

RESULTAAT IS POSITIEF

ZHEW doorgelicht op duurzaamheid

Duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen; iedereen is voor, maar wat betekent het voor een waterleidingbedrijf of zuiveringsschap? Hoe maak je duurzaamheid meetbaar? Op 20 maart vindt een symposium plaats over duurzaamheid bij waterschappen. De organisatie ligt in handen van de Unie van Waterschappen, het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden (ZHEW) en BECO. Deze laatste paste de zogeheten duurzaamheidsstrategiescan toe op het ZHEW om dit zuiveringsschap op duurzaamheid door te lichten. De resultaten leest u hieronder.

De gezamenlijke overheden, waaronder de Unie van Waterschappen, het InterProvinciaal Overleg, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de ministeries van VROM en Economische Zaken, hebben in het gezamenlijke beleidsprogramma 'Met preventie naar duurzaam ondernemen' (PREDO) als doelstelling vastgelegd actief aan de slag te gaan met duurzaam ondernemen. Naast het stimuleren van bedrijven op dit punt is één van de uitgangspunten van PREDO het nemen van eigen verantwoordelijkheden. Overheden moeten in eigen huis ook verantwoordelijkheid nemen, enerzijds om een voorbeeld te geven aan anderen en anderzijds omdat zij ook zelf partij zijn in de samenleving.

Het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden liet zijn beleid en activiteiten onder de loep nemen en beoordelen op duurzaamheid. Adviesbureau BECO Groep vergeleek met behulp van de zogeheten Duurzaamheids-Strategie-Scan in een nulmeting de huidige prestatie van het zuiveringsschap met de best mogelijke prestatie in de waterzuiveringsbranche. Daarnaast is gekeken wat de verschillende belanghebbenden ('stakeholders'), zoals de klanten (waaronder gemeenten en bedrijven), het bevoegd gezag en de milieubeweging, van de huidige prestatie vinden en welke verwachtingen men heeft op het gebied van duurzaam ondernemen door het ZHEW.

Wat is duurzaam ondernemen?

Duurzaam ondernemen onderscheidt twee essentiële uitgangspunten. Het eerste vormt de balans tussen een gezonde financiële situatie, een rechtvaardig sociaal beleid en zorg voor het milieu. ZHEW zou dus moeten steven naar evenwicht tussen deze drie zaken.

In de tweede plaats gaat het bij duurzaam ondernemen om het bewust rekening houden met de wensen van alle belanghebbenden: de medewerkers, de klanten, leveranciers en aandeelhouders, maar ook omwonenden, politici, NGO's en maatschappelijke belangengroeperingen.

Het bestuur van ZHEW heeft duurzame ontwikkeling en een voorbeeldfunctie als uitgangspunten voor het beleid gekozen en inmiddels enkele stappen gezet. De centrale vraag was nu waar het zuiveringsschap zich bevond in het traject op weg naar duurzaam ondernemen.

De Duurzaamheids-Strategie-Scan

De door BECO ontwikkelde Duurzaamheids-Strategie-Scan (DSS) moet organisaties inzicht geven in hun prestatie op in principe alle duurzaamheidsaspecten die in hun specifieke situatie van belang zijn. Het doel van deze scan is tweeledig. Enerzijds verschaft de scan inzicht in de inspanningen die de organisatie levert ten aanzien van de drie dimensies van duurzaam ondernemen (zakelijke, sociale en milieu-inspanningen). Anderzijds verschaft de scan inzicht in hoe de meest relevante belanghebbenden (intern en extern) over deze inspanningen oordelen. Zo ontstaat inzicht in de stand van zaken ten aanzien van alle aspecten die samenhangen met duurzaam ondernemen. Het eindresultaat van de duurzaamheidsscan is de vaststelling van een strategische duurzaamheidsagenda.

Elke scan is maatwerk. De DSS bestond voor het ZHEW uit de volgende onderdelen: voorbereiding die bestaat uit bureaustudie en specifiek maken van de scan, uitvoering van de scan en consultaties van de betrokken partijen, confrontatie van de prestatie van

ZHEW en de perceptie hiervan bij de andere partijen en tenslotte discussie en het vaststellen van een strategische duurzaamheidsagenda.

