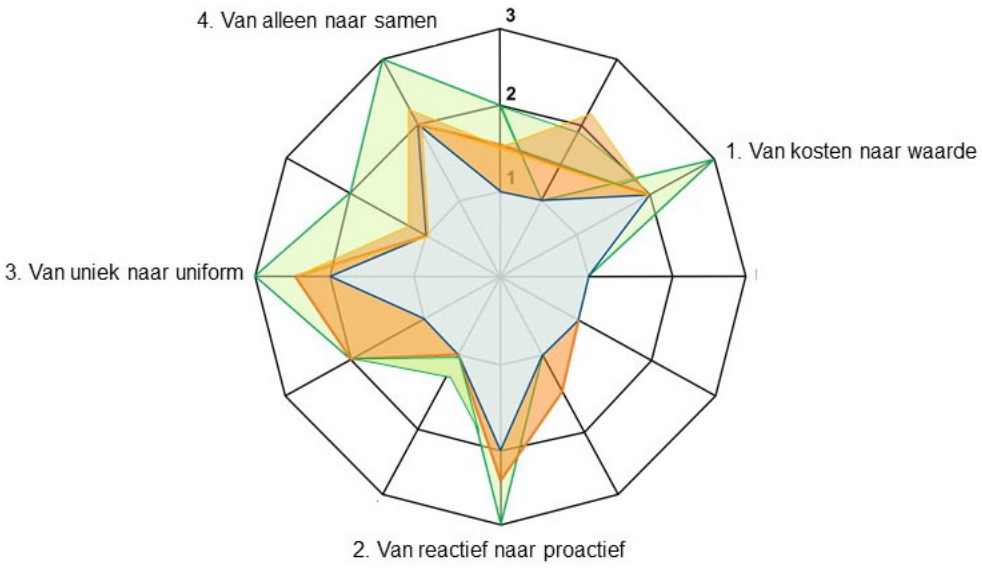
Duurzaam GWW

KWALITATIEVE EVALUATIE OP DE TRANSITIELIJNEN VAN DE GREEN DEAL DUURZAAM GWW 2.0

Gezamenlijk uitgevoerd door de adviesbureaus in de GD

Stuurgroep GD DGWW 2.0



8 FEBRUARI 2021

Tauw

Megaborn techniek met beleid

Royal HaskoningDHV

Ingenieurs met passie voor techniek

Movares adviseurs & ingenieurs

ARCADIS for natural and built assets

Contactpersonen

JOERI POLDERMAN	Iv-infra
NIELS VAN AMSTEL	Megaborn
ESTHER HEIJINK	Arcadis

Figuur 1: Visualisatie met kernwoorden van wat deelnemers benoemen als ontwikkelpunten voor het vervolg van de Green Deal. Hoe groter het woord, hoe meer partijen dit punt of vergelijkbaars benoemen.

INHOUDSOPGAVE

1 INTRODUCTIE 5

1.1 Aanleiding en doel 5

1.2 Leeswijzer 6

2 WERKWIJZE KWALITATIEVE EVALAUATIE 7

3 RESULTATEN KWALITATIEVE EVALUATIE 9

3.1 Inleiding 9

3.2 Rijksoverheid 11

3.3 Provincies 14

3.4 Gemeenten 17

3.5 Waterschappen 19

3.6 Aannemers en leveranciers 22

3.7 Adviesbureaus 25

3.8 Brancheorganisaties 27

4 SAMENVATTING & CONCLUSIES KWALITATIEVE EVALUATIE 29

4.1 Resultaten op de vier transitielijnen 29

4.2 Conclusie 30

4.3 Behoeften voor vervolg Duurzaam GWW 32

BIJLAGE A: OVERZICHT GEINTERVIEWDE PARTIJEN 33

BIJLAGE B: INTERVIEWVRAGEN 34

COLOFON 36

1 INTRODUCTIE

1.1 Aanleiding en doel

Green Deal Duurzaam GWW 2.0 met vier transitielijnen
De Green Deal Duurzaam GWW 2.0 (GD DGWW 2.0) is gestart in 2017 en heeft als ambitie om 'duurzaamheid in 2020 een integraal onderdeel te laten zijn van spoor-, grond-, water- en wegenbouwprojecten'.

Uit de eerste Green Deal (GD) die met de sector werd gesloten, leerden deelnemers dat het van belang is om in meer GWW-projecten duurzaamheidscriteria op te nemen, dat duurzaamheid beter geborgd moet worden én dat opdrachtgevers en opdrachtnemers meer betrokken moeten zijn bij de implementatie.

Daarom hebben de ondertekenende GD-partijen voor de tweede GD hun ambities verwoord in vier praktische transitielijnen:

- **'Van kosten naar waarde'**: Een essentiële voorwaarde voor deze transitie is dat duurzaamheid wordt gezien als een meerwaarde, een opbrengst in plaats van een kostenpost. Duurzaamheid kan leiden tot besparingen in aanleg en exploitatie, maar ook waarde toevoegen aan een GWW-project en de omgeving (waardecreatie). Waardecreatie wordt gestimuleerd door het creëren van ruimte voor innovatieve duurzame oplossingen. De duurzame meerwaarde wordt zichtbaar gemaakt binnen GWW-projecten.
- **'Van reactief naar proactief'**: Duurzaamheid moet 'business as usual' zijn. Dit vergt een proactieve houding van de bij een GWW-project betrokken medewerkers (cultuur) op alle niveaus in de organisatie, en een proactieve houding tussen betrokkenen onderling. Het vraagt om het begrijpen van elkaars belangen, verantwoordelijkheden en behoeften en het actief uitdragen van ervaringen en successen.
- **'Van uniek naar uniform'**: De Aanpak DGWW helpt om op een uniforme en systematische manier de juiste processtappen te zetten. Door duurzaamheid te verankeren in de bedrijfsprocessen geven partijen binnen de GWW-sector op eenzelfde manier invulling aan duurzaamheid in projecten en zijn verwachtingen vooraf duidelijk.
- **'Van alleen naar samen'**: Samenwerking binnen de GWW-sector is nodig om duurzaamheid een integraal onderdeel te laten zijn van alle GWW-projecten. Opdrachtnemers en de koepel-, netwerk en bracheorganisaties vervullen een cruciale rol bij het realiseren van deze projecten en vinden het gewenst dat zij tijdig en intensief worden betrokken door Opdrachtgevers. Partijen zetten in op het versterken van de onderlinge samenwerking en wisselen kennis uit binnen GWW-projecten, project-overstijgend en binnen de handelsketen. Bij het aangaan van samenwerking nemen partijen artikel 31 in acht.

Monitoring periode 2017-2020
De transitielijnen hebben beoogd dat in 2020 in alle relevante GWW-projecten de Aanpak DGWW wordt toegepast, zowel in de planvorming, aanleg en aanbestedingen als in het beheer en onderhoud. De partijen hadden hiermee verwacht een belangrijke bijdrage te leveren aan het verduurzamen van de GWW-sector. Gedurende de looptijd van de Green Deal 2.0 is door het Loket Duurzaam GWW met een jaarlijkse enquête en analyse gemonitord op de voortgang bij de deelnemende partijen. Daarbij lag de focus op het wel of niet toepassen van de Aanpak en de bijbehorende instrumenten in de projecten. Naast deze analyse door het Loket is dit jaar door TNO een kwantitatieve monitor uitgevoerd naar de opbrengsten van de Green Deal in projecten. De voortgang op de transitielijnen is nog niet consequent centraal gemonitord.

Aan het einde van targetjaar is een dieper inzicht in de opbrengst van de Green Deal wel gewenst. Waar staan de deelnemers na de tweede Green Deal? Wat is er bereikt en wat nog niet? Welke resultaten zijn er behaald en heeft de Green Deal ook geleid tot meetbare duurzaamheidswinst?

Doel
Het doel van de kwalitatieve evaluatie is primair: *het inzichtelijk maken van de vooruitgang van de partijen in de GD 2.0 op de vier transitielijnen.* Hoewel de focus van de evaluatie lag op de achterliggende periode, is ook een doorkijk gemaakt naar de komende tijd:

- Wat zijn de eerste stappen die men nu wil gaan zetten?
- Wat maken die stappen belangrijk?
- Wie en wat is daarbij nodig?
- Waar wil men staan over 4 jaar?

Deze monitoring heeft betrekking op de periode 2017-2020 en richt zich op de ervaringen van de GD-partijen. Om een representatief beeld te krijgen van de GD-partijen zijn de verschillende typen partijen geïnterviewd: opdrachtgevers, kennisinstellingen, brancheverenigingen, ingenieur- en adviesbureaus, aannemers en leveranciers. Van de opdrachtgevende partijen zijn dit Rijkswaterstaat, ProRail, provincies, gemeenten en waterschappen. Van de provincies, gemeenten en waterschappen is een aantal vooraf geselecteerde organisaties ondervraagd. Van de opdrachtnemers zijn twee adviesbureaus, een aantal grote en een aantal kleinere aannemers betrokken. Een overzicht van alle geïnterviewde partijen is opgenomen in Bijlage 1. Naast deze kwalitatieve evaluatie heeft de stuurgroep van de Green Deal TNO gevraagd om een kwantitatieve evaluatie uit te voeren voor de GD DGWW 2.0 (2017-2020) gericht op de ontwikkeling en voortgang van de indicatoren CO2, MKI en uitgespaard primair materiaal. In hoofdstuk 3 is de samenvatting van de uitkomsten van dit onderzoek opgenomen, zodat er een compleet beeld wordt geschetst van de totale evaluatie.

1.2 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk beschrijft stapsgewijs hoe deze monitoring op basis van interviews is uitgevoerd en welke keuzes hierin zijn gemaakt. In hoofdstuk 3 wordt een samenvatting weggegeven van de resultaten en conclusies uit de kwantitatieve enquête van TNO. De resultaten van de interviews van de kwalitatieve evaluatie worden vervolgens in Hoofdstuk 4 per type partij beschreven. Hierin komen de verschillende onderzoeksvragen aan bod. Uiteindelijk komen deze resultaten samen in Hoofdstuk 5, waarin de conclusies van deze evaluatie worden geformuleerd. Tot slot worden in Hoofdstuk 6 aanbevelingen gedaan voor het vervolg van de Green Deal Duurzaam GWW. Deze zijn gebaseerd op de behoeftes die de ondervraagde organisaties hebben aangegeven.

2 WERKWIJZE KWALITATIEVE EVALUATIE

De monitoring is uitgevoerd door vier adviesbureaus die zijn verenigd in het Expertnetwerk Duurzaam GWW, te weten: Arcadis, Movares, Royal Haskoning DHV en Tauw. De aansturing en organisatie is hierbij uitgevoerd door:

- Joeri Polderman (IV-Infra, vertegenwoordiger werkgroep Monitoring)
- Niels van Amstel (Megaborn,voorzitter Expertnetwerk en lid Coördinatiegroep)
- Esther Heijink (Arcadis, lid Stuurgroep)

Daarmee is de afstemming intern binnen DGWW geborgd.

In de volgende paragrafen is de gevolgde werkwijze beschreven.

Stappenplan

De evaluatie is uitgevoerd door middel van de volgende stappen:

- Analyse uitgevoerde DGWW-monitoring en bepalen representatieve partijen in de verschillende groepen;
- Bepalen te stellen vragen gerelateerd aan de transitielijnen;
- Bepalen te interviewen personen;
- Toebedelen interviews/groepsindelingen;
- Uitvoeren interviews;
- Verwerken resultaten;
- Uitwerken vragenlijsten t.b.v. overige deelnemers;
- Korte telefonische interviews met overige deelnemers;
- Verwerken resultaten kwalitatieve monitoring.

Onderzoeksvragen

Om de genoemde doelstelling te bereiken zijn de volgende vragen onderzocht:

1. Wat is de vooruitgang geweest van de partijen in de GD 2.0 op de transitielijnen?
   - Wat waren de ambities op de transitielijnen?
   - Welke transitielijn(en) heeft/hebben prioriteit gekregen?
   - In hoeverre zijn de doelstellingen en/of de in het actiejaarplan verwoorde acties op het gebied van de transitielijnen behaald?
   - Tot welke resultaten heeft dit geleid in projecten?
2. Wat is de vooruitgang geweest van de sector op de transitielijnen?
3. Hoe zien de partijen hun eigen rol in het verduurzamen van de keten?
4. Hoe moet de GD worden voortgezet; welke behoeften hebben de partijen?

Hoewel de focus van de monitoring dus ligt op de achterliggende periode (zie vragen 1 en 2), is er ook een doorkijk gemaakt naar de toekomst van de GD. Dit geeft input voor het formuleren van de bouwstenen voor het vervolg.

Informatie verzamelen en interviewresultaten

De voortgang op de vier transitielijnen is gemonitord door middel van het interviewen van de deelnemers van de Green deal 2.0. Informatie over deze voortgang wordt immers niet consequent centraal gemonitord en ook binnen organisaties is er niet altijd een structurele monitoring. Om op efficiënte wijze, met de beperkte middelen, een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de voortgang wordt het afnemen van interviews met een deel van de organisaties als voldoende beschouwd. Hierbij is getracht om een representatieve selectie te maken en die personen te betrekken, die binnen hun organisatie het beste zicht hebben op de ontwikkelingen binnen deze organisatie en/of die in hun dagelijks werk bezig zijn met verduurzaming binnen de organisatie en hun projecten.

