

Output co-creatieve sessie duurzaamheid in projecten

13 oktober 2017

1. Context

In navolging van Nd Zomergast op 31 augustus jl., waarin hoofdgast Patrick Buck het thema duurzaamheid centraal heeft gesteld, vond op 13 oktober jl. een co-creatieve sessie duurzaamheid in projecten plaats als opmaat voor de ambitie van Neerlands diep om rond dit thema een lerend netwerk op te zetten. Met een gemêleerd gezelschap van 17 deelnemers van verschillende partnerorganisaties hebben we in een aantal rondes gepoogd om meer grip te krijgen op de betekenis van het brede begrip duurzaamheid en de vertaalslag hiervan naar de projecten.

2. Een beschouwing vooraf

Ter voorbereiding van de co-creatieve sessie zijn we op het internet op zoek gegaan naar de ambities en doelstellingen op het gebied van duurzaamheid van alle direct en indirect bij Neerlands diep betrokken organisaties. Dit heeft een veelkleurig palet opgeleverd, waarbij twee zaken opvielen: veel ambities en doelstellingen zijn nog erg globaal en abstract geformuleerd en er vallen heel veel verschillende thema's en onderwerpen onder het veelomvattende label "duurzaamheid".

Ter illustratie is in **bijlage 1** is een zeer beknopte bloemlezing bijgevoegd van de ambities en doelstellingen die we gevonden hebben en in **bijlage 2** een lange, maar niet uitputtende lijst van thema's en begrippen die we in de diverse formuleringen hebben aangetroffen.

3. Werkwijze

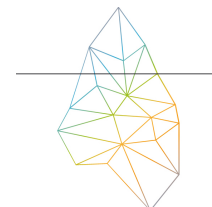
Bij wijze van opwarm oefening kregen de deelnemers alle duurzaamheidsambities uit bijlage 1 aangereikt, maar dan nog niet voorzien van de bijbehorende logo's. De opdracht was om het juiste logo te plakken bij elke set aan duurzaamheidsambities. Dat bleek nog niet eens zo gemakkelijk.

Vervolgens hebben de deelnemers in 3 rondes in steeds wisselende interactieve tafelgroepen zich steeds gebogen over een vraag. Voor de eerste twee rondes luidde de vraag achtereenvolgens:

- Wat betekent *duurzaamheid* vanuit het perspectief van projecten?
- Hoe bepaal je de duurzaamheidsscope voor een project?

Voor de derde ronde kregen de deelnemers de gelegenheid zelf vragen te formuleren, waarover ze met elkaar in gesprek konden gaan. Tijdens de gesprekken zetten de deelnemers hun bevindingen in mindmap-achtige schema's op papier. Na de tweede en derde gespreksronde hebben de deelnemers hun inzichten ook digitaal gedeeld via het online platform Slack.

Aan het eind van de bijeenkomst hebben we een perspectief geschetst voor hoe een lerend netwerk rond duurzaamheid in projecten zou kunnen functioneren en gevraagd wie mee wil denken over het zetten van de vervolgstappen. Hiervoor hebben zich 6 mensen aangemeld.



4. Samenvatting van de bevindingen uit de eerste gespreksronde

De centrale vraag in de eerste ronde was: “Wat betekent *duurzaamheid* vanuit het perspectief van projecten?”. Als hulpmiddel en ter inspiratie kregen de tafelgroepen de lijst met thema’s en begrippen uit bijlage 2. Het stond de deelnemers vrij om eigen formuleringen te gebruiken.

De “ruwe data” uit de mindmaps zijn weergegeven in **bijlage 3**. Als we de ruwe data nader beschouwen, vallen een paar dingen op. De betekenis van *duurzaamheid* vanuit het perspectief van projecten geeft nog steeds een zeer breed en divers beeld. Van de in bijlage 2 genoemde 110 begrippen, zijn er 45 genoemd (ca. 40%), waarbij geen enkel begrip in aantal er echt bovenuit steekt (spreiding van 1 tot 6, zie getallen tussen haakjes in bijlage 2). Daarnaast zijn diverse nieuwe begrippen geïntroduceerd, die weliswaar min of meer dezelfde lading dekken als begrippen uit de lijst, maar toch.

