



# ENERGIEMANAGEMENT- PROGRAMMA ASSET RAIL 2015-2018

Versie 1.4 12-09-2017

Auteur	Gecontroleerd	Vrijgave
M.E. van Loenen – van den Akker	H. Stevens	J. Pruntel
QHSE-Coördinator	QHSE-manager	Directeur
Paraaf 	Paraaf 	Paraaf 

## Versiebeheer

Versie	Datum	Aangepast door	Status	Toelichting wijziging
1.4	12-09-2017	MLO	Definitief	Concrete veranderingen doorvoeren ten aanzien van de aanpak van de CO2-uitstoot en wijzigen referentiejaar van 2009 naar 2013.
1.3	03-04-2017	MLO	Definitief	Ter controle en goedkeuring Directie
1.2	09-07-2015	KME		Aanpassing conversiefactoren per 01-01-2015 en gebruik nieuwe format Aanpassing tabel blz. 9 met 3 extra kolommen met onderverdeling doelstelling voor 2018 in stappen: 1e jaar 0,33 van het totaal, na twee jaar 0,6 van het totaal, na 3 jaar 0,83 van het totaal en na 4 jaar de totale doelstelling
1.1	27-05-2015	KME/MKR		Initiële versie 2015-2018

### Copyright © 2017 ASSET Rail

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige ander manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechtgebende. 2

# Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
- 1.1 De energiestromen
- 1.2 Footprint 2013
- 1.3 De doelstellingen
- 1.4 KPI
- 1.5 Verbeteringen
- 2 Evaluatie 2017 Q2
- 2.1 Overall reductie
- 2.2 Scope 3
- 2.3 Maatregelen
- 2.4 De beleidsmaatregelen 2017-2018
  - 2.4.1 Aanvullende/nieuwe/te continueren beleidsmaatregelen 2017
  - 2.4.2 Mogelijke beleidsmaatregelen - te onderzoeken/ implementeren

# 1. Inleiding

## 1.1 Energiemanagementprogramma

- ▶ ASSET Rail heeft sinds 2010 reductiedoelstellingen en actief beleid reduceren CO<sub>2</sub>-uitstoot
- ▶ Evalueren inzicht in energiestromen en beleidsmaatregelen
- ▶ Eventueel aanpassen kwantitatieve doelstellingen
- ▶ Benoemen aanvullende beleidsmaatregelen en acties

AR Energiemanagementprogramma ASSET Rail 2015-2018 v1.4 definitief

4

## 1. Inleiding

### 1.1 Energiemanagementprogramma

ASSET Rail stuurt sinds 2010 actief op het reduceren van energieverbruik en de daaraan gerelateerde uitstoot van CO<sub>2</sub> (en op termijn ook andere broeikasgassen). Om dit effectief in te vullen heeft ASSET Rail haar relevante energiestromen inzichtelijk gemaakt in de rapportages. In 2010 is gestart om de hierop gebaseerde reductiedoelstellingen om te zetten in beleid.

In de volgende hoofdstukken wordt het verkregen inzicht in de energiestromen en worden de ingezette beleidsmaatregelen kort geëvalueerd om daarna, voor zover nodig, de kwantitatieve doelstellingen aan te passen en waar nodig aanvullende beleidsmaatregelen (acties) benoemen.

# 1. Inleiding

## 1.1 De energiestromen

- ▶ 2009 referentiejaar tot 2017
- ▶ Vanaf 2017 is 2013 het nieuwe referentiejaar
- ▶ Inzicht in energiestromen scope 1, 2
- ▶ Inzicht in energiestromen scope 3 (aparte analyse en reductiedoelstellingen)
- ▶ Borging juiste conversiefactoren door gebruik CO2-managementtool

AR Energiemanagementprogramma ASSET Rail 2015-2018 v1.4 definitief

5

## 1.1 De energiestromen

ASSET Rail heeft in eerste instantie voor het referentiejaar 2009 een analyse gemaakt van de energiestromen in scope 1 & 2. Voor scope 3 heeft ASSET Rail eveneens een beeld gevormd van de uitstoot, vastgelegd in de scope 3 analyse. Op basis hiervan zijn ketenanalyses in relevante energiestromen uitgevoerd en ook hieraan zijn reductiedoelstellingen gekoppeld. In onderstaande tabel zijn de scope 1 & 2 stromen weergegeven (op basis van de nieuwe conversiefactoren). Tijdens de Directiebeoordeling 2016 is besloten per 2017 2013 als nieuw referentiejaar te gaan gebruiken. Tevens is besloten een nieuwe analyse uit te voeren conform v3.0 van de norm en nieuwe ketenanalyse vast te stellen.

