

Onderzoek naar hoe de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag kan worden gestimuleerd



Be the change you want to see in the world
(Mahatma Gandhi)

Winita Acharju

364435

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Public Administration

Master Arbeid Organisatie en Management

28 oktober 2014



Belastingdienst

Eerste Lezer: dr. J.L.M. Hakvoort

Tweede Lezer: dr. M.A. Beukenholdt-ter Mors

Voorwoord

Beste lezer,

Met trots presenteer ik u mijn afstudeerscriptie: 'aan de slag met duurzaam gedrag'. Een onderzoek naar hoe de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag kan worden gestimuleerd. Het onderzoek dient ter afronding van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De afgelopen maanden heb ik met plezier en toewijding gewerkt aan deze scriptie. Het doen van onderzoek was een intensief maar vooral leerzaam proces. Ik heb de nodige hobbels moeten overwinnen, maar ben ervan overtuigd dat ik daardoor een sterkere persoonlijkheid heb gekregen. Ik wil dan ook mijn dank uiten aan een aantal personen die bij dit proces betrokken zijn geweest.

Allereerst gaat mijn dank uit naar dr. J.L.M. Hakvoort. Hij heeft mij de ruimte gegeven om het onderzoek naar eigen inzicht vorm te geven, waardoor ik tot het eind gemotiveerd bleef om het beste uit mezelf te halen. Ook dank ik dr. M.A. Beukenholdt-ter Mors die als tweede lezer feedback op het onderzoek heeft gegeven.

Daarnaast wil ik mijn begeleiders van de Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Frank Knuvers en Thijs Vrijzen bijzonder danken voor de prettige samenwerking. Frank Knuvers wil ik danken voor zijn kritische blik en feedback. Thijs wil ik danken voor zijn motiverende gesprekken en adviezen tijdens mijn afstudeerperiode. Tevens gaat mijn dank uit naar de teamleider klantmanagement drs. C.L. (Rien) Beenen voor het selecteren van de respondenten bij de Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond. Met zijn hulp waren alle geselecteerde respondenten bereid om deel te nemen aan het onderzoek. Ik wil de respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek hartelijk danken voor hun openheid en medewerking.

Tot slot dank ik mijn familie en vrienden en in het bijzonder mijn nichtje Sanjana en moeder Irene Gobardhan voor hun onvoorwaardelijke steun en vertrouwen in mij.

Ik wens u veel leesplezier.

Winita Acharju

Rotterdam, oktober 2014

Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag.....	9
1.2.3 Deelvragen	9
1.3 Relevantie.....	9
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	9
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Achtergrond	12
2.1 De Belastingdienst.....	12
2.2 Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD).....	13
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	15
3.1 Definitie Duurzaamheid.....	15
3.2 De drie dimensies van duurzaamheid	17
3.3 Gedragstheorieën	20
3.3.1 Theorie gepland gedrag.....	20
3.3.2 Triade-model	23
3.3.3 Norm Activation Model.....	26
3.4 Conceptueel model	28
Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording	30
4.1 Onderzoeksstrategie, -methode en –techniek.....	30
4.2 Steekproefkader.....	31
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit	33
4.4 Operationalisatie	34
Hoofdstuk 5: Resultaten empirisch onderzoek	36
5.1 Casestudy Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond (BDRR).....	36
5.1.1 Achtergrond.....	36
5.1.2 Factoren	38
5.2 Terugkoppeling conceptueel model.....	63
Hoofdstuk 6: Conclusie & advies	64

6.1 Conclusie	64
6.1.1 Deelvraag 1	64
6.1.2 Deelvraag 2	66
6.1.3 Deelvraag 3	69
6.1.4 Conclusie	70
6.2 Aanbevelingen	70
6.3 Discussie	73
6.3.1 Reflectie	73
6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	74
Literatuurlijst	76
Bronnenlijst	78
Bijlage A: Lijst met geïnterviewde personen.....	79
Bijlage B: Vragenlijst interview	80
Bijlage C: Resultaten onderzoek schematisch weergeven	83

Lijst met afkortingen

B/CFD: Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening

BDRR: Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond

VGEM: Veiligheid, Gezondheid, Economie en Milieu

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat de aanleiding van het onderzoek is. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 de probleemstelling van het onderzoek geformuleerd. Deze bestaat uit een doelstelling en een centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 1.3 wordt ingegaan op de maatschappelijke - en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Tot slot treft u in paragraaf 1.4 de leeswijzer van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Het klimaat verandert en de effecten hiervan worden steeds duidelijker zichtbaar. In de afgelopen honderddertig jaar is wereldwijd de temperatuur met 0,9 graden Celsius gestegen en is de zeespiegel sinds begin van de twintigste eeuw met twintig centimeter gestegen (KNMI, 2014). Dit heeft nu al een groot effect op mens, natuur en samenleving en zal in de toekomst alleen maar heviger worden. Allereerst leiden extreme weersomstandigheden steeds vaker tot overstromingen, hittegolven, watertekorten en bosbranden. Deze extreme weersomstandigheden zetten woongemeenschappen, ecosystemen en infrastructuren onder druk en leiden tot het mislukken van oogsten, voedseltekorten, migratie van bevolkingsgroepen, gezondheidsrisico's door hittestress en verdere verspreiding van ziektes, zoals malaria (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2013: p. 9). Daarnaast raken de effecten van klimaatverandering ook de economie. Door de extreme weersomstandigheden leiden bedrijven verliezen en zijn investeringen minder rendabel. Tot slot zal in de toekomst door de verwachte groei van de wereldbevolking en toename van de welvaart de uitstoot van broeikasgassen en daarmee klimaatverandering verder toenemen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2013 p.10). Dit betekent dat in de toekomst op een andere manier in de behoeften van mensen moet worden voorzien. Het gebruik van meer fossiele energie en grondstoffen leidt niet alleen tot klimaatverandering maar ook uitputting van natuurlijke hulpbronnen, verontreiniging, verlies van biodiversiteit en hogere grondstofprijzen. Kortom: klimaatverandering bedreigt de welvaart en het welzijn van mensen.

Het kabinet-Rutte II is zich bewust van deze ontwikkeling en streeft naar een duurzame ('groene') economische groei door onder andere eisen te stellen aan de duurzame bedrijfsvoering van het Rijk, zodat deze kan fungeren als vliegwiel voor een duurzame samenleving (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011). Het kabinet streeft op het gebied van duurzame bedrijfsvoering van het Rijk een aantal kwantitatieve doelen na die zich onder meer richten op duurzaam inkopen, energiebesparing en CO2 reductie (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011: p. 20). Door het goede voorbeeld te geven en zelf duurzame producten in te kopen kan het Rijk een belangrijke bijdrage leveren aan een duurzame samenleving.

Het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering draagt niet alleen bij aan een beter milieu, maar levert ook aanzienlijke kostenbesparingen op. Zo leiden minder energieverbruik en reductie van afval en afvalscheiding tot minder kosten. Het Rijk kan als grootverbruiker van energie en grondstoffen aanzienlijke kostenbesparingen realiseren en hiermee een bijdrage leveren aan efficiënte en goedkopere Rijksdienst. Dit is tevens een van de doelen van de hervormingsagenda Rijksdienst (2013).

De Belastingdienst heeft de oproep van het kabinet om te fungeren als vliegwiel voor een duurzame samenleving door zelf het goede voorbeeld te geven vertaald in ambities op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. De Belastingdienst heeft voor de periode 2011 t/m 2015 op het gebied van duurzame bedrijfsvoering de volgende ambitie vastgesteld: “ *De bedrijfsvoering van de Belastingdienst draagt maximaal bij aan een duurzame bedrijfsvoering door efficiënt en effectief om te gaan met mens en milieu tegen gelijkblijvende of lagere kosten*” (B/CFD, 2010: p. 9).

De Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD) is een zelfstandig dienstonderdeel van de Belastingdienst en is verantwoordelijk voor het faciliteren van een duurzame bedrijfsvoering. Duurzame bedrijfsvoering betekent dat zowel in de strategie als in de manier van werken rekening wordt gehouden met de aspecten *people, profit* en *planet* (Roorda, 2005: p. 36-37). B/CFD tracht door middel van technische en organisatorische maatregelen de uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door activiteiten en aankopen te reduceren en hiermee duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst te waarborgen. CO₂ is een broeikasgas dat verantwoordelijk is voor de opwarming van de aarde ofwel klimaatverandering. In de praktijk betekent dit dat B/CFD verantwoordelijk is voor zaken als huisvesting, mobiliteit, inkoop, energie en afval.

Bij het streven naar een duurzame bedrijfsvoering speelt het gedrag van werknemers een belangrijke rol. Het gedrag van werknemers is uiteindelijk de factor die bepaalt of duurzame maatregelen al dan niet effect hebben. Om een gewenste gedragsverandering bij werknemers te realiseren is het noodzakelijk om allereerst inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag. Door de factoren uit te lichten kunnen vervolgens aanbevelingen aan de Belastingdienst worden gedaan over hoe de bereidheid van werknemers ten aanzien van het duurzaam gedrag kan worden gestimuleerd. Duurzaam gedrag van werknemers heeft in dit onderzoek betrekking op de CO₂-uitstoot veroorzaakt door onder meer reisgedrag, printpapierverbruik, energieverbruik en de mate van afvalscheiding door werknemers.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is verklarend en prescriptief van aard. Enerzijds is het doel streven naar inzicht in de factoren die van invloed zijn op de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Anderzijds kunnen door de factoren uit te lichten aanbevelingen aan de Belastingdienst worden gedaan over hoe de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag kan worden gestimuleerd. Duurzaam gedrag van werknemers draagt bij aan vermindering van milieubelasting in het bijzonder de CO₂-uitstoot veroorzaakt door onder meer reisgedrag, printpapierverbruik, energieverbruik en de mate van afvalscheiding door werknemers.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

Op welke wijze kan de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst worden gestimuleerd?

1.2.3 Deelvragen

1. Wat is de houding van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst?
2. Welke factoren zijn van invloed op de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst?
3. Heeft de inrichting van de fysieke werkomgeving invloed op de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie omvat de bijdrage van het onderzoek aan de oplossing van een maatschappelijk probleem of vraagstuk (Van Thiel, 2010: p. 22). Het kabinet verwacht dat de bedrijfsvoering van het Rijk duurzaam zal zijn zodat deze kan fungeren als vliegwiel voor een duurzame samenleving. Daarbij streeft het kabinet onder andere naar 20 procent minder CO₂-uitstoot in 2020 (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011: p. 20). CO₂ is een broeikasgas dat verantwoordelijk is voor de opwarming van de aarde ofwel klimaatverandering. Door middel van organisatorische en technische maatregelen tracht B/CFD duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering te waarborgen. De uitstoot van CO₂ wordt binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst onder andere verminderd door de inzet van duurzame energie, het gescheiden inzamelen van afval, het bieden van gratis openbaar

vervoer aan werknemers, het inzetten van energiezuinige auto's en het digitaliseren van informatiebronnen. Aan de andere kant speelt bij het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering het gedrag van werknemers een belangrijke rol. Aan de hand van de bereidheid van werknemers kan inzicht worden gegeven in de redenen en motieven van werknemers voor het wel of niet vertonen van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Op basis hiervan kunnen aanbevelingen worden gedaan over hoe het duurzaam gedrag van werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst kan worden gestimuleerd. Het verhogen van de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag levert niet alleen een bijdrage aan het milieu maar levert ook kostenbesparingen op.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie omvat de mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan de bestaande kennis (Van Thiel, 2010: p. 21). Over het verklaren en voorspellen van het menselijk gedrag is in de wetenschappelijke literatuur veel geschreven. Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) wordt de intentie ten aanzien van een bepaalde gedragsvorm bepaald door drie factoren: de *attitude* ten aanzien van het gedrag, (2) de *subjectieve normen* met betrekking tot het gedrag en (3) *waargenomen controle over het gedrag* (Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1991). Het Triade-model (Poiesz, 1999) richt zich net als de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) op het voorspellen en verklaren van specifieke gedragingen, maar heeft als aanvulling de factor motivatie. Tot slot richt het Norm Activation Model (Schwartz, 1977) zich op het verklaren van altruïstisch gedrag. Het model is in diverse studies toegepast op het verklaren van duurzaam gedrag. Het model vormt door de factoren probleembesef en besef van verantwoordelijkheid een relevante aanvulling op de twee eerder genoemde modellen. Het onderzoek draagt bij aan de wetenschap doordat de drie wetenschappelijke gedragstheorieën (Ajzen, 1991; Poiesz, 1999; Schwartz, 1977) tezamen vanuit een andere invalshoek in de praktijk worden bestudeerd. Hierdoor wordt inzichtelijk of de drie theorieën daadwerkelijk iets toevoegen al dan niet overlappen en eventueel aangevuld kunnen worden met de inzichten uit dit onderzoek.

De bestuurskundige relevantie van dit onderzoek is dat aanbevelingen uit dit onderzoek beschrijven hoe duurzaam gedrag binnen een publieke organisatie kan worden gestimuleerd. De Belastingdienst kan de kennis en ervaringen die in dit onderzoek zijn opgedaan met andere departementen delen en deze wellicht inspireren.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk schets een achtergrond over de ambities van de Belastingdienst op het gebied van duurzame bedrijfsvoering en de rol hierin van B/CFD. In hoofdstuk drie wordt

het theoretisch kader behandeld. Hierin worden de relevante theorieën passend bij de begrippen uit de centrale onderzoeksvraag nader toegelicht. Vervolgens worden de relevante theorieën samengevoegd en uitgewerkt in een conceptueel model. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de onderzoekstrategie, -methode en -techniek, de steekproefkader, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de operationalisering van de theoretische begrippen. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Tot slot wordt in hoofdstuk zes antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en enkele aanbevelingen gepresenteerd. De aanbevelingen vloeien voort uit de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2: Achtergrond

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de ambities van de Belastingdienst op het gebied van duurzame bedrijfsvoering en de rol hierin van de Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD). Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van B/CFD, een zelfstandig dienstonderdeel van de Belastingdienst en een van de vier facilitaire conserndienstverleners van het Rijk.

2.1 De Belastingdienst

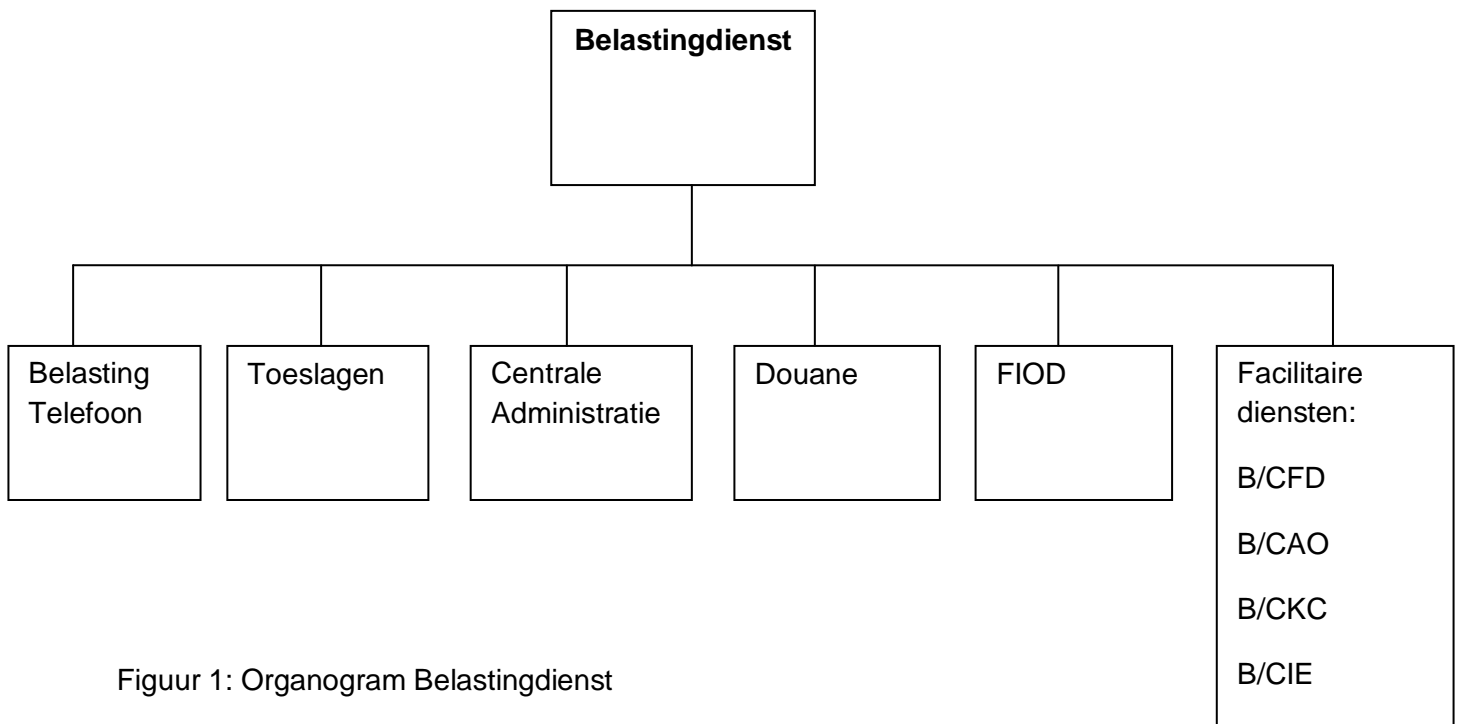
De Belasting vormt een onderdeel van het ministerie van Financiën en heeft ruim 28.000 werknemers in dienst, die verantwoordelijk zijn voor een verscheidenheid aan werkzaamheden. De organisatie is opgedeeld in vijf uitvoerende diensten (Douane, Centrale Administratie, FIOD, Toeslagen en Belasting Telefoon) en een viertal facilitaire diensten, waarvan B/CFD een van de facilitaire diensten is (zie figuur 1). De andere facilitaire diensten zijn: Centrum voor applicatieontwikkeling en onderhoud (B/CAO), Centrum voor kennis en communicatie (B/CKC) en het Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (B/CIE).

De Belastingdienst heeft de oproep van het kabinet om te fungeren als vliegwiel voor een duurzame samenleving door zelf het goede voorbeeld te geven vertaald in ambities op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. De organisatie heeft voor de periode 2011-2015 haar ambities op het gebied van duurzame bedrijfsvoering vastgesteld. Het doel is dat de bedrijfsvoering van de Belastingdienst maximaal bijdraagt aan de ambities van het kabinet op het gebied van een duurzame samenleving door efficiënt en effectief om te gaan met mens en milieu tegen gelijkblijvende of lagere kosten (B/CFD, 2014).

Enkele concrete doelstellingen om tot een duurzame bedrijfsvoering te komen zijn:

- Het energieverbruik daalt gemiddeld met minimaal 2 % per jaar t.o.v. het basisjaar 2008;
- Het totale gewicht van alle afvalstromen is in 2015 met 20% gedaald t.o.v. 2009 en 60% van de afvalstromen is herbruikbaar; het percentage restafval mag in 2015 maximaal 40 procent zijn;
- In 2015 is de CO₂-uitstoot van het zakelijk vervoer met 8% verminderd t.o.v. 2008 (B/CFD, 2012: p. 7).

De realisatie van de meerjarige doelstellingen van de Belastingdienst op het gebied van duurzame bedrijfsvoering is deels afhankelijk van het gedrag van werknemers.



Figuur 1: Organogram Belastingdienst

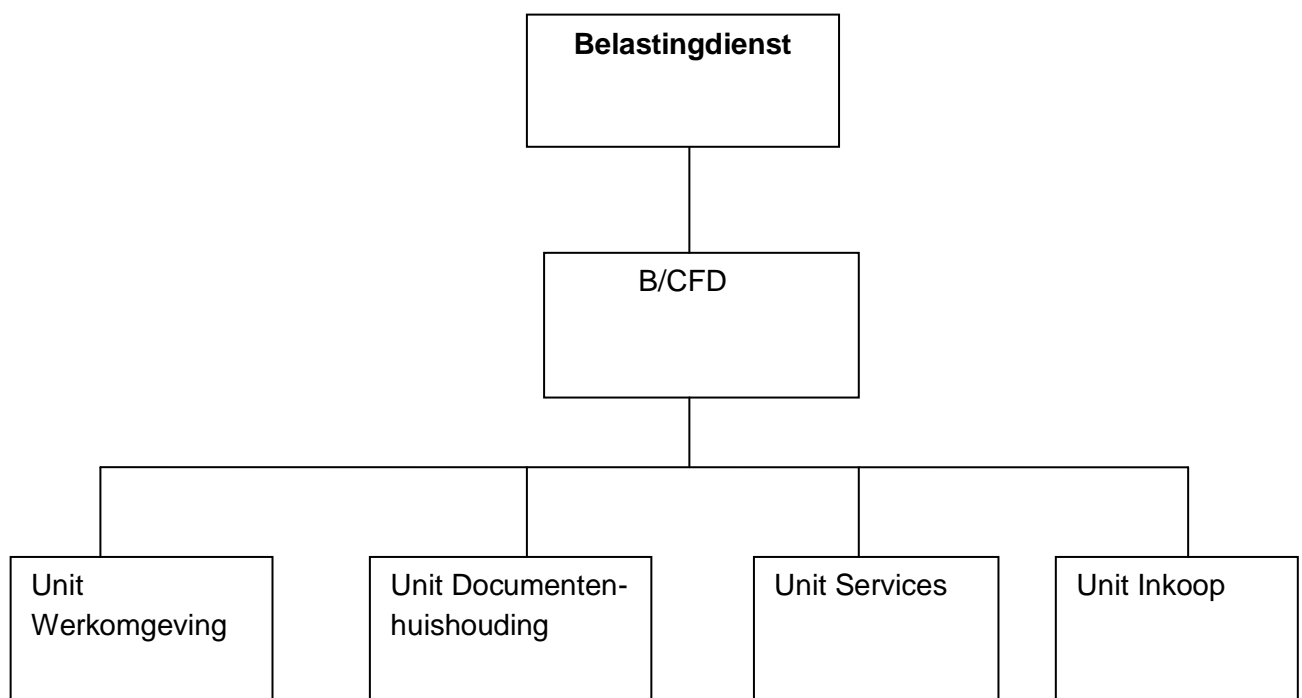
2.2 Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD)

B/CFD is een zelfstandig dienstonderdeel van de Belastingdienst en een van de vier facilitaire concerndienstverleners van het Rijk. B/CFD zorgt hoofdzakelijk voor de huisvesting en inrichting van kantoren en de diensten die daarbij horen, waaronder beveiliging, schoonmaak en catering. Daarnaast verzorgt B/CFD het wagenparkbeheer en is zij verantwoordelijk voor het digitaal beschikbaar stellen van documenten en voor de Rijksbrede inkoop van producten en diensten. B/CFD bestaat uit vier units: werkomgeving, documentenhuishouding, services en inkoop (zie figuur 2). Hier zijn ruim 1.300 werknemers werkzaam. Zij faciliteert ongeveer 100 gebouwen in Nederland en verzorgt services voor ruim 314.000 werkplekken. De organisatie levert haar diensten hoofdzakelijk aan klanten binnen de Rijksoverheid, waarvan de Belastingdienst de grootste klant is en enkele niet overheidsklanten zoals, SNS-bank te Utrecht en Groningen Archief te Groningen.

B/CFD is verantwoordelijk voor het faciliteren van een duurzame bedrijfsvoering. Zij maakt beleid en voert regie op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Dit betekent advisering en begeleiding door onderwerpen, ideeën en kennis aan te dragen en het zorgdragen voor communicatie en het leggen van verantwoording over de voortgang en geboekte resultaten (B/CFD, 2014). In de praktijk tracht B/CFD door middel van technische en organisatorische maatregelen de uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door activiteiten en aankopen te reduceren en hiermee duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst te waarborgen. Zo zijn de gebouwen duurzaam en worden deze duurzaam beheerd. Het ontstaan van afvalstromen wordt voorkomen. Afval dat toch ontstaat wordt gescheiden ingezameld en zoveel mogelijk gerecycled en hergebruikt. De ingekochte producten en

diensten zijn duurzaam, met aandacht voor mens en milieu. Ook wordt het gebruik van gezond en duurzaam voedsel gestimuleerd. Het uitgangspunt is dat werknemers reizen met het openbaar vervoer. Tot slot bestaat het wagenpark op termijn hoofdzakelijk uit energiezuinige en hybride auto's (Belastingdienst, 2013).