Kennelijk helpt kijken vanuit het perspectief van projecten niet om het beeld van de betekenis van *duurzaamheid* minder diffuus te maken.

5. Samenvatting van de bevindingen uit de tweede gespreksronde

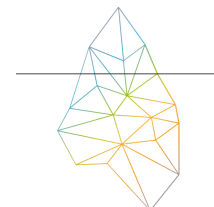
De centrale vraag in de eerste ronde was: “Hoe bepaal je de duurzaamheidsscope voor een project?”. Uit de mindmaps en gedeelde inzichten op Slack, die zijn terug te lezen in **bijlage 4** komt een beeld naar voren dat er meerdere aspecten van invloed zijn bij het bepalen van een duurzaamheidsscope. De belangrijkste hiervan zijn:

1. Invloed van persoonlijke drive, motivatie en ambitie
2. Invloed van beleid, management en opdrachtgever
3. Invloed van wet- en regelgeving
4. Invloed van stakeholders en hun ambitie
5. Invloed van urgentiebewustzijn (of gebrek daaraan)

De persoonlijke drive en ambitie van projectmanagers en hun teams wordt als belangrijke aanjager gezien om tot een duurzaamheidsscope te komen, maar alleen hiermee red je het niet. Directie en het lijnmanagement moeten zich hieraan ook committeren in woord en daad. Dat betekent onder meer: formuleren van heldere doelstellingen, vertaling hiervan naar opdrachten en gelegenheid scheppen in de vorm van ondersteuning en middelen, liefst zo vroeg mogelijk in het proces.

Wet- en regelgeving zijn hierbij ook van belang, waarbij een aantal deelnemers zich afvraagt of deze in de huidige vorm wel voldoende ruimte biedt voor het waarmaken van duurzaamheidsambities. Los van de ambities van de eigen organisatie, helpt het ook als stakeholders gemotiveerd zijn om dergelijke ambities te realiseren. Het is hoe dan ook noodzakelijk om de omgeving hierbij te betrekken.

Alles staat of valt bij urgentiebesef of probleembewustzijn. Er wordt veel over duurzaamheid gesproken, er zijn ambitieuze beleidsdoelstellingen geformuleerd, er zijn tal van mooie initiatieven, maar hoe urgent wordt de noodzaak om de wereld te verduurzamen nu daadwerkelijk beleefd? De mate van gevoelde urgentie bepaalt voor een belangrijk deel de bereidheid om te investeren in een duurzaamheidsscope en hiervoor de gelegenheid te scheppen, alsmede het tempo waarin dit gebeurt.



6. Samenvatting van de bevindingen uit de derde gespreksronde

Voor de derde gespreksronde hebben we de deelnemers gevraagd zelf vragen te formuleren, waarover ze met elkaar in gesprek zouden willen gaan. De volgende vragen kwamen hierbij aan de orde:

- Hoe kun je een proces organiseren voor wat je niet kunt organiseren?
- Hoe mobiliseer je de beslissers?
- Wat heb ik nodig van de directie?
- Welke cultuur heb je binnen je organisatie nodig om tot maximale innovatie te komen?
- Hoe gaan we om met discrepantie tussen snelle kort-cyclische innovatie en lange levensduur?
- Hoe zorg je ervoor dat kennis beschikbaar komt?

De deelnemers constateerden dat de eerste vier vragen sterk aan elkaar zijn gerelateerd. Daarom werden ze geclusterd en samengevat in de vraag: “Hoe manage je de manager?”. Twee tafelgroepen zijn met deze vraag aan de slag gegaan. Een derde groep boog zich over de vraag: “Hoe gaan we om met discrepantie tussen snelle kort-cyclische innovatie en lange levensduur?”.

