plantaardige gerechten, omdat uit onderzoek bleek dat dat significant meer impact heeft dan enkel vegetarisch eten.” Hoe verliep dit experiment dan precies? “We plaatsten een oproep op het intranet, waar ruim 400 reacties op kwamen”, vertelt Robert. “Daarvan hebben 100 mensen in dezelfde week een maaltijdbox thuisgekregen. Die maaltijdboxen bevatten recepten en alle daarvoor benodigde veganistische ingrediënten. Later hebben we aan de deelnemers gevraagd wat ze van de maaltijdbox vonden, en of ze bijvoorbeeld toch niet liever vlees of zuivel hadden toegevoegd. Dat was gelukkig niet zo! De reacties waren erg positief. Voor veel deelnemers was het een aangename kennismaking met plantaardig eten, het merendeel was positief verrast.”

Naast de maaltijdboxen ontwikkelde het team ook een ‘mock-up’-website (een klikbaar visueel model

van de website), waarop mensen hun voorkeuren konden aangeven binnen een gevarieerd duurzaam voedselaanbod. “Daaruit bleek dat men eerder kiest voor een vegetarische optie dan voor veganistisch eten en dat men liever een box ontvangt voor het avondeten dan voor de lunch”, vertelt Sander. Robert gaat verder: “In een ander experiment deelden we 100 tasjes met ingrediënten uit voor een simpel plantaardig shoarmagerecht. Deze pakketjes verdeelden we over de kantoren van de Inspectie van het Onderwijs, Rijkswaterstaat en RVO. Die waren echt binnen no-time op.” Sander beaamt dat volmondig: “Een conclusie die we uit dit experiment trokken, is dat de bereidheid van collega’s om iets nieuws te proberen een stuk groter wordt als je het makkelijk maakt.”

Dat geldt ook voor het laatste experiment dat Sander en Robert noemen: een duurzamer aanbod in de bedrijfskantines van het Rijk. De ‘proeftuin’ werd de bedrijfskantine van het ministerie van OCW. Sander: “Bij RWS is alles al vega, maar bij OCW nog niet. Samen met de cateraar hebben we gekeken wat het verschil was wanneer we een veganistisch gerecht toevoegden aan het aanbod; eerst een week zonder promotie, daarna een week mét promotie (en gratis), en vervolgens weer zonder.” Er was een lichte stijging in de verkoop merkbaar. “Maar de grootste winst”, voegt Robert toe, “zat ‘m volgens ons vooral in het gebleken enthousiasme van de verschillende cateraars die we hebben benaderd. Zij vinden het ontzettend leuk om meer te experimenteren met hun aanbod en hebben bovendien vaak veel meer te bieden dan in de contracten staat. Daar liggen dus mogelijkheden!”

Fase twee van de pilot

“De rode draad door onze experimenten was de lage drempel voor collega’s om mee te doen. Dat bevestigde voor ons keer op keer dat wanneer het makkelijk is om te proberen, mensen best openstaan voor nieuwe dingen”, vertelt Sander. “De succesvolle experimenten laten zien dat het stimuleren van duurzame voeding via de cao goed kan werken.” Hoe zou het idee er concreet uit kunnen zien in de nieuwe cao? “Een component binnen het IKB dat het mogelijk maakt om duurzame en gezonde maaltijdboxen aan te schaffen met een vast bedrag per maand, zou een optie zijn. Daarnaast pleiten we voor nieuwe afspraken met cateraars waarin hun duurzame aanbod beter wordt benut en er op alle werklocaties sprake is van een gevarieerd, duurzaam en gezond aanbod.” De afspraken met cateraars lopen echter niet via de cao, maar via de Rijksbedrijfsvoering. In fase twee van de pilot zijn de door het team opgehaalde inzichten gedeeld met collega’s uit de bedrijfsvoering. Zowel om de opties in het IKB te verkennen als om de mogelijkheid te bekijken voor een pilot in samenwerking met de rijksbrede inkoopcategorie consumptieve dienstverlening.