Het stroomverbruik is gemeten in kWh en wordt bepaald op basis van de meterstanden van de geïnstalleerde stroommeters in de panden. Ter controle zijn (steekproefsgewijs) de energienota's voor een verificatie geraadpleegd. Het verbruik van gas wordt op vergelijkbare manier bepaald en wordt vastgelegd in m<sup>3</sup>. Voor de leaseauto's wordt het verbruik vastgelegd in liters brandstof. Dit is gebaseerd op de hoeveelheden die door de brandstofleveranciers (gerelateerd aan individuele tankpassen) via de leasemaatschappij in rekening zijn gebracht.

Het verbruik dat gerelateerd is aan vervoer met middelen van derden (indirect meetbare stromen: privéauto, ov, vliegtuig) wordt berekend op basis van afgelegde kilometers en de conversiefactoren zoals deze bij in de prestatieladder zijn vastgelegd.

Het gebruik van de juiste conversiefactoren is geborgd door het gebruik van de CO2-managementtool (<https://app.smarttrackers.nl>).

- 1. Hiervoor is een aparte rapportage opgesteld*
- 2. De nevenvestiging Amersfoort en de steunpunten Arnhem en Nijmegen zijn onderdeel van een pand van derden zonder eigen verbruiksmeter. De nevenvestiging Mierlo heeft een eigen meter, maar zijn elektra en gas achteraf verrekend. Voor deze panden wordt het verbruik berekend op basis van onafhankelijk vastgestelde normverbruiken voor vergelijkbare panden.*

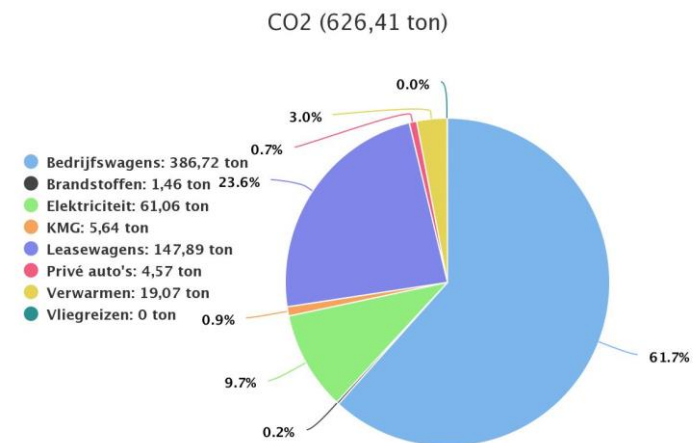
## 1.2 Footprint 2013 (tabel)

Energiestromen	Locatie/bron	Hoeveelheid	Eenheid	Conversiefactor (g CO <sub>2</sub> /eenheid)	Uitstoot CO <sub>2</sub> (ton)	Conversiefactor (g CO <sub>2</sub> /eenheid)	Conversiefactor (g CO <sub>2</sub> /eenheid)
					2.013	1-1-2015	1-1-2017
<b>Scope 1</b>							
Gas - Verwarming	Bemmel	4.872	m <sup>3</sup>	1825	8,89	1184	1887
	PGO Gelre	4.109	m <sup>3</sup>	1825	7,50	1184	1887
	PGO Eemland	1.468	m <sup>3</sup>	1825	2,68	1184	1887
Gas - Propaan	Bemmel	536	ltr	1725	0,92		
	PGO Gelre	407	ltr	1725	0,70		
	PGO Eemland	442	ltr	1725	0,76		
Brandstoffen	Diesel: Bedrijfswagens	119.626	lts	3135	375,03	3230	
	Diesel: Leasewagens	35.292	ltr	3135	110,64	3230	
	Benzine: Bedrijfswagens	4.207	ltr	2780	11,70	2740	
	Benzine: Leasewagens	10.429		2780	28,99	2740	
	Benzine: KMG	1.695	ltr	2780	4,71	2740	
	LPG: Leasewagens	4.440	ltr	1860	8,26	1806	
					Subtotaal	560,79	
<b>Scope 2</b>							
Stroom - Electriciteit	Bemmel	56.501	kWh	526	29,72		
	PGO Gelre	40.687	kWh	526	21,40		
	PGO Eemland	18.892	kWh	526	9,94		
<b>Mobiliteit met productiemiddelen van derden/personeel</b>							
Zakelijke km's met privéauto		20.780	km	220	4,57		
zakelijke km's met ov		29.112	km	0,074	0,00		
zakelijke km's met vliegtuig		0	km	147-297	0,00		
Per 01-01-2017 1887g/m <sup>3</sup>				Subtotaal	65,63		

## 1.2 Footprint 2013

In opgenomen grafiek en tabel is inzichtelijk gemaakt welke energiestroom welk deel van het totaal uitmaakt.