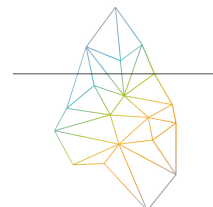
De thema's uit de mindmaps, maar vooral de gedeelde inzichten op Slack, weergegeven in **bijlage 5**, kunnen we lezen als uitdagingen voor diverse betrokkenen: projectmanagers, directie, lijnmanagers, opdrachtgevers en beleidsadviseur.

Een belangrijke uitdaging voor projectmanagers is het opzetten van een goed verhaal waar zij opdrachtgevers mee kunnen overtuigen om ruimte te creëren voor het inpassen van duurzaamheidsambities in hun projectscope. Daarbij moeten ze zelf ook de ruimte opzoeken binnen wat nu al mogelijk is en niet afwachten tot anderen initiatieven nemen. Tegelijkertijd moeten ze gaandeweg blijven werken aan grotere ambities om daarmee deze ruimte verder op te rekken. Het met elkaar delen van ervaringen en best practices helpt daarbij.

Lijnmanagers en opdrachtgevers spelen een belangrijke rol in het creëren van de systeemcondities om duurzaamheidsambities te ondersteunen. Zij zouden duidelijke doelen vast moeten stellen en de gelegenheid scheppen voor projecten om daar invulling aan te geven. De deelnemers constateerden dat het huidige systeem onvoldoende lijkt toegerust op het realiseren van duurzaamheidsambities.

Organisaties zijn te veel gericht op standaardisatie en uniformiteit en op een scheiding van aanleg, beheer en onderhoud. Er zou meer gekeken moeten worden naar de gehele levensduur (incl. hergebruik) met meer flexibiliteit en ruimte voor innovatie. Het beste moment om te sturen is in de verkenning en planstudie. In deze fase zouden opdrachtgevers de juiste ambities en kaders neer moeten leggen. Daarnaast is experimenteer ruimte nodig, inclusief ruimte om soms gemotiveerd van wetgeving af te wijken.

Uitdagingen voor beleidsadviseurs liggen volgens de deelnemers vooral op het vlak van creativiteit om het intern draagvlak te vergroten. Nieuw beleid is nodig voor huidig beleid dat belemmerend werkt, daarbij de exponentiële versnelling die de innoverende maatschappij nu en in de toekomst meemaakt, in ogenschouw nemend. Een meer levensduur gerichte benadering is nodig met oog voor korte en lange termijn.



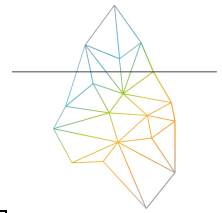
Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

De deelnemers hebben ook een aantal inzichten geformuleerd, die je als gezamenlijke uitdagingen zou kunnen beschouwen. De vraag dient zich aan of de hierboven opgesomde uitdagingen niet allemaal gezamenlijke uitdagingen zijn. Als dat zo is, wat betekent dat dan voor het vervolg van het opzetten van het lerend netwerk duurzaamheid in projecten?

7. Deelnemers

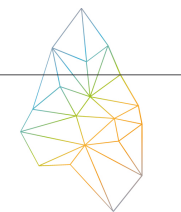
Een deelnemerslijst is bijgevoegd in **bijlage 6**. De sessie werd begeleid door Maarten Kraneveld en Steven van Luipen van Neerlands diep. Zes deelnemers zijn bereid om samen met hen mee te denken over de verdere opzet van het lerend netwerk duurzaamheid in projecten.



