

CASE STUDY

DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCHAP VAN #HOEDAN NAAR #DOEDAN!

*Fernand Hoogeveen, Martijn Jongens**

■ De duurzame aanleg en onderhoud van al onze objecten is geen wens; het is de nieuwe werkelijkheid. Het is onze manier van doen en denken. Duurzaam werken aan waterbeheer is op een verantwoorde manier omgaan met de leefomgeving, bronnen en met mensen. Waterschappen worden zeer direct geconfronteerd met de gevolgen van klimaatverandering en willen dan ook naast adaptief ook mitigerend handelen. Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden wil doen waar het goed in is en wil meerwaarde leveren in dit grote maatschappelijke vraagstuk, door negatieve impact van ons handelen om te zetten in een positieve impact.



Eigenlijk is *duurzaam opdrachtgeverschap* een transitie, een veranderopgave, waarbij we opnieuw leren denken en doen in een omgeving, die ook aan het veranderen is. We weten dat en wat anders moet, maar weten niet altijd hoe te doen. Gelukkig wordt het 'hoe' steeds duidelijker zodat we ons kunnen richten waar we als waterschappen onderscheidend in zijn: we gaan het doen! Dat doen we samen met andere overheden, de markt en leveranciers. Dit doen we samen met partners die eigen doelen nastreven. En het vergt innovaties en lef, denken én doen!

Transitie van 'Aanpak Duurzaam GWW' naar 'Duurzaam Opdrachtgeverschap'

De Green Deal Duurzaam GWW heeft als ambitie om duurzaamheid een integraal onderdeel te laten zijn van grond-, water- en wegenbouwprojecten. Om dit te realiseren is er de praktische Aanpak Duurzaam GWW. Deze werkwijze maakt duurzaamheid in GWW-projecten concreet zonder vooraf voor te schrijven hoe de duurzaamheidswinst behaald wordt. Dat kan per project verschillen. De beleving van het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden van de 'Aanpak Duurzaam GWW' was dat dit zich beperkte tot de interne aanpak van projecten. Daarom hebben wij besloten om de naam te veranderen in 'Duurzaam Opdrachtgeverschap', afgekort DOS! Deze naamsverandering heeft gevolgen voor onze aanpak, scope en uitstraling:

■ DOS: dit is hoe we graag willen zijn en gezien willen worden. Als waterschap willen we duurzaamheid uitstralen, hoe anders kun je dat profileren door jezelf neer te zetten als duurzame opdrachtgever.

■ DOS betekent dat we niet langer alleen intern kijken naar de projecten hoe we de Aanpak in kunnen zetten maar maken daarbij ook gebruik van de markt.

■ Het zit in de naam: wij willen meer dan alleen een duurzame opdrachtgever zijn van projecten van onze afdeling Ingenieursbureau. Door de naam DOS te hanteren wordt het speelveld groter.

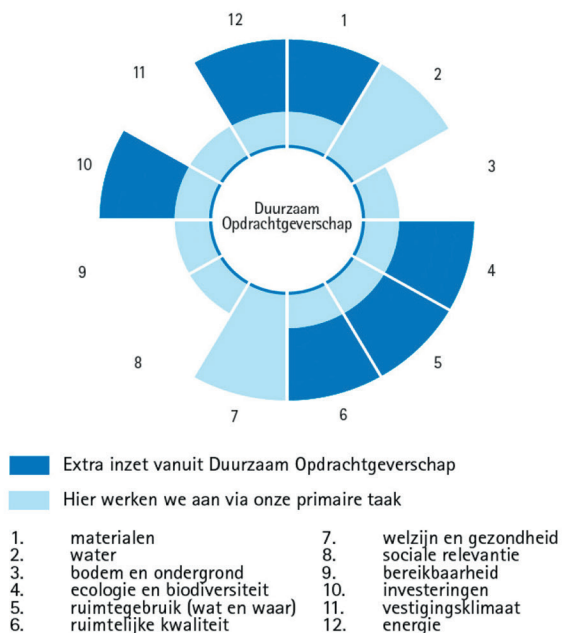
Van #HOEDAN naar #DOEDAN

"De Stichtse Rijnlanden is ambitieus en werkt in 2020 in alle projecten volgens de Aanpak Duurzaam GWW in alle fasen van een project. Dit duurzaam werken is 'business as usual'." Deze ambitie is op 17 mei 2017 door ons algemeen bestuur vastgesteld. Deze ambitie moet leiden tot het borgen van duurzaamheid in de gehele cyclus van een project én het ontwikkelen van een duurzame aanpak aan de hand van projecten en praktijkervaringen. Om dit kracht bij te zetten is besloten om, samen met het bestuur, focus aan te brengen op verschillende thema's, zie onderstaande infographic:

* **Fernand Hoogeveen**, coördinator duurzaam opdrachtgeverschap; **Martijn Jongens**, programmamanager Duurzaamheid; beiden bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden.