B/CFD is weliswaar verantwoordelijk voor het vooraf waarborgen van duurzaamheidsaspecten in zaken als huisvesting, mobiliteit, inkoop, energie en afval, maar het aspect duurzaamheid dient ook tot uiting in het gedrag van de werknemers van de Belastingdienst te komen (B/CFD, 2010). Bij het streven naar een duurzame bedrijfsvoering spelen, naast deze technische en organisatorische maatregelen vooraf, het gedrag van gebruikers van faciliteiten een belangrijke rol. Om een structureel duurzame bedrijfsvoering te realiseren is naast borging 'bovenlangs' bij het management draagvlak 'onderlangs' bij werknemers noodzakelijk (B/CFD, 2010). Draagvlak 'onderlangs' bij werknemers kan onder andere worden bereikt door de bereidheid van werknemers voor het vertonen van duurzaam gedrag te verhogen. Werknemers kunnen zelf een steentje bijdragen aan de duurzame bedrijfsvoering van de Belastingdienst door onder andere minder energie te verbruiken, slim te reizen, afval te scheiden en minder printpapier te verbruiken. Om dit te kunnen realiseren moet de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag worden gestimuleerd. In hoofdstuk zes worden een aantal aanbevelingen gepresenteerd.



Figuur 2: Organogram Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de relevante theorieën passend bij de begrippen uit de centrale onderzoeksvraag nader toegelicht. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de definitie van het begrip duurzaamheid besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2. ingegaan op de drie dimensies van het begrip duurzaamheid. In paragraaf 3.3 worden een aantal relevante gedragstheorieën (Theorie van gepland gedrag, Triade-model en Norm Activation model) besproken. Tot slot wordt de theorie in paragraaf 3.4 samengevoegd en uitgewerkt in een conceptueel model.

3.1 Definitie Duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid kent geen eenduidige definitie. De reden voor het ontbreken van een eenduidige definitie van duurzaamheid is dat wat als duurzaam wordt beschouwd afhankelijk is van onderliggende normatieve aannames. Door een gebrek aan gedeelde waarden en normen bestaan er meerdere visies en definities over wat duurzaamheid is. Daarnaast veranderen waarden en normen in de loop van de tijd waardoor de betekenis van duurzaamheid niet onveranderlijk is. Om deze redenen bestaan er meerdere tegenstrijdige visies van de term duurzaamheid die vanuit hun eigen standpunt niet met elkaar verzoenbaar zijn (Robinson: 2004).

Een toonaangevende definitie van duurzaamheid komt van de commissie Brundtland uit 1987; ingesteld door de Verenigde Naties. De definitie van duurzaamheid wordt gelijk gesteld aan duurzame ontwikkeling: *“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder het vermogen van toekomstige generaties aan te tasten om in hun eigen behoeften te voorzien”* (WCED, 1987). Ten eerste gaat het om de behoeftebevrediging van de huidige generatie. Het gaat dus om een verspreiding van de welvaart over een steeds groter deel van de mensen; hier en daar (Roorda, 2005). Ten tweede gaat het om de behoeftebevrediging van toekomstige generaties. In de behoeften van toekomstige generaties kan alleen worden voorzien indien het vermogen van onze aarde niet aangetast wordt. Dit leidt ertoe dat nog vele generaties lang een welvarend leven kunnen leiden; nu en later (Roorda, 2005). Dat impliceert, ten derde dat er grenzen zijn aan de draagkracht van de aarde en deze niet overschreden mogen worden.

De mate waarin zowel nu als in de toekomst met (schaarse) beschikbare middelen in de behoeften van generaties kan worden voorzien kan van invloed zijn op het welzijn van mensen. Indien in de behoeften van mensen kan worden voorzien wordt het welzijn verhoogd. Het probleem is dat er geen ‘objectieve’ definitie is van wat behoeften van mensen zijn. Volgens Maslow (1943) hebben mensen behoefte aan voedsel en veiligheid, alvorens

nieuwe behoeften om de kwaliteit van leven te verhogen ontstaan. Maar behoeften kunnen breder worden opgevat. Zo kunnen behoeften ook betrekking hebben op veiligheid, goed onderwijs en vrijheid (Roorda, 2005). Een belangrijk gevolg hiervan is dat de term duurzaamheid een sociale constructie is waarbij zowel in de definitie als operationalisering van de term normatieve keuzes gemaakt moeten worden (Paredis, 2001). Dit leidt tot andere wereldbeelden en toekomstvisies en zorgt ervoor dat potentiële oplossingen rondom duurzaamheid een andere waardering krijgen. In het duurzaamheidsdebat hebben zich twee stromingen ontwikkeld die ieder een eigen visie hebben in de manier waarop duurzaamheid kan worden bevorderd. De ene stroming stelt dat technologische veranderingen en efficiëntie kunnen bijdragen aan het welzijn van mensen en hun milieumomstandigheden. De andere stroming beschouwt een fundamentele verandering in individuele waarden van mensen als een oplossing voor de problematiek rondom duurzaamheid (Robinson: 2004, p.382).

Het woord ontwikkeling in de definitie geeft aan dat duurzaamheid als een proces beschouwd wordt; een discussie over een wereld waarin we willen en kunnen leven (Robinson, 2004: p.382). De Brundtland-definitie is vanwege zijn algemene en abstracte definiëring een goed uitgangspunt. Door de behoefte van de mens nader te definiëren en af te bakenen en diverse technologische -, maatschappelijke - en institutionele ontwikkelingen in te laten spelen op de behoeften van mensen, zonder dat de draagkracht van onze aarde wordt overschreden, krijgt de Brundtland-definitie meer betekenis.

Ontwikkeling van het begrip duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid is ruim drie eeuwen oud en komt van oorsprong uit de bosbouw: *duurzaamheid is het streven naar een evenwicht tussen de aanwas en kap van bomen* (Van Zon, 2002: p.20). In de loop van de tijd nam ook in de visserij en mijnbouw het denken over duurzaamheid een centrale plaats. Immers, ook vis en mijnbouwproducten zijn eindig of uitputbaar (Vlasman, 2002: p.5). De gedachte van duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen is dus geen uitvinding van het recent verleden.

De sociaaleconomische aspecten van het begrip duurzaamheid komen in de huidige tijd van grootschalig milieubederf en besef van de milieuproblematiek steeds vaker aan de orde, maar werd in de 18^{de} eeuw ook al benoemd. Volgens Van Zon (2002) gebruikte Hans Carl von Carlowitz, een Duitse mijnbouwkundige in 1713 het begrip 'Nachhaltige Entwicklung'¹. Zijn visie op wat duurzame ontwikkeling is berustte op drie punten: 1) Economische vooruitgang diende de gemeenschap ten goede te komen. De arme onderdanen hadden recht op voldoende voeding en onderhoud. 2) Datzelfde recht kwam ook het nageslacht toe. 3) Daartoe moest men voorzichtig met de natuur omgaan en had men ook een soort

¹ Nachhaltig betekent duurzaam in zijn Sylvicultura Oeconomica (Economische Bosbouw)

verantwoording aan toekomstige generaties af te leggen (Van Zon, 2002: p. 20). In 1798 beschreef Malthus de gevaren voor een exponentieel groeiende bevolking tegenover een geringere toename van de voedselvoorraden. De landbouw wordt nu eenmaal beperkt door een bepaald oppervlakte aan grond (Van Zon: 2002, p.91).

De VN-Commissie Brundtland legde met het Rapport 'Our Common Future' uit 1987 de verbinding met het armoede- en ontwikkelingsvraagstuk (WCED, 1987). Het rapport stelt dat armoede een praktische belemmering vormt voor een duurzaam gebruik van de fysieke omgeving en dat integratie van het natuurbehoud en economische ontwikkeling nodig is voor duurzame ontwikkeling (CBS, 2011: p. 29). Ecologische duurzaamheid is niet mogelijk indien ongelijke ontwikkelingskansen en armoede in de wereld niet op hetzelfde moment worden aangepakt (Robinson, 2004). Ook na de gezaghebbende definitie van de Commissie Brundtland in 1987 worden er pogingen gewaagd om tot een gemeenschappelijke visie van het begrip duurzaamheid te komen. De verandering van de betekenis van duurzaamheid door de tijd heen geeft aan dat het begrip 'duurzaamheid' een lastig te vatten concept is.

3.2 De drie dimensies van duurzaamheid

Zoals hiervoor al duidelijk werd zijn de drie voornaamste aandachtsgebieden van het begrip duurzaamheid: sociaal, ecologisch en economisch. Ze worden doorgaans aangeduid met de Engelse termen: *People*, *Planet* en *Profit* ofwel 'Triple P' (Roorda, 2005). De drie P's worden door veel organisaties gebruikt als richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Om duurzame ontwikkeling te realiseren is het van belang dat organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO wordt gedefinieerd als: *het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies, op financieel-economisch, ecologisch en sociaal gebied* (SER, 2000: p. 13). Deze definitie is grotendeels gebaseerd op de bekende 'triple bottom line' van John Elkington (1997), waarin MVO uitgesplitst wordt in drie dimensies: *People*, *Planet* en *Profit*.

People

De sociale dimensie is de zorg voor zowel het eigen personeel (intern) als voor de samenleving (extern) (SER, 2000: p.15). Dit komt binnen de bedrijfsvoering tot uiting door het creëren van goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid dat ruimte biedt aan de eigen inbreng en verantwoordelijkheid van werknemers, hun arbeidskansen bevordert, ruimte biedt voor het combineren van arbeid- en zorgtaken en etnische minderheden in het arbeidsproces inschakelt. Het betreft het vermogen van organisaties om werknemers te motiveren en aan zich te binden. Bij de externe zorg speelt de bijdrage aan de kwaliteit van de (directe) leefomgeving een belangrijke rol, met inbegrip van het respecteren van mensenrechten en arbeidsnormen in andere landen. Van sociaal

verantwoord ondernemen wordt gesproken indien de aandacht voor de sociale dimensie is geïntegreerd in bedrijfsvoering en daardoor tot een (pro)actieve instelling van de organisatie leidt. Daarbij hoort ook de doorzichtigheid van het handelen van de organisatie (SER, 2000).

Planet

De ecologische dimensie houdt in dat de zorg voor de natuurlijke omgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering (SER, 2000: p. 15). Dit vraagt om een (pro)actieve opstelling van organisaties ten aanzien van milieuvraagstukken. Het uitgangspunt hierbij is het concept *eco-efficiency*. Dit houdt in het leveren van goederen en diensten die menselijke behoeften vervullen, bijdragen aan de kwaliteit van leven en tegelijkertijd minder beslag leggen op de opnamecapaciteit van het ecologisch systeem (SER, 2000: p.15). Hieruit blijkt dat organisatie niet alleen verantwoordelijk zijn voor het creëren van goederen en diensten die de behoeftes van mensen vervullen maar ook verantwoordelijkheid hebben voor het milieu. De belangrijkste reden voor organisaties om zich ecologisch verantwoord te gedragen zijn: externe druk door de samenleving, de ruimte om te veranderen (in het bijzonder de invloed die een organisatie in een keten heeft) maar ook de mogelijkheden om competitief voordeel, zoals imagowinst en kostenbesparingen te realiseren. Volgens de Sociaal Economische Raad (SER, 2000) dient het handelen van een organisatie transparant te zijn, zodat voor andere partijen inzichtelijk is op welke wijze een organisatie de milieubelasting tracht te minimaliseren. Het probleem hierbij is dat veel organisaties het maatschappelijke of groene imago belangrijker vinden dan het daadwerkelijk doen. Dit fenomeen staat ook wel bekend als *greenwashing*: het overdrijven van MVO resultaten of het zich voordoen als maatschappelijk verantwoord zonder daadwerkelijk resultaten op dit terrein te boeken (Jonker, Diepstraten & Kieboom, 2011).

Profit

De economische dimensie betreft het creëren van waarde door het voortbrengen van goederen en diensten, het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerving (SER, 2000: p. 14). Het creëren van (financiële) waarde zorgt ervoor dat op de lange termijn de continuïteit van de organisatie is gegarandeerd. Het vormt daarmee de basis en randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Echter opereren publieke organisaties over het algemeen niet op de markt – inkomsten komen van budgettoewijzingen, en niet van de verkoop van goederen en diensten. Profit is binnen de Belastingdienst de balans tussen inkomsten en uitgaven met als doel quitte te spelen.

Samenhang van de drie dimensies

Hoewel de drie dimensies: People, Planet en Profit aparte onderwerpen en uitgangspunten hebben, hangen ze sterk met elkaar samen. De drie dimensies beïnvloeden elkaar, vullen elkaar aan en kunnen niet zonder elkaar. Dit houdt in dat een organisatie zich laat leiden door de bedrijfsresultaten op elke van deze dimensies (SER, 2000: p. 14). Voor een organisatie is het dan ook een uitdaging om de verschillende belangen op de drie gebieden met elkaar in samenhang en evenwicht te brengen. In dit onderzoek naar het duurzaam gedrag van werknemers ligt de nadruk op ecologische dimensie.

3.3 Gedragstheorieën

3.3.1 Theorie gepland gedrag

De theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) richt zich op het voorspellen en verklaren van specifieke gedragingen. De theorie biedt een conceptueel kader, waarmee de achtergronden voor het vertonen van een specifieke vorm van duurzaam gedrag onderzocht kan worden. Volgens Ajzen (1991) is gepland gedrag het beste te voorspellen uit de intentie (*'intention'*) tot dat gedrag (*'behavior'*). Het concept bevat motivationele factoren om een bepaald gedrag te vertonen; het zijn indicaties over hoeveel inspanningen men wil verrichten voor het vertonen van een bepaald gedrag. Over het algemeen geldt: hoe sterker men de intentie heeft om een bepaald gedrag te vertonen hoe waarschijnlijker het beoogde gedrag zal worden vertoond (Ajzen & Madden, 1986: p.454; Ajzen, 1991: p.181). De intentie wordt bepaald door (1) de *attitude* ten aanzien van het gedrag, (2) de *subjectieve normen* met betrekking tot het gedrag en (3) *waargenomen controle over het gedrag* (Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1991).

Attitude

Attitude betreft de houding ten aanzien van een bepaalde gedragsvorm (*'attitude toward the behavior'*); in dit geval duurzaam gedrag. Een attitude wordt gevormd door een evaluatie van een individu over mogelijke consequenties van het gedrag (Ajzen & Madden, 1986: p.454; Ajzen, 1991: p.188). Dit houdt in dat een individu een afweging maakt van de door hem in ogenschouw genomen kosten en baten van de mogelijke gevolgen van een bepaald gedrag en dan een attitude ten aanzien van het gedrag vormt. De inschatting van mogelijke gevolgen van een bepaald gedrag is subjectief van aard en wordt opvattingen (beliefs) genoemd (Fishbein & Ajzen 1975). Een voorbeeld van een 'belief' is: het is zeer waarschijnlijk dat de auto sneller is dan het openbaar vervoer. Het is belangrijk te beseffen dat een individu niet alle mogelijke gevolgen van een bepaald gedrag in ogenschouw kan nemen. Een opvatting kan gebaseerd op rationele - en/of irrationele opvattingen. De waardering van de mogelijke gevolgen van het gedrag (positief, neutraal of negatief) wordt 'evaluations' genoemd (Fishbein & Ajzen, 1975). Een voorbeeld van een negatieve evaluatie is: mijn persoonlijke bijdrage aan een duurzame bedrijfsvoering is verwaarloosbaar, dus het vertonen van duurzaam gedrag is overbodig. Gevolgen van gedrag, die men zeer waarschijnlijk acht en men extreem evalueert (zeer positief of zeer negatief) hebben volgens de theorie een grote invloed op de attitude van een individu. De attitude is een belangrijke voorspellende waarde voor het vertonen van een bepaald gedrag (Ajzen, 1991: p. 179).

Subjectieve norm

Alleen een positieve houding ten aanzien van een bepaald gedrag leidt niet per definitie tot de intentie om het gedrag te vertonen. Volgens Ajzen (1991; Ajzen & Madden, 1986) wordt de intentie tot het vertonen van het gewenste gedrag ook bepaald door de subjectieve norm (*'subjective norm'*). De subjectieve norm verwijst naar de waargenomen sociale druk door een individu om het gewenste gedrag te vertonen (Ajzen, 1991: p.188; Ajzen & Madden, 1986: p.454). De sociale omgeving kan het gewenste gedrag afkeuren, aanmoedigen of neutraal tegenover staan. Het gaat om de opvatting van een individu over hoe anderen over het gedrag denken (*'normative beliefs'*) en de mate waarin het individu geneigd is om zich te conformeren aan de mening van belangrijke anderen (*'motivation to comply'*) (Ajzen, 1991: p.195). De subjectieve norm kan een negatieve invloed hebben op het vertonen van het gewenste gedrag of bij een positieve invloed leiden tot sociale steun. De subjectieve norm heeft hiermee invloed op de attitude van een individu ten aanzien van het gewenste gedrag omdat deze wordt gevormd in een sociale context (Ajzen, 1991). De subjectieve norm speelt dus een rol bij de totstandkoming van de houding van een individu ten aanzien van een bepaald gedrag.

Waargenomen gedragscontrole

Naast attitude en subjectieve norm is er een derde factor die van invloed is op het gedrag: waargenomen controle over het gedrag (*'perceived behavioral control'*). Waargenomen gedragscontrole verwijst naar de persoonlijke inschatting over hoe moeilijk of makkelijk het is om een bepaald gedrag uit te voeren. Dit wordt bepaald door eventuele ervaringen uit het verleden en verwachte belemmeringen en obstakels om het gewenste gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991: p.188). Zowel interne als externe factoren kunnen het gewenste gedrag belemmeren. Voorbeelden van interne factoren zijn: vaardigheden, kennis en adequate planning. Tijd, mogelijkheden en afhankelijkheid van anderen zijn voorbeelden van externe factoren (Ajzen & Madden, 1986: p.456). Het gaat om de middelen en mogelijkheden die een individu tot zijn beschikking heeft en wordt ook wel faciliterende factoren genoemd. Het concept is afkomstig van Bandura's concept van eigen-effectiviteit (*'self-efficacy'*). Bandura (1977) heeft in diverse studies aangetoond dat het gedrag van mensen sterk beïnvloedt wordt door de mate waarin ze vertrouwen hebben in hun mogelijkheden om het gewenste gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991: p.184).

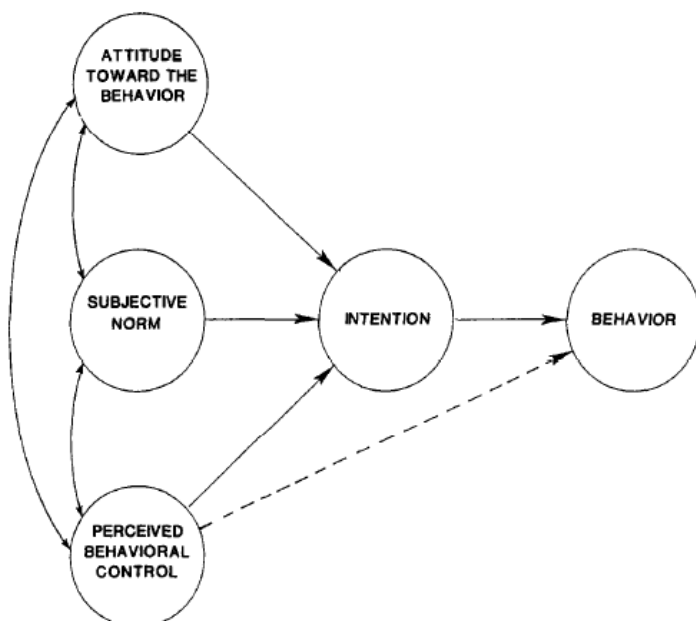
De invloed van waargenomen gedragscontrole op gedrag kan zowel direct als indirect zijn. Er kan sprake zijn van een indirect effect op gedrag, via de intentie: als een individu weet dat wat hij of zij eventueel zou willen (attitude) of zou moeten (subjectieve norm), niet of nauwelijks mogelijk is, zal dat een negatief effect hebben op de intentie tot het vertonen van het gewenste gedrag. Een direct effect op gedrag is mogelijk: indien een individu overtuigd is

van zijn of haar mogelijkheden om het gewenste gedrag uit te kunnen voeren zal hij of zij meer moeite doen om het gedrag te vertonen dan een individu waarbij een dergelijke overtuiging ontbreekt (Ajzen, 1991: p.184).

Conclusie

De theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) is relevant omdat het niet alleen inzicht biedt in de factoren die van invloed kunnen zijn op de bereidheid van werknemers binnen de bedrijfsvoering voor het vertonen van duurzaam gedrag, maar ook mogelijkheden biedt voor het doen (beleids)aanbevelingen aan de Belastingdienst over hoe duurzaam gedrag van werknemers kan worden gestimuleerd. Elk van de drie factoren: attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole belicht een ander aspect van het wel of niet vertonen van duurzaam gedrag en biedt hiermee aangrijpingpunten om invloed uit te oefenen op het duurzaam gedrag van werknemers van de Belastingdienst. De onderliggende fundering van opvattingen biedt inzicht in de vraag waarom werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst positief of negatief staan tegenover duurzaam gedrag. Nagegaan kan worden of men een goed beeld heeft van de gevolgen van klimaatverandering voor de mens en haar leefomgeving en hoe zwaar men dit laat meetellen bij het wel of niet vertonen van duurzaam gedrag.

Figuur 3 geeft het model van gepland gedrag weer. Volgens de theorie van gepland gedrag hebben andere gedragsbepalende factoren zoals algemene attitudes, persoonlijkheidskenmerken en demografische factoren geen directe invloed op de gedragskeuze. De invloed van dergelijke factoren is indirect via de attitude en/of subjectieve norm (Ajzen, 1991).



Figuur 3: Het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991: p.182)

3.3.2 Triade-model

Het Triade-model (Poiesz, 1999) richt zich net als de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) op het voorspellen en verklaren van specifieke gedragingen. Volgens het model vindt een bepaald gedrag plaats indien wordt voldaan aan drie voorwaarden: (1) een individu moet het gedrag willen vertonen, (2) moet zelf in staat zijn tot het gedrag en (3) moet door de omstandigheden in de gelegenheid gesteld worden het gedrag te vertonen ofwel er dient sprake te zijn van *motivatie*, *capaciteit* en *gelegenheid* (Poiesz, 1999: p.17). Deze drie centrale voorwaarden dienen in onderlinge samenhang bekeken te worden.

Motivatie

Motivatie wordt gedefinieerd als de mate waarin een individu een doel wenst te bereiken of interesse heeft in het vertonen van een bepaald gedrag (Poiesz, 1999: p.18). Motivatie kan voortkomen uit persoonlijke drijfveren zoals eigen interesses, behoeftes, belangen en wensen (intrinsieke motivatie), maar kan ook tot stand komen door buiten een individu gelegen oorzaken zoals het in een bepaalde bedrijfscultuur belonen of straffen van gedragingen en/of geïnspireerd worden door het voorbeeldgedrag van leidinggevenden (extrinsieke motivatie) (Poiesz, 1999: p.65). De combinatie van deze eigenschappen maakt het aantrekkelijk of onaantrekkelijk om een bepaald gedrag te vertonen. Zo kan bijvoorbeeld het gratis aanbieden van een mobiliteitskaart (extrinsieke motivatie) leiden tot de motivatie om gebruik te maken van het openbaar vervoer, maar tegelijkertijd kunnen de nadelen zoals een langere reistijd, drukte en het gebonden zijn aan een bepaalde tijd leiden tot minder intrinsieke motivatie. Motivatie vormt dus een combinatie van datgene dat aantrekt of afstoot (Poiesz, 1999: p.18). Het is belangrijk te beseffen dat extrinsieke motivatie, naast intrinsieke motivatie een belangrijke factor vormt voor het verklaren waarom individuen een bepaald gedrag vertonen waar ze geen zin in hebben of wat ze, vanuit zichzelf, niet zouden vertonen. Het kan namelijk voorkomen dat er een geringe intrinsieke motivatie bestaat, die overruled wordt door een hogere extrinsieke motivatie (Poiesz, 1999: p.65).

Capaciteit

Naast motivatie is capaciteit een belangrijke voorwaarde voor het vertonen van een bepaald gedrag. Capaciteit is de mate waarin een individu over eigenschappen, vaardigheden en instrumenten beschikt om het gewenste gedrag uit te voeren (Poiesz, 1999: p.18). Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt in vier soorten capaciteiten: fysieke capaciteit (lichamelijke eigenschappen zoals lengte, kracht en conditie), mentale capaciteit (kennis), financiële capaciteit (geld en andere ruilmiddelen) en materiële capaciteit (persoongebonden instrumenten of hulpmiddelen zoals een leaseauto, laptop of telefoon). Om de totale capaciteit te bepalen dient afhankelijk van het soort gedrag de verschillende soorten

capaciteiten afzonderlijk of in combinatie met elkaar in ogenschouw genomen te worden (Poiesz, 1999: p.18).

Ook bij de factor capaciteit kan een onderscheid worden gemaakt in intrinsieke – en extrinsieke capaciteit (Poiesz, 1999: p.65-66). Intrinsieke capaciteit betreft de capaciteit die een individu zelf ter beschikking heeft en die inzetbaar is voor het vertonen van een bepaald gedrag. Extrinsieke capaciteit betreft de van buitenaf komende hulp, ondersteuning of assistentie die de eigen mogelijkheden van een individu vergroten. Bij het vertonen van duurzaam gedrag door werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst vormen voornamelijk de extrinsieke mentale - en materiële capaciteit belangrijke subfactoren. Werknemers moeten immers worden voorzien van informatie of adviezen over duurzame gedragsalternatieven (extrinsieke mentale capaciteit). Daarnaast dienen werknemers over persoonlijke hulpmiddelen, zoals laptops (extrinsieke materiële capaciteit) beschikken om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken waardoor men minder hoeft te reizen en informatiebronnen digitaal te kunnen raadplegen. De extrinsieke mentale – en materiële capaciteit hebben indirect invloed op het duurzaam gedrag van werknemers.

