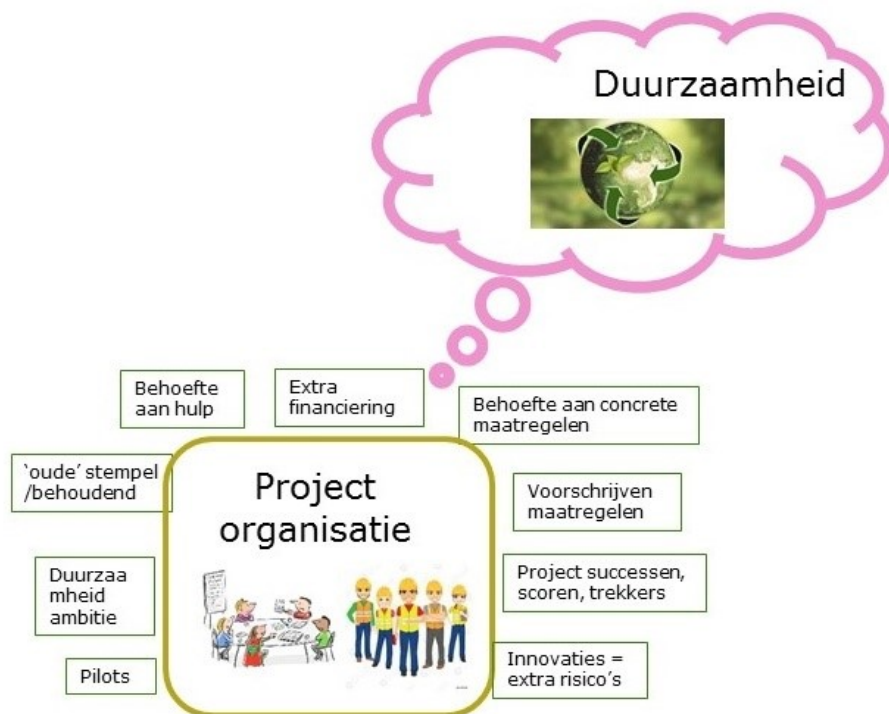


Nemen we voldoende tijd om duurzaamheid serieus te nemen?

Eindopdracht kernprogramma 2020-2023



Grietske van Bodegom
Kernprogramma Neerlands Diep 2020-2023
Begeleider: André Dorée

Datum	25 mei 2023
Versie	1.0
Status	Definitief

Managementsamenvatting

Er is een spanning tussen het beleid van RWS en de aanpak in de projecten ten aanzien van duurzaamheid. Ik ben op zoek gegaan naar bepalende factoren die van belang zijn om duurzaamheid succesvol in projecten toe te passen.

Hiervoor heb ik gesproken met collega's die werkzaam zijn binnen de transitiepaden die onderdeel zijn van het beleid. Daarnaast heb ik de huidige werkwijze en kaders geanalyseerd. En ik heb gesproken met collega's in de verschillende projecten.

Dit levert een 8 tal patronen op. Dit zijn elementen met een terugkerend karakter die tegenwerken dat projecten duurzaam worden aangepakt. De genoemde patronen zijn;

- Concreetheid maatregelen transitiepaden
- Nieuwe risico's
- Organisatie
- Vrijblijvendheid
- Budget
- Maatregelen overlaten aan markt of in opdracht
- Van pilot naar standaard
- Nieuwe wetenschap

Vanuit deze patronen is gekeken naar verbindingen en actoren. Hieruit volgen de conclusies en aanbevelingen.

1. Er is meer verplichting nodig om duurzaamheid op te pakken in projecten.
2. Integreer samenwerking tussen projectteams en transitiepaden
3. Geef duurzaamheid een prominentere plaats in de aanbestedingen

De kern van mijn betoog is dat er binnen de RWS organisatie de ingrediënten aanwezig zijn om van projecten een succes te maken maar dat er wel focus en sturing en bemensing nodig is.

Inleiding

Tegenwoordig willen we elk project duurzaam aanpakken en een bijdrage leveren aan de klimaat doelstellingen. In 2022 is door de DG van Rijkswaterstaat de volgende ambitie aangegeven: 'Het werk dat we doen, doen we duurzaam'. Binnen het focuspunt Duurzaamheid en Leefomgeving wordt er gewerkt aan het realiseren van de ambitie van Rijkswaterstaat om in 2030:

- Klimaat- en energieneutraal te zijn,
- Circulair te werken en
- De uitstoot van stikstof en fijnstof in de bouw- en onderhoudsfase te verminderen.

Er zijn verschillende programma's binnen de organisatie opgericht die als taak hebben duurzaamheid in het DNA van Rijkswaterstaat te brengen. Zo is er het programma Duurzaamheid en Leefomgeving (DuLo), het programma duurzame aanleg en onderhoud. Daarnaast heeft IenW samen met Rijkswaterstaat en ProRail de Strategie Klimaatneutrale en Circulaire Rijksinfrastructuurprojecten (KCI) opgesteld.