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

BIJLAGE 1: Bloemlezing uit de gevonden ambities en doelstellingen op het gebied van duurzaamheid

organisatie	duurzaamheidsambities
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu	• “In 2030 zijn we volledig klimaat- en energieneutraal.” • “100% circulair in 2030.” • “In alle relevante interne en externe opdrachten geven we duurzaamheid een prominente plek.” • “De keuze voor deze prioriteiten wil niet zeggen dat we voor andere onderwerpen geen aandacht hebben. People, planet, prosperity zien we als pijlers van ons duurzaamheidsbeleid.”
 Rijkswaterstaat Ministerie van Infrastructuur en Milieu	• “Wij willen in 2030 energieneutraal zijn. Dit betekent: evenveel energie opwekken als verbruiken, volledig duurzaam.” • “Wij willen in onze eigen gebieden duurzame energie laten opwekken. We richten ons hierbij op energie uit zon, wind, water, warmte en biomassa.” • “We verlagen onze CO2-uitstoot, tot uiteindelijk nul.” • “Wij willen in 2030 circulair werken. Dat betekent: werken zonder afval te produceren.”
	• “We verbeteren onze energie-efficiency met 30% in 2030 ten opzichte van 2015 (2% per jaar).” • “In 2030 moet onze energie volledig afkomstig zijn van duurzame bronnen en ons elektriciteitsverbruik volledig opgewekt via onze eigen assets.” • “In 2030 willen wij CO2-neutraal zijn wat betreft het eigen energiegebruik.” • “Het percentage materialen waarmee we niets anders meer kunnen dan verbranden of storten, is in 2030 nog maar 5% maximaal.”



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

organisatie	duurzaamheidsambities
 Rijksvastgoedbedrijf Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	• “Tussen 2008 en 2020 dringen we het energiegebruik terug met in totaal 25%. De energie die we inkopen, is afkomstig van duurzame bronnen.” • “Nieuwe gebouwen moeten na 2018 energieneutraal zijn.” • “Wij willen 100% duurzaam inkopen. Dat geldt voor materieel, infrastructuur, goederen, diensten en energie.” • “Bij nieuwbouw en herontwikkeling gebruiken we zoveel mogelijk hergebruikte of herbruikbare materialen en grondstoffen.”
	• “In 2020 wordt 20% meer duurzame energie opgewekt en wordt 20% minder energie verbruikt, dan in 2013.” • “In 2025 is de CO2-uitstoot 45 procent minder dan in 2012.” • “Wij willen in 2040 klimaatneutraal zijn. Dat betekent dat we zo min mogelijk energie gebruiken en als er energie nodig is, dat dit komt van schone energiebronnen, zoals wind, water en zon.” • “Wij willen in 2050 volledig circulair zijn. In een 'circulaire economie' gebruiken we producten en materialen opnieuw. Producten worden zo ontworpen dat ze makkelijk uit elkaar worden gehaald, gerepareerd en hergebruikt. En gemaakt met respect voor mens en milieu.” <i>NB: Bovenstaande ambities zijn niet vanuit de G4, maar door individuele gemeentes geformuleerd.</i>
	• “Wij willen een verbetering van de energie-efficiency tussen 2005-2020 van minimaal 30% (2% per jaar) en voor de lange termijn (2050) streven we naar een energieneutrale sector.” • “Wij willen een reductie van broeikasgassen van 30% in de periode 1990 – 2020.” • “Wij streven naar een klimaatneutrale huisvesting in 2020.” • “Wij streven ernaar in 2020 een aandeel duurzame energie te realiseren van 40% van de energiebehoefte door eigen opwekking.”



BIJLAGE 2: Thema's en begrippen uit de "duurzaamheidscontainer"