De selectie van partijen en deelnemers is gemaakt aan de hand van de ontvangen gegevens van het Loket Duurzaam GWW.

De volgende afwegingen zijn daarbij gemaakt:

Voorbereiding interviews

- Voor de groep Opdrachtgevers is besloten dat het interviewen van enkele provincies, gemeenten en waterschappen een voldoende representatief beeld geeft. Voor al deze partijen zijn de te interviewen personen bepaald.
- Voor de groep Opdrachtnemers is besloten dat het interviewen van een selectie aannemers & leveranciers en een aantal adviesbureaus een voldoende representatief beeld geeft. Voor al deze partijen zijn de te interviewen personen bepaald.
- Er is een aantal brancheorganisaties benaderd; groter en kleiner.
- Op basis van de selectie van bovengenoemde partijen, zijn de partijen toebedeeld aan de vier verschillende adviesbureaus die deze opdracht uitvoeren. Om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van de voortgang van de GD zijn partijen niet geïnterviewd door adviseurs die voorafgaand aan deze monitoring al een goede samenwerkingsband hebben opgebouwd door eerdere projecten.
- Er is een set ‘in ieder geval te interviewen’ en een set ‘aanvullend te interviewen’ opgesteld.
- De vragenlijst voor de interviews is opgesteld op basis van de transitielijnen. Zie Bijlage B: Interviewvragen voor de vragen.

Zie Bijlage A: Overzicht geinterviewde partijen voor een overzicht van de partijen die zijn geïnterviewd en door welk bureau het interview is afgenomen.

Afnemen interviews

- De interviews zijn telefonisch en via videobellen afgenomen.
- De ruwe uitkomsten van de interviews zijn verwerkt in een Excel-overzicht. Elke interviewer heeft de data in hetzelfde format uitgewerkt om gelijkwaardigheid van de uitkomsten te waarborgen.

Data analyseren

De Excel-overzichten van alle interviewers zijn verzameld om vervolgens de input te kunnen analyseren. De resultaten per partij zijn te vinden in Hoofdstuk 4.

3 RESULTATEN KWALITATIEVE EVALUATIE

3.1 Inleiding

In de volgende paragrafen worden de resultaten per type partij beschreven. Bij elke type partij worden de volgende vier onderdelen beschreven:

Onderdeel 1: Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen
Dit onderdeel beschrijft wat de ambities waren op het gebied van duurzaamheid, gerelateerd aan de transitielijnen. Ook is hierbij aangegeven wat de partijen als meest belangrijk hebben beschouwd, dus bijvoorbeeld welke transitielijnen de hoogste prioriteit hebben gekregen. Door partijen genoemde voorbeelden van concrete projecten zijn ook in dit onderdeel opgenomen.
In dit onderdeel wordt dus per type partij antwoord gegeven op de volgende in hoofdstuk 2 beschreven onderzoeksvragen:

- Wat is de vooruitgang geweest van de partijen in de GD DGWW 2.0 op de transitielijnen?
  - Wat waren de ambities op de transitielijnen?
  - Welke transitielijn(en) heeft/hebben prioriteit gekregen?
  - Tot welke resultaten heeft dit geleid in projecten?

Onderdeel 2: Behaalde resultaten per transitielijn
De resultaten van de eigen organisatie per transitielijn zijn beschreven aan de hand van scores (gemiddeldes, afgerond op hele en halve punten). Ook hier zijn voorbeelden opgenomen van prestaties, ambities of projecten die bij deze transitielijnen passen. De resultaten van de transitielijnen zijn per lijn gescoord op de schaal van 1 t/m 5. De **scores** zijn als volgt opgebouwd:

1. We hebben de doelstelling niet behaald.
2. We hebben in beperkte mate bijgedragen aan de doelstelling.
3. We hebben de doelstelling grotendeels behaald.
4. We hebben alle doelstelling behaald.
5. We hebben meer bereikt dan de doelstelling.

Gemiddelde
[score]

Ook data over de voortgang van de sector, naar de mening van de geïnterviewden, op de vier transitielijnen zijn bij dit onderdeel beschreven. Deze resultaten zijn ook gescoord, maar dan op een schaal van 1 t/m 4. Deze **scores** zijn als volgt opgebouwd:

1. Er heeft geen verandering plaats gevonden.
2. Er heeft verandering plaats gevonden, maar dit heeft nagenoeg geen effect gehad op de verduurzaming van de GWW-sector.
3. Er heeft veel verandering plaats gevonden en dit heeft een beperkte impact gehad op de verduurzaming van de GWW-sector.
4. Er heeft veel verandering plaats gevonden en dit heeft veel impact gehad op de verduurzaming van de GWW-sector.

Gemiddelde
[score]

Aan de hand van de resultaten uit het bovenstaande wordt vervolgens per type partij antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

- Wat is de vooruitgang geweest van de partijen in de GD 2.0 op de transitielijnen?
  - In hoeverre zijn de doelstellingen en/of de in het actiejaarplan verwoorde acties op het gebied van de transitielijnen behaald?
  - Tot welke resultaten heeft dit geleid in projecten?
- Wat is de vooruitgang geweest van de sector op de transitielijnen?

Onderdeel 3: Eigen rol in het verduurzamen van de keten
In de interviews hebben de partijen ook beschreven hoe zij hun eigen rol in het verduurzamen van de keten zien. Deze uitkomsten worden in het derde onderdeel beschreven. Welke behoeftes vervuld (moeten) worden om deze rol te kunnen vervullen of uit te kunnen breiden, zijn in het volgende onderdeel (Vervolg duurzaam GWW) beschreven. Met dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

- Hoe zien de partijen hun eigen rol in het verduurzamen van de keten?

Onderdeel 4: Vervolg Duurzaam GWW
Bij het laatste onderdeel zijn de behoeftes en ideeën voor het vervolg voor Duurzaam GWW beschreven per genoemd thema: communicatie & samenwerking, kennis & innovatie, tijd & geld en algemene zaken. Dit bevat zowel wensen van interviewden over het voortzetten van succesfactoren, als het oplossen van bestaande knelpunten en leemtes. Met dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

- Hoe moet Duurzaam GWW worden voortgezet?

3.2 Rijksoverheid

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van Rijkswaterstaat en ProRail, de twee organisaties die in deze monitor zijn geïnterviewd met betrekking tot de rijksoverheid.

3.2.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

Rijkswaterstaat en ProRail zijn beide te beschouwen als koplopers op het gebied van Duurzaam Inkopen en vanaf het eerste uur betrokken bij de ontwikkeling van Duurzaam GWW. Bij zowel Rijkswaterstaat als ProRail zijn de vier transitielijnen terug te vinden in hun aanpak. Opgemerkt wordt dat de transitielijnen uit de Green Deal niet verward moeten worden met de transitiepaden in de strategie naar een klimaatneutrale en circulaire infrastructuur van het Ministerie van IenW. Hierin worden acht transitiepaden onderscheiden, vier voor Rijkswaterstaat en vier voor ProRail:

1. Bouwplaats en bouwlogistiek (RWS)
2. Kunstwerken (RWS)
3. Kustlijnzorg en vaargeulonderhoud (RWS)
4. Wegverharding (RWS)
5. Bovenbouw spoor (ProRail)
6. Energievoorziening (ProRail)
7. Bouwplaats en bouwlogistiek (ProRail)
8. Kunstwerken en overig materiaal (ProRail)

Beide partijen geven aan dat er afgelopen tijd stappen zijn gezet in zowel de transitielijnen van de Green Deal als de transitiepaden van Min IenW, maar dat we er nog niet zijn.

Rijkswaterstaat heeft de Aanpak Duurzaam GWW verankerd in haar werkwijze voor Aanleg & Onderhoud en streeft ernaar de instrumenten in alle projecten in te zetten. De CO2-prestatieladder en MKI (te berekenen met DuboCalc) moeten al enkele jaren meegenomen worden in elke aanbesteding. Inzet van de Omgevingswijzer en het Ambitieweb zijn onderdeel van de standaard werkwijze.

ProRail heeft binnen haar duurzaamheidsambities vier hoofdthema's benoemd waarop de focus ligt. Dit zijn Energie (besparen en opwekken), Materialen (CO2-reductie en circulariteit), Natuur (biodiversiteit en verbinden van natuur) en Duurzame mobiliteit (trein als duurzaam vervoersmiddel). Er is een routekaart opgesteld, waarin de doelen en de weg daar naartoe worden beschreven (tot 2050). De routekaart gaat hierin wel verder dan de Green Deal, want naast projecten gaat het om de organisatorische en procesmatig e inbedding van duurzaamheid. Daarnaast wordt gewerkt met interne 'deals', waarmee concrete actie op onderdelen van een doel gezet kan worden. In de routekaart zijn de vier transitiepaden een randvoorwaarde. De aanpak DGWW wordt voor grote projecten al standaard toegepast en voor kleinere projecten wordt de aanpak toegepast op programmaniveau.

Volgens Rijkswaterstaat en ProRail is er door de Green Deal DGWW meer aandacht (in de markt en in beleid) voor duurzame ontwikkeling in de GWW-sector. De bijdrage van de GWW-sector aan akkoorden wordt ondersteund door de Green Deal.

3.2.2 Behaalde resultaten per transitielijn

Van kosten naar waarde

Door Rijkswaterstaat en ProRail wordt ervaren dat op de transitielijn 'van kosten naar waarden' de mindset is veranderd en er niet enkel meer alleen op kosten wordt beoordeeld. Er wordt breder gekeken naar de meerwaarde die projecten kunnen opleveren. Het beter meetbaar maken van kwalitatieve thema's en waarden, zodat de meerwaarde beter kan worden meegenomen in de afweging, is in ontwikkeling.

Gemiddelde
3,5

Van reactief naar proactief

Ook de doelstellingen binnen de transitielijn 'van reactief naar proactief' zijn binnen ProRail en Rijkswaterstaat grotendeels behaald. Hierbij werd bijvoorbeeld aangegeven dat duurzaamheid al onderdeel is van veel projecten en plannen en duurzaamheid proactief wordt meegenomen.

Gemiddelde
4

Ook zijn de partijen als koploper actief in kennisnetwerken en hebben ze een proactieve rol en houding om andere partijen ook mee te krijgen.

Van uniek naar uniform

Rijkswaterstaat en ProRail ervaren dat er op de transitielijn ‘van uniek naar uniform’ grote stappen zijn gezet en de doelstellingen zeker zijn behaald. Het blijft belangrijk om uniformiteit te waarborgen en waar nodig te verbeteren. Want we streven naar een uniform beoordelingskader en uniformiteit vormt de basis voor samenwerking in de sector. Een wildgroei aan instrumenten willen we voorkomen. Daarom blijft deze transitielijn belangrijk.

Gemiddelde **4**

Van alleen naar samen

Binnen de transitielijn ‘van alleen naar samen’ wordt aangegeven dat de doelstellingen bereikt zijn en dat zelfs meer bereikt is dan de doelstellingen. Aan samenwerking wordt een hoge prioriteit gegeven. Dit staat eigenlijk in verbinding met de andere transitiepaden en is de basis voor het samenwerkingsverband. Er wordt aangegeven dat opdrachtnemers en opdrachtgevers de afgelopen tijd steeds meer echt zijn gaan samenwerken. ProRail geeft aan dat in twee parelprojecten samenwerking met verschillende partijen de sleutel tot succes was.

Gemiddelde **4,5**

Totaalscore van de sector op de transitielijnen

Er wordt aangegeven dat Rijkswaterstaat en ProRail zeker bij de koplopers horen in het behalen van de doelen van de GD DGWW 2.0. Maar er zijn ook echt stappen gemaakt in de sector als geheel. Waterschappen, provincies en andere grote organisaties zijn voortvarend aan de slag gegaan. Gemeentes blijven nog beetje achter, maar ook daar begint beweging te komen. Dat we gezamenlijk dezelfde taal spreken is de grootste winst.

Gemiddelde **4**

Er kan geconstateerd worden dat de Rijkswaterstaat en ProRail op de goede weg zijn en de sector als geheel ook. Maar er moeten ook nog stappen gezet worden naar een grotere impact. De Aanpak wordt ook nog niet altijd toegepast met evenveel resultaat, daar kan nog echt een stap in gemaakt worden.

3.2.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

Rijkswaterstaat en ProRail geven aan zelf bij te dragen aan het verduurzamen van de keten door:

- Een koplopersrol te vervullen in het ontwikkelen en delen van kennis, zowel binnen als buiten de organisatie.
- Als opdrachtgevers een belangrijke rol te spelen bij het verduurzamen en innoveren in de sector, door duurzaamheid structureel mee te nemen in de uitvraag (onder andere via MKI-waarde in EMVI/ BPKV). De markt speelt hier vervolgens goed op in.
- Ook buiten aanbestedingen samen te werken met de markt en samen tot nieuwe ontwikkelingen te komen.
- Ondertekening van en samenwerking in het Betonakkoord, Grondstoffenakkoord en Green Deal Het Nieuwe Rijden.
- De eigen ambities op CO2-prestatiete behalen.
- Stappen binnen het transitiepad Bouwplaats en Bouwlogistiek, zoals inzet elektrische graafmachines (Rijkswaterstaat).