Er is een steunpunt duurzaamheid en afdeling duurzaamheid bij WVL.

Mijn kwestie

Het project N33 Midden was een project met een grote duurzaamheidsambitie. Vanuit gezamenlijk opdrachtgevers Provincie Groningen en Rijkswaterstaat was aangegeven dat de N33 een 'icoon van duurzaamheid' moest worden.

Om hier handen en voeten aan te geven liepen we tegen meerdere problemen aan;

- Hoe kunnen we invulling geven aan de ambitie? Welke maatregelen zijn mogelijk?
- Wat is duurzaamheid? Minder energie, minder CO2? Biodiversiteit?
- Daarnaast was het moeilijk om kennis binnen je project te organiseren.
- Verantwoordelijkheden binnen het project waren, van wie is duurzaamheid?
- Budget voor maatregelen

Ook hoor ik vaak dat het niet nodig zou moeten zijn dat duurzaamheid als ambitie of projectdoelstelling moet worden genoemd. 'we willen toch allemaal duurzaam werken'. Bij de N33 heb ik het ervaren als heel lastig om aan de ambitie invulling te geven. Omdat het was opgenomen in de doelstellingen van het project waren we verplicht om er invulling aan te geven. Als het niet verplicht was, was het wellicht ondergesneeuwd omdat tijd en geld belangrijker worden gedacht.

Inmiddels zijn we een tweetal jaren verder. De N33 is een van de projecten in Nederland dat op dit moment stil ligt door onder andere de stikstof problemen. Bij het nadenken op een kwestie heb ik in overleg met mijn leidinggevende gekozen om het onderwerp duurzaamheid in projecten te analyseren. De ontwikkeling heeft de afgelopen twee jaar op het gebied van duurzaamheid niet stil gestaan. Toch wordt het onderwerp per project anders benaderd. Het lijkt persoonsafhankelijk in hoe verre projecten duurzaam worden uitgevoerd. In mijn kwestie wil ik de problematiek die speelt beschouwen. Welke patronen zijn zichtbaar en waardoor blijven deze bestaan?

Kwestie: Welke factoren zijn bepalend om duurzaamheid succesvol in projecten uit te voeren?

Inkadering

Mijn onderzoek richt zich op de problemen die spelen vanuit het perspectief van de projecten.

Binnen DuLo worden vier domeinen onderscheiden. Het grootste aandeel van RWS projecten bevindt zich in het domein Duurzame Infrastructuur. De andere domeinen worden bij deze kwestie buiten beschouwing gelaten.

Binnen RWS projecten is een standaard duurzaamheidsaanpak (CO2 prestatieladder, klanteisen en toepassen van Milieu Kosten Indicator).

Binnen het focuspunt duurzaamheid zijn de ambities van RWS om in 2030:

- Klimaat- en energie neutraal zijn
- Circulair te werken
- De uitstoot van stikstof en fijnstof in de bouw- en onderhoudsfase te verminderen

Om deze ambities te halen is meer nodig dan het toepassen van de standaardaanpak in projecten. Bij mijn kwestie richt ik me op de projecten die meer doen en bezig zijn met een invulling van deze ambities.

Aanpak

Om inzicht te verkrijgen heb ik de huidige werkwijze en kaders geanalyseerd. Daarnaast heb ik 12 collega's geïnterviewd. Hierbij heb ik collega's geïnterviewd die werkzaam zijn als projectmanager bij projecten. Ik heb collega's geïnterviewd die zitting hebben bij de verschillende programma's duurzaamheid en KCI.

Bij de interviews heb ik me gericht de rol die ze hebben, welke trends of patronen zij zien. Resultaten van eerdere interviews heb ik meegenomen in volgende gesprekken om over sommige bevindingen een gedeeld beeld te krijgen.

Analyse werkwijze en handreikingen

In onderstaande paragrafen is een samenvatting gegeven van de belangrijkste documenten ten aanzien van het beleid van RWS over duurzaamheid en die o.a. zijn vastgelegd in de Werkwijzer RWS.

Strategie Klimaatneutrale circulaire Infrastructuur projecten (KCI)

Doel voor 2030: alle projecten in uitvoering worden circulair en klimaat neutraal gerealiseerd en dragen waarneembaar bij aan een duurzame leefomgeving. Duurzaamheid winst 2030 0,6 megaton CO2 besparing.

Uitvoering van Strategie vindt plaats via 4 transitiepaden;

Transitieaanpak Wegverharding

Transitieaanpak Kunstwerken

Transitieaanpak Kustlijnzorg en vaargeulonderhoud

Transitieaanpak Weg-, dijk- en spoorwegmaterieel

Elk transitiepad maakt zijn eigen roadmap waarin de stappen en het tempo voor de periode tot 2030 worden omschreven.

In elke roadmap van de 4 transitiepaden staan maatregelen genoemd die projecten kunnen kiezen toe te passen in hun projecten met enkele voorbeeld projecten. Daarnaast staan activiteiten die op middellange of lange termijn verwacht worden om in de projecten uit te voeren.