- Afval = grondstof (4)
- Afval scheiden
- Arbeidsomstandigheden (1)
- Behoud natuurwaarden
- Beperking uitstoot broeikasgassen
- Bestaande gebouwen als grondstofbanken
- Bewustwording en educatie
- Bio-based innovaties (1)
- Biodiversiteit (3)
- Bodem (1)
- Circulair bouwen en transformeren
- Circulair en innovatiegericht inkopen (1)
- Circulair handelen
- Circulair ontwerpen
- Circulair werken
- Circulaire economie (1)
- Circulaire steden
- Circulariteit (2)
- CO₂-neutraal (5)
- CO₂-reductie
- CO₂-uitstoot verlagen
- CO₂-voetafdruk
- De industrie als verwarming (1)
- De zon als bron (1)
- Deeleconomie
- Diversiteit (1)
- Doelgroepenbeleid (1)
- Droge voeten (2)
- Duurzaam bouwen (1)
- Duurzaam inkopen (2)
- Duurzaam leven
- Duurzaam reizen
- Duurzaam werken
- Duurzame bedrijfsvoering afvalstoffen
- Duurzame energie
- Duurzame energiebronnen
- Duurzame energie laten opwekken
- Duurzame energie door eigen opwekking
- Duurzame energiewinning
- Duurzame gebieden
- Duurzame gebiedsontwikkeling
- Duurzame inkoop
- Duurzame inzetbaarheid (1)
- Effect op omgeving
- Energie besparen (2)
- Energie en klimaat
- Energie uit duurzame bronnen
- Energie uit zon, wind, water, warmte en biomassa
- Energie vergroenen (1)
- Energie winnen (1)
- Energie-efficiency (1)
- Energiebesparing (1)
- Energiegebruik
- Energieneutraal (2)

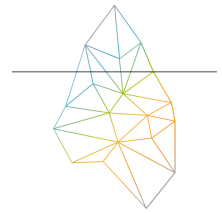


Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

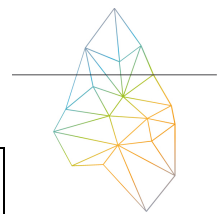
- Flora en fauna (1)
- Gebiedsontwikkeling (3)
- Gebruik van hernieuwbare energie
- Geluid en trillingen (1)
- Gerecycled materiaal
- Gesloten productie- en consumptiekringlopen
- Goed werkgeverschap
- Green Deal Duurzaam GWW (2)
- Groene elektriciteit
- Groene, gezonde, toekomstbestendige stad
- Grondstoffen en materialen (6)
- Hergebruik afval (1)
- Interne arbeidsmobiliteit (1)
- Kansen voor CleanTech
- Kenniscirculatie
- Klimaatadaptatie (1)
- Klimaatbestendig
- Klimaatneutraal (3)
- Klimaatneutrale huisvesting
- Koploper circulaire economie
- Lerende economie (3)
- Levensduurbenadering (2)
- Levensfasegericht
- Licht
- Lucht (1)
- Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap (1)
- Marktbenadering
- Materialen hoogwaardig hergebruiken

- Meer groen
- Natuur (3)
- Nieuwe gebouwen demontabel en flexibel
- Ontwikkelen van de biobased economy
- Optimaliseren klimaatinstallaties
- People (1)
- Prosperity
- Ruimtelijke kwaliteit (1)
- Schone lucht
- Schoner transport en logistiek
- Schonere energie tegen lagere kosten
- Slim materiaalgebruik
- Slim omgaan met water, energie, reststoffen en grondstoffen
- Snijvlak adaptatie en mitigatie
- Sociale duurzaamheid (1)
- Sterke innovatieve economie
- Sterkere concurrentiepositie door energiebesparing
- Terugwinnen van grondstoffen
- Toepassing van herbruikbare materialen en grondstoffen
- Vakmanschap
- Veiligheid, gezondheid en welbevinden voor mensen (1)
- Vergroening gasverbruik
- Verkeer uitstootvrij
- Vitaliteit
- Water (4)
- Zo laag mogelijk energieverbruik
- Zuinig met materiaal
- 100% circulair (1)