“Om met zoveel vrijheid en budget onze ideeën uit te proberen in een volledig gefaciliteerd traject, is een unieke kans geweest om iets goeds bij te dragen aan de nieuwe, duurzame cao.”



Sander tijdens de pitch.

Een samenwerking die inspireert

Wanneer wordt gevraagd hoe beide mannen terugkijken op hun deelname aan de pilot, reageren ze uitdrukkelijk positief. “De rijksbrede samenwerking heeft geholpen om onze ideeën te kunnen uitproberen. Doordat iedereen verschillende expertises heeft, konden we de taken uitstekend verdelen. En samenwerken met mensen die je normaal nooit tegenkomt, inspireert en verrijkt”, zegt Robert. Sander gaat verder: “Daarnaast was de ondersteuning van het organiserende kernteam en de door hen betrokken experts waardevol. Zo hadden we bijvoorbeeld binnen no-time een mock-up-website klaar, door een perfecte combinatie van de juiste hulpmiddelen en eigen inzet. Om met zoveel vrijheid en budget onze ideeën uit te proberen in een volledig gefaciliteerd traject, is een unieke kans geweest om iets bij te dragen aan de nieuwe, duurzame cao.”

Lekker én vegan? Het kan!

De deelname van het team Aantrekkelijk Vegetarisch aan de pilot verduurzaming CAO Rijk heeft niet alleen collega’s geïnspireerd. Ook Sander en Robert nemen inzichten mee uit de pilot. Robert vertelt: “Ons team bevat enkele fervente veganisten. Dat motiveerde ons om de impact te vergelijken tussen mensen die alleen geen vlees eten (vegetariërs) en mensen die geen enkel dierlijk product eten (veganisten). Uit onderzoek blijkt dat vegetarisme op het gebied van dierenwelzijn veel doet, maar weinig op het gebied van de ecologische voetafdruk. De zuivelindustrie is zo’n enorme vervuiler, dat de stap naar volledig plantaardig eten een ongekend verschil maakt. In sommige situaties is een stukje kip zelfs minder vervuilend dan een stukje kaas. Dat was voor mij wel een eye-opener, die ik ook mee naar huis heb genomen. Ik eet nu meer vegan, wat goed bevalt. Door een beetje te spelen met structuren kun je een prima gerecht maken dat goed en gevarieerd smaakt en voldoende vult! De week zonder vlees en zuivel die momenteel plaatsvindt, is overigens een mooi moment om het zelf eens uit te proberen.”

Sander vertelt over een andere ervaring: “Uit de reacties van mensen op onze experimenten kon ik opmaken dat het praten over eten iets heel fundamenteels raakt. Op dit gebied ervaren mensen al snel dat hen iets wordt opgelegd en dat hun keuzevrijheid wordt ingeperkt. Dat roept allerlei negatieve emoties op, waar we voorzichtig mee moeten omgaan. Tegelijkertijd kan er met iets alledaags als voedsel een enorme invloed worden uitgeoefend. Het is dus een kwetsbaar evenwicht, maar wel een proces waarin je stappen moeten durven maken.” Zijn advies blijft dan ook: “Houd het simpel en het werkt!”



Vnr: Daniël de Wolf, Vincent Florax, Manon Teunissen, Daisy Loeb

Het Individueel Keuzebudget herzien voor een duurzamere toekomst

Zo breed als de Verenigde Naties duurzaamheid opvatten in hun [sustainable development goals](#), op zoveel vlakken heeft het idee van een van de cao-experimententeams een positieve invloed. We hebben het over het initiatief met de titel ‘Verbreden IKB-budget’, uitgevoerd door vier rijkscollega’s uit verschillende rijksorganisaties. In het kort: de cao zou ruimte moeten bieden voor meer duurzame manieren om het [Individueel Keuzebudget \(IKB\)](#) te besteden. Bijvoorbeeld aan goede doelen, zuinige elektrische apparaten of het aflossen van schulden. Zitten ambtenaren hierop te wachten en zo ja, aan welke opties geven zij de voorkeur? We duiken de pilotresultaten in met Manon en Daniël.

