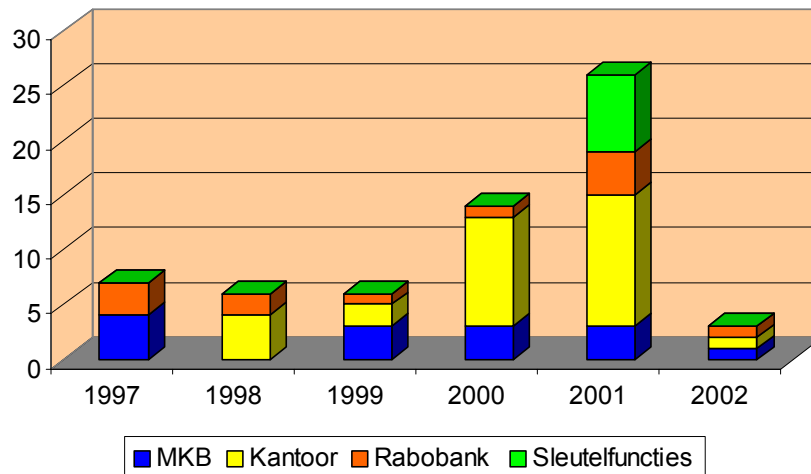


Evaluatieonderzoek

6 jaar EcoTeams op het Werk,
een serie bijzondere ontmoetingen



Reacties van deelnemers

- “Individuele besparingen noodzakelijk om concernbreed iets aan het milieu te doen”
- “Dat het heel confronterend is hoeveel we verspillen en dat het echt anders kan”
 - “Zinvol geweest, wil je nog meer horen?!”
 - “De appeltaart, een keer zonder coaching”
 - “Altijd doen als je de kans krijgt”
 - “De verrassende ontdekkingen”
 - “Doen, doorzagen, vasthouden”
 - “Ik ben lid van het EcoTeam”
 - “Beetje EO-achtig”



1. SAMENVATTING

Met veel inzet en enthousiasme is er 6 jaar gewerkt aan het EcoTeam Programma op het Werk om een beweging en gedragsverandering te creëren in duurzame ontwikkeling binnen bedrijven. We zijn nu meer dan 60 EcoTeams verder en er is een workshop Het Nieuwe Rijden ontwikkeld waar ruim 1.000 mensen aan hebben deelgenomen. Tevens is er een meetinstrument ontwikkeld, de milieugedragsscan, die door ruim 3.000 medewerkers is ingevuld en een database met een schat aan informatie opleverde. Ondanks dit resultaat is het niet lonend om een ondersteunende organisatie voor dit trainingsprogramma in leven te houden en heeft GAP NL besloten haar activiteiten te beperken en transformeren naar een netwerk van coaches en partners die zich willen inzetten om via individuele medewerkers bij te dragen aan duurzaam ondernemen.

Om te leren van de vele ervaringen die we hebben opgedaan én deze ervaring en kennis vast te leggen hebben we een onderzoek uitgevoerd naar 6 jaar EcoTeams op het Werk. Wat bij ons leefde was: 'Waar ligt het aan?' Aan de markt, onze organisatie, de structuur van het programma, de empowerment van het programma of aan de resultaten?