De factoren financiële en fysieke capaciteit worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De financiële capaciteit is niet van toepassing omdat werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst geen financiële offers hoeven te brengen om duurzaam gedrag te vertonen. Tot slot is de fysieke capaciteit in dit onderzoek niet relevant omdat werknemers nauwelijks fysieke inspanningen hoeven te verrichten om duurzaam gedrag te vertonen.

Gelegenheid

De derde voorwaarde betreft de gelegenheid voor het vertonen van een bepaald gedrag. Gelegenheid betreft de mate waarin buiten de individu gelegen omstandigheden faciliterend of belemmerend inwerken op het gewenste gedrag (Poiesz, 1999: p.19). Het omvat onder andere de fysieke omstandigheden (zoals de inrichting van de fysieke werkomgeving), de materiële omstandigheden (beschikbaar stellen van afvalunits voor het gescheiden inzamelen van afval), de maatschappelijke en sociale omstandigheden (fietsen is gezond) en de hoeveelheid beschikbare tijd. Het betreft de omstandigheden waarin een individu verkeert (Poiesz, 1999: p.19).

Voor het vertonen van duurzaam gedrag door werknemers binnen de bedrijfsvoering is de intrinsieke gelegenheid in tegenstelling tot de extrinsieke gelegenheid niet relevant in dit onderzoek. Intrinsieke gelegenheid betreft de gelegenheid die een individu zelf kan bepalen of selecteren zoals het tijdstip en de totale reistijd die men wil besteden om van a naar b te reizen (Poiesz, 1999: p.67). Vanuit het oogpunt van B/CFD en de specifieke vormen van

duurzaam gedrag die in dit onderzoek worden onderzocht ligt de nadruk op de extrinsieke gelegenheid. Extrinsieke gelegenheid betreft de gelegenheid die niet geselecteerd kan worden en waarvoor geldt dat een individu niet in staat is zich eraan te onttrekken. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om de vraag in hoeverre de werkomgeving en/of –omstandigheden verandert dienen te worden zodat werknemers beter in staat zijn duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering te vertonen (Poiesz, 1999: p.68) Voor het vertonen van duurzaam gedrag is naast het aanbieden van persoonlijke hulpmiddelen de inrichting van de fysieke werkomgeving net zo belangrijk.

De subfactor maatschappelijke en sociale omstandigheden wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat deze grotendeels wordt ondervangen door de factor subjectieve norm van de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991; Ajzen & Madden: 1986).

Conclusie

Het Triade-model (Poiesz, 1999) vormt een goede aanvulling op de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991). Ten eerste is de factor motivatie een relevante aanvulling. Uit onderzoek blijkt dat het beïnvloeden van algemene factoren zoals kennis en attitude niet voldoende zijn om duurzaam gedrag te stimuleren. Daarnaast zijn maatregelen voor gedragsverandering vaak efficiënt op de korte termijn. Op de lange termijn dienen voortdurend prikkels aanwezig te zijn om het gewenste gedrag te ondersteunen. Motivatie is hiermee een belangrijke factor om inzicht te krijgen in de vraag waarom individuen zich meer of minder inspannen ten aanzien van duurzaam gedrag (Pelletier, Tuson, Green-Demers & Noels, 1998: p.440).

Ten tweede kan de factor waargenomen gedragscontrole van Ajzen (1991) wordt gesplitst in twee afzonderlijke componenten: capaciteit ofwel het in staat zijn tot het vertonen van een bepaald gedrag en gelegenheid ofwel het in staat worden gesteld door de omstandigheden. Om de drie factoren goed in te kunnen schatten wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke al dan niet extrinsieke factoren.

Tot slot kan in sommige gevallen een discussie ontstaan of een mogelijke gedragsoorzaak behoort tot de factor capaciteit of gelegenheid. Dit zal met name het geval zijn als de invloed van een hulpmiddel moet worden ingeschat. Hulpmiddelen en faciliteiten die direct gekoppeld zijn aan een individu behoren tot de factor capaciteit (zoals een laptop). Alle overige vormen behoren tot de factor Gelegenheid. Figuur 4 geeft het Triade-model van Poiesz (1999) weer.



Figuur 4: Het Triade-model (Poiesz, 1999: p.17)

3.3.3 Norm Activation Model

Het Norm Activation Model van Schwartz (1977) richt zich op het verklaren van altruïstisch gedrag. Altruïstisch gedrag is gedrag waar anderen profijt van hebben (Schwartz, 1977: p.222&227). Dit betekent dat individuen met sterk altruïstische waarden streven naar een zo hoog mogelijke opbrengst voor anderen, zonder daarvoor beloond te worden. Duurzaam gedrag kan worden opgevat als altruïstisch gedrag omdat het leveren van een bijdrage aan het milieu op korte termijn geen directe persoonlijke voordelen oplevert. Zo levert reizen met openbaar vervoer in plaats van met de auto op de lange termijn een bijdrage aan 'de maatschappij' door het verlagen van CO2-uitstoot en afname van files. Maar op de korte termijn levert het directe individuele nadelen in de zin van verlies van vrijheid en comfort.

Het basisprincipe van het model is dat altruïstisch gedrag gemotiveerd wordt door persoonlijke normen, die gevoelens van morele verplichtingen oproepen. Wat persoonlijke normen van sociale normen onderscheidt is dat de sancties verbonden aan persoonlijke normen zijn gekoppeld aan de zelf-opvatting van een individu. Voorgenomen of feitelijke aanpassing aan zelf-verwachtingen resulteert in trots, verhoogde eigenwaarde en andere positieve zelf-evaluaties. Voorgenomen of feitelijk geweld doen aan persoonlijke normen resulteert in schuldgevoelens, minderwaardigheidsgevoel, verlies van eigenwaarde en andere negatieve zelf-evaluaties (Schwartz, 1977: p.231).

De persoonlijke norm wordt geactiveerd door twee factoren: probleembesef ('awareness of consequences') en besef van verantwoordelijkheid ('ascribed responsibility') (Schwartz, 1977: p.229-230). Dit houdt in dat men een sterkere mate van morele verplichting voelt om altruïstisch te handelen indien het probleem wordt onderkend (probleembesef). En indien wordt erkend dat men zelf bijdraagt aan het probleem (besef van verantwoordelijkheid). Het volgen van de gevoelens van morele verplichting leidt tot *morele baten* zoals trots en verhoogde eigenwaarde. Het niet volgen van de gevoelens van morele verplichting leidt tot *morele kosten* zoals schuldgevoelens, minderheidsgevoelens en verlies van eigenwaarde (Schwartz, 1977: p.253).

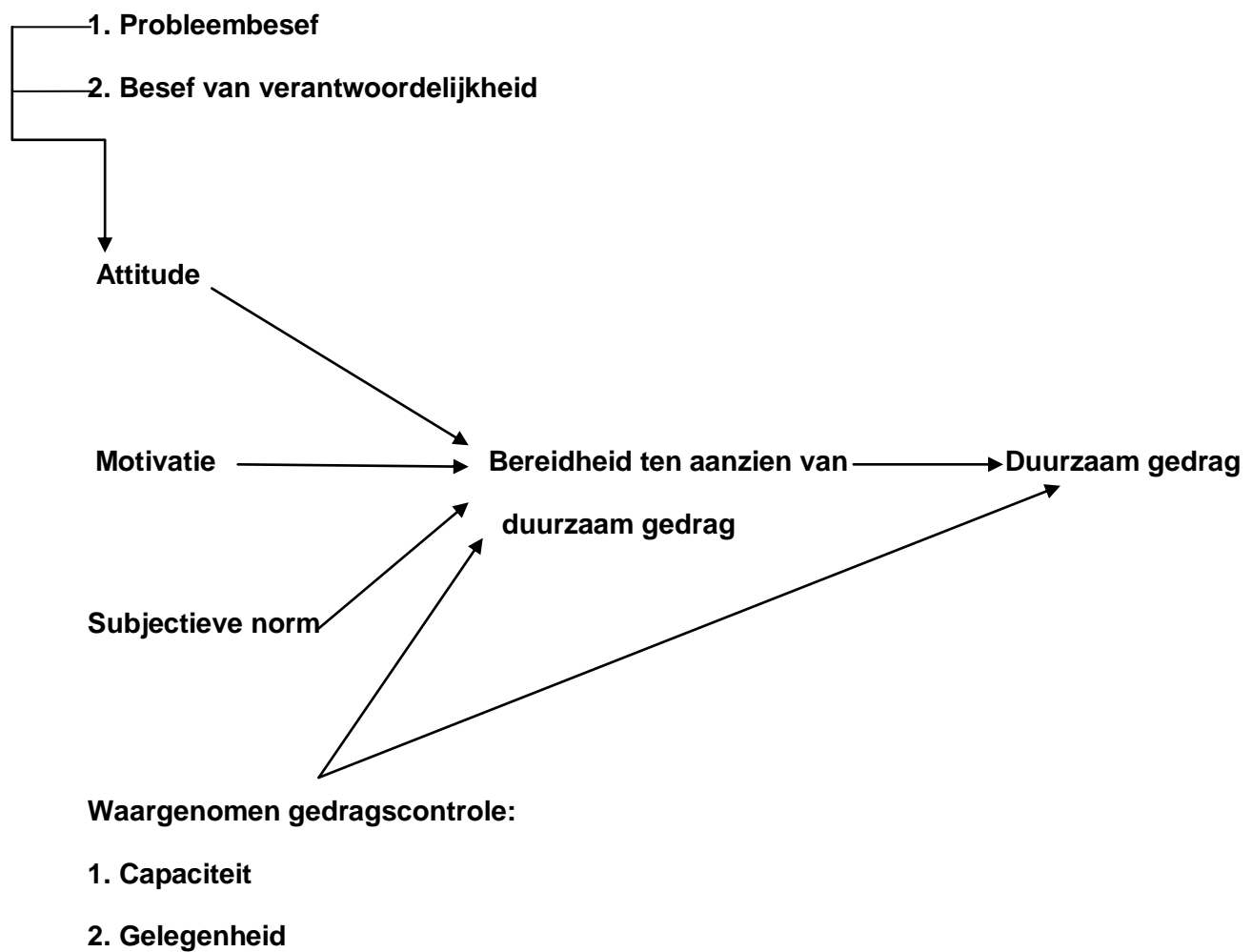
Morele kosten kunnen worden vermeden door een herdefinitie en herbeoordeling van de situatie (Schwartz, 1977: p.255). Dit kan enerzijds door ontkenning en overdrijving van het probleem ('het valt wel mee'). Het probleem kan ontkent worden indien het omstrede is. Door de ernst van probleem te overdrijven kan worden geconcludeerd dat er geen oplossingen zijn ('er valt niets aan te doen') of in ieder geval dat een individu zelf geen bijdrage kan leveren aan de oplossing van het probleem ('ik kan er niets aan doen'). Anderzijds kan door herdefinitie en herbeoordeling van de situatie de eigen verantwoordelijkheid worden ontkent ('ik hoef er niets aan te doen, het is niet mijn taak') (Schwartz, 1977: p.255-256). Het wijzen naar grote vervuilers, de taak van de overheid en het sterk vertrouwen op technische vooruitgang zijn enkele voorbeelden die kunnen leiden tot ontkenning van de eigen verantwoordelijkheid.

Conclusie

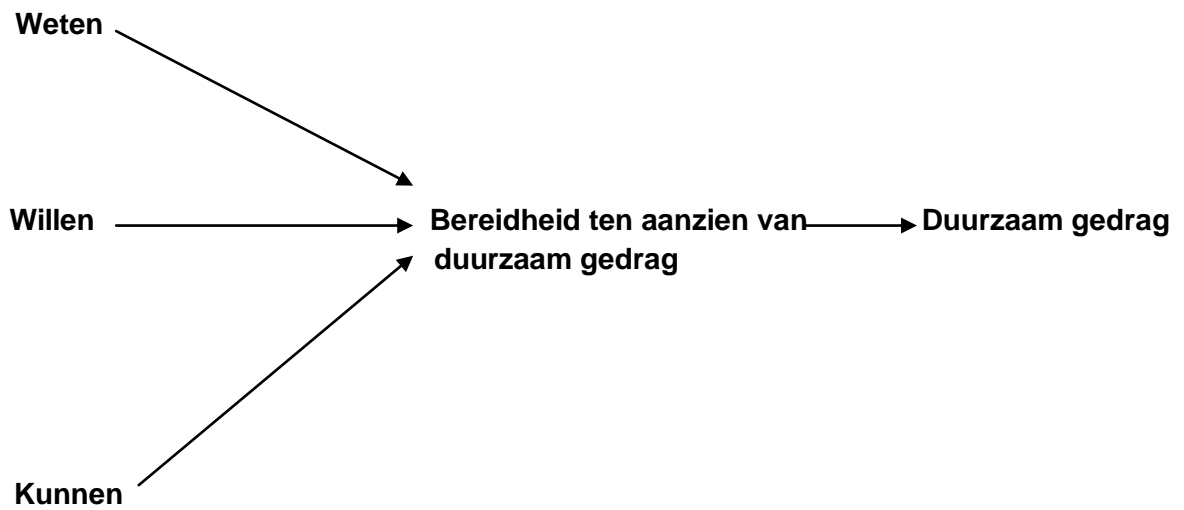
Het Norm Activation Model van Schwartz (1977) is om een aantal redenen een relevante aanvulling op de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) en het Triade model van Poiesz (1999). Ten eerste is het Norm Activation Model (Schwartz, 1977) gericht op het verklaren van altruïstisch gedrag. Aangezien duurzaam gedrag kan worden opgevat als altruïstisch gedrag is dit model in tegenstelling tot de eerdere genoemde modellen specifiek gericht op het verklaren van duurzaam gedrag. De centrale gedachte hierbij is duurzaam gedrag kan worden opgevat als altruïstisch gedrag omdat het leveren van een bijdrage aan het milieu op korte termijn geen directe persoonlijke voordelen oplevert. Daarnaast is het model in diverse studies toegepast op het verklaren van duurzaam gedrag. Ten tweede biedt het model relevante informatie dat kan worden gebruikt om inzicht te krijgen waarom werknemers binnen de bedrijfsvoering positief of negatief staan tegenover het vertonen van duurzaam gedrag. Ten derde kan worden onderzocht of individuen zelf voldoende zicht hebben op handelingen die een bijdrage zouden kunnen leveren aan de duurzame bedrijfsvoering van de Belastingdienst en eventueel welke inspanningen zij willen verrichten om een bijdrage te leveren aan de duurzame bedrijfsvoering van de Belastingdienst.

Tot slot worden de gevoelens van morele verplichting meegenomen in de vorming van een attitude. De attitude wordt opgevat als een evaluatief oordeel van het individu over een bepaald gedrag, dat in geval van beredeneerde oordeelsvorming tot stand komt op grond van de afweging van waargenomen gevolgen, waaronder mogelijke morele kosten en baten.

3.4 Conceptueel model



Het conceptueel model kan als volgt worden geïnterpreteerd:



Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording behandeld. In paragraaf 4.1 wordt de gekozen onderzoekstrategie, -methode(n) en –techniek(en) beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 de steekproef en selectie van de respondenten besproken. In paragraaf 4.3 wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht. Tot slot zijn in paragraaf 4.4 de concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd.

4.1 Onderzoeksstrategie, -methode en –techniek

De strategie in dit onderzoek komt voort uit de probleemstelling, die hier een tweeledige doelstelling heeft, namelijk verklarend en prescriptief. In dit onderzoek is de strategie gevalsstudie gebruikt, die het mogelijk maakt om een grote hoeveelheid informatie te verzamelen over een gering aantal onderzoekseenheden. Het maakt het mogelijk om het duurzaam gedrag van werknemers in hun natuurlijke situatie ('de werkvloer') uitgebreid te bestuderen. Hierdoor is meer de diepte dan de breedte ingegaan. Dit heeft een zeer rijke en omvangrijke hoeveelheid informatie opgeleverd over de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag en de wijze waarop het duurzaam gedrag van werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst kan worden gestimuleerd. Doordat er slechts een casus is geselecteerd is er sprake van een enkelvoudige casestudy onderzoek. In paragraaf 4.2 wordt nader ingegaan op de wijze waarop de casus is geselecteerd.

Om de gegevens te verzamelen zijn de volgende drie methoden gebruikt: interview, observatie en inhoudsanalyse.

Interview

In het onderzoek is de methode interview als hoofdmethode toegepast. Hierbij is de techniek een semigestructureerde vragenlijst, waarbij vooraf een aantal open en gesloten vragen zijn opgesteld, die vervolgens door de respondenten nader werden toegelicht. Hierdoor zijn meningen en percepties van werknemers ten aanzien van de bereidheid voor het vertonen van duurzaam gedrag in kaart gebracht. Daarnaast is de methode interview gebruikt om mogelijke oorzaken voor het niet realiseren van het streefpercentage restafval over het jaar 2013 te achterhalen. De vragen die tijdens het interview zijn gesteld zijn afgeleid uit de operationalisatie van de variabelen uit het theoretisch kader. Om de interviewgesprekken goed te laten verlopen is gebruikt gemaakt van een handleiding, waarin het doel en de achtergrond van het onderzoek, het verloop van gesprek en de wijze waarop met informatie wordt omgegaan is toegelicht. De vragen die tijdens het interview zijn gebruikt zijn opgenomen in bijlage B.

Observatie

In het onderzoek is een open observatie techniek toegepast. Dit betekent dat de onderzoeker wel aanwezig was in de onderzoekssituatie, maar geen interactie heeft gehad met de geobserveerden (Van Thiel, 2010: p.81). Daarnaast waren niet alle geobserveerden op de hoogte van het onderzoek. Hierdoor is met betrekking tot de mate van afvalscheiding van werknemers naast de geïnterviewde respondenten een grote groep werknemers in het onderzoek betrokken. Het risico van subjectiviteit en selectiviteit van de onderzoeker tijdens de observatie is geminimaliseerd doordat in het onderzoek gedurende de dagen dat de onderzoeker aanwezig was bij BDRR de inhoud van de afvalunits van zowel de traditionele als flexibele werkomgeving heeft geobserveerd. Hierbij is gelet of het afval door werknemers zorgvuldig gescheiden is ingezameld.

Inhoudsanalyse

De methode inhoudsanalyse is in het onderzoek toegepast voor het verzamelen en analyseren van de inhoud van bestaand materiaal (Van Thiel, 2010: p.123). De documenten zijn gebruikt voor het vaststellen van feiten en opvattingen ten aanzien van duurzaamheid in het algemeen en het duurzaam gedrag van werknemers. Daarnaast is de informatie uit de documenten gebruikt als achtergrondinformatie. In de bronnenlijst zijn de documenten die voor dit onderzoek zijn bestudeerd.

4.2 Steekproefkader

In het steekproefkader wordt vermeld welke onderzoekseenheden worden onderzocht, hoe deze worden geselecteerd en waarom voor die selectie is gekozen (Van Thiel, 2010: p.64).

Voor het onderzoek is één casus geselecteerd: Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond (BDRR). De casus is geselecteerd op basis van een gestratificeerde aselecte streekproef. Dit houdt in dat de selectie heeft plaatsgevonden op basis van toeval uit een afgebakende strata (kenmerken) (Van Thiel, 2010: p.56). Hierbij waren de volgende kenmerken van belang: inrichting van de fysieke werkomgeving (flexibel en traditioneel), percentage restafval en ligging. Voor deze casus is in samenspraak met de opdrachtgever om diverse redenen gekozen. Ten eerste bevat het gebouw van BDRR als een van de weinige Belastingdienstkantoren zowel een flexibele als traditionele werkomgeving in een gebouw. Ten tweede is uit de managementrapportage 2013 van afvalverwerker Sita gebleken dat het percentage restafval bij BDRR 54,13 procent bedraagt en hiermee boven het streefpercentage restafval van 48 procent voor het jaar 2013 uitkomt (B/CFD, 2014). BDRR heeft vanwege de grootte van het gebouw en het feit dat hiermee relatief veel restafval in absolute zin (kilogrammen in ton) ten opzichte van het totaal dat vrijkomt, een grote invloed

op het gemiddelde percentage restafval gemeten over alle Belastingdienstkantoren. De managementinformatie heeft aanleiding gegeven om nader onderzoek te verrichten naar mogelijke oorzaken voor het niet realiseren van het streefpercentage restafval. Tot slot is vanwege pragmatische zaken als reistijd en stageperiode zoals vastgelegd in het stagecontract gekozen om het onderzoek bij BDRR te verrichten.

B/CFD is als zelfstandig dienstonderdeel van de Belastingdienst verantwoordelijk voor het faciliteren van een duurzame Belastingdienst. Om een beeld te krijgen van de casus is in de voorstudie met de aspectmanager duurzaamheid en aspectmanager HNW van B/CFD gesproken. De aspectmanager duurzaamheid is beleidsmatig verantwoordelijk voor het vertalen van de ambities van de Belastingdienst op het gebied van duurzaamheid in duurzaamheidsplannen, die uiteindelijk voor de totale Belastingdienst gelden en vertegenwoordigt de Belastingdienst in overleggen interdepartementaal. Daarnaast heeft hij een adviserende rol om ervoor te zorgen dat de bedrijfsvoering van de Belastingdienst op een duurzame wijze wordt uitgevoerd. De aspectmanager HNW is verantwoordelijk voor de inrichting van de fysieke werkomgeving. Deze werknemers zijn ook ten behoeve van het onderzoek geïnterviewd. Daarnaast zijn om een volledig beeld te krijgen van de wijze waarop duurzaamheid in de bedrijfsvoering van de Belastingdienst is gewaarborgd de volgende personen geïnterviewd: directeur van de unit inkoop, de productmanager administratieve en evenementen services van de unit services, de beleidsmedewerkers van de unit documenthuishouding en de teamleider van unit werkomgeving. De werknemers zijn (in)direct verantwoordelijk voor duurzaamheidsaspecten binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. In totaal zijn er 6 werknemers van B/CFD geïnterviewd. De werknemers zijn in overleg met de aspectmanager duurzaamheid en de aspectmanager HNW geselecteerd.

De teamleider klantmanagement van BDRR heeft geholpen met de selectie van de werknemers. De werknemers zijn aselect geselecteerd. Voor een representatieve selectie van werknemers is rekening gehouden met de volgende kenmerken: functie, leeftijd, geslacht, opleiding en inrichting van de fysieke werkomgeving (flexibel en traditioneel). In totaal zijn er 10 werknemers, waarvan 5 werknemers uit een flexibele werkomgeving en 5 werknemers van een traditionele werkomgeving geïnterviewd. De reden dat er slechts 10 werknemers zijn geïnterviewd is dat er geen nieuwe informatie werd aangeleverd waardoor het niet noodzakelijk om een grotere groep werknemers te interviewen. Dit is in overleg met de opdrachtgever besloten.

In totaal zijn er 16 respondenten geïnterviewd. Een volledig overzicht van de respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek is opgenomen in bijlage A. De interviewgesprekken zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en letterlijk

uitgewerkt tot een transcript. Om de data te kunnen analyseren zijn de empirische gegevens gecodeerd, waardoor de antwoorden van de respondenten vergelijkbaar waren (Van Thiel, 2010, p.161). Een schematisch overzicht van de resultaten van het onderzoek is opgenomen in bijlage C.

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor wetenschappelijk onderzoek (Van Thiel, 2010: p.57). Een onderzoek is betrouwbaar indien de variabelen nauwkeurig en consistent worden gemeten (Van Thiel, 2010: p.57). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen zijn in het onderzoek drie methodes (interview, observatie en inhoudsanalyse) gehanteerd. Elk van drie methoden tracht vanuit een ander invalshoek de variabelen uit het theoretisch kader te meten. De herhaalbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door het onderzoek bij meerdere mensen met verschillende kenmerken (leeftijd, geslacht, functie en opleiding) op dezelfde wijze uit te voeren. Hierdoor is de casus vanuit verschillende invalshoeken belicht en is er een volledig beeld ontstaan.

De validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek (interne validiteit) en de generaliseerbaarheid van het onderzoek (externe validiteit) (Van Thiel, 2010: p.58-59). Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn de theoretische begrippen op meerdere manieren geoperationaliseerd. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de geoperationaliseerde begrippen uit het theoretisch kader (zie paragraaf 4.4). Daarnaast is niet alleen gekeken of de variabelen in de casus voorkomen maar ook waarom dit wel of niet het geval is.