3.2.4 Vervolg Duurzaam GWW

Rijkswaterstaat en ProRail gaven aan de volgende behoeftes te hebben voor de implementatie van duurzaamheid in GWW:

Algemeen (volgende Green Deal)

- De huidige Green Deal was met de vier transitielijnen nog erg abstract. Om verdere stappen te kunnen maken is er behoefte aan focus en concrete doelen. Daarmee kunnen de resultaten ook beter gemonitord worden.

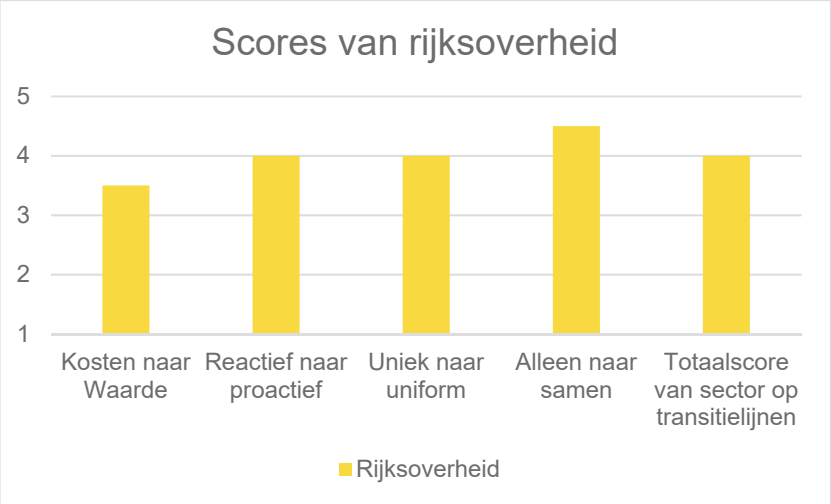
- Naast de transitiepaden blijft de Aanpak als proces voor verduurzaming in projecten belangrijk, aldus ProRail. Met het starten in een vroege fase wordt de basis gelegd voor hetgeen er later in het project is toegepast.
- De Aanpak DGWW zet partijen aan het denken en brengt ze in beweging. Maar hiermee worden nog niet de hogere doelen gehaald met betrekking tot de duurzaamheidsambities. De volgende Green Dealsamenwerkingsvorm mag daarom wel een meer dwingend karakter hebben.
- De vorm van hoe GD DGWW doorgaat is ondergeschikt aan de te stellen doelen. De impact van GD DGWW kan vergroot worden als er coördinatie (proactief) op het samenwerkingsverband komt te liggen, waardoor partijen niet meer achterover kunnen blijven leunen.

Communicatie & samenwerking extern

- Meer aansluiten op het landelijk beleid en de doelen die daar spelen. Het samenwerkingsverband is nu nog te vrijblijvend, het is echt nog een procesaanpak met uniforme instrumenten. Directe impact blijft nog te vrijblijvend en beperkt.
- Impact zou kunnen worden bereikt door Duurzaam GWW aan te laten sluiten op beleidsdoelen en akkoorden, zoals de transitiepaden voor klimaatneutrale en circulaire infrastructuur.
- De aanpak DGWW, de duurzaamheidsuitgangspunten en het beleid moeten één verhaal worden en daarvoor is Duurzaam GWW het juiste instrumentarium.
- Het samenwerkingsverband moet voortgezet worden; door de samenwerking met alle partijen kan er echt verschil gemaakt worden en impact gecreëerd worden.
- Governance is nog een issue. Hoe zorgen we dat de ontwikkelingen aan elkaar gekoppeld worden? Wat is de rol van opdrachtgevers en marktpartijen?

Kennis en innovatie

- Innovaties komen vaak nog moeilijk van de grond, doordat onze organisaties erg gericht zijn op risicobeheersing. Ook kost innoveren tijd en geld. De risico's zouden beter verdeeld moeten worden.
- Voor transitie moet er op grotere schaal geïnnoveerd worden.
- Het kwantificeren van de impact op moeilijk meetbare duurzaamheidsthema's (zoals biodiversiteit) is een belangrijke stap die gezet moet worden om gerichter te kunnen sturen op duurzaamheidswinst.



3.3 Provincies

In deze paragraaf worden de resultaten voor de provincies beschreven. Er zijn in totaal zes provincies geïnterviewd.

3.3.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

Alle provincies hebben de Green deal DGWW 2.0 getekend en maken stappen in de implementatie van duurzaamheid in projecten. Er is wel verschil in hoever de provincies onderling hiermee zijn. De vier transitielijnen die in de GD DGWW 2.0 zijn geformuleerd, zijn op verschillende manieren toegepast in de duurzaamheidsambities van de provincies. In de meeste gevallen zijn ze niet direct terug te vinden in de ambities, vaak worden de transitielijnen wel (indirect) herkend in de opgestelde ambities. De ambities van de provincies focussen voornamelijk op het verlagen van CO_2- en andere emissies en/of energieneutraliteit. Aangegeven wordt dat de Aanpak DGWW concreet wordt toegepast in projecten en wordt uitgevraagd aan de adviesbureaus en aannemers. Wat de belangrijkste transitielijn is geweest, loopt uiteen per provincie. De transitielijn ‘Van uniek naar uniform’ wordt als erg belangrijk gezien, maar vraagt ook veel inspanning en een bepaalde omslag van samenwerken. Het betekent ook: niet zelf het wiel willen uitvinden maar gebruik maken van de bestaande handvaten. Er zijn volgens enkele provincies nog grote slagen te maken in het toepassen van de Aanpak in alle projecten en niet alleen voor de ‘icoonprojecten’. ‘Van uniek naar uniform’ hangt samen met ‘van alleen naar samen’, omdat een uniforme aanpak en kennisdeling het gevolg zijn van samenwerking. De provincies hebben de afgelopen jaren samengewerkt aan Duurzaam GWW binnen een eigen Community of Practice. ‘Van kosten naar waarden’ is de afgelopen jaren nog onvoldoende van de grond gekomen, hier moeten nog stappen in worden gezet. De provincies hopen hier de komende jaren verder in te groeien en afwegingen steeds meer te maken op maatschappelijke kosten en baten in plaats van enkel aanleg- en onderhoudskosten.

3.3.2 Behaalde resultaten per transitielijn

Van kosten naar waarde

Gemiddelde **2,5**

Gemiddeld gezien ervaren de provincies dat er op de transitielijn ‘van kosten naar waarden’ resultaten zijn behaald, maar dat er ook nog stappen te maken zijn. Het kan beter! Afwegingen zouden meer gemaakt moeten worden op maatschappelijke kosten en baten in plaats enkel de directe kosten voor aanleg en onderhoud.

Van reactief naar proactief

Gemiddelde **3**

Binnen de transitielijn ‘van reactief naar proactief’ zijn over het algemeen de doelstellingen grotendeels gehaald. Er wordt door meerdere geïnterviewden aangegeven dat de eigen provincie innovatie in ontwikkeling stimuleert. Dat gebeurt onder andere via het uitdagen van de markt op duurzaamheid en innovatie. Volgens één van de provincies is er nog wel een slag te maken richting de (kleinere) projecten, waar niet meteen grote duurzaamheidsambities zijn. Ook hier liggen kansen en in de totale omvang van deze projecten is wel veel duurzaamheidswinst te behalen.

Van uniek naar uniform

Gemiddelde **3,5**

In de transitielijn van uniek naar uniform zijn grote stappen gemaakt en zijn de doelstellingen grotendeels gehaald. Samen met de transitielijn ‘van alleen naar samen’ hebben hier volgens de provincies de meeste verbeteringen plaatsgevonden. Zoals hierboven genoemd vonden de provincies ook dat bij deze transitielijn de meeste prioriteit lag. Om naar een uniforme aanpak te gaan zijn door de provincies werkwijzen en protocollen geschreven. Wel blijft het afwachten of het in praktijk ook wordt toegepast en of de overgang naar een andere aanpak (interne cultuurverandering) wordt gemaakt, aldus een van de provincies. De provincies hebben onder andere duurzaamheid proberen te borgen in hun beleid. Ook is bij verschillende provincies het Ambitieweb geïntegreerd in de projectaanpak en wordt DGWW (aanpak/instrumenten) meegenomen in de eisen en/ of EMVI-criteria van aanbestedingen.

Van alleen naar samen

Binnen deze transitielijn hebben veel verbeteringen plaatsgevonden de afgelopen jaren en zijn de gestelde doelstellingen grotendeels gehaald. In de Community of Practice worden kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid gedeeld. Ook geven veel provincies aan dat ze deelnemen in diverse kennisgroepen, -platforms, ketens en marktconsultaties. Maar er zijn nog meer kansen om meer samen te werken en kennis te delen met andere organisaties.

Gemiddelde
3

Totaalscore van de sector op de transitielijnen

De interviews laten zien dat er een verandering heeft plaats gevonden binnen de GWW-sector, met een beperkte impact op de verduurzaming van de sector. Hierbij zijn de grootste stappen gezet in de transitielijnen ‘van alleen naar samen’ en ‘van reactief naar proactief’. De provincies proberen zoveel mogelijk op uniforme wijze uit te vragen, maar zien dat andere deelnemers van de GD hierbij achterblijven, vooral gemeentes. De grote opdrachtgevers (inclusief één van de provincies) hebben een koplopersrol gehad. Zij zijn de initiator geweest voor de aanpak en de ontwikkeling. De koplopers zijn ook bezig met een volgende stap en het door ontwikkelen van de Aanpak.

Gemiddelde
3

3.3.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

De provincies gaven aan zelf bij te (kunnen) dragen aan het verduurzamen van de keten door:

- Vanuit de overheidsinstanties uniforme doelen te stellen voor op de lange termijn, zodat er een toekomstperspectief wordt gegeven waarop de markt kan anticiperen.
- Als provincie de rol van opdrachtgevende partij te hebben en daardoor verduurzaming in de markt te stimuleren. Dit kan door bij uitvragen meer of nieuwe eisen te stellen en de markt steeds verder uit te dagen (stapsgewijs de lat omhoog). Productinnovatie moet vanuit de markt komen en niet vanuit de overheid. Ook is het een ‘must’ om meer budget vrij te maken om verduurzaming mogelijk te maken.
- De provincie kan een verbinder-regisseur zijn om het Duurzaam GWW gedachtegoed uit te dragen en uit te (laten) voeren.
- Meer kennis te delen binnen de sector door bijvoorbeeld bij te dragen in werk-/kennisgroepen en een “linking pin” te zijn in het (kennis)netwerk.
- Intern duurzaamheid meer en structureler te borgen, zodat er altijd een bewuste afweging wordt gemaakt.

3.3.4 Vervolg Duurzaam GWW

De zes provincies gaven aan de volgende behoeftes te hebben voor de implementatie van duurzaamheid in de GWW, om zowel hun eigen rol te kunnen vervullen als sectorbreed meer te kunnen bereiken:

Algemeen (volgende Green Deal)

- Volgens de provincies is er een vervolg nodig op de GD DGWW 2.0. De meerwaarde van Duurzaam GWW zit vooral in de lijn van uniek naar uniform en van alleen naar samen; daar moet verder op in worden gezet.
- In een vervolg dienen de Duurzaam GWW-afspraken minder vrijblijvend te zijn. Hierbij zou ingezet kunnen worden op afspraken die de uniformiteit bevorderen, bijvoorbeeld door als opdrachtgevers dezelfde berekeningsmethoden uit te vragen.
- Het uiteindelijke doel en resultaat van Duurzaam GWW moet duidelijker zijn.
- Het is belangrijk dat partijen ervaringen en good practices blijven uitwisselen. Dit kan bijvoorbeeld door een databank op te richten met best practices, zodat deze leerpunten meegenomen kunnen worden in andere projecten en er opgeschaald kan worden.

Communicatie & samenwerking extern

- Het is nodig om als provincies samen te werken, de krachten te bundelen en van elkaar te leren. Dit is noodzakelijk om de (klimaat)doelen te halen. Hiervoor moeten bestaande platformen behouden blijven. Ook moeten kennis en instrumenten onderhouden worden.

Communicatie & samenwerking intern (provincie)

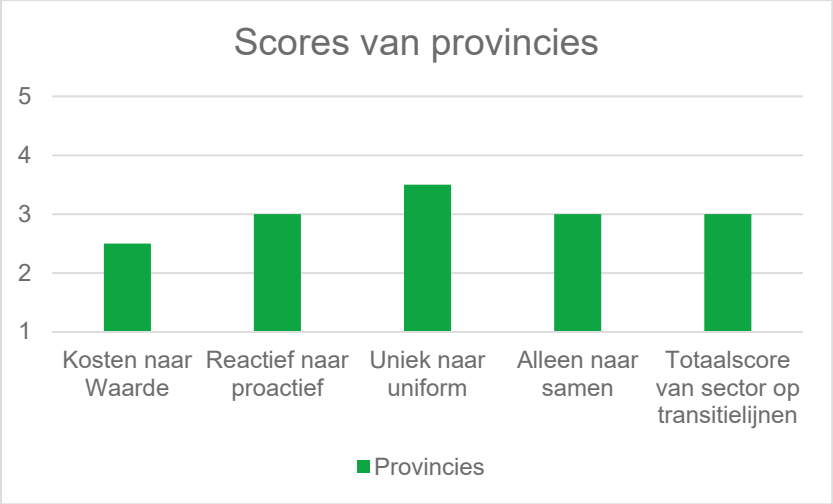
- De houding en het gedrag intern aanpassen door de juiste stimulans, zodat mensen, afdelingen en bestuurders geholpen worden om duurzamere keuzes te maken. Beheerders bijvoorbeeld zijn risico mijdend, terwijl het binnen een transitie nodig is om van het bekende en veilige spoor af te wijken en te kiezen voor innovatie en vernieuwing. Er is lef nodig om innovaties toe te passen in de praktijk. Hier ontbreekt het vaak nog aan.
- De provincies moeten meer gebruik gaan maken van de instrumenten die Duurzaam GWW biedt.
- Pilots en innovaties met andere provincies delen, zodat niet elke provincie het wiel opnieuw hoeft uit te vinden met betrekking tot nieuwe innovaties.