De twee vertegenwoordigers van het experiment-team stellen zich kort voor. Bij het Nederlands Instituut voor Vectoren, Invasieve Planten en Plantgezondheid, onderdeel van de Nationale Voedsel- en Warenautoriteit, werkt Manon Teunissen. Daniël de Wolf werkt voor Binnenlandse Zaken bij de directie Digitale Overheid, waar hij onder andere de website [overheid.nl](#) ontwikkelt. “Samen met onze teamgenoten Daisy Loeb en Vincent Florax vormen we een divers gezelschap”, vertelt hij. “Daisy werkt voor DUO en Vincent voor de Arbeidsinspectie. Nu ik terugkijk, zie ik dat al onze expertises een plek hebben gekregen in ons voorstel aan de cao-onderhandelaars. Een mooi resultaat van de samenwerking tussen collega’s vanuit verschil-

lende organisaties van de Rijksoverheid.”

Verbreden van het IKB: weinig inspanning, grote invloed

Meedenken over hoe dingen beter kunnen, gaat voor Manon bijna automatisch. Als ze de uitnodiging voor deelname aan de pilot verduurzaming cao ziet binnenkomen, duurt het dan ook niet lang voor een gedachte zich vormt. Wat als het IKB beschikbaar zou zijn om je studieschulden mee af te betalen? “Het idee dat ik heb ingebracht voor de pilot komt voort uit mijn eigen situatie”, vertelt ze. “Duurzaamheid vind ik belangrijk en ik wil er graag in investeren, bijvoorbeeld in mijn woning. Maar mijn studieschuld maakt grote uitgaven onmogelijk. Daarnaast zorgen schulden natuurlijk ook bij veel mensen voor geldzorgen.” Ook Daniël’s inzending draaide om meer mogelijkheden voor het IKB. “Heel eenvoudig: maak het mogelijk om een deel van je keuzebudget fiscaal vriendelijk aan goede doelen te schenken.”

Zo werd het IKB al snel een rode draad in de gesprekken van het team. Dit paste ook bij de ideeën die Daisy en Vincent hadden ingebracht. “Het leek ons bovendien slim om aan te haken bij een bestaande secundaire arbeidsvoorwaarde”, vertelt Daniël. “Het is al mogelijk om een deel van het [IKB in te zetten voor de verduurzaming van je woning](#). Een zeer beperkt deel overigens: €750 per vijf jaar. Maar

de organisatorische en administratieve lasten om ons idee uit te voeren, zijn laag omdat we hierop kunnen aansluiten. Tegelijk is de potentiële invloed van de wijziging groot: het IKB bedraagt voor ambtenaren zestien procent van hun jaarsalaris en kan vaak een behoorlijk verschil maken. Zo besteedde Vincent in zijn inzending aandacht aan de kosten voor energiezuinige huishoudelijke apparaten. Heb je een nieuwe wasmachine nodig, dan kun je voor vijfhonderd euro vaak geen zuinig model kopen. Daar heb je wat meer financiële ruimte voor nodig.”

Behoeft en voorkeur peilen in een webshop

Het idee stond: tijd om de aannames van het team te gaan testen in een experiment volgens de voor de pilot gebruikte methode Design voor Duurzaam. “We vonden het best ingewikkeld om een experiment op poten te zetten”, herinnert Manon zich. “Zo’n administratief budget is wat dat betreft weinig tastbaar. Gelukkig dachten de begeleiders van de pilot met ons mee. Zo kwamen we op het idee om een webshop te openen, waarin deelnemers zogenaamd hun keuzebudget konden uitgeven. Zo wilden we ontdekken waar hun voorkeuren lagen.” Een webbouwer stond voor de pilotteams klaar om de webshop te bouwen. “Dat deed hij samen met Daisy, want zij heeft verstand van het bouwen van websites”, vertelt Manon. “Helaas kon de webbouwer een paar weken later beginnen dan gedacht, waardoor we pas in augustus mensen konden gaan benaderen om de webshop in te vullen.”