Doordat het onderzoek bestaat uit slechts één casestudy is de externe validiteit van de casestudy gering, in tegenstelling tot de interne validiteit die door rijke hoeveelheid aan empirische informatie hoog is. De bevindingen in dit onderzoek gelden in principe alleen voor de onderzochte casus, maar zouden ook representatief kunnen zijn voor andere situaties, die echter niet zijn onderzocht (Yin, 1994: p.23). De resultaten van het onderzoek zouden over het algemeen kunnen gelden voor andere Belastingdienstkantoren omdat de technische en organisatorische maatregelen voor een duurzame bedrijfsvoering Belastingdienst breed zijn ingevoerd. Daarnaast zijn in het onderzoek twee verschillende teams afkomstig van zowel een flexibele als traditionele werkomgeving met ieder een eigen organisatiecultuur onderzocht. Dit wordt ook wel 'genest design' genoemd en bevordert de externe validiteit.

Tot slot is om aantasting van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek tegen te gaan triangulatie toegepast door meerdere operationalisaties, databronnen en methoden te gebruiken.

4.4 Operationalisatie

Concepten	Definitie	Variabelen
Probleembesef	Het door een werknemer erkennen van gevolgen van de milieubelasting op natuur, mens en samenleving	<ul style="list-style-type: none"> • Bewust van de ernst van de milieubelasting op natuur, mens en samenleving • Zichtbaarheid van de gevolgen van de milieubelasting op natuur, mens en samenleving
Besef van verantwoordelijkheid	Het door een werknemer erkennen dat hij of zij zelf bijdraagt aan de belasting van het milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in de wijze waarop de belasting van het milieu binnen perken gehouden kan worden • Gevoel verantwoordelijkheid voor de gevolgen van de milieubelasting voor natuur, mens en samenleving
Attitude	De houding van een werknemer ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Rationele opvattingen ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag • Irrationele opvattingen ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag • Waardering van het vertonen van duurzaam gedrag
Subjectieve norm	De waargenomen sociale druk door een werknemer voor het vertonen van duurzaam gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Druk van de leidinggevende • Druk van collega's • Mate van conformering aan de druk van de leidinggevende en collega's.
Waargenomen gedragscontrole	De persoonlijke inschatting van een werknemer over hoe moeilijk of makkelijk het is om duurzaam gedrag te vertonen	<p>Externe materiële capaciteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laptop en/of tablet • Mobiliteitskaart <p>Externe mentale capaciteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie • Adviezen <p>Externe gelegenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Inrichting) fysieke werkomgeving

		<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende afvalunits
Motivatie	De mate waarin een werknemer interesse heeft in het vertonen van duurzaam gedrag	<p>Intrinsieke motivatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesse • Behoeften <p>Extrinsieke motivatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belonen voor het vertonen van duurzaam gedrag • Ontmoedigen voor het niet vertonen van duurzaam gedrag

De geoperationaliseerde begrippen zijn gebruikt voor het formuleren van de interviewvragen (zie bijlage B). In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden weergegeven.

Hoofdstuk 5: Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 5.1 worden de resultaten van de casestudy bij de Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond (BDRR) beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 de resultaten gekoppeld aan het conceptueel model. De resultaten zullen aan de hand van het beschreven conceptueel model (zie paragraaf 3.4) worden weergegeven.

5.1 Casestudy Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond (BDRR)

In deze paragraaf zal eerst aan de hand van het verzameld empirisch materiaal worden beschreven wat BDRR doet en hoe de organisatie presteert op het gebied van duurzame bedrijfsvoering.

5.1.1 Achtergrond

BDRR is een onderdeel van de Belastingdienst. De douane is de controlerende dienst op het terrein van de in-, uit- en doorvoer van goederen en heeft zowel fiscale als niet-fiscale taken (Douane, 2014). Op fiscaal gebied heeft de douane een aantal controlerende taken bij de invoer van goederen betreffende de invoerrechten, accijnzen, landbouwheffingen en restituties, antidumpingheffingen, omzetbelasting en overige belastingen van reizigers of bedrijven. Naast deze fiscale controletaak controleert de douane ook of bij de in-, uit- en doorvoer van goederen aan allerlei niet-fiscale eisen op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu afgekort als VGEM is voldaan. Deze douanetaken zijn vooral bedoeld ter bescherming van de samenleving. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de kwaliteit en veiligheid van producten. Daarnaast wordt ook gecontroleerd op de invoer van namaakproducten of de invoer van bedreigde dier- en plantsoorten en de uitvoer van cultuurgoederen.

De douane kent vier hoofdwerkprocessen: klantmanagement, aangiftebehandeling, fysiek toezicht en handhaving (Douane, 2014). Het onderzoek is uitgevoerd bij het team klantmanagement. Klantmanagement heeft betrekking op het afgeven en beheer van vergunningen en het uitvoeren van administratieve controles. Er zijn verschillende vormen van klantbehandeling. De belangrijkste zijn: individuele klantbehandeling, groepsgewijze klantbehandeling en de begeleiding van starters (Douane, 2014).. Administratieve controles worden uitgevoerd om na te gaan of de klant aan zijn verplichtingen voldoet. Het gaat hierbij om de controle op de aanvaardbaarheid van de ingediende aangiften. Bij administratieve controles worden verklaringen en verantwoordingen getoetst aan vastleggingen die tot de administratie van de onderneming worden gerekend. Administratieve controles vloeien voort uit controleopdrachten (vanuit handhaving) en het risicobehandelplan. Dit betekent dat

douanewerknemers veelal op klantbezoek zijn en gebruik maken van de facilitaire diensten zoals dienstauto's en ondersteunende hulpmiddelen zoals laptops.

B/CFD heeft na het actieprogramma Duurzame Belastingdienst 2006-2010, voor de periode 2011 tot en met 2015 het visiedocument 'Duurzaamheid loont' gepresenteerd. 'Duurzaamheid loont' beschrijft de opzet van een nieuw plan voor een duurzame bedrijfsvoering waarbij de lessons learned uit de vorige periode zijn meegenomen. Duurzaamheid heeft in het plan betrekking op milieuaspecten van de bedrijfsvoering. Doelstellingen zijn dan ook geordend rondom onder andere CO2 reductie. Een belangrijke aandachtspunt in het visiedocument is de houding en gedrag van werknemers. Het aspect duurzaamheid komt naast technische en organisatorische maatregelen namelijk ook altijd tot uiting in het gedrag en betrokkenheid van werknemers.

Een onderdeel van het programma 'Duurzaamheid loont' en tevens het stuurcontract 2014 van B/CFD is de meerjarige doelstelling op het gebied van afvalscheiding. De doelstelling luidt: het percentage restafval mag van het totaal aan afvalstromen in 2015 maximaal 40 procent zijn (B/CFD, 2014). Om de doelstelling te realiseren mocht in 2013 het percentage restafval van het totaal aan afvalstromen maximaal 48 procent bedragen. Om vervolgens in 2014 te dalen tot maximaal 44 procent en uiteindelijk in 2015 het streefpercentage van maximaal 40 procent restafval van het totaal aan afvalstromen te realiseren.

Op basis van de managementrapportage 2013 van de afvalverwerker Sita is vastgesteld dat de doelstelling over 2013 niet is gerealiseerd. Het gemiddelde percentage restafval over alle Belastingdienstkantoren bedraagt 58 procent. Het percentage restafval bij Belastingdienst Douane Rotterdam Rijnmond bedraagt 54,13 procent (B/CFD, 2014). De oorzaak voor het niet realiseren van het streefpercentage restafval is voor B/CFD nog onduidelijk. Volgens B/CFD kunnen enerzijds organisatorische maatregelen zoals het door de schoonmakers niet op een juiste wijze deponeren van de gescheiden afvalstromen in de daarvoor bestemde containers een oorzaak zijn. Anderzijds kan de houding en het gedrag van werknemers een belangrijke oorzaak zijn doordat zij het afval niet op een juiste wijze scheiden. In paragraaf 5.1.2 zal op mogelijke oorzaken nader in worden gegaan. Tot slot is het onduidelijk hoe BDRR feitelijk presteert op het gebied van energie- en papierverbruik en hoe het reisgedrag van de gemiddelde douanewerknemer tussen woon-werk en werk-werkverkeer is.

5.1.2 Factoren

1. Probleembesef

Uit de resultaten blijkt dat werknemers van BDRR beschikken over enige mate van probleembesef. Alle werknemers zijn het eens met de volgende stelling: *‘de wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds grotere invloed op natuur, mens en samenleving.’* Vaak voorkomende argumenten zijn: de groei van de wereldbevolking, toename van de welvaart en groeiende consumptie en daarmee gepaarde gaande uitputting van natuurlijke hulpbronnen en stijgende afvalproductie. De volgende citaten illustreren dit:

‘Als je het vergelijkt met honderd jaar geleden dan had je veel minder producten en werden de producten in papier verpakt en waren veel minder kunststoffen. Tegenwoordig is de technologie zo ver dat door de productie van allerlei goederen die we tegenwoordig kunnen kopen er ook veel meer afval ontstaat. Daarnaast komen er ook steeds meer mensen op aarde, kijk maar naar Nederland. Toen ik op de middelbare school zat hadden we 11 miljoen Nederlanders en ik geloof dat we nu met 17 of 18 miljoen Nederlanders zijn. Hoe meer verbruikers, hoe meer afval.’ (werknemer BDRR)

‘We gaan steeds met meer mensen op steeds kleinere gebieden wonen. Daarnaast hebben we steeds meer auto’s en meer vliegtuigen. Mensen kunnen zich steeds meer veroorloven.’ (werknemer BDRR)

‘Als je ziet wat voor berg afval we produceren of van welke natuurlijke hulpbronnen, zoals olie en gas we gebruik maken. Als ik zie wat voor puin hoop we van maken met het aantasten van de ozonlaag en noem maar op, dan hebben we een zeer grote negatieve invloed op onze aarde.’ (werknemer BDRR)

Aan de andere kant blijkt uit de argumentatie van een groot deel van de werknemers dat zij het gedeeltelijk oneens zijn met de stelling. Volgens deze werknemers heeft de huidige milieubelasting wel invloed maar een niet steeds grotere invloed op mens, natuur en samenleving. Zo wordt door een van de werknemers aangegeven dat er juist steeds meer wordt nagedacht om de milieubelasting te verminderen. Het volgende citaat illustreert dit: *‘In mijn persoonlijke woonomgeving zie ik dat ze juist energie insteken om natuurgebieden weer aan te leggen. Om na te denken over natuur en niet alles maar voor landbouwgrond en productie te gebruiken. Ik heb het idee dat er meer dan 20 jaar geleden bewust over nagedacht wordt.’* Dit leidt volgens de werknemers ertoe dat steeds meer maatregelen beginnen te werken waardoor de milieubelasting steeds minder wordt. Daarnaast wordt er door de werknemers steeds meer een verandering gezien naar de inzet en het gebruik van duurzame energiebronnen en elektrische auto’s. Dit neemt niet weg dat de maatregelen juist

getroffen worden omdat de invloed van de milieubelasting in de toekomst een steeds duidelijke zichtbare invloed zal hebben op mens, natuur en samenleving.

Ook wordt door een werknemer enige spanning tussen enerzijds de getroffen maatregelen om de milieubelasting te verminderen en toenemende welvaart ervaren. Het volgende citaat illustreert dit: *'Ik denk dat mensen wel bewuster omgaan met het scheiden van afval, maar daarnaast gaan mensen wel steeds individueler op weg naar hun werk.'* (Werknemer BDRR)

Wat betreft de zichtbaarheid van de gevolgen van de milieubelasting voor natuur, mens en samenleving zijn de meningen verdeeld. Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van de werknemers de effecten van de milieubelasting niet opmerken of ervaren. Een voorkomend argument is dat de effecten van de milieubelasting pas over een langere periode echt zichtbaarder worden. Hiermee worden de ontwikkeling van het broeikaseffect en het uitsterven van bepaalde diersoorten bedoeld. Daarentegen wordt door een aantal werknemers gesteld dat de effecten van de milieubelasting steeds zichtbaarder worden. Een concreet voorbeeld is klimaatverandering en de daarmee gepaard gaande extreme weersomstandigheden. Het volgende citaat illustreert dit:

'Het wordt steeds extremer en extremer weer. Ik geloof dat het te maken heeft met dat wij de aarde naar de ... helpen. Je hebt tegenwoordig steeds meer aquaplaning. Het zijn echt buien dat je haast van de weg spoelt. Vroeger had je dat wel eens maar nu heb je dat eigenlijk elke week wel. Daar merk ik het aan zeg maar.' (werknemer BDRR)

Daarnaast bestaat bij een van de werknemers zelfs enige twijfel over de invloed van de mens op klimaatverandering. Zo gaf een werknemer het volgende aan:

'Ze zeggen natuurlijk dat klimaatverandering het effect is van de milieubelasting die wij 'mensen' veroorzaken. Het is niet zo dat je met 100 procent kan vaststellen dat het zo is. Het lijkt wel heel erg aannemelijk. Als het daar inderdaad het gevolg van is dan moeten we ons wel zorgen gaan maken.' (werknemer BDRR)

Hiermee wordt het feitelijke probleem -de invloed van de mens op klimaatverandering- in principe ontkent en kunnen morele kosten zoals schuldgevoelens worden vermeden. Het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) van de Verenigde Naties bevestigt de invloed van de mens op klimaatverandering door de uitstoot van broeikasgassen (KNMI, 2014).

2. Besef van verantwoordelijkheid

Uit de resultaten blijkt dat de werknemers beschikken over het besef van de eigen verantwoordelijkheid. Alle werknemers hebben het gevoel dat zij een bijdrage kunnen

leveren aan de vermindering van de milieubelasting. Het besef van de eigen verantwoordelijkheid wordt hiermee erkend. De volgende citaten illustreren dit:

'Ja natuurlijk, dat kan ieder mens. Dat zit al in hele kleine dingen die je kunt doen. Het kan heel makkelijk hoor.' (werknemer BDRR)

'Ja, binnen het gezin en binnen je werkzaamheden. Zeg maar de regels die algemeen bekend zijn (gas, water en elektriciteit).' (werknemer BDRR)

Daarentegen blijkt dat werknemers wel het gevoel hebben dat zij een bijdrage kunnen leveren aan de vermindering van de milieubelasting alleen in hun eentje niet het verschil kunnen maken. Het besef van de eigen verantwoordelijkheid wordt hiermee niet ontkent. Integendeel, werknemers vinden dat we alleen met z'n allen het echte verschil kunnen maken. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid van iedere individu benadrukt. Het volgende citaten illustreren dit:

'Iedere individu moet zijn steentje aan de vermindering van de milieubelasting bijdragen, maar uiteindelijk moet je het massaal doen. Het heeft anders geen zin.' (werknemer BDRR)

'Ik denk dat ik als individu wel wat kan betekenen maar dan wel op kleine schaal.' (werknemer BDRR)

Tevens wordt gewezen naar de verantwoordelijkheid van grote vervuilers die het verschil kunnen maken maar hun verantwoordelijkheid niet nemen. Het volgende citaat illustreert dit:

'Wij als individu zijn natuurlijk maar een heel klein spelertje. Als je kijkt naar andere gebieden in de wereld, zoals Amerika. Daar zijn ze er eigenlijk helemaal niet mee bezig. Je bereikt dan niet wat je wil bereiken.' (werknemer BDRR)

Ook wordt gewezen naar de verantwoordelijkheid van de Belastingdienst, die als overheidsorganisatie het echte verschil kan maken. Het volgende citaat illustreert dit:

'De Belastingdienst als overheidsorganisatie kan het echte verschil maken. Ik bedoel de Belastingdienst heeft veel werknemers in dienst, heel veel rijksgebouwen en dienstauto's rond rijden. Daar moeten ze wel over nadenken. Ik kan thuis als ik mijn spullen scheid ook wel het verschil maken maar dat heeft minder effect dan zo een overheidsorganisatie natuurlijk.' (werknemer BDRR).

Tevens blijkt uit de resultaten dat werknemers in tegenstelling tot hun privéomgeving niet voldoende zicht hebben op de wijze waarop men binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst een bijdrage kan leveren aan de vermindering van de milieubelasting. Vaak voorkomende argumenten zijn: *'wij hebben niet zoveel mogelijkheden om hier het milieu te ontlasten'* of *'hier kun je niet heel veel doen.'*

3. Attitude

Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) is de attitude ofwel de houding van werknemers een belangrijke voorspellende waarde voor het vertonen van een bepaald gedrag; in dit geval duurzaam gedrag. De houding van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag wordt mede bepaald door de factoren probleembesef en besef van verantwoordelijkheid. De resultaten zullen worden weergegeven aan de hand van de volgende vier variabelen: de mate van afvalscheiding, energieverbruik, printpapierverbruik en reisgedrag van werknemers.

Afvalscheiding

De Belastingdienst heeft in 2009 landelijk het gescheiden en centraal inzamelen van afval geïmplementeerd. Het uitgangspunt is dat het ontstaan van afval wordt voorkomen en dat afvalstoffen gescheiden worden ingezameld en zoveel mogelijk voor hergebruik en recycling worden aangeboden. Het scheiden van afvalstoffen is een wettelijk verplichting. Alle werknemers van de Belastingdienst zijn zelf verantwoordelijk voor het deponeren van het afval in de centrale afvalunits (Belastingdienst, 2006). Dit draagt niet alleen bij aan een beter milieu maar leidt ook tot aanzienlijke kostenbesparingen. Zo leidt minder afval tot minder kosten en door hergebruik te stimuleren zijn reststoffen in de nabije toekomst een bron van inkomsten (B/CFD, 2010).

Uit de resultaten en observaties blijkt dat werknemers niet altijd even zorgvuldig hun afval scheiden. Een genoemde oorzaak voor het niet zorgvuldig scheiden van het afval is de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits. Bij alle kantoren van de Belastingdienst zijn de inzamelmiddelen op de werkplekken verwijderd. Hiervoor in de plaats zijn op strategisch plekken in de Belastingdienstkantoren zoals in de nabijheid van serviceruimten, koffieautomaten, printers en toiletvoorzieningen centrale afvalunits geplaatst. Het uitgangspunt is één centrale afvalunit per 50 werknemers en een maximale loopafstand tot het inzamelmiddel van ongeveer 50 meter. Hierbij is aangesloten bij de normering die voor koffieautomaten wordt gehanteerd (Belastingdienst, 2007). Volgens de werknemers is de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits groot waardoor zij niet voor ieder wisselwasje naar de centrale afvalunits willen lopen. Dit heeft als gevolg dat werknemers hun koffiebekers gedurende de dag als afval gebruiken of op de werkplek het afval in een eigen afvalzak verzamelen. Het voorkomt dat werknemers iedere keer naar de centrale afvalunits hoeven te lopen, maar zorgt er wel voor dat aan het eind van de dag de koffiebekers met daarin het verzamelde afval en de afvalzak negen van de tien keer bij het restafval terecht komt. Volgens de werknemers is het lastig om het afval dat in de koffiebekers of afvalzak zit alsnog te scheiden en kost het veel tijd. Het gebruik van afvalzakken op de

werkplek is geconstateerd in een traditionele werkomgeving. Een ander genoemde oorzaak is dat sommige units zoals de unit voor gft-afval snel vol zit waardoor het lastig is om het afval zorgvuldig mogelijk te scheiden en hoogstwaarschijnlijk bij het restafval terecht komt. Hierdoor kan worden geconcludeerd dat de centrale afvalunits niet zorgvuldig worden gebruikt en er vervuiling optreedt in het recyclebaar afval. De volgende citaten illustreren de genoemde oorzaken voor het niet zorgvuldig scheiden van het afval:

'Ik doe aan gescheiden afval dus ik probeer er wel op te letten, maar weet je wat een beetje het nadeel is. De afvalunits staan op bepaalde vaste punten maar het afval ontstaat natuurlijk vaak gewoon op je kamer. Ik ga niet als ik een banaan heb gegeten helemaal naar de afvalunit lopen om een schil weg te gooien. Dan doe je vaak je schil even in een koffiebekertje. Aan het eind van de dag moet ik het uit mijn bekertje halen en dan blijft een stukje zitten en dan denk je laat dat er maar in zitten. Wat ook gebeurt is dat je uit een boterhamzakje een broodje hebt gegeten en dan heb je dat allemaal in een bekertje bij elkaar gedaan. Ik probeer het dan nog wel een beetje te scheiden. Als het teveel wordt dan gooi ik het maar gewoon bij het restafval. De afstand naar de prullenbak is behoorlijk dus je gaat ook niet iedere keer als je een beetje afval hebt het wegbrengen.' (werknemer traditionele werkomgeving BDRR)

'Ik kan misschien beter mijn afval scheiden, maar dat is misschien een enkele keer dat ik al het afval bij elkaar gooi. Die bekertjes zet je op tafel en door de dag heen stapelt het zich op en doe je er een banenschil en een theezakje in. Als je dat allemaal aan het eind van de dag moet scheiden dan sta je vijf minuten bij die afvalunit. De rest van de bekertjes gooi ik wel in de juiste unit en de rest bij het restafval. Dat doet denk ik iedereen wel.' (werknemer flexibele werkomgeving BDRR)

'Ik verzamel meestal hier op mijn werkplek het afval in een afvalzak. Aan het einde van de dag scheid ik het afval. Bekertjes, groente en fruit.' (werknemer traditionele werkomgeving BDRR)

'Ik probeer altijd mijn bekertjes goed te scheiden. Alleen wat ik opmerk is dat sommige units snel vol zitten zoals bijvoorbeeld de unit voor gft-afval. Het wordt dan wel heel moeilijk om het goed te scheiden, maar ik probeer het wel. Het is wel belangrijk dat ze de ruimte geven om dat goed te scheiden anders wordt het een rotzooitje.' (werknemer flexibele werkomgeving BDRR)

Daarnaast is uit observaties gebleken dat in het bedrijfsrestaurant van BDRR het afval niet gescheiden wordt ingezameld. In het bedrijfsrestaurant zijn namelijk geen aanpassingen verricht om afvalscheiding mogelijk te maken. Daarnaast zijn werknemers van de catering niet geïnstrueerd over de noodzaak van het gescheiden inzamelen van afval. Een

werknemer antwoordde op de vraag waarom doen jullie in het bedrijfsrestaurant niet aan het gescheiden inzamelen van afval het volgende: *'weet ik niet, hoezo vind jij dat dan belangrijk.'* Dit zou indirect een negatief effect kunnen hebben op de houding van werknemers ten aanzien van het zorgvuldig scheiden van het afval op de werkplek. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn dat werknemers het scheiden van afval op de werkplek niet serieus nemen.