BIJLAGE 3: “Ruwe data” uit eerste gespreksronde

Eerste gespreksronde: “Wat betekent <i>duurzaamheid</i> vanuit het perspectief van projecten?”	
Duurzaamheid: • Energie ○ Besparing ○ CO2 • Ecologie ○ Water → droge voeten ○ Ruimtelijke kwaliteit ○ Biodiversiteit • Materiaal ○ Grondstoffenbank ○ Levensduurbenadering ○ 100% Circulair	Duurzaamheid: • Klimaat ○ Circulair ▪ Materialen ▪ Afval ▪ Hergebruik ○ Energie ○ CO2 ○ Natuur ▪ Water ▪ Lucht ▪ Biodiversiteit
Duurzaamheid: • Wet ○ Afval = bouwstof (certificeren moeilijk) ○ Veranderen wet? ○ Tegenstrijdigheid ○ Warmte over = leveren = valse concurrentie ○ PASwet ○ CE machinerichtlijn ○ Wat is regelgeving? ○ Contra intuïtieve wetten • Duurzaamheidsscope ○ Beleid organisatie ○ Social return ○ EMVI ○ CO2 ○ Beton	Duurzaamheid: • Ruimtelijke ordening ○ Natuur ○ RQ • Grondstoffen ○ Circulaire economie • Economie ○ Werkdruk ○ Lerende economie • Neutraliteiten ○ CO2 ○ Energie ○ Klimaat

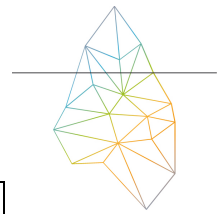


○ Beleid ○ Marktinnovatie ○ Interne regelgeving ○ Ambitie organisatie ○ Druk van buiten	
Duurzaamheid: • People ○ ARBO ○ Duurzame inzetbaarheid ○ Goede werkgever ○ Arbeidsmobiliteit ○ Diversiteit ○ Werken ○ Veiligheid • Energie ○ Zon ○ Vergroenen ○ Winning ○ Industrie als verwarming ○ Efficiency ○ Besparing • Circulair ○ Afval ○ Biobased ○ Recycling ○ Levensduur ○ Grondstoffen ○ Grondstoffenbank ○ Kringloop • Green deal ○ Duurzaam GWW ○ Duurzaam inkopen ○ Duurzaam bouwen • Klimaat ○ CO2 ○ Droge voeten ○ Klimaat adaptatie ○ Water • Beleid + wetgeving ○ Doelgroepenbeleid ○ Bewust + educatie ○ Inkopen ○ Innovaties ○ Leereconomie • Omgeving ○ Groen ○ Natuurwaarden ○ Biodiversiteit ○ Bodem ○ Water ○ Gebiedsontwikkeling ○ Geluid en trilling ○ Omgeving ○ Flora/fauna	



BIJLAGE 4: “Ruwe data” uit tweede gespreksronde

Tweede gespreksronde: “Hoe bepaal je de duurzaamheidsscope van een project?”	
<i>Groep 1:</i> Duurzaamheidsscope • Persoonlijke motivatie projectteam • Opdrachtgever beleid + pers. gedreven	<i>Groep 3:</i> • Cluster 1 ○ Veel duurzaamheidsinitiatieven in organisatie ○ Commitment bestuur ○ Chanteren en charmeren ○ Tijd en geld ○ Interne participatie ○ Eigen organisatienormen • Cluster 2 ○ Vroeg in het proces ○ Levensduurverlenging • Cluster 3 ○ Stakeholders ○ Ambitiweb ○ Integrale afwegingen • Cluster 4 ○ Beleidskeuzes fiets-auto ○ Doelstellingen organisatie • Cluster 5 ○ Uitvraag markt ○ Innovatie markt
<i>Groep 2:</i> • Directie ○ Doelen ○ Opdracht ○ Scope ○ Budget ▪ Aanleg ▪ B&O ○ Doelmatig • Beleid ○ Invulling ○ Kennis ○ Tools ○ Ondersteuning • Omgeving ○ Wensen ○ Lobby • Projectorganisatie ○ Bewustwording	



Inzichten gedeeld op Slack (geclusterd):

Invloed van persoonlijke drive, motivatie en ambitie

- Invloed van persoonlijke drive
- Het grensvlak om binnen of buiten scope kansen te verzilveren is vooral een persoonlijke drijfveer
- Persoonlijke motivatie is nodig als drijfveer om het voor elkaar te krijgen
- Persoonlijke motivatie helpt zeker
- Voor duurzaamheid gemotiveerd team
- Ambitie team
- Eigen ambitie (2x), voorbeeldrol