Kennis

- Volgens de provincie zijn er nog stappen te zetten in de kennisdeling en bewustwording van wat er mogelijk is op het gebied van duurzaamheid. Er is op dit moment maar een beperkt aantal specialisten (capaciteit) aanwezig die binnen de provincies kennis en ervaring hebben met de Aanpak en de tools.

Tijd en geld

- In de toekomst zouden de provincies meer budget moeten vrijmaken voor verduurzaming, zodat de transitie naar een duurzame GWW-sector versneld kan worden.



3.4 Gemeenten

In deze paragraaf worden de resultaten voor de partij type ‘gemeenten’ beschreven. Er zijn in totaal vier gemeenten geïnterviewd.

3.4.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

De geïnterviewde gemeenten hebben de vier transitielijnen uit de GD 2.0 elk op een andere wijze geïmplementeerd in hun duurzaamheidsbeleid. Ze erkennen alle vier de relevantie van de transitielijnen, maar leggen een andere focus. Zo stuurt één van de vier gemeenten vooral op professionalisering van de inkoop. Twee gemeenten hebben de meeste prioriteit gegeven aan de transitielijn ‘van kosten naar waarde’, ten behoeve van de bewustwording en inspiratie binnen hun organisatie. De transitielijn is bij de één als bron gebruikt om te komen tot duurzaamheidsdoelstellingen en bij de ander niet, maar de transitielijnen zijn wel indirect in de doelen verwerkt. Ook geven ze prioriteit aan ‘van uniek naar uniform’, wat aangeeft dat in deze transitie naar opschalen, borgen en standaardiseren nog grote stappen te halen zijn en dit daarom veel aandacht vergt. De derde gemeente gaf aan de transitielijnen vooral te gebruiken ten behoeve van de participatie met andere partijen in de aanpak. Toch gaf deze partij aan niet meer prioriteit te geven aan deze specifieke transitielijn (van alleen naar samen).

3.4.2 Behaalde resultaten per transitielijn

Van kosten naar waarde

Alle vier de gemeenten geven aan dat zij op de transitielijn ‘van kosten naar waarde’ hun doelstellingen grotendeels hebben behaald. Er wordt opgemerkt dat er nog wel veel winst te behalen valt in de projecten, omdat het omzetten naar waarde lastig blijkt en kansen nog onvoldoende benut worden. Eén van de gemeentes geeft aan slechts in beperkte mate aan de doelstelling te hebben voldaan, omdat zij naar eigen zeggen ‘aan de veilige kant’ blijven ondanks de ambities. In raamovereenkomsten zijn de duurzaamheidsdoelstellingen bij de laatste partij wel behaald.

Gemiddelde **3**

Van reactief naar proactief

Ook de doelstellingen binnen de transitielijn ‘van reactief naar proactief’ zijn grotendeels behaald. Hierbij wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het eigen team zich proactief inzet door altijd het Ambitieweb in te zetten. Eén partij geeft zelfs aan alle doelstellingen te hebben behaald en vooral proactief deel te nemen aan initiatieven zoals het Betonakkoord.

Gemiddelde **3,5**

Van uniek naar uniform

Gemiddeld zijn de doelstellingen binnen de transitielijn ‘van uniek naar uniform’ grotendeels behaald. Bij één gemeente gaat het vooral om doelstellingen over het opschalen en standaardiseren, zoals de uitvoer van een eigen ontwikkelde gemeente brede duurzaamheidsaanpak. Ook de verdere standaardisatie van het Ambitieweb wordt als prestatie benoemd. Bij een andere gemeente werd uniek naar uniform gebruikt om duurzaamheid binnen de organisatie breed te borgen en vanuit één manier te denken en werken. Hierbij wordt aangegeven dat duurzaamheid steeds hoger in de organisatie wordt gedragen, maar dat grote verschillen in verwachtingen per duurzaamheidsthema de integraliteit in de weg kunnen zitten.

Gemiddelde **3**

Van alleen naar samen

Ook in de laatste transitielijn ‘van alleen naar samen’ zijn de doelstellingen bij alle partijen grotendeels behaald. Voorbeelden van prestaties die worden genoemd, zijn samenwerkingen met regionale partijen aan maatregelen en aanpakken in bijvoorbeeld projecten in de openbare ruimte. Een voorbeeld dat werd genoemd was de les die de Gemeente Groningen over aanbesteding met emissievrij bouwen had gedeeld in zo’n samenwerkingsverband. Verder geeft een gemeente aan het intern lastig te vinden om op alle duurzaamheidsthema’s de samenwerking te organiseren. Een gemeente wil vooral veel met de markt samenwerken en start daarom vroeg met inkoop, en dan komt professionele inkoop om de hoek kijken.

Gemiddelde **3,5**

Totaalscore van de sector op de transitielijnen

Volgens de gemeenten heeft er in de GWW-sector veel verandering plaats gevonden op alle vier de transitielijnen en heeft dit een beperkte tot grote impact gehad op de verduurzaming van de sector. Eén gemeente beschreef de stand van zaken sectorbreed als een experimentele fase, waarin veel beweging plaatsvindt waarvan we nog meer resultaten zullen zien.

Gemiddelde
3,5

3.4.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

De gemeenten gaven aan zelf bij te (kunnen) dragen aan het verduurzamen van de keten door:

- Bij te dragen in regionale samenwerkingen voor verduurzaming, waaronder met betrekking tot de asfalt- en betonketens specifiek en gezamenlijke uitvragen in het algemeen.
- Meer innovaties in de markt te stimuleren via duurzaam aanbesteden, onder andere door meer te experimenten met UAV-gc en bouwteams.
- Meer in te zetten op duurzame uitvoering van werk.
- De lat voor duurzaamheid niet te laag te leggen.

3.4.4 Vervolg Duurzaam GWW

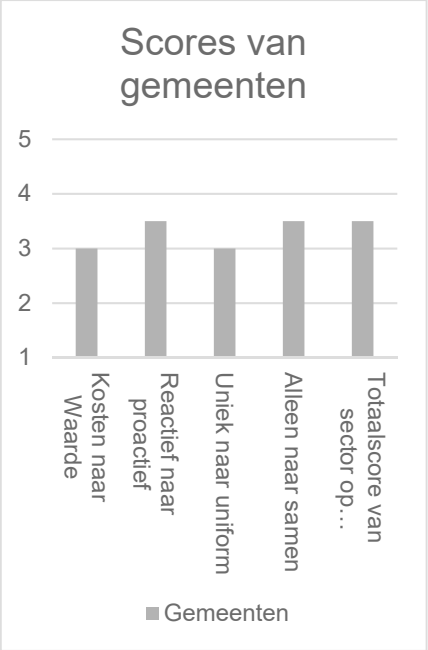
De drie gemeenten gaven aan de volgende behoeftes te hebben voor de implementatie van duurzaamheid in de GWW, om zowel hun eigen rol te kunnen vervullen als sectorbreed meer te kunnen bereiken:

Algemeen (volgende Green Deal)

- Het oplossen van de disbalans die wordt ervaren tussen opdrachtnemer en opdrachtgever in de Stuurgroep van Duurzaam GWW.
- Meer bundelen van projecten met een overkoepelende strategie in plaats van duurzaamheid in incidentele projecten.
- Meer aanvullende sturing op regionaal niveau omdat regionaal samenwerken sneller loont dan landelijk.
- Het zwaartepunt zal verplaatsen naar de latere transitielijnen ‘van uniek naar uniform’ en ‘van alleen naar samen’.

Communicatie & samenwerking extern

- Een beter verwachtingsmanagement tussen gemeenten als opdrachtgever en de markt. Door beter aan te geven waar een gemeente naar toe wil ontwikkelen, kan de markt hier beter op anticiperen.
- Een centraler en makkelijker benaderbaar aanspreekpunt voor Duurzaam GWW.
- Meer samenwerking tussen gemeenten en grote partijen zoals Rijkswaterstaat.
- Meer uniformiteit in uitvragen om duurzaamheid voor de markt laagdrempelig te maken en massa te creëren.



Communicatie & samenwerking intern (gemeente)

- Bij elke vakgroep een aanspreekpunt hebben voor duurzaamheid.

Kennis

- Actievere rol aannemen in kennisdelen.
- Kennisdeling over het uitwerken van de praktische aanpak van duurzaamheid over bijvoorbeeld oplossingen, wordt als meerwaarde gezien voor het vervolg van de GD.
- Lessen en aanbestedingssystematiek.
- Dieper ingaan op relevante vraagstukken en strategische keuzes, zoals bijvoorbeeld het platform CB’23 doet.
- Leren hoe je gecontroleerd kan innoveren.
- Succes- en leermomenten delen inspireert en motiveert.

Instrumenten

- Meer voldoen aan de behoefte die er ligt aan het meetbaar maken van duurzaamheid en gebruik van bijbehorende tools, zoals DuboCalc.
- Laagdrempelig maken van meetinstrumenten omdat het bepalen van drempelwaarden en MKI’s voor verduurzaming nog als te lastig en te complex wordt ervaren.

3.5 Waterschappen

In deze paragraaf worden de resultaten voor de waterschappen beschreven. Er zijn in totaal vier waterschappen geïnterviewd. Daarnaast is er een gesprek geweest met een beleidsmedewerker van de Unie van Waterschappen en is aanvullende informatie gegeven over Duurzaam GWW binnen de waterschappen.

De waterschappen zijn actief betrokken bij de Green Deal en ervaren dat de Green Deal helpt om de bestuurlijke duurzaamheidsdoelen voor elkaar te krijgen. Duurzaam GWW en Klimaat- en Grondstoffenakkoord versterken elkaar. De ambitie van de Green Deal heeft voor veranderingen in duurzaam denken en doen gezorgd. Waar er gestart werd met 5 koplopers, is gedurende de Green Deal 2.0 bereikt dat inmiddels alle 21 waterschappen aangesloten zijn. Duurzaamheid krijgt steeds meer plaats binnen de afwegingen van de waterschappen. Hoever men hiermee is en in hoeveel projecten er succesvol wordt gewerkt met de Aanpak, is verschillend. Enkele waterschappen nemen de Aanpak Duurzaam GWW al in het grootse deel van de projecten mee. Er wordt gewerkt aan standaard werkwijzen of een projectenhandboek en Duurzaam GWW meenemen in de projectopdracht. Andere waterschappen richten zich meer op de doelstellingen per thema en ontwikkelen bijvoorbeeld grondstoffenkaarten in het kader circulaire economie. Er zijn ook waterschappen die nog minder ver zijn en nog in het stadium van pilots met Duurzaam GWW zitten. Hier wordt duurzaamheid mogelijk wel op een andere wijze meegenomen in de afwegingen. Bij bijna de helft van de waterschappen is de pilotfase voorbij en kun je duidelijk de opschaling waarnemen.

De instrumenten die de Aanpak DGWW aanreikt, hebben deze standaardisatie gefaciliteerd: ‘De tools geven richting, maar timmeren niet dicht’. De CO2-prestatieladder wordt het vaakst en bij de meeste waterschappen toegepast. Omgevingswijzer en Ambitieweb worden ook steeds vaker ingezet vanaf de verkennings- of de planuitwerkingsfase. Het gebruik van DuboCalc (MKI) loopt hier nog wat op achter.

Er is nog wel een weg te gaan, de doelstellingen zijn nog niet volledig gehaald. De instrumenten uit de Aanpak worden bij bijna alle waterschappen wel ingezet, maar zeker nog niet in alle projecten. Ook in de projecten waar de Aanpak wordt gevolgd, worden de doelen niet altijd bereikt. Dat wil zeggen dat de behaalde duurzaamheidswinst nog achterblijft bij de ambitie. Het is niet meer de vraag ‘of’ er duurzaam gewerkt moet worden, maar nog wel ‘hoe’. Men loopt bijvoorbeeld aan tegen belemmeringen als een gebrek aan tijd en geld. Of er wordt geen opvolging gegeven aan duurzaamheid, wanneer een project wordt overgedragen naar de volgende fase en//of een nieuwe trekker. Van ambitie naar realisatie behoeft zodoende nog betere borging.