Een betere wereld in je online winkelmand

De webshop bleek als experiment een groot succes. Er kwam een grote respons van zo’n 1200 collega’s uit verschillende salarisschalen en van verschillende leeftijden, wat duidelijke resultaten opleverde. Daniël legt uit: “Niet alle respondenten kregen dezelfde webshop te zien. We gaven drie verschillende budgetten, van 2500, 5000 en 7500 euro. Verder gaven we de helft van de mensen de mogelijkheid om te kiezen voor uitbetaling van het budget, net zoals nu mogelijk is met het IKB. Verder hadden respondenten de mogelijkheid om zelf een doel in te vullen waaraan ze hun budget wilden besteden.”

Een paar zaken vielen vervolgens op. “Allereerst kozen in verhouding minder mensen in de webshop voor uitbetaling van het budget dan nu in werkelijkheid het geval is”, vertelt Daniël. “Ov-abonnementen waren in de proef populair, net als aanvullende tandartsverzekeringen. Verder is de kans groter dat mensen gaan investeren in de verduurzaming van hun woning naarmate het bedrag hoger is. Collega’s die het financieel minder breed hebben, kozen naar verhouding vaak voor de optie om energiezuinige apparaten aan te schaffen. Het afbetalen van schulden was vooral een populaire optie onder jonge collega’s. Dezelfde resultaten kwamen onlangs ook terug in [een rijksbreed onderzoek](#) naar welke arbeidsvoorwaarden in de cao collega’s belangrijk vinden. En goede doelen zijn opvallend constant: ongeacht de hoogte van het budget geven veel mensen een

klein deel ervan aan een goed doel. Als het experiment echt was geweest, had een goed doel tienduizend euro erbij gestort gekregen. Daar zit een hoop potentie! Vooral als je je realiseert dat de groep die meedeed aan ons experiment maar één procent van alle rijksambtenaren is.”

Invloed in kaart brengen

Onderdeel van de pilot was ook om een eerste inschatting te maken van wat het idee bijdraagt aan een duurzamere Rijksoverheid. Hierover gaf het Impact Institute een workshop. Welke invloed heeft een verbreding van de mogelijkheden van het IKB op het gebied van verduurzaming? Om die vraag te beantwoorden, zou de invloed van alle mogelijke bestedingsdoelen bekend moeten zijn. Het team besloot zich daarom na de workshop in de impactmeting te beperken tot het meten van de invloed van vier opties: goede doelen, het aflossen van schulden, de aanschaf van energiezuinige apparaten en het inbrengen van een eigen duurzaam IKB-idee. Voor elk van die opties werden plus- en minpunten op een rij gezet voor het milieu, de maatschappij, de persoon en de financiën. “Kwantificeren was hierbij natuurlijk lastig”, vertelt Manon. “Want hoeveel CO₂ bespaar je als je schulden aflost? Wat je wel kunt stellen, is dat de maatschappelijke impact positief is en dat aflossing ook veel betekent voor iemand persoonlijk.”