Tijdens de startbijeenkomst van het project hebben BECO en managementteam van het ZHEW de ambitie, de visie en het beleid van het zuiveringsschap ten aanzien van duurzaam ondernemen in kaart gebracht. Belangrijk is ook de wijze waarop het zuiveringsschap met deze visie en ambities omgaat. Waaruit blijkt eigenlijk dat het zuiveringsschap het serieus meent met duurzaam ondernemen? Zijn er al concrete activiteiten die in die richting wijzen? En waar wil de organisatie over een aantal jaren staan? Bij ZHEW werden de volgende onderwerpen in de scan meegenomen: oppervlaktewater, lozingen, laboratorium, zuiveren, financiële en economische zaken, facilitair beheer en ICT, strategie, belastingen, communicatie en inkoop. Per onderwerp is aan de verantwoordelijke managers gevraagd of beleid is ontwikkeld en vastgelegd, of doelstellingen zijn geformuleerd, maatregelen genomen, of iemand verantwoordelijk is gesteld in de organisatie en of sprake is van monitoring en bijsturing.

Als alle vragen positief beantwoord kunnen worden, handelt het ZHEW conform de 'Best practise' in de branche. De resultaten van de scan wordt vastgelegd in een zogeheten 'P3-spiegel'. Hierin is de score van het ZHEW weergegeven ten opzichte van een 100 procent of 'Best practice'-score. Deze 'spiegels' zijn opgesteld voor het ZHEW als geheel en per bedrijfs onderdeel. De algemene 'spiegel' geeft inzicht in de score van de modules ten opzichte van elkaar, terwijl de 'spiegels' van de verschillende bedrijfs onderdelen inzicht geven in de mogelijkheden tot verbetering in die tak van het bedrijf.

Voor de consultatie van de 'stakeholders' werd eerst besproken welke thema's belangrijk kunnen zijn voor de relevante en geselecteerde belanghebbenden. Op basis hiervan werden vragenlijsten toegestuurd en werden telefonische interviews gehouden.

Voor de thema's die voor hen van belang zouden kunnen zijn, werd de 'stakeholders' gevraagd welk belang ze eraan hechten en welke verwachtingen zij van ZHEW hebben ten aanzien van het thema. Daarnaast geven de partijen aan hoe zij de huidige prestatie van het ZHEW beoordelen.

De scores van het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden op basis van de

Als belanghebbende partijen zijn benaderd enkele gemeenten, andere waterschappen, de Unie van Waterschappen, de Provincie, de Kamer van Koophandel, vergunningverlenende en handhavende instanties (Wm en Wvo), industriële en agrarische bedrijven, land- en tuinbouworganisaties en natuurbeschermings- en milieuorganisaties.

vragenlijst worden afgezet tegen de beoordeling van de prestatie op de thema's door de 'stakeholder'. Hierbij krijgt het ZHEW direct inzicht in de thema's waarbij verschillen optreden tussen de beleving van de 'stakeholder' en de werkelijke prestatie van het zuiveringsschap. Om een strategische beslissing mogelijk te maken is het ook van belang om tegelijkertijd inzicht te geven in het belang dat de 'stakeholder' hecht aan het thema.

Na deze confrontatie volgen twee analyses. De eerste analyse geeft antwoord op de vraag of de huidige prestatie van het zuiveringschap in lijn is met de ambities en doelstellingen van het zuiveringschap. De tweede analyse gaat in op mogelijke risico's en kansen die voortvloeien uit de confrontatie tussen het eigen beeld en dat van derden. Zeker daar waar een duidelijk verschil bestaat tussen perceptie en verwachtingen van 'stakeholders' en de prestatie van het ZHEW volgens de scan is deze analyse van belang.

Dient bijvoorbeeld aandacht te worden besteed aan thema's waarvan 'stakeholders' hebben aangegeven dat zij die belangrijk vinden?

Resultaten

Voor alle bedrijfsonderdelen/modulen die voor het ZHEW zijn onderzocht zijn de scores bepaald en als 'spinnenweb' weergegeven (zie afbeelding 1). Hoe meer de spiegel is gevuld, hoe beter de prestatie.

De score 8,8 zegt dat het ZHEW 88 procent van de maximaal mogelijke inspanningen op duurzaam ondernemen gebied heeft geleverd. Alleen op de module inkoop blijft de score achter en daar kan het zuiveringschap dan ook nog de meeste verbeteringen aanbrengen. Voor elke module (verantwoordelijkheidsgebied) worden eveneens spiegels gemaakt.