## 1.2 Footprint 2013 (grafiek)



AR Energiemanagementprogramma ASSET Rail 2015-2018 v1.4 definitief

7

## 1.2 Footprint 2013

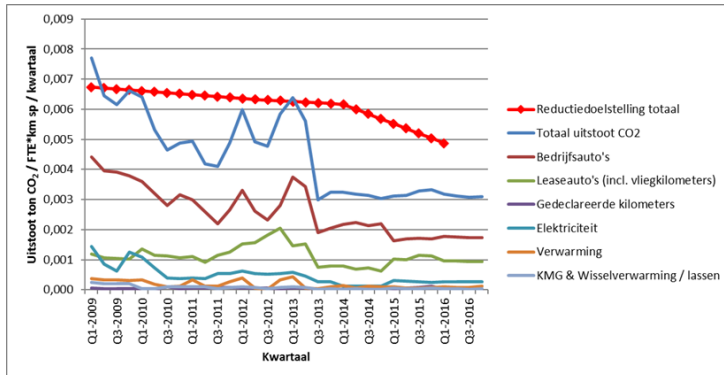
Hieruit blijkt duidelijk dat de bedrijfswagens de grootste veroorzaker van CO2 uitstoot zijn.



# 1. Inleiding

## 1.3 De doelstellingen

- ▶ Algemene reductiedoelstellingen tot en met 2016 behaald
- ▶ Doelstelling is gebaseerd op uitstoot per FTE per km spoor (KPI)



8

## 1.3 De doelstellingen

ASSET Rail heeft tot en met 2016 de algemene reductiedoelstellingen gehaald. In 2013 is door het verwerven van een 2<sup>e</sup> contractgebied de keuze gemaakt om haar doelstelling anders formuleren en om, naast het aantal FTE's van de organisatie ook het aantal km's spoor in onderhoud mee te nemen. Met andere woorden, de uitstoot wordt berekend per FTE per km spoor in onderhoud met een glijdend gemiddelde over 4 kwartalen ten opzichte van het referentiejaar 2009. In de onderstaande grafiek wordt de reductiedoelstelling en CO2 uitstoot tot en met 2016 Q4 weergegeven. Hieruit blijkt dat ASSET Rail de overall doelstelling ruimschoots behaald.

# 1. Inleiding

## 1.4 KPI

- ▶ In 2017 evaluatie KPI FTE uitstoot per FTE per km spoor
- ▶ Aanpassing KPI naar uitstoot per km spoor aangezien de factor FTE weinig toevoegt

## 1.5 Verbeteringen

- ▶ kg CO2 per kilometerspoor kiezen als nieuwe prestatie-indicator voor de toekomst
- ▶ Definiëren van maatregelen die echt het verschil gaan maken en gevolgd worden om te kijken of ze effect hebben. Hierbij wordt met name gekeken of bepaalde verwachtingen wel of niet bereikt kunnen worden.
- ▶ Scope 1 en 2: Het streven is 2020 ten opzichte van 2016 voor beide scopes 15% reductie. De doelstelling(en) voor scope 3 worden vastgesteld bij het uitwerken van de 2 nieuwe ketenanalyses.
- ▶ Periodiek monitoren effectiviteit maatregelen en opnemen in energiebeoordeling

AR Energiemanagementprogramma ASSET Rail 2015-2018 v1.4 definitief

9

## 1.4 KPI

Naar aanleiding van het verwerven van 2 nieuwe gebieden in 2016 is opnieuw gekeken naar de KPI om de doelstelling voor de uitstoot te realiseren. De prestatie-indicator CO2 per kilometerspoor x FTE zorgt voor hele kleine getallen, zodat het lastig is te zien wat het precieze resultaat is. De trend is erg vlak en een dalende lijn is marginaal aan te tonen. De conclusie dat de doelstellingen gehaald wordt, is hiermee lastig te onderbouwen. Daarnaast lijkt de factor FTE een ruisfactor die weinig toevoegt, aangezien het niets zegt over de feitelijke prestatie. Een betere indicator zou dus zijn kg CO2 per kilometerspoor aangezien dit veel transparanter is en een simpel antwoord geeft op de vraag hoeveel CO2 stoot er wordt uitgestoten om 1 kilometer spoor in stand te houden.