HDSR staat voor Duurzaam Opdrachtgeverschap

Hier zetten we op in



De focus ligt op



1. materialen



4. ecologie & biodiversiteit



5. ruimtegebruik



6. ruimtelijke kwaliteit



10. investeringen



12. energie

Met Duurzaam Opdrachtgeverschap werken we aan het verduurzamen van alle bouw- en waterprojecten. Dit is waar we nu staan.



Wil je meer informatie of weten welke projecten we nog meer duurzaam uitvoeren? Neem dan contact op met: Fernand Hoogveen



1. materialen

Project	Maatregel
Project GHJ	Oude oeverconstructies zijn schoongemaakt en geschaafd voor hergebruik langs de GHJ



4. ecologie & biodiversiteit

Project	Maatregel
Gemaal Meijepolder	Toepassen visvriendelijke pompen



5. ruimtegebruik

Project	Maatregel
Bergingsplas Blokhoven	Waterberging in combinatie met andere functies, zoals: natuurontwikkeling en recreatie



6. ruimtelijke kwaliteit

Project	Maatregel
Optimaliseren/verduurzamen buitenterreinen HDSR	Toepassen waterdoorlatende verharding en aanplant bijvriendelijke beplanting



10. investeringen

Project	Maatregel
Baggerwerkzaamheden GHJ	Inzet moderne graafmachine met minder uitstoot



12. energie

Project	Maatregel
Zonnestuw Schenkel	Stuw werkt op zonne-energie waardoor geen stroomaansluiting nodig is



WERKPLAN 2020 > VASTSTELLEN DOOR MANAGEMENTTAFEL

Door de vaak abstracte bestuursdoelstellingen uit te werken in een concreet werkplan, zorgen we ervoor dat de medewerker meer handvatten heeft om zelf met DOS aan de slag te gaan. Een voorbeeld hiervan is: als ambitie is uitgesproken dat in 2020, 20% van de toegepaste materialen hergebruikt moet zijn in alle projecten. Hier moet een medewerker dus iets mee doen (*comply, or explain*). Het werkplan wordt intern vastgesteld door de managementtafel (ronde tafel duurzaamheid). Dit is verankering die zorgt voor actieve steun voor de uitwerking van dit werkplan.

DOS-BOX: BETREKKEN VAN MEDEWERKERS

Hoogheemraad Els Otterman heeft in september 2019 de *DOS-box* gelanceerd. De houten *DOS-box* is in een sociale werkplaats gemaakt. In de *DOS-box* vind je een verzameling visitekaartjes met de 'oogst' van diverse projecten. Voor ieder project wordt getoond vanuit welk thema en op welke wijze duurzaamheid is toegepast. De projecten en hun verhalen inspireren collega's. Via de genoemde contactpersoon kan je meer te weten komen. Als waterschap doen we al veel op duurzaamheidsgebied (ook onbewust) en dat wordt met de visitekaartjes mooi in beeld gebracht. Nieuwe projecten waar we trots op zijn vinden snel hun weg als visitekaartje in de *DOS-box*. De houten bakjes staan verspreid door ons kantoorpand.

RAPPORTAGE MATERIAALGEBRUIK

In ons rapport materiaalgebruik is inzichtelijk gemaakt welke bulkmaterialen zijn toegepast binnen de realisatiefase van projecten. Wat blijkt: om de CO₂-uitstoot bij materiaalgebruik te beperken moeten we vooral in actie komen bij de verwerking van klei en zand, en bij de productie van staal en beton. Als eerste waterschap van Nederland hebben wij dit inzichtelijk gemaakt en gedeeld met diverse andere waterschappen. Diverse waterschappen onderschrijven de meerwaarde van de resultaten en pakken dit idee van ons over. In 2020 starten Stowa, Unie van Waterschappen, Witteveen+Bos en Metabolic een landelijk onderzoek om het materiaalgebruik in projecten en veelgebruikte objecten van waterschappen in kaart te brengen.