3.5.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

De waterschappen geven aan dat hun duurzaamheidsambities over het algemeen betrekking hadden op het zoveel mogelijk zelf toepassen van de duurzaamheidsprincipes, met behulp van de tools van de Aanpak DGWW. Duurzaamheid wordt vanuit een pragmatisch oogpunt benaderd. Niet alle waterschappen hebben hierbij de specifieke transitielijnen aangehouden, maar het algemene gedachtegoed is overgenomen om bottom up duurzaamheid concreter te maken in projecten. De transitielijnen zijn niet top down, vanuit het bestuur, opgenomen of vertaald naar eigen beleid. Er zijn dan ook geen doelstellingen per transitielijn afgesproken. Wel heeft de Aanpak DGWW ertoe geleid dat bestuurlijke kaders nu concreter worden vastgesteld. Er is bij meerdere waterschappen een organisatie breed basis Ambitieweb ingevuld, gebiedsadviseurs en duurzaamheidsadviseurs worden meer betrokken en er wordt gewerkt aan een grondstoffenstromenkaart.

Een van de waterschappen geeft aan dat er wel wordt gewerkt volgens de transitielijnen (van alleen naar samen, van uniek naar uniform), maar niet specifiek op gebied van duurzaamheid. De Green Deal wordt gezien als een belangrijk houvast voor de interne duurzaamheidstransitie. Zo worden er interne DGWW-trainingen gegeven en zijn de verantwoordelijkheden intern op duurzaamheid steeds duidelijker aanwezig. Verschillende waterschappen hebben een coördinator voor het programma Klimaat en Duurzaamheid aangesteld en voor elk project moet er een Ambitieweb worden ingevuld. Andere voorbeelden zijn de groeiende aandacht voor duurzaam baggeren, duurzaam aanbesteden (meer via bouwteams en UAV-gc) en waardecreatie door ‘duurzaam doen’.

Een ander waterschap geeft aan de transitielijnen wel duidelijk te hebben vertaald naar beleid en projecten. Er zijn doelstellingen per transitielijn opgesteld. De transitielijnen ‘van reactief naar proactief’ en ‘van alleen naar samen’ hebben volgens dit waterschap de prioriteit gekregen.
Er is veel aandacht geschonken aan het gezamenlijk, organisatie breed oppakken van duurzaamheidsopgaven, zodat deze ontwikkelingen niet slechts door enkele individuen getrokken moesten worden. Hierdoor is de duurzaamheidstransitie intern versneld.

3.5.2 Behaalde resultaten per transitielijn

Niet alle waterschappen hebben doelstellingen opgesteld per transitielijn en er is slechts een beperkt aantal waterschappen ondervraagd. Onderstaande beoordelingen van de behaalde resultaten per transitielijn representeren dan ook slechts enkele waterschappen en geven een indicatie; geen gemiddelde van alle waterschappen.

Van kosten naar waarde
De doelstellingen zijn grotendeels behaald binnen de lijn ‘van kosten naar waarde’, dankzij de aandacht van het bestuur en de inzet van medewerkers specifiek op het programma Duurzaamheid.

Gemiddelde **3**

Van reactief naar proactief
Binnen de transitielijn ‘van reactief naar proactief’ wordt de doelstelling behaald of zelfs meer bereikt dan vooraf ten doel was gesteld. Deze transitielijn kreeg hoge prioriteit.

Gemiddelde **4,5**

Van uniek naar uniform
De doelstellingen binnen de tranitielijn ‘van uniek naar uniform’ worden grotendeels of volledig gehaald. Dat is bereikt door het standaard meenemen van duurzaamheid in alle projecten, het invullen van het Ambitiewel en het steeds vaker meenemen van MKI.

Gemiddelde **3,5**

Van alleen naar samen
Binnen de transitielijn ‘van alleen naar samen’ wordt aangegeven dat de doelstellingen bereikt zijn of dat zelfs meer bereikt is dan de doelstellingen. Ook aan samenwerking wordt een hoge prioriteit gegeven. Er wordt op het gebied van duurzaamheid steeds meer samengewerkt: waterschappen en de markt wisselen kennis uit.

Gemiddelde **4**

Totaalscore van de sector op de transitielijnen
Volgens de ondervraagde waterschappen heeft er in de GWW-sector veel verandering plaatsgevonden, maar is de impact ervan op de verduurzaming van de sector beperkt. Hierbij wordt aangegeven dat de inspanning binnen de transitielijn ‘van kosten naar waarde’ ook in de projecten nog weinig effect heeft gehad.

Gemiddelde **3**

3.5.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

De waterschappen gaven aan zelf bij te (kunnen) dragen aan het verduurzamen van de keten door:
- Meer samen te werken met andere partijen.
- Het waterschap zelf te certificeren op de CO2-prestatieladder.
- Bij te dragen aan kennisontwikkeling.
- Door middel van programma’s gerichter te sturen op vooral de duurzaamheidsthema’s energie (bijvoorbeeld minder CO2-emissie) en materialen (hergebruik).
- Zelf steeds meer te eisen ten aanzien van duurzaamheid om te borgen dat projecten steeds duurzamer worden uitgevoerd.

3.5.4 Vervolg Duurzaam GWW

De waterschappen geven aan behoefte te hebben aan opvolging van de Green Deal voor verdere implementatie van duurzaamheid in GWW, met als doel zowel hun eigen rol goed te kunnen vervullen als sectorbreed meer te kunnen bereiken.

Algemeen (volgende Green Deal)

- Minder vrijblijvendheid en elkaar meer aanspreken op onze verantwoordelijkheden, meer van elkaar vragen
- Meer richting: er is behoefte aan concrete doelen en meer verantwoordelijkheid bij de opdrachtgevers. Betere beleidskaders zijn een succesfactor voor het implementeren van Duurzaam GWW. Meer afgebakende doelen en kaders zijn nodig om vooral:
    - Meer in te zetten om samenwerkingen.
    - Meer in te zetten op circulariteit.
    - Meer in te zetten op het stimuleren en benutten van innovaties in de markt (inclusief het koppelen aan een innovatiefonds).
- Aan de andere kant ook laten zien aan bestuur en organisatie dat er al veel kan.
- Wens op meer aangesloten gemeenten bij de GD, omdat gemeenten belangrijke partners zijn voor waterschappen.

Projectproces intern (waterschap)

- Duurzaamheid vaker nog eerder mee te nemen in projecten, vanaf de oriëntatie- of verkenningsfase.

Duurzaam opdrachtgever- en ondernemerschap

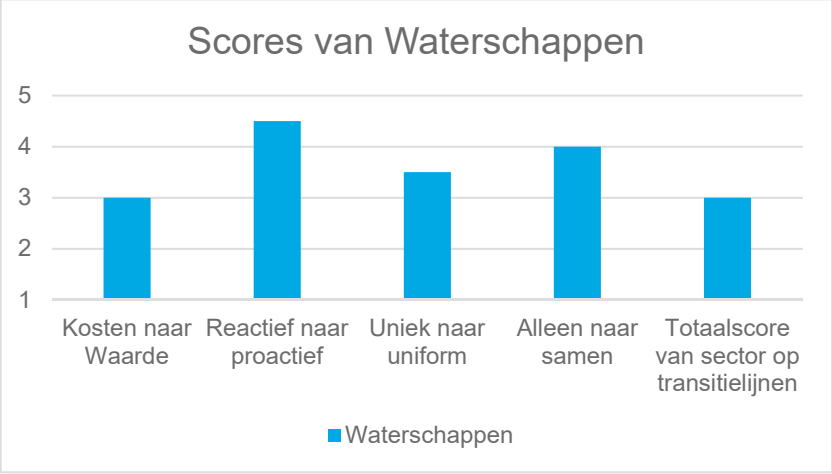
- Meer samenwerking tussen opdrachtgever en -nemer is nodig om sneller te groeien in duurzaamheid:
    - De relatie opdrachtgever-markt verbeteren.
    - Duurzaamheidsambities beter kenbaar maken als opdrachtgever aan de markt om de markt meer houvast te geven.
    - Als opdrachtnemer proactiever zijn, de opdrachtgever aanspreken op hun verantwoordelijkheid en meer kritische vragen stellen op het gebied van duurzaamheid. Opdrachtgevers komen er makkelijk mee weg als ze duurzaamheid niet meenemen.

Regelgeving

- Meer ruimte in regelgeving voor innovaties.

Kennis

- Meer kennisontwikkeling en -uitwisseling over duurzaamheid om meer inzicht te geven in de haalbaarheid van oplossingen.



3.6 Aannemers en leveranciers

In deze paragraaf worden de resultaten voor aannemers en leveranciers beschreven. Er zijn in totaal negen aannemers (grote en kleinere) en twee leveranciers geïnterviewd.

3.6.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

Uit de gesprekken met de aannemers en leveranciers is gebleken dat de transitielijnen niet direct zijn vertaald of meegenomen in beleid, strategie of aanpak van de bedrijven. Veel aannemers hebben de GD ondertekend om aan te geven dat duurzaamheid belangrijk is in de sector. Zij hebben actieplannen, meerjarenplannen of strategieën om hun duurzaamheidsambities, -doelen en -aanpak vast te leggen. De ambities zijn meestal gericht op de eigen bedrijfsvoering, zoals klimaatneutraal zijn, hoogste trede op de CO_2-prestatieladder of circulair werken. Indirect zijn de transitielijnen wel terug te herleiden in beleid en aanpak. Marktpartijen zijn op gebied van duurzaamheid en innovatie in grote mate afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever en de vrijheid die geboden wordt. Bij verschillende aannemers is de Aanpak duurzaam GWW, in het bijzonder het Ambitieweb, geïntegreerd in de projectaanpak. Ook het uitvoeren van MKI-berekeningen (DuboCalc) is standaard, omdat MKI in veel aanbestedingen als gunningscriterium wordt meegenomen.

Het merendeel van de aannemers en leveranciers vindt de transitielijn ‘van alleen naar samen’ het belangrijkste, gevolgd door de transitielijn ‘van reactief naar proactief’. Er wordt aangegeven dat het netwerk al wel aanwezig was voor de GD, maar dat er nu meer kennis wordt gedeeld en samengewerkt. Aannemers en leveranciers willen proactiever zijn en meer doen dan er uitgevraagd wordt. Men zou bijvoorbeeld graag het Ambitieweb vaker terugzien in uitvragen en breder invulling geven aan de duurzaamheidskansen. Nog meer samen nadenken over duurzaamheidswinst biedt kansen.

3.6.2 Behaalde resultaten per transitielijn

Van kosten naar waarde

De aannemers en leveranciers geven gemiddeld aan dat de doelstelling voor de transitielijn ‘van kosten naar waarde’ grotendeels behaald is. De onderlinge score verschilt nogal. Aangegeven wordt dat BPKV/EMVI op zich al bijdraagt aan ‘van kosten naar waarde’. Ook snijdt het mes vaak aan twee kanten: kostenbesparingen leiden ook tot minder milieubelasting, zoals efficiency. Er is door meerdere partijen aangegeven dat er nog wel stappen te maken zijn op gebied van maatschappelijke meerwaarde, die zich niet direct economisch terugvertaalt.

Gemiddelde
3,5

Van reactief naar proactief

De aannemers en leveranciers zijn eensgezinder over score van de transitielijn ‘van reactief naar proactief’. Men geeft aan dat goed als alle doelstellingen zijn behaald. Reageren op de vraag van de opdrachtgever is reactief, maar verschillende aannemers geven aan duurzaamheid steeds proactiever op te pakken, zoals het toepassen van het Ambitieweb terwijl daar niet om gevraagd is. Leveranciers richten zich proactief op het benutten van transport – geen lege vrachtwagens. Aannemers bevragen hun leveranciers op duurzaamheidsprestaties.

Gemiddelde
3,5

Van uniek naar uniform

Binnen de transitielijn ‘van uniek naar uniform’ zijn veel doelstellingen behaald, al verschilt dit ook weer afhankelijk per aannemer. Er is veel bereikt, maar er is voor de komende jaren ook nog winst is te boeken, al heeft de opdrachtgever ook hier de touwtjes in handen. Door verschillende aannemers en leveranciers wordt aangegeven dat de uniforme uitvraag en aanpak van Rijkswaterstaat heeft geholpen. Verbreding naar andere opdrachtgevers zou de branche verder helpen. Een van de aannemers geeft aan intern gekomen te zijn tot een uniforme aanpak die bij alle werken toegepast kan worden.

Gemiddelde
3,5

Van alleen naar samen

Binnen de transitielijn 'Van alleen naar samen' wordt gemiddeld aangegeven dat de doelen zijn behaald en soms zelfs meer. Er wordt op veel fronten met elkaar samen gewerkt, zowel met aannemers of leveranciers onderling als met de opdrachtgever/klant. Vroeger zat je als aannemer of leverancier meer op een eiland met je eigen kennis en ervaring. Nu wordt er meer informatie gedeeld en worden aannemers bijvoorbeeld ook eerder bij het proces betrokken om vroegtijdig mee te denken. Concurrentiegevoeligheid blijft wel bestaan, zolang duurzaamheid een EMVI-criterium is en geen eis. Gezamenlijk doel van opdrachtgever en opdrachtnemer is het verbeteren van de keten. Veel partijen zijn aangesloten bij meerdere netwerken, tafels, platforms etc. Hierbij moet er wel voor gewaakt worden dat er niet te veel losse platforms ontstaan, waardoor de focus, verbinding, integrale samenwerking en het doel uit het oog wordt verloren.