Energieverbruik

Uit de resultaten blijkt dat werknemers niet altijd even bewust zijn over de wijze waarop het energieverbruik op kantoor verminderd kan worden. Het energieverbruik wordt door de werknemers vaak gerelateerd aan de verlichting op kantoor. Volgens de werknemers kunnen zij in een flexibele werkomgeving weinig invloed uitoefenen op de verlichting. Zij kunnen weinig invloed uitoefenen op de verlichting op kantoor omdat werknemers van BDRR in een flexibele werkomgeving veelal in een grote ruimte zitten waardoor er altijd wel iemand aanwezig is en de verlichting aan is. Daarnaast blijkt dat in een traditionele werkomgeving anders wordt omgegaan met de verlichting dan in een flexibele werkomgeving. Dit komt onder andere doordat werknemers in een traditionele werkomgeving over gedeelde werkkamers beschikken. Zo wordt door een werknemer aangegeven dat de verlichting op de eigen werkkamer niet tussentijds wordt uitgezet. Volgens de werknemer is de reden dat het licht aan staat niet alleen omdat de werknemers een kamergenoot hebben maar het betekent ook dat collega's weten dat je aanwezig bent, maar even niet op je werkplek zit. Het volgende citaat illustreert dit:

'Ik doe wel netjes de lichten uit als ik weg ga, maar ik moet wel zeggen als ik een vergadering heb dan laat ik het licht aan staan. Het is wel 's morgens licht aan en als ik weg ga licht uit, maar niet als ik tussentijds 2 uur weg ben of op klantbezoek ga. Vaak heb je ook een kamergenoot die er dan zit, maar ook al is hij er niet dan laat ik toch het licht aan staan. Het licht aan betekent ook een beetje dat je collega's weten dat je er wel bent maar dat je even niet op je plek zit. Als het licht uit is dan is het oh die is al naar huis. Misschien is het ook een stukje cultuur. Wij werken natuurlijk in kamers. Dat werkt anders.' (werknemer traditionele werkomgeving BDRR)

Daarnaast blijkt dat werknemers vaak niet weten wat zij nog meer kunnen doen om het energieverbruik op kantoor te verminderen. De volgende citaten illustreren dit: *'Kijk als het gaat om energie dan kun je zeg maar op het werk maar beperkt doen'* of *'Het enige stroomverbruik wat ik op mijn kamer heb is voor het gebruik van mijn computer en die staat wel standaard in het stopcontact. Dus ik weet niet in hoeverre ik aan het energieverbruik hier nog iets kan doen.'* Tot slot blijkt dat er een verschil is tussen de wijze waarop er met het energieverbruik op kantoor en in de privéomgeving wordt omgegaan. Werknemers gaan

namelijk in hun privéomgeving bewuster met hun energieverbruik om dan op kantoor. Het volgende citaat illustreert dit:

'Ik moet zeggen hier op het werk is mijn laptop altijd in het stopcontact; thuis doe ik het dan weer niet. Je steekt de stekker in het stopcontact en vaak loop je dan weg van je werkplek. Je hebt er dan geen erg in. Hier zou beter naar gekeken kunnen worden. Je hebt het niet in de gaten. Thuis ga ik erop werken en pas als de batterijen leeg zijn dan laad ik het op. Anders beredeneren. Hier doe ik eigenlijk mijn laptop altijd in het stopcontact. Hier is zeker winst in te behalen.' (werknemer flexibele werkomgeving BDRR)

Reisgedrag

Uit de resultaten blijkt dat het gros van de werknemers de afstand tussen het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer of de fiets aflegt. Dit is niet zozeer uit milieuoogpunt maar vanuit de door de werknemer in ogenschouw genomen persoonlijke kosten en baten van het reizen met het openbaar vervoer of de fiets. De mobiliteitskaart, die het reizen met het openbaar vervoer volledig vergoedt is een overweging maar niet de enige overweging om de afstand tussen het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer af te leggen. Andere redenen die worden genoemd voor het reizen met het openbaar vervoer of de fiets zijn: goede bereikbaarheid, tijdwinst, praktisch, vermijden van file en gezondheidsoverwegingen. Het is vaak een combinatie van en gratis reizen en bijvoorbeeld prettig reizen. De volgende citaten illustreren dit:

'Reizen met het openbaar vervoer wordt volledig vergoed en ik vind de bus prettig reizen. Het is maar hoe je het benadert.' (werknemer BDRR)

'Als ik niet de mobiliteitskaart had zou ik ook met het openbaar vervoer reizen omdat het gewoon praktischer is voor mij en ik ook niet zo graag autorijd.' (werknemer BDRR)

'Ik ga nu altijd op de fiets naar het werk omdat het vrij dichtbij is en ik het fijn en gezond vind. Of ik dat nou uit milieuoogpunt doe dat vraag ik mij af?' (werknemer BDRR)

Aan de andere kant wordt het reizen met de auto tussen het woon-werkverkeer ontmoedigd. Zo is de kilometervergoeding voor het reizen met de auto laag. Daarnaast is er volgens de werknemers weinig parkeergelegenheid in de parkeergarage en dient men in de parkeergarage betaalt te parkeren. Dit ontmoedigt het reizen met de auto tussen het woon-werkverkeer. Werknemers die wel met de auto naar het werk reizen doen dit vanuit comfort en tijdwinst. Het volgende citaat illustreert dit:

'Ik kom met de auto naar mijn werk. Ik kies voor het gemak om met de auto te reizen in verband met de reistijd. Ik krijg maar een heel kleine vergoeding daarvoor. Dat is een heel

bewuste keuze die ik maak. Ik hou daarbij geen rekening met het milieu, maar meer met mijn eigen tijd zeg maar.’ (werknemer BDRR)

De afstand tussen het werk-werkverkeer wordt door de werknemers veelal afgelegd met de dienstauto. Het wagenpark van BDRR bestaat uit een aantal fietsen en tien dienstauto's; waarvan negen dieselauto's en een elektrische auto. De interne regel binnen BDRR is dat voor het reizen tussen de Belastingdienstkantoren standaard het openbaar vervoer wordt gebruikt en voor klantbezoeken standaard de dienstauto wordt gebruikt. De reden dat werknemers voor klantbezoeken standaard de dienstauto gebruiken is niet alleen vanwege de kortere reistijd maar omdat klanten zich vaak op ongunstig gelegen plekken begeven die lastig bereikbaar zijn met het openbaar vervoer. Het elektrisch rijden staat binnen BDRR nog in de kinderschoenen. Zo wordt het elektrisch rijden niet voldoende gestimuleerd en is deze volgens de werknemers niet praktisch. Het nadeel van het elektrisch rijden is dat je maar een beperkt aantal kilometers, in dit geval 150 kilometer mee kunt rijden. Daarnaast duurt het ongeveer een werkdag voordat de accu volledig is opgeladen. De werknemers zijn bereid om meer gebruik te maken van de elektrische dienstauto indien deze een grotere afstand kan afleggen. Het volgende citaat illustreert dit:

‘Je kunt met die elektrische auto maar 150 kilometer rijden. Daarna moet je het in het stopcontact zetten. Dat is niet praktisch. Je moet het wel praktisch maken. Zodra het iets te moeilijk wordt dan gaan mensen het niet doen.’ (werknemer BDRR)

Echter is de elektrische auto volgens een werknemer goed inzetbaar voor het afleggen van korte afstanden. Het volgende citaat illustreert dit:

‘Wij hebben voor hier in de stad het elektrisch rijden ontdekt. Dat is echt geweldig. We hebben het een paar weken geleden in Rotterdam voor het eerst gebruikt. Het nadeel is dat je maar een beperkt aantal kilometers mee kunt rijden. Wij moeten ook weleens aan de andere kant van het land zijn. Het is dan niet prettig als ik moet wachten om de accu op te laden, maar voor hier in Rotterdam is het geweldig. Ik denk dan nou goed bezig. Ik stoot niks uit we zijn helemaal schoon en hij rijdt snel.’ (werknemer BDRR)

Tot slot blijkt dat de fiets voor het werk-werkverkeer geen favoriet vervoersmiddel is. Het volgende citaat illustreert dit:

‘Ik heb gezien dat de douanefietsen vernieuwd zijn. Ik heb alleen nog nooit iemand die fietsen zien gebruiken. Voor mij is het eerlijk gezegd niet bekend of je die fietsen zomaar mee kunt nemen of dat je het ergens moet reserveren. Terwijl als het lekker weer is dan kun je zeggen ik pak wel de fiets in plaats van de auto.’ (werknemer BDRR)

Printpapierverbruik

Uit de resultaten blijkt dat ondanks steeds meer rapporten digitaal beschikbaar worden gesteld werknemers over het algemeen veel printpapier verbruiken. Dit heeft onder andere te maken met de aard van de werkzaamheden. Douanewerknemers hebben vanuit hun functie de taak om bedrijven te controleren op het gebied van belastinginning bij de invoer van goederen en of zij voldoen aan eisen op het gebied van VGEM. Het resultaat van de controles wordt vastgelegd in een rapportage die vervolgens naar de klant wordt verstuurd. Daarnaast is het binnen de organisatie de regel dat officiële documenten die naar de klant worden verstuurd standaard enkelzijdig moeten worden uitgeprint. Documenten die voor intern gebruik worden gehanteerd moeten standaard dubbelzijdig worden uitgeprint. Daarentegen blijkt dat documenten die voor intern gebruik gehanteerd worden in de praktijk toch enkelzijdig worden uitgeprint. De redenen hiervan zijn volgens de werknemers omdat dubbelzijdig niet prettig leest, het makkelijker arceert en de printer wordt ingesteld op standaard enkelzijdig printen in plaats van standaard dubbelzijdig printen. De volgende citaten illustreren dit:

'De printer staat meestal standaard op dubbelzijdig printen en ik zet het meestal uit omdat ik het vervelend vind lezen.' (werknemer BDRR)

'Dubbelzijdig is wel spaarzamer voor het milieu alleen het leest minder prettig. Ga ik het alleen arceren dan is het enkelzijdig. Is het alleen maar om snel iets door te nemen zoals bijvoorbeeld voor een vergadering dan wordt het gewoon dubbelzijdig.' (werknemer BDRR)

'Wij zouden wel rapporten die niet verstuurd worden naar de klant makkelijk dubbelzijdig kunnen printen. De printer staat standaard op dubbelzijdig printen, maar wij moeten rapporten die naar de klant gaan enkelzijdig uitprinten. Als je het standaard dubbelzijdig een keer op de laptop verandert in enkelzijdig printen dan blijft het de hele dag op enkelzijdig printen staan. Misschien veranderen andere werknemers het wel weer in dubbelzijdig printen, maar ik betrap mezelf erop dat ik dan alles enkelzijdig doe. Dat kan beter.' (werknemer BDRR)

Een andere reden dat werknemers over het algemeen veel printpapier verbruiken is dat alvorens een rapportage naar de klant wordt opgestuurd, de rapportage door de douanewerknemers (onderling) wordt gecontroleerd. Alhoewel het volledig digitaal werken binnen de organisatie wordt gestimuleerd vinden werknemers het lastig om volledig digitaal ofwel papierloos te werken. De voornaamste reden hiervan is dat werknemers het niet prettig vinden om rapporten vanaf het beeldscherm te lezen. De werknemers hebben graag iets tastbaars voor zich zodat zij zaken niet over het hoofd zien, makkelijk kunnen arceren en het prettiger lezen vinden. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik ben wel iemand die graag iets visueel op papier heeft. Ik print nog wel dingen uit, maar wel minder en dan sowieso dubbelzijdig. Het is niet zo dat ik zeg ik ga volledig papierloos werken. Dat zou eigenlijk wel moeten, maar dat vind ik nog heel moeilijk. Ik vind het prettig om iets op papier voor me te hebben. Ik kan dan belangrijke punten onderstrepen en ik vind het relaxed lezen dan vanaf een beeldscherm. Als ik rapporten van iemand moet nalezen dan zou ik het liever uitprinten dan dat ik het vanaf mijn beeldscherm lees. We verbruiken heel veel papier wat eigenlijk onzin is. Dus ik let er wel op, maar dat vind ik nog wel een lastige.' (werknemer BDRR)

'We worden juist gestimuleerd om alles digitaal te lezen. Het leest alleen niet prettig om alles vanaf een beeldscherm te lezen. Je zit dan echt de hele dag in een bepaalde houding.' (werknemer BDRR)

'Als ik op controle ga dan maak ik een rapport daarvan. Als ik het voor mezelf wil doorkijken dan print ik het uit om het door te nemen. Dit omdat ik het vervelend vind om het vanaf het beeldscherm af te lezen. Ik zie dan zaken makkelijker over het hoofd. Als ik het heb gecontroleerd dan verander ik wat dingen en gooi ik het weer weg. Het uitprinten van rapporten zou niet per se hoeven. Je zou het ook gewoon vanaf je scherm kunnen lezen, maar omdat ik het prettiger lezen vind print ik het toch uit.' (werknemer BDRR)

Tot slot blijkt dat de werknemers die wel volledig digitaal werken geen moeite hebben met het lezen van rapporten vanaf een beeldscherm. Uit de resultaten blijkt dat niet alleen oudere - maar ook jongere werknemers volledig digitaal werken niet prettig vinden.

4. Motivatie

Intrinsieke motivatie

Uit de resultaten blijkt dat op een enkeling na de werknemers niet intrinsiek gemotiveerd zijn voor het vertonen van duurzaam gedrag. De werknemers hebben namelijk geen interesse in het ontdekken van mogelijkheden om het milieu zo min mogelijk te belasten. Vaak voorkomende argumenten zijn *'ik hou me niet zo mee bezig'* of *'het boeit me eigenlijk niet zo.'* Een van de achterliggende redenen die genoemd wordt is dat men het gevoel heeft dat je als individu weinig invloed op de vermindering van de milieubelasting kunt uitoefenen.

Aan de andere kant hebben werknemers wel interesse in het vertonen van duurzaam gedrag zolang de facilitaire voorzieningen of ideeën aangedragen worden. Deze moeten praktisch uitvoerbaar zijn en passen binnen hun belevingswereld. De volgende citaten illustreren dit:

'Als de voorzieningen er zijn en je het idee hebt dat je levensstandaard niet achteruit gaat door iets voor het milieu te doen dan kies ik voor het milieubewuste.' (werknemer BDRR)

'Als er een mogelijkheid is en het wordt aangedragen wat die mogelijkheid is, dan sta ik daar open voor.' (werknemer BDRR)

'Als wordt aangedragen je hebt nu de keuze om dit product te gebruiken in plaats van dat product en deze is bewezen veel beter voor het milieu, dan wil ik die keuze wel maken. Het moet natuurlijk wel passen binnen mijn belevingswereld en hoe ik mijn normale werkzaamheden en dagelijkse dingen doe.' (werknemer BDRR)

'Kijk als ik een makkelijke tip krijg van joh die stekker hoeft er niet altijd in dan ben ik daar wel gevoelig voor. Verder hoor ik het wel wat dat betreft.' (werknemer BDRR)

Opmerkelijk is dat de interesse van werknemers opgewekt kan worden door het nemen van technische en organisatorische maatregelen, zoals het aandragen van facilitaire voorzieningen en ideeën die het aantrekkelijk maken om duurzaam gedrag te vertonen. De genomen technische en organisatorische maatregelen verklaren hiermee wanneer werknemers interesse hebben in het vertonen van duurzaam gedrag.

Extrinsieke motivatie

Uit de resultaten blijkt dat de werknemers door de Belastingdienst enige mate gemotiveerd worden voor het vertonen van duurzaam gedrag. Zo blijkt dat werknemers wel het gevoel hebben dat er door de Belastingdienst aandacht wordt besteed aan een duurzame bedrijfsvoering door de genomen technische en organisatorische maatregelen. Enkele voorbeelden uit de praktijk zijn: de afvalunits voor het gescheiden inzamelen van het afval, papierbakken, het invoeren van een printpasje, standaard dubbelzijdig printen, het aanbieden van elektrische auto's, een lage kilometervergoeding voor het reizen met de auto en ondersteunende hulpmiddelen die zowel het digitaal- als thuiswerken mogelijk maken. De resultaten bevestigen dat werknemers geïnteresseerd en hiermee bereid zijn in het vertonen van duurzaam gedrag zolang de facilitaire voorzieningen worden aangedragen. Voor een aantal werknemers is dit al voldoende om gemotiveerd te worden. Anderen vinden de getroffen technische en organisatorische maatregelen niet voldoende om te kunnen stellen dat zij door de Belastingdienst gemotiveerd worden voor het vertonen van duurzaam gedrag. Volgens de werknemers wordt er niet actief gecommuniceerd in de vorm van bijvoorbeeld informatie of campagnes waardoor enige vorm van bewustwording ontstaat. Daarnaast wordt aangegeven dat geen feedback of terugkoppeling wordt gegeven als bijvoorbeeld het afval niet goed gescheiden wordt. De motiverende en inspirerende rol van de Belastingdienst ontbreekt. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik denk dat ze er wel aandacht aan besteden maar om nou te zeggen gemotiveerd, nee dat niet. Ik heb niet het gevoel dat vanuit de dienst wordt gezegd joh let op. Ik heb niet het gevoel dat overal staat van let op of bewustwording ofzo.' (werknemer BDRR)

'Ik vind niet dat je vanuit de werkgever actief ertoe wordt aangezet om milieubewust te denken. Tenminste ik heb het gevoel van niet.' (werknemer BDRR)

'Je ziet inderdaad wel dat er gescheiden afval staat en dat ze graag afval scheiden. Alleen er is niemand die als je het niet doet daar wat van zegt. Of er is niemand die dan terugkoppelt van bij jullie op de etage wordt toch wel heel vaak geconstateerd dat het afval niet goed gescheiden wordt. Je krijgt eigenlijk nooit enige feedback of reactie terug. Aan de ene kant zijn er dus wel faciliteiten maar aan de andere kant heb ik nou niet het gevoel dat er heel erg op milieubewust denken gestuurd wordt.' (werknemer BDRR)

'Het enige waar ik het in terug zie is het scheiden van het afval. Als je kijkt naar campagnes dan is dat weinig.' (werknemer BDRR)

5. Subjectieve norm

Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) wordt de intentie tot het vertonen van het gewenste gedrag niet alleen bepaald door een positieve houding maar ook bepaald door de subjectieve norm. De subjectieve norm verwijst naar de waargenomen sociale druk door een individu om het gewenste gedrag te vertonen (Ajzen, 1991: p.188; Ajzen & Madden, 1986: p.454). De sociale omgeving kan het gewenste gedrag afkeuren, aanmoedigen of neutraal tegenover staan. De sociale omgeving omvat in dit onderzoek de houding van collega's en de leidinggevende.

Houding collega's

Afvalscheiding

Uit de resultaten blijkt dat volgens de werknemers het afval door collega's niet altijd zorgvuldig wordt gescheiden. De volgende citaten illustreren dit:

'Moet je hier eens kijken hoe vaak in het restbakje plastic ligt. Ik signaleer misschien wel dat het gebeurt, maar ik zie misschien net zo vaak dat het niet gebeurt. Dat mensen het niet zo heel veel uitmaakt.' (werknemer BDRR)

'Ik probeer wel zorgvuldig mijn afval te scheiden, maar ik zie dat niet iedereen zich daarmee bezig houdt.' (werknemer BDRR)

Een genoemde oorzaak voor het niet zorgvuldig scheiden van het afval door collega's is de vraag of het scheiden van het afval door de individuele werknemer wel zin heeft. Binnen de organisatie doet het verhaal de ronde dat het gescheiden ingezamelde afval bij de afvalwerking uiteindelijk op een hoop terecht komt en in een verbrandingsoven gaat. Deze gedachte is in strijd met het uitgangspunt van de Belastingdienst waarbij afvalstoffen

gescheiden moeten worden ingezameld en zoveel mogelijk voor hergebruik en recycling moeten worden aangeboden. De volgende citaten illustreren dit:

'Het verhaal gaat dat het afval hier op de werkplek wel wordt gescheiden maar op een gegeven moment wordt het verzameld en komt het allemaal in dezelfde container terecht. Ik denk dat communicatie belangrijk is, zodat mensen echt het idee hebben van nou als ik mijn afval scheid dan is het ook zinvol. Nu denken de mensen het scheiden van afval heeft helemaal geen zin want alles komt toch bij elkaar.' (werknemer BDRR)

'Sommige denken ook al gooi je het allemaal in die verschillende gaten, het komt toch allemaal bij elkaar bij de afvalverwerking en het gaat in een verbrandingsoven. Ja, dat weet je niet. Ik hoor ook weleens geluiden maar ik denk het niet. Ik zou het anders flauw vinden als het afval op de werkplek wordt gescheiden.' (werknemer BDRR)

Een andere genoemde oorzaak voor het niet zorgvuldig scheiden van het afval door collega's is de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits (zie de factor attitude). Dit heeft als gevolg dat werknemers hun koffiebeker gedurende de dag als afvalcontainer gebruiken of op de werkplek het afval in een eigen afvalzak verzamelen. Het voorkomt dat werknemers iedere keer naar de centrale afvalunits hoeven te lopen, maar zorgt er wel voor dat aan het eind van de dag de koffiebeker met daarin het verzamelde afval en de afvalzak negen van de tien keer bij het restafval terecht komt. Ook hier is het gebruik van afvalzakken op de werkplek alleen geconstateerd in een traditionele werkomgeving. De volgende citaten illustreren dit:

'We hebben tegenwoordig geen prullenbakken meer, dat is inherent aan deze huisvesting. Dus wat er gebeurt is als je een boterham eet dan doe je het plastic zakje in het bekertje en vervolgens heb je gedurende de dag een stapeltje bekertjes. Het bovenste bekertje doe je dan bij het restafval en de rest van de bekertjes doe je dan in de juiste bak. Als iedereen dat doet dan heb je iedere dag alweer behoorlijk wat bekertjes die in de verkeerde bak terecht komen. Als het simpel is en ik heb alleen een plastic zakje dan haal ik het eruit en doe ik het bij het plastic, maar het gebeurt ook vaak dat ik denk hup. Ik bedoel ermee aan te geven dat je nooit honderd procent alles gescheiden kan verzamelen.' (werknemer BDRR flexibele werkomgeving)

'Er zijn ook mensen die hebben gewoon een plastic afvalzakje op hun kamer waar ze gedurende de dag hun afval in verzamelen en dan aan het eind van dag of week in een keer weggooien omdat ze dan niet elke keer heen en weer hoeven te lopen. Een eigen plastic afvalzakje omdat je natuurlijk geen prullenbak op je kamer hebt of iets. Voor het gemak. Ik gooi het dan eens in de week weg, maar dan gaat het natuurlijk negen van de tien keer bij het restafval. Dan ga je niet alles weer opnieuw scheiden. Als er geen prullenbak op je

kamer staat denk je, ja dan verzamel je het maar gewoon.’ (werknemer BDRR traditionele werkomgeving)

‘Je hebt altijd mensen die toch hun prullenbakje gebruiken, maar het daar staan te verdelen. Volgens mij houdt iedereen zich daar wel aan. Niet iedereen heeft zin om voor ieder wissewasje naar de afvalunits te lopen dus wordt het afval verzameld op de kamer. Het wordt dan volgens mij wel verdeeld en in het goeie vakje gegooid.’ (werknemer BDRR traditionele werkomgeving)

‘Ik denk dat er ook werknemers bij zijn die doen het afval in een afvalzak en die doen alles bij het restafval zeg maar, die zijn er ook. Dan zie ik gewoon een afvalzak met alles erin bij het restafval zitten. Die hebben niks gescheiden.’ (werknemer BDRR traditionele werkomgeving)

Tot slot is gemakzucht volgens de werknemers ook een oorzaak voor het niet zorgvuldig scheiden van het afval door collega's. Het interesseert werknemers niet of werknemers zijn zich niet altijd even bewust van hun eigen gedrag omdat zij er geen persoonlijk belang bij hebben. Volgens een van de werknemers wordt in tegenstelling tot het begin van de dag aan het eind van de dag het afval niet altijd even zorgvuldig gescheiden. De reden hiervan is dat werknemers aan het eind van dag snel naar huis willen en hierdoor onzorgvuldiger hun afval scheiden. De werknemers ervaren het door hun collega's niet altijd even zorgvuldig scheiden van het afval als jammer omdat uiteindelijk het beoogde resultaat niet wordt gerealiseerd. Het is onduidelijk hoe de drie genoemde oorzaken: de vraag of het scheiden van afval door de individuele werknemer zinvol is, de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunit en gemakzucht verband met elkaar houden.

De resultaten sluiten aan bij de conclusies uit een recent uitgevoerd onderzoek op initiatief van de beeldkrant, een interne website van de Belastingdienst, waaruit blijkt dat slechts 40 procent van de werknemers vindt dat de gemiddelde collega echt z'n best doet om mee te werken aan het scheiden van het afval. Daarnaast blijkt dat 36 procent van de werknemers vindt dat zij prima in staat worden gesteld om hun afval te scheiden, maar collega's (vaak) nog slordig zijn en 16 procent het systeem en/of proces niet efficiënt vindt terwijl de gemiddelde collega best wil meewerken. Tot slot blijkt dat een kleine minderheid van 8 procent simpelweg niet wil meewerken omdat zij er een hard hoofd in hebben. Het onderstaande tabel geeft de resultaten van het onderzoek weer.

Tabel 1: Resultaten poll afvalscheiding op initiatief van de beeldkrant

Afval scheiden. 'De baas' vraagt het ons, de afvalunits zijn erop ingericht, net als het verwerkingsproces. Hoe vind jij dat de gemiddelde collega ermee omgaat?

We worden er prima toe in staat gesteld, en de gemiddelde collega doet ook echt z'n best om mee te werken. (40%, 623 Stemmen)

We worden er prima toe in staat gesteld, maar o wat zijn we (vaak) nog slordig. (36%, 549 stemmen)

Ik vind het systeem en/of het proces niet efficiënt. Jammer, want de gemiddelde collega wil best meewerken. (16%, 249 Stemmen)

Ik vind het systeem en/of het proces niet efficiënt. Maar ook als dat wel zo was, ik heb nog een hard hoofd in de medewerking van de gemiddelde collega. (8%, 121 Stemmen)

Totaal aantal stemmers: 1.542

Startdatum: 9 mei 2014 / Einddatum: 18 mei 2014

Printpapierverbruik

Uit de resultaten blijkt dat volgens de werknemers niet alleen door henzelf maar ook door collega's veel printpapier wordt verbruikt. De redenen hiervan zijn: de aard van de werkzaamheden, de regel dat officiële documenten die naar de klant worden verstuurd niet dubbelzijdig mogen worden uitgeprint en de onderlinge fysieke controle van rapportages door douanewerknemers (zie de factor attitude). Volgens de werknemers is het eigenlijk onzin dat veel printpapier wordt verbruikt en kan er beduidend minder worden geprint. De overgang naar (volledig) digitaal ofwel papierloos werken binnen BDRR is dus wel degelijk mogelijk. De werknemers die volledig digitaal werken vinden dit in tegenstelling tot het gros van hun collega's prettig werken en hebben geen moeite met het lezen van rapporten vanaf een beeldscherm. Volgens deze werknemers is volledig digitaal werken binnen BDRR niet de manier van werken. Het is wat je als werknemer gewend bent en iets wat men moet aanleren. De volgende citaten illustreren dit.