Als we kijken naar de module inkoop wordt inzichtelijk op welke thema's het ZHEW nog verbeteringsmogelijkheden heeft (zie afbeelding 2). Hieruit blijkt dat het ZHEW zijn prestatie op het gebied van

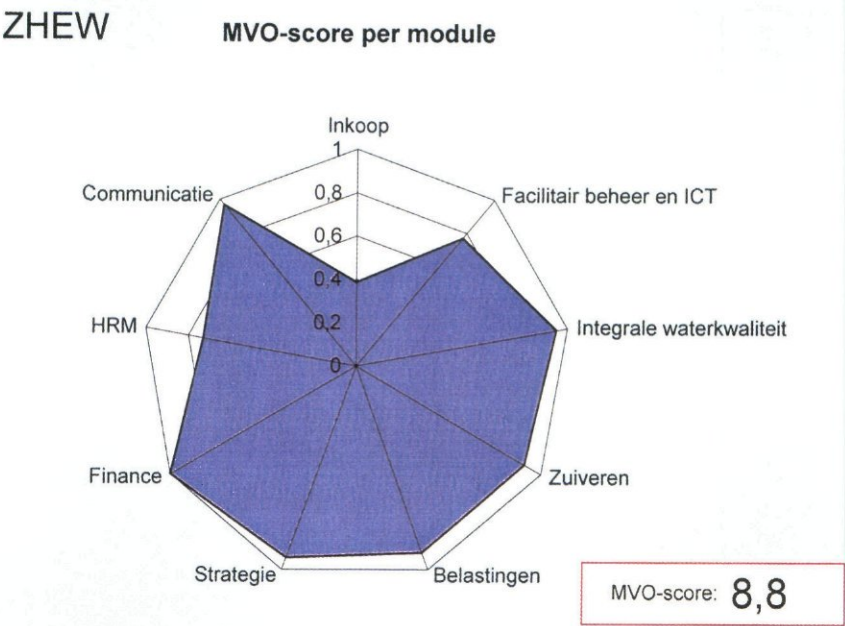
inkoop zou kunnen verbeteren. Thema's zijn samenwerking met de leveranciers, het inkoopproces (analyse van inkooppakketten), criteria met betrekking tot producten (kwaliteitscertificaten, sociaal-ethische eisen) en communicatie met betrekking tot inkoop (bijvoorbeeld het uitdragen van duurzaamheidsuitgangspunten).

Parallel aan de scan zijn stakeholders geïnterviewd aan de hand van drie categorieën vragen:

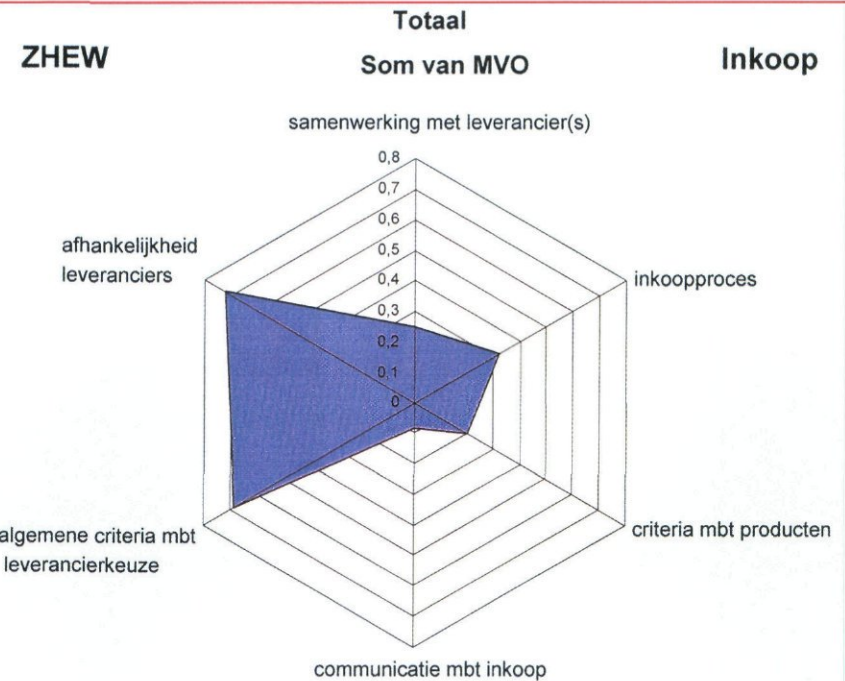
- Welke thema's in relatie tot het ZHEW vindt u belangrijk?