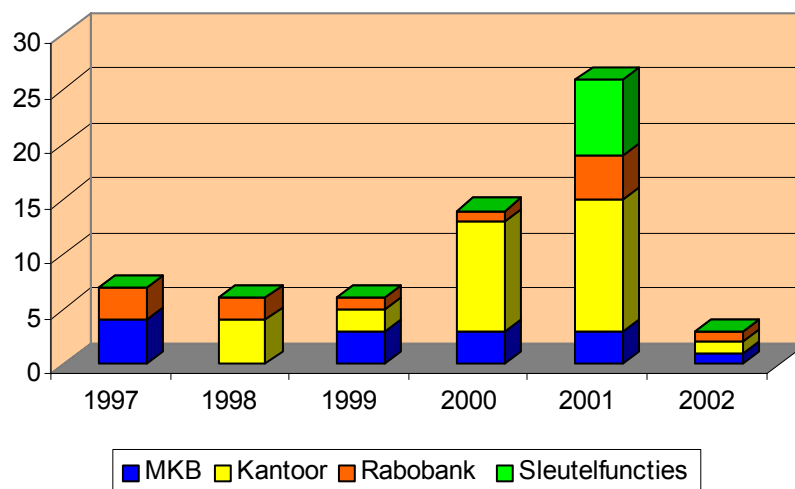
Wij hebben een serie vragen voorgelegd aan ons netwerk, bestaande uit klanten, partnerorganisaties en freelance coaches. In aanvulling op dit rapport organiseren we in juni 2003 een workshop waarin we, vanuit deze leerpunten, met klanten, partners, coaches en andere partijen uit ons netwerk praktisch aan de slag willen gaan om de volgende stap in te vullen. Een volgende stap waardoor iedereen ideeën, inspiratie, kansen en methoden mee naar huis neemt om toe te kunnen passen in de eigen dagelijkse praktijk.

Het EcoTeam Programma op het Werk

Het EcoTeam Programma op het Werk is gebaseerd op de methodiek van het EcoTeam Programma voor Huishoudens, waarbij uit onderzoek blijkt dat 2 jaar na dato de milieuvriendelijke gedragsverandering behouden blijft of zelfs is toegenomen. Het programma wordt aangepast op bedrijven in de volgende varianten:

- EcoTeam Programma voor MKB bedrijven (in 2001 vervangen door het EcoTeam Programma voor Industriële (MKB) bedrijven)
- EcoTeam Programma voor Kantoororganisaties
- EcoTeam Programma voor Sleutelfuncties in de sectoren Zorg, Onderwijs en Sport & Recreatie
- Het Rabobank EcoTeam Programma

In de onderstaande grafiek ziet u het aantal EcoTeams per jaar.



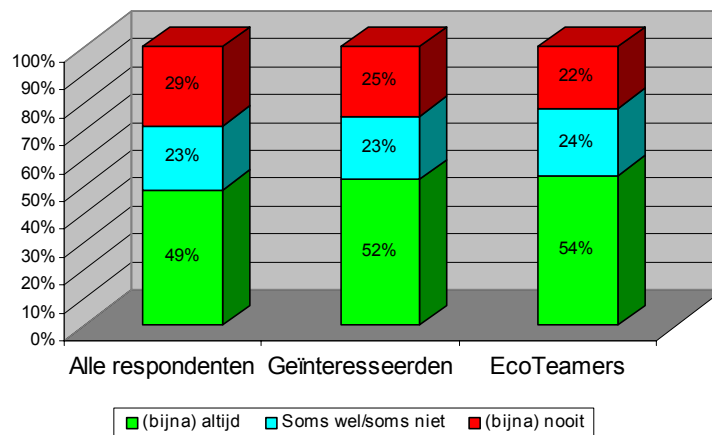
Naast EcoTeams is er voor de zakelijke markt ook de workshop het Nieuwe Rijden ontwikkeld (ruim 1000 deelnemers) en de milieugedragsscan (ruim 3000 deelnemers)



De harde cijfers

Op basis van de milieugedragsscan en evaluatie van de EcoTeams is de gedragsverandering van de deelnemers zowel procentueel als in concrete resultaten gemeten. Binnen dit onderzoek is alleen het gedrag van kantoormedewerkers in beeld gebracht. Zoals ook uit de onderstaande grafiek blijkt, hebben de EcoTeams over alle 52 onderzochte gedragingen een 3% positiever milieugedrag in vergelijking met de nulsituatie.