Invloed van beleid, management en opdrachtgever

- Beleid (2x)
- Integraal intern
- Mismatch tussen lange termijn ambitie en korte termijn uitvoeringskracht van organisaties hier aanwezig
- Invloed van geld/management op regulier resultaat ten nadele van duurzaamheid
- Verbinden op eigenaarschap duurzaamheid bij opdrachtgevers
- Zorg voor duurzaamheid in opdracht

Invloed van wet- en regelgeving

- Wetgeving
- Wet en regelgeving
- Kunnen we de wet veranderen?
- Wetgeving: kans en/of obstakel?
- Invloed van geld en wetgeving

Invloed van stakeholders en hun ambitie

- Ambitie stakeholders
- Stakeholders
- Persoonlijke drive van de stakeholders is doorslaggevend
- Omgeving nadrukkelijk betrekken bij afbakening van de duurzaamheid scope
- Ambitiweb duurzaamheid voor dialoog

Invloed van urgentiebewustzijn (of gebrek daaraan)

- Externe druk
- Parijs als norm
- In hoeverre wordt de duurzaamheidsscope bepaald door de urgentie van de problematiek?

Invloed van de markt

- Markt

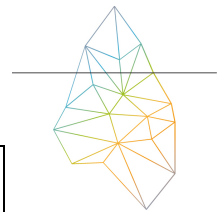
Invloed van het lot

- Toeval



BIJLAGE 5: “Ruwe data” uit derde gespreksronde

Derde gespreksronde: “Hoe manage je de manager?” (groep 1 en groep 2) resp. “Hoe gaan we om met discrepantie tussen snelle kort-cyclische innovatie en lange levensduur?” (groep 3)	
<i>Groep 1:</i> Manage de manager • Lef tonen • Vraag: wat mag bv. kiloton CO2 verlaging kosten? • Cultuur	<i>Groep 3:</i> Directe sturing / focus • Marktinnovatie ○ Keten ○ Beheerder ○ Ook voor lange termijn ○ PxQ Zonnepanelen • Hoog over commitment uitvoering PM ○ EMVI ○ Social return • Minister ○ Snelheid – speedwet • Wethouder ○ Fi eis / van Hu Gas • Ambities in Hier/Nu ○ Doelstellingen ver weg ○ Vrijheid van toepassen ○ Groen beton
<i>Groep 2:</i> • IST → project ○ Opdracht: ▪ Experimenteerruimte ▪ Vertrouwen (op goede afloop) budget/tijd (?) • SOLL → beleid/ontwikkeling/wetgeving • En/en! • Budgettering ○ Systematiek ○ Vrije verkenning	



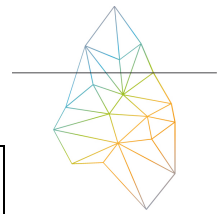
Inzichten gedeeld op Slack (geclusterd):

Uitdagingen voor projectmanagers

- Heb ik wel wat nodig? Een project creëert met zijn dynamiek, focus en urgentie vanzelf een platform om kansen te creëren en (tot op zekere hoogte) te verzilveren. Situationeel projectmanagement!
- Nodig een goed verhaal waar bestuurders in mee willen en kunnen gaan en de vrijheid om dat te regelen.
- Discussie over SOLL mag niet belemmerend zijn voor de IST. Het is en nu aan de slag binnen wat mogelijk is, en initiatief nemen om meer ambitie te ontwikkelen.
- Best practices met elkaar delen: hoe doen in projecten, maar ook hoe opdracht 'boven te halen'?