'Ik denk dat het een kwestie is van wat je gewend bent. Ik vind het juist heel vervelend om hele stapels uit te printen. Dat kost tijd en vervolgens heb je een overleg waarin je driekwart van het papier niet gebruikt en gooi je het weer weg of het wordt in de kast gelegd waar je nooit meer naar kijkt. Ik denk dat lezen vanaf een beeldscherm iets is wat je moet aanleren. Mensen hebben ook moeten wennen om het van papier te lezen. Dat is dus een keuze. Het is wat je gewend bent.' (werknemer BDRR)

'Er worden nog steeds controledossiers op papier uitgevoerd. Ik denk dat men wel meer naartoe moet dat je het ook digitaal vastlegt. Ik denk dat je daar een stap in kunt maken. Het is ook beetje een manier van werken. Men was vroeger ook gewend dat je natuurlijk alles op papier deed en voor het reviewen van dossiers is het ook makkelijker als het op papier is. Niet iedereen werkt even makkelijk met digitale dossiers. Voor mensen die wat ouder zijn is dat wat moeilijker dan mensen die natuurlijk altijd met de digitale omgeving omgaan. Ik denk dat dit ook een achterliggende reden is.' (werknemer BDRR)

Uit de resultaten blijkt dat niet alleen oudere - maar ook jongere werknemers volledig digitaal werken niet prettig vinden.

Energieverbruik

Zoals bij de factor attitude is aangegeven zijn werknemers zich niet altijd even bewust over de wijze waarop het energieverbruik op kantoor verminderd kan worden. Het energieverbruik wordt door werknemers vaak gerelateerd aan de verlichting op kantoor. Daarnaast is gebleken dat in een traditionele werkomgeving anders wordt omgegaan met de verlichting op kantoor dan in een flexibele werkomgeving. Uit de resultaten blijkt dat werknemers in een flexibele werkomgeving vinden dat collega's beter zouden kunnen letten op de verlichting indien het kantoor wordt verlaten. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik zorg altijd dat de lichten uit zijn en er zijn heel veel collega's die dat niet doen. Die lopen gewoon weg. Dat doe ik thuis ook, vind ik vervelend als het aan blijft.' (werknemer BDRR flexibele werkomgeving)

'Ik moet vaak het licht uit doen. Ik denk dat men er wel op moet letten dat als je weg gaat en er niemand meer zit het licht uit moet. Ik denk dat mensen misschien snel naar huis willen. Ik denk dat het niet bewust is.' (werknemer BDRR flexibele werkomgeving)

De reden dat collega's in een flexibele werkomgeving niet altijd op de verlichting op kantoor letten is naast dat zij zich niet altijd even bewust van zijn, veelal in een grote ruimte zitten en altijd wel iemand aanwezig is. Daarnaast blijkt volgens een werknemer uit een traditionele werkomgeving dat het tussentijds uitzetten van de verlichting in de eigen werkkamer door collega's niet wordt gewaardeerd. Het volgende citaat illustreert dit:

'Ik weet trouwens wel dat een stukje verderop zit ook een gang en daar is iemand die het licht tussentijds uit doet als mensen er niet zijn. Dit wordt door sommige als heel vervelend ervaren. Dat als je terugkomt dat iemand dan het licht uit heeft gedaan. Ik kan nog herinneren dat ze achteraf commentaar hadden. Nu denk ik achteraf van misschien deed hij het uit milieuoverwegingen maar het werd niet gewaardeerd. Zo erg zit dat er schijnbaar in.' (werknemer BDRR traditionele werkomgeving)

Reisgedrag

Uit de resultaten blijkt dat het voor de werknemers onduidelijk is wat het beleid met betrekking tot het reizen tussen het werk-werkverkeer is. Het volgende citaat illustreert dit:

'Wat is nou eigenlijk het beleid. Ik weet eigenlijk niet of het beleid is alleen als je niet met het openbaar vervoer naar de gewenste bestemming kan pak je de dienstauto of pak je de dienstauto omdat de klant dan ziet dat de douane er is. Weet ik eigenlijk niet. Zijn zaken die niet echt duidelijk zijn of waarover niet is nagedacht.' (werknemer BDRR).

De interne regel binnen BDRR is dat voor het reizen naar de Belastingdienstkantoren standaard het openbaar vervoer wordt gebruikt en voor klantbezoeken standaard de dienstauto wordt gebruikt. Echter blijkt dat als men op klantbezoek moet naar een bedrijf dat goed bereikbaar is met het openbaar vervoer toch de dienstauto wordt gebruikt. Volgens een van de werknemers doet men dit uit gewoonte. Het volgende citaat illustreert dit: *'als we op klantbezoek moeten dan reserveren we standaard de dienstauto en als we naar een andere douanekantoor moeten dan gaan we standaard met het openbaar vervoer.'*

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat collega's die op klantbezoek gaan de dienstauto alleen voor zichzelf reserveren. Dit zou volgens één van de werknemers efficiënter kunnen door meerdere klantbezoeken te clusteren. Hierdoor ontvangt de klant geen verschillende collega's meer. Dit is volgens een werknemer niet alleen efficiënt voor het werk maar ook minder belastend voor het milieu en de klant.

Tot slot wordt het elektrisch rijden door een van de werknemers aangemoedigd. Het volgende citaat illustreert dit:

'Ik vind de elektrische auto super rijden. Ik heb het gepromoot. Ik doe niks anders dan promoten op het werk van ga nou met die elektrische auto rijden, zeker hier in de stad. Je kan er geloof ik 150 kilometer mee rijden. Dat is niet veel, maar alleen voor hier in de stad prima. Het is een heerlijke wagen ik heb het al tegen iedereen gezegd.' (werknemer BDRR)

Aanspreken collega's

Uit de resultaten blijkt dat het gros van de werknemers hun collega's niet aanspreken als zij energie of printpapier verspillen of hun afval niet zorgvuldig scheiden. Voorkomende argumenten zijn: *'het heeft geen zin, ieder zijn eigen verantwoordelijkheid, ik wil niet bemoederend of belerend overkomen, ik vind het niet mijn taak, ik heb het te druk met mijn eigen werkzaamheden en ik heb geen zin om politieagent te spelen.'* Werknemers die wel hun collega's aanspreken doen dit voornamelijk als het afval niet zorgvuldig wordt gescheiden. Een aantal werknemers bevestigen dit. Zij hebben het gevoel dat indien het afval niet zorgvuldig wordt gescheiden collega's hier wat van zeggen. De volgende citaten illustreren:

'Ik heb het idee dat we onderling wel wat van zeggen als we zien dat iemand het afval niet zorgvuldig scheidt. Dus dat we met z'n allen wel begrijpen waarvoor je het doet.' (werknemer BDRR)

'Er wordt ook wel gezegd van joh scheid eens je afval als ze alles in een bakje gooien. Is een kleine moeite om ff die bekertjes door het gat te proppen.' (werknemer BDRR)

Daarnaast spreken werknemers die (volledig) digitaal werken hun collega's aan als er printpapier wordt verspild. De volgende citaten illustreren dit:

'Maar wat betreft die controledossiers daar spreek ik collega's wel op aan. Dat ik het ook een beetje onzinnig vind dat dingen dubbel worden gedaan. Dat je het ook digitaal kan vastleggen. Dat bijvoorbeeld in een dossier zaken digitaal worden opgeslagen en dan wordt dat ook nog uitgeprint in het papierendossier. Ik denk dat het een beetje overbodig is. Ik krijg niet heel veel reacties terug van collega's. Ik heb het idee dat hun gedrag hetzelfde blijft dus geen verandering in komt.' (werknemer BDRR)

'Kijk dat wel of niet veel uitprinten daar hebben we onderling ook wel discussie over. Iedereen moet het natuurlijk zelf weten. Als de een stapels papier heeft liggen en de ander niks dan heb je daar weleens over. De een zal zeggen dat kost weer een boom de ander zal zeggen maar zo kan ik het beter lezen. Ik denk dat als je er maar vaak genoeg een grap over maakt dat iemand dan een keer erover na gaat denken.' (werknemer BDRR)

Houding leidinggevende

Uit de resultaten blijkt dat volgens de werknemers de houding van hun leidinggevende als neutraal kan worden beschouwd. Veel voorkomende antwoorden op de vraag hoe is de houding van uw leidinggevende ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag zijn: *'weet ik niet of nooit iets van gehoord of gemerkt.'* Daarnaast blijkt dat de werknemers door hun leidinggevende niet worden aangesproken als zij energie of printpapier verspillen of hun afval niet zorgvuldig scheiden. Hierdoor wordt door de werknemers geen druk vanuit de leidinggevende voor het vertonen van duurzaam gedrag ervaren. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik vraag me af of zij daarmee bezig zijn. Ik zou geen voorbeeld kunnen noemen waarvan ik zeg die teamleider heeft mij erop gewezen dat ik dit anders moet doen of dat anders moet doen waardoor ik duurzamer gedrag vertoon. Misschien dat ze dat wel zijn hoor, maar dat ik dat niet door heb. Ik denk niet dat ze er echt mee bezig zijn.' (werknemer BDRR)

'We hebben volgens mij nooit over gehad. Ja, de afvalunits staan er en er staat duidelijk plastic hier, bekertje hier. Dus ik denk niet dat hij zoiets heeft van we moeten bij een vergadering ofzo daar ook nog attent op maken.' (werknemer BDRR)

'Ik merk niet echt dat hij werknemers aanspreekt. Het is niet zo dat we speeches krijgen van nou let daar op of let daar op. Dat niet.' (werknemer BDRR)

'De temleider zelf heb ik nog nooit gehoord van joh denken jullie aan het printen want, doe het licht uit want, nee. Hij zou op deze manier een bijdrage kunnen leveren en dan bedoel ik dus puur de communicatie.' (werknemer BDRR)

Tot slot is volgens de werknemers nooit tijdens een werkoverleg besproken hoe zij duurzamer kunnen werken en hiermee een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Er wordt hooguit door de leidinggevende gecommuniceerd dat er (nieuwe) facilitaire voorzieningen zoals: nieuwe afvalunits en printpasjes worden aangeboden. Zoals is gebleken uit de resultaten van een pilot in 2006 en 2007 naar 'duurzaam werken' bij de Belastingdienst in Helmond is het geven van het goede voorbeeld door de leidinggevende en het aangaan van de dialoog met werknemers essentieel voor het creëren van draagvlak, bewustwording en betrokkenheid. Het aangaan van de dialoog met werknemers leidt ertoe dat werknemers geneigd zullen zijn om zich te conformeren aan de opvatting van hun leidinggevende.

6. Waargenomen gedragscontrole

Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) is naast de attitude en subjectieve norm een derde factor van invloed op het gewenste gedrag: waargenomen controle over het gedrag ('*perceived behavioral control*'). De factor waargenomen gedragscontrole is gesplitst in twee afzonderlijke componenten: capaciteit ofwel het in staat zijn tot het vertonen van een bepaald gedrag en gelegenheid ofwel het in staat worden gesteld door de omstandigheden. De factor waargenomen gedragscontrole kan zowel direct als indirect van invloed zijn op het gewenste gedrag.

Materiële capaciteit

Uit de resultaten blijkt dat werknemers over het algemeen over voldoende ondersteunde hulpmiddelen beschikken om duurzaam gedrag te vertonen. Dit wordt door de werknemers als prettig en luxe ervaren. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik bedoel alles wat ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen heb ik. Dat bevalt goed. Ik heb daar geen op- of aanmerkingen over.' (werknemer BDRR)

'Dat is bij ons denk ik heel goed geregeld. Zeker de laatste jaren omdat wij ook in een flexibele werkomgeving zitten. Wij zijn een heel mobiel team.' (werknemer BDRR)

'Ik heb volgens mij alles tot mijn beschikking. Ik heb een laptop, een tablet en ook een telefoon. Dat is luxe.' (werknemer BDRR)

Alle werknemers van BDRR beschikken over een laptop. Het maakt tijd- en plaats onafhankelijk werken mogelijk en stimuleert het thuiswerken. Dit leidt ertoe dat werknemers over het algemeen niet of minder hoeven te reizen tussen het woon-werkverkeer en werk-werkverkeer. Daarnaast blijkt dat niet alle werknemers beschikken over een tablet. Of de vanuit milieuoogpunt tablet een toevoeging is op de laptop waarover werknemers al beschikken is een discussiepunt. Voor sommige werknemers is de tablet geen toevoeging op

de laptop. De reden hiervan is dat de laptop de voorkeur van werken heeft. Volgens de werknemers kun je met een laptop prettiger digitaal werken en bevat het meer geheugen dan een tablet. Het enige nadeel van een laptop is dat in tegenstelling tot een tablet het geen 3G functie bevat. Dit heeft als gevolg dat als werknemers buiten de Belastingdienstkantoren werkzaam zijn zij geen bereik hebben. Daarentegen zou voor sommige werknemers een tablet een toevoeging zijn op de laptop. Het zou volgens de werknemers naast een beter bereik leiden tot minder printpapierverbruik tijdens werkoverleggen. Het volgende citaat illustreert dit:

'Een tablet neem je makkelijker mee naar een overleg en dan is het makkelijker als je documenten van een overleg niet hoeft uit te printen. De praktijk leert dat je 95 procent van wat je hebt uitgeprint tijdens een overleg niet eens doorneemt.' (werknemer BDRR)

De vraag is of vanuit milieuoogpunt minder printpapierverbruik opweegt tegen meer energieverbruik. Volgens een werknemer zou de tablet vervangen kunnen worden door een mobiele telefoon met een 3G functie. Niet alle werknemers binnen BDRR beschikken namelijk over een mobiele telefoon met een 3G functie. Hierdoor hebben de werknemers niet alleen buiten de Belastingdienstkantoren bereik, maar hebben werknemers ook minder apparatuur nodig en wordt er minder energie verbruikt. Tot slot blijkt dat alle werknemers over een mobiliteitskaart beschikken, waardoor reizen met het openbaar vervoer tussen het woon-werkverkeer en werk-werkverkeer wordt gestimuleerd. Daarentegen vinden werknemers het een nadeel dat reizen met het openbaar vervoer in de privé tijd met de huidige mobiliteitskaart niet wordt gestimuleerd. Volgens een werknemer kon men voorheen in de privé tijd met de mobiliteitskaart wel gratis reizen met het openbaar vervoer. De volgende citaten illustreren dit:

'Het voordeel van een abonnement was dat je in het weekend ook gratis kunt reizen. Dan kon je ook binnen jouw traject en ook in de pauze vrij reizen en nu wordt per rit afgerekend. Je bent de voordelen die je bij een abonnement had kwijt, dus voorheen werd zelfs in het weekend duurzaam gedrag gestimuleerd en nu niet meer. Jammer dat je dat voordeel kwijt bent.' (werknemer BDRR)

'Ik denk dat er heel veel mensen zijn, die in principe de auto zouden pakken als ze de mobiliteitskaart niet zouden krijgen. Alleen wat ik wel jammer vind van de huidige kaart is dat als ik in de pauze bijvoorbeeld even naar het centrum wil of de andere kant op dan moet je dus zelf betalen, want je mag het niet privé gebruiken. Hiervoor hadden we een jaartrajectkaart en dan kon ik dus hier in de buurt gewoon gratis in het openbaar vervoer stappen.' (werknemer BDRR)

Mentale capaciteit

Uit de resultaten blijkt dat werknemers over het algemeen onvoldoende worden geïnformeerd over de wijze waarop zij binnen de Belastingdienst het milieu zo min mogelijk kunnen belasten. Volgens de werknemers wordt er niet of nauwelijks gecommuniceerd en is duurzaamheid binnen de organisatie geen terugkerend thema dat onder de aandacht wordt gebracht. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik heb nou niet het gevoel dat het een terugkerend thema is waardoor je merkt dat ze bij de Belastingdienst ermee bezig zijn. Dat gevoel heb ik in ieder geval niet.' (werknemer BDRR)

'De communicatie is er niet echt of ik zie het niet.' (werknemer BDRR)

Daarentegen vinden sommige werknemers dat zij wel voldoende worden geïnformeerd in de vorm van posters bij de liften, nieuwsberichten op de beeldkrant en aanplakbiljetten boven de afvalunits om een zorgvuldige afvalscheiding te stimuleren. De volgende citaten illustreren dit:

'Ik vind het wel goed gaan. Ik kan wel heel veel dingen terugvinden. Wat ik al zei van die afvalscheiding, dan wordt je geattendeerd van we hebben nieuwe afvalbakken.' (werknemer BDRR)

'Wel goed geïnformeerd, want het hangt hier vol met posters en er verschijnen ook regelmatig berichtjes op de beeldkrant. Bij de afvalunits hangen ook vaak aanplakbiljetten die duidelijk maken wat de bedoeling is. Als er weer een actie is over duurzaam werken dan hangt dat ook weleens bij de liften. Weet je wat het is als je het niet wilt zien dan hoef je het ook niet te zien, maar het wordt je ook niet onmogelijk gemaakt om het wel te zien. Het staat gewoon tussen de standaard berichten.' (werknemer BDRR)

'Ja, wel goed geïnformeerd. Als er dingen zijn die spelen op dat punt dan wordt dat via de beeldkrant wel kenbaar gemaakt of er worden aanplakbiljetten opgehangen.' (werknemer BDRR)

Echter wordt door de werknemers die de communicatie als onvoldoende beschouwen, aangegeven dat zij te weinig worden geïnformeerd. De werknemers zien wel dat de Belastingdienst bewust bezig is met het faciliteren van een duurzame bedrijfsvoering zoals: het plaatsen van centrale afvalunits voor het gescheiden inzamelen van het afval, het invoeren van printpasjes en het aanbieden van elektrische auto's en hier ter kennisgeving over communiceren. Echter ontbreekt volgens een werknemer het achterliggende verhaal over hoe duurzaamheid in de aangeboden facilitaire voorzieningen een rol speelt. Een concreet voorbeeld hiervan is dat bij het aanbieden van de centrale afvalunits het volgens de werknemers ontbreekt aan informatie over wat de vervolgstappen zijn nadat het afval

gescheiden is ingezameld in de afvalunits en hoe het afval uiteindelijk verwerkt wordt. Dit zou eventuele misopvattingen over het scheiden van afval kunnen voorkomen. Duurzaamheid wordt volgens de werknemers naast het aanbieden van facilitaire voorzieningen en hier ter kennisgeving over communiceren niet actief onder de aandacht gebracht. Dit zou volgens de werknemers verbeterd kunnen worden. De volgende citaten illustreren dit:

'Het is meer dat je ziet dat ze er bewust mee omgaan, zoals die afvalunits maar het is niet zozeer dat er echt over geïnformeerd wordt door nieuwsbrieven ofzo. Op het intranet kijk ik wel vaak naar nieuwsberichten maar het is niet heel erg actief. Zou wel beter kunnen.' (werknemer BDRR)

'Kijk ze zeggen er komt bijvoorbeeld een nieuwe printer waarbij je een pasje moet gebruiken en that's it. Er staat niet achter dat het ook bijdraagt aan duurzaamheid. Dus dat zou wel beter kunnen.' (werknemer BDRR)

'Nee, ik vind dat daar eigenlijk te weinig over wordt gecommuniceerd. Wat ik al zei er zijn al wat faciliteiten en daar wordt dan wel gebruik van gemaakt. Maar nee er is niet nog een extra impuls. Wat je wel merkt is dat mensen denken er wel af en toe aan en dan zakt de aandacht toch weer weg.' (werknemer BDRR).

Gelegenheid

Uit de resultaten blijkt dat werknemers door hun werkomgeving voldoende in de gelegenheid gesteld worden om duurzaam gedrag op de werkvloer te vertonen, alleen zou dit verbeterd kunnen worden. Ten eerste worden de werknemers wel in de gelegenheid gesteld voor het gescheiden inzamelen van het afval maar is volgens de werknemers de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits groot (zie de factor attitude). Dit heeft als gevolg dat werknemers hun koffiebeker gedurende de dag als afvalcontainer gebruiken of op de werkplek het afval in een eigen afvalzak verzamelen. Het voorkomt dat werknemers iedere keer naar de centrale afvalunits hoeven te lopen maar zorgt er wel voor dat aan het eind van de dag de koffiebeker met daarin het verzamelde afval en de afvalzak negen van de tien keer bij het restafval terecht komt. Het gebruik van afvalzakken op de werkplek is geconstateerd in een traditionele werkomgeving. Ten tweede is over het gebruik van de centrale afvalunit een opmerking geplaatst. Volgens een van de werknemers is de unit voor gft-afval te klein. Dit heeft als gevolg dat de unit snel vol zit en het gft-afval uiteindelijk bij het restafval terecht komt. Het volgende citaat illustreert dit:

'Ik vind de afvalunits niet altijd logisch ingedeeld. Er is een heel kleine unit voor gft-afval en dat zit altijd bagger vol. Dan willen mensen het toch erin stoppen en wordt het een zootje.'

Als het vol zit dan gooi je het in de unit ernaast. Ik weet niet of daar helemaal goed over is nagedacht.’ (werknemer BDRR)

Ten derde is geconstateerd dat een aantal werknemers in een traditionele werkomgeving vanwege gebouwtechnische redenen geen invloed kunnen uitoefenen op de verlichting in hun werkkamer. Dit heeft als gevolg dat er onnodig energie in de vorm van elektra wordt verspild. Het volgende citaat illustreert dit:

‘Sommige lichtschakelaars zijn in drie kamers actief. Als wij hier aan het werk zijn dan gaat in drie andere kamers ook nog de verlichting aan. Dat is wel vervelend en niet echt efficiënt. Waar ik vroeger zat waren drie kamers en dat is nu een grote ruimte geworden. Dus er is wel vanwege de verbouwing het een en ander veranderd, maar de lichtschakelaars hebben ze niet vervangen. Stond niet in de opdracht denk ik.’ (werknemer BDRR)

Tot slot bestaat het wagenpark van BDRR uit tien dienstauto's; waarvan negen dieselauto's een elektrische auto. Het elektrisch rijden zijn volgens de werknemers indien men een grotere afstand kan afleggen uitgebreid kunnen worden.

Inrichting fysieke werkomgeving

Uit de resultaten blijkt dat de inrichting van de fysieke werkomgeving invloed heeft op het printpapierverbruik, energieverbruik en de mate van afvalscheiding door werknemers. Dit is zowel door werknemers uit een traditionele – als flexibele werkomgeving geconstateerd.

Zo beschikken werknemers in een flexibele werkomgeving in tegenstelling tot werknemers in een traditionele werkomgeving over minder opslagruimte waardoor men minder printpapier kan bewaren. De werknemers in een flexibele beschikken namelijk veelal over een kluisje en de werknemers uit een traditionele werkomgeving beschikken veelal over een eigen werkkast op de kamer. Dit heeft indirect invloed op het printpapierverbruik door werknemers. Het ontmoedigt werknemers om eindeloos te printen.

Daarnaast is er een verschil geconstateerd tussen de wijze waarop er met het energieverbruik door werknemers in een traditionele – en flexibele werkomgeving wordt omgegaan (zie de factor attitude). Zo is gebleken dat werknemers uit een flexibele werkomgeving weinig invloed uit kunnen uitoefenen op de verlichting. De reden hiervan is dat werknemers van BDRR in een flexibele werkomgeving veelal in een grote ruimte zitten waardoor er altijd wel iemand aanwezig is en de verlichting aan is. In een traditionele werkomgeving zal men eerder de verantwoordelijkheid nemen om de verlichting van de eigen werkkamer aan het einde van een werkdag uit te zetten. Tevens beschikken de concentratiewerkplekken in een flexibele werkomgeving over lichtsensoren waardoor het licht automatisch uit gaat als niemand zich in deze ruimte bevindt. Dit is echter een technisch aspect dat ook invloed heeft op het energieverbruik.