Gemiddelde

4

Totaalscore van de sector op de transitielijnen

Aannemers beamen dat er verandering heeft plaats gevonden. Duurzaamheid heeft een belangrijkere rol gekregen in de uitvraag. Over de duurzame impact die bereikt is, verschillen de meningen. Eén van de aannemers geeft aan dat transparantie nog een belangrijke succesfactor is voor meer impact. ''Enkele bedrijven zijn zover dat ze inzien dat transparantie nodig is en dat we het als sector samen moeten doen. Maar duurzaamheid is nog steeds een concurrentie-issue, dit komt ook door de manier van uitvragen door de opdrachtgever''. Door meerdere aannemers wordt aangeraden te werken met onder- en bovengrens met betrekking tot duurzaamheid bij de gunning. Om een transitie te bereiken, moet je partijen durven uitsluiten die niet voldoen aan de ondergrens en op deze manier de koplopers belonen. De lat kun je langzaam verhogen.

Gemiddelde

3,5

3.6.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

De aannemers gaven aan zelf bij te dragen aan het verduurzamen van de keten door:

- Het verduurzamen van het materieel, waardoor het schoner wordt en het minder impact heeft op het milieu. Hierbij wordt bij velen als doel gesteld om volledig over te gaan op emissievrij materieel (lange termijn) of over dit materieel te beschikken (op kortere termijn).
- Een meer proactieve houding aannemen bij vragen en opdrachten die langskomen.
- Van veel verschillende losse kennisplatforms doorgroeien naar enkele integrale platforms om met de sector te komen tot nieuwe afspraken en doelen.
- De leveranciers proberen hun producten steeds verder te optimaliseren om tot een zo laag als mogelijke MKI te komen.
- Koploper blijven/zijn in de eigen branche en het goede voorbeeld geven.
- Lobbyen voor meer contracten waarin onderhoud & beheer zijn geïntegreerd.
- Lobbyen om randvoorwaarden voor (innovaties op) duurzaamheid te scheppen en zo verder te kunnen komen in de transitie naar een duurzame GWW-sector.
- Meer inzetten op hergebruik van bestaande materialen en biobased materialen.

3.6.4 Vervolg Duurzaam GWW

De aannemers gaven aan de volgende behoeftes te hebben voor de implementatie van duurzaamheid in GWW, om zowel hun eigen rol te kunnen vervullen als sectorbreed meer te kunnen bereiken:

Algemeen (volgende Green Deal)

- Overkoepelende duurzaamheidsbeweging (duurzaamheid breed) hebben voor opdrachtnemers en opdrachtgever.
- Wat heel waarde vol is en blijft is het delen van kennis en het samenwerken. Of dat in de vorm van een GD 3.0 moet worden voorgezet, wordt door veel partijen afgevraagd. Wel moet het platform blijven bestaan, vooral het netwerk, de contacten en elkaar vinden wordt aan het platform belangrijk gevonden.
- Het organiseren van lezingen en kennis deling, daar zou Duurzaam GWW een centrale rol kunnen hebben om een gezamenlijke dag te organiseren met alle initiatieven en platformen die worden opgericht.
- De visie/aanpak DGWW zou misschien geüpdatet kunnen worden na de ervaringen die we (als markt) hebben opgedaan met het Ambitieweb.

- Binnen het platform kunnen door middel van Ambitiewebben worden aangegeven, waar we binnen de verschillende sectoren staan en waar we met z'n allen naar toe willen (ambities). Zo kan een dialoog worden gevoerd om te komen tot nieuwe afspraken/ambities.
- Minder vrijblijvend gezien de opgave waar we als Nederland voor staan. Hardere afspraken zijn nodig. Niet alleen ambities stellen maar juist ook afspraken met een daadwerkelijke bijdrage.
- Meer commitment vanuit de partijen die ondertekenen.
- Meer thematische aanpak, kijken naar de bottlenecks om daar iets aan te doen in de gehele keten. Green Deal kan dan meer worden opgezet vanuit werkgroepen per thema.

Communicatie & samenwerking extern

- Meer consistentie (uniformiteit) in uitvraag, beoordelingsmethode, begrippen, berekenings- en meetmethode. Men loopt er nog te vaak tegenaan dat de uitvraag van dezelfde opdrachtgever de volgende keer anders is qua beoordeling, begripsbepaling en meetmethode.
- Uitvragen met oplossingsvrije eisen in plaats van gedetailleerde oplossingen. Van leveranciers een proactieve houding belonen/de ruimte bieden.
- Opdrachtgevers moeten open het gesprek voeren over wat mogelijk is. Samen aan de lat staan. Kansen verkennen vanaf het begin, gesprekken op het juiste niveau aangaan.
- Het samen kijken naar hoe in de keten een uniforme aanpak kan worden gerealiseerd die het hogere doel dient.

Communicatie & samenwerking intern (aannemer)

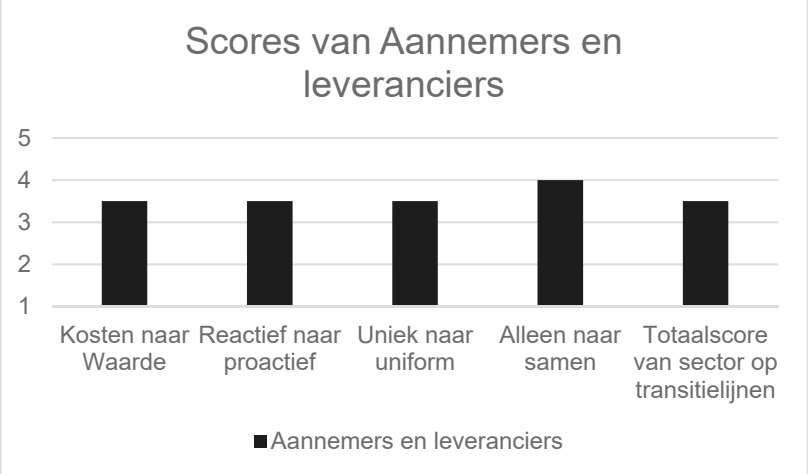
- Wees ook transparant over waar het bedrijf niet transparant over kan zijn. Ontwikkelen van innovaties levert ook in financiële voordelen.
- Het blijven delen van kennis en ervaringen

Kennis

- Bereidheid tot samenwerken en openheid. Vertrouwen helpt het versnellen van duurzaamheid.
- De zuiverheid van de systemen hoog houden. Oplossingen inzetten die op feiten gebaseerd zijn. Bewijzen dat het werkt, maar zonder snelheid te verliezen. Daarvoor moeten alle marktpartijen het eens worden over hoe we dingen toetsen en meten.

Instrumenten

- Vereenvoudiging van MKI voor breder gebruik (voor kleine gemeenten is dat nu te complex).
- De instrumenten uit de aanpak zijn heel mooi, maar worden voornamelijk nog aan de voorkant benut. Kan beter worden gebruikt. Kan meer worden benut om ook richting mee te geven aan Opdrachtnemers.
- Handreiking per thema: voor duurzaamheidsthema's moeten concrete tools worden ontwikkeld om opdrachtgevers (met name gemeenten) daarin verder te helpen: een praktische ontsluiting van het Ambitieweb is nodig. Vaak stokt het na het invullen van het Ambitieweb.
- DuboCalc is niet gebruiksvriendelijk, excel-formats worden veel als alternatief gebruikt. DuboCalc is nog erg eenzijdig en mag (moet) breder toepasbaar worden.
- Het kan niet de bedoeling zijn dat bij verduurzaming en innovatie de aannemer alle kosten en risico's alleen moet dragen.
- Het inzichtelijk maken van de milieuprestatie van producten/materialen maken, om een MKI te halen die de aannemer en overheid in staat stelt om een lage milieubelasting te krijgen.



3.7 Adviesbureaus

In deze paragraaf worden de resultaten van de adviesbureaus beschreven. Er zijn drie adviesbureaus geïnterviewd.

3.7.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

De adviesbureaus hebben hoge duurzaamheidsambities en hebben deze geïntegreerd in hun werkwijze. Eén van de bureaus geeft aan dat deze ambities vooral gericht zijn op CO_2-reductie en duurzaam ontwerpen. Deze zijn vanuit het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en de CO2-prestatieladder geformuleerd en de resultaten worden gerapporteerd op basis van KPI's. De vier transitielijnen heeft dit bureau niet specifiek gebruikt voor het ontwikkelen van de ambities, maar er zijn wel degelijk doelstellingen opgesteld die te koppelen zijn aan de transitielijnen. De transitielijn 'van kosten naar waarde' heeft hierbij prioriteit gekregen. Waardebehoud in het kader van circulariteit wordt als belangrijkste beschouwd. Een ander bureau geeft aan zich nu actief te richten op het verduurzamen van de GWW-sector, na al eerder aangesloten de zijn bij ISO140001 en de CO_2-prestatieladder. In deze missie heeft de transitielijn 'van reactief naar proactief' de grootste prioriteit gekregen, omdat het van belang is om de hele organisatie (van directie tot medewerkers) mee te laten werken aan duurzaamheid. De GD heeft geholpen om deze focus aan te brengen.

3.7.2 Behaalde resultaten per transitielijn

Van kosten naar waarde

De adviesbureaus geven aan de doelstellingen binnen de transitielijn 'van kosten naar waarde' grotendeels te hebben behaald. De waarde van duurzaamheid kan steeds beter expliciet worden gemaakt in projecten.

Gemiddelde **3**

Van reactief naar proactief

De doelstellingen binnen de transitielijn 'van reactief naar proactief' zijn grotendeels behaald. Eén van de drie geeft wel aan dat er, mede door de grootte van de organisatie, nog veel reactief en marktgedreven wordt gehandeld. Er wordt dan vooral ingespeeld op de vraag van de opdrachtgever. De ambitie om dit te verbeteren is er en daartoe worden onder meer transitieteams ingezet.

Gemiddelde **3**

Van uniek naar uniform

Een partij geeft aan de transitielijn 'van uniek naar uniform' wel als belangrijk te zien, maar hier in beperkte mate aan bij te hebben gedragen, omdat dit niet als doel op zich is beschouwd. Een andere partij zegt dit wel als belangrijke transitielijn te zien en de doelstellingen hierop grotendeels te hebben behaald. Zo worden er veel uniforme werkmethodes toegepast, gebaseerd op de Aanpak DGWW. Al worden er binnen projecten ook nog andere aanpakken gehanteerd.

Gemiddelde **2,5**

Van alleen naar samen

Binnen de transitielijn 'van alleen naar samen' zijn de doelstellingen door alle drie de bureaus grotendeels behaald. Er is ruimte voor verbetering door meer samen te werken in de markt en kennis beter te delen. Het tonen van lef in duurzaamheid wordt beloond. Samenwerking is er bijvoorbeeld met partnerships in gezamenlijke sessies met klanten, het expertnetwerk DGWW en in keteninitiatieven (zoals de Duurzame Leverancier).

Gemiddelde **3**

Totaalscore van de sector op de transitielijnen

Volgens de adviesbureaus heeft verandering in de GWW-sector nog in te geringe mate plaats gevonden, waardoor er te weinig duurzaamheidsimpact wordt behaald in de sector. De transitie is ingezet, maar in veel projecten is de duurzaamheidswinst nog niet expliciet gemaakt en wordt nog weinig gemonitord op duurzaamheid. Volgens één van de bureaus worden de consequenties van het niet sneller verduurzamen niet onder ogen gezien. Adviesbureaus dragen bij aan wat de opdrachtgever vraagt, maar kunnen proactiever zijn door ongevraagd (en onbetaald) zelf meer bij te dragen.

Gemiddelde **2,5**

3.7.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

De adviesbureaus gaven aan zelf bij te dragen aan het verduurzamen van de keten door:

- Meer ketensamenwerkingen aan te gaan.
- In gesprek met de opdrachtgever proactief sturen op duurzaamheid, de opdrachtgever hierop aanspreken en het er niet gelijk bij te laten zitten als duurzaamheid niet of nauwelijks in de vraag zit.
- Een belangrijke rol te kunnen spelen in de verduurzaming van de sector.

3.7.4 Vervolg Duurzaam GWW

De twee adviesbureaus gaven aan de volgende behoeftes te hebben voor de implementatie van duurzaamheid in GWW, om zowel hun eigen rol te kunnen vervullen als sectorbreed meer te kunnen bereiken:

Algemeen (volgende Green Deal)

- Minder vrijblijvendheid, beter monitoren en actiegericht verbeteren.
- Meer enthousiasme als drijfveer van de cultuurverandering.

Communicatie & samenwerking extern

- Eerder betrekken van partijen voor meer onderling vertrouwen.
- Meer cross sectoraal overleggen om elkaar nog beter te begrijpen en kansen te benutten.
- Meer hulp bieden aan partijen die kwetsbaar zijn, doordat ze bijvoorbeeld weinig middelen hebben. Partijen mogen niet te ver achterblijven en daar heeft iedereen een verantwoordelijkheid in.

Communicatie & samenwerking intern (adviesbureau)

- Als adviesbureaus gezamenlijk opdrachtgevers helpen om te verduurzamen in projecten.

Duurzaam aanbesteden

- Meer ruimte en lef voor vernieuwend aanbesteden en innovatieve samenwerking, bijvoorbeeld in bouwteams.