Kaders en handreikingen

In de werkwijze RWS staat een opsomming van documenten genoemd die beschikbaar zijn en een raakvlak hebben bij de toepassing van duurzaamheidsmaatregelen. Veel van deze documenten hebben geen verplichtend karakter. De handreikingen zijn informatief of worden als best practice genoemd.

Er een kader 'duurzaamheid in interne opdrachtverlening'. Hierin wordt aangegeven dat bij de project opdracht of scope formulier wordt gevraagd invulling te geven aan de paragraaf duurzaamheid. Hierbij wordt op 3 componenten gestuurd;

1. Beoogd resultaat

In de projectopdrachtformulieren is als minimale verplichting vastgelegd dat er een aantoonbare bijdrage aan de duurzaamheidsambities van RWS zal worden geleverd passend bij de aard en grootte van het project.

2. Specifieke aandachtspunten

De te behalen prestaties voor de verschillende thema's verschuiven in de tijd en zijn afhankelijk van ontwikkelingen in de markt en de landelijke ambities.

Binnen RWS is gekozen dat bij projectopdrachtformulieren de ambities voor klimaatneutraliteit en Circulaire Economie moeten worden opgenomen voor het betreffende project. Overige ambities zoals biodiversiteit, klimaatadaptie, social return, etc is vanuit het bestuur van RWS niet voor gekozen om hierop een impuls te zetten.

3. Randvoorwaarden

Er zijn een aantal handreikingen en best practices die voor het project helpend kunnen zijn.

Brief DG

Op 4 augustus 2022 is een 'gele brief' het uitgangspunt 'het werk dat we doen, doen we duurzaam' vastgelegd. Hierbij wordt aangegeven dat de roadmaps en innovaties die door KCI worden ontwikkeld meegenomen moeten worden bij projecten voor beheer en onderhoud, voor aanleg en voor vervanging en renovatie. In de brief wordt aangegeven dat deze manier van werken net als veiligheid en bereikbaarheid een randvoorwaarde zal moeten zijn voor het werk dat we als RWS doen. Onderdeel van deze stap naar verduurzaming is de financieringsaanpak. Deze krijgt invulling door per sturingslijn met beleid concrete afspraken te maken over de financiering van de duurzaamheidsambities in de opdrachten.

Concluderend, door middel van deze brief is vanuit bestuur richting gegeven dat projecten duurzaam opgepakt moeten worden.

In de interviews die ik heb gehouden heb ik de vraag gesteld bij de collega's in de projecten of ze bekend zijn met de aanschrijving van DG en met de term 'het werk dat we doen, doen we duurzaam'. Ik heb hier geen een keer een bevestigend antwoord op gehad. Wellicht is de aanschrijving te recent is en nog niet geland op de 'werkvloer', bij de projectmanagers in de projecten.

Beschrijving patronen/resultaten interviews

In de onderstaande paragrafen worden de resultaten beschreven van de gehouden interviews. Er kwamen patronen naar voren die ervoor zorgen dat het duurzaam oppakken van projecten moeilijker maakt. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit niet gaat over de 'standaard duurzaamheidsaanpak', maar het gaat om invulling geven aan de ambitie zoals verwoord in de brief 'Het werk dat we doen, doen we duurzaam'.

1. Concreetheid maatregelen transitiepaden

KCI is uitgewerkt in vier eerder genoemde transitiepaden. Binnen de verschillende transitiepaden ligt de focus op richting geven aan maatregelen en innovaties. Binnen de transitiepaden worden de roadmaps bepaald die een doorkijk geven tot 2030. De bemensing van de transitiepaden zijn niet de collega's die in de projecten zitten en zij zorgen niet voor het implementeren van de maatregelen in de projecten. Er is afstand tussen de collega's die 'toekomstvisie' maken en de 'uitvoerende organisatie'.

Er zijn positieve uitzonderingen waarbij maatregelen al meer concreet zijn ingevuld. Bijvoorbeeld transitiepad weg-, dijk- en spoormaterieel. In dit transitiepad is een roadmap uitgewerkt waarbij wordt ingezet op de overstap van fossiel naar niet-fossiel aangedreven materieel door toepassen van elektrisch bouwmaterieel, machines op waterstof of machines op netstroom. Marktpartijen zijn hierbij ook bereid om de omslag te maken. De ontwikkelde toekomstvisie wordt al toegepast bij projecten (A1). De uitvraag aan de markt is volop ingezet op maximale Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV).

Op de vraag aan PM van project A1 waarom ze deze hoge duurzaamheids ambitie op deze wijze op de markt hadden gebracht werden twee oorzaken genoemd;

- Persoonlijke motivatie van PM en CM van het project
- Toepassen van emissieloos materieel helpt ook ten aanzien van stikstof problematiek.

Tussen de verschillende transitiepaden is een groot verschil in concreetheid van maatregelen maar ook hulpmiddelen als contractteksten.

