

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaAR

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELEN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

STRATEGIE DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCHAP WATERSCHAPPEN 2021-2030

'Opdrachtgeven met ambitie, inkopen met impact'



VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaar

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

VOORWOORD

STRATEGIE DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCAP WATERSCHAPPEN - 'OPDRACHTGEVEN MET AMBITIE, INKOPEN MET IMPACT'.

We staan in Nederland voor grote opgaven. Denk aan de uitdagingen die de klimaatverandering met zich meebrengt. Ook staan we midden in de energietransitie, willen we onze economie circulair maken en zorgen voor banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Stuk voor stuk grote en wezenlijke vraagstukken, waarvoor alle zeilen moeten worden bijgezet en alle middelen maximaal moeten worden ingezet. De innovatiekracht van onze economie is een belangrijke bron van slimme en blijvende oplossingen en van werkgelegenheid. Via het eigen handelen willen we als waterschappen onze bijdrage leveren aan oplossingen voor deze maatschappelijke vraagstukken en bijbehorende transities.

De strategie Inkopen met impact (oktober 2019, Rijksoverheid) is de aanleiding geweest voor deze strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen 2021-2030. De strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen is een strategie om onze sectorbrede ambities door te vertalen naar onze opdrachten aan de markt. Deze ambities en doelstellingen zijn de afspraken waaraan we ons als sector hebben gecommitteerd. We doen wat nodig is om deze doelen, ambities én overige afspraken op tijd te realiseren, binnen de door de algemeen besturen van de waterschappen vastgestelde bestedingsruimte per waterschap. Als waterschappen boeken wij al sociale, duurzame en innovatieve resultaten. Maar we zien noodzaak en kansen om meer impact te realiseren door op deze thema's samen te werken. Het is daarom van belang om naar de waterschapssector als geheel te kijken als het gaat om Duurzaam Opdrachtgeverschap.

Nog meer dan nu al het geval is, zien wij in de nabije toekomst duurzaamheid als integraal onderdeel van onze opdrachten aan de markt. Dit is een krachtig en strategisch instrument. De 2 miljard euro die wij als waterschappen jaarlijks uitgeven aan onze werken, goederen en diensten, zetten wij namelijk in als hefboom om onze maatschappelijke opgaven te realiseren. Met de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen leggen wij een stevige fundering hoe we dat gezamenlijk gaan doen.

Waterschappers leven, voelen en denken duurzaam. Duurzaamheid zit in onze haarvaten. Duurzaam Opdrachtgeverschap is daarom een nadrukkelijke opdracht voor en van ons allemaal!

Portefeuillehouder Inkoop en aanbesteden,
bestuurslid Unie van Waterschappen
Toine Poppelaars

Portefeuillehouder Duurzaamheid,
bestuurslid Unie van Waterschappen
Sander Mager

INLEIDING

STIMULEREN VAN EEN DUURZAME, SOCIALE EN INNOVATIEVE ECONOMIE EN SAMENLEVING

Waterschappen zorgen voor veilig, voldoende en schoon water. Die kerntaken vullen we op zo'n manier in dat we tegelijkertijd een bijdrage leveren aan maatschappelijke uitdagingen, zoals de aanpak van klimaatverandering en de druk op de beschikbare ruimte. Om ook in de toekomst een robuust en klimaatbestendig watersysteem te hebben, is het belangrijk dat wij onze verantwoordelijkheid nemen en hieraan bijdragen.

Als waterschappen richten wij onze blik op een blijvende verandering in de toekomst. Met de investeringen in onze kennis, projecten en producten bieden wij oplossingen die goed zijn voor mens, milieu en economie (people, planet, prosperity). Dat doen we via de productieketens waar wij toe behoren in Nederland, andere delen van Europa en de rest van de wereld. Zo benutten we onze kracht voor het richting geven, versnellen en realiseren van duurzame transitie, de inzet van kwetsbare groepen en het stimuleren en bevorderen van innovatie.