Daarnaast is geconstateerd dat in een flexibele werkomgeving in tegenstelling tot een traditionele werkomgeving geen afval op de werkplek wordt verzameld. De reden hiervan is dat werknemers in een flexibele werkomgeving niet over een eigen vaste werkplek beschikken waardoor men veel meer geordend en georganiseerd te werk dient te gaan. Zoals een van de werknemers aangeeft: *'misschien is het morgen jouw werkplek niet meer.'*

Tot slot blijkt dat werknemers in een flexibele werkomgeving veel meer over het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid beschikken. Dit bevordert het *'wij-gevoel'* omdat zij veelal in een grote ruimte met diverse werknemers werkzaam zijn. Daarnaast is ongepast gedrag in een flexibele werkomgeving eerder zichtbaar dan in een traditionele werkomgeving. Werknemers in een flexibele werkomgeving hebben het idee dat je meer van elkaar ziet waardoor je eerder op elkaars gedrag gaat of kunt letten. Het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en zichtbaarheid hebben indirect invloed op de mate van afvalscheiding, energieverbruik en printpapierverbruik door werknemers. De volgende citaten illustreren dit:

'Bij het inrichten van de flexibele werkomgeving was de gedachte het printpapierverbruik terug te dringen. Wij kregen ook veel minder kastruimte. Dus je moest bewust nadenken wat je aan papier wilde bewaren ook voor de toekomst zodat je minder in die kast blijft stoppen zeg maar.' (werknemer BDRR flexibele werkomgeving)

'Het is wel zo als je geen eigen werkkamer hebt dan ga je niet je afval op je werkplek verzamelen dan gooi je het wel sneller gelijk weg. Daarnaast hebben ze in een flexibele werkomgeving ook allemaal kamertjes als daar niemand zit gaat het licht automatisch uit. Dat hebben wij in een traditionele werkomgeving niet. Ik denk dus dat een flexibele werkomgeving eerder stimuleert om duurzamer gedrag te vertonen. Daarnaast heb ik een kast in mijn kamer staan waardoor ik heel makkelijk kan zeggen: ik print het uit en leg het in mijn kast als ik het ooit nodig heb dan ligt het in de kast. Als je in flexibele werkomgeving zit heb je een kluisje. Je kan dan niet eindeloos printen of je moet alles mee naar huis hebben. Dat doe je niet. Zo een vaste werkplek zorgt ervoor dat je makkelijk stukken gaat printen. Daarnaast heb ik een eigen bureau daar kan je allemaal dingen op neerleggen als je geen eigen werkplek hebt moet je veel meer opgeruimd en georganiseerd werken. Dat wordt veel meer gestimuleerd in zo een flexibele werkomgeving dan wanneer je op een kamer in een traditionele werkomgeving zit.' (werknemer BDRR traditionele werkomgeving)

'Ik kan me voorstellen als je eigen werkplek hebt wat natuurlijk bij ons wel het geval is dat je dan sneller in de verleiding komt om je afval te verzamelen en niet op te ruimen en meer uit te printen. Kijk als je in een flexibele werkomgeving werkt en je hebt weinig opslagruimte dan ga je niet veel bewaren. Als je die opslagruimte wel hebt en je weet zeker dat er morgen

niemand anders zit dan zou je kunnen denken dan laat ik het staan en ruim ik het niet op. Ik denk dat een flexibele werkomgeving je meer dwingt om duurzaam te werken omdat je daar iedere keer de boel op moet ruimen omdat het morgen misschien jouw werkplek niet meer is.' (werknemer BDRR traditionele werkomgeving)

'Stel dat ik in een traditionele werkomgeving zou zitten dan zou ik ervoor zorgen dat het licht uit is, dat zou ik bij een andere niet zo gauw doen. Hier in een flexibele werkomgeving heb je natuurlijk een ruimte waar je dat dan sneller doet. Dus in die zin zou het misschien wel effect kunnen hebben. Daarnaast heb je in een AGH omgeving uiteindelijk minder werkplekken nodig. Je zit hier met 60 man en je hebt hier maar 40 werkplekken nodig omdat er altijd wel mensen op pad zijn en dat scheelt stukje oppervlakte en uiteindelijk ook energie.' (werknemer BDRR flexibele werkomgeving)

'Wat je merkt is dat je meer van mensen ziet, dus mensen kunnen wel sneller op je letten. Dus als mensen ongepast gedrag vertonen is dat in een flexibele werkomgeving eerder zichtbaar.' (werknemer BDRR flexibele werkomgeving)

5.2 Terugkoppeling conceptueel model

In deze paragraaf worden de resultaten van het empirisch onderzoek gekoppeld aan het conceptueel model (zie paragraaf 3.4). Het conceptueel model bestaat uit de volgende drie theorieën: theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991), Triade-model (Poiesz, 1999) en het Norm Activation Model (Schwartz, 1977). Elk van de drie theorieën belichten vanuit een andere invalshoek het menselijk gedrag. De drie theorieën tezamen hebben in totaal zes oorzaken ten aanzien van duurzaam gedrag in kaart gebracht. In principe komt het neer op de aanname dat de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag kan worden gestimuleerd door de volgende factoren: probleembesef, besef van verantwoordelijkheid, attitude, motivatie, subjectieve norm, en waargenomen gedragscontrole.

Uit de resultaten is gebleken dat het gedrag van werknemers niet altijd weloverwogen is. De werknemers handelen veelal uit gewoonte en/of eigenbelang. Ook is gebleken dat werknemers veelal hun eigen gedrag goed praten. Een concreet voorbeeld is het volledig digitaal werken. Werknemers vinden het over het algemeen lastig om volledig digitaal te werken. De voornaamste reden hiervan is dat werknemers graag iets tastbaars voor zich hebben zodat zij zaken niet over het hoofd zien, makkelijker kunnen arceren en het prettiger lezen vinden. Ondanks de mogelijkheid om volledig digitaal te werken praten werknemers dus veelal hun eigen gedrag goed. Daarnaast is gebleken dat werknemers wel beschikken over het besef van de eigen verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid van anderen maar hun houding ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag over het algemeen als negatief kan worden beschouwd. Tot slot is uit de resultaten gebleken dat de factoren elkaar (wederzijds) beïnvloeden en in onderlinge samenhang bekeken dienen te worden. Zo ervaren de werknemers van BDRR zowel door hun collega's als hun leidinggevende geen sociale druk ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag. Dit beïnvloedt de houding van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag. Daarnaast beïnvloedt de factor gelegenheid ook de houding van werknemers. Daarentegen blijkt dat ook al worden werknemers in de gelegenheid gesteld voor het vertonen van duurzaam gedrag, zoals het beschikbaar stellen van afvalunits voor het gescheiden inzamelen van het afval wel bereid zijn voor het scheiden van het afval maar vervolgens het afval niet altijd even zorgvuldig wordt gescheiden. De factor gelegenheid beïnvloedt de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag maar leidt niet altijd tot het daadwerkelijk vertonen van duurzaam gedrag. Het is voornamelijk de subjectieve inschatting van werknemers die bepaalt of het vertonen van duurzaam gedrag werkelijk plaatsvindt.

Hoofdstuk 6: Conclusie & advies

In dit afsluitende hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 6.1 komen de belangrijkste conclusies aanbod. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 enkele aanbevelingen gepresenteerd. De aanbevelingen vloeien voort uit de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Tot slot wordt in paragraaf 6.3 het hoofdstuk afgesloten met een discussie. Hierin wordt gereflecteerd op het onderzoek en zullen een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden besproken.

6.1 Conclusie

In de volgende subparagrafen worden de drie deelvragen beantwoord. De antwoorden op de deelvragen leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

6.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *Wat is de houding van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst?*

De houding van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst kan over het algemeen als negatief worden beschouwd. Dit betekent niet dat werknemers tegen het vertonen van duurzaam gedrag zijn maar dat werknemers niet over voldoende probleembesef beschikken. Zo heeft volgens de werknemers de huidige milieubelasting wel invloed maar niet een steeds grotere invloed op natuur, mens en samenleving. Volgens de werknemers wordt er steeds meer nagedacht om de milieubelasting te verminderen. Dit neemt niet weg dat de maatregelen juist getroffen worden omdat de invloed van de milieubelasting in de toekomst een steeds duidelijke zichtbare invloed zal hebben. Ook wordt een spanning tussen enerzijds de getroffen maatregelen om de milieubelasting te verminderen en de toenemende welvaart ervaren. Daarnaast zijn ondanks de veranderende weersomstandigheden in Nederland maar ook wereldwijd de effecten van de milieubelasting voor de werknemers niet altijd even zichtbaar. Over de invloed van de mens op klimaatverandering wordt ook getwist. Hiermee wordt het feitelijke probleem -de invloed van de mens op klimaatverandering- in principe ontkent en kunnen morele kosten zoals schuldgevoelens worden vermeden. Het IPCC van de Verenigde Naties bevestigt de invloed van de mens op klimaatverandering door de uitstoot van broeikasgassen (KNMI, 2014).

Daarentegen beschikken werknemers wel over het besef van de eigen verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid van anderen, maar zijn werknemers niet altijd bewust van de wijze waarop zij -in tegenstelling tot hun privéomgeving- binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst een bijdrage kunnen leveren aan de vermindering van de milieubelasting. Uit de resultaten is gebleken dat werknemers veelal handelen uit eigen belang. Het gedrag van

de werknemers is niet altijd weloverwogen. Daarnaast handelen werknemers veelal uit gewoonte en praten werknemers veelal hun eigen gedrag goed.

Zo wordt het afval door werknemers niet altijd zorgvuldig gescheiden. De voornaamste reden hiervan is de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits en onvoldoende ruimte voor het scheiden van het gft-afval. Dit heeft als gevolg dat de centrale afvalunits onzorgvuldig worden gebruikt en er vervuiling optreedt in het recyclebaar afval. Daarnaast wordt niet overal in het gebouw het gescheiden inzamelen van het afval gestimuleerd. Zo zijn in het bedrijfsrestaurant van BDRR geen aanpassingen verricht om afvalscheiding mogelijk te maken. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn dat werknemers het scheiden van afval op de werkplek niet serieus nemen.

Wat betreft het energieverbruik blijkt dat werknemers in tegenstelling tot hun privéomgeving niet altijd even bewust zijn over de wijze waarop het energieverbruik op kantoor verminderd kan worden. Het energieverbruik wordt door de werknemers vaak gerelateerd aan de verlichting op kantoor. Naast de verlichting op kantoor weten werknemers vaak niet wat zij nog meer kunnen doen om het energieverbruik op kantoor te verminderen. Hierdoor kan worden gesteld dat het bij de werknemers aan bewustwording van de mogelijkheden tot het besparen op energieverbruik op kantoor ontbreekt.

Het reisgedrag van werknemers tussen het woon-werkverkeer kan over het algemeen als positief worden beschouwd. Het gros van de werknemers legt de afstand tussen het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer of de fiets af. Alhoewel dit niet zozeer uit milieuoogpunt is maar vanuit door de werknemers in ogenschouw genomen persoonlijke kosten en baten zoals: gratis reizen met de mobiliteitskaart, goede bereikbaarheid, tijdwinst, praktisch, vermijden van file en gezondheidsoverwegingen. De mobiliteitskaart is een overweging maar niet de enige overweging om de afstand tussen het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer af te leggen. Het is vaak een combinatie van en gratis reizen en bijvoorbeeld prettig reizen. Daarnaast wordt het reizen met de auto tussen het woon-werkverkeer ontmoedigd doordat de kilometervergoeding voor het reizen met de auto laag is en er volgens de werknemers weinig parkeergelegenheid in de parkeergarage is en men betaald dient te parkeren in de parkeergarage. Daarentegen kan het reisgedrag van werknemers tussen het werk-werkverkeer als negatief worden beschouwd. De afstand tussen het werk-werkverkeer wordt door de werknemers veelal afgelegd met de dienstauto. De interne regel binnen BDRR is dat voor het reizen tussen de Belastingdienstkantoren standaard het openbaar vervoer wordt gebruikt en voor klantbezoeken standaard de dienstauto wordt gebruikt. Daarnaast staat het elektrisch rijden binnen BDRR nog in de kinderschoenen. Het elektrisch rijden wordt niet voldoende gestimuleerd en is volgens de werknemers niet praktisch. Het nadeel van het elektrisch is dat werknemers slechts 150

kilometer onafgebroken kunnen rijden en het ongeveer een werkdag duurt voor de accu volledig is opgeladen. De werknemers zijn bereid om meer gebruik te maken van de elektrische dienstauto indien deze een grotere afstand kan afleggen. Daarentegen is de elektrische auto goed inzetbaar voor het afleggen van korte afstanden. De fiets is voor het reizen tussen het werk-werkverkeer geen favoriet vervoersmiddel.

Tot slot is gebleken dat ondanks steeds meer rapporten digitaal beschikbaar worden gesteld werknemers over het algemeen veel printpapier verbruiken. Dit heeft onder andere te maken met de aard van de werkzaamheden. Daarnaast is het de regel dat officiële documenten die naar de klant worden verstuurd standaard enkelzijdig moeten worden uitgeprint. Documenten die voor intern gebruik worden gehanteerd moeten standaard dubbelzijdig worden uitgeprint. Daarentegen blijkt dat documenten die voor intern gebruik gehanteerd worden in de praktijk vaak enkelzijdig worden uitgeprint. De redenen hiervan zijn volgens de werknemers omdat dubbelzijdig niet prettig leest, het makkelijker arceert en de printer wordt ingesteld op standaard enkelzijdig printen in plaats van standaard dubbelzijdig printen. Een ander genoemde reden dat werknemers over het algemeen veel printpapier verbruiken is dat werknemers het lastig vinden om volledig digitaal te werken. Dit omdat werknemers het lezen van rapporten vanaf een beeldscherm niet prettig lezen vinden. Tot slot hebben werknemers die wel volledig digitaal werken geen moeite met het lezen van rapporten vanaf een beeldscherm. Opmerkelijk is dat niet alleen oudere – maar ook jongere werknemers volledig digitaal werken niet prettig vinden.

6.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: *Welke factoren zijn van invloed op de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst?*

Naast de houding van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag beïnvloeden factoren als motivatie, subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag.

Motivatie

De werknemers worden door de Belastingdienst niet voldoende gemotiveerd voor het vertonen van duurzaam gedrag. Om te beginnen zijn werknemers over het algemeen niet intrinsiek gemotiveerd voor het vertonen van duurzaam gedrag. Daarentegen hebben werknemers wel interesse in het vertonen van duurzaam gedrag zolang de facilitaire voorzieningen of ideeën aangedragen worden. Deze moeten praktisch uitvoerbaar zijn en passen binnen hun belevingswereld. De interesse van werknemers kan dus opgewerkt worden door het nemen van technische en organisatorische maatregelen.

Daarnaast blijkt dat de reeds genomen technische en organisatorische maatregelen werknemers het gevoel geven dat zij voldoende gemotiveerd worden door de Belastingdienst. Dit bevestigt dat werknemers geïnteresseerd en hiermee bereid zijn in het vertonen van duurzaam gedrag zolang de facilitaire voorzieningen worden aangedragen. Daarentegen vinden een deel van de werknemers de getroffen technische en organisatorische maatregelen niet voldoende om te stellen dat zij door de Belastingdienst gemotiveerd worden voor het vertonen van duurzaam gedrag. De inspirerende en motiverende rol van de Belastingdienst ontbreekt.

Subjectieve norm

De werknemers ervaren zowel vanuit collega's als van hun leidinggevende geen sociale druk voor het vertonen van duurzaam gedrag.

De houding van collega's ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag kan over het algemeen als negatief worden beschouwd. Zo wordt volgens de werknemers het afval door collega's niet altijd zorgvuldig gescheiden. De genoemde oorzaken voor het niet zorgvuldig scheiden van het afval door collega's zijn: de vraag of het scheiden van afval door de individuele werknemer zinvol is, de te grote afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunit en gemakzucht. Het gebruik van afvalzakken op de werkkamer is -vanwege de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits- geconstateerd in een traditionele werkomgeving. De drie genoemde oorzaken hebben als gevolg dat de centrale afvalunits onzorgvuldig worden gebruikt en er vervuiling in het recyclebaar afval optreedt.

Daarnaast wordt volgens de werknemers veel printpapier door collega's verbruikt. Volledig digitaal werken is binnen BDRR niet de manier van werken. Het is wat je als werknemer gewend bent en iets wat men moet aanleren. Het energieverbruik wordt zoals eerder is aangegeven door werknemers vaak gerelateerd aan de verlichting op kantoor. Uit de resultaten blijkt dat werknemers uit een traditionele werkomgeving anders omgaan met de verlichting op kantoor dan werknemers uit een flexibele werkomgeving. Zo blijkt dat werknemers uit een flexibele werkomgeving vinden dat collega's beter zouden kunnen letten op de verlichting indien het kantoor wordt verlaten. Het tussentijds uitzetten van de verlichting in een traditionele werkomgeving wordt door collega's niet gewaardeerd. Wat betreft het reisgedrag blijkt dat het voor werknemers onduidelijk is wat het beleid met betrekking tot het reizen tussen het werk-werkverkeer is. Indien men op klantbezoek moet naar een bedrijf dat goed bereikbaar is met het openbaar vervoer wordt toch standaard de dienstauto gebruikt. Daarnaast blijkt dat als collega's op klantbezoek gaan de dienstauto alleen voor zichzelf reserveren. Dit is niet alleen inefficiënt maar ook milieubelastend. Het elektrisch rijden wordt door werknemers voor korte afstanden wel aangemoedigd.

Daarnaast heerst er binnen BDRR geen aanspreekcultuur. Het gros van de werknemers spreekt zijn collega's niet aan als zij energie of printpapier verspillen of hun afval niet zorgvuldig scheiden. De voornaamste reden hiervan is dat werknemers vinden dat ieder zijn eigen verantwoordelijkheid heeft.

Tot slot kan de houding van de leidinggevende ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag -in tegenstelling tot wat de werknemers als neutraal beschouwen- als negatief worden beschouwd. Het gros van de werknemers kon geen gefundeerd antwoord geven op de vraag hoe is de houding van uw leidinggevende ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag. Daarnaast is nooit tijdens een werkoverleg besproken hoe werknemers duurzamer kunnen werken en worden werknemers door hun leidinggevende niet op hun gedrag aangesproken. Hierdoor ervaren werknemers geen druk vanuit de leidinggevende voor het vertonen van duurzaam gedrag. Echter is het geven van het goede voorbeeld door de leidinggevende en het aangaan van de dialoog met werknemers essentieel voor het creëren van draagvlak, bewustwording en betrokkenheid. Hierdoor kan worden geconcludeerd dat het vertonen van duurzaam gedrag door zowel collega's als de leidinggevende niet (actief) wordt aangemoedigd.

Waargenomen gedragcontrole

De werknemers van BDRR beschikken over het algemeen over voldoende middelen en mogelijkheden voor het vertonen van duurzaam gedrag. Dit zou alleen op enkele gebieden verbeterd kunnen worden.

Zo beschikken alle werknemers van BDRR over een laptop. Het maakt tijd- en plaats onafhankelijk werken mogelijk en stimuleert het thuiswerken. Dit leidt ertoe dat werknemers over het algemeen niet of minder hoeven te reizen tussen het woon-werkverkeer en werk-werkverkeer. Daarentegen beschikken niet alle werknemers over een tablet. Volgens werknemers zou een tablet naast een beter bereik leiden tot minder printpapierverbruik tijdens werkoverleggen. De vraag is of vanuit milieuoogpunt minder printpapierverbruik opweegt tegen meer energieverbruik. Dit vraagstuk dient B/CFD onder de loep te nemen. De vraag vanuit milieuoogpunt is hoe digitaal men wilt werken en of een hele reeks aan apparatuur wel noodzakelijk is. Tot slot beschikken alle werknemers over een mobiliteitskaart. Het nadeel van de huidige mobiliteitskaart is dat slechts het reizen met het openbaar vervoer tussen het woon-werkverkeer en werk-werkverkeer wordt gestimuleerd. Het gratis reizen met het openbaar vervoer wordt in de privé tijd niet gestimuleerd.

De gelegenheid voor het vertonen van duurzaam gedrag op de werkvloer zou verbeterd kunnen worden. Zo is de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits groot en is de unit voor gft-afval te klein. Daarnaast hebben een aantal werknemers uit een traditionele

werkomgeving vanwege gebouwtechnische redenen geen invloed op de verlichting in hun werkkamer. Dit heeft als gevolg dat er elektriciteit verspild. Tot slot bestaat het wagenpark van BDRR slechts uit een elektrische auto. Het elektrisch rijden zou indien men een grotere afstand kan afleggen uitgebreid kunnen worden.

Tot slot zou de communicatie verbeterd kunnen worden. Volgens de werknemers wordt er niet of nauwelijks gecommuniceerd en is duurzaamheid binnen de organisatie geen terugkerend thema dat onder de aandacht wordt gebracht. De werknemers zien wel dat de Belastingdienst bewust bezig is met het faciliteren van een duurzame bedrijfsvoering zoals: het plaatsen van centrale afvalunits voor het gescheiden inzamelen van het afval, het invoeren van printpasjes en het aanbieden van elektrische auto's en hier ter kennisgeving over communiceren. Echter ontbreekt volgens de werknemers het achterliggende verhaal over hoe duurzaamheid in de aangeboden facilitaire voorzieningen een rol speelt. De werknemers dienen door middel van communicatie vooraf op de hoogte worden gesteld van het doel van de aangeboden facilitaire voorzieningen, de manier van werken en hun rol in het facilitair proces. Hierdoor zouden eventuele misopvattingen bij de werknemers kunnen worden voorkomen. De communicatie is van wezenlijk belang voor het creëren van draagvlak. Zonder communicatie ontstaat er geen betrokkenheid en bewustwording bij de individuele werknemer.

6.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: *Heeft de inrichting van de fysieke werkomgeving invloed op de bereidheid van werknemers ten aanzien van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst?*

De inrichting van de fysieke werkomgeving heeft invloed op het printpapierverbruik, energieverbruik en de mate van afvalscheiding door werknemers. Zo beschikken werknemers in een flexibele werkomgeving in tegenstelling tot werknemers in een traditionele werkomgeving over minder opslagruimte waardoor men minder printpapier kan bewaren. Dit heeft indirect invloed op het printpapierverbruik door werknemers. Het ontmoedigt werknemers om eindeloos te printen.

Daarnaast is er, naast een verschil in technische aspecten (zoals lichtsensoren) een verschil geconstateerd tussen de wijze waarop er met het energieverbruik door werknemers in een traditionele – en flexibele werkomgeving wordt omgegaan. De reden hiervan is dat werknemers in een flexibele werkomgeving veelal in een grote ruimte zitten waardoor er altijd wel iemand aanwezig is en de verlichting aan is. In een traditionele werkomgeving zal men eerder de verantwoordelijkheid nemen om de verlichting van de eigen werkkamer aan het einde van een werkdag uit te zetten. Tevens is geconstateerd dat in een flexibele

werkomgeving in tegenstelling tot een traditionele werkomgeving geen afval op de werkplek wordt verzameld. De reden hiervan is dat werknemers in een flexibele werkomgeving niet over een eigen vaste werkplek beschikken waardoor men veel meer geordend en georganiseerd te werk dient te gaan.

Tot slot blijkt dat werknemers in een flexibele werkomgeving veel meer over het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid beschikken en ongepast gedrag in een flexibele werkomgeving eerder zichtbaar is dan in een traditionele werkomgeving. Het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en zichtbaarheid hebben indirect invloed op de mate van afvalscheiding, energieverbruik en printpapierverbruik door werknemers. Hierdoor kan worden geconcludeerd dat werknemers uit een flexibele werkomgeving over het algemeen eerder bereid zijn voor het vertonen van duurzaam gedrag dan werknemers uit een traditionele werkomgeving.

6.1.4 Conclusie

De deelvragen geven tezamen antwoord op de centrale onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan de bereidheid van werknemers voor het vertonen van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst worden gestimuleerd?* Geconcludeerd kan worden dat de bereidheid van werknemers voor het vertonen van duurzaam gedrag gestimuleerd kan worden door de volgende factoren: houding, motivatie, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. Elk van de genoemde factoren belichten een afzonderlijk aspect en bieden inzicht in de wijze waarop het duurzaam gedrag van werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst kan worden gestimuleerd. In de volgende paragraaf worden enkele aanbevelingen gepresenteerd.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gepresenteerd. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in de volgende onderdelen: *weten, willen en kunnen*.

Weten

Noodzaak doet bewegen

De werknemers zijn zich onvoldoende bewust van de noodzaak voor het vertonen van duurzaam gedrag. De gevolgen van de milieubelasting voor mens, natuur en samenleving zijn voor de werknemers onduidelijk en niet zichtbaar. Uit de theorie blijkt dat men onder andere een sterke mate van morele verplichting voelt om altruïstisch te handelen indien het probleem wordt onderkend. Om deze reden is het noodzakelijk met de werknemers te communiceren over de noodzaak voor het vertonen van duurzaam gedrag. Hierdoor kan tevens het besef van de eigen verantwoordelijkheid worden versterkt.

Wist u dat?

De werknemers zijn zich niet bewust van hun eigen bijdrage in houding en gedrag bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Belastingdienst. Het bewustzijn ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag zou kunnen worden vergroot door communiceren over weetjes die inzicht bieden in de wijze waarop het milieu binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst zo min mogelijk kan worden belast.

Zichtbaarheid van de resultaten

De zichtbaarheid van de resultaten op het gebied van duurzaamheid op gebouwniveau zou het bewustzijn en hiermee de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag kunnen vergroten. Daarnaast zou door bijvoorbeeld maandelijks of tweemaaljaarlijks de resultaten op het gebied van duurzaamheid terug te koppelen aan de werknemers de bewustzijn en hiermee de betrokkenheid van werknemers kunnen worden vergroot.

Willen

Goed voorbeeld doet goed volgen

Zoals het spreekwoord luidt doet goed voorbeeld goed volgen. De leidinggevende dient het goede voorbeeld ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag te geven. Werknemers laten zich namelijk sterk beïnvloeden door de opvatting en het gedrag van belangrijke anderen. Hierdoor doet het management er verstandig aan om het gewenste gedrag zoveel mogelijk te tonen.

Aanspreken van elkaar

Binnen BDRR heerst er geen aanspreekcultuur. De werknemers worden over het algemeen door zowel collega's als hun leidinggevende niet aangesproken als zij energie of printpapier verspillen of hun afval niet zorgvuldig scheiden. Het aanspreken van elkaar kan gewoontes doorbreken en bewustwording vergroten. Om de aanspreekcultuur aan te moedigen zou maandelijks tijdens een werkoverleg besproken kunnen worden hoe men duurzamer zou kunnen werken en wat er al met betrekking tot duurzaamheid op de afdeling goed gaat en wat eventueel beter zou kunnen.