Milieugedrag EcoTeamers, Geïnteresseerden en alle respondenten



Uitleg van de staven:

- 1. Alle respondenten**
Voorafgaand aan een EcoTeam wordt een representatieve steekproef onder alle medewerkers van de organisatie uitgevoerd. In totaal zijn er 1570 respondenten opgenomen in de database van GAP NL.
- 2. Geïnteresseerden**
De medewerkers die de milieugedragsscan voorafgaand aan een EcoTeam invullen krijgen ook de vraag of ze interesse hebben in deelname aan een EcoTeam. Dit noemen we de groep geïnteresseerden. Gemiddeld doet 60-70% van de geïnteresseerden daadwerkelijk mee aan een EcoTeam. Deze groep bestaat uit 333 respondenten.
- 3. EcoTeamers**
De EcoTeamers is de groep deelnemers aan het EcoTeam die ná het doorlopen van het EcoTeam Programma opnieuw de milieugedragsscan heeft ingevuld. In totaal zijn dit 194 respondenten.

Per thema (zoals het thema 'Papier', 'Afval' en 'Energie') én op individuele gedragingen is een groter verschil in milieuvriendelijk gedrag te zien. Uit de individuele gedragingen hebben we een top 10 met de grootste verbetermogelijkheden geselecteerd.

Tabel 1: Gedragingen positief t.o.v. 0-meting gehele organisatie <small>(alle gedragingen die meer of gelijk dan 20% hoger scoren op milieuvriendelijk gedrag)</small>	Thema	EcoTeamers (N=194) t.o.v. Geïnteresseerden (N=333)	EcoTeamers (N=194) t.o.v. alle respondenten (N=1570)
verkleind printen (twee pagina's op één vel)	Papier	+ 26%	+ 28%
kopiëren op eenzijdig gebruikt papier	Papier	+ 20%	+ 22%
afzeggen ongelezen post/bladen	Papier	+ 22%	+ 25%
eenzijdig gebruikt papier opnieuw gebruiken	Papier	+ 22%	+ 35%
Scheiden van plastic bekertjes	Afval	+ 28%	+ 20%
beeldscherm uitzetten als u de computer even niet gebruikt	Energie	+ 24%	+ 28%
de verwarming een uur voordat u weggaat uit- of laag zetten	Energie	+ 18%	+ 21%
carpoolen	Vervoer	+ 26%	+ 25%
bij kantoorartikelen van de beschikbare varianten de meeste milieuvriendelijke nemen	Inkoop	+10%	+ 22%
milieuaspecten aankaarten bij leveranciers of degenen die verantwoordelijk zijn voor inkoop	Inkoop	+10%	+ 21%

Op een zevental onderdelen zijn de absolute besparingen van EcoTeamers onderzocht (zie de onderstaande tabel). De absolute besparingen zijn per deelnemers redelijk laag, bijvoorbeeld bij papier is dat 8 kg per deelnemer, maar het percentage is redelijk hoog, namelijk 16,3%. Als we dit omrekenen naar alle 500 deelnemers is dat 4075 kg oftewel 58 bomen per jaar. Hieruit blijkt dat de milieuresultaten van EcoTeams bij kantoren met name aantellen als er een organisatiebrede gedragsverandering wordt gerealiseerd. Kijkend naar de top 10 van gedragingen die de grootste verbetermogelijkheden hebben, vinden we hiervan 5 terug in de onderstaande tabel. Andere maatregelen zoals het anders inkopen en het standaard instellen van kopieerapparaten en printers op dubbelzijdig zijn niet meegenomen. Dit betekent dat de werkelijke besparingen van de EcoTeamers naar alle waarschijnlijkheid hoger liggen dan de onderstaande tabel laat zien.