VAN DUURZAME INKOOP NAAR DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCHAP

Om de voorgenomen effecten te bereiken gaan we binnen de waterschappen anders (samen)werken. Dit doen we door Duurzaam Opdrachtgeverschap organisatiebreed te benaderen, onszelf als (interne) opdrachtgever een duidelijke rol te geven en door in die rol zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te creëren. In partnerschap met onze opdrachtnemers, medeoverheden en andere organisaties. Zo wordt experimenteren, exploreren en actief zoeken naar duurzame, sociale en innovatieve alternatieven nog meer dan nu de regel.

We maken de transitie naar Duurzaam Opdrachtgeverschap langs de in dit document beschreven strategie. De strategie is de aanpak die nodig is om Duurzaam Opdrachtgeverschap bij de waterschappen te laten slagen om zo bij te dragen aan het behalen van onze duurzame ambities. Hiertoe beschrijft dit document met drie pijlers een richtpunt voor de waterschappen en het biedt enkele concrete instrumenten. De daadwerkelijke uitvoering en implementatie van deze strategie ligt bij de waterschappen zelf.

VERBINDEN VAN AKKOORDEN, STRATEGIEËN EN PLANNEN

Deze strategie vertaalt hoe we invulling geven aan Duurzaam Opdrachtgeverschap om onze duurzame ambities te bereiken en is onze aanpak om een duurzame toekomst te realiseren. De strategie beschrijft de route om onze bestaande ambities en doelstellingen voor 2030 te behalen. De reeds gemaakte afspraken staan in verschillende akkoorden, strategieën en plannen, die door de waterschappen onderschreven zijn. Onze ambitie is om vast te houden aan deze strategie, ook als er doelen en akkoorden worden aangescherpt, bijgesteld of toegevoegd. De doelstellingen voor de waterschappen, die we met deze strategie 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 bouwconomie:
 - 2030: 100% circulair aanbesteden
 - 2023: 100% circulair uitvragen

Sociaal akkoord 2013

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

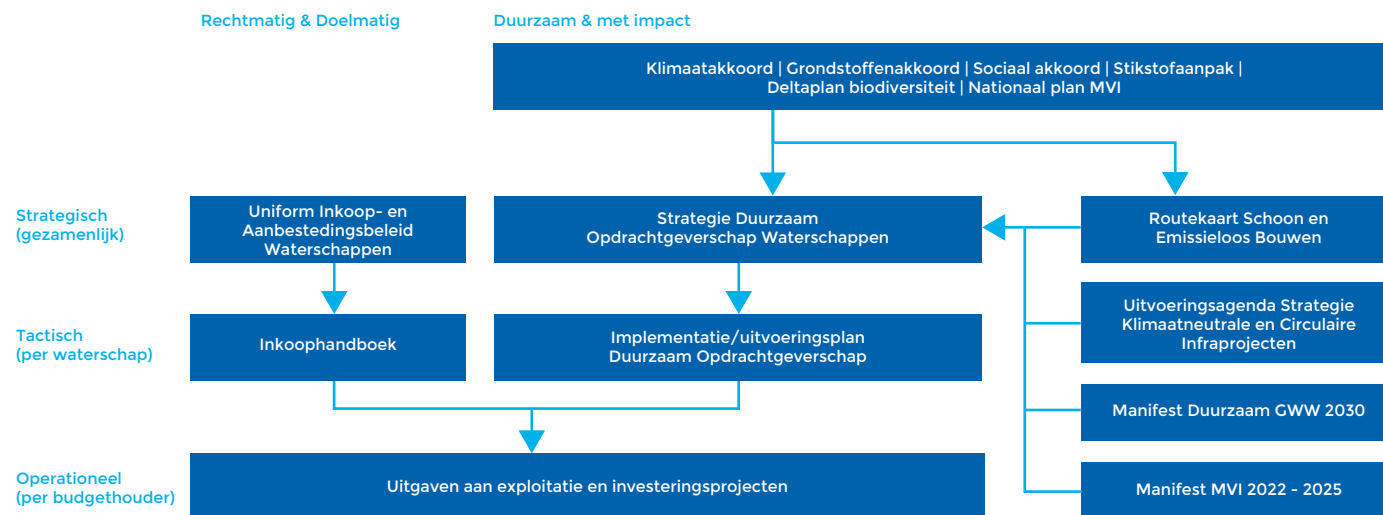
Figuur 1 laat de relatie zien tussen de verschillende afspraken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hierbij geldt:

- Het strategisch niveau geldt voor een termijn van 5 tot 10 jaar en wordt door alle waterschappen gezamenlijk vastgesteld.

Deze uniformiteit geeft richting aan de inspanningen van de waterschappen als collectief. Op het strategische niveau kunnen waterschappen onderling ervaringen uitwisselen en sparren over onder meer de volgende stappen, implementatie en best practices.

- Het tactisch niveau wordt op organisatieniveau door een waterschap vastgesteld. Het waterschap kan de tactiek op basis van actuele ontwikkelingen aanpassen om de strategie optimaal te volgen.
- Het operationele niveau wordt per budgethouder bepaald en is op korte termijn aanpasbaar. Hier krijgt de rol van een (interne) opdrachtgever echt gestalte. Hier gaat het om maatwerk; het kiezen van de beste manier om de tactiek uit te voeren, passend bij de aard van het werk en de mensen die het werk uitvoeren.

FIGUUR 1 SCHEMATISCH OVERZICHT POSITIONERING STRATEGIE DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCAP WATERSCHAPPEN



WE FOCUSSEN OP HIGH IMPACT PRODUCT- GROEPEN, MAAR VERGETEN OOK DE KLEINE OPDRACHTEN NIET

Onze opdrachten zijn zeer divers. Variërend van de inkoop van kantoorartikelen en adviesopdrachten tot de renovatie en nieuwbouw van onze poldergemalen, complete IT-systemen, het ombouwen van onze rioolwaterzuiveringen tot energie- en grondstoffenfabrieken, het onderhouden en op sterkte brengen van onze waterkeringen en het

onderhoud aan het watersysteem. Soms in zeer grote volumes en soms in kleine hoeveelheden. Dit betekent dat er volop kansen zijn om impact te genereren, maar ook dat we goed moeten kiezen bij Duurzaam Opdrachtgeverschap want we kunnen niet alles tegelijk. Door in eerste instantie te focussen op inkooppakketten met hoge impact, kunnen we sneller stappen zetten en komen onze doelstellingen dichterbij. Dit wil niet zeggen dat andere productgroepen of inkooppakketten er niet toe doen. Ook daar zijn volop kansen voor meer impact, en tezamen is ook dat effect groot.

FIGUUR 2 COMPACTE TABEL MET ONDERLIGGENDE INKOOPPAKKETTEN

Clusters en Productgroepen MVI criteria	CO2 impact	Materialengebruik (Kton materiaal)	Innovatie potentie	Ontwikkeling ISV*	Potentie voor banen
Automatisering en telecommunicatie	+++	++	+	+++	Onbekend
Energie	+++++	+++++	+	+++	Onbekend
Grond, weg- en waterbouw (GWW)	+++++	+++++	+++++	+	+++++
Kantoorfaciliteiten en diensten	+	+	+	+++	++++
(Kantoor)gebouwen	+++++	+++	+++	+	+
Transport en vervoer	+++++	+++++	+++++	+	Onbekend

* dit betref een indicatie van de ontwikkeling van de relevantie van de risico's in de productieketen ten opzichte van de MVO Sector Risico Analyse.

