

IMPLEMENTATIE STRATEGIE DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCHAP WATERSCHAPPEN - CONCEPT PLAN VAN AANPAK -

Dit document is het plan van aanpak van de Unie om te komen tot implementatie van de 3 pijlers van de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap bij de waterschappen. Het idee van deze aanpak stoelt op het samen optrekken, inspireren, leren en delen met elkaar.



Inhoudsopgave

Versiebepaling	3
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding voor plan van aanpak	4
1.2 Doel	4
1.3 Definities en Positionering	5
1.4 Doorlooptijd	6
2 Methode - Generieke opzet	7
2.1 Formats	7
2.2 Doelgroep: Coördinatoren DOW	7
2.3 Communicatie	7
3 Sjabloon implementatieplan Waterschappen	8
3.1 “We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar”.	8
3.1.1 Hoe maken we onze ambities concreet?	9
3.1.2 Doelen concretiseren, effect-resultaatsdoelen, inspanningen	11
3.2 “We werken Samen”	13
3.2.1 Governancestructuur Waterschappen	14
3.2.2 Samenwerking met de markt	16
3.3 “We zijn transparant en aanspreekbaar op resultaten”.	17
3.3.1 Concretiseren doelstellingen naar KPI's	19
3.3.2 Uitwerken monitoringsplan	19
3.3.3 Transparante publicatie	20



VERSIEBEPALING

16-02-2022 - Versie 1.0

01-03-2022 - Versie 2.0

09-03-2022 - Versie 2.1 – HvM

30-03-2022 – Versie 2.2 – LK en MR opm. waterschappen verwerkt

1 INLEIDING

Met dit plan van aanpak geeft de Unie concrete handvatten voor de implementatie van de drie pijlers van de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen 2022 – 2030 bij de waterschappen.

Duurzaam Opdrachtgeverschap bij Waterschappen (DOW) is een traject voor de transitie van duurzaam inkopen naar duurzaam opdrachtgeverschap bij de waterschappen zoals mede wordt beoogd in het Meerjarenplan MVI van het Ministerie van IenW en verder ook is aanbevolen in de kwalitatieve evaluatie van de Green Deal Duurzaam GWW 2.0. Om dit te bewerkstelligen is een gezamenlijke aanpak nodig van en met de waterschappen en de Unie van Waterschappen. Dit plan beschrijft deze gezamenlijke aanpak.

Samen vormgeven aan de transitie naar Duurzaam Opdrachtgeverschap vraagt een verandering in denken en handelen en een nieuwe uitdagende werkwijze voor iedereen in onze sector van bestuurder, directeur tot de inkoopadviseurs en projectleiders.

1.1 AANLEIDING VOOR PLAN VAN AANPAK

De aanleiding voor het opstellen van een plan van aanpak is tweeledig:

Advies van de WBDD richting de CBCF

Tijdens bespreking van de strategie DOW in de WBDD is de Unie verzocht een plan van aanpak te maken ter ondersteuning van de waterschappen om te komen tot een implementatie van de strategie bij de waterschappen.

Wens vanuit de waterschappen

De waterschappen hebben aangegeven ondersteund te willen worden bij het opstellen van een implementatieplan. Daarbij is ook aangegeven dat de Unie een faciliterende en verbindende rol heeft. De Unie geeft met dit plan van aanpak hieraan gehoor.

1.2 DOEL

Het doel van dit plan van aanpak is het bieden van handvatten, voorbeelden en inspiratie ter ondersteuning bij het vertalen en concretiseren van de drie pijlers uit de strategie DOW naar een eigen implementatieplan van het waterschap. Deze drie pijlers zijn:

1. We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar;
2. We werken samen;
3. We zijn transparant en aanspreekbaar op resultaten.

De doelstellingen voor de waterschappen die we met de strategie DOW willen realiseren zijn:

Klimaatakkoord 2019

- 2050: 95% CO₂-reductie t.o.v. 1990
- 2030: 49%-55% CO₂-reductie t.o.v. 1990
- 2030: Streven naar klimaatneutrale en circulaire GWW-projecten

Grondstoffenakkoord 2017

- 2050: 100% circulair
- 2030: 50% reductie primair grondstoffen gebruik

- 2030: Circulaire bouweconomie:
 - 100% circulair aanbesteden GWW in 2030
 - 100% circulair uitvragen in 2023

Sociaal akkoord 2013

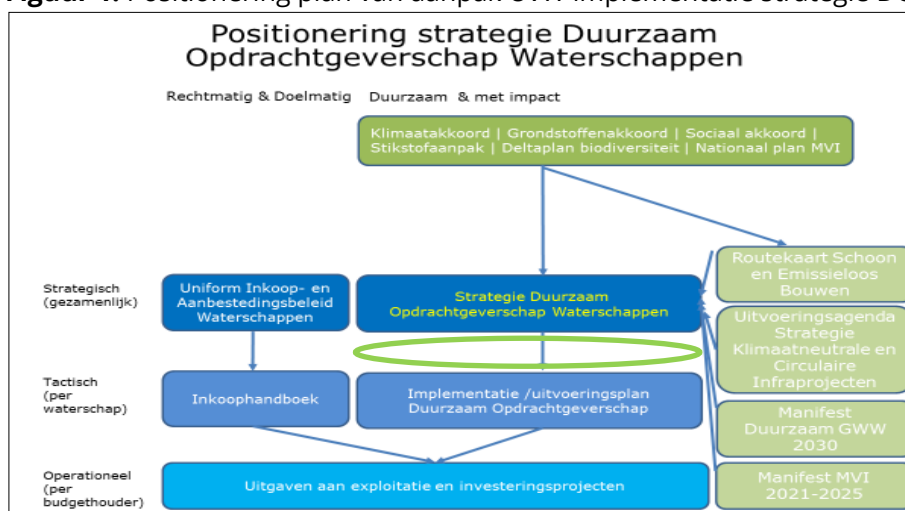
- Arbeidsparticipatie stimuleren. Indicatief quotumpercentage is 2,95% van aantal verloonde uren (Aantal fte * 36 uur) in 2023

1.3 DEFINITIES EN POSITIONERING

Plan van aanpak Unie van Waterschappen:

Plan met diverse ondersteunende activiteiten om te komen tot een implementatieplan voor het eigen waterschap van de strategie DOW. Het idee van deze aanpak stoelt op het samen optrekken, inspireren, leren en delen met elkaar.

Figuur 1: Positionering plan van aanpak UwW implementatie strategie DOW.



Implementatieplan Waterschappen:

De door het waterschap zelf geïdentificeerde stappen om te komen tot implementatie van de strategie DOW bij het eigen waterschap.

Figuur 2: Positionering implementatieplan Waterschappen.



Uitvoeringsprogramma Unie van Waterschappen:

De samenstelling van acties bedacht door de Unie van Waterschappen mede gebaseerd op de geïdentificeerde stappen door de waterschappen, verbonden aan externe programma's en manifesten.

Duurzaam opdrachtgeverschap:

De wijze waarop het waterschap ten aanzien van verantwoordelijkheden en duurzame ambities de interactie met de markt, intern en extern, vormgeeft en ten uitvoer brengt. (naar: Hermans, 2017)

Opdrachtgever:

Diegene binnen de ambtelijke organisatie die (eind)verantwoordelijk is voor de opdracht en een belangrijke verantwoordelijkheid heeft in het bewaken van de daadwerkelijke realisatie van de gestelde ambitie(s) van het bestuur.

Opdrachtnemer:

De marktpartij die de opdracht of het project uitvoert en de beoogde impact voor een belangrijk deel realiseert.

1.4 DOORLOOPTIJD

Het implementeren van de strategie DOW in de waterschappen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit plan van aanpak is geenszins compleet of in beton gegoten en is daarmee een levend document. Het plan focust op de doelen van 2022 tot en met 2030 en ieder waterschap kiest daarbij zijn eigen snelheid en tijdspad. Dit document vormt een basis maar kan ook als aanvulling worden gezien op bestaande aanpakken bij waterschappen. Maak vooral gebruik van wat er al is.

2 METHODE - GENERIEKE OPZET

Voor het plan van aanpak gaan we uit van een generieke opzet. Hiervoor gebruiken we de drie pijlers uit de strategie DOW als basis:

1. We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar;
2. We werken samen binnen ons waterschap, met andere waterschappen en met marktpartijen en andere organisaties;
3. We zijn transparant en aanspreekbaar op resultaten.

De ideeën, inspanningen en stappen die ontstaan uit het plan van aanpak kunnen vervolgens worden gesynchroniseerd met bestaande werkzaamheden of programma's binnen het waterschap.

In dit plan van aanpak behandelen we twee soorten perspectieven:

1. Het implementatieplan van de waterschappen (hoofdstuk 3)
2. Het uitvoeringsprogramma van de Unie van Waterschappen (Hoofdstuk 4)

2.1 FORMATS

Formats in dit plan van aanpak zijn voorbeelden die kunnen worden gebruikt door de waterschappen of de Unie van Waterschappen. Andere formats of inzichten worden op de website geplaatst.

2.2 DOELGROEP: COÖRDINATOREN DOW

Inmiddels heeft bijna ieder waterschap een coördinator Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen (**Zie bijlage 1**). Zij zijn het aanspreekpunt voor de Unie en de waterschappen met betrekking tot de implementatie van de strategie.

Deze coördinatoren komen o.l.v. de Unie iedere 4-6 weken (digitaal) bijeen. Naast elkaar informeren over de laatste stand van zaken, komt er ook een inhoudelijk onderwerp uit de strategie aan bod. Waterschappen die ervaring hebben op de betreffende inhoud worden gevraagd hun kennis en ervaring te delen. De relatie Unie - coördinatoren is een wisselwerking en gaat over onderling ervaringen uitwisselen, sparren over de volgende stappen, implementatie en best practices.

2.3 COMMUNICATIE

Op de website van de Unie is op 13 december 2021 een aparte pagina voor de strategie DOW gemaakt waar onder andere de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen 2021 – 2030 zal worden geplaatst na besluitvorming op 1 april 2022 in de Ledenvergadering van de Unie.

3 SJABLOON IMPLEMENTATIEPLAN WATERSCHAPPEN

In dit hoofdstuk wordt het plan van aanpak langs de drie pijlers van Duurzaam Opdrachtgeverschap uitgewerkt als sjabloon voor de implementatie van de strategie bij de waterschappen

3.1 “WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN HANDELEN HIERNAAR”.

Deze pijler beschrijft dat voor duurzaamheid het nodig is dat vóóraf wordt nagedacht over de aspecten van de opdracht die de meeste maatschappelijke meerwaarde kunnen opleveren. Pas dan kunnen afgewogen keuzes worden gemaakt en beslissingen worden genomen en kan bij (aan)bestedingen naar de specifieke omstandigheden op een bepaalde markt worden gekeken.

Het doel van deze pijler is dat de ambities van het waterschap ten aanzien van duurzaamheid voor iedereen duidelijk zijn en dat er ook hiernaar wordt gehandeld.

Hiervoor is het nodig dat binnen ieder waterschap de ambities op duurzaamheid scherp worden geformuleerd, (tussen)doelen concreet worden gemaakt en een overzicht wordt gemaakt van de activiteiten en inspanningen die dienen te leiden tot het behalen van de (tussen)doelen. Hieronder een voorbeeld van een format ter inspiratie (**zie bijlage 2 voor Excel versie**).

Tabel 1: Format pijler 1: Doel/Ambitie/Inspanningen (waterschap en de Unie)

Doel (Pijler)	1. We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar		
Ambitie	1. Formuleren ambities	2. Concretiseren doelen	3. Inspanningen / activiteiten n.a.v ambities en doelen
Inspanningen vanuit waterschap	Toepassen van het ambitieweb (op verschillende niveaus) om ambities van het waterschap te prioriteren	SMART geformuleerde tussendoelen 2025 voor de werkzaamheden, projecten en inkooptrajecten (Hier kunnen	Overzicht van de activiteiten en inspanning die gezamenlijk moeten leiden tot het behalen van de tussendoelen
		Impactanalyse / nulmeting doen	Altijd zoeken naar mogelijkheden tot innovatie.
			Toepassen van eisen of gunningscriteria op percentage van aanbestedingen.
			Toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in de relevante productgroepen.
			MKI/DuboCalc trainingen + toepassen in projecten

Doel (Pijler)	1. We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar		
Ambitie	1. Formuleren ambities	2. Concretiseren doelen	3. Inspanningen / activiteiten n.a.v ambities en doelen
Inspanningen Unie	Uiteenzetten van de verschillende doelen in de sector en overzicht creëren, zodat ambities overzichtelijker geformuleerd kunnen worden	Vertaling van routekaarten transitiepaden KCI en SEB	Voorzet plan van aanpak duurzaam opdrachtgeverschap opstellen
	SDOW bijeenkomst organiseren ter inspiratie aanpak	Impactanalyse / nulmeting organiseren	Organiseren masterclasses duurzaam opdrachtgeverschap
	Bestuurlijke traject bij de Unie en het aanhaken van bestuursleden.	Ondersteunen bij het concretiseren van de algemene doelstellingen en deze vertalen naar tussendoelen voor de werkzaamheden, projecten en inkoopopdrachten.	

Een voorbeeld van een inspanning (Unie) die bij het concretiseren van de doelen staat is de Impact analyse van clusters & productgroepen. Resultaat is de tabel met indicatieve milieu, sociale en innovatie impact inkooppakketten voor de waterschappen: Door te focussen op high impact inkooppakketten kunnen we als waterschappen sneller stappen zetten en komen onze doelstellingen dichterbij.

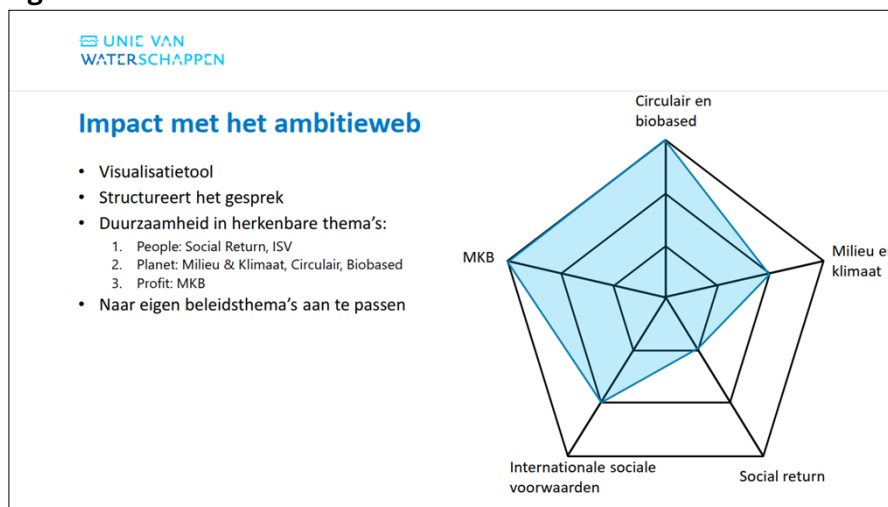
Een aantal ambities en inspanningen die leiden tot invulling van de bovenstaande pijler zijn hieronder in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

3.1.1 HOE MAKEN WE ONZE AMBITIES CONCREET?

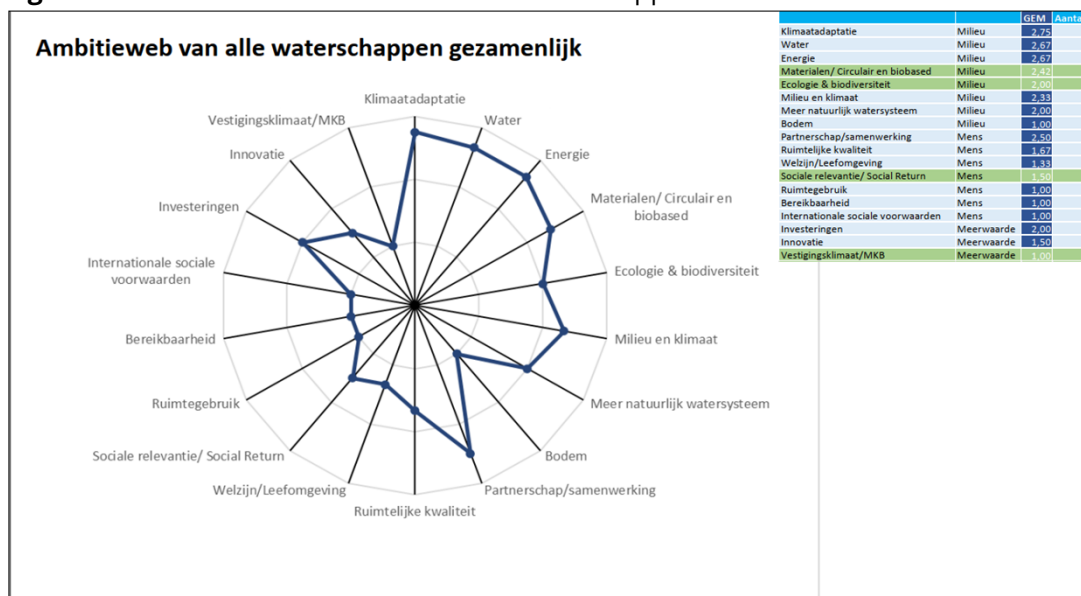
In de praktijk betekent dit werken met het Ambitiweb. Dit instrument heeft zich inmiddels ruim bewezen in de Aanpak Duurzaam GWW en is ook te gebruiken voor andere (inkoop)categorieën. Het Ambitiweb is in de basis een eenvoudige aanpak, die de doelen van het waterschap of een project/ opdracht in één oogopslag inzichtelijk maakt.

Deze manier van werken wordt tot op het hoogste niveau in de organisatie systematisch toegepast. Hoe beter de ambitie in kaart is gebracht, hoe meer houvast de (interne) opdrachtgevers en alle betrokkenen zullen hebben om de ambitie te concretiseren in de uitvoering. In de praktijk betekent dit dat het bestuur de organisatieambities beschrijft en de directie/hoger management deze vervolgens onderdeel maken van de interne opdrachtverlening, programma's en projecten. Uiteindelijk dienen de doelen concreet genoeg te zijn voor projectleiders, contractmanagers en inkoopadviseurs om toe te passen bij (inkoop)opdrachten. Om wat meer "gevoel" te krijgen bij een Ambitiweb enkele voorbeelden uit de bestuurlijke bijeenkomsten "Van ambitie naar impact met het Ambitiweb", maart 2021, waarin het Ambitiweb werd toegelicht.

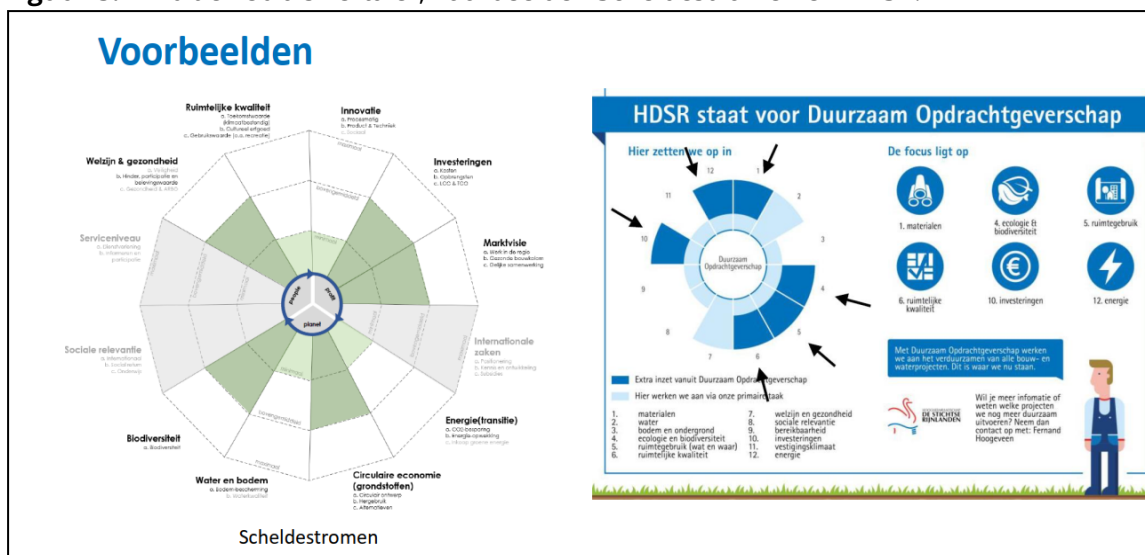
Figuur 3: Wat een Ambitieweb is.



Figuur 4: Ambitieweb door bestuurders waterschappen.



Figuur 5: Ambitieweb als vertaler, voorbeelden Scheldestromen en HDSR.



Alle waterschappen hebben facilitators die ambitiewebsessies kunnen ondersteunen. Meer weten over het Ambitieweb? Kijk eens op de site van [PIANOo](#).

Er zijn al waterschappen die het Ambitieweb gebruiken anders dan bij de GWW. De Unie zal onderzoeken wat hierin de behoefte is van de waterschappen (gebruik en toepassen van het Ambitieweb).

3.1.2 **DOELEN CONCRETISEREN, EFFECT-RESULTAATSDOELEN, INSPANNINGEN**

De waterschappen hebben gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen die voortkomen uit het Klimaatakkoord, Grondstoffenakkoord en Sociaal akkoord. Daarnaast hebben veel waterschappen eigen doelen vastgesteld.

In de strategie DOW zijn diverse tabellen opgenomen die nodig zijn bij het verduurzamen van de (inkoop)opdrachten. De inhoud van deze tabellen dient o.a. gevuld te worden met gegevens van het waterschap uit besluitnota's, afspraken en actieplannen. We richten ons op:

1. Vertalen lange termijn doelen naar tussendoelen.

Resultaat zijn SMART geformuleerde tussendoelen tot 2025/2030 voor de werkzaamheden, projecten en inkooptrajecten. (Hier kunnen de nog in ontwikkeling zijnde routekaarten van transitiepaden binnen de trajecten KCI & SEB in ondersteunen).

We formuleren deze doelen SMART om te monitoren. Zo kunnen we van meer aspecten volgen wat er slaagt en wat nog een extra zetje nodig heeft. Het stelt ons in staat grip te houden op de voortgang en gericht bij te sturen.

2. Effect- en resultaatsdoelen.

Resultaat is een tabel met specifieke effect- en resultaatsdoelen voor het waterschap. Met effect- en resultaatsdoelen wordt bepaald welke output en resultaten geleverd dienen te worden om het uiteindelijk beoogde effect te bereiken.

Voorbeelden zijn: we kopen altijd de meest energie-efficiënte hardware, netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur in (klimaatneutraal = effect). In 2025 hebben we een circulair kantoor met een NPG score van 0,2 (circulair = effect). In 2024 bestaat minimaal 38% van het wagenpark uit zero emissie voertuigen. In 2024 hebben we in totaal 20% CO2-reductie in alle onderhoudsprojecten gerealiseerd t.o.v. 2018 (klimaatneutraal = effect)

3. Kopen duurzaam in.

Resultaat is een tabel waarin effect- en resultaatsdoelen en inspanning zijn samengebracht voor het waterschap. Zo krijgen duurzaamheid en innovatie een vaste plek bij de inkoop van goederen, diensten en werken door de waterschappen. Door te werken met inspanningsdoelen zorgen we ervoor dat maatschappelijke impact al aan het begin van (inkoop)processen onderdeel van de opdracht is. Blijft resultaat of effect uit, dan passen we de inspanning aan.

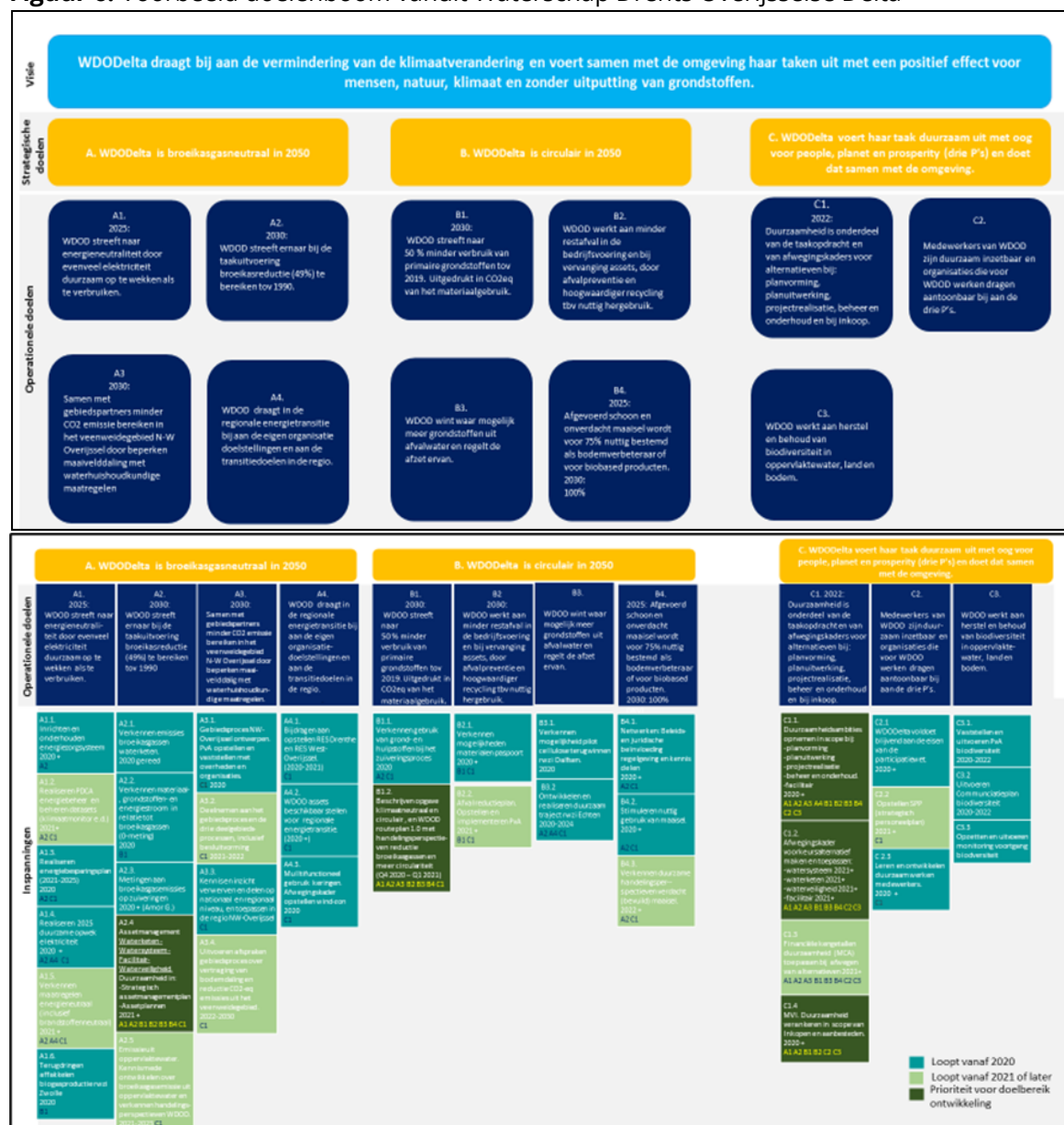
Voorbeelden zijn: Toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in de 45 relevante productgroepen - Toepassen van eisen of gunningscriteria op significant of ambitieus niveau bij <een door het waterschap zelf te bepalen percentage> van deze aanbestedingen - Bij alle aanbestedingen wordt de gunning niet alleen op prijs en kwaliteit gebaseerd, maar

ook minimaal voor <een door het waterschap zelf te bepalen percentage> op maatschappelijke impact - Toepassen van de Aanpak Duurzaam GWW in alle GWW-projecten - Altijd zoeken naar mogelijkheden tot innovatie.

Ad 1 & 2:

Praktisch betekent dit het verzamelen van gegevens/ambities uit beleidsstukken en besluiten die aanwezig zijn binnen het waterschap en deze gaan “structureren”. Hiervoor wordt vaak een doelenboom gebruikt. Als voorbeeld de doelenboom van Waterschap Drents Overijsselse Delta. Je ziet hier een duidelijke gelaagdheid. Op strategisch niveau zijn de doelen bepaald. De operationele doelen geven aan met welke effect-resultaatsdoelen het waterschap de strategische doelen denkt te behalen. Daaronder zijn de bijbehorende inspanningen in kaart gebracht. Blijft resultaat of effect uit, dan kan de inspanning worden aangepast.

Figuur 6: Voorbeeld doelenboom vanuit Waterschap Drents Overijsselse Delta



3.2 “WE WERKEN SAMEN”

Deze pijler beschrijft dat om impact te maken samenwerking is vereist. Dat geldt zowel binnen de waterschappen als voor de samenwerking met andere overheden en ook voor de samenwerking met marktpartijen en andere organisaties. De essentie van samenwerken is dat wordt bijgedragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer men er zelf niet (direct) voordeel van heeft. Het gezamenlijk resultaat is duurzaamheid als maatschappelijke waarde een volwaardige plek geven in het denken en handelen.

De aandacht wordt verlegd naar succesvolle samenwerking met maatschappelijke impact als einddoel. Om dit te kunnen realiseren dient duurzaamheid niet pas bij het project of bij de inkoop, maar veel eerder in de besluitvorming aan bod te komen. Ambities en strategie worden daarom op bestuurlijk niveau vastgesteld. Van bestuurders, directieleden en het management wordt gevraagd om deze duurzaamheidsambitie door te geven aan de (interne) opdrachtgevers en budgethouders binnen het waterschap en de realisatie ervan te monitoren.

Het succes van de opdrachtnemer wordt mede/sterk bepaald door de opdrachtgever. Hierbij is aandacht voor intern opdrachtgeverschap/ eigen rol essentieel. De focus komt niet meer te liggen op wat de opdrachtnemer moet doen maar meer op wat de opdrachtgever en opdrachtnemer in de samenwerking gezamenlijk moeten doen.

Hieronder een voorbeeld van een format (**zie bijlage 2 voor Excel versie**)

Tabel 2: Format pijler 2 (waterschap en Unie)

Doel (Pijler)	2. We werken samen binnen ons waterschap, met andere waterschappen en met marktpartijen en andere organisaties	
Ambitie	1. Governancestructuur waterschappen	2. Samenwerking met de markt
Inspanningen vanuit eigen waterschap	Uitwerking formele sturingslijn	Uitvoering Marktvisie GWW en marktvisies Buyergroepen
	Uitwerking organisatieverandering / informele sturingslijn (P&C cyclus)	Deelname in buyergroepen
	Specifiek uitgewerkt organogram door team duurzaam opdrachtgeverschap	Nieuwe samenwerkingsvormen toepassen en implementeren
	Specifieke beschrijving rollen en taken	
	Acties gericht op draagvlak / Aandacht houding en gedrag / kennisontwikkeling / lerend vermogen	
Inspanningen Unie	Opzetten community of practice	Doorgaan met faciliteren van Projectenkalender Waterschappen
		Opstellen van spend analyse bij waterschappen

Inspanningen die leiden tot invulling van de pijler zijn in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

3.2.1 GOVERNANCESTRUCTUUR WATERSCHAPPEN

Met de transitie naar duurzaam opdrachtgeverschap worden steeds meer mensen binnen het waterschap actief betrokken bij de realisatie van de duurzame ambities. Hiervoor is nodig dat rollen, taken en verantwoordelijkheden t.a.v. duurzaam opdrachtgeverschap voldoende zijn belegd, voor iedereen duidelijk zijn en formeel zijn vastgelegd.

Wat gaat ieder waterschap doen?

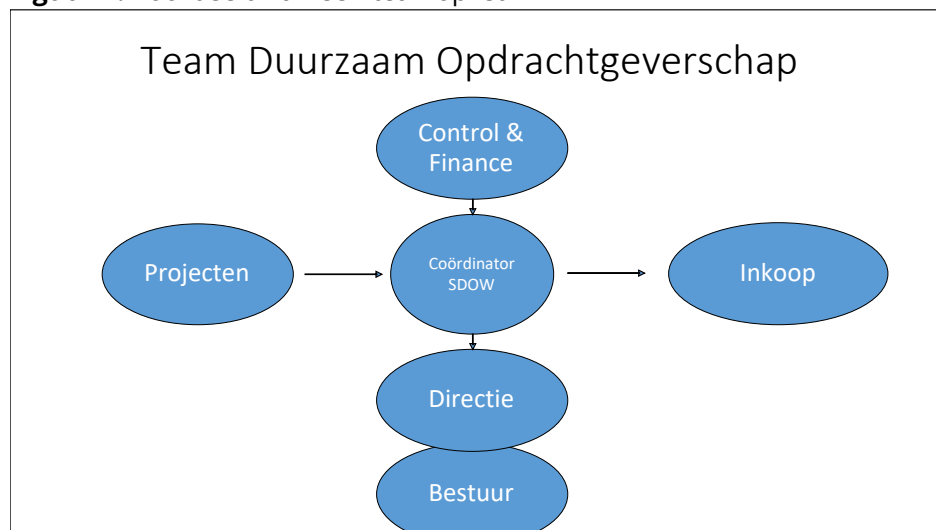
- Inzicht verkrijgen in hoe duurzaam opdrachtgeverschap is belegd binnen de eigen organisatie.
- Draagvlak creëren binnen de organisatie, opleiding en motivatie medewerkers.
- Invulling geven aan het principe van een lerende organisatie, volgens de PDCA cyclus.

Wat is de aanpak?

1. **Formeer samen met de coördinator Duurzaam Opdrachtgeverschap een team binnen het waterschap.**

Uit hoeveel personen het team bestaat en hoe de taken worden verdeeld is aan het waterschap zelf.

Figuur 7: Voorbeeld van een teamopzet



Een ander voorbeeld is:

Dagelijks Bestuur

Bestuurlijk opdrachtgever / Portefeuillehouder <>

Ambtelijk opdrachtgever / SAD <>

Directie

Eigenaar Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen <>

Uitvoeringsteam

SDOW Coördinator <naam> <functie>, <rol>:

Inkoop <naam> <functie>, <rol>: eventueel samen met Contractmanager

Projecten <naam> <functie>, <rol>;

Control/Finance <naam> <functie>, <rol>:

(interne) Opdrachtgever <naam> <functie>, <rol>:

??? <naam>, <functie>, <rol>.

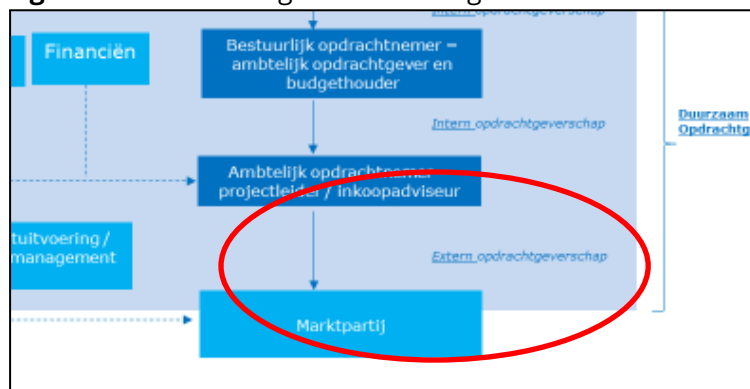
4. Invulling geven aan het principe van een lerende organisatie, volgens de PDCA cyclus.

Dit is van belang om de voortgang te kunnen rapporteren en bij te sturen waar nodig. Hierbij staat het Plan, Do, Check, Act (PDCA) principe centraal.

3.2.2 SAMENWERKING MET DE MARKT

Het creëren van maatschappelijke meerwaarde is niet alleen een taak van de waterschappen en andere overheden. Bedrijven en burgers doen dat ook. En steeds vaker zien we dat het niet meer lukt om maatschappelijke vraagstukken óf door publieke partijen óf door private partijen te laten oplossen. Daar zijn de vraagstukken te complex voor. Om de duurzaamheidsambities van de waterschappen te realiseren is daarom een nauwe samenwerking met de markt nodig.

Figuur 9: Positionering samenwerking met de markt



Wat gaat ieder waterschap doen?

- Elkaar beter leren kennen;
- Transparantie geven over de duurzame strategie en concrete planning van projecten en aanbestedingen;
- Het verbeteren van de samenwerking in het inkoopproces en tijdens de uitvoering van de opdracht.

Wat is de aanpak?

1. Elkaar beter leren kennen.

Door beter inzicht in de kennis, drijfveren en ambities van marktpartijen kan de vraag vanuit de waterschappen beter aansluiten op het aanbod van de markt waardoor meerwaarde voor de belastingbetaler kan worden gerealiseerd: meer duurzaamheid voor een realistische prijs.

Denk aan:

- Het organiseren van jaarlijkse momenten (marktdagen, marktverkenning en marktconsultaties) om marktpartijen te ontmoeten en beter te leren kennen.

2. Transparantie en inzicht geven in concrete planning van aanbestedingen

Als de waterschappen de markt goed kennen, weten de waterschappen ook beter wat kan worden gevraagd. Door actief in gesprek te zijn met de markt kan deze anticiperen op toekomstige uitvragen en met zinvolle, impactvolle ideeën komen. Daarom zijn waterschappen transparant.

Denk aan:

- Het bieden van inzicht in de marktstrategie en de voorgenomen planning van projecten en aanbestedingen aan partners en opdrachtnemers door aanbestedingen boven de Europese aanbestedingsgrens via TenderNed openbaar te maken en waar mogelijk gebruik te maken van een vooraankondiging.
- Het maken van een plan van aanpak als deze waarin de implementatie van deze strategie wordt geconcretiseerd.
- Het gebruik maken van bestaande (markt)visies en plannen. Bijvoorbeeld stukken uit het visiedocument uit 2016 “De Waterschapsmarkt van de toekomst: bouwstenen voor vernieuwing”:
 - o Visiedocument:
 - heldere en haalbare bouwstenen voor de gewenste vernieuwing.
 - o Het Activiteitenplan
 - een uitwerking van de bouwstenen en goede voorbeelden,
 - een overzicht van concrete initiatieven en acties aangedragen door marktpartijen.
 - o De Projectenkalender waterschapsmarkt
 - Inzicht geven in projecten aangevuld c.q. uitgebreid de te verwachten aanbestedingen.
- Het actief en gezamenlijk benaderen van de markt bij de formulering van opgaven.

3. Het verbeteren van de samenwerking in het inkoopproces en tijdens de uitvoering van de opdracht.

Concreet betekent dit dat aan de markt een heldere vraag zal worden gesteld waarin duurzaamheid altijd is opgenomen.

Denk hierbij aan:

- Het minimaal hanteren van de MVI-criteria voor de specifieke productgroepen
- Het actief participeren in buyer groups en gebruik maken van de resultaten uit de buyer groups.
- Het gebruiken van de kennis van de markt door de vraag functioneel te specificeren en ruimte te laten voor innovatieve toepassingen.
- Het in contracten rekening houden met de mogelijkheden voor innovatie en leren gedurende de contractperiode.
- Het bij het managen van contracten blijvende aandacht houden voor de duurzame ambities. Dan wordt de impact tenslotte echt gerealiseerd.

3.3 “WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPREEKBAAR OP RESULTATEN”.

Waterschappen vinden het belangrijk om transparant te zijn. Om inzicht te geven in het werk dat ze doen, en om van elkaar te leren en gezamenlijk te verbeteren. Daarom leveren alle waterschappen jaarlijks gegevens aan over hun prestaties en kosten. Die gegevens vormen de basis voor verschillende bedrijfsvergelijkingen. De resultaten zijn online beschikbaar via het WAVES dashboard en de onderliggende WAVES databank.

Via de jaarlijkse grote bedrijfsvergelijking Waterschapsspiegel worden allerlei gegevens over het werk van de waterschappen inzichtelijk gemaakt. Hierin komen de belangrijkste thema's van het waterschapswerk aan bod. Elk jaar worden verduidelijkende themarapportages bij de onderwerpen uit Waterschapsspiegel gepubliceerd. Deze themarapportages zijn te vinden op het dashboard, onder de verschillende onderwerpen.

Iedere twee jaar verschijnt de rapportages Waterschapspeil, met hierin trends en ontwikkelingen in de waterschapssector.

Verdiepende bedrijfsvergelijkingen.

Verskillende verdiepende bedrijfsvergelijkingen concentreren zich op één specifiek onderwerp. Deze worden minder frequent uitgevoerd.

De resultaten van de bedrijfsvergelijkingen vormen het startpunt voor gesprekken, een basis om dieper te duiken in leerzame en inspirerende verhalen. Deze staan centraal tijdens verschillende leerkringen. Het gaat er niet om de beste of de goedkoopste te zijn: waterschappen leveren immers maatwerk aan hun eigen omgeving.

De waterschappen zijn verantwoordelijk voor de realisatie van onze duurzame, sociale en innovatie doelen. Sturing op de realisatie van de doelen van duurzaam opdrachtgeverschap wordt geïntegreerd in bestaande systemen en methodieken zoals Waterschapsspiegel, maar ook de MVI Zelf Evaluatie Tool van IenW . Door uniform te monitoren wordt sectorbreed of de waterschappen goed op weg zijn om de gezamenlijke doelen te behalen. Als dat niet zo is, wordt afgesproken hoe daarop wordt bijgestuurd.

Hieronder een voorbeeld van een format voor transparantie en aanspreekbaarheid (**zie bijlage 2 voor Excel versie**)

Tabel 3: Format pijler 3

Doel (Pijler)	“We zijn transparant en aanspreekbaar op resultaten”.		
Ambitie	1. Concretiseren doelstellingen naar KPI's	2. Uitwerken monitoringsplan	3. Transparante publicatie van monitoringsdata
Inspanningen Waterschappen	Opstellen KPI's op basis van tussendoelen (let op met aansluiting routekaarten van transitiepaden)	Inspannings- en effectmonitoring op projectniveau	Opzetten dashboard
		Inspannings- en effectmonitoring op organisatieniveau	
		Procesmonitoring op organisatieniveau	
Inspanningen Unie	Het verzamelen van alle doelstelling en KPI's en overzicht aanbrengen	Opzetten monitoringplan 2023	Goede voorbeelden ophalen en rapporteren

Inspanningen die leiden tot invulling van de pijler zijn hieronder verder uitgewerkt.

3.3.1 CONCRETISEREN DOELSTELLINGEN NAAR KPI'S

Als doelen en ambities helder kunnen deze ook goed worden gemonitord. Op deze manier is transparantie mogelijk en kunnen de waterschappen aangesproken worden op hun resultaten. Om dit te bereiken worden de doelen en ambities vertaald naar KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren). Een goede KPI is SMART geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Een voorbeeld hiervan is verder belicht in het onderstaande figuur van waterschap Limburg.

Figuur 10: voorbeeld concretiseren doelstellingen naar KPI's

NR	MISSIE	VISIE EN STRATEGIE	THEMA	Sustainable Development Goal (SDG)	ONDERWERP	STRATEGISCHE DOELSTELLING	KPI
1	Waterschap Limburg zorgt voor droge voeten, veilige dijken	Waterschap Limburg draagt met al haar activiteiten zorg voor de omgeving, nu en straks. Ze ontwikkelt samen met partners (innovatieve) oplossingen in een gezonde balans tussen	Energie & Broeikasgassen	7. Duurzame en betaalbare energie	Energie	Ergeneutraal zijn t.o.v. referentiejaar 2018	kWh
2			Energie & Broeikasgassen	7. Duurzame en betaalbare energie	Energie	15% van het eigen energieverbruik reduceren t.o.v. van het referentiejaar 2018	kWh
3			Energie & Broeikasgassen	7. Duurzame en betaalbare energie	Energie	70% van het eigen energieverbruik zelf produceren t.o.v. van het referentiejaar 2018	kWh
4			Energie & Broeikasgassen	7. Duurzame en betaalbare energie	Energie	Aquathermie inzetten als volwaardige warmtebron	kWh
5			Energie & Broeikasgassen	7. Duurzame en betaalbare energie	Energie	WL is gasloos	m ³
6			Energie & Broeikasgassen	7. Duurzame en betaalbare energie	Energie	Energievoorziening van de assets verduurzamen	kWh
7			Energie & Broeikasgassen	13. Klimaatverandering aanpakken	Broeikasgassen	55% CO ₂ -uitstoot gereduceerd t.o.v. 1990	CO ₂ emissie
8			Energie & Broeikasgassen	13. Klimaatverandering aanpakken	Broeikasgassen	Goed voorbeeldgedrag betekent dat WL in 2025 volledig CO ₂ -neutraal rijdt waarbij betaalbaarheid een belangrijk criterium is	CO ₂ emissie

3.3.2 UITWERKEN MONITORINGSPLAN

Elk waterschap is verantwoordelijk voor de eigen monitoring en zorgt voor inzicht in de realisatie van de gestelde doelen binnen het waterschap. Hierbij zijn de volgende typen monitoring van belang:

- Inspannings- en effectmonitoring op projectniveau
- Inspannings- en effectmonitoring op organisatieniveau
- Procesmonitoring op organisatieniveau

Om deze monitoring uniform vorm te geven ligt een rol voor de Unie. Hiervoor zijn de eerste stappen al gezet:

- binnen het HWBP is een methodiek ontwikkeld om inspannings- en effectmonitoring op projectniveau vorm te geven. Deze zal in 2022 voor de eerste maal worden uitgevraagd
- Ook op organisatieniveau is er al een aanpak voor inspannings- en effectmonitoring. De MVI ZET en de klimaatmonitor waterschappen. Maar ook het door de waterschappen zelf certificeren op trede 4 en 5 van de waterschappen is aan te raden.
- Ten slotte is op organisatieniveau ook al een vorm van procesmonitoring namelijk Waterschappeil en -spiegel en Vensters voor bedrijfsvoering.

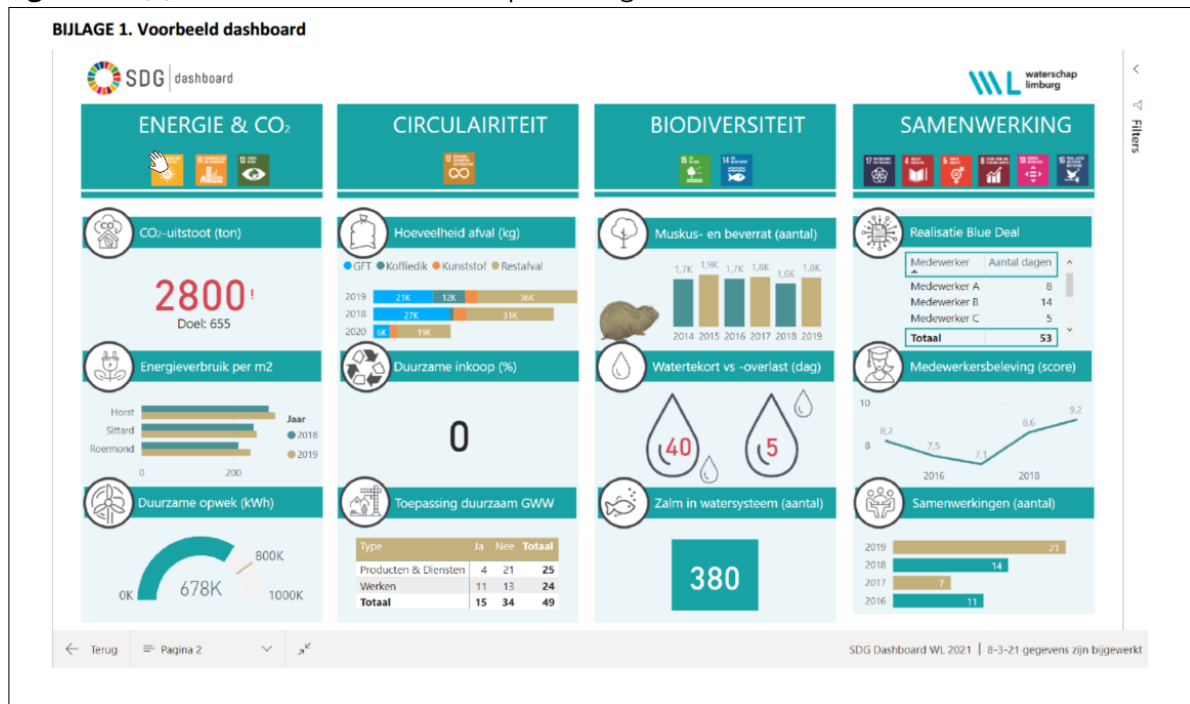
De waterschappen meten in de Klimaatmonitor sinds 2009 de effecten van veel bedrijfsprocessen, maar nog niet van inkoop en aanbesteding. Daarom heeft het RIVM in 2019 verkend hoe waterschappen MVI kunnen monitoren en meten. Het RIVM heeft hun

ervaringen gebruikt om de Unie aanbevelingen te geven voor een monitor MVI die alle waterschappen kunnen gebruiken. Het ontwikkelpad moet nog worden gemaakt. Op dit moment loopt hierover een pilot binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Zie voor meer informatie de bijlage 'Voorbeeld monitoring HWBP'.

3.3.3 TRANSPARANTE PUBLICATIE

De laatste stap is de resultaten etaleren en zo goed mogelijk communiceren naar de buitenwereld. Dit kan op (1) waterschapsniveau zoals waterschap Limburg op onderstaande wijze heeft gedaan.

Figuur 11: (1) Dashboard van Waterschap Limburg.



Op sectorniveau (2) kan het een plekje in de klimaatmonitor opleveren, die vervolgens geëtaleerd wordt op het dashboard van de site: waterschapsspiegel.nl

Figuur 12: (2) Dashboard van de klimaatmonitor op waterschapsspiegel.nl