Projecten zullen de transitiepaden die al concrete maatregelen hebben willen implementeren. Daar waar de concrete vertaling naar projectniveau mist zal een project dit niet of minder snel meenemen in de uitvoering.

2. Nieuwe risico's

Doelstelling van projecten zijn gerelateerd aan doorstroming, leefbaarheid en verkeersveiligheid. Daarnaast kennen de projecten vele risico's die een relatie hebben met deze drie doelstellingen, waarbij het projectteam wordt geacht deze risico's te beheersen. Door aan de projecten een extra doelstelling op te dragen waarbij de projecten ook duurzaam uitgevoerd moeten worden, worden extra risico's geïntroduceerd. Duurzaamheid en duurzaamheidsmaatregelen zijn vaak innovaties. Risico's zijn nog onbekend en kunnen de andere doelstellingen van het project beïnvloeden.

Het feit dat toepassen van duurzaamheid meer en andere risico's worden geïntroduceerd heeft tot gevolg dat projecten niet uit zichzelf innovatieve duurzaamheidsmaatregelen zullen implementeren

3. Organisatie

Het duurzaamheidslandschap is groot en versnipperd binnen RWS. KCI heeft een rol bij het bepalen van visie naar de toekomst maar levert geen adviseurs aan projecten. Afdelingen zijn bezig met ontwikkelingen maar zijn niet verantwoordelijk voor implementatie. Het programma duurzame aanleg en onderhoud levert adviseurs aan projecten. Deze adviseurs komen van technische afdelingen binnen GPO en PPO. Deze adviseurs zijn deeltijd beschikbaar voor de projecten.

Deze adviseurs leveren kennis op het gebied van MKI en contract. De duurzaamheidsadviseur kan richting geven. Het implementeren en ook de randvoorwaarden voor het toepassen van duurzaamheidsmaatregelen is een taak van het hele IPM team. Een duurzaamheidsadviseur heeft kennis van mogelijkheden voor budgetaanvraag. Hiervoor zorg dragen is een taak van het projectteam.

Twee zaken die in de interviews naar voren kwamen:

- Onbekendheid van taken van adviseur, verwachtingen komen niet altijd overeen.
- Binnen projecten 'moet al heel veel'. Het implementeren, verkrijgen van budget, vertalen van maatregelen naar contracten 'komt erbij' en voelt als extra.

Deze beide zaken hebben tot gevolg dat het implementeren van duurzaamheidsmaatregelen in projecten onvoldoende wordt opgepakt.

4. Vrijblijvendheid

Duurzaamheid is een relatief nieuw onderwerp. Vanuit opdrachtgevers en portfoliomanagers wordt voornamelijk gestuurd op tijd en geld. Tot op heden werd duurzaamheid als ambitie gezien, niet als doelstelling en was ook nog niet verankerd in de werkwijze. Wellicht met de brief vanuit DG zal de komende jaren hier anders op worden geacteerd.

Binnen DT GPO is de directeur inkoop verantwoordelijk voor focuspunt Duurzaamheid. Voor projecten zijn de interne opdrachtgevers de portfoliomanagers. Deze portfoliomanagers die vallen onder de directeur Productie en projectmanagement. Vraag is in hoeverre wordt gestuurd op het focuspunt duurzaamheid.

Daarnaast is GPO intern opdrachtnemer met verantwoordelijkheid voor realisatie van een project. Vanuit de regio zou in het traject bij opdrachtverlening sterker gestuurd kunnen worden op duurzaamheid.

Vanuit de interviews werd gewaarschuwd dat er expliciete afspraken gemaakt moeten worden. Van belang is dat project samen met opdrachtgevers keuzes maakt voor duurzaamheid versus tijd, of versus doorstroming.

5. Budget

Tot twee jaar geleden was het beeld dat duurzaamheid niets hoeft te kosten. Hier is inmiddels ander inzicht over gekomen. Er is geld beschikbaar gemaakt. 2% van de reguliere uitgaven per jaar is beschikbaar zodat de ambities in 2030 bereikt kunnen worden.

Er is nog onbekendheid waarvoor de budgetten beschikbaar zijn. In de gesprekken kwamen de volgende zaken naar voren:

- Budget komt als extra beschikbaar voor het project en wordt niet onderdeel van het totale projectbudget.
Voor extra budget dient apart verantwoording worden gegeven en er moet gemonitord worden

op de geleverde prestaties. Deze extra verantwoording moet nog goed worden ingericht en levert de projecten extra inspanning op.

Gevolg is dat projecten weinig gebruik maken van het extra beschikbare budget.