Start van de onderhandelingen

De onderhandelingen over de nieuwe cao zijn inmiddels begonnen. Op 1 juli loopt de oude cao af. “Daisy en ik hebben laatst een Fix-it-sessie bezocht, waarvoor we als team waren uitgenodigd door de organisatie van de pilot”, vertelt Manon. “Meerdere experimententeams hadden ideeën die raken aan het IKB. In de Fix-it-sessie IDKB (Individueel Duurzaam Keuzebudget) is een toelichting gegeven op het IKB-systeem. Samen met andere deelnemers en collega’s van onder meer P-Direkt en het cao-team is vervolgens verkend wat de mogelijkheden zijn om dit onderwerp mee te nemen in de voorbereiding op de cao-onderhandelingen.” In de Fix-it-sessies – voortbordurend op de Design voor Duurzaam-methode – deelden deelnemers aan de pilot de opgehaalde inzichten van medewerkers onder meer met collega’s uit de bedrijfsvoering. Samen bespraken ze wat de mogelijkheden zijn om aan te haken op bestaande initiatieven en wat dit betekent voor de uitvoering in bijvoorbeeld P-direkt. “Ons idee is voor veel ideeën van andere teams faciliterend”, legt Daniël uit. “Als het IKB wordt verbreed, dan zou er bijvoorbeeld ook ruimte voor [een reparatiebudget](#) kunnen komen. We zijn benieuwd hoe de voorwaarden er concreet uit komen te zien.”





Pitch tijdens de Demo Dag op 4 oktober

Investeer in een duurzaam thuis en help de toekomst

Chris Steensma werkt als adviseur verduurzaming bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Daar is hij ook projectleider van de CO₂-prestatieladder. Vanuit die rol zoekt Chris constant naar manieren om de CO₂-uitstoot van RVO omlaag te krijgen. Een van de vragen die hij zichzelf stelt: wat kunnen we voor medewerkers doen, zodat zij hun CO₂-uitstoot verminderen, óók in de privésfeer?

Zijn collega's Sander Peeters (duurzame grond en brandstoffen) en Tom Verloop (bouw en energie WBSO) onderzoeken in dat licht de mogelijkheden om thuis te verduurzamen met het individueel keuzebudget (IKB). Want dit kan de kosten om in zonnepanelen, een warmtepomp of HR++/-glas te investeren flink verlagen. En de duurzame impact van de rijksoverheid juist vergroten, ook buiten de eigen gebouwen. De ideeën van Chris, Sander en Tom kwamen samen in de pilot verduurzaming CAO Rijk, die budget en capaciteit bood om ze uit te werken.

Financiële mogelijkheden om woning te verduurzamen

“Voor de pilot werkten we een voorstel uit voor het verduurzamen van de cao voor rijksambtenaren”, vertelt Chris. “Of eigenlijk: voor het opnemen van bepalingen die verduurzaming aanwakkeren. Centraal staat dat we rijksambtenaren willen stimuleren om hun woning te verduurzamen door de financiële mogelijkheden te verruimen. Dat kan

in de cao door een groter deel van het Individueel Keuzebudget (IKB) beschikbaar te stellen voor de verduurzaming van woningen, maar ook door het aanbieden van bijvoorbeeld een duurzaamheidslening. Verder kan ook in het salaris een vaste component worden opgenomen voor duurzame investeringen.”

Grote respons uit alle hoeken van het Rijk

“Het was best even zoeken naar het juiste experiment”, vertelt Chris. “Allereerst peilden we via een bericht op het intranet de behoefte aan extra budget voor verduurzaming van woningen. Daar kwamen veel meer reacties op dan verwacht, wel driehonderd. In de antwoorden zagen we duidelijke categorieën: er waren mensen met een kennisvraag, of die echt mee wilden helpen om het onderwerp verder te brengen, maar ook verzoeken van mensen die hulp nodig hebben bij het verduurzamen van hun woning. Ik vond het fijn en inspirerend om te zien dat de interesse uit alle hoeken kwam: collega's van verschillende niveaus, departementen en uitvoeringsorganisaties waren enthousiast.”

Het lastigste aan dit experiment was het bereiken en meekrijgen van mensen in de lagere loonchalen. We schonken hier tijdens de pilot uitgebreid aandacht aan. Dit past bij de missie van ons team: duurzaamheid toegankelijk maken voor iedereen, ongeacht hun financiële situatie. Ik vind

het dan ook mooi dat deze pilot uitgaat van de gedachte: hoe kun je als werkgever iets betekenen, ook in de privésituatie van je werknemers?”