Thema/gedraging	Totale besparing van alle respondenten	Aantal respondenten	Besparing per deelnemer	Besparing alle 500 deelnemers	Anders gezegd	In euro's
Papier besparing	16,30%	109	8 kg p. med. p. jaar	4.075 kg p. med. p. jaar	58 bomen p. jaar	5.542
Afval besparing	17%	76	9 kg p. med. p. jaar	4.250 kg p. med. p. jaar	850 vuilniszakken p. jaar	595
Plastic bekertjes (p. week)	228	68	154 bekertjes per jaar	77.118 bekertjes per jaar		2.159
Uren PC minder aan (p. week)	249,7	63	24 kWh p. jaar	11.852 kWh p. jaar	7.111 kg CO2 p. jaar	2.114
Uren scherm minder aan (p. week)	409,5	93	14 kWh p. jaar	7.090 kWh p. jaar	4.254 kg CO2 p. jaar	1.265
Aant. uren licht minder aan (p. week)	423,1	91	11 kWh p. jaar	5.347 kWh p. jaar	3.208 kg CO2 p. jaar	954
Aant. keer spaarknop gebruiken (p. week)	222	67	610 liter per jaar	304.836 liter per jaar	2.439 badkuipen p. jaar	518
						13.148



Wat hebben we geleerd?

Naar aanleiding van de gevoerde gesprekken is een SWOT-analyse gemaakt, waarin een zestal hoofdgebieden naar voren komen, die hieronder nader worden bekeken. Per onderwerp kijken we naar wat we hieruit kunnen leren en wat dat voor de toekomst kan betekenen.

"Samenwerking, bewustwording en persoonlijke groei"

Uit de interviews en analyse van de eindrapporten komt vooral naar voren dat medewerkers in bedrijven het een grote verdienste vinden van het EcoTeam om eens een keer echt met het onderwerp 'milieu' aan de slag te gaan en de dingen die je eigenlijk al wist om te zetten in concrete daden. Het is daarbij leuk om eens met andere collega's te werken en ook de EcoTeam werkwijze slaat dusdanig aan dat het in sommige gevallen wordt toegepast bij vervolgprojecten. Deze verdienste in het programma is waardevol en zinvol om te verwerken in nieuwe programma's.

Wat we leren is dat de volgende programma-onderdelen als rode draad in nieuw te ontwikkelen programma's of initiatieven kunnen worden behouden:

- samenwerken in een team met collega's uit de hele organisatie;
- werken met thema's;
- coaching op basis van empowerment.

Het effect op de coaches ten aanzien van dit onderwerp is krachtiger dan bij de EcoTeam deelnemers. Dit is logisch, omdat zij een diepgaandere training hebben gehad en ervaring met het EcoTeam Programma hebben opgebouwd. Een overweging is om de coachopleiding te vertalen naar een opleiding voor bedrijven, bijvoorbeeld voor functionarissen die duurzaamheid, milieu of maatschappelijke betrokkenheid in hun takenpakket hebben.

"Professionele organisatie met een ideëel doel"

GAP NL wordt gezien als sympathieke organisatie, zowel bij klanten als coaches. Wel is er enig verschil in de tevredenheid van GAP NL als organisatie. Over het algemeen zijn de klanten tevredener dan de coaches of de BMD partnerorganisatie. Het geitenwollensokimago dat we verwachtten bij klanten te hebben komt in het geheel niet naar voren. Juist het feit dat GAP NL een stichting is, geeft het ideële doel weer, maar heeft geen negatief effect op de gepercipieerde professionaliteit. Onze vooronderstelling komt niet overeen met de werkelijkheid, met name als we naar onze klanten kijken.

Dit betekent overigens niet dat er geen verbeteringen mogelijk zijn. Met name coaches geven aan behoefte te hebben aan meer voeding van GAP NL. In dit verband kunnen we nu wel opmerken dat we vooral kansen zien voor de coaches om elkaar te voeden. Het zal uiteindelijk het coachnetwerk zijn dat het programma in de toekomst gaat trekken. Gezien de hoge kosten zal GAP geen aparte eigen rol meer op zich nemen. Dit is financieel niet haalbaar.

"Nauwelijks sneeuwbaaleffect gecreëerd"

Onze vooronderstelling was dat zowel bij de EcoTeam deelnemers zelf als bij collega's weinig structureel verandert. Er worden wel acties uitgevoerd, maar een lange termijn gedragsverandering wordt niet gerealiseerd.