Deze tabel is mede gebaseerd op een tweetal onderzoeken van de impact van inkoop en bedrijfsvoering (KPMG april 2019, Rapport, Impact Rijksinkoop Quick-scan naar de milieu- en sociale impact van de totale Rijksinkoop; CE Delft mei 2019, Footprint duurzame bedrijfsvoering Rijk) en laat de indicatieve impact zien (5 symbolen betekent een hoge getalsmatige impact en 1 betekent lage impact).

Zie ook de bijlage 'Tabel: inkooppakketten in relatie tot impact'.

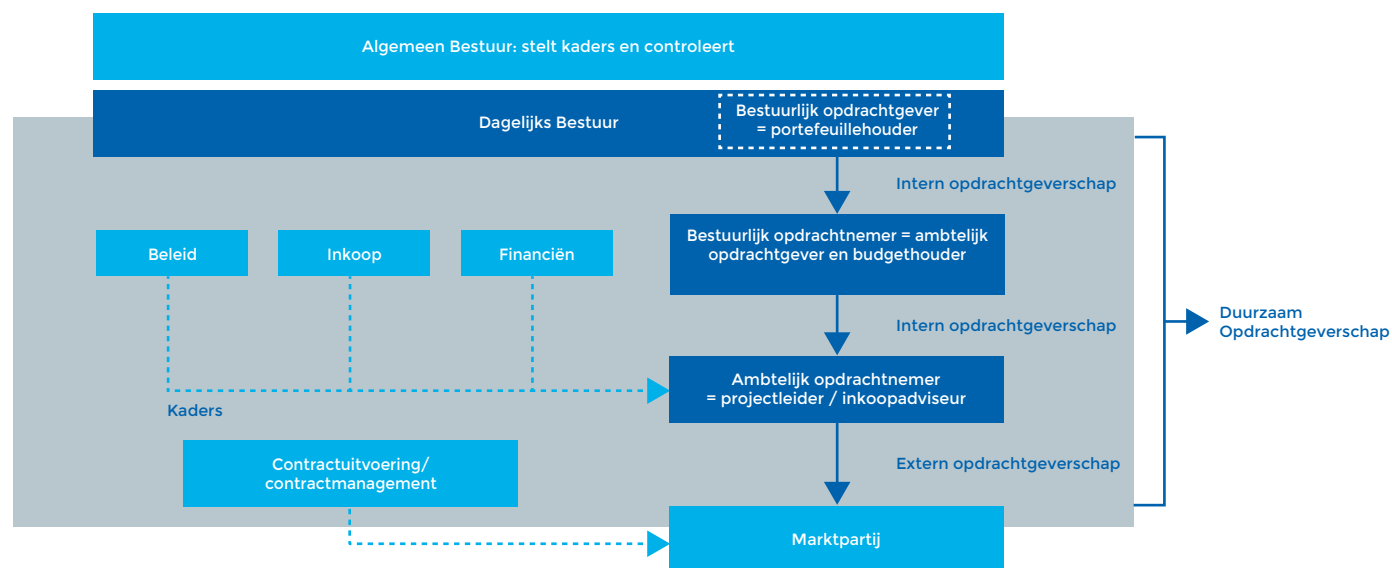
DEFINITIES

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: prof. dr. ir. Marleen Hermans, TU Delft, Bouwkunde, RE&H. Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap, 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.

FIGUUR 3 SCHEMATISCH OVERZICHT INTERNE KETEN OPDRACHTGEVERSCHAP BIJ WATERSCHAPPEN¹



¹ Op basis van "Sturen op duurzame resultaten", Rebel 2021, in opdracht van PIANOo

LEESWIJZER

De strategie begint met de kernboodschap. Hierin wordt de strategie kort samengevat. Daarna wordt op elk van de drie pijlers van de strategie ingegaan. Dit zijn:

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 strategie eindigt met een doorkijk naar de implementatie, waarvoor de individuele waterschappen, ondersteund door de Unie van Waterschappen, verantwoordelijk zijn.

In de bijlagen worden delen van de strategie concreet gemaakt. De bijlagen worden aangepast aan actuele inzichten en ontwikkelingen.