## 1.5 Verbeteringen

Vanaf 2017 zal ASSET Rail dan ook een aantal concrete veranderingen doorvoeren ten aanzien van de aanpak van de CO2-uitstoot:

- kg CO2 per kilometerspoor kiezen als nieuwe prestatie-indicator voor de toekomst.
- Definiëren van maatregelen die echt het verschil gaan maken en gevolgd worden om te kijken of ze effect hebben. Hierbij wordt met name gekeken of bepaalde verwachtingen wel of niet bereikt kunnen worden.
- Per scope vaststellen van een te bereiken verlaging van de CO2-uitstoot .
- Scope 1 en 2: Het streven is 2020 ten opzichte van jaar 2016 voor beide scopes een verlaging van 15% te realiseren. Scope 3: De doelstelling(en) voor scope 3 worden vastgesteld bij het uitwerken van de 2 nieuwe ketenanalyses.
- Periodiek monitoren of maatregelen succesvol zijn en of de verwachting wel of niet is bereikt en dit opnemen in de energiebeoordeling.

## 2. Evaluatie 2017 Q2

### 2.1 Overall reductie

- ▶ Overall reductie tot en met 2017 Q2 behaald

### 2.2 Scope 3

- ▶ In 2016 vastgesteld geen verbetering meer mogelijk in huidige ketenanalyse
- ▶ In 2017 Q2 analyse (4.A.1) afgerond
- ▶ In 2017 start nieuwe ketenanalyse(s)

### 2.3 Maatregelen

- ▶ Maatregelen ingezet, in voorkomende gevallen met aanvullende acties.
- ▶ In tweede helft 2017 evaluatie maatregelen en verwerking in digitale tool (registratie en analyse CO2-resultaten)

AR Energiemanagementprogramma ASSET Rail 2015-2018 v1.4 definitief

10

## 2. Evaluatie 2017 Q2

### 2.1 Overall reductie

De overall reductie die ASSET Rail tot en met juni 2017 heeft bereikt, valt binnen de beoogde overall reductie doelstellingen. De conclusie is daarmee dat de gestelde doelen zijn gehaald.

### 2.2 Scope 3

Op het gebied van scope 3 ziet ASSET Rail zichzelf als middenmoter. De overweging hierbij is dat er nog veel verbeteringspotentieel is waar we nog verdere reductie kunnen realiseren. Met de huidige ketenanalyse is al een grote stap gezet (het efficiënter organiseren van de beschikbare buitendienststellingen (in overleg met onze opdrachtgever) en daarmee het besparen op transporten van groot mechanisch materieel). In 2016 is de doelstelling hiervoor nog wel behaald, maar bij de evaluatie van 2016 is vastgesteld dat er geen tot slechts beperkte verbetering mogelijk is. Hiervoor is een verdere afstemming/optimalisatie van de buitendienststellingen nodig – iets wat we niet zonder de medewerking van onze opdrachtgever kunnen realiseren. In 2017 heeft ASSET Rail dan ook een nieuwe analyse gemaakt om aantoonbaar inzicht te krijgen in de meest materiele emissies uit scope 3 om zodoende minimaal 1 nieuwe ketenanalyse te kunnen starten in 2017 Q3.

### 2.3 Maatregelen

De in het energiemanagementprogramma beschreven maatregelen zijn in de afgelopen jaren in meerdere of mindere mate ingezet, in voorkomende gevallen aangevuld met aanvullende acties. In de tweede helft van 2017 zullen deze maatregelen geëvalueerd en verwerkt in de digitale tool die wordt gebruikt voor registratie en analyse van de CO2-resultaten.