Kennis

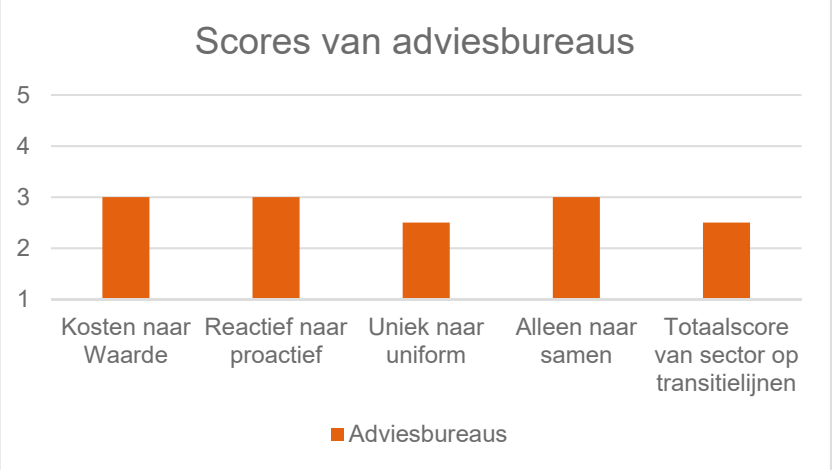
- Meer aandacht voor kennis over nieuwe verdienmodellen.
- Meer aandacht voor kennis over circulariteit.

Regelgeving

- Doorontwikkelen van de regelgeving: verouderde en technische normeringen en voorschriften staan (nog steeds) vaak duurzaamheid en innovatie in de weg.

Instrumenten

- Eerder in het proces, vanaf de vroege planfase, sturen op waardecreatie.
- Grote opdrachtgevers mogen het gebruik van bepaalde instrumenten in projecten best verplichten.
- Meer standaardisatie nodig in meetmethoden voor duurzaamheid.
- Men dient verder te kijken dan enkel het gebruik van het huidige instrumentarium onder de Aanpak DGWW.
- Breder aansluiten bij de CO_2-prestatieladder.



3.8 Brancheorganisaties

In deze paragraaf worden de resultaten voor de partij type ‘brancheorganisaties’ beschreven. Hiervoor zijn drie organisaties geïnterviewd, te weten NVLT, Centrum Hout en Bouwend Nederland.

3.8.1 Duurzaamheidsambities in relatie tot de transitielijnen

Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat ze betrokken zijn bij het maken van of meedenken over duurzaamheidstrajecten en strategieën. Maar zelf hebben ze geen doelstellingen in relatie tot de vier transitielijnen en ook niet met betrekking op de Aanpak Duurzaam GWW. Want als overkoepelende organisaties hebben ze eigenlijk geen rol in GWW-projecten.

3.8.2 Behaalde resultaten per transitielijn

De branchevereningen hebben dan ook geen score kunnen gegeven voor de behaalde doelstellingen per transitielijn. Daarom zijn hieronder geen scores per transitielijn gegeven, maar wordt wel kort ingegaan op de bijdrage van de branheorganisaties aan de transitielijnen.

Van nature zijn de organisaties vooral gericht op kennisdeling en samenwerking. De transitielijnen die hierbij vooral aansluiten zijn ‘van alleen naar samen’ en ‘van uniek naar uniform’. Zo zijn de organisaties betrokken bij CB23, de groene koers etc. Hierbij wordt veel samengewerkt met opdrachtnemers en opdrachtgevers. In de samenwerking geven brancheorganisaties advies over duurzaam werken en inkopen. Er wordt gewerkt aan kennisoverdracht (om bijvoorbeeld bij te dragen aan de productprofilering) en ketensamenwerking. Centrum Hout geeft aan een actieplan te hebben opgezet om meer inzicht te krijgen en te geven in het milieuprofiel (levensduur en milieubelasting) van materialen. Hierdoor kunnen opdrachtgevers een bewuste keuze maken voor een bepaald materiaal.

De grootste vooruitgang is volgens de branchevereningen te zien in de aanbestedingen, hierin wordt duurzaamheid steeds meer standaard meegenomen. Er wordt aangegeven dat gemeentes het soms nog lastig hebben met duurzaam inkopen en het op een goede manier meenemen van duurzaamheid bij de aanbesteding. Maar ook wordt gezien dat (kleinere) gemeentes steun krijgen vanuit provincies, waardoor ze hierin gaan groeien.

3.8.3 Eigen rol in het verduurzamen van de keten

De branchevereningen gaven aan zelf bij te dragen aan het verduurzamen van de keten door:

- Lobbyen voor meer contracten waarin ook behoud en beheer wordt meegenomen.
- Lobby om randvoorwaarden voor innovaties op duurzaamheid te scheppen en zo verder te kunnen komen.
- Als vertegenwoordiger, kennisdeler en inspirator optreden.
- De markt verder enthousiasmeren.

3.8.4 Vervolg Duurzaam GWW

Om zowel hun eigen rol te kunnen vervullen als sectorbreed meer te kunnen bereiken, raden de branchevereningen het volgende aan:

Algemeen (volgende Green Deal)

- Meer inzetten op monitoring en evaluatie.
- In de volgende GD is concretisering erg belangrijk, door randvoorwaarden of harde doelen te stellen. Van beleid ook de slag naar de praktijk maken.
- Voor het vervolg op Duurzaam GWW is het belangrijk is eerst inzicht te krijgen in wat er al loopt en hoe Duurzaam GWW daar nog een op aanvulling kan zijn.
- Bij de nieuwe GD moeten ook de acties die vanuit de huidige GD nog open staan worden afgerond.
- Commitment nodig om samen aan de lat te staan om de wereld beter te maken.
- Meer thematische aanpak maken van Duurzaam GWW, kijken naar de bottlenecks om daar iets aan te doen in de gehele keten. Meer opzetten vanuit werkgroepen per thema.

Duurzaam aanbesteden

- Gemeenten zijn belangrijke opdrachtgevers in de GWW, zij hebben voldoende capaciteit en kennis nodig om opgaven als duurzaamheid maar ook klimaatadaptatie aan te kunnen. Hier dienen nog stappen in gezet te worden.
- Duurzaamheid moet integraal (blijven) worden meegenomen in de projecten.

Kennis en inhoud

- Meer aandacht in de aanpak DGWW voor zachte kant ‘ruimtelijke kwaliteit en leefomgeving’.

Instrumenten

- DuboCalc is nog te weinig toepasbaar voor alle typen GWW-projecten.
- Ontwikkel een handreiking per thema.
- Voor de verschillende duurzaamheidsthema's moeten tools worden ontwikkeld om opdrachtgevers (met name gemeenten) verder te helpen in de volgende stap na ambities.
- Er is inzet nodig op het concretiseren van de ambities, vaak stokt het na het invullen van het Ambitieweb.

4 SAMENVATTING & CONCLUSIES KWALITATIEVE EVALUATIE

4.1 Resultaten op de vier transitielijnen

Kanttekeningen
De scores die de partijen hebben gegeven op de transitielijnen, geven aan in hoeverre zij vinden dat hun doelstellingen zijn behaald. Maar dit zegt niet alles over de daadwerkelijk voortuitgang. Want, zo is gebleken tijdens de interviews, sommige partijen hebben de lat minder hoog gelegd dan anderen. Daarnaast kijkt de ene geïnterviewde kritischer/strenger naar de voortgang van zijn of haar organisatie dan de ander, waardoor de beoordeling subjectief kan zijn.

Prioriteit transitielijnen
- De transitielijn ‘van kosten naar waarde’ wordt vooral door de gemeenten en de adviesbureaus als meest belangrijk beschouwd.
- Vooral aannemers en de waterschappen geven aan de transitielijn ‘van reactief naar proactief als erg belangrijk te zien.
- Provincies vinden vooral de transitielijn ‘van uniek naar uniform’ belangrijk en ook de gemeenten sluiten hierbij aan.
- De transitielijn ‘van alleen naar samen’ wordt door de provincies, de aannemers en de waterschappen gezien als de andere belangrijke prioriteit.

Wat heeft de GD 2.0 in de periode 2017-2020 opgeleverd, gerelateerd aan de transitielijnen?
Het valt op dat…
- De behaalde doelstellingen op de transitielijnen gemiddeld het hoogst zijn gescoord door de waterschappen.
- De transitielijnen zijn veelal niet direct in strategie, doelen of aanpak doorvertaald. Maar ze zijn wel te herkennen in de gemaakte doelstellingen van de geïnterviewde partijen.
- Binnen de transitielijn ‘van kosten naar waarde’ verschuift de aandacht naar de thema’s die moeilijker economisch en kwantitatief in waarde uit te drukken zijn, zoals ecologie en leefomgeving.
- De Green Deal heeft volgens de deelnemers zowel intern als extern voor meer samenwerking gezorgd. Door deze samenwerking is meer kennis over inhoud en proces gedeeld.
- Met de transitielijn ‘van uniek naar uniform’ heeft de GD 2.0 bij alle partijen geleid tot meer standaardisatie in de aanpak van duurzaamheid. Het heeft bij de meeste deelnemers geholpen om duurzaamheid enerzijds meer in te bedden in de organisatie (bezetting, toewijzen van verantwoordelijkheden), en anderzijds meer (inhoudelijk) in projectplannen, periodieke overleggen e.d. op te nemen.
- De opdrachtgevende partijen kunnen zich beter vinden in de transitielijn ‘van reactief naar proactief’ en geven ook aan hier meer bereikt te hebben dan de opdrachtnemende partijen, omdat opdrachtnemers handelen naar de vraag van de opdrachtgever.

Samengevat
Alle organisaties geven aan dat de Green Deal heeft geleid tot beweging in de GWW-sector en dat er resultaat wordt geboekt op de transitielijnen. In welke mate de doelstellingen worden behaald, verschilt sterk van organisatie tot organisatie. Geen enkele organisatie heeft de doelen volledig behaald, maar ook geen enkele organisatie geeft aan dat doelstellingen helemaal niet zijn behaald. De meeste deelnemers zien nog wel veel ruimte voor verbetering en hebben behoefte aan een vervolg op de Green Deal.

4.2 Conclusie

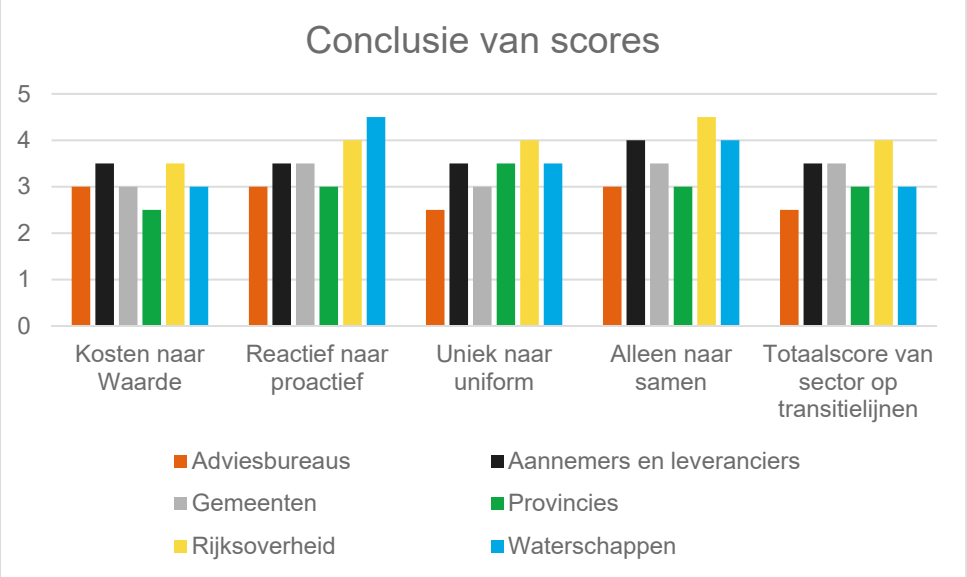
Hoewel er kanttekeningen zijn te plaatsen bij de resultaten, laat de kwalitatieve analyse zien dat er wel degelijk stappen zijn en worden gemaakt richting een meer duurzame GWW-sector. En het meenemen van duurzaamheid steeds meer business as usual wordt. Zo werken de meeste partijen met de Aanpak Duurzaam GWW en/of de onderliggende instrumenten. Hierin is het Ambitieweb bij de meeste partijen populair en wordt deze vaak in een vroege fase van projecten ingezet. De vervolgstap van ambities naar concrete maateregelen (en het borgen van de maatregelen) is soms nog lastig en gebeurt niet altijd. Het meenemen van duurzaamheid in gunningscriteria bij de aanbesteding van projecten gebeurt dan weer wel steeds meer. Sommige partijen hebben de Aanpak DGWW verweven in hun werkwijze, waardoor het standaard is geworden en stappen uit de Aanpak in veel van de projecten worden doorlopen. Andere partijen zetten voorzichtig de eerste stappen en passen instrumenten of de volledige aanpak toe in pilotprojecten. In pilotprojecten wordt ook meer ruimte gegeven voor innovaties.

De duurzaamheidswinst in projecten wordt nog lang niet altijd inzichtelijk gemaakt, zeker niet kwantitatief. Wel gebeurt dat steeds meer voor de thema's energiebesparing en CO2. Voor andere thema's, zoals ecologie/biodiversiteit, gezondheid, ruimtelijke kwaliteit, vindt men de duurzaamheidswinst vaak moeilijk meetbaar te maken en daardoor niet goed te monitoren. Het resultaat in projecten is hierdoor ook moeilijk te duiden, waardoor er geen overzicht ontstaat van successen waarvan geleerd kan worden. Voor de vertaling van Ambitieweb naar concrete maatregelen en het resultaat hiervan zou een handleiding, meetlat/score-instrument of een meer thematische aanpak van Duurzaam GWW kunnen helpen, om daar waar het nodig is knelpunten aan te pakken. Dat kan ook helpen bij meer uniformiteit en transparantie in de markt over de daadwerkelijke effecten van een maatregel.

Veel organisaties geven aan dat er veel resultaat geboekt is op de transitielijn 'van alleen naar samen' en zien dit ook als één van de kerntaken van de Green Deal. Deze functie, als samenwerkingsverband, moet zeker behouden blijven om kennis, ervaringen en resultaten te delen. De sector is door het samenwerken meer kennis gaan delen, uniformer gaan werken en meer proactief geworden op gebied van duurzaamheid. Opdrachtnemers geven aan nog proactiever te kunnen zijn als opdrachtgevers hier de ruimte voor geven. Belemmeringen voor innovatie zijn vooral budget, risico's en verouderde regelgeving.

Het is lastig om aan te geven wat de status per transitielijn is, maar de evaluatie laat wel zien dat door alle partijen groot en klein stappen worden gezet. Hierbij gaat de één sneller dan de ander. Alleen naar samen is hierin dan een belangrijke transitielijn om elkaar verder te helpen in deze transitie. Globaal bezien zijn volgens de deelnemers vooral stappen nodig op de transitielijnen 'kosten naar waarde' en 'van uniek naar uniform'. De transitie is ingezet, maar heeft nog te weinig tot concrete verduurzaming van de GWW-sector geleidt. Wat vooral nodig is, zijn concrete, hardere doelstellingen en meetmethodieken/ instrumenten.

We zijn dus op de goede weg, maar we zijn nog niet waar we wilden zijn. Duurzaam GWW ís nog geen *business as usual*.



Figuur 2: Visualisatie met kernwoorden van wat deelnemers benoemen als ontwikkelpunten voor het vervolg van de Green Deal. Hoe groter het woord, hoe meer partijen dit punt of vergelijkbaars benoemen.

4.3 Behoeften voor vervolg Duurzaam GWW

De kwalitatieve monitoring laat zien dat de meeste geïnterviewden vóór het doorzetten van Duurzaam GWW zijn. Daarbij wordt vrijwel door elke partij aangegeven dat de vorm waarin dat gebeurt, minder vrijblijvendheid moet opleveren. Hoewel er door een enkele partij juist werd aangegeven dat Duurzaam GWW en minder dwingend karakter zou kunnen krijgen en juist vooral ondersteunend moet zijn in de samenwerking en kennisdeling.

Er is behoefte aan focus, aan concretere doelstellingen en een overkoepelende strategie. De partijen zien vooral meerwaarde op het gebied van uniformiteit, netwerken en kennisdelen.

Vertaald naar diverse bouwstenen zijn de behoeften als volgt samengevat:

- **Samenwerken:**
  - Opdrachtgever- en nemerschap: samenwerking
  - Elkaar enthousiasmeren, inspireren, motiveren.
- **Netwerken:**
  - Cross-sectorale koppelkansen identificeren en benutten (buiten GWW).
  - Onderscheid tussen overkoepelende organisatie (nationaal niveau) en:
    - Netwerkgroep op basis van inhoudelijk thema
    - En/of netwerkgroep op basis van regio
  - Behoeften dat meer gemeenten zich aan gaan sluiten bij de GD:
    - Omdat dit belangrijke lokale en regionale partners zijn voor de andere typen GD-partijen
    - Om de nodige stappen de maken binnen de transitielijn ‘van uniek naar uniform’ (gestandaardiseerde aanpak in projecten algemeen en voor duurzaam aanbesteden specifiek)
- **Kennis(delen):**
  - Good practices (succes- en leermomenten) delen.
  - Duurzaam aanbesteden/inkopen:
    - Van elkaar leren omtrent duurzame aanbestedingssystematiek.
    - Risicomanagement in innovatie: spreiding risico’s/lasten.
  - Vooral ten aanzien van het thema circulariteit
  - Instrumenten:
    - Meetmethoden & tools
    - Enerzijds delen hoe/welke tools het beste te gebruiken.
      - Vooral kritiek op gebruiksvriendelijkheid DuboCalc en andere MKI-tools.
      - Verder kijken dan alleen de standaard DGWW-tools: meer ruimte/aandacht bieden aan nieuwe/onbekende tools.
    - Anderzijds de Aanpak DGWW-tools herzien (periodieke update?)

Overige:

- Het oplossen van de disbalans die wordt ervaren tussen opdrachtnemer en opdrachtgever in de Stuurgroep van Duurzaam GWW: betere representatie van de GWW-sector in de stuurgroep.
- Regelgeving:
  - Identificeren belemmeringen in innovaties door regelgeving en van elkaar leren hoe hiermee om te gaan.
  - Mogelijkheden meer sturing vanuit Rijk: duidelijke ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen dwingt duurzame keuzes en versneld duurzaamheidstransitie.

BIJLAGE A: OVERZICHT GEINTERVIEWDE PARTIJEN

Onderstaande tabel toont een overzicht van de geïnterviewde GD-partijen.

Tabel 1: Overzicht geïnterviewde organisaties op volgorde van type partij.

OG/ON	Type	Naam partij	Geïnterviewd door
OG	Provincie	Provincie Groningen	Tauw
OG	Provincie	Provincie Zuid-Holland	Arcadis
OG	Provincie	Provincie Utrecht	Royal Haskoning DHV
OG	Provincie	Provincie Overijssel	Royal Haskoning DHV
OG	Provincie	Provincie Drenthe	Movares
OG	Provincie	Provincie Noord-Holland	Movares
OG	Provincie	Provincie Limburg	Movares
OG	Gemeente	Gemeente Arnhem	Tauw
OG	Gemeente	Gemeente Rotterdam	Tauw
OG	Gemeente	Gemeente Amsterdam	Arcadis
OG	Gemeente	Gemeente Eindhoven	Movares
OG	Havenbedrijf (semi-overheid)	Port Rotterdam	Tauw
OG	Waterschap	Hoogheemraadschap van Delfland	Tauw
OG	Waterschap	Waterschap Brabantse Delta	Tauw
OG	Waterschap	Waterschap Aa en Maas	Tauw
OG	Waterschap	Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard	Movares
ON	Aannemer	Centrum Hout (Koninklijke Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen)	Tauw
ON	Aannemer	Heijmans	Tauw
ON	Leverancier	Van Dijk Beton	Tauw
ON	Leverancier	Operations van Struyk Verwo Infra	Movares
ON	Aannemer	DEME Group	Arcadis
ON	Aannemer	Van Oord Nederland B.V.	Arcadis
ON	Aannemer	Mourik & Co. Holding BV / Mourik Groot-Ammers B.V.	Arcadis
ON	Aannemer	Boskalis Nederland B.V.	Royal Haskoning DHV
ON	Aannemer	Dura Vermeer	Royal Haskoning DHV
ON	Aannemer	Roelofs Groep/ Roelofs Den Ham	Movares
ON	Aannemer	Krinkels	Movares
ON	Adviesbureau	Witteveen en Bos	Tauw
ON	Adviesbureau	Arup	Movares
ON	Adviesbureau	Movares	Royal Haskoning DHV
-	Vereniging/stichting	Nederlandse Vereniging voor Tuin- en Landschapsarchitectuur	Movares
-	Vereniging/stichting	Centrum Hout	Tauw
-	Vereniging/stichting	Bouwend Nederland	Tauw

BIJLAGE B: INTERVIEWVRAGEN

Vragenlijst
In het kader van de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 zijn we (Expertnetwerk Duurzaam GWW) namens de werkgroep monitoring bezig met het opmaken van de balans. Middels het interviewen van deelnemers aan de Green Deal proberen we een kwalitatief beeld te krijgen van het effect van de Green Deal op het behalen van de voortgang op de doelstelling (duurzaamheid business as usual) en in de transitielijnen.
Ten behoeve van het interview is het belangrijk dat we spreken met een vertegenwoordiger van de deelnemer die goed op de hoogte is van hoe men de afspraken behorende bij de Green Deal in de organisatie heeft ingebed en op welke manier dit zijn uitwerking heeft gehad.

Het is voor het vlot en goed doorlopen van het interview belangrijk om vooruitlopend op het interview de vragen door te nemen. Houdt vooral ook uw actiejaarplan en/of de GD-afspraken bij de hand, zodat eventuele antwoorden kunnen worden opgezocht.

We zullen de onderstaande vragen stellen om zo na te gaan wat er is bereikt door het tekenen van de Green Deal 2.0:

- Wat waren de ambities van uw organisatie op duurzaamheid algemeen en specifiek de 4 transitielijnen?
- Wat was daar belangrijk bij? Welk transitielijn heeft daarbij de meeste prioriteit gekregen?
- Wat is bereikt? In hoeverre heeft u uw doelstellingen en/of de in het actiejaarplan verwoorde acties op het gebied van de transitielijnen ingevuld?
- Wat was het resultaat ervan in de projecten? Welke duurzaamheidsresultaten behaalt u in uw projecten? In welk aandeel van de projecten heeft Duurzaam GWW een expliciete plaats? Welke successenzijn er binnen projecten behaald, die bij dragen aan een duurzamere GWW-sector?

Hoe scoort u uw eigen organisatie bij het behalen van de doelstellingen per transitielijn?*

- van kosten naar waarde;
- van reactief naar proactief;
- van uniek naar uniform;
- van alleen naar samen.

* Scoor als volgt

1. We hebben de doelstelling niet behaald
2. We hebben in beperkte mate bijgedragen aan de doelstelling
3. We hebben de doelstelling grotendeels behaald
4. We hebben alle doelstelling behaald
5. We hebben meer bereikt dan de doelstelling.

Hoe vindt u dat de sector heeft gescoord op het doorgaan van de transities per transitielijn?**
** Scoor als volgt

1 Er heeft geen verandering plaats gevonden.
2 Er heeft verandering plaats gevonden, maar dit heeft nagenoeg geen effect gehad op de verduurzaming van de GWW-sector.
3 Er heeft veel verandering plaats gevonden en dit heeft een beperkte impact gehad op de verduurzaming van de GWW-sector.
4 Er heeft veel verandering plaats gevonden en dit heeft veel impact gehad op de verduurzaming van de GWW-sector.

In het kader van voortuit kijken worden de onderstaande vragen gesteld.

- Waar zijn nog stappen te zetten? Is dit op het gebied van houding en gedrag, de instrumenten, regelgeving etc.?
- Hoe ziet u uw eigen rol in het verduurzamen van de keten?
- Wat heeft u van de andere partijen binnen de keten nodig om de verduurzaming te versnellen?
- Vindt u dat de Green Deal moet worden doorgezet? Zo ja, in welke vorm?

De vier transitielijnen

1. van kosten naar waarde;

Een essentiële voorwaarde voor deze transitie is dat duurzaamheid wordt gezien als een meerwaarde, een opbrengst in plaats van een kostenpost. Duurzaamheid kan leiden tot besparingen in aanleg en exploitatie, maar ook waarde toevoegen aan een GWW-project en de omgeving (waardecreatie). Waardecreatie wordt gestimuleerd door creëren van ruimte voor innovatieve duurzame oplossingen. De duurzame meerwaarde wordt zichtbaar gemaakt binnen GWW-projecten.

2. van reactief naar proactief;

Duurzaamheid moet 'business-as-usual' zijn. Dit vergt een proactieve houding van de bij een GWW-project betrokken medewerkers (cultuur) op alle niveaus in de organisatie, en een proactieve houding tussen betrokkenen onderling. Het vraagt om het begrijpen van elkaars belangen, verantwoordelijkheden en behoeften en het actief uitdragen van ervaringen en successen.

3. van uniek naar uniform;

De Aanpak Duurzaam GWW helpt om op een uniforme en systematische manier de juiste processtappen te zetten. Door duurzaamheid te verankeren in de bedrijfsprocessen geven Partijen binnen de GWW-sector op eenzelfde manier invulling aan duurzaamheid in projecten en zijn verwachtingen vooraf duidelijk.

4. van alleen naar samen.

Samenwerking binnen de GWW-sector is nodig om duurzaamheid een integraal onderdeel te laten zijn van alle GWW-projecten. Opdrachtnemers en de Koepel-, netwerk en bracheorganisaties vervullen een cruciale rol bij het realiseren van deze projecten en vinden het gewenst dat zij tijdig en intensief worden betrokken door Opdrachtgevers. Partijen zetten in op het versterken van de onderlinge samenwerking en wisselen kennis uit binnen GWW-projecten, project-overstijgend en binnen de handelsketen. Bij het aangaan van samenwerking nemen Partijen artikel 31 in acht.

COLOFON

KWALITATIEVE EVALUATIE OP DE TRANSITIELIJNEN VAN DE GREEN DEAL DUURZAAM GWW 2.0
Gezamenlijk uitgevoerd door de adviesbureaus in de GD

OPDRACHTGEVER
Stuurgroep GD DGWW 2.0

DATUM
8 februari 2021

STATUS
Concept

AUTEURS
Gwenn van der Schee; Robin Wientjes; Leonie Weima; Esther Heijink, **Arcadis Nederland B.V.**

Maarten Thijs, **Megaborn B.V.**