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIERNAAR

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELLEN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

KERNBOODSCHAP

Duurzaam Opdrachtgeverschap is een strategie voor en van de gehele organisatie, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Daarbij zijn we voor al onze opdrachtnemers een integere, betrouwbare, zakelijke en professionele opdrachtgever. We hebben tenslotte de maatschappelijke verplichting om doelmatig en maatschappelijk verantwoord met het geld van de belastingbetaler om te gaan ([Inkoop- en aanbestedingsbeleid waterschappen 2016](#)).

Met deze strategie verbreden we als waterschappen onze ambitie: van impact realiseren met duurzaam inkopen, naar impact realiseren met Duurzaam Opdrachtgeverschap. Duurzaamheid moet eerder in de besluitvorming aan bod komen (Duurzaam Opdrachtgeverschap) en niet pas bij het project of bij de inkoop (duurzaam inkopen). Dat is nodig om onze ambities en doelstellingen voor 2030, akkoorden, deals en manifesten op het gebied van duurzaamheid, maar ook toekomstige akkoorden, waar te kunnen maken. Wij waterschappen hebben invloed op hoe we uitvragen en hoe ambitieus we daarin zijn.

De strategie berust op drie pijlers:

1. **We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar.** Vanaf de scopebepaling van onze (inkoop)opdrachten staan duurzaam, sociaal en innovatief handelen voorop. Zo wordt duurzaamheid een integraal onderdeel van onze opdrachten aan de markt. We denken vóóraf na 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.
2. **We werken samen.** Impact realiseren kan niet zonder samenwerking en het uitdragen van onze voorbeeldrol. Dit geldt zowel binnen onze organisaties als voor de samenwerking met externe partners, zoals onze opdrachtnemers. Door het onderling delen en uitwisselen van kennis zorgen we ervoor dat we voor de markt één

partij zijn met gelijke ambities en een gelijke aanpak. We monitoren of we goed op weg zijn door aan te sluiten bij en gebruik te maken van bestaande werkverbanden, instrumenten en rapportages.

3. **We zijn transparant en aanspreekbaar op onze resultaten.** Het succes van de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen hangt af van de wil en betrokkenheid van alle betrokkenen. Dat betekent dat we allemaal moeten meedoen om de gestelde doelen te behalen en dat we transparant zijn en aanspreekbaar op onze resultaten.

Samen vormgeven aan de transitie naar Duurzaam Opdrachtgeverschap vraagt een verandering in denken en handelen:

- van nadruk op contract naar nadruk op contact;
- van focus op prijs/kwaliteit naar focus op maatschappelijke impact gedurende de levenscyclus;
- van hiërarchische relaties naar samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit;
- van het controleren van prestaties naar co-creatie van prestaties;
- van routineus werken naar experimenteel werken;
- van standaard contracten naar maatwerk in uitvoering; en
- van eenmalige samenwerkingen naar projectoverstijgend leren en professionaliseren.

Deze verandering betekent een nieuwe uitdagende werkwijze voor iedereen in de organisatie. We laten oud gedrag en conventies los en we gaan denken in kansen en uitdagingen. De hierboven genoemde uitgangspunten vormen daarbij de leidende principes op basis waarvan de strategie is bepaald, maar die ook tijdens de uitwerking en implementatie van de strategie belangrijke uitgangspunten zijn.

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN HANDELEN HIernaar

Hoe eerder in het proces het gesprek over maatschappelijke impact wordt gevoerd, hoe meer resultaat we op onze doelstellingen behalen. Als (interne) opdrachtgevers de ambitie uitspreken om goederen, diensten of werken duurzaam, sociaal en/of innovatief in te kopen, dan komt het behalen van onze doelen dichterbij. De (interne) opdrachtgever formuleert de ambities en doelen al bij de start van de opdracht en vergroot hiermee de kans dat duurzaamheid, nog meer dan nu al het geval is, een integraal onderdeel wordt van de opdracht aan de markt.

WE STIMULEREN EEN DUURZAME, SOCIALE EN INNOVATIEVE ECONOMIE EN SAMENLEVING

Duurzaam Opdrachtgeverschap moet bijdragen aan een duurzame, sociale en innovatieve economie en samenleving. Die ambitie is een opdracht aan allen die bij dit proces betrokken zijn.

DUURZAAM: KLIMAATNEUTRAAL EN CIRCULAIR

Wij waterschappen ondervinden dagelijks de gevolgen van de klimaatverandering. We werken hard en voortvarend aan het tegengaan van klimaatverandering en het beperken van de gevolgen ervan. We lopen voorop om energieneutraal te worden, door energiebesparing en het opwekken van duurzame energie. We zetten ons in om grondstoffen terug te winnen uit rioolwater en om onze organisaties, werkwijzen en processen circulair in te richten en efficiënter te maken.

Om de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs te behalen zijn in het [Nederlandse Klimaatakkoord \(2019\)](#) afspraken opgenomen die betrekking hebben op het realiseren van klimaatneutrale en circulaire projecten in de Grond-, Weg- en Waterbouwsector. Daarnaast zijn er over de transitie naar een emissieloze bouwplaats en bouwlogistiek afspraken gemaakt die hier nauw mee samenhangen. Bij het uitvoeren van deze afspraken is samenwerking - zowel tussen de waterschappen

als met medeoverheden en andere partijen in de bouwsector - essentieel omdat onze opgaven complexer en dynamischer worden.

Als een van de opstellende partners van het [Grondstoffenakkoord](#) geven wij blijk van de ambitie om samen de transitie naar de circulaire economie te versnellen. Deze transitie biedt veel kansen voor samenleving, milieu en economie. We doen dit door niet alleen te sturen op kwantiteit, maar ook op kwaliteit en waarde; door onze afhankelijkheid van niet-hernieuwbare en kritieke grondstoffen te verminderen; door verspilling en vervuiling te stoppen. Bijvoorbeeld door producten en diensten te ontwerpen voor langdurig gebruik met het oog op zo min mogelijk waardeverlies.

Als Duurzaam Opdrachtgever stellen wij eisen aan opdrachten ten aanzien van klimaatneutraal en circulair ontwerpen, realisatie en exploitatie.

SOCIAAL: BETER WERK, INZET EN BESCHERMING VAN KWETSBARE GROEPEN

Van een duurzame transitie kan alleen sprake zijn als dit niet ten koste gaat van mensen. Dat betekent dat we bij de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire economie integraal kijken naar de sociale aspecten.

De waterschappen willen inclusief zijn. Daar horen ook personen bij die vallen onder de [Banenafspraken](#). Het invulling geven aan de Banenafspraken, Sociaal Akkoord 2013, is onderdeel van onze maatschappelijke opdracht. Ook andere doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt vallen binnen het beleid voor het realiseren van een inclusieve organisatie.

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIERNAAR

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELEN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

Als waterschappen dragen wij tevens bij aan een goed sociaal klimaat voor werknemers in de (internationale) toeleveringsketens. Zij hebben recht op goede arbeidsomstandigheden. Schendingen van mensenrechten moeten worden tegengegaan. Dit vraagt om aandacht voor de sociale dimensie van de circulaire (wereld)economie, in Nederland en de effecten daarvan wereldwijd.

Als Duurzaam Opdrachtgever geven wij sociale aspecten een plek binnen onze opdrachten en benutten wij onze opdrachten voor andere en nieuwe thema's, zoals diversiteit en inclusie.

INNOVATIEF: INNOVATIES STIMULEREN EN BEVORDEREN

Als waterschappen voeren wij onze taken zo duurzaam en kostenbesparend mogelijk uit en door te innoveren kunnen wij problemen slimmer, beter en goedkoper oplossen. Innoveren is tevens van groot belang voor economische groei en vooruitgang. We