Instructie personeel/houding en gedrag	Beoordeling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel instrueren/aansporen om de motor van voertuigen en/of productiemiddelen uit te zetten indien deze niet gebruikt worden</li> </ul>	Bijdrage matig positief, is nog extra resultaat mogelijk. Blijvend aandacht geven in de werkinstructies van het personeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel instrueren over uitschakelen verlichting bij verlaten kantoorruimtes</li> </ul>	Bijdrage positief, Alert blijven op toepassen om terugval te voorkomen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesloten houden ruimtes (ramen en deuren) bij gebruik airco</li> </ul>	Bijdrage positief, Alert blijven op toepassen om terugval te voorkomen
Bronmaatregelen ter verbetering efficiëntie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervangen kantoomachines (copiers/printers) door meer energie efficiënte exemplaren (inclusief standaard mogelijkheid tot het maken van een scan i.p.v. een kopie)</li> </ul>	Bijdrage positief.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanschaf computerapparatuur met "energy star"</li> </ul>	Bijdrage licht positief
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installeren van een nieuw centraal luchtbehandelingssysteem op de bovenverdieping in Bemmel waardoor de daar aanwezige losse airco units gesaneerd konden worden</li> </ul>	Bijdrage sterk positief
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaliseren (tablet pc) van (een deel van) de keuringsregistratie en werkinstructies en faciliteren voor op afstand inloggen en wegschrijven van de info waardoor monteurs veel minder vaak naar het kantoor hoeven te komen om werkzaamheden te rapporteren</li> </ul>	Bijdrage sterk positief – reductie van het aantal gereden km's met de bedrijfswagens
Overige maatregelen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overschakelen op groene stroom september 2017)</li> </ul>	Bijdrage positief op de uitstoot, geen bijdrage aan reductie van het energieverbruik. In 2017 wordt een nieuwe leverancier gecontracteerd. Deze levert groene stroom van Hollands Windenergie.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervangen desktopmachines door laptopmachines t.b.v. faciliteren thuiswerken</li> </ul>	Bijdrage licht positief: de meeste medewerkers hebben een laptop. Ook is het systeem ingericht op het inloggen/werken op afstand
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliteren opladen elektrische vervoermiddelen</li> </ul>	Bijdrage licht positief: binnen ASSET Rail is een aantal medewerkers ingestapt in het E-fietsen plan. Zij benutten deze elektrisch fiets voornamelijk voor woon/werkverkeer. In 2017 zullen ook laadpalen voor elektrische auto's worden geplaatst.

## 2.4 De beleidsmaatregelen 2017-2018

### 2.4.1 Aanvullende of te continueren maatregelen

- ▶ Plaatsen laadpalen elektrische auto's bij locaties ASSET Rail
- ▶ Positief beïnvloeden autogebruik door ProDrive E-learning
- ▶ Actualiseren huidige wagenpark ten behoeve van het bepalen besparingspotentieel
- ▶ Verminderen aantal leaseauto's
- ▶ Aanschaf energiezuinige bedrijfswagens bij vervanging of uitbreiding wagenpark
- ▶ Verder implementeren systemen voor "op afstand monitoren" van infrastructuur
- ▶ Op kantoor Bemmelen verlichting op beweging sensor installeren
- ▶ Vervangen seinlampen door Ledlampen
- ▶ Inkoop groene energie
- ▶ Monteurs in een personenauto rijden i.p.v. een bus
- ▶ Optimaliseren bevoorrading bussen Seinwezen

## 2.4 De beleidsmaatregelen 2017-2018

### 2.4.2 Nieuwe, te onderzoeken of implementeren maatregelen

- ▶ Gebruik poolauto's voor stafmedewerkers, in combinatie met verminderen leaseauto's
- ▶ Alternatieve duurzame componenten installeren indien vervanging noodzakelijk is (in overleg met en na toestemming van de opdrachtgever)
- ▶ Mogelijkheid om bij vernieuwings- of verbetervoorstellen aan de opdrachtgever naast een economische analyse tevens een duurzaamheidsanalyse aan te leveren
- ▶ Leveringen direct op het werk: Samenwerking met Railpro
- ▶ Onderaannemers en leveranciers: Verminderen inzetten en (meer) lokaal inhuren
- ▶ Personeel regionaal inzetten: Meer eigen medewerkers en minder inhuur
- ▶ Slimmer vergaderen: Ontwikkeling skype for business, gebruiken conference call
- ▶ Inzet ZKL remote control: Minder vervoersbewegingen veiligheidspersoneel
- ▶ Minder panden: Inzet keten in Gelre en op emplacement Zwolle

13

Daarnaast wordt een aantal beleidsmaatregelen onderzocht op haalbaarheid en effectiviteit. Afhankelijk van de uitkomst van deze onderzoeken worden de maatregelen direct of op termijn ingezet of worden de maatregelen als ineffectief ter zijde gelegd.