Deelname verrijkt, verdiept en inspireert

“De deelname aan de pilot heeft onze ideeën zonder meer verrijkt en verdiept, dus dat is een hele positieve ontwikkeling”, vindt Chris. “We kregen gespecialiseerde ondersteuning bij de planvorming en bij het presenteren van ons idee. De insteek van de pilot was praktisch: we wilden ervoor zorgen dat ons idee echt zou aanslaan. Dus dat hield ook in: hoe presenteer je je idee, hoe ga je om met weerstand, hoe zorg je voor enthousiasme, et cetera. Wat de pilot ons ook bracht, waren veel nieuwe contacten en de energie die alle deelnemers uitstraalden. We inspireerden elkaar!”

Chris kijkt positief terug op zijn deelname aan de pilot: “De organisatie zat goed in elkaar. Ik denk dat Denk Doe Duurzaam een geschikt platform was voor de organisatie van deze pilot samen met het team dat verantwoordelijk is voor de cao. De experts en de sprekers uit de praktijk waren heel inspirerend en dat is belangrijk om de deelnemers te motiveren. Het was leerzaam om te horen waar je tegenaan loopt als je je eigen initiatief opstart: je hoort eerst tien keer ‘nee’ als reactie op je initiatief, maar het kan alsnog aanslaan.”

Het Rijk kan met relatief weinig geld klimaatschade verminderen

Bij het experiment hoorde een impactmeting: een berekening van de invloed van het idee op onder andere de CO₂-uitstoot van het Rijk. Hoewel het lastig is om dit soort impact in cijfers uit te drukken, waren de uitkomsten van de impactmeting indrukwekkend. Als slechts twee procent van de rijksambtenaren een warmtepomp in huis plaatst, bespaart dat op den duur tientallen miljoenen euro's aan klimaatschade. Dat geldt ook voor zonnepanelen: legt vijf procent van de rijksambtenaren gemiddeld tien zonnepanelen op het dak, dan bespaart dat op den duur ruim veertig miljoen euro aan klimaatschade. De verduurzaming van woningen heeft dus een serieuze impact. En het kost het Rijk weinig, omdat de medewerker het grotendeels betaalt via de ‘eigen’ middelen van het IKB. “Uit de impactmeting bleek ook dat de meeste klimaatwinst te behalen is in de laagste loonschalen”, vertelt Chris. “Dit is interessant vanuit ecologisch en economisch oogpunt, maar ook vanuit een sociaal oogpunt. Duurzaamheid is dan niet voor de ‘happy few’. Iedereen moet mee kunnen doen en er profijt van hebben; naast emissies gaan ook je energiekosten flink omlaag!” Ook de collega's zonder eigen of geschikt dak kunnen dit voordeel pakken. Zij kunnen participeren in een duurzaam energieproject of een energiecoöperatie, bijvoorbeeld met een zon- of windaandeel. Je bent dan mede-eigenaar en deelt jaarlijks in de opbrengst.”

Presentatie is belangrijk, maar het draait om de inhoud

“De jury reageerde goed op onze pitch, dat was prettig”, herinnert Chris zich. “Tegelijkertijd is een pitch een momentopname, wat het beoordelen lastig maakt. Het risico is ook dat de vorm afleidt van de inhoud. Een pitch is één ding, maar de uitvoering is totaal andere koek. In de praktijk zul je met barrières te maken krijgen in beleid en budget, bijvoorbeeld. Ik vind het jammer dat mensen vaak eerst naar de kosten kijken. Die roepen dan vaak direct zoveel weerstand op dat je de kans niet krijgt om uit te leggen wat het oplevert. Ik heb wel veel ideeën van andere teams gehoord die ik ook erg goed en belangrijk vind, met name [op het gebied van mobiliteit](#). Woon- werkverkeer kan echt een stuk duurzamer; hopelijk worden die plannen goed opgepakt.”