- Budgetten zijn alleen beschikbaar voor maatregelen die een verband hebben met transitiepaden en niet beschikbaar voor andere, soms ook mooie duurzaamheidsinitiatieven. (voorbeeld niet beschikbaar voor biodiversiteit).
Hierdoor worden kansen gemist om duurzaamheid breder in projecten te verankeren.
- Bij lopende projecten zijn er ook mogelijkheden om extra maatregelen te financieren. Hierover is onbekendheid en weinig informatie te vinden.
Hierdoor worden kansen voor projecten gemist.
- Budgetten zou je willen toekennen op basis van kosteneffectiviteit ten opzichte van CO₂ reductie. Dit is niet de huidige situatie. Op dit moment veel financiering beschikbaar voor inzetten van elektrisch materieel.
Projecten zullen deze maatregelen nu toepassen maar er is geen duidelijkheid of hiermee de ambitie van RWS voor 2030 wordt bereikt.

6. Maatregelen overlaten aan markt of in opdracht

Welke rol heeft RWS? In de gele brief wordt aangegeven dat de afspraak nu is dat bij toepassing van MKI met een BPKV-waarde van minimaal 35% wordt uitgevraagd. Bij project A1 heeft de uitvraag geleid tot een aanbidding met 22 duurzaamheidsmaatregelen.

Per project is het mogelijk om een keuze te maken of je sommige maatregelen wil voorschrijven of wil je de initiatieven van de markt stimuleren.

Er zijn mogelijke maatregelen waarbij de markt een investering moet doen. Indien deze investering niet zal leiden tot een voordeel van deze marktpartij is het onzeker of deze investering geïnitieerd of gestimuleerd kan worden door RWS. Als deze maatregelen niet stimuleert worden er kansen gemist.

Voorbeelden:

- asfaltcentrales worden nog op aardgas worden gestookt
- asfalt van gerecycled materiaal is goedkoper echter om dit te kunnen realiseren zijn investeringen nodig. De toekenning van huidige budgetten zijn niet voor dergelijke investeringen beschikbaar.

7. Van pilot naar standaard

Transitiepaden zijn voor het vergezicht. In projecten kunnen nieuwe maatregelen worden 'uitgeprobeerd'. Knelpunten die ontstaan:

- Maatregel voldoet niet aan kader of richtlijn.
Aantoning door verificatie of validatie verloopt moeizaam.
- Aanpassen van normen is nodig.
Er is soms geen duidelijkheid waarom sommige zaken zijn vastgelegd zijn in de norm. Een norm aanpassen is tijdrovend voor een project. Welwillendheid in de organisatie is aanwezig bij normbeheerders. Maar veranderingen in gang zetten blijkt een tijdrovend traject. Er ontstaan discussies over veiligheid.
Voorbeeld; mag een hectometer paaltje van hergebruikt materiaal worden gemaakt? In norm staat dat materiaal witte kleur moet hebben. Urgentie en besluitvaardigheid om normen te wijzigen mist.
- Onzekerheid over onderhoud
Toepassen van innovaties geeft onzekerheid voor onderhoud toekomst. De beheerorganisatie wil bij overdracht garanties over o.a. onderhoudbaarheid. Bij toepassen van nieuwe materialen kan hier onzekerheid over bestaan, waardoor overdracht naar beheerorganisatie moeilijk verloopt.

Er is een spanningsveld tussen toepassen van innovaties van bijvoorbeeld nieuwe materialen en de bestaande normen en richtlijnen. Een korte termijn oplossing is om het project te zien als pilot, echter duurzaamheid en toepassen van maatregelen is geen korte termijn issue. Het is nodig om makkelijker en sneller te zorgen dat maatregelen worden verankerd in de werkwijzer. Hiervoor is niet de capaciteit beschikbaar.

Uit de interviews kwam naar voren dat het verankeren van maatregelen in standaarden niet goed is belegd. Bij langlopende projecten zou dit voor het project een taak kunnen zijn. Bijvoorbeeld bij het project A16 Rotterdam is er de mogelijkheid geweest om extra onderzoek te doen naar verlichting door middel van LED en hoe de gebruiker dit ervaart. Hierdoor is het nu mogelijk de standaard aan te passen. Twee belangrijke succesfactoren waren dat het project lang lopend was en financiële middelen had. Daarnaast was een specialist betrokken die vanuit de afdeling ook de taak en capaciteit had gekregen om deze standaard te herzien.

8. Nieuwe wetenschap

Afgelopen twee jaar is gewerkt aan transitiepaden om een invulling te geven aan KCI. De uitwerking van de transitiepaden is verschillend. Transitiepad weg- dijk- en spoorwegmaterieel is al verder ontwikkeld en projecten maken hier gebruik van. Andere transitiepaden moeten nog tot een visie of maatregelen komen.

Maatregelen worden nu uitgevoerd die ontwikkeld zijn en bekendheid hebben. Er wordt niet bepaald wat de kosteneffectiviteit is ten opzichte van CO2 reductie. Hier is geen bekendheid over. Omdat het nog een nieuwe wetenschap is zal elk project zoekende zijn welke maatregelen ze kunnen implementeren en hier de hulp van experts voor nodig hebben zodat de komende jaren er meer ervaring wordt opgedaan over maatregelen, kosteneffectiviteit en CO2 reductie.