## 2.4 De beleidsmaatregelen 2017-2018

Energie-stromen	Betreft	reductie doelstelling uitstoot CO <sub>2</sub> per ultimo 2018 (%/FTE.km sp)	Maatregelen	Actie houder	Planning/status (2018)
<b>Direct meetbare stromen</b>					
Stroom	Alle locaties	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel meer bewust maken van het sluijverbruik door niet uitzetten van licht en andere kantoorapparatuur als er geen gebruik van wordt gemaakt</li> <li>• Bij aanschaf nieuwe kantoorapparatuur energieprestatie mee wegen (expliciet opnemen in PvE bij inkoop)</li> <li>• Efficiënter en effectiever gebruik maken van de beschikbare ruimte</li> <li>• Bij afwezigheid alle stroomverbruikers (voor zover mogelijk) uitschakelen</li> </ul>	Directeur	Lopend
Gas	Alle locaties	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel meer bewust maken van het sluijverbruik door niet sluiten van deuren, verwarmen van ruimten als er geen gebruik van wordt gemaakt</li> </ul>	Contract-managers	Lopend

AR Energiemanagementprogramma ASSET Rail 2015-2018 v1.4 definitief

14

In de opgenomen tabellen wordt per energiestroom de reductiedoelstelling gekoppeld aan een of meer (mogelijke/al ingezette) beleidsmaatregelen.

## 2.4 De beleidsmaatregelen 2017-2018

Energie- stromen	Betreft	reductie doelstelling uitstoot CO <sub>2</sub> - per ultimo 2018 (%/FTE.km sp)	Maatregelen	Actie houder	Planning/ status (2018)
<b>Direct meetbare stromen</b>					
Brand- stoffen	Bedrijfsw- agens	45%	Streven naar een combinatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermindering gereden km's</li> <li>• Efficiënter onderhoud</li> <li>• Efficiënter plannen mensen en clusteren werkzaamheden</li> <li>• Werven personeel woonachtig in contractgebied</li> <li>• Verlagen gebruik door rijstijl</li> <li>• Zuinigere bedrijfswagens aanschaffen bij vervanging/ uitbreiding wagenpark</li> <li>• ProDrive E-learning</li> </ul>	Contract- managers Contract- managers HR Directeur Contract- manager/ Directeur/ QHSE	Lopend Lopend Lopend Lopend Lopend
	Lease- auto's	30%	Streven naar een combinatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermindering gereden km's</li> <li>• Werven personeel woonachtig in contractgebied</li> <li>• Telewerken stimuleren</li> <li>• Verlagen gebruik door rijstijl</li> <li>• Vastleggen stimuleren keuze energiezuinige leaseauto</li> <li>• Prodrive E-learning</li> </ul>	HR Directeur Contrace- tmanager/ Directeur/ QHSE	Lopend Lopend Lopend Lopend
	KMG	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassen meer efficiënte en milieuvriendelijke brandstof en minder onnodig aanlaten machines</li> </ul>	Contract- manager	Lopend



## 2.4 De beleidsmaatregelen 2017-2018

Energiestromen	Reductie doelstelling uitstoot CO <sub>2</sub> - per ultimo 2018 (%/FTE)	Maatregelen	Actie houder	Planning/ status (2018)
<b>Indirect meetbare stromen</b>				
Mobiliteit met productiemiddelen van derden/personeel				
Zakelijke km's met privéauto	7,5%	Streven naar een combinatie van <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermindering gereden km's</li> <li>• Stimuleren toepassen videoconferencing/conference call</li> <li>• Verlagen gebruik door rijstijl</li> <li>• Stimuleren gebruik ov door invoeren business card</li> <li>• ProDrive E-learning</li> </ul>	Directeur Contract- manager	Lopend
Zakelijke km's met ov		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evt. gereide km's direct koppelen aan navenant extra reductie op auto km's – voorkomen toename van gereide kilometers</li> <li>• Medewerkers afweging laten maken of er alternatief is voor dienstreis</li> <li>• Stimuleren toepassen videoconferencing/conference call</li> </ul>	Directeur Contract- manager	Lopend
Zakelijke km's met vliegtuig		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evt. gereide km's direct koppelen aan navenant extra reductie op CO2 uitstoot</li> <li>• Medewerkers afweging laten maken of er alternatief is voor dienstreis</li> <li>• Stimuleren toepassen videoconferencing/conference call</li> </ul>	Directeur Contract- manager	Lopend