Geleerde lessen voor elke werkdag

Over de vraag of hij nieuwe inzichten heeft opgedaan tijdens de pilot, hoeft Chris niet lang na te denken. “Als je iets wil veranderen moet je zorgen dat je het momentum hebt en dat je aandacht aan het onderwerp blijft geven. Dat is een eerste belangrijk inzicht dat ik meeneem. Daarnaast, cliché maar waar: gewoon doen. Voor een experiment hoeft een plan nog niet helemaal af te zijn. Je kunt in ieder geval iets laten zien, uitproberen of het werkt en beoordelen of het daadwerkelijk aansluit op de behoefte. En ook de kennis over hoe je iedere groep kunt bereiken. Gaandeweg leert men!”

Vervolg pilot Verduurzaming CAO Rijk

Een aantal resultaten van de pilot verduurzaming CAO Rijk zijn opgenomen in het [onderhandlingsresultaat](#) voor de nieuwe cao, dat eind vorige week is gesloten. Daarnaast is afgesproken dat de pilot een vervolg krijgt. In fase twee komen er, voortbordurend op de opgehaalde inzichten van medewerkers, zowel pilots die raken aan de arbeidsvoorwaarden, zoals rond het gebruik van deeltijdwerk bij zakelijke reizen en de combinatie van zakelijk en privéreizen, als pilots om op aspecten van de bedrijfsvoering verduurzaming te stimuleren. Denk hierbij aan biologische en plantaardige producten in de catering, vergroening van de werkomgeving, verlaging van de CO₂-uitstoot bij ICT en meer spreiding van het gebruik van werklocaties over de werkweek. Ook deze pilots vinden weer plaats in co-creatie met medewerkers.



Cijfers

Duurzame cao in cijfers

327 rijksambtenaren stuurden een reactie in

160 'ideedroppers' dropten een idee

123 'ideehouders' dienden een idee in en gaven aan mee te willen doen aan de pilot

49 collega's meldden zich aan als 'meedenkers'

50 mensen deden mee aan de startdag

14 ideeën zijn geselecteerd voor de pilot

60 deelnemers werkten mee aan uitwerking van idee naar experiment

2500 collega's hebben de experimenten getest

 De pilot is een experiment dat bestaat uit:



Achtergrond

De werkgever Rijk en de vakbonden hebben de pilot duurzame CAO Rijk afgesproken in de CAO Rijk 2022-2024. Alle rijksambtenaren konden meedenken. Zij stuurden [ruim 300 ideeën](#) in voor het verduurzamen van arbeidsvoorwaarden. Deze zijn beoordeeld op de criteria uitvoerbaarheid, schaalbaarheid, impact, gedragsverandering, inclusiviteit en originaliteit. Sommige ideeën vielen op basis van de criteria af. Andere ideeën, die aan elkaar verwant waren, werden samengevoegd. 14 Ideeën zijn volgens de methode Design voor Duurzaam in rijksbrede experimententeams uitgewerkt. De resultaten zijn aan de cao-partners gepresenteerd. De cao is daarbij breed opgevat. Het gaat om zaken die een werknemer in de praktijk tegenkomt. Van de woning waar hij thuis werkt, het vervoer naar het werk, tot het gebruik van ICT-middelen, de werkomgeving en het bedrijfsrestaurant.



Nawoord

Alle informatie over de actuele stand van zaken van de pilot verduurzaming CAO Rijk is te vinden op:

[Pilot duurzame cao | CAO Rijk](#)

Wil je meer weten over de verduurzaming van de bedrijfsvoering van het Rijk, kijk dan op:

www.denkdoeduurzaam.nl



Denk Doe Duurzaam

• • • meer voor elkaar