Uit de interviews blijkt dat EcoTeam deelnemers zelf nog steeds bewust omgaan met het milieu. De uitstraling op collega's is vooral van tijdelijke aard geweest. Nu was dat laatste ook niet echt waar een EcoTeam zich op richtte. Alleen in de EcoTeams die vanaf 2003 hebben plaatsgevonden is hier specifiek aandacht aan besteed. Dit levert wel meteen resultaat op, zoals we zien bij de Rabobank Bernheze, die organisatiebreed de milieugedragscan heeft uitgezet (zowel vooraf als achteraf) en verbeteringen in milieuvriendelijk gedrag ziet op bijna alle thema's (waaronder 6% op papier en 14% op energie).



"Het aanbod GAP is te productgericht"

Al een aantal jaren hebben we gesproken over de werkmap als keurslijf. Althans dat dachten wij. Enerzijds komt dat ook wel uit de interviews naar voren, met name door de coaches. Anderzijds geven deelnemers ook aan dat de duidelijke opbouw en werkmap ondersteunend zijn aan het proces.

Waar het om lijkt te gaan is de manier waarop je met de werkmap en het draaiboek omgaat. De BMD coaches lijken zich veel meer aan de structuur vast te houden dan de freelance coaches. Deze laatste groep gaat flexibel met het programma om. Soms werd ervoor gekozen om eens niet te brainstormen, maar iets anders te doen.

Een gulden middenweg zal waarschijnlijk het best werken, waarbij wel gebruik kan worden gemaakt van een werkmap, die wat flexibeler en wervender is opgesteld dan de huidige map. Het draaiboek zal meer een toolkit voor de coach moeten zijn, waarbij de coach zelf (en in overleg met het team) het uiteindelijke draaiboek vaststelt en daarbij beter kan aansluiten op de behoefte van het team in plaats van het draaien van een standaard product.

Dit vraagt meer van de coach dan tot dusver het geval is geweest. Een uitbreiding van de toolkit, persoonlijke ontwikkeling zowel in coaching als in bewustwording zijn zaken waar een coach continu in moet blijven investeren om zo ook een maximale toegevoegde waarde aan het team te kunnen leveren. Wat hierbij interessant wordt zijn de verschillen die ontstaan (en ook al bestaan) tussen de coaches. Uitwisseling is boeiend als je veel van elkaar te leren hebt. Verschillende achtergronden, aanpakken, persoonlijke ontwikkeling zorgen ervoor dat coaches een reden hebben om periodiek bij elkaar te komen. Het EcoTeam Programma groeit dan mee met de groei van de coaches, zonder dat er elke keer nieuw materiaal geschreven hoeft te worden.

"Er is een markt voor ETPW-achtige programma's"

In de beginfase van het EcoTeam Programma is ons uitgangspunt geweest dat milieumaatregelen en technische toepassingen altijd gedragen moeten worden door medewerkers. Zonder de cultuur in een organisatie te veranderen, is een milieuprogramma niet compleet. Ook in ISO 14.001 is een hoofdstuk dat aangeeft dat een continu verbeterproces ook opleiden en ontwikkelen van medewerkers moet bevatten. Dit uitgangspunt geldt nog steeds, waarbij wel moet worden opgemerkt dat er meer sympathie voor MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) is dan voor milieu. Wat ook goed werkt in dit verband is het programma bedrijfseigen maken, zoals het Rabobank EcoTeam Programma.

"Nieuwe programma's en initiatieven"

Zowel bij klanten als bij coaches leven er veel ideeën om vervolgotrajecten te doorlopen ná het EcoTeam Programma als ook nieuwe initiatieven te ontplooiën. Wat opvalt is dat vooral oud-deelnemers het EcoTeam Nieuws waarderen, al zouden ze wel graag meer voorbeelden van andere bedrijven zien. Ook kwamen er ideeën naar voren als het verzamelen van Best Practices ten behoeve van nieuw te starten teams of inter-company workshops in plaats van binnen één bedrijf te opereren.

Het toevoegen van sociale thema's als ook een vervolgotraject om medewerkers op de leiden tot coach werden ook als zinvolle aanvulling gezien.