DUURZAAMHEIDSCHALLENGE NEERLANDS DIEP

Van januari tot en met juni 2019 hebben we meegedaan aan de duurzaamheidschallenge, georganiseerd vanuit het *Neerlands Diep*. Het doel hiervan was om een versnelling in de infrasector teweeg te brengen met totaal 10 teams (o.a. Rijkswaterstaat, ProRail en Rijksvastgoedbedrijf). Dat is bij ons prima gelukt! Van de resultaten is een tijdslijn gemaakt met alle bijbehorende broninformatie, en is op de slotmanifestatie in Utrecht aan de projectmanager van de Sterke Lekdijk en de manager van ons ingenieursbureau feestelijk aangeboden.

OVERIGE

Het DOS-team heeft zijn tentakels op vele plekken uitgespreid: dat zijn de *ambassadeurs* die ervoor zorgen dat in hun eigen vakgroep DOS ter sprake komt en dat ze (on)gevraagd met collega's sparren over duurzaamheid in projecten. Naast de ambassadeurs geven we regelmatig presentaties om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat DOS betekent en het zelf kan toepassen. Verder werken we nauw samen met de markt, organiseren we interne duurzaamheidssessies om de oogst vast te leggen en verankeren we duurzaamheid in de werkpakketten van de methodiek van het integraal projectmanagement (IPM-model met de 5 basisrollen: project-, technisch, omgevings-, contractmanagement en management projectbeheersing, zie interview met Rijkswaterstaat over het IPM-model op www.water-governance.nl > editie 01/2020).

Sleutelposities in de organisatie

Naast ambassadeurs zijn er andere mensen die op sleutelposities zitten. Het DOS-team heeft nauw contact met:

- bestuurders. Met name de portefeuillehouder is de grote drijvende kracht achter de bestuurlijke aandacht voor duurzaamheid.
- inkoopadviseurs en contractmanagers. Zij weten de markt te laten bewegen via aanbestedingen. Een mooi voorbeeld is de aanbestedingsvorm Innovatiepartnerschap bij het HWBP-project Sterke Lekdijk waarbij we innovatie gebruiken om onze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren (en de prijs per meter dijkversterking te verminderen).
- ambtelijke opdrachtgevers van projecten.

Verandermanagement?

Duurzaam werken is een verandering van houding, gedrag en werkwijze. Voor de één is dat leuk, voor de ander juist spannend of geeft het zelfs stress. Het is dus belangrijk

hier aandacht voor te hebben. Bij HDSR zijn we hier vooral praktisch mee bezig. We onderscheiden drie groepen: koplopers (ca. 15%), de middengroep (ca. 60%) en de achterblijvers (de rest). Wij investeren vooral in de kopgroep en middengroep om via goede inspirerende voorbeelden iedereen mee te krijgen. Succesfactor: zorg dat de informatievoorziening goed op orde is, zet projecten (en daarmee het projectteam) in het zonnetje – spreek waardering uit en zorg zelf voor het goede voorbeeld. En ja, de achterblijvers zullen er altijd zijn en dat mag ook. Zorg er in ieder geval voor dat daardoor geen energie weglekt, maar hou focus op taken die voldoening geven.

Volhouden en vasthouden

‘Duurzaamheid, nee hé: weer duurzaamheid. Dit is zo’n containerbegrip! Bijna alles is wel duurzaamheid.’ Dit is een veel gehoorde kreet die we als DOS-team lastig vinden. Lastig omdat we helemaal snappen wat ze bedoelen. Het wordt zo groot gemaakt, het is het natuurlijk ook. We maken het begrip kleiner door te werken met goede voorbeelden. Een collega van een dijkversterking heeft zijn versterkingsopgave verkleind van 7 km naar 2,5 km. Dit is wat ons betreft als de eerste stap van duurzaamheid. Een scopeverkleining leidt tot minder uitstoot en, ook belangrijk, minder uitgaven! Duurzaamheid is dus niet altijd duurder. Wij merken dat er weerstand is om DOS toe te passen in projecten en dat er veel naar ons DOS-team wordt gekeken en gewezen: *‘vertel ons maar hoe we het moeten doen’*. Helaas, je zult het zelf moeten doen. Het DOS-team nodigt uit om voorbeelden van aanpak te delen, om anderen te inspireren. DOS is een thema met een lange adem. Zeker omdat het niet alleen maar om techniek gaat, sterker nog: de technische kunde die de collega’s hebben, versterken en versnellen het proces om te verduurzamen. Dus we helpen elkaar door voorbeelden aan te leveren en het goede gesprek met elkaar aan te gaan over de worstelingen en successen.

Vanuit de medewerker of toch vanuit de leiding?

Een aantal punten die belangrijk zijn en we graag aan anderen mee willen geven:

- wees je ervan bewust dat DOS een verandering is. Het is een verandering van de ‘traditionele aanpak’ naar DOS. Het is een verandering die ervoor zorgt dat je je veilige haven tijdelijk verlaat en op ontdekkingstocht gaat naar het (on)bekende. Dit ‘onbekende’ proberen wij te duiden door voorbeelden te geven, een werkplan DOS op stellen en daarmee duidelijkheid geven in de koers die we gaan. Voor de ene medewerker zal dit direct een feestelijk tintje hebben en er mee aan de slag gaan. De ander denkt: ik bekijk het vanuit mijn veilige plek. Ook dat is prima!

- deel je doelen met de hele organisatie. Dat zorgt ervoor dat iedereen weet waarom we DOS belangrijk vinden en ermee aan de slag gaan.

- governance: wie is bijvoorbeeld eigenaar van DOS? In onze beleving is dat iedere medewerker voor zich en het is dus ook belangrijk dat die zich dat realiseert. Hoe? Door uit te spreken dat het DOS-team hen bij wil staan, maar dat het initiatief toch echt bij de medewerker zelf vandaan moet komen. Governance betekent ook in DOS dat wij als DOS-team ons eindverantwoordelijk voelen voor de implementatie van de *Aanpak Duurzaam GWW* en dat wij een duurzame opdrachtgever uit willen stralen.

- top-down: vanuit de leiding – opdrachtgevers, management, afdelingshoofden, bestuur – moet de stimulans er zijn om met DOS aan de slag te gaan. Dat kan door bijvoorbeeld meer tijd en geld beschikbaar te stellen in de voorbereiding om goede duurzame ontwerpen te maken. Daarnaast is het belangrijk om er in de letterlijke zin van het woord ‘mee bezig te zijn’. Wij doen dat door langs te gaan in de vakgroepen, in een afdelingsoverleg, bij de andere afdelingen langsgaan om onze visie uit te dragen. De leiding heeft hierin een hele belangrijke rol.

- bottom-up: vanuit de medewerker: ja! Dat is waar het begint vanuit een intrinsieke motivatie.

Uiteindelijk is het een samenspel van de hele organisatie waarin alle functies een rol hebben en elkaar nodig hebben. Een medewerker kan nog zo hard zijn best doen, als een leidinggevende of projectmanager daar geen ruimte aan geeft, zal het uiteindelijk geen succeservaring opleveren. Maar als deze condities er wel zijn: zet een ontwerper in zijn kracht door hem/haar de tijd en ruimte te geven een prachtig ontwerp neer te leggen met een duurzaamheidsblik. Dat levert uiteindelijk meer op dan de traditionele aanpak die we gewend zijn. Wat bij het HDSR werkt is vanuit de werkvloer het organiseren met een stimulans vanuit het management.

Durf te kiezen en doe het gewoon, dat is waar waterschappen goed in zijn

Het algemeen bestuur van ons waterschap heeft in het najaar volmondig uitgesproken dat wij een ‘doe-organisatie’ zijn. Wij zijn dé overheid die dit als geen ander kan! Het mooie van ons waterschappers is dat we tijdens het doen goed nadenken. Dat zorgt ervoor dat we projecten opleveren waar we trots op zijn. Duurzaamheid zit al 900 jaar in ons bloed, al beseffen we dat niet dagelijks. We beheren het water al eeuwenlang voor de volgende generaties, met respect voor de leefomgeving en dit is de essentie van duurzaamheid. Het is maar net hoe je het framed... ■