Deel positieve ervaringen

Werknemers zullen gemotiveerd worden om ander gedrag aan te nemen als ze gemotiveerd worden om dat andere gedrag uit te proberen. Door bijvoorbeeld werknemers te interviewen over hun persoonlijke ervaring met betrekking tot het elektrisch rijden zullen collega's eerder geneigd zijn om het elektrisch rijden uit te proberen.

Definieer persoonlijk voordeel en nadeel

Uit de resultaten is gebleken dat werknemers veelal uit eigen belang of gewoonte handelen. Door persoonlijk voordeel in vorm van tijdwinst, geld, status en imago te communiceren zullen werknemers eerder geneigd zijn het gewenste gedrag te vertonen. Andersom is het voor het voorkomen van ongewenst gedrag van belang om persoonlijk nadeel in vorm van tijdwinst, geld, status en imago te communiceren.

Betrek werknemers interactief bij duurzame Belastingdienst

Door werknemers interactief te betrekken bij de duurzame bedrijfsvoering van de Belasting wordt de betrokkenheid van werknemers vergroot. Enkele manieren waarop werknemers interactief betrokken kunnen worden is: een digitale workshop afval scheiden, filmpjes over het afvalverwerkingsproces, de mogelijkheid om digitaal initiatieven en of ideeën met betrekking tot duurzaamheid in te dienen en een reisapp over hoe je het snelste van A naar B kunt reizen. Dit doorbreekt gewoontegedrag. Daarnaast is het een aanbeveling om werknemers de mogelijkheid te geven om vragen te stellen in de vorm van een forum over de wijze waarop duurzaamheid in de aangeboden facilitaire voorzieningen een rol speelt. Dit voorkomt eventuele misopvattingen.

Kunnen

Digitaal werken

De werknemers beschikken over voldoende ondersteunde hulpmiddelen zoals een laptop, tablet, telefoon en mobiliteitskaart. Het advies vanuit milieuoogpunt is om de tablet te vervangen door een mobiele telefoon met een 3G functie. Hierdoor hebben de werknemers niet alleen buiten de Belastingdienstkantoren bereik, maar hebben werknemers ook minder apparatuur nodig en wordt er minder energie verbruikt.

Vergroot het gemak

Het gemak voor het vertonen van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst moet worden vergroot. Zo is het een aanbeveling om de afstand tussen de werkplek en de centrale afvalunits te verkleinen en de unit voor gft-afval te vergroten. Daarnaast is het een aanbeveling om het elektrisch rijden verder uit te breiden of proeven te nemen met allerlei andere brandstoffen zoals waterstof. Om het energieverbruik terug te dringen dienen werknemers de mogelijkheid te hebben om invloed op verlichting op kantoor uit te oefenen

6.3 Discussie

In paragraaf 6.3.1 wordt allereerst gereflecteerd op het onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3.2 naar aanleiding van de reflecties enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd.

6.3.1 Reflectie

De resultaten en conclusies van dit onderzoek dienen met een aantal kanttekeningen in acht worden genomen. Allereerst is de invloed van de factoren op de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag afzonderlijk bekeken. In het theoretisch model zijn diverse factoren vanuit drie gedragstheorieën (Ajzen, 1991; Poiesz, 1999; Schwartz, 1977) met elkaar in verband gebracht met de veronderstelling dat er een causale relatie tussen de factoren en de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag bestaat. Hierbij is niet naar de onderlinge (wederzijdse) beïnvloeding van de factoren gekeken. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek is gebleken dat de factoren elkaar (wederzijds) beïnvloeden. Dit heeft er toe geleid dat bepaalde resultaten uit het empirisch onderzoek onder meerdere factoren vielen.

Daarnaast kan op het gebied van de methodologische aanpak enkele kanttekeningen worden geplaatst. In het onderzoek is één casestudy geselecteerd. Gezien de stageperiode zoals vastgelegd in het stagecontract was het onmogelijk om meerdere Belastingdienstkantoren in het onderzoek te betrekken. Dit geeft weliswaar een eenzijdig beeld. Daarentegen is de veronderstelling dat de resultaten van het onderzoek representatief kunnen zijn voor andere Belastingdienstkantoren omdat de technische en organisatorische maatregelen voor een duurzame bedrijfsvoering Belastingdienst breed zijn ingevoerd. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of hiervan inderdaad sprake van is. Daarnaast zijn de resultaten van het onderzoek gebaseerd op interviews met tien werknemers van BDRR. Dit is niet voldoende om de antwoorden te generaliseren naar alle werknemers van BDRR. Daarentegen is bij de selectie van de werknemers rekening gehouden met de functie, leeftijd, geslacht, opleiding en inrichting van de fysieke werkomgeving. Dit geeft een representatief beeld van de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag. Daarnaast was het door het afnemen van interviews met werknemers mogelijk om door middel van doorvraagtechnieken de diepte in te gaan en te komen tot oorzaken die het duurzaam gedrag van werknemers belemmeren al dan niet stimuleren.

Bovendien staat in dit onderzoek de wijze waarop de *bereidheid* van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag binnen de Bedrijfsvoering van de Belastingdienst kan worden gestimuleerd centraal. Het concept bereidheid bevat volgens Ajzen (1991) indicaties over hoeveel inspanningen men wil verrichten ten aanzien van het

vertonen van een bepaald gedrag. Dit betekent dat dit onderzoek ingaat op de factoren die de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag stimuleren maar niet per definitie hoeft te leiden tot het daadwerkelijk vertonen van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Echter geldt als algemene regel hoe sterker men bereid is om een bepaald gedrag te vertonen hoe waarschijnlijker het beoogde gedrag zal worden vertoond (Ajzen, 1991: p. 181).

Tot slot heeft in dit onderzoek het concept duurzaam gedrag betrekking op het reisgedrag, printpapierverbruik, energieverbruik en de mate van afvalscheiding door werknemers. Dit is een verscheidenheid aan variabelen die elk een andere aspect van de ecologische dimensie van duurzaamheid belichten. Dit heeft in het empirisch onderzoek ertoe geleid dat de ene variabele soms wat meer aandacht kreeg dan de andere variabele.

6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het onderzoek kan op meerdere manieren worden aangevuld of uitgebreid. Allereerst is het een aanbeveling om in een vervolgonderzoek naar dit onderwerp de factoren die in het theoretisch model onderzocht zijn meer in onderlinge samenhang te bekijken. Daarnaast is het een aanbeveling om meerdere Belastingdienstkantoren met een traditionele en een flexibele werkomgeving te onderzoeken, zodat dit leidt tot meer inzicht over de invloed van de factoren en specifiek de inrichting van de fysieke werkomgeving op de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag. Een dergelijk onderzoek gaat dan meer in op de verschillen en overeenkomsten die bestaan tussen de Belastingdienstkantoren. Het geeft meer inzicht waarom bepaalde factoren in meerdere of mindere mate van invloed zijn op de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Hierdoor wordt concreter welke instrumenten kunnen ingezet om de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen van duurzaam gedrag binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst te stimuleren.

Tevens is uit de resultaten uit het empirisch onderzoek gebleken dat er een verschil is tussen de wijze waarop er met het energieverbruik op kantoor en in de privéomgeving wordt omgegaan. Het is dan ook een aanbeveling om dit nader te onderzoeken zodat men wellicht tot nieuwe inzichten kan komen over de wijze waarop het energieverbruik op kantoor gestimuleerd kan worden. Tot slot is het een aanbeveling om in een eventuele vervolgonderzoek de focus te leggen op een of twee in plaats van vier variabelen die de ecologische dimensie van duurzaamheid belichten. Dit zal leiden tot meer inzicht over waarom werknemers wel of niet bereid zijn om bepaald gedrag te vertonen. Met deze inzichten wordt concreter hoe de bereidheid van werknemers ten aanzien van het vertonen

van een bepaalde vorm van duurzaam gedrag in de praktijk gestimuleerd kan worden en hiermee de doelstellingen van de Belastingdienst op het gebied van duurzaamheid gerealiseerd kunnen worden.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. en Madden, T.J. (1986). 'Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control', *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: towards a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2011). *Monitor Duurzaam Nederland 2011*. Den Haag.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford. UK, Capstone Publishing Limited.
- Fishbein, M. en I. Ajzen (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jonker, J., Diepstraaten, F., & Kieboom, J. (2011). *Inleiding in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen*. Den Haag, Kluwer.
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut. *IPCC: klimaatverandering zet door*. [http://www.knmi.nl/cms/content/115387/ipcc_klimaatverandering_zet_door]. 3 april 2014
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Ministerie van Binnenlandse zaken. (2013). *Hervormingsagenda Rijksdienst: dienstverlenend, slagvaardig, kostenbewust*. Den Haag
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2011). *Agenda Duurzaamheid: een groene-groei strategie voor Nederland*. Den Haag..
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2013). *Klimaatagenda: weerbaar, welvarend en groen*. Den Haag.
- Pelletier, L.G., Green-Demers, I., Tuson K.M. & Noels, K. (1998). Why are you doing things for the environment? The Motivation Toward the Environment Scale (MTES). *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 437-468.
- Paredis E. (2001), Duurzame ontwikkeling: de ambities doorgelicht. *NoordZuid Cahier*, 26, 33-46.
- Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragmanagement. Waarom mensen zich (niet gedragen)*. Wormer, Inmerc BV.

- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48, 369-384.
- Roorda, N. (2005). *Basisboek duurzame ontwikkeling*. Groningen / Houten: Wolters Noordhoff.
- Sociaal-Economische Raad. (2000). *De winst van waarden: Advies over maatschappelijk ondernemen*. Den Haag.
- Schwartz, S.H. (1977). Normative influences on altruism. In: Berkowitz, L. (eds.). *Advances in Experimental Social Psychology*. [pp. 221-297]
- Thiel, S. Van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Vlasman, A. (2002). Denkraam voor duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling en toekomstdenken; een inleiding. . In: K. Kuipers (red.) *Vakreview Duurzame Ontwikkeling*. Nijmegen, Universitair Centrum Milieuwetenschappen, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford, Oxford University Press.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. [Applied Sociale Research Methods Series]. Thousand Oaks: SAGE.
- Zon, van H. (2002). Geschiedenis en duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling in historisch perspectief; enkele verkenningen. In: K. Kuipers (red.) *Vakreview Duurzame Ontwikkeling*. Nijmegen, Universitair Centrum Milieuwetenschappen, Katholieke Universiteit Nijmegen. [pp. 1-136].

Bronnenlijst

Belastingdienst (2006). *Actieprogramma duurzame belastingdienst 2006-2010*.

Belastingdienst (2013). *Bedrijfsplan 'eenvoudig aanspreekbaar in 2013.'*

Belastingdienst (2007). *Met zijn allen duurzaam werken*.

Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (2010). *Duurzaamheid loont*.

Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (2012). *Middellange Termijnplan 2012-2015*.

Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (2014). *Nota MT werkomgeving voorstel KPI afvalscheiding*

Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (2014). *Stuurcontract*.

Douane. *Handboek documenthuishouding douane*.

[<http://douanenet.belastingdienst.nl/LinkClick.aspx?fileticket=YNPLJ9H0M7E%3d&tabid=6615&mid=12906>]. 2 september 2014

Bijlage A: Lijst met geïnterviewde personen

Organisatie	Naam	Functie
B/CFD		
Unit Werkomgeving	Frank Knuvers	Aspectmanager duurzaamheid
	Boudewijn van Zanten	Hoofd Klant Product & Advies
	Thijs Vrijzen	Aspectmanager HNW
Unit Inkoop	Hans Trum	Directeur inkoop uitvoeringscentrum Belastingdienst
Unit Services	Nardy Jonkers	Productmanager Administratieve en Evenementen Services
Unit Documenthuishouding	Monique Kieboom -van Gils	Beleidsmedewerker
BDRR		
	Josette Stuijt	Medewerker Bedrijven Contact Punt
	Ron van Voorden	Controlemedewerker
	Jokke lekkerkerker	Controlemedewerker
	Melissa van Baalen	Klantmanager
	Vikash Chitoe	Relatiebeheerder
	Theo van Biert	Klantmanager
	Guido Biesterbos	Controlemedewerker
	Jacqueline Versaevel	Controlemedewerker
	Vera van der Heiden	Registeraccountant
	Cock Koch	Klantmanager

Bijlage B: Vragenlijst interview

Gestructureerde vragenlijst voor interviews met werknemers

Introductie

Ik ben Winita Acharju en ik volg de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ter afronding van mijn opleiding verricht ik voor de Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD) een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de bereidheid van werknemers binnen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst voor het vertonen van duurzaam gedrag. De Belastingdienst streeft naar een zo duurzaam mogelijke bedrijfsvoering. Om deze reden worden er allerlei technische en organisatorische maatregelen genomen om het milieu zo min mogelijk te belasten. Bij het streven naar een duurzame bedrijfsvoering speelt het gedrag van werknemers een belangrijke rol. Het gedrag van werknemers is uiteindelijk de factor die bepaald of duurzame maatregelen al dan niet effect hebben. Het doel van het onderzoek is dan ook het doen van aanbevelingen aan de Belastingdienst over hoe het duurzaam gedrag van werknemers kan worden gestimuleerd. Duurzaam gedrag heeft in dit onderzoek betrekking op vermindering van de milieubelasting in het bijzonder de CO₂-uitstoot veroorzaakt door onder meer reisgedrag, printpapierverbruik, energieverbruik en de mate van afvalscheiding door werknemers.

Mocht u een vraag niet begrijpen of geen antwoord willen geven op een vraag dan kunt u dat uiteraard aangeven. Om een accurate en volledige weergave van het gesprek te kunnen weergeven zou ik graag met uw toestemming het gesprek willen opnemen. Het gesprek zal na het verwerken van de gegevens worden verwijderd en niet worden gepubliceerd. Daarnaast zullen uw antwoorden volledig anoniem worden behandeld en verwerkt in mijn afstudeeronderzoek. Het interview zal hooguit een uur duren.

Interviewvragen

Algemene vraag

1. Bent u binnen uw huidige functie verantwoordelijk voor milieuaspecten? Zo ja, op welke wijze?

Probleembesef

2. Bent u het eens of oneens met de volgende stelling: de wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds grotere invloed op natuur, mens en samenleving? Waarom?

Besef van verantwoordelijkheid

3. Heeft u het gevoel dat uzelf (als individu) een bijdrage kunt leveren aan de vermindering van de milieubelasting?

Intrinsieke motivatie

4. Heeft u interesse in het ontdekken van mogelijkheden om het milieu zo min mogelijk te belasten?

Attitude

5. Wat doet u als individu concreet op de werkvloer om het milieu te ontlasten?

Extrinsieke Motivatie

6. Wordt u door de Belastingdienst gemotiveerd of gedemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen? Kunt u een voorbeeld geven?

Subjectieve norm

7. Hoe is de houding van uw collega's t.a.v. het vertonen van duurzaam gedrag?
-Spreekt u uw collega's aan als u ziet dat ze energie (elektra) of printpapier verspillen of hun afval niet zorgvuldig scheiden? Waarom wel of niet?
8. Hoe is de houding van uw leidinggevende t.a.v. het vertonen van duurzaam gedrag?
-Vindt u dat hij of zij het goede voorbeeld geeft?
-Hebben jullie het tijdens een werkoverleg weleens over hoe jullie duurzamer kunnen werken?

Waargenomen gedragscontrole

9. Beschikt u binnen de Belastingdienst over voldoende of onvoldoende ondersteunde hulpmiddelen (mobiliteitskaart, laptop en tablet) om duurzaam gedrag te kunnen vertonen? Kunt u dit toelichten?
10. Voelt u zich goed of slecht geïnformeerd over de wijze waarop u binnen de Belastingdienst het milieu zo min mogelijk kunt belasten? Kunt u dit toelichten?
11. Wordt u door uw werkomgeving voldoende of onvoldoende in de gelegenheid gesteld om duurzaam gedrag op de werkvloer te vertonen? Kunt u een voorbeeld geven?
-Voelt u zich door de inrichting van uw werkomgeving (flexibel of traditioneel) gestimuleerd om duurzaam gedrag op de werkvloer te vertonen? Waarom?

Afsluiting

12. Als u een advies zou mogen geven over hoe het duurzaam gedrag van werknemers binnen de Belastingdienst gestimuleerd kan worden welke aanbevelingen zou u dan voorstellen?

13. Heeft u opmerkingen of aanvullingen op de vragen die zijn besproken?

Afsluiting en dankwoord

Hartelijk dank voor uw deelname aan het interview en het beantwoorden van de vragen. Mocht ik tijdens het verwerken van het interview nog onduidelijkheden tegen komen mag ik u dan nogmaals benaderen?

In te vullen door de onderzoeker ten behoeve van het onderzoek:

Naam:

Leeftijd:

Geslacht: Man Vrouw

Functie:

Opleiding: MBO HBO WO

Organisatieonderdeel: B/CFD Douane Rotterdam Rijnmond

Inrichting fysieke werkomgeving: Flexibel Traditioneel

Bijlage C: Resultaten onderzoek schematisch weergeven

Variabelen	BDRR
Probleembesef	<p>Eens</p> <p><i>Groei wereldbevolking</i></p> <p><i>Toenemende welvaart</i></p> <p><i>Groei consumptie</i></p> <p><i>Uitputting natuurlijke hulpbronnen</i></p> <p><i>Stijgende afvalproductie</i></p> <p><i>Spanning tussen maatregelen om de milieubelasting te verminderen en toenemende welvaart</i></p> <p><i>Zichtbaarheid gevolgen milieubelasting:</i></p> <p><i>Klimaatverandering</i></p> <p><i>Extreme weersomstandigheden</i></p> <p>Oneens</p> <p><i>Meer nagedacht om de milieubelasting te verminderen</i></p> <p><i>Maatregelen beginnen te werken</i></p> <p><i>Inzet en gebruik duurzame energiebronnen</i></p> <p><i>Onzichtbaarheid effecten milieubelasting:</i></p> <p><i>Effecten milieubelasting over een langere periode zichtbaar (broeikaseffect en uitsterven van bepaalde diersoorten)</i></p>
Besef van verantwoordelijkheid	<p>Ja:</p> <p><i>Ik kan er iets aan doen</i></p> <p><i>Ik kan in mijn eentje niet veel aan doen</i></p> <p><i>Wijzen naar grote vervuilers (Amerika)</i></p> <p><i>Wij hebben niet zoveel mogelijkheden om op kantoor het milieu te ontlasten</i></p>
Attitude	
Afvalscheiding	<p>Afval onzorgvuldig scheiden:</p> <p><i>Afstand werkplek en centrale afvalunits</i></p> <p><i>Niet voor ieder wissewasje naar de centrale afvalunit lopen</i></p> <p><i>Koffiebeker als afvallemmer</i></p> <p><i>Afvalzak op de eigen werkplek (traditionele werkomgeving)</i></p> <p><i>Onvoldoende ruimte unit gft-afval</i></p>
Energieverbruik	*Gerelateerd aan verlichting op kantoor

	<p>Verlichting flexibele werkomgeving: <i>Weinig invloed</i> <i>Reden:</i> <i>Grote ruimte</i> <i>Altijd wel iemand aanwezig</i></p> <p>Verlichting traditionele werkomgeving: <i>Gedeelde werkkamers</i> <i>Niet tussentijds uitzetten</i></p> <p>Verskil energieverbruik kantoor en privéomgeving</p>
<p>Papierverbruik</p>	<p>Veel printpapierverbruik: <i>Aard werkzaamheden</i> <i>Interne regel</i> <i>Onderlinge fysieke controle van rapportage</i> <i>Standaard enkelzijdig printen</i></p>
<p>Reisgedrag</p>	<p>Woon-werkverkeer <i>Openbaar vervoer</i> <i>Fiets</i> <i>Reden openbaar vervoer en/of fiets:</i> <i>Mobiliteitskaart</i> <i>Goede bereikbaarheid</i> <i>Tijdwinst</i> <i>Praktisch</i> <i>Vermijden file</i> <i>Gezondheidsoverwegingen</i> <i>Auto ontmoedigt:</i> <i>Kilometervergoeding laag</i> <i>Weinig parkeergelegenheid parkeergarage</i> <i>Betaald parkeren parkeergarage</i></p> <p>Werk-werkverkeer <i>Dienstauto:</i> <i>Interne regel</i> <i>Kortere reistijd</i> <i>Klanten ongunstig gelegen plekken</i> <i>Elektrisch rijden:</i> <i>Beperkt aantal kilometers rijden</i> <i>Accu werkdag opladen</i> <i>Fiets geen favoriete vervoersmiddel</i></p>

Subjectieve norm	
Afvalscheiding	<p>Onzorgvuldig scheiden van afval door collega's:</p> <p><i>Vraag afval scheiden zinvol</i></p> <p><i>Afstand werkplek en centrale afvalunits</i></p> <p><i>Gemakzucht</i></p>
Energieverbruik	<p>Verlichting flexibele werkomgeving:</p> <p><i>Collega's beter opletten verlichting</i></p> <p>Verlichting traditionele werkomgeving:</p> <p><i>Tussentijds uitzetten verlichting niet gewaardeerd door collega's</i></p>
Papierverbruik	<p>Veel printpapierverbruik door collega's:</p> <p><i>Aard werkzaamheden</i></p> <p><i>Interne regel</i></p> <p><i>Onderlinge fysieke controle rapportages</i></p> <p><i>Standaard enkelzijdig printen</i></p> <p>Volledig digitaal werken:</p> <p><i>Niet de manier van werken</i></p> <p><i>Niet gewend</i></p>
Reisgedrag	<p>Werk-werkverkeer:</p> <p><i>Beleid onduidelijk</i></p> <p><i>Collega's dienstauto individueel gebruiken</i></p> <p><i>Elektrisch rijden aangemoedigd</i></p>
Aanspreken Collega's	<p>Niet aanspreken:</p> <p><i>Heeft geen zin</i></p> <p><i>Ieder eigen verantwoordelijkheid</i></p> <p><i>Niet bemoederend of belerend overkomen</i></p> <p><i>Niet mijn taak</i></p> <p><i>Druk eigen werkzaamheden</i></p> <p><i>Geen zin om politieagent te spelen</i></p> <p>Wel aanspreken:</p> <p><i>Afval niet zorgvuldig scheiden</i></p> <p><i>Printpapier verspilt</i></p>
Houding leidinggevende	<p><i>Weet ik niet</i></p> <p><i>Nooit iets van gehoord</i></p> <p><i>Niet iets van gemerkt</i></p> <p>Werkoverleg:</p> <p><i>Nee</i></p>

Waargenomen gedragcontrole	
Capaciteit	<p>Externe materiële capaciteit</p> <p>Voldoende ondersteunende hulpmiddelen:</p> <p>Laptop: <i>Tijd- en plaatsafhankelijk werken</i></p> <p>Tablet toevoeging op laptop: <i>3G functie</i> <i>Beter bereik</i> <i>Minder printpapierverbruik tijdens werkoverleggen</i></p> <p>Tablet geen toevoeging op laptop: <i>Laptop voorkeur van werken</i> <i>Nadeel mobiliteitskaart:</i> <i>Reizen met openbaar vervoer in privétijd niet gestimuleerd</i></p> <p>Externe mentale capaciteit</p> <p>Onvoldoende: <i>Niet of nauwelijks gecommuniceerd</i> <i>Geen terugkerend thema</i> <i>Ontbreekt uitleg rol duurzaamheid in aangeboden facilitaire voorzieningen</i></p> <p>Voldoende: <i>Posters liften</i> <i>Nieuwsberichten beeldkrant</i> <i>Aanplakbiljetten boven centrale afvalunits</i></p>
Gelegenheid	<p>Voldoende gelegenheid</p> <p><i>Kanttelingen:</i> <i>Afstand werk en centrale afvalunit</i> <i>Onvoldoende ruimte gft-afval</i> <i>Geen invloed op verlichting werkkamer (traditionele werkomgeving)</i> <i>Elektrisch rijden uitbreiden</i></p>
Inrichting fysieke werkomgeving	<p>Invloed: <i>Printpapierverbruik</i> <i>Energieverbruik</i> <i>Afvalscheiding</i></p> <p>Flexibele werkomgeving <i>Wij-gevoel</i></p>

	<i>Zichtbaarheid ongepast gedrag</i>
Motivatie	
<i>Intrinsieke motivatie</i>	<p>Nee:</p> <p><i>Ik hou me niet zo mee bezig</i></p> <p><i>Het boeit eigenlijk niet zo</i></p>
<i>Extrinsieke motivatie</i>	<p>Ja:</p> <p><i>Aandacht duurzame bedrijfsvoering</i></p> <p><i>Belastingdienst</i></p> <p>Nee:</p> <p><i>Niet actief gecommuniceerd (informatie en campagnes)</i></p> <p><i>Geen feedback of terugkoppeling</i></p>