We realiseren ons dat het waardevol is om nieuwe initiatieven vanuit het veld te laten ontstaan. Wat is er mooier dan samen met klanten, coaches, partners nieuwe ideeën te genereren en uit te werken. Alleen samen kunnen we het sneeuwbaaleffect creëren. In het verleden heeft GAP NL veel te veel zelf in handen gehad, waardoor juist de kracht van het netwerk onvoldoende is benut.



"Moelijk om de juiste match te vinden"

Kijkend naar de deelnemende bedrijven en de markt, zien we als obstakel het vinden van de juiste match. En wel op twee niveau's. Ten eerste het bedrijf dat vanuit een duidelijke visie invulling geeft of wil geven aan duurzaamheid vanuit de medewerkers. Met name in het MKB worden veelal op directieve wijze maatregelen doorgevoerd, terwijl juist een cultuurverandering ontstaat als medewerkers zelf betrokken worden bij besluitvorming en verandering. Ook bij grote organisaties wordt het nemen van centrale maatregelen als effectiever gezien (kosten-baten afweging). Het valt niet mee om de juiste match te vinden.

Het tweede niveau waarop de juiste match van belang is, is de coach, de belangrijkste vertegenwoordiger tijdens de uitvoering. De meeste teams werden door GAP zelf geacquireerd, maar gecoacht door een andere (freelance) coach. De accountmanager verkoopt het mede op basis van hoe hij is en coacht. De klant koopt (voor een deel) eigenlijk de accountmanager i.p.v. de coach. In dit opzicht en zeker met een product dat zo mensafhankelijk is, is het beter dat de accountmanager ook de coaching doet of de coach account management.

Dit brengt ons ook tot een andere conclusie, namelijk dat de coaches het belangrijkste zijn en niet het programma. GAP NL heeft zich vooral gefocussed op het ontwikkelen en distribueren van de programma's, terwijl coaching werd uitbesteed. Mogelijk werkt dat goed als een programma al een succes is en is het een methode om opschaling te realiseren. Echter in een beginfase is het zinvoller om eerst zelf te coachen (bijv. 25-50 teams), te ervaren hoe het in de praktijk werkt, zelf bij de uitvoering veranderingen aanbrengen en daarmee het programma verder te ontwikkelen. Je bent dan eigenlijk een coach en trainersbureau met specialisatie op het gebied van milieugedrag in plaats van een programmabureau.

Voor de toekomst zien wij derhalve vooral coaches die zowel verkoop als coaching doen. Dat is ook congruent, want als je achter een programma staat dat je wilt coachen, dan moet je dat toch ook kunnen verkopen. Dat een coach niet persé een verkoper hoeft te zijn, zou ook wel eens een 'belemmerende overtuiging' kunnen zijn, die we met elkaar kunnen omzetten in een 'mogelijkheid'.

"Het draagvlak ontbreekt"

In de huidige economische situatie, zijn veel bedrijven bezig met overleven. De prioriteit ligt vooral bij omzet maken. Bezig zijn met het milieu komt op een laag pitje en blijft beperkt tot voldoen aan wet- en regelgeving. Ook echte betrokkenheid van de directie is lastig. Niet zozeer in woorden als wel in daden. Het ondersteunen van een proces als het EcoTeam Programma betekent dat ook de directie meedoet en naar het eigen gedrag kijkt. 'Ondoordachte' uitgaven aan de ene kant en 'bezuinigen' middels het EcoTeam aan de andere kant leidt tot frustratie. Samenwerking en het creëren van wederzijds begrip is een belangrijk onderdeel van het proces, waaraan binnen het EcoTeam Programma in het verleden onvoldoende aandacht is besteed.

Derhalve zou het een zinvolle toevoeging aan het huidige programma kunnen zijn om ook directieleden in het team te hebben om enerzijds zelf als medewerkers mee te doen en anderzijds vanuit de rol als directielid ook faciliterend te kunnen optreden voor het team.