

Stand van zaken (maart 2018) op het gebied van duurzaamheid binnen het Hoogheemraadschap Rijnland

Nota van Bevindingen

30 juli 2018

Corsa nummer RC 18.007

Inhoudsopgave

1	Aanleiding.....	1
2	Aanpak.....	2
3	Bevindingen.....	3
3.1	Inventarisatie Duurzaamheid (algemeen).....	3
3.2	Interviews.....	5
3.2.1	Algemeen.....	5
3.2.2	Energie.....	7
3.2.3	Circulaire Economie.....	11
3.2.4	Duurzaam GWW.....	12
3.2.5	Sociale Duurzaamheid.....	13
3.2.6	Overige.....	14
3.3	Omgevingsscan.....	15
3.3.1	Koplopers.....	16
3.3.2	HDSR.....	16
3.3.3	Waternet / AGV.....	17
3.3.4	Unie van Waterschappen.....	17
3.3.5	Omgevingsscan Energie.....	17
3.3.6	Omgevingsscan Circulaire Economie.....	18
3.3.7	Omgevingsscan Duurzaam GWW.....	19
3.3.8	Omgevingsscan MVI.....	20
3.3.9	Omgevingsscan Sociale Duurzaamheid.....	21
4	Beantwoording deelvragen.....	22
	Bijlage 1 Geraadpleegde documenten.....	31
	Bijlage 2 Overzicht van geïnterviewde personen (Rijnland).....	33
	Bijlage 3 gehanteerde vragenlijst.....	34
	Bijlage 4 Koppeling duurzaamheid naar programma's.....	35

1 Aanleiding

De Rekenkamercommissie (RKC) van het Hoogheemraadschap van Rijnland ondersteunt de Verenigde Vergadering (VV) in haar kaderstellende en controlerende rol. Duurzaamheid is, naast de vier bestuursprogramma's, één van de vijf thema's in het collegeprogramma.

Een eerste oriëntatie van de RKC op de uitvoering van het beleid met betrekking tot duurzaamheid toonde aan dat op dit moment de focus vooral ligt op het spoor 'Energie', terwijl er een viertal andere sporen zijn benoemd in het beleid. De RKC heeft opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren om de VV in de gelegenheid te stellen haar positie te bepalen op het gebied van duurzaamheid en energie in het bijzonder. De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is de stand van zaken op het gebied van duurzaamheid binnen Rijnland, hoe verhoudt zich dit tot de afgesproken doelen en welke maatregelen zijn aanvullend mogelijk om de doelen te realiseren?

De RKC wil hiermee een beeld verkrijgen van de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de activiteiten van Rijnland op het gebied van duurzaamheid.

De beantwoording van deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in vijf deelvragen:

1. Welk beleid c.q. welke doelen heeft Rijnland geformuleerd met betrekking tot duurzaamheid, uitgewerkt naar de vijf sporen duurzaam grond- weg- en waterwerk, circulaire economie, sociale duurzaamheid, energie en overige? Welke prestaties zijn reeds behaald? Licht het beleid op schema? Hoe verhouden beleid en doelen zich tot bovenliggend beleid en doelen nationaal en internationaal?
2. Welke middelen zijn er voor dit beleid beschikbaar gesteld? Hoe ziet de 'duurzaamheidsbegroting' er meerjarig uit? Hoe verhouden de beschikbare middelen zich tot het beleid en de daarbinnen geformuleerde doelen?
3. Welke waterschappen nemen een koploperspositie in op het gebied van duurzaamheid in zijn algemeenheid en energie in het bijzonder? Welke bestuurlijke afwegingen worden daarbij gemaakt?
4. Wat zijn kansrijke ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid in zijn algemeenheid en energie in het bijzonder binnen het werkgebied van Rijnland bij andere overheden, het regionale bedrijfsleven en overige maatschappelijke partners? Wat kan Rijnland effectief inzetten?
5. Tot welke beleidsvragen leidt dit voor de VV?

In deze nota worden de bevindingen gerapporteerd die resulteren uit de hieronder geschetste aanpak. In een volgende fase van het onderzoek zullen deze bevindingen worden geanalyseerd om vervolgens conclusies en aanbevelingen te formuleren. Deelvraag 5 wordt dan ook in deze nota nog niet beantwoord.

2 Aanpak

Het onderzoeksteam heeft de volgende aanpak gevolgd:

1) Inventarisatie

Aan de hand van beschikbare documentatie van projecten, programma's en resultaten binnen Rijnland is een inventarisatie uitgevoerd. In bijlage 1 treft u een lijst van documenten en websites aan die zijn aangeleverd door de RKC, dan wel door de onderzoekers die zijn geraadpleegd.

2) Interviews

Ieder duurzaamheidsthema wordt verder in kaart gebracht door middel van interviews met twee of drie sleutelpersonen binnen Rijnland. In totaal zijn 13 interviews gehouden. In bijlage 2 treft u een overzicht aan van de gehouden interviews. In bijlage 3 is de gehanteerde vragenlijst opgenomen.

3) Omgevingsscan

Parallel aan de interviews is een scan gedaan van actoren in het verzorgingsgebied van Rijnland, om kansen voor samenwerking te inventariseren. Daarnaast is een verkenning gedaan van duurzaamheidsprogramma's van andere waterschappen.

In deze aanpak wordt duurzaamheid verdeeld in vijf thema's zoals gedefinieerd in de uitvraag: energie, duurzaam GWW, circulaire economie, sociale duurzaamheid en overige. In deze nota van bevindingen is duurzaamheid opgedeeld naar de vijf thema's zoals aangegeven door de RKC. Als alternatief kunnen alle duurzaamheidsmaatregelen verdeeld worden over de vijf programma's van Rijnland. De tabel in bijlage 4 geeft een aanzet voor deze indeling.

3 Bevindingen

3.1 Inventarisatie Duurzaamheid (algemeen)

In bijlage 1 zijn de documenten opgesomd die in het kader van dit onderzoek zijn bestudeerd. Deze documenten leiden tot de volgende observaties:

Het duurzaamheidsbeleid van Rijnland is in de periode 2015 – maart 2018 **concreter** en **doelgerichter** geworden.

In het coalitieakkoord 2015-2019 is duurzaamheid op hoofdlijnen opgenomen:

- *Bij alles wat we doen staat duurzaamheid centraal. Duurzaamheid in de zin van een ook op lange termijn houdbaar watersysteem. Daarnaast zien wij duurzaam waterbeheer als handelen waarbij aandacht is voor de mensen (People), binnen ecologische randvoorwaarden (Planet), en met aandacht voor de economische prestaties (Profit).*
- *Duurzame en efficiënte waterketen: hergebruik van energie en grondstoffen uit het afvalwater.*
- *Duurzaam financieel beleid: houdbare en betaalbare tarieven voor de lange termijn.*

In het Waterbeheersplan 2016-2021 wordt duurzaamheid vervolgens behandeld als onderdeel van het Programma Waterketen (onder de noemer 'optimale zuivering'), daarbij worden zowel energiegebruik als Duurzaam GWW (dGWW) en hergebruik van grondstoffen gemeld. Op het gebied van het energiegebruik in de Waterketen zijn specifieke doelen opgenomen. Voor dGWW zijn in het WBP geen concrete doelen gesteld. Voor hergebruik van grondstoffen wordt verwezen naar de fosfaatfabriek, voor andere stoffen wordt een zichttermijn tot **2030** aangehouden.

Vervolgens is er een DH-besluitnota, waarin de brede aandacht voor duurzaamheid uit het coalitieakkoord vertaald is in een 'Kompas Duurzaamheid'. Kern van het kompas is '*bij alles wat we doen als waterschap benutten we kansen voor duurzaamheid*' en '*in het bijzonder letten we daarbij op kansen op het gebied van duurzame energie, duurzaam aanbesteden, klimaatbestendige stad, circulaire economie, biodiversiteit en sociale duurzaamheid*'. De nota hanteert het Triple-P gedachtegoed als uitgangspunt voor duurzaamheidsbeleid. Het DH-besluit is gedateerd op 5 juli 2016, en vervolgens als TKN memo aan de VV gestuurd (26-7-2016). Het kompas geeft de richting aan op het gebied van duurzaamheid, het is geen uitgewerkte routekaart.

In het memo 'Visie op duurzaamheid 2016 – 2021 / het HOE van het WBP5' zijn concrete doelen voor **2019** beschreven: de 30-30-30 doelen op energiegebied; dGWW als standaard; aandacht voor klimaatbestendige stad; circulaire economie (fosfaat, plastics, biomassa in Waterketen) en sociaal beleid uitgewerkt en in uitvoering. Het is een ambtelijk memo, niet bedoeld voor het bestuur. Ook dit memo gebruikt de Triple-P benadering als uitgangspunt voor het duurzaamheidsbeleid.

In de jaarrapportage 2016 zijn activiteiten voor een tactisch doel m.b.t. verduurzaming van de Waterketen opgenomen. Binnen het Programma Waterketen worden resultaten m.b.t. circulaire economie, energiebesparing, duurzame opwek (bijvoorbeeld de voorbereidingen voor een zonneweide bij de awzi Katwijk) genoemd, alsmede de energie- en grondstoffenfabriek en onderzoek naar de opwekking van stortgas/biogas bij awzi Waarderpolder. Resultaten worden kwalitatief gepresenteerd, niet in kwantitatieve vorm.

In het Programma BOD wordt verwezen naar het EEP, met concrete doelen en resultaten (bijv. 12% energiebesparingen en 15% energieopwekking), en naar de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 die aangegaan is. Er zijn geen kwantitatieve resultaten voor dGWW opgenomen. In de rapportage zijn een aantal voorbeeldprojecten opgenomen: Schiphol Trade Park en de Groene Cirkels van Heineken.

In de Burap 2017-1 en 2017-2 zijn de doelen en resultaten op energiegebied wederom concreter gemaakt (zonneweide Katwijk, panelen op gebouw Archimedesweg, windenergie inkoop per 2019). Overige duurzaamheidsdoelen en resultaten vanuit BOD worden in algemene termen vermeld, o.a. dat de aanpak dGWV standaard is (*'conform VV-besluit uit mei 2017'*). In Burap 2017-2 wordt het thema klimaatverandering (klimaatbewustzijn) expliciet vermeld (met de klimaatconferentie in september). Ook wordt er binnen het Programma Waterketen het strategisch zuiveringsplan in samenwerking met Waternet en HVC genoemd.

Op 10 mei 2017 heeft de VV vervolgens besloten om de aanpak dGWV als standaardwerkwijze te hanteren voor Rijnlandse projecten groter dan € 500.000,- (vrijwillig voor projecten onder € 500.000,- (VV-Besluitnota Evaluatie Aanpak Duurzaam GWV)). Bovendien is besloten om over de periode 2017-2019 jaarlijks door het college van D&H te laten rapporteren hoe de Aanpak Duurzaam GWV wordt toegepast en welke duurzaamheidseffecten dit heeft. Deze rapportage maakt onderdeel uit van de reguliere rapportages (Burap 1 en 2, Jaarrapportage).

In het Jaarplan en Begroting 2018 ten slotte is het begrip 'energieneutraliteit' in de inleiding opgenomen als één van de drie belangrijke dossiers waar beslissingen moeten genomen. In het Programma BOD is dit verder uitgewerkt in het hoofdstuk 'Duurzaamheid en Innovatie': *'in 2019 worden de energiedoelen voor 2021 bereikt, er wordt beleid gemaakt over energieneutraliteit op basis van het streven om in 2025 energieneutraal te zijn'*. Nieuwe elementen in het Jaarplan zijn de inzet op sociale duurzaamheid (*'we ontwikkelen beleid'*) en MVI:

'Met Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) bouwt Rijnland voort op de minimaal vastgestelde duurzaamheidscriteria vanuit de landelijke afspraak 100% duurzaam 2015 om de kansen te benutten die het inkoopproces biedt voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid en innovatie zoals opgenomen in het WBP5. In 2018 wordt gestart met het uitvoeren van de concrete acties in het actieprogramma.'

Beide beleidsvoornemens worden niet verder gekwantificeerd in het Jaarplan. Evenmin bevat het Jaarplan 2018 (kwalitatieve of kwantitatieve) doelen op het gebied van dGWV. In het Programma Waterketen worden wel beleidsvoornemens op het gebied van verduurzaming genoemd (*'het verduurzamen van de waterketen is een belangrijk beleidsdoel voor Rijnland'*) met als elementen minder energie en grondstoffen (incl. terugwinning fosfaat), deelname in de energiefabriek (bijdrage aan de circulaire economie), pilots voor innovatieve en duurzame vergistingstechnieken, klimaatadaptatie en de slibstrategie die in 2018 zal worden ontwikkeld. Het jaarplan bevat geen kwantitatieve doelen voor de verduurzaming van de waterketen.

In het Meerjarenperspectief 2018-2021 wordt energieneutraliteit expliciet vermeld: *'In 2018 stelt het bestuur beleid vast over energieneutraliteit: wanneer Rijnland dat gaat bereiken en op welke manier'*. Tevens wordt er verwezen naar 'het voorstel van de Unie van Waterschappen om in 2025 als gehele waterschapsector energieneutraal te zijn'.

In het programma Waterketen is duurzaamheid expliciet opgenomen in paragraaf 5.2 *'We verduurzamen de verwerking van afvalwater en hergebruiken het afvalwater optimaal'* In het MJV worden genoemd energiebesparing, samenwerking in de waterketen, fosfaat terugwinning, de energie- en grondstoffenfabriek en pilots met innovatieve zuiveringstechnieken.

In het programma BOD is een paragraaf 6.5 'Wij handelen duurzaam en innovatief (2018: € 0,3 mln)' opgenomen. Er wordt verwezen naar de triple-P benadering en de energiedoelen: behalen doelen EEP, inkopen windstroom, investeren in zonneweide Katwijk en effluentwarmte Nieuwveen. Circulaire economie en sociale duurzaamheid krijgen in de planperiode extra aandacht.

Als laatste document is er kennis genomen van de besluitnota Energieneutraliteit waarin het bestuur van Rijnland concreet aangeeft met welke plannen en maatregelen gestreefd wordt om in 2025 energieneutraliteit voor Rijnland te bereiken (vastgesteld in de VV van 28 maart 2018). Ter onderbouwing van het koersdocument is er door CE in 2017 onderzoek uitgevoerd naar energieneutraliteit. Kern van het onderzoek en de nota zijn: a) er is nog 226 Tj eigen opwek nodig om energieneutraal te worden en b) een mix van technieken is beschikbaar en haalbaar om dit te realiseren (zonneweides, wind, warmte uit effluent, energie uit zout/zoet scheiding). Uit nader onderzoek blijkt dat de inventarisatie van CE gebaseerd is op diverse onderzoeken die binnen de eigen organisatie zijn uitgevoerd in de periode 2015-2017: potentieel zon, potentieel wind, TEA (warmte uit afvalwater) en TEO (warmte uit oppervlaktewater).

3.2 Interviews

In nauwe samenwerking met de RKC is een lijst opgesteld van te interviewen personen, waarbij rekening werd gehouden met enerzijds een goede spreiding over de duurzaamheidsthema's en anderzijds met een evenwichtige verdeling over bestuur, directie en ambtelijke organisatie.

Alle interviews zijn in een relatief kort tijdbestek gepland in de periode van 9 februari 2018 tot en met 1 maart 2018.

Alle benaderde personen hebben volledige medewerking verleend. De sfeer in alle interviews was zeer openhartig. Er is veel informatie verstrekt. Gezien de consistentie in de verstrekte informatie leveren de interviews een goede basis om in het vervolg conclusies en aanbevelingen te kunnen doen met betrekking tot de huidige stand van zaken op het gebied van duurzaamheid en mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

De belangrijkste bevindingen worden in de volgende paragrafen uitgewerkt.

3.2.1 Algemeen

Duurzaamheidsbeleid

In het Waterbeheerplan (zie notitie 'Visie op duurzaamheid 2016 – 2021, behorend bij WBP5') wordt uitgesproken dat Rijnland haar opgaven op duurzame wijze wil realiseren. Bestuurlijk zijn 'kompassen' vastgesteld door de VV. Voor het duurzaamheidsbeleid is geen apart uitvoeringsprogramma opgesteld, omdat 'werkende weg' duurzaamheidsinitiatieven geïntegreerd moeten gaan worden in het bestaande werk. In maart 2018 bleek uit In 2017 heeft de directie via het DT A3 (nieuwe jaarplan methodiek) bij de leidinggevendenden aandacht gevraagd voor het opnemen van duurzaamheid in de team- en afdelingsjaarplannen. De directie heeft in de ambtelijke reactie aangegeven, dat er sprake is van een leertraject waarin niet elk team dezelfde snelheid heeft.

Verschillende medewerkers geven – in de interviews aan dat het onderwerp duurzaamheid in de lijn vanaf directie sterker naar voren mag komen. Men stelt:

- Het eigenaarschap is er in theorie wel maar wordt nog onvoldoende 'doorleefd'.
- De verschillende organisatielagen mogen het ook sterker adopteren en er dient uiteindelijk bij de uitvoer van projecten voldoende geld voor vrijgemaakt te worden.
- Dit onderwerp mag niet alleen bij de huidige groep medewerkers, die met duurzaamheid aan de slag zijn, liggen. Het zou mooi zijn als het onderwerp intrinsiek vanuit alle teams naar voren komt en de aandacht heeft. Dat vergt een cultuurwijziging. Meer medewerkers met meer bezieling bij dit onderwerp, meer betrokkenheid en passie.

Enkele medewerkers geven aan dat zij een sterke sturing op de financiële kaders ervaren (tarieven, investeringsruimte), tegenover een beperkte sturing op het verduurzamen van Rijnland.

Uit interviews komt verder naar voren dat de medewerkers van Rijnland niet altijd weten hoe duurzaam ze werken, en of ze nog duurzamer kunnen werken. Grote successen binnen projecten qua duurzaamheid zijn vaak het resultaat van sterk gecommitteerde bestuurders, opdrachtgevers en projectmanagers. Duurzaamheid is nog geen gemeengoed, het zit nog niet in elke vezel. Men geeft aan dat duurzaamheid onvoldoende is verankerd en dat ambities en verantwoordelijkheden niet altijd voldoende helder zijn. Duurzaamheid komt er nog wel eens 'bij'; het primaire proces heeft de volle aandacht en neemt duurzaamheid niet als vanzelfsprekend mee. Tegelijk is er wel een trend ingezet die positief stemt, met als verwachting dat de ambitie 'duurzaamheid business as usual in 2020' nog in beeld is.

Duurzaamheid komt met name aan bod op het gebied van de energievoorziening, en bij het voorbereiden en uitvoeren van (grote) investeringsprojecten. De afdeling Beleid en Planontwikkeling is verantwoordelijk voor het opstellen en onderbouwen van voorstellen hiervoor. Projectgroepen streven naar het opstellen van een aantal alternatieve opties waarbij meer of minder duurzaamheid een rol speelt en de consequenties, bijvoorbeeld op gebied van kosten worden uiteengezet. Het ontbreekt echter aan de benodigde capaciteit, kennis en ervaring om goed onderbouwde alternatieve voorstellen voor korte en lange termijn in te brengen. De bestuurlijke afweging daarna gebeurt daardoor op meer traditionele wijze, op basis van (kosten)consequenties. Voor de afweging zijn er momenteel binnen Rijnland geen concrete duurzaamheidscriteria, mede door de complexiteit van projecten.

Door deze wijze van werken wordt ruimte gecreëerd om voor de bekende weg te kiezen met als effect dat medewerkers minder snel geneigd zijn duurzame alternatieven voor te stellen. Sommige geïnterviewden stellen voor om duurzaamheid mee te nemen vanaf ontwerp van nieuwe werken en onderhoud op basis van het doorrekenen van Total Cost of Ownership (TCO) over langere termijn.

Organisatie

2018 is voor Rijnland een 'oefenjaar' in de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur. Team2020 is bezig met de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur, waarbij de programmalijnen leidend zijn en meer op resultaat wordt gestuurd. In de interviews kwam enige malen ter sprake dat er nog onvoldoende duidelijkheid is over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Sinds 2018 worden 30 teams onderscheiden. Er waren een aantal opeenvolgende wisselingen van management/verankering in de organisatie en uitvoering voor het thema duurzaamheid. Ook is het opdrachtgeverschap niet altijd even duidelijk, zeker als het gaat om niet-project-gerelateerde activiteiten en budgetten.

Dit draagt niet bij aan een effectieve uitvoering. Een opvallende en illustratieve uitspraak tijdens de interviews is: *'Hoe mooi zou het ook zijn als in plaats van maximaal 4-jarige perioden langere termijn vergezichten geschetst worden die dienen als strategisch kompas, zoals 'Rijnland in 2040'*. Er is bij sommige geïnterviewden behoefte aan een duidelijke visie en concrete doelstellingen. Er heerst de opvatting dat de primaire taak eerst op orde dient te zijn en dat daarna pas nieuwe dingen gedaan kunnen worden. Duurzaamheid wordt niet altijd gezien als onlosmakelijk verbonden met de primaire taken.

Koppeling duurzaamheid aan klimaatverandering

Sinds 2017 is klimaatverandering één van de grootste thema's van Rijnland. Veel van de duurzaamheidsinspanningen hebben in het licht van klimaatverandering vorm gekregen. Er zijn in 2017 zes bijeenkomsten hierover georganiseerd (één afsluitend congres, vijf regionale voorbereidende 'klimaattafels'). Daarnaast is er in 2017 kaartmateriaal ontwikkeld, waarmee voor het gehele stedelijke gebied nauwkeurig is af te lezen waar extreme buien en extreme periodes van

droogte (hitte stress) overlast veroorzaken. De relatiemanagers ervaren dat het onderwerp klimaatverandering een goed aanknopingspunt vormt voor samenwerking met gemeenten. De klimaat robuuste stad is een onderwerp dat in veel gemeenten is opgepakt.

Zowel in de geraadpleegde documenten, als in de interviews is het thema klimaatverandering echter vrijwel niet als centraal ankerpunt voor duurzaamheid aangemerkt.

Middelen voor duurzaamheid ()

In het MJP 2018-2021 wordt vermeld dat binnen BOD voor de ondersteuning van duurzaamheid en innovatie in 2018 300k€ beschikbaar is. Dit betreft budget voor out-of-pocket kosten. Daarnaast is er in formatie 1,0 fte strategisch adviseur innovatie en duurzaamheid opgenomen. Daarnaast zijn er in de exploitatie 2018 middelen (k€ 200) gereserveerd voor klimaatverandering, waterbewustzijn en campagnes hieromtrent. Specifiek voor duurzaamheid is een bedrag van k€ 50 opgevoerd .

De daadwerkelijke budgetten voor uitvoering/maatregelen op het gebied van duurzaamheid zijn veel hoger. Denk bijvoorbeeld aan energiematregelen waar vele miljoenen zijn geraamd. De duurzaamheidsmaatregelen zijn verweven in projecten.

3.2.2 Energie

Geformuleerd beleid

Uit de gesprekken en beschikbare informatie komt naar voren dat Rijnland concreet beleid heeft geformuleerd op het gebied van energie. Dit betreft met name de afspraken die in UvW-verband zijn gemaakt (Klimaatakkoord; gesloten in 2010) en de met de Rijksoverheid vastgelegde meerjarenafspraken (MJA) en de daaruit volgende vierjarige Energie-efficiency Plannen (EEP). Deze afspraken betroffen in eerste instantie het programma Waterketen, maar zijn in 2017 verbreed naar de gehele sector. Rijnland heeft doelstellingen geformuleerd die iets afwijken van deze doelen: 30% hogere energie-efficiency tussen 2005 en 2021 en de opwekking van 30% hernieuwbare energie in 2021 (beide doelen al gehaald in 2016 mede dankzij genomen maatregelen en de energiecridits van HVC waarvan Rijnland (indirect, via de GR Slibverwerking) aandeelhouder is). Ook aan het derde doel (30% CO₂-reductie per 2021) is door energiematregelen van HVC eind 2016 al voldaan. (bron: CE studie).

Bovenstaande beleidslijn is terug te vinden in de geraadpleegde documenten. In het WBP 2016-2021 zijn de MJA3 doelen opgenomen, specifiek voor het programma Waterketen. In de Burap-2 is het EEP naar het gehele waterschap verbreed (ondergebracht bij BOD), en is er ook een beleidsmatige koppeling met klimaatverandering tot stand gebracht.

Tijdens de interviewfase meldden alle betrokkenen deze beleidsdoelstelling '30-30-30 in 2021'.

Realisatie

Rijnland heeft een aantal maatregelen genomen om het geformuleerde beleid te realiseren.

In projecten is nog veel op tijd, kwaliteit en geld gestuurd. Met het omarmen van Duurzaam GWW is een start gemaakt om bij elk project actief in kaart te brengen wat mogelijke duurzaamheidskansen zijn. Energie is daar een onderdeel van en zit dus nog niet in Rijnlands standaard werkwijze.

Het nadenken over mogelijke duurzaamheidsmaatregelen en de projectteams daar ook echt op uitdagen, is in ontwikkeling.

Het meest gevorderd is energie. Dit betreft met name het toerekenen van energetische prestaties van HVC via het aandeelhouderschap. Daarnaast zijn ook eigen energie-efficiency maatregelen doorgevoerd en is er duurzame opwek gerealiseerd. Op grond van de gerealiseerde prestaties en het toerekenen van duurzame opwek van HVC is eind 2016 voldaan aan de doelen voor 2021 ('30-30-30'). vervolgens wordt per 1-1-2019 windenergie ingekocht, waarmee 90% CO₂-reductie bereikt zal worden.

De tabel op de volgende pagina geeft een samenvatting van de gerealiseerde doelen. In de tabel is een controleberekening opgenomen over het toerekenen van duurzame opwek van HVC aan Rijnland. Conclusie is, dat de in het CE rapport opgenomen (geschatte) waardes aansluiten bij hetgeen berekend kan worden op basis van de daadwerkelijke duurzame energieproductie van HVC.

Tijdens de interviews zijn deze resultaten ook breed gemeld door alle betrokkenen: de doelen uit 2021 zijn eind 2016 al gehaald. Op het gebied van energie-efficiency is ons verteld dat nieuwe projecten standaard energiezuinig worden uitgevoerd, en dat er op awzi's en gemalen efficiency maatregelen worden doorgevoerd. Hiermee heeft Rijnland het energieverbruik in de afgelopen jaren met 30% kunnen verminderen (bron: CE studie). Anderzijds wordt wel gemeld dat niet altijd 'duurzame varianten' ter besluitvorming wordt voorgelegd. Het is niet geheel duidelijk of energie-efficiency in het basisonwerp, dan wel in de duurzame variant zitten.

In Burap-2, 2017 zijn de volgende lopende energieopwekkingsprojecten vermeld: zonnepanelen awzi Katwijk, zonnepanelen hoofdkantoor en gebruik effluentwarmte zwembad Nieuwveen en het contract HollandseWind.

Energie-doelen Rijnland	Bron	Opmerkingen
30% hogere energie-efficiency tussen 2005 en 2021	Klimaatakkoord UvW en Rijk, 2010; overgenomen in Energieakkoord 2016	De efficiency-berekening houdt rekening met eigen opwek en HVC-opwek
opwekking van 30% hernieuwbare energie in 2021	Klimaatakkoord UvW en Rijk, 2010; overgenomen in Energieakkoord 2016	Aandeel duurzame energie houdt rekening met eigen opwek en HVC-opwek
30% CO2-reductie per 2021 ten opzichte van 1990	Klimaatakkoord UvW en Rijk, 2010; overgenomen in Energieakkoord 2016	Scope 1 t/m 3; Gas wordt al groen ingekocht, Stroom ook maar vanaf 2019 uit wind, dus dan 90% klimaatneutraal

Resultaten	Bron
Energie-efficiency in 2016: 30% (incl HVC)	CE rapport
Aandeel duurzame energie in 2016: 33,7% (incl. HVC)	Klimaatmonitor 2016
Historische gegevens sinds 2005 ontbreken. Voor de sector gemiddeld is de CO2-uitstoot in de periode 2005-2013 gedaald met 47% (inkoop groene stroom en groen gas; productie biogas). In de periode 2013-2016 is de CO2-uitstoot van Rijnland met 3% gestegen.	Klimaatmonitor 2016

Scope	
1	Eigen uitstoot (verbranding fossiele brandstoffen (gas); emissies eigen voertuigen) en emissies zuiveringsproces
2	Door Rijnland ingekochte energie (elektriciteit en warmte)
3	Emissies van derden (transport dienstverleners; emissies slibverwerking; emissies ingekochte hulpstoffen; woon-werkverkeer eigen medewerkers)

NB	Nieuwe afspraken klimaatneutraliteit gaan uit van scope 1 en 2
	Oude Klimaatakkoord ging uit van scope 1 t/m 3
	Duurzame opwek voor derden op terrein HHR tellen voor 10% mee; UvW wil dat dit meer mag worden (in ruil voor extra inzet waterschappen)

Controle toerekening HVC		Bron
Aandeel Rijnland in HVC	3,60%	Informatie Hans Nederend
Toerekening HVC aan Rijnland	3,70%	CE rapport
Duurzame opwek HVC windparken Borkum en Gemini, 2016	197 GWh	Jaarverslagen HVC 2016
Toerekening aan Rijnland	64 TJprim	Aandeel in HVC
Rekenwaarde CE studie	51 TJprim	CE rapport
omrekenfactor	9 TJprim/GWh	MJA3 rekenregels

*Toelichting: CE berekent in haar onderzoek 51 TJprim aan duurzame energieproductie uit de windparken Gemini en Borkum. Zij rekenen op basis van de verwachte opbrengst van die parken. Op basis van het jaarverslag van HVC uit 2016 berekenen we nu als volgt: de totale opbrengst was in 2016 197 GWh. Dit komt overeen met 1.173 TJprim, berekend met de omrekenfactor uit de MJA3 rekenregels. Rijnland is 3,6% aandeelhouder in HVC, de toegerekende duurzame energieproductie is dan $3,6\% * 1.173 = 64 \text{ TJprim}$.*

Beleidsvoornemen

Vanuit de vaststelling dat doelen tijdig gehaald worden, en vanuit de vaststelling dat klimaatverandering om (versnelde) maatregelen vraagt, is er in de periode 2017-2018 binnen Rijnland gewerkt aan een traject om het streven naar energieneutraliteit in 2025 als nieuw beleid vast te leggen. Hiervoor is een traject van beeldvorming, opinievorming en besluitvorming gevolgd, hetgeen geresulteerd heeft in het aannemen van de besluitvormingsnota Energieneutraliteit in de VV van 28 maart 2018. De financiële doorwerking zal nog in het MJP 2019-2022 vastgelegd moeten worden.

Om energieneutraliteit te bereiken is 226 Tj opwek nodig, waarvoor een mix van 'korte termijn' projecten met bewezen technieken (zonnepanelen, windenergie) en 'lange termijn' projecten: TEO, TEA, Blue Energy (energie uit zout/zout overgang).

Deze plannen zijn door de betrokken medewerkers breed toegelicht in de interviews. Het beleidsvoornemen wordt door het 'team Energie' ondersteund.

Middelen

Voor het huidige energiebeleid zijn volgens het energieteam de volgende middelen beschikbaar gesteld:

- 0,7 fte procesleider energie, 0,3 fte beleidsadviseur/projectmanager aan energie (voor huidig en nieuw beleid). Aanvullend is er ook nog 1 fte energieadviseur gedetacheerd bij de UvW.
- De bouw van zonnepanelen Katwijk.
- Het operationeel houden van eigen wkk's.
- Energiebesparende maatregelen in ontwerp en beheer van eigen installaties.
- Inkoop van windenergie vanaf 1-1-2019.

Voor nieuw beleid is beschikbaar:

- Onderzoeksbudgetten voor Blue Energy, TEO en TEA.

In de ons ter beschikking gestelde programmabegroting 2018 zijn deze posten niet expliciet opgenomen maar ondergebracht in grotere clusters. In het MJP 2018-2021 staat dat voor lopende projecten voor opwekking € 3 mln euro in het MJP is verwerkt: de realisatie van de zonnepanelen awzi Katwijk en nuttig gebruik van effluentwarmte van awzi Nieuwveen.

Volgens informatie van het energieteam was in de MJP 2018-2021 4,0 fte opgenomen¹. Daarnaast is opgenomen 7,5 mln € investering en 2,1 mln € exploitatie tot 2020 (o.a. één additionele zonnepanelen). In de periode daarna wordt de benodigde investering voor het bereiken van energieneutraliteit door het energieteam geraamd op 15 tot 55 mln €. De studie van CE berekent dat er voor invulling van de duurzame opwek uit zon ca. 72 mln € nodig zou zijn. Deze investeringen dienen nog in het nieuwe MJP 2019-2022 opgenomen te worden (en in de programmabegroting 2019).

De financiële informatie uit de programmabegroting, de MJP 2018-2021 en die van het energieteam is verkregen, sluiten niet geheel op elkaar aan. Dit is deels te verklaren doordat de programmabegroting 2018 de gedetailleerde uitwerking van het MJP 2018-2021 voor de 1^e jaarschijf is. Wat er dus werkelijk in 2018 beschikbaar is, is alleen op te maken uit de programmabegroting.

¹ De 4,0 fte is in het MJP 2019 niet gehonoreerd. Wat dat betekent wordt onderzocht door de ambtelijke organisatie. Het voornemen is nu om eerst een business case te maken.

3.2.3 Circulaire Economie

Geformuleerd beleid

Er is (nog) geen geformuleerd beleid. Wel dient vermeld te worden dat er op 11 april 2018 een informatieve VV is gehouden 'Wat U altijd al wilde weten over de Circulaire Economie'.

Het kader voor Circulaire Economie voor de waterschappen wordt onder meer geschetst in de op 15 januari 2018 verschenen transitieagenda's Circulaire Economie van Unie van Waterschappen. Deze schetsen de contouren voor een circulaire Nederlandse samenleving in 2050. De waterschappen geven een eerste aanzet voor een taskforce Herijking Afvalstoffen en zijn actief in de Energie en Grondstoffen Fabriek.

Realisatie

Gemaal Katwijk

Bij het gemaal Katwijk is een vooronderzoek uitgevoerd op het gebied van circulaire economie. De pilot moet allereerst preciezer in kaart brengen hoeveel plastic er nu al uit het water wordt gevestigd bij het gemaal. Bewustwording over zwerfafval wordt vergroot door het hele proces van inzamelen, scheiden, omsmelten en hergebruik, inzichtelijk te maken.

Energie en Grondstoffabriek

De energie en grondstoffenfabriek is een 'community of practice', een leeromgeving waar medewerkers kennis delen en gezamenlijk kansen herkennen. Rijnland betaalt jaarlijks 50.000 euro zodat er een start gemaakt kan worden met nieuwe onderzoeken. Andere onderzoeken lopen via Stowa (Rijnlands bijdrage is jaarlijks 600.000,- euro). Er is bewust voor gekozen niet stand alone, als Rijnland zijnde, onderzoeken op te pakken. Bij de Energie en Grondstoffen Fabriek en in Stowa onderzoeksprojecten worden momenteel fosfaat, cellulose, bioplastics, biomassa en alginaat onderzocht en naar nieuwe businessproposities gebracht. Door de deelnemende waterschappen is besloten om de ontwikkeling van businessproposities voor de verschillende afvalstoffen te verdelen. Rijnland treedt hierbij op als verantwoordelijke voor het onderwerp fosfaat winning, Rijnland is slechts in beperkte mate betrokken bij de andere projecten.

Beleidsvoornemen

Fosfaat terugwinning door verbranding slibkoek

Er wordt fosfaat teruggewonnen uit de as van verbrande slibkoek. Veel waterschappen brengen hun zuiveringsslib naar Dordrecht en Moerdijk om te verbranden. Het voornemen is dat het bedrijf Ecophos het fosfaat na de verbranding uit de as gaat terugwinnen. Na realisatie wordt hiermee 80 procent van de Rijnlandse fosfaatvracht teruggewonnen. Fosfaat kan echter ook terug gewonnen worden uit geconcentreerde retourstromen die vrijkomen bij slibontwatering. Als dit gebeurt wordt mogelijk het Ecophos traject minder rendabel.

De energiefabriek Haarlem biedt op termijn de mogelijkheid om cellulose en organische stoffen te winnen om o.a. biopolymeren (PHA) en alginaat te produceren. De inzichten zijn veranderd in de loop van de tijd. De energiefabriek Haarlem is nu onderdeel van Haarlem Waarderpolder welke is begroot in het MJP.

Middelen

Tijdens de interviews zijn geen specifieke budgetten voor CE aangegeven. In de programmabegroting 2017 is een gecombineerde post opgenomen voor o.a. de Energiefabriek ad k€ 710 in 2017, k€ 245 in 2018 en k€ 100 in 2019 (binnen het programma Waterketen). In de programmabegroting 2018 is deze post echter niet meer opgenomen. Volgens geïnterviewden zijn er geen specifieke middelen voor de energie- en grondstoffenfabriek begroot.

In het MJP 2018-2021 is in het programma Waterketen opgenomen een post ad. 100 k€ (2018) ten behoeve van het onderdeel 'verduurzamen de verwerking van afvalwater en hergebruiken van het afvalwater'. Dit heeft o.a. betrekking op het onderwerp CE.

3.2.4 Duurzaam GWW

Beleid

Het Coalitieakkoord 2015-2019 getiteld 'Samen werken aan water' bevat duurzaamheid als belangrijk bestuurlijk thema. Duurzaam GWW wordt in deze context niet expliciet genoemd. In het Waterbeheerplan 5 2016-2021 bevestigt Rijnland duurzaam en innovatief te werken aan waterbouw. Rijnland geeft hierin duidelijk aan bij aanbesteden en inkopen vanaf 2016 de aanpak dGWW te hanteren en zet de instrumenten waaruit de aanpak kan bestaan als volgt uiteen:

- Omgevingswijzer: vergelijkt uitvoeringsvarianten op 55 onderdelen van duurzaamheid;
- Ambitieweb: helpt bij het vastleggen van de duurzaamheidsambitie van een werk;
- CO₂-prestatieladder waarmee tijdens aanbestedingen aannemers worden geprikkeld energiezuinig te werken;
- Dubocalc: biedt milieu-indicatoren van materialen zodat de meest duurzame kan worden bepaald.

Het document 'Visie op duurzaamheid 2016-2021 – het hoe van het WBP5' geeft aan wat er werd en wordt gedaan op het vlak van verduurzaming. Rijnland heeft de afgelopen jaren veel gedaan aan duurzaamheid, binnen alle Programma's. Het streven is dat duurzaamheid in 2019 vanzelfsprekend zal zijn. Met de andere waterschappen wordt intensief samengewerkt op het gebied van duurzaam aanbesteden. Vanuit de tactische doelen van het WBP 5 identificeert genoemd document een groot aantal kansen voor dGWW.

Op 10 mei 2017 heeft de VV besloten goedkeuring te geven voor de aanpak dGWW standaard voor projecten groter dan 500k€. Dit doel is een voortvloeisel uit de Green Deal Duurzaam GWW die in januari 2017 mede door Rijnland werd ondertekend. Dit hoofddoel ligt volgens verantwoordelijken goed op schema. Tot op heden zijn geen concrete subdoelen gesteld.

Realisatie

Volgens geïnterviewden hadden de onderwerpen duurzaamheid en dGWW hun tijd nodig om te landen in de organisatie en kwamen ze wat langzaam op gang. Het praktisch introduceren van dGWW was lastig en hing soms ook af van de betreffende projectleider. Inmiddels gaat dat veel beter vanwege het VV-besluit in mei. Ook opleiding en begeleiding zorgden ervoor dat vanaf 2017 de snelheid er meer in kwam.

Implementatie van de dGWW aanpak in de projectclusters is gestart: baggerwerken, watergebiedsplan, keringen, gemalen. Dit is te lezen in de tweede bestuursrapportage 2017. Leidend is het doel om in 2020 in alle projecten groter dan 500k€ dGWW toe te passen. De meeste projecten die door de clusters worden behandeld zijn groter dan deze ondergrens. Het betreft op dit moment zo'n 25 projecten.

Als succesvol worden de volgende trajecten genoemd. Het project Schiphol Trade Park met financiering vanuit een ontwikkelingsmaatschappij en deels Rijnland is ontsproten uit dGWW. Bij de aanpak Piekberging Haarlemmermeer kwamen meer dan 100 duurzame ideeën door toepassing van het Ambitieweb naar voren. Concreet wordt met regelmaat het Ambitieweb gebruikt en gaat het uiteindelijk om maatregelen zoals bijvoorbeeld het gebruik van de CO₂ prestatieladder en alternatieve, meer duurzame materialen, het geven van aandacht aan energiezuinigheid, het inschakelen van lokale aannemers en het beperken van overlast. Ook komen scope wijzigingen voor

die worden geïnitieerd door de aanpak dGWW. Bij de versterking van de IJsseldijk bij Gouda is de CO₂ prestatieladder toegepast en bij één van de watergebiedsplannen (stuwen, sluizen, duikers) het Ambitieweb.

Een huidige trend is een sturing richting CO₂ neutraliteit, waarbij naast eigen energie verbruik (en CO₂ uitstoot) ook emissies van overige broeikasgassen meegenomen worden. Hierbij wordt de rol van de keten belangrijker en zullen onderwerpen als MVI en dGWW hoger op de agenda komen.

Middelen

Voor dGWW is er geen expliciet investeringsbudget beschikbaar. Financiering dient vanuit de projectkredieten geregeld te worden.

Het uitzetten en aanjagen van dGWW is bij enkele medewerkers opgenomen in resultaatsafspraken voor 2018. De gerelateerde inzet wordt ingeschat op een totaal van 90% van een voltijd functie. Dit is onderverdeeld naar één persoon 40% en vijf personen elk 10%. Het voorgaande is exclusief de externe expertise die soms wordt ingehuurd en waarvoor de middelen uit de projectkredieten middels voorbereidingsgelden worden gehaald.

3.2.5 Sociale Duurzaamheid

Intern

Rijnland kent een organisatiestatuuat dat het inrichten en functioneren van de ambtelijke organisatie schetst. Het is een belangrijk document voor de medewerkers in de ambtelijke organisatie, omdat het missie, ambitie en sturingsfilosofie en leidende principes vastlegt.

Per 1 januari 2018 is Rijnland gestart met een nieuw organisatie statuut waar vervolgens in onderlinge dialoog, tot de gewenste duidelijkheid moet komen over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

‘Daarnaast zijn ambities niet altijd helder geformuleerd.’ In datzelfde organisatie statuut wordt meer aandacht gevestigd op de rol van het management: met het laag leggen van verantwoordelijkheden dienen de teamleiders meer in positie te komen om onder andere zaken als duurzaamheid meer mee in beweging te zetten.

Het organisatie statuut is een levend document. In de loop van 2018 zal het op een aantal punten worden aangevuld. Momenteel wordt o.a. gewerkt aan de invulling van het hoofdstuk ‘Kernwaarden’. Het is een leerproces wat , volgens de directie, tijd nodig heeft maar waar wel al aandacht voor is. Dit kan en moet explicieter op termijn .

Teams staan centraal en daarmee is de verantwoordelijkheid diep ingebed in de organisatie. Er wordt gestuurd op resultaat. Coachend en faciliterend leiderschap staan centraal. De teamleider is voor de medewerkers het eerste aanspreekpunt voor HR-zaken.

Er zijn processen en middelen beschikbaar voor ontwikkeling van medewerkers (opleidingsbudget van € 5.000 per 5 jaar, dat vaak niet wordt uitgeput). Er is een uitgebreid vitaliteitsprogramma. Dit lijkt de norm te zijn binnen alle waterschappen (zie ook omgevingsanalyse).

Op een aantal afdelingen is een hoog ziekteverzuim en er zijn problemen om goede mensen vast te houden. Dit zouden signalen kunnen zijn dat de organisatie onder druk staat. Op zich zijn taken en verantwoordelijkheden goed beschreven in het organisatie statuut en bijbehorende documenten.

Specifiek voor duurzaamheid, is bij het benoemen van de pijler 'sociaal duurzaam beleid' bestuurlijk gekozen om de focus te zetten op de participatiewet .

Extern

In diverse beleidsstukken wordt gesproken over de transitie naar het van buiten naar binnen werken en over intensievere samenwerking met derden. In de interviews zijn diverse voorbeelden genoemd van samenwerking met onder andere buurwaterschappen, gemeenten en bedrijven.

Rijnland streeft er naar om daar waar activiteiten raken aan die van het waterschap in een vroegtijdig stadium betrokken te zijn. Eén uiting hiervan is de taakverdeling binnen het DB, waar ieder lid ook een gebiedsverantwoordelijkheid heeft. Een andere uiting is de aanstelling van omgevingsmanagers. Het team 'Proces & Omgeving' kent vijf relatiebeheerders (naast 15 procesleiders) die actief de samenwerking met andere partijen opzoeken. Er zijn hiervoor tal van voorbeelden te noemen, waaronder deelname aan de 'Groene Cirkels' (samenwerking Heineken, Rijnland, Provincie Zuid-Holland, Wageningen Environmental Research en Naturalis), Klimaatbestendig Rijndijk (initiatief gemeente Zoeterwoude). Er wordt gesteld dat het thema klimaatverandering de samenwerking met gemeenten makkelijker maakt. Ook de in 2017 georganiseerde watertafels dragen bij aan samenwerking in de regio. De afdeling Beleid en Planontwikkeling heeft diverse voorbeelden genoemd van geslaagde samenwerkingsprojecten waaronder Schiphol Trade Park. Er komen vele vragen af op Rijnland, die met de huidige bezetting niet alle kunnen worden opgepakt. Dit kan de relatie met externen verstoren.

De constructieve houding naar de buitenwereld komt verder tot uitdrukking in het 'ja tenzij' beleid (in plaats van het 'nee, mits' van voorheen) in Rijnlands Keur. Ook de organisatie van de Klimaatconferentie door Rijnland in 2017 is een goed voorbeeld van de toenemende samenwerking met andere stakeholders.

3.2.6 Overige

MVI

In december 2016 heeft de Unie van Waterschappen het Manifest MVI 2016-2020 ondertekend. Naar aanleiding hiervan is er binnen Rijnland door de afdeling Inkoop in samenwerking met de duurzaamheidsadviseur een 'procesplan MVI 2017-2020' opgesteld. In het dagelijks bestuur d.d. 22-8-2017 zijn daarover de volgende besluiten genomen: a) in de periode 2017-2020 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen verder uit te werken en implementeren in de staande organisatie met als doel MVI business as usual in 2020, en b) het procesplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen vast te stellen en vrij te geven voor publicatie op PIANOo.

MVI zit in de portefeuille van de Dijkgraaf, ambtelijk valt het onder BOD. Acties worden door inkoop geïnitieerd en momenteel in overleg met de groep dGWW tot en met 2020 vastgesteld, gebruikmakend van de drie niveaus uit het Ambitiweb. Voor MVI zal inkoop de acties begeleiden en voortgang bewaken, voor dGWW zal de groep dGWW dat doen. De afdeling inkoop speelt hierbij een 'faciliterende rol', zij bepalen HOE er wordt ingekocht; WAT er wordt ingekocht, en hoe duurzaam of niet duurzaam dat is, wordt door de projectleiders en inhoudelijke betrokkenen bepaald. MVI dient door de inkopers binnen hun reguliere takenpakket te worden ingevuld. Wij schatten dat ca. 0,5 fte aan MVI kan worden toegerekend.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) wordt verder niet als zodanig genoemd in het Coalitieakkoord 2015-2019 of het Waterbeheerplan 5 2016-2021, ook niet binnen de tweede bestuursrapportage 2017. Wel is er een passage over duurzaamheid in het inkoop- en

aanbestedingsbeleid, genoemd in de Waterbeheerplan 5 Visie op duurzaamheid 2016-2021: *‘duurzaamheid is leidend, mits economisch verantwoord’*.

De Programmabegroting 2018 vermeldt wel het onderwerp MVI:

‘Met Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) bouwt Rijnland voort op de minimaal vastgestelde duurzaamheidscriteria vanuit de landelijke afspraak 100% duurzaam 2015 om de kansen te benutten die het inkoopproces biedt voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid en innovatie zoals opgenomen in het WBP5. In 2018 wordt gestart met het uitvoeren van de concrete acties in het actieprogramma.’

In 2017 is er een transitie-agenda circulair inkopen voor de overheid opgesteld: vanaf 2023 zullen alle uitvragen van de overheid, landelijk, provinciaal en gemeentelijk circulair zijn, tenzij dit niet (volledig) mogelijk is (medeondertekend door UvW).

Rijnland maakt deel uit van het lerend netwerk, een ‘community of practice’ gekoppeld aan het Manifest MVI. Ook worden gerelateerde activiteiten vanuit het NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) gevolgd.

Wagenpark, kantine

In de interviews zijn de onderwerpen catering en wagenpark zeer beperkt aan de orde gekomen. Uit ter beschikbaar gestelde documenten concluderen we als volgt.

Rijnland beschikt over enkele elektrische voertuigen en oplaadpunten. Op 4 december 2017 heeft de directie besloten tot optimalisatie van het wagenpark binnen huidig budget door verandering in de bedrijfsvoering (meer delen van auto’s binnen en tussen afdelingen) waarmee het aantal personenauto’s kan worden gereduceerd en vervangen naar 33 elektrische auto’s (totaal) en 8 extra laadpunten. Daarnaast wil de directie op iedere, veel bezochte, Rijnlandse locatie enkele oplaadpunten realiseren.

Het einddoel zou zijn vervanging van alle wagens door elektrische auto’s met 24 extra laadpunten.

Dit besluit betekent dat personenauto’s voortaan altijd worden vervangen door elektrische auto’s. De directie wil de extra kosten in de komende jaren worden gefinancierd via de exploitatie en is geen voorstander om hiervoor VV-kredieten aan te vragen, zoals gebruikelijk bij de aanschaf van auto’s.

Ten aanzien van de catering is besloten om in het kader van MVI bij de huidige aanbesteding duurzaamheid als criterium mee te nemen. Onderdelen daarvan zijn een duurzaam assortiment, gebruik van milieuvriendelijke verpakkingsmaterialen en aandacht voor een gezonde leefstijl en gezonde voeding.

3.3 Omgevingsscan

In het kader van de omgevingsscan zijn een tweetal activiteiten ondernomen:

- uitvoerige gesprekken met twee ander waterschappen: Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) en AGV/Waternet;
- beknopte interviews met een viertal andere waterschappen: Delfland, Rivierenland, Vallei & Veluwe, Zuiderzeeland;
- interview met een medewerker van het team ‘energie’ van de Unie van Waterschappen;
- onderzoek per spoor met behulp van met name benchmark studies en andere openbare informatie beschikbaar via internet.

3.3.1 Koplopers

In algemene zin geldt, dat er geen eenduidig beeld is van koplopers bij de waterschappen. Ze trekken gezamenlijk op binnen de UvW en leren veel van elkaar, en nu loopt de één voorop, dan weer de ander. Ook kunnen zij op één thema voorop lopen, en dan weer op een ander thema voorop. Zo loopt waterschap Zuiderzeeland achter in het behalen van energiedoelen, maar zijn zij wel gestart met de uitvraag voor het 'meest duurzame gemaal ter wereld'. De positie die men inneemt is vaak ook ontstaan door historische kenmerken van het gebied waarin men werkt. Zo wekt waterschap Vallei & Veluwe relatief veel duurzame energie op. Hier wordt goed gebruikt van de mogelijkheden die de pluimveesector in de regio Barneveld biedt.

De waterschappen die het meest actief zijn binnen de Energie en Grondstoffen Fabriek en die nu bij de klankbordgroep energietransitie / klimaatakkoord worden betrokken, zijn:

- Waternet (AGV)
- Zuiderzeeland
- Delfland
- Wetterskyp Fryslân
- Brabantse Delta
- Noorderzijlvest
- Rijn en IJssel
- Rivierenland

3.3.2 HDSR

Er zijn een tweetal gesprekken gevoerd. Eén met een bestuurder uit het Algemeen Bestuur en één met de duurzaamheidsmanager van HDSR. Er zijn grote overeenkomsten tussen HDSR en Rijnland. Niet verwonderlijk, omdat de waterschappen zich gesteld zien voor dezelfde opgaven. Evenals binnen Rijnland zien we bij HDSR dat er voortdurend wordt gezocht naar de optimale organisatievorm. Er gaat veel aandacht uit naar het op orde krijgen van de basis (bijvoorbeeld beheerregister), er zijn veel investeringsprojecten en men heeft te maken met nieuwe regelgeving en klimaataanpassing. Op het gebied van duurzaamheid vallen de volgende zaken op:

- Duurzaamheid krijgt veel aandacht in het coalitieakkoord 2015 -2019 en wordt benoemd als één van de vier 'kernbegrippen', naast samenwerking, kosteneffectief en klantgericht.
- HDSR kent een duurzaamheidsagenda bestaande uit een uitgebreide nota 'visie en uitgangspunten' en een 'programma' dat tweejaarlijks wordt vastgesteld en waarin uitvoering uitgebreid wordt vastgelegd, gemonitord en gerapporteerd.
- Het klimaatakkoord van Parijs is een belangrijke driver voor het duurzaamheidsbeleid.
- Er is een duurzaamheidsmanager die twee dagen per week is vrijgemaakt voor duurzaamheid. Hij rapporteert aan een 'ronde tafel duurzaamheid', waarin een drietal managers van de verschillende afdelingen zitting hebben (strategie, ingenieursbureau en beheerorganisatie). De duurzaamheidsmanager is daarnaast strategisch adviseur en opsteller van het coalitieakkoord en van het WBP.
- Zowel bestuurlijk als ambtelijk is er een breed draagvlak (er wordt reeds 10 jaar aan duurzaamheid gewerkt).
- Er worden nauwelijks middelen gereserveerd voor duurzaamheid. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat vele duurzaamheidsactiviteiten zijn ingebed in de reguliere programma's. Anderzijds is het zo dat overschrijdingen op projecten worden geaccepteerd wanneer projecten worden uitgevoerd conform het duurzaamheidsprogramma (verantwoording achteraf).
- Voor wat betreft de doelstelling energie loopt HDSR achter op Rijnland. Dit heeft deels te maken met de sloop van de zuivering in de stad Utrecht. Waar Rijnland streeft naar energieneutraliteit

in 2025 is dit voor HDSR pas in 2040. Voor wat betreft dGWW rekent HDSR zich tot één van de vijf koplopers.

- Duurzaamheidsagenda, organisatie en draagvlak maken dat duurzaamheid goed is ingebed in de dagelijkse operatie van HDSR en dat er sprake is van een degelijke en structurele aanpak.

3.3.3 Waternet / AGV

Waternet heeft als kernwaarden gedefinieerd: Dienstverlenend, Duurzaam en Doelmatig. Duurzaam wordt vooral vertaald als: 'het niet bijdragen aan klimaatverandering'. In het coalitieakkoord van AGV wordt ook het klimaat als een belangrijkste driver genoemd voor duurzaamheid. Ook wordt gesteld dat duurzaamheid veel kansen biedt, onder andere voor een circulaire economie.

Doelstelling van Waternet / waterschap AGV is om in 2020 klimaatneutraal te zijn voor zowel de eigen processen, maar ook voor materiaal gebonden energie. Voor wat betreft MVO/MWI/dGWW vindt momenteel een strategische discussie plaats, die nog moet leiden tot het integraal invoeren van deze systematieken.

Voor de klimaatdoelstelling zijn vrijwel geen middelen gereserveerd, wel enkele fte. Realisatie verloopt via kredietaanvragen voor specifieke projecten. Eis is terugverdienen binnen levensduur, dus bijna alles wordt goedgekeurd.

Voor innovatie is 1,8M€ gereserveerd. Er is ook een trekker voor innovatie en deelprojectleiders voor 4 thema's: CO₂, verbinding met omgeving, ICT en klimaatadaptatie.

3.3.4 Unie van Waterschappen

Er is gesproken met één van de leden van het team 'Energie'. UvW is intensief betrokken bij het opstellen van het nieuwe Klimaatakkoord (vervolg op het Energieakkoord), waarbij er aan diverse 'tafels' wordt meegepraat. De positie van de UvW bouwt voort op de investeringsagenda 'Naar een duurzaam Nederland – energieneutraal, klimaatbestendig, circulair' die in 2017 door de waterschappen samen met de gemeenten en provincies is gepubliceerd.

Binnen het thema Energie zijn zes expertgroepen samengesteld uit leden van de verschillende waterschappen. Hun focus ligt op zon, wind, warmte, finance & governance, de klimaatmonitor en energie uit warmte. Hieruit volgen bijvoorbeeld behoeften tot lobby binnen de politieke arena. Rijnland heeft één fte gedetacheerd aan het team 'Energie'.

Het Manifest MVI is door het UvW namens de waterschappen ondertekend en is een platform voor kennisuitwisseling. Voor Duurzaam GWW is er een kennistraject uitgevoerd vanuit het UvW. Rijnland pakte dat laatste overigens snel en goed op en werd daarmee koploper qua onderkenning.

Over het algemeen groeit de bewustwording omtrent duurzaamheid. Het debat wordt wel meer politiek gekleurd, zeker sinds de (landelijke) politieke partijen mee mogen doen met de waterschapsverkiezingen.

3.3.5 Omgevingsscan Energie

Het onderwerp Energie wordt door alle waterschappen actief ter hand genomen. Via de Klimaatmonitor van de Unie van Waterschappen worden energieverbruik, -besparingen en -opwek gemonitord en gerapporteerd.

Ook heeft de Rijksoverheid met de gehele sector een MJA energiebesparing gesloten met bijbehorende energie-efficiency plannen. In het Energieakkoord van de Rijksoverheid met alle maatschappelijke sectoren zijn de eerdere afspraken met de Waterschappen overgenomen. Vervolgens is er een Green Deal gesloten tussen de Rijksoverheid en de Waterschappen, waarin 40% energieneutraliteit in 2020 is opgenomen, en 100% energieneutraliteit voor de periode na 2020.

Inmiddels is er Klimaatakkoord in Parijs gesloten, en een Nationaal Klimaatakkoord in voorbereiding, waarin 'Parijs' wordt vertaald naar Nationale doelen voor 2030 (49 tot 55% CO₂-reductie tov 1990).

In reactie op deze toenemende aandacht voor klimaatverandering en de noodzaak om tot een sterke reductie van broeikasgassen te komen, zijn de waterschappen in verschillend tempo begonnen hun beleid aan te scherpen. Een groot aantal waterschappen heeft inmiddels besloten te streven naar klimaat- of energieneutraliteit in 2025. Sommige waterschappen hebben deze doelstelling voor 2020 of 2030 vastgelegd.

Opvallend genoeg heeft HDSR, door ons aangemerkt als actief op het gebied van verduurzaming, nog geen aangescherpt doel voor 2025.

Voor het realiseren van de eigen duurzaamheidsdoelen (m.n. op het gebied van energie-neutraliteit) is samenwerking met gemeenten en provincies nodig. Daarnaast kan het waterschap gemeentes en provincies 'ondersteunen' bij het realiseren van hun klimaatdoelen. Met gemeentes betreft dit vooral TEO en TEA (warmtevoorziening aan nabijgelegen woon- en industriegebieden) en in minder mate op het gebied van zonne- en windenergie (plaatsing duurzame opwek voor energievoorziening aan derden binnen de gemeente (bedrijven, energiecoöperaties, woonwijken), waarbij Rijnland plaatsing van extra vermogen (ten opzichte van de benodigde eigen opwek) kan aanbieden aan de betrokken gemeente. Samenwerking met gemeenten met een hoge ambitie ligt daarbij voor de hand. Opgemerkt zij wel dat na de recente gemeenteraadsverkiezingen beleid en ambitie aan verandering onderhevig zal zijn. Uit een scan van het gemeentelijk beleid op het gebied van energie in het verzorgingsgebied van Rijnland blijkt dat vrijwel alle gemeenten ambitieus zijn. Projecten die door gemeenten concreet genoemd worden (Blue Energy in Katwijk, Groene Cirkels bij de provincie Zuid-Holland, Strategische Samenwerkingsagenda in Haarlemmermeer en Katwijk) sluiten opvallend goed aan bij wat ons tijdens de interviews door Rijnland is gemeld. De samenwerking met gemeenten lijkt effectief te zijn.

Provincies zijn nodig waar het gaat om inpassing van wind (en mogelijk ook zonneweides). De provincie Noord-Holland verleent op dit moment alleen toestemming voor het plaatsen van windturbines als er tegelijkertijd verouderde windmolens worden gesaneerd. De provincie Zuid-Holland heeft slechts een beperkt aantal locaties aangewezen voor wind, slechts één daarvan ligt in het verzorgingsgebied van Rijnland (Valkenburgse meer, Katwijk).

Daarnaast is Rijkswaterstaat actief op het gebied van verduurzaming, waarbij er gestreefd wordt naar benutting van eigen grond (sluizencomplexen, snelwegen, vaarwegen) voor duurzame opwek. Daar waar zuiveringen en gemalen van Rijnland in de directe omgeving van Rijkswegen of andere objecten van Rijkswaterstaat zijn gelegen, is er mogelijk synergie te bereiken m.b.t. het realiseren van zonneweides en windmolens.

3.3.6 Omgevingscan Circulaire Economie

Op het gebied van grondstoffen zijn er landelijke akkoorden tussen de Rijksoverheid en de sector: het grondstoffenakkoord (100% circulaire economie in 2050, medeondertekend door de UvW, opstellende partner; actieplan voor biomassa in de maak) en de transitie-agenda circulair inkopen (vanaf 2023 zullen alle uitvragen van de overheid, landelijk, provinciaal en gemeentelijk circulair zijn, tenzij dit niet (volledig) mogelijk is; medeondertekend door de UvW).

Andere waterschappen/waterleidingbedrijven profileren zich sterker op het gebied van Circulaire Economie: o.a. Waternet, HHNK, Waterschap Veluwe en Vallei. Zie o.a. Stowa website en energie en grondstoffenfabriek. Enkele projecten waaraan andere organisatie in de omgeving van Rijnland wel meedoen:

- Afvalwater en slib bevatten veel grondstoffen die voor terugwinning in aanmerking komen, zoals cellulose, grondstoffen voor biopolymeren en algiinaat. Binnen de energie- en Grondstoffenfabriek wordt kennis gedeeld en worden kansen en knelpunten geïnventariseerd bij wet en regelgeving, subsidies en marktontwikkeling.
- VAZENA (van zeefgoed naar asfalt) worden papiervezels uit toiletpapier in afvalwater gebruikt als grondstof. De papiervezels worden gewonnen als cellulose en kunnen op verschillende manieren worden toegepast, zoals in de wegenbouw als alternatief voor de afdruiptremmer in asfalt. Bij de aanleg van het fietspad bij Jelsum is deze cellulose als afdruiptremmer toegepast.
- het terugwinnen van ammoniumsulfaat lopen uiteen van verbeteren operationele prestaties en voorkomen van problematiek door ongewenste struvietvorming tot het inzetten als meststof en daardoor vermindering van kunstmestverbruik. Technologieën al op de markt zijn onder andere NutriTec® en ByoFlex®.
- 'Strooien met sap uit bermgras, de toekomst' of wegen met sap uit bermgras in plaats van met zout bestrooid kunnen worden. Het is beter voor het milieu om grassap als gladheidsbestrijder te gebruiken. Daarnaast draagt het recyclen van bermgras bij aan de circulaire economie.

3.3.7 Omgevingsscan Duurzaam GWW

De ambitie van de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 is dat betrokken partijen in 2020 in alle relevante GWW-projecten de Aanpak Duurzaam GWW toepassen: in planvorming, aanleg, aanbesteding, beheer en onderhoud. De waterschappen hebben dit concept in 2015 al vanaf de start ingezet voor gemiddeld 33% van de in 2015 afgeronde projecten van meer dan € 0,5 miljoen.

De waterschappen hebben zich door ondertekening van de Green Deal Duurzaam GWW verplicht tot de volgende onderdelen:

- BPKV criteria (Beste Prijs-Kwaliteitsverhouding) te ontwikkelen, duurzaamheid op te nemen in contracten
- Innovatie in de markt te stimuleren
- Een platform te starten, kennis en ervaring te delen, elkaar te helpen verbeteren
- Bestaande relevante programma's ermee af te stemmen en aan te sluiten
- In een vroeg stadium belanghebbenden en marktpartijen te betrekken
- Actief te communiceren hierover en over de behaalde successen

Deze Green Deal wordt momenteel breed gedragen. Gemeenten blijven hierin wel wat achter. De Green Deal voorziet in regelmatig overleg tussen waterschappen uit de Regio West, RWS, de Provincie en het bedrijfsleven dat hieraan deelneemt. In deze 'community of practice' worden ervaringen en leermomenten uitgewisseld. Op het vlak van aandacht en prestaties op het gebied van Duurzaam GWW zijn de zes verschillende waterschappen in de Regio West inmiddels redelijk gelijk verdeeld. Op onderdelen lopen sommigen voorop, bijvoorbeeld expertise binnen stedelijk gebied of op vlak van poldergemalen. De samenwerking wordt gezocht. Vanuit de afdeling projecten wordt contact gezocht of samengewerkt met organisatie Vereniging van Waterbouwers, met technische deskundigen zoals bijvoorbeeld Tauw en met ontwerpbureaus en Gemeenten. Bij de piekberging Haarlemmermeer is ook met bewoners van gedachten gewisseld over duurzaamheid. Bij komende Duurzaam GWW-sessies zal – met de piekberging als voorbeeld - meer met de inwoners worden samengewerkt waarbij er een rol is weggelegd voor de omgevingsmanagers. De Gemeente Haarlemmermeer is een goede partner en wordt gezien als koploper. Ook Gemeenten Leiden en Haarlem zijn actief met duurzaamheid, dit resulteert al in samenwerking.

In 'de waterschapsmarkt van de toekomst' geven partijen aan bereid te zijn vanaf planfase samen te werken met opdrachtgevers als het gaat om het invullen van het Ambitieweb en de

Omgevingswijzer. De Aanpak wordt binnen het hoog water beheers plan (HWBP) al in diverse projectfasen op verschillende wijzen toegepast.

Het waterschap Rivierenland spreekt op haar website in een artikel uit augustus 2015 over de Aanpak Duurzaam GWW in een vijftal proefprojecten waarbij de omgevingswijzer toegepast wordt. In juni 2017 wordt besloten tot de Green Deal Duurzaam GWW.

Het waterschap AGV heeft in de begroting 2018 Duurzaam GWW niet als zodanig opgenomen. Een RKC rapport over het jaar 2016 en met plannen voor 2017 bevat niets expliciet over Duurzaam GWW.

Zie voor provincies en Rijkswaterstaat onder Omgevingsscan MVI.

3.3.8 Omgevingsscan MVI

In het tussen gemeentes, provincies, waterschappen en rijk in 2010 gesloten klimaatakkoord is afgesproken om in 2015 100% duurzaam in te kopen. Uit de Waterschapspiegel 2016 blijkt dat het gemiddelde behaalde percentage 98% is in 2015. Rijnland rapporteert sinds 2015 100% duurzame inkoop. Duurzaam inkopen wordt gemeten over de productgroepen waarvoor de overheid criteria heeft opgesteld. Het jaarlijkse inkoopvolume is 2 miljard euro. Uit onderzoek van De Groene Zaak blijkt echter dat er gewerkt wordt met verouderde minimum normen, en dat er pas voor zeer weinig producten goede criteria en normen zijn voor echt duurzame inkoop. Met het nieuwe Manifest MVI zijn nieuwe afspraken gemaakt.

Hoogheemraadschap Holland Noorderkwartier heeft naar aanleiding van het Manifest MVI 2016-2020 een actieplan MVI 2017-2020 opgesteld. Hierin zijn een aantal transitielijnen, hoofdthema's en voornamelijk kwalitatieve doelstellingen 2020 geformuleerd.

Hoogheemraadschap Delfland heeft medio 2017 een actieplan opgesteld. Hierin worden naast de SDG's (Sustainable Development Goals van de VN) de ISO 20400 en ISO 26000 normen aangehaald. Naast concrete doelstellingen wordt toegelicht hoe MVI in de werkprocessen wordt geïntegreerd, hoe resultaten worden gemeten en enthousiasme bij medewerkers wordt gecreëerd.

Het Waterschap AGV heeft in de begroting 2018 expliciet de Green Deal Circulair Inkopen genoemd met doelstelling 100% duurzame inkoop. Hoe dat precies bereikt gaat worden wordt niet duidelijk gemaakt. Ook een RKC rapport over de resultaten van AGV van het jaar 2016 en de plannen voor 2017 bevat niets expliciet over MVI.

Rivierenland besluit in juni 2017 tot het uitwerken van een actieplan Manifest MVI.

Bij de provincie Noord-Holland wordt Duurzaam GWW geschakeld onder MVI. Het actieplan MVI vloeit voort uit de ondertekening van het Manifest. Daarin is opgenomen: *'in 2019 passen we in alle relevante aanbestedingen van GWW projecten de aanpak Duurzaam GWW toe'*. Ook is voorgenomen het toepassen van de vier tools in de eigen organisatie en in aanbestedingen op klimaatbewust, circulair, biobased en innovatiegericht inkopen. Op al deze terreinen zijn doelstellingen en eerste acties uitgewerkt voor 2017-2020. De provincie heeft zich met het Manifest verplicht jaarlijks hierover te rapporteren. De provincie is tevens ondertekenaar van de Green Deal Duurzaam GWW.

De provincie Zuid-Holland is ondertekenaar van de Green Deal Duurzaam GWW en Green Deal duurzaam inkopen. Zij spreekt in haar stukken over kansen en legt ambities vooral kwalitatief vast. Vanaf 2018 is de aanpak Duurzaam GWW uitgangspunt bij alle aanbestedingen. In de begroting 2018 wordt hiervoor niet een expliciet budget genoemd.

Rijkswaterstaat is ondertekenaar van de Green Deal Duurzaam GWW en partner in de Green Deal Circulair Inkopen. GWW is één van de vier inkoopdomeinen. Sinds 2010 zegt zij 100% duurzaam in te

kopen. Bij aanbestedingen vraagt Rijkswaterstaat functioneel uit voor maximale bevordering van innovatie en past het actief de CO2 prestatieladder en Dubocalc toe. Van 8 projecten staan op haar website ervaringen beschreven.

3.3.9 Omgevingsscan Sociale Duurzaamheid

Interne Sociale Duurzaamheid

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat overheidsorganisaties goede werkgevers zijn. Qua arbeidsvoorwaarden verhouden zij zich in algemene zin positief ten opzichte van private werkgevers. De A&O fondsen publiceren de 'Personeelsmonitor decentrale overheden' waarin de overheidssectoren gemeente, provincies en waterschappen met elkaar worden vergeleken. Hieronder een korte samenvatting van relevante onderwerpen uit het rapport over het jaar 2016, gepubliceerd november 2017:

- verhouding vast/tijdelijk dienstverband: alle sectoren vergelijkbaar
- personeelsopbouw naar geslacht: waterschappen relatief de meeste mannen werkzaam (68% tov 56% provincies en 50% gemeenten)
- leeftijdsopbouw is vergelijkbaar bij alle sectoren: orde grootte 30% van de medewerkers is 55 jaar of ouder
- personeelsopbouw naar dienstjaren: bij waterschappen is 59% van het personeel langer dan 10 jaar in dienst (bij provincies ligt dit percentage op 65%)
- loonsom en loonschaal: bij waterschappen zitten 65% van de medewerkers in het maximum van hun loonschaal (alleen bij provincies ligt dit hoger)
- instroom: de relatieve instroom bij waterschappen is 5,5% 46% hiervan is jonger dan 35 jaar
- uitstroom: de relatieve uitstroom is het laagste bij waterschappen (4,9%), waar het aandeel 60-plussers van alle sectoren het hoogste is (51%)
- uitstroom naar reden: bij waterschappen is met 40% het hoogste percentage uitstroom wegens pensioen. Het percentage vrijwillig vertrek neemt zowel bij waterschappen (van 26% in 2014 naar 33% in 2016) als bij gemeenten toe
- ziekteverzuim: dit is binnen alle sectoren gestegen (voor waterschappen van 4,1% in 2014 naar 4,6% in 2016)

De bevindingen uit de interviews geven ook aan dat Rijnland een goede werkgever is met goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Wanneer we de bevindingen uit de interviews combineren met bovengenoemde personeelsmonitor dan blijkt dat de zorg uitgaat naar vergrijzing van het personeelsbestand en naar de uitstroom en instroom. Gezien de nieuwe wijze van werken (toenemende mate werken van buiten naar binnen) en de nieuwe uitdagingen (met name klimaat) is er een groeiende behoefte aan professionals met specifieke competenties.

Samenwerking met de HBO Centers of Expertise die juist als doelstelling hebben bij te dragen aan de human capital agenda biedt hiervoor goede mogelijkheden. Voor de watersector is het Centre of Expertise Delta Technology uiterst relevant: <https://hz.nl/lectoraten/centre-of-expertise-delta-technology>.

Externe Sociale Duurzaamheid

Uit gesprekken met een bestuurder en een medewerker van De Stichtse Rijnlanden en met AGV/Waternet is gebleken dat er zich vergelijkbare ontwikkelingen afspelen met betrekking tot de relatie met 'de buitenwereld'. Voor het overige wordt sociale duurzaamheid bij de verschillende waterschappen vooral inhoud gegeven via de 'social return' criteria in dGWW en MVI.

4 Beantwoording deelvragen

Op basis van de door ons ontvangen informatie, komen wij tot de volgende antwoorden op de onderzoeksdeelvragen.

Deelvraag 1a. Welk beleid c.q. welke doelen heeft Rijnland geformuleerd met betrekking tot duurzaamheid? Welke prestaties zijn reeds behaald? Ligt het beleid op schema?

Overkoepelend

In het coalitieakkoord 2015 – 2019 heeft het college uitgewerkt wat zij wil bereiken op de primaire taken: de zorg voor waterveiligheid, voldoende water, optimale waterzuivering en schoon en gezond water. In aanvulling daarop heeft het college besloten extra in te zetten op de thema's Participatie, Deregulering, Dienstverlening, Duurzaamheid en Innovatie. In 2016 heeft het college aan de VV nader toegelicht wat onder duurzaamheid wordt verstaan:

- Bij alles wat we doen als waterschap benutten we kansen voor duurzaamheid.
- Ontwikkelingen, initiatieven en maatregelen passen binnen het gedachtegoed van de triple-P: People, Planet, Profit.
- We benoemen voor alle tactische doelen uit WBP5 wat specifieke duurzaamheidskansen zijn en voeren deze uit mits qua bedrijfsvoering haalbaar en verantwoord.
- In het bijzonder letten we daarbij op kansen op het gebied van duurzame energie, duurzaam aanbesteden, klimaatbestendige stad, circulaire economie, biodiversiteit en sociale duurzaamheid ("People").

De eerste twee elementen kunnen samen gezien worden als een overkoepelend visie met betrekking tot duurzaamheid. Deze doelen zijn zeer algemeen van aard en bieden weinig houvast om prestaties te kunnen meten, of om te kunnen evalueren of het beleid op schema ligt.

Om het duurzaamheidsbeleid verder vorm te geven is er in 2017 een strategisch adviseur duurzaamheid aangesteld en is er gewerkt met het bestaande platform duurzaamheid en innovatie, waarmee het duurzaamheidsbeleid met de verschillende programma's wordt afgestemd.

Wij stellen vast dat er met name voor het duurzaamheidsspoor energie concrete kwantitatieve doelen zijn benoemd (en ook behaald), voor de overige sporen zijn met name procesdoelen benoemd. Voor de sporen duurzaam GWW (dGWW) en MVI ligt Rijnland op schema om deze procesdoelen te behalen.

Per spoor

Energie	dGWW	Circulaire Economie	Sociaal	Overig (MVI, wagenpark, kantine)
<p>Oorspronkelijke doelstelling was conform het Klimaatakkoord van de UvW en het Rijk uit 2010: 30% efficiencyverbetering in 2021; 30% CO2-reductie; 30% duurzame opwek. Doelen zijn eind 2016 gehaald. De VV heeft op 28 maart 2018 besloten te streven naar energieneutraliteit voor Rijnland in 2025.</p>	<p>10 mei 2017 heeft de VV besloten om vanaf 2020 de aanpak dGWW als standaardwerkwijze te gaan hanteren voor Rijnlandse projecten groter dan € 500.000,-. Implementatie van de aanpak dGWW is in uitvoering en op schema. Er is nog geen 'stip aan de horizon' m.b.t. dGWW geformuleerd – wat betekent duurzaam GWW concreet?</p>	<p>Nog geen beleid. Er is begonnen met voorzichtige verkenningen op dit gebied (informatieve VV op 11 april 2018). In 2017 is de transitieagenda Circulaire Economie opgesteld door het Rijk en (o.a.) de UvW. Doel is alle inkoop vanaf 2023 circulair, tenzij dit niet mogelijk is. Dient nog in Rijnland te worden verankerd. Raakt aan MVI en dGWW.</p>	<p>Intern: Organisatie-statuut biedt goed uitgangspunt (missie, ambitie en sturingsfilosofie). Nu zaak om hoofdstuk kernwaarden in te vullen. De medewerkers beoordelen Rijnland als een goede werkgever. Medewerkers zijn er trots op 'Rijnlander' te zijn. Complexiteit en onduidelijkheden in toewijzing</p>	<p>Op 22-8-2017 is door het DB besloten te streven naar 'MVI is business as usual' in 2020. Dit sluit aan bij het Manifest MVI 2016-2020 van de UvW en het Rijk. Er is een procesplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen vastgesteld. Op dit moment worden samen met dGWW doelen voor 2020 vastgesteld. We merken op dat er tot nu toe vooral 'procesdoelen' zijn</p>

Deelvraag 1a. Welk beleid c.q. welke doelen heeft Rijnland geformuleerd met betrekking tot duurzaamheid? Welke prestaties zijn reeds behaald? Ligt het beleid op schema?				
	Het beleid is een is een voortvloeisel uit de Green Deal Duurzaam GWW die in januari 2017 mede door Rijnland is ondertekend.	De transitieagenda schetst bovendien de contouren van kringloopsluiting in de Waterketen. Afval als grondstof. UvW is partner in grondstoffenakkoord, dat inzet op volledig circulair in 2050.	verantwoordelijkheden leiden soms tot problemen. Extern: In diverse beleidsdocumenten is het van buiten naar binnen werken vastgelegd. Hieraan wordt op meerdere manieren invulling gegeven, hetgeen tot aanwijsbare resultaten leidt.	geformuleerd, geen 'stip aan de horizon'. Mbt het wagenpark en de catering zijn doelen geformuleerd. Voertuigen worden stapsgewijs vervangen door elektrische. Bij de lopende aanbesteding van de kantine zijn duurzaamheidseisen onderdeel van de uitvraag.

Deelvraag 1b. Hoe verhouden beleid en doelen zich tot bovenliggend beleid en doelen nationaal en internationaal?				
Overkoepelend				
Het duurzaamheidsbeleid van Rijnland sluit bij vrijwel alle thema's aan bij bovenliggende nationale doelen, Rijnland loopt daarmee goed in de pas met nationale duurzaamheidsdoelen per thema, met uitzondering op het gebied van de Circulaire Economie. De overkoepelende visie op duurzaamheid is echter niet gerelateerd aan nationale of internationale doelen.				
Per spoor				
Energie	dGWW	Circulaire Economie	Sociaal	Overig (MVI, wagenpark, kantine)
Met het recente besluit over energieneutraliteit loopt Rijnland voorop ten opzichte van nationaal beleid, maar het besluit zal naar verwachting in de pas lopen bij het nieuwe Klimaatakkoord dat in de maak is. Het beleid van Rijnland sluit aan bij het internationale Klimaatakkoord van Parijs.	Het beleid is een voortvloeisel uit de Nationale Green Deal Duurzaam GWW die in januari 2017 mede door de UvW is ondertekend.	Rijnland loopt achter ten opzichte van overkoepelend landelijk beleid (transitieagenda Circulaire Economie en Grondstoffenakkoord).	Rijnland loopt in de pas met landelijke arbeidsvoorwaarden binnen de sector en met de afspraken die in het kader van de participatiewet met de waterschappen zijn gemaakt. Afspraken uit de nieuwe Wet Banenafpraak moeten nog ingevuld worden.	Rijnland werkt conform de afspraken uit het Manifest MVI 2016-2020 van de UvW en het Rijk. Met betrekking tot het wagenpark en de kantine loopt Rijnland voorop ten opzichte van nationaal beleid.

Deelvraag 2a. Welke middelen zijn er voor dit beleid beschikbaar gesteld? Hoe ziet de 'duurzaamheidsbegroting' er meerjarig uit?				
Overkoepelend				
<p>Middelen zijn de inzet van 1 fte (strategisch adviseur duurzaamheid*) en jaarlijks 300k€ vanuit BOD voor externe ondersteuning (uit MJP 2018-2021). Daarnaast zijn er in de exploitatie 2018 middelen (k€ 200) gereserveerd voor klimaatverandering, waterbewustzijn en campagnes hieromtrent. Specifiek voor duurzaamheid is een bedrag van k€ 50 opgevoerd.</p> <p>Daarnaast kent Rijnland al enige jaren een platform duurzaamheid en innovatie. Dit platform bestaat uit een directeur, 4 tot 5 managers en 2 adviseurs. Dit platform bespreekt (5x per jaar) allerlei issues mbt duurzaamheid en innovatie.</p> <p>* De beschikbare capaciteit was tijdelijk minder dan gepland.</p>				
Per spoor				
Energie	dGWW	Circulaire Economie	Sociaal	Overig (MVI, wagenpark, kantine)
<p>Voor het huidige energiebeleid (30-30-30) zijn de volgende middelen beschikbaar gesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0,7 fte procesleider energie, 0,3 fte beleidsadviseur / projectmanager energie (voor huidig en nieuw beleid). - de bouw van zonneweide Katwijk - het operationeel houden van eigen wkk's - Energiebesparende maatregelen in ontwerp en beheer van eigen installaties - Inkoop van windenergie vanaf 1-1-2019. <p>In MJP 2018-2021 4 fte voor energieteam en 7,5 mln€ investering en 2,1 mln € exploitatie tot 2020 (tbv additionele zonneweide). Verdere opschaling van middelen voor nieuw beleid dient in komende MJP 2019-</p>	<p>Investeringen in dGWW dienen per project / kredietaanvraag gefinancierd te worden. Voor het aanjagen van het onderwerp dGWW zijn bij een aantal medewerkers resultaatafspraken opgenomen in hun doelen voor 2018. In totaal is de inzet ca. 0,9 fte.</p>	<p>In de programmabegroting 2017 is een gecombineerde post opgenomen voor o.a. de Energiefabriek ad k€ 710 in 2017, k€ 245 in 2018 en k€ 100 in 2019 (binnen het programma Waterketen). In de programmabegroting 2018 is deze post echter niet meer opgenomen. Volgens geïnterviewden zijn er geen specifieke middelen voor de energie- en grondstoffenfabriek begroot. In het MJP 2018-2021 is in het programma Waterketen opgenomen een post ad. 100 k€ (2018) t.b.v het onderdeel 'verduurzamen de verwerking van afvalwater en hergebruiken van het afvalwater'. Dit heeft o.a. betrekking op het onderwerp CE.</p>	<p>Intern: 5.000€/5 jaar voor opleiding/ persoonlijke ontwikkeling per medewerker Extern: geen expliciet budget, wel 5 relatiemanagers</p>	<p>MVI valt binnen het reguliere takenpakket van de afdeling inkoop (geschatte inzet 0,5 fte). Wagenpark en kantine moeten binnen de reguliere exploitatiebegroting verduurzaamd worden.</p>

Deelvraag 2a. Welke middelen zijn er voor dit beleid beschikbaar gesteld? Hoe ziet de 'duurzaamheidsbegroting' er meerjarig uit?				
2022 vastgelegd te worden (o.a. TEO, TEA en Blue Energy).				

Uit bovenstaande informatie leiden wij voor 2018 de volgende globale duurzaamheidsbegroting af.

Duurzaamheidsbegroting 2018					
Spoor	Operationeel (fte)	Operationeel (k€)	Bron:	Investeringsbudget	Bron
Overkoepelend	1 fte	50 k€	Exploitantiebegroting 2018		
Energie	1 fte, additionele functie dzh 1 fte detachering bij UvW			2 mln€ opwekking 1 mln€ besparing tevens in reguliere investeringskredieten	Prog. Begr. 2017
	+3 fte	700 k€	Opgave energieteam	2,5 mln€	Opgave energieteam
dGWW	ca. 0,9 fte in reguliere functies	--		onbekend; in reguliere investeringskredieten	
Circulaire Economie	--	100 k€	MJP 2018-2021		
Sociaal	--				
Overig	MVI: ca. 0,5 fte in reguliere functies	Wagenpark en kantine: In reguliere exploitantiebegroting			
TOTAAL	6 fte	850 k€		2,5 mln€	

Deelvraag 2b. Hoe verhouden de beschikbare middelen zich tot het beleid en de daarbinnen geformuleerde doelen?				
Overkoepelend				
Het overkoepelend budget voor integrale duurzaamheid wordt toereikend geacht, gezien ook de budgetten die andere (koploper) waterschappen hiervoor reserveren, maar de langdurige afwezigheid van de strategisch adviseur duurzaamheid maakt effectieve ontwikkeling van beleid en sturing op doelen lastig.				
Per spoor				
Energie	dGWW	Circulaire Economie	Sociaal	Overig (MVI, wagenpark, kantine)
Indien het voorstel voor de benodigde middelen wordt overgenomen in de MJP 2019 - 2022, dan zijn er voldoende middelen te beschikking.	Het is begrijpelijk dat investeringen in dGWW worden beoordeeld binnen de reguliere kaders van kredietaanvragen. Tijdelijk extra capaciteit om beleid in de organisatie te verankeren (informereren en kennisontwikkeling medewerkers) is wenselijk. Door 1 fte beschikbaar te maken voor een periode van 2 à 3 jaar kunnen medewerkers worden begeleid in het zich eigen maken van het opstellen en beoordelen van alternatieve investeringsvoorstellen met een duurzaam karakter.	Eerst dient beleid te worden geformuleerd. Daarna kunnen benodigde middelen worden vastgesteld.	Gezien de resultaten lijkt hier een goed evenwicht te bestaan tussen beleid en middelen.	MVI: zie dGWW. Tijdelijk extra capaciteit om beleid in de organisatie te verankeren (informereren en kennisontwikkeling medewerkers) is wenselijk (zie onder dGWW). Wagenpark, kantine: het is begrijpelijk dat duurzaamheidsmaatregelen uit de exploitatiebegroting dienen te worden gefinancierd. De noodzaak voor extra budget, bijvoorbeeld voor het vieren van successen, is zeer beperkt.

Deelvraag 3. Welke waterschappen nemen een koploperspositie in op het gebied van duurzaamheid in zijn algemeenheid en energie in het bijzonder? Welke bestuurlijke afwegingen worden daarbij gemaakt?

Overkoepelend

Er is veel afstemming en kennisoverdracht binnen UvW, waardoor het duurzaamheidsbeleid van de waterschappen onderling goed op elkaar aansluit. Dit is met name het geval op beleidsterreinen waarvoor in UvW-verband afspraken met het Rijk zijn gemaakt (Klimaatakkoord, Grondstoffenakkoord) .

Toch zijn er koplopers per onderwerp, hoewel het beeld wisselend is. HDSR heeft een integrale visie, uitgangspunten en programma vastgelegd in de zgn. duurzaamheidsagenda. Andere koplopers zijn, Waternet, Vallei & Veluwe. Veel waterschappen zijn nog bezig het positioneren van duurzaamheid (o.a. Delfland, Rivierenland).

Uit het onderzoek blijkt dat de volgende factoren bijdragen aan een succesvol duurzaamheidsbeleid:

- duurzaamheid is expliciet als kernwaarde benoemd;
- een coördinator duurzaamheid met autoriteit en mandaat;
- een concrete aanpak (duurzaamheidsprogramma), met doelen en indicatoren;
- een organisatievorm met betrokkenheid van alle afdelingen / programma's.

Bestuurlijke afwegingen zijn wisselend: Klimaatakkoord van Parijs wordt genoemd als ankerpunt (HDSR), maar ook Circulair (incl. klimaat; Delfland, V&V). Duurzaamheid is in het algemeen bij een coördinerend bestuurder belegd, met betrokkenheid van verschillende programma's / verantwoordelijke bestuurders.

Per thema

Energie	dGWW	Circulaire Economie	Sociaal	Overig (MVI, wagenpark, kantine)
HDSR, AGV/Waternet, HHNK, Delfland, Vallei & Veluwe; na vaststelling van het beleid 'energieneutraliteit in 2025' behoort ook Rijnland tot de koplopers.	HDSR, Rijnland, Rivierenland	AGV/Waternet, HHNK, Delfland, Vallei & Veluwe		

Deelvraag 4. Wat zijn kansrijke ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid in zijn algemeenheid en energie in het bijzonder binnen het werkgebied van Rijnland bij andere overheden, het regionale bedrijfsleven en overige maatschappelijke partners? Wat kan Rijnland effectief inzetten?

Overkoepelend

Toenemende maatschappelijke aandacht van klimaatverandering en verduurzaming van de energievoorziening bieden goede kansen voor samenwerking met overheden en het bedrijfsleven. Op energiegebied zal de uitfasering van aardgas leiden tot een grote vraag naar duurzame warmte, waardoor Rijnland goede kansen krijgt om de mogelijkheden van TEO en TEA te ontwikkelen. Samenwerking met gemeenten is daarvoor cruciaal. Daarnaast heeft Rijnland veel terreinen die geschikt zijn voor opwekking van duurzame energie door derden (wind, zonneweides, warmte). Ook hiervoor is samenwerking met gemeenten en provincies nodig.

De toenemende aandacht voor de circulaire economie biedt kansen voor het verduurzamen van GWW en het sluiten van materiaalkringlopen, waarbij afval wordt gezien als een grondstoffenbron. Het benutten van eigen terreinen, eigen energie en eigen afval als grondstof vraagt echter wel om een heldere positionering. Is Rijnland energieleverancier en grondstoffenleverancier, of faciliteert zij vooral derden om energie- en materiaalstromen te ontginnen en verkopen?

Per spoor

Energie	dGWW	Circulaire Economie	Sociaal	Overig (MVI, wagenpark, kantine)
<p>Klimaatakkoord en de wens tot uitfasering van aardgas zijn kansrijke ontwikkelingen. Hierdoor kan er vraag komen naar duurzame opwek op terreinen van Rijnland, en nemen de kansen voor benutting van TEO en TEA toe (warmtenetten naar aangrenzende woonwijken en bedrijfsterreinen).</p>	<p>De Green Deal dGWW voorziet in regelmatig overleg tussen waterschappen uit de Regio West, RWS, de provincie en het bedrijfsleven dat hieraan deelneemt. In deze ‘community of practice’ worden ervaringen en leermomenten uitgewisseld. Vanuit de afdeling projecten wordt contact gezocht of samengewerkt met uitvoerende partijen, met technische deskundigen en met ontwerp bureaus en gemeenten. Vanuit klimaatverandering kan er een goede samenwerking met gemeenten gerealiseerd worden, zo laten projecten in Leiden, Gouda en Haarlemmermeer zien.</p>	<p>De toenemende maatschappelijk aandacht voor circulaire economie en hergebruik van afval als grondstof, leidt tot kansen voor Rijnland om in samenwerking met innovatieve bedrijven te werken aan het omzetten van afvalstromen binnen het waterschap naar nieuwe materialen en producten.</p>	<p>De A&O fondsen publiceren de ‘Personeelsmonitor decentrale overheden’ waarin de overheidssectoren gemeente, provincies en waterschappen met elkaar worden vergeleken. De bevindingen uit de interviews geven ook aan dat Rijnland een goede werkgever is met goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Wanneer we de bevindingen uit de interviews combineren met bovengenoemde personeelsmonitor dan blijkt dat de zorg uitgaat naar vergrijzing van het personeelsbestand en naar de uitstroom en instroom. Gezien</p>	<p>In het tussen gemeentes, provincies, waterschappen en rijk in 2010 gesloten klimaatakkoord is afgesproken om in 2015 100% duurzaam in te kopen. Uit de Waterschapspiegel 2016 blijkt dat het gemiddelde behaalde percentage 98% is in 2015. Rijnland rapporteert sinds 2015 100% duurzame inkoop. Uit onderzoek van De Groene Zaak blijkt echter dat er gewerkt wordt met verouderde minimum normen, en dat er pas voor zeer weinig producten goede criteria en normen zijn voor echt duurzame inkoop. Andere waterschappen hebben MVI gecombineerd met Circulair Inkopen en dGWW in</p>

Deelvraag 4. Wat zijn kansrijke ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid in zijn algemeenheid en energie in het bijzonder binnen het werkgebied van Rijnland bij andere overheden, het regionale bedrijfsleven en overige maatschappelijke partners? Wat kan Rijnland effectief inzetten?				
			<p>de nieuwe wijze van werken (toenemende mate werken van buiten naar binnen) en de nieuwe uitdagingen (met name klimaat) is er een groeiende behoefte aan professionals met specifieke competenties. Samenwerking met de HBO Centers of Expertise die juist als doelstelling hebben bij te dragen aan de human capital agenda biedt hiervoor goede mogelijkheden. Voor de watersector is het Centre of Expertise Delta Technology uiterst relevant: https://hz.nl/lectoraten/centre-of-expertise-delta-technology.</p>	<p>één doelstelling.</p>

Bijlage 1 Geraadpleegde documenten

Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2017 – 2020 (waarin opgenomen het implementatieplan Green Deal Duurzaam GWW 2.0); HHNK, 2017
'Ambitieweb baggerprojecten', Megaborn, dec 2017 en 'Handleiding Ambitieweb'
Coalitieakkoord bestuur 2015 – 2019, Samen werken aan water
BURAP-2/2016 Tweede bestuursrapportage over 2016, Corsanummer 16.083915
BURAP-1/2017 Eerste bestuursrapportage over 2017, Corsanummer 17.034925
BURAP-2/2017 Tweede bestuursrapportage over 2017, Corsanummer 17.082499
Duurzaamheidsagenda Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, deel 1: Visie en uitgangspunten en deel 2: Programma
'Evaluatie Aanpak duurzaam GWW', Corsanummer 17.006825
Informatieve VV 'Wat u altijd al wilde weten over de Circulaire Economie', 11 april 2018, Corsanummer 18.036804
Klimaatmonitor Waterschappen, verslagjaar 2016, Arcadis, december 2017
Meerjarenperspectief 2018-2021, Corsanummer: 17.044715
'Op weg naar een energieneutraal Hoogheemraadschap van Rijnland in 2025', CE Delft, oktober 2017, Afman c.s
'Organisatie Statuut, werking van de ambtelijke organisatie', jan 2018, Corsanummer 17.058742
Overzicht clusters ('smoelenboek') 18 februari 2018
Personeelsmonitor Decentrale Overheidssectoren 2016, A&O fondsen, nov 2017
Procesplan MVI 2017 – 2020, Corsanummer 17.049284
'Programmabegroting 2017', Corsanummer 16.033955
'Programmabegroting 2018', Corsanummer 17.082574
'Programma Jaarverslag 2015', Corsanummer 16.021360
'Programma Jaarverslag 2016', Corsanummer 17.033988
'Stand van zaken Duurzaamheid', 31 oktober 2017, Simone Kraan
Van -Delf -sprekend: Waardevol betrokken; Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen Juli 2017; Hoogheemraadschap van Delfland
VV-Beeldnota, Beeldvorming Aanpak Energieneutraliteit Rijnland, Corsanummer 17.066762
VV-Besluitnota, Energieneutraliteit, Corsanummer 18.007730
VV-Besluitnota Evaluatie Aanpak Duurzaam GWW (grond-, weg- en waterbouw), Corsanummer 17.007405
VV-Opinienota, Energieneutraal Rijnland 2025, Corsanummer 17.110148
'Waterbeheerplan 5 2016 – 2021', versie 5.1 en bijlagen, waaronder 'Visie op duurzaamheid'

Websites

Naam	Onderwerp
https://www.rijnland.net/	Rijnland
https://www.pianoo.nl/	MVI, sociale duurzaamheid
www.waterinnovatieprijs.nl	Innovatie
https://www.onswater.nl/	Communicatie Waterschappen
www.stowa.nl	Innovatie
www.efgf.nl	Energie en Grondstoffenfabriek
https://waterwindow.nl/visits	Innovatie

<https://www.uvw.nl/wp-content/uploads/2014/02/Position-paper-waterschappen-en-circulaire-economie.pdf>

<https://nl.wikipedia.org/wiki/Struviet>

<http://www.ioniqa.com/products/>

<https://www.uvw.nl/vereniging/commissies/>

<https://www.kivi.nl/uploads/media/568abd548459e/Fosfaatregwinning%20uit%20slib.pdf>

www.ecophos.be

fosfaat

<https://www.h2owaternetwerk.nl/>

diverse nieuwsitems

Bijlage 2 Overzicht van geïnterviewde personen (Rijnland)

Cees de Booy
Timo van Tilburg
Fons Dekkers
Marja van Keulen
Maycke van Roorda, Stefan Boogaard en Jelle Steinmeijer
Paul Versteegh
Jolande van Hengel
Frank Zaalberg
Erwin de Groot
Jeroen Haan
Martine Leewis
Gert van der Kooij
Henno van Dokkum en Erik van der Meer

Bijlage 3 gehanteerde vragenlijst

1. Plek in de organisatie, taken, verantwoordelijkheden
2. Beleid en doelen
 - 2a. Welk beleid/doelen heeft Rijnland geformuleerd? Hoe zijn deze doelen vastgelegd? (Besluit, Ambitie, Green Deal, enz.)
 - 2b. Welke prestaties zijn al behaald?
 - 2c. Ligt Rijnland op schema, gaan de doelen gehaald worden?
3. Middelen
 - 3a. Welke middelen zijn ter beschikking gesteld (geld, inzet medewerkers, ...) Voor welke periode (één jaar of meerjarig)
 - 3b. Hoe verhouden zich deze middelen tot het geformuleerde / gewenste beleid?
 - 3c. Hoe ziet je verlanglijstje eruit? Wat voor extra middelen zouden wenselijk zijn?
4. Omgeving
 - 4a. Wat doen andere waterschappen op dit gebied? Wie zijn de koplopers?
 - 4b. Hoe sluiten ambities, plannen en gerealiseerde doelen van Rijnland aan bij de sector. Is Rijnland koploper in de Unie van Waterschappen? Of hekkensluiter?
 - 4c. Welke bedrijven en (burger-) organisaties zijn betrokken bij de ambities, plannen en doelen?
5. Kansen
 - 5a. Wat zijn kansrijke ontwikkelingen, in het werkgebied van Rijnland of daarbuiten?
 - 5b. Bij welke organisaties zou Rijnland aan moeten sluiten om deze kansen te verzilveren?
 - 5c. Als het aan MIJ lag,
6. Sociale duurzaamheid
 - 6a. Is Rijnland een aantrekkelijke werkgever. Hoe zit het met autonomie, empowerment, verantwoordelijk diep in de organisatie leggen, aandacht voor medewerker ontwikkeling (pop), enz.?

Bijlage 4 Koppeling duurzaamheid naar programma's

Bestuurlijk programma	project
Waterveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Piekberging Haarlemmermeer • IJsseldijk bij Gouda / CO2 prestatieladder • Klimaatbestendige Rijndijk • dGWW
Voldoende water	<ul style="list-style-type: none"> • Circulair gemaal Katwijk • dGWW standaard voor projecten groter dan 500k€ • Green Deal Duurzaam GWW • Smart polder
Schoon en gezond water	<ul style="list-style-type: none"> • Natuurvriendelijke oevers • Zwemwater / waterkwaliteit • KRW
Waterketen	<ul style="list-style-type: none"> • Zuivering als kerntaak • Fosfaat terugwinning uit geconcentreerde retourstromen die vrijkomen bij slibontwatering • fosfaat terugwinning uit de as van verbrande slibkoek • Pilots medicijnresten
BOD / programma overstijgend	<ul style="list-style-type: none"> • Toerekenen van energetische prestaties van HVC • eigen energie-efficiency • Duurzame opwek projecten • Inkoop windenergie • Zonneweides • Windenergie opwekking • TEO • TEA • Blue Energy • 'Groene Cirkels' Energie en Grondstoffen Fabriek • Schiphol Trade Park • Stowa onderzoeksprojecten fosfaat, cellulose, bioplastics, biomassa en algiinaat • Energiefabriek Haarlem • Duurzaam aanbesteden • CO2 neutraliteit • organisatie statuut / sociale duurzaamheid • Strategische Personeel Planning / sociale duurzaamheid • Omgevingsmanagers • Relatiebeheerders • Klimaatverandering en -adaptatie • Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) • Transitie-agenda circulair inkopen voor de overheid • Manifest MVI 2016-2020 • Strategische Samenwerkingsagenda's