- Hoe beoordeelt u de prestatie van het ZHEW op die thema's?
- Welke verwachtingen koestert u ten aanzien van het ZHEW? Een voorbeeld van de vergelijking tussen de perceptie van een belanghebbende partij, in dit geval de milieudienst Zuid-Holland Zuid, en de inspanningen van het ZHEW is te zien in afbeelding 3 en 4. De groene lijn geeft aan wat de daadwerkelijke score van het ZHEW is, de blauwe lijn geeft aan hoe de Milieudienst de huidige prestatie van het ZHEW ziet en de rode gestippelde lijn geeft aan hoe belangrijk

Afb. 1.



Afb. 2.



de Milieudienst het onderwerp vindt. Hoe verder de rode stippellijn naar de 100% gaat, des te hoger zijn de verwachtingen van de Milieudienst ten aanzien van het onderwerp.

In dit voorbeeld komt naar voren dat de benaderde milieudienst de prestatie van het ZHEW op een aantal punten anders waardeert dan die prestatie van het ZHEW (uit de scan) is. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de milieudienst hoge verwachtingen heeft ten aanzien van een aantal onderwerpen, zoals waterkwaliteit, lozingen en samenstelling effluent, waar het ZHEW de hoogste score haalt, maar waarvan de milieudienst een minder positief beeld heeft. De waardering voor het omgaan met energie ligt echter hoger dan uit de scan naar voren is gekomen.

Verschillen in scores hoeven overigens niet persé te betekenen dat het zuiveringschap daadwerkelijk goed of slecht presteert op het gebied van duurzaamheid. Het kan ook betekenen dat het zuiveringschap

onvoldoende communiceert of weinig transparant is. Het kan ook te maken hebben met de perceptie die de betreffende ‘stakeholder’ of geïnterviewde heeft: de verwachtingen zijn hoger dan het ZHEW in zijn ogen kan waarmaken. Het ZHEW kan ook bewust gekozen hebben om aan bepaalde beleidsgebieden minder aandacht te geven.

Ook uit de andere consultaties komt de communicatie als belangrijk punt naar voren. Met name wat betreft lozingen, waterkwaliteit, technische storingen en samenstelling influent, missie en visie, klachtenbehandeling en registratie van milieuzorg beoordelen diverse ‘stakeholders’ de prestatie van het ZHEW (veel) lager dan de daadwerkelijke score van het ZHEW. Hier zal het zuiveringsschap zijn prestatie inzichtelijker moeten maken voor de belanghebbende partijen, onder meer door goede communicatie.

Op een aantal aspecten waar de ‘stakeholders’ hoge verwachtingen van hebben,

kan het ZHEW de eigen prestatie nog verbeteren. De voornaamste aspecten op dit gebied zijn de zuiveringsprestatie, het energieverbruik van de zuiveringswerken, samenwerking in de keten, afvalpreventie en waterverbruik in de kantoren.

Meer inzicht

Met behulp van de Duurzaamheid-Strategie-Scan heeft het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden meer inzicht gekregen in zijn prestatie op de duurzaamheidsaspecten van zijn dagelijkse bedrijfsvoering. Op basis van de uitkomsten en van de stakeholderconsultaties heeft het ZHEW al de nodige stappen ondernomen, bijvoorbeeld een professionalisering van de inkoop door het centraal administreren van inkoopcontracten, meer overleg met de leveranciers en het toepassen van meer duurzaamheidscriteria in inkoopprojecten. 

ir. Arie van der Vlies (ZHEW)
ing. John Smith (ZHEW)
drs Marieke Gombault MBA
 (BECO Groep BV)
ir. Martine Willems
 (BECO Groep BV)

Het symposium ‘Waterschappen op weg naar duurzaam ondernemen’ op 20 maart vindt plaats in De Jaarbeurs in Utrecht. Voor meer informatie en aanmelding kunt u contact opnemen met ZHEW: (078) 639 72 23.

Afb. 3.



Afb. 4.



Platform

Platform-artikelen worden in principe in zwart/wit afgedrukt. Wilt u de illustraties in kleur afgedrukt zien, dan moeten wij daarvoor extra drukkosten in rekening brengen. Neem hiervoor contact op met de redactie. Platform-artikelen worden in de regel, als de redactie ze accepteert, na ongeveer een maand geplaatst.

Op de redactie ligt een handleiding die ingaat op de opbouw van deze artikelen en de wijze waarop ze ingeleverd moeten worden. De maximale lengte bedraagt drie pagina's (2000 woorden), waarbij op iedere pagina één illustratie geplaatst kan worden. Wees kritisch met het gebruik van tabellen en grafieken. Deze nemen vaak veel ruimte in, zijn niet altijd verhelderend en zorgen voor saaie pagina's die niet goed opgemaakt kunnen worden.