Uitdagingen voor directie, lijnmanagement en opdrachtgevers

- Duidelijk (beleids)doel en ruimte om hier invulling aan te geven.
- Beste moment om te sturen is in de verkenning en planstudie. Leg daar vanuit het management de juiste ambities en kaders neer op dat moment.
- De budgettering systematiek werkt belemmerend voor een vrije verkenning van de beste oplossing. De oplossing staat al vast want daar is het budget op bepaald.
- Bij financiële beoordeling van projecten dient gekeken te worden naar de hele levensduur van het project en niet naar aanleg en B&O budgetten.
- Maak geld vrij om eenmalige problemen op te lossen (hoogovenslakken, asbest, andere stoffen die je later niet meer wilt zien). Niet verpakken en bewaren voor later.
- Toets vanuit ownership op directieniveau individuele projecten/programma's op de bijdrage die ze leveren aan duurzaamheidsdoelstellingen en stimuleer ideeën en ontwikkelingen. Zet daar geld voor opzij. Eis wat je al kunt en vraag de markt wat ze nog meer kunnen. Overbrug verschillen tussen beleid, aanleg en beheer.
- Schaalverkleining? Flexibelere organisaties minder gericht op standaardisatie en uniformiteit. Ruimte voor innovatie en locatie specifieke oplossingen.
- Nodig is experimenteerruimte, inclusief ruimte om soms gemotiveerd van wetgeving af te wijken. Denk aan afvalstoffenwet en wetgeving rond produceren van energie.
- Ook is ruimte nodig om ambities en doelstellingen van OG optimaal te vertalen naar projectdoelstellingen.
- Stop scheiding aanleg en onderhoudsbeurt. Ontwerp alleen met LCC.
- Naast LCC ook LCA voor de meest duurzame oplossing!!



Uitdagingen voor beleidsadviseurs

- Creativiteit om intern draagvlak te vergroten. Nieuw beleid voor huidig beleid dat belemmerend werkt.
- Korte termijn innovaties versus lange termijn levensduur producten: verdeel de lange termijn producten in onderdelen met andere levensduur. En denk meer in hergebruik na einde levensduur.
- Actief sturen op verschillende levensduur cycli onderdelen project op verwachte/of nodige vernieuwing/innovatie
- Hoe krijgt duurzaamheid grip op de exponentiële versnelling die de innoverende maatschappij nu en in de toekomst meemaakt?
- Overheidsbreed 1 meetinstrument t.a.v. lca

Gezamenlijke uitdagingen

- Elkaar (gebiedsbreed) vinden in lange termijn ontwikkeling (samen kom je verder). In de toekomst kijken kunnen we niet, waardoor we soms te lang wachten om wat te gaan doen. We moeten wel bewegen keuzes maken die zo ver we nu in kunnen schatten de meeste flexibiliteit bieden.
- Wat gebeurt er als zowel OG als project weinig ambitieus is?
- Duurzaamheid in de keten. Verbind vervanging, vernieuwing en beheer. Richt belangen.



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

BIJLAGE 6: Deelnemerslijst

<i>achternaam</i>	<i>tussenvoegsel</i>	<i>voornaam</i>	<i>organisatie</i>
Amesz		Jack	Gemeente Den Haag
Baarsma		Jelmer	ProRail
Beek	van de	Joost	Rijkswaterstaat
Berends		Han	ProRail
Goossens		Wouter	Rijksvastgoedbedrijf
Gorkum		Gregor	Waternet
Heijdeman		Jantien	Rijkswaterstaat
Heijnen		Anne-Beth	Gemeente Utrecht
Hoekemeijer		Frank	Rijkswaterstaat
Kolvoort		Jan	Rijkswaterstaat
Kooy		Liesbeth	Rijksvastgoedbedrijf
Loman		Frans	Rijkswaterstaat
Mackay		Eric	ProRail
Nelissen		Katja	ProRail
Ruskamp		Tjebbe	ProRail
Schepers		Marieke	Rijkswaterstaat
Wouters		Koen	Rijkswaterstaat

NB: De deelnemers waarvan de namen vetgedrukt zijn, hebben aangegeven mee te willen denken over de verdere opzet van het lerend netwerk duurzaamheid in projecten.