Synthese (rode draad)

Als je kijkt naar de patronen zijn er een aantal belangrijke actoren in het werkveld die ervoor zorgen dat projecten wel of niet succesvol zijn op gebied van duurzaamheid;

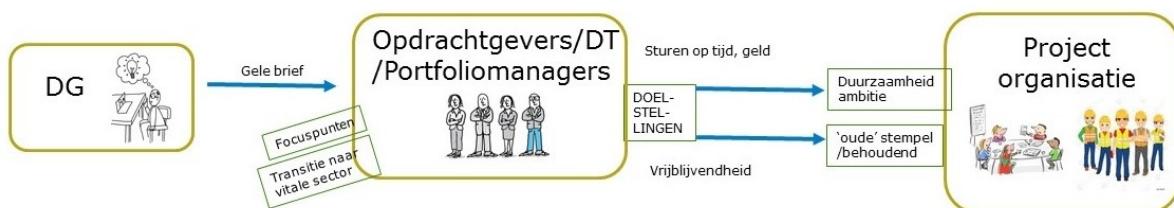
- DG
- Opdrachtgevers, Directie Team, Portfoliomanagers
- De adviseurs die in de duurzaamheids organisatie werken (DuLo, Programma aanleg en onderhoud, KCI, etc)
- Beheerders
- De markt
- De projectorganisaties.



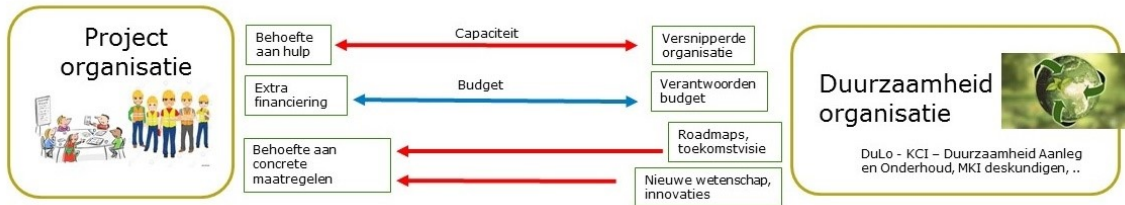
Al deze actoren opereren vanuit zijn of haar eigen focus of opdracht. Duurzaamheid is als RWS ambitie neergezet. Deze ambitie wordt afgewogen tussen andere zaken die gelden voor projecten zoals de verschillende focuspunten, marktvisies, doelstellingen op gebied van tijd en geld.

Op het moment dat de focus op duurzaamheid niet stevig en duidelijk is zal iedere actor zijn eigen visie of beeld bepalen.

Ten aanzien van sturing zie je het volgende gebeuren. Door middel van een brief van DG aan alle HID's wordt aangegeven dat 'het werk dat we doen, doen we duurzaam'. De invulling van deze zin wordt overgelaten aan de organisaties. Binnen deze organisaties zullen de opdrachtgevers, directieleden, portfoliomanagers de opdrachten formuleren voor de projecten. Hierbij wordt gezocht naar een combinatie van doelstellingen die betrekking hebben op de focuspunten van RWS, tijd en geld.



De projecten geven invulling aan de doelstellingen en ambities die ze aangereikt krijgen. Binnen de teams zijn twee verschillende groepen te onderscheiden. De teamleden die behoudend zijn en zorg dragen dat de doelstellingen die vastliggen zo goed mogelijk worden uitgevoerd.



De teamleden die vernieuwing en innovatie willen doorvoeren. Deze tweede groep krijgt te maken met weerstand (beheersing van risico's, extra financiering, etc). Binnen RWS is er een grote groep collega's werkzaam in de 'duurzaamheid organisatie'. Deze organisatie is versplinterd en daardoor voor de buitenwereld moeilijk te begrijpen (wie heb ik nodig waarvoor?).

Een groot gedeelte van de organisatie is ingericht om invulling te geven aan het duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen.

Er is weinig verbinding met de projecten. Voor financiering van sommige maatregelen is er wisselwerking.

Er is een verbinding tussen de markt en de projecten. Vanuit de eisen kan een project een extra impuls geven aan de markt tijdens de aanbesteding. De ambitie van de opdrachtnemer en daarmee de invulling van de eisen of BBKV zorgt voor het succes in een project.



Bij het project A16 Rotterdam heeft de aannemer EMVI fonds aangeboden waarbij duurzaamheidsinitiatieven gefinancierd konden worden. Bij de Afsluitdijk heeft de aannemer een technisch vernieuwende oplossing aangeboden die ook qua duurzaamheid erg goed scoorde. Bij de A1 heeft een aannemer het werk gekregen met een grote ambitie op inzet van emissieloos materieel.

De ambitie van de opdrachtnemer in samenwerking met de opdrachtgever levert vaak naast de eerste inschrijving meer duurzaamheidsmaatregelen op.

Voor een project die het 'goed doet' op gebied van duurzaamheid heb je een marktpartij nodig die dezelfde ambitie en wil heeft om het project een succes te laten worden. Er zijn twee partijen nodig (een opdrachtnemer en opdrachtgever) om dit voor elkaar te krijgen.

Conclusies en Aanbevelingen

Antwoord op de vraag waar ik mijn kwestie mee begon: 'Welke factoren zijn bepalend om duurzaamheid succesvol in projecten uit te voeren?' zijn een drietal conclusies te trekken.

Sturing

Het is nodig dat er een verandering in sturing komt. Niet meer sturen op een ambitie maar duurzaamheid verplichtend in de doelstellingen opnemen van een project. Projecten voelen nu de vrijheid om verschillende belangen af te wegen en keuzes te maken. In projecten zijn verschillende

tegenstrijdige belangen. Twee fasen contract versus duurzaamheid ambitie, snelheid versus duurzaamheid, etc. Het projectteam inclusief opdrachtgevers en portfoliomanagers hebben de vrijheid keuzes te maken tussen verschillende projectbelangen.

Duurzaamheidsmaatregelen zijn vaak innovaties. Risico's zijn nog onbekend en kunnen andere doelstellingen van het project beïnvloeden. Hiervoor is het belangrijk dat er geen vrijblijvendheid voor projectteams is, maar dat er een verplichtende sturing is richting projecten aangaande toepassen van duurzaamheid maatregelen.

Er is budget beschikbaar bovenop het projectbudget. De extra verantwoording moet nog worden ingericht. Door sturing vanuit opdrachtgevers kan ervoor zorgen dat implementeren hiervan wordt versneld.

Opdrachtgevers van projecten dienen zich te realiseren dat het implementeren van duurzaamheid in projecten niet vanzelf gaat. Er zijn veel hobbels en risico's. Door het gesprek aan te gaan met het projectteam over de doelstellingen van het project is een eerste stap om teams bewust te maken dat naast doorstroming en verkeersveiligheid een extra doelstelling krijgen.

Advies aan projectteams om bij deze gesprekken ook de randvoorwaarden in geld, tijd en capaciteit vast te leggen.

Een eerste stap is voor teams samen met hun opdrachtgevers hun projectdoelstellingen te herzien in het projectplan of projectscope en deze vast te stellen samen met de randvoorwaarden die nodig zijn om deze doelstelling te kunnen realiseren.

Aanbeveling aan opdrachtgevers en projectteams: Start het gesprek over de doelstellingen van het project en zorg dat duurzaamheidsmaatregelen inclusief randvoorwaarden wordt vastgelegd als doelstelling in projectscope of projectplan.

Mensen

Rode draad bij de projecten die succesvol zijn ten aanzien van duurzaamheid dat er in het projectteam minimaal één, vaak meerder mensen zitten die de persoonlijke ambitie hebben om het project duurzaam uit te willen voeren.

Er zijn trekkers nodig die de ambitie hebben en het doorzettingsvermogen om innovaties door te voeren.

Het zijn de mensen in het project die het verschil maken.

Binnen RWS is een grote groep collega's bezig met duurzaamheid. Er is een kloof tussen de collega's van de transitiepaden en de collega's in de projecten. Verbinding tussen deze collega's is nodig.

Als er wordt gezorgd dat er meer wisselwerking is tussen collega's die roadmaps ontwikkelen en projecten die ze kunnen implementeren ontstaat er ook ervaring of het werkbaar is en waar maatregelen verder ontwikkeld kunnen worden.

Het verkrijgen van budget voor maatregelen is kennis nodig over beschikbaarheid en randvoorwaarden. Meer intensieve samenwerking tussen adviseurs en projecten zal hierbij helpen.

Maatregelen die worden uitgevoerd in projecten hebben vaak het karakter van pilot. Voor volgende projecten moeten ze verankerd worden in kaders en richtlijnen. Hier is capaciteit voor nodig binnen RWS organisatie.

Aanbeveling aan directie team van GPO: zet de deskundigheid van de collega's die werken binnen de transitiepaden ook in bij de projecten. Zorg daarnaast voor meer capaciteit om kaders en richtlijnen aan te passen aan de duurzaamheidsmaatregelen.

Markt

De projecten die succesvol zijn bij het toepassen van duurzaamheid hebben allemaal een opdrachtnemer met een duurzaamheidsambitie.

Het is van belang dat duurzaamheid niet wordt 'ondergesneeuwd' door andere focuspunten in de aanbesteding.

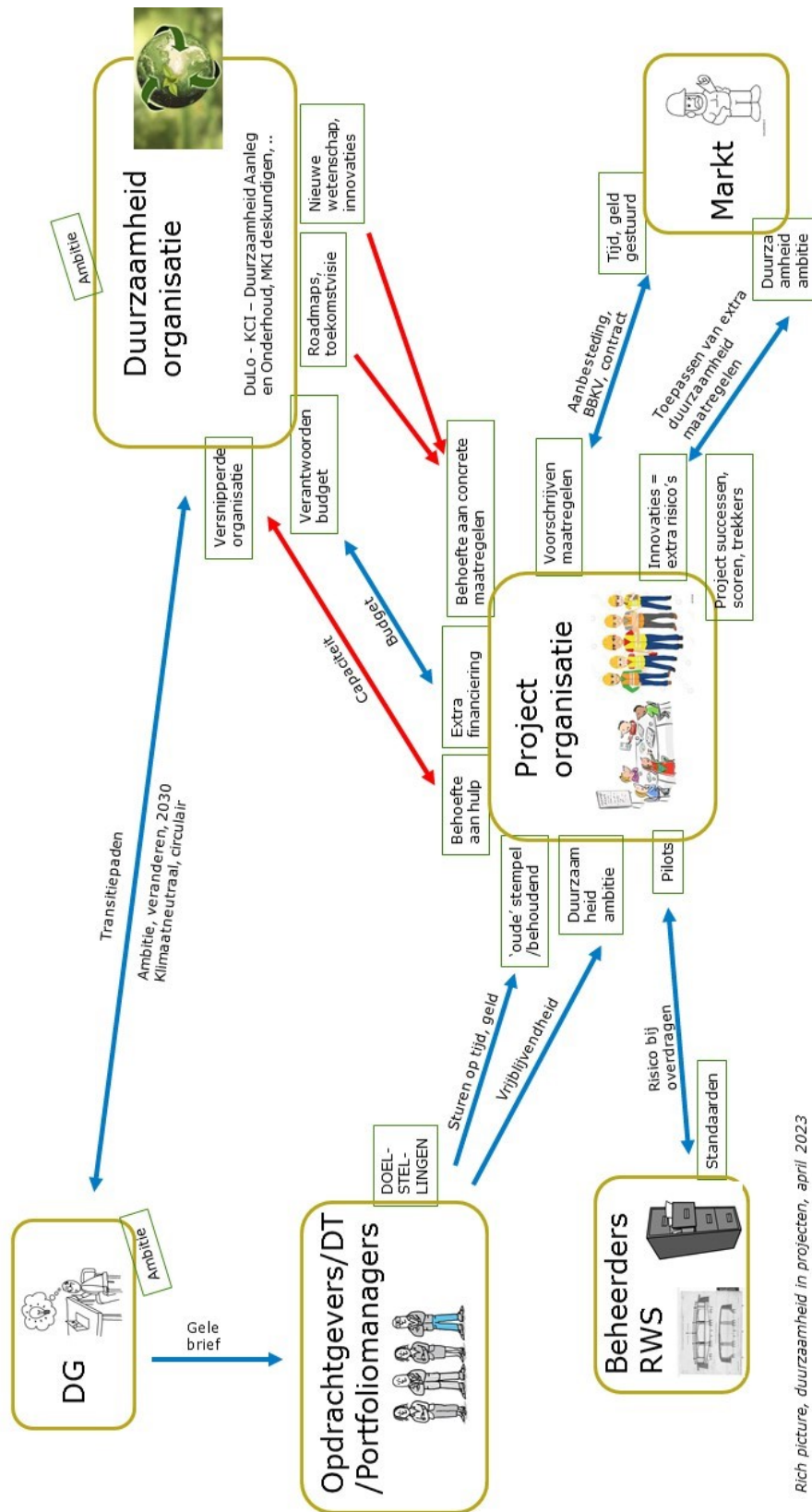
De ambitie van de opdrachtnemer in samenwerking met de opdrachtgever RWS levert naast de eerste inschrijving meer duurzaamheid maatregelen op. Deze aanvullende maatregelen worden lopende het werk ontwikkeld. De maatregelen die bij inschrijving zijn aangeboden hebben een vlieg-wiel effect. Team is enthousiast, hebben al samengewerkt bij de aangeboden maatregelen, en er ontstaan nieuwe ideeën die tot meer succes kunnen leiden.

Aanbeveling aan projectteams: Geef duurzaamheid een prominente plaats in de aanbesteding.

Bijlage 1: geïnterviewde collega's

Dik de Weger	Programmamanager emmissieloos bouwmaterieel
Peter van Zwam	Projectmanager A1 Apeldoorn Azelo
Suzanne de Vos	Senior Adviseur Duurzaam inkopen (MKI specialist)
Els de Jong	Adviseur Duurzaamheid (financiën)
Anja Eling en Romy van den Berg	Controle GPO (onderzoek vanuit DT GPO naar duurzame keuzes van grote projecten)
Maarten Beer	Projectmanager InnovA58
Frederieke Knopperts	Programmamanager Klimaatneutrale circulaire Infrastructuur
Remko Lelieveld	Programmamanager Duurzaam GWW
Stefan van Voorn	Contractmanager A16 Rotterdam
Marjolein van der Klauw	Duurzaamheidsadviseur in projecten
Wietse de Jong	Projectmanager circulaire viaducten en hergebruik liggers A9

Bijlage 2: Rich picture, duurzaamheid in projecten



Rich picture, duurzaamheid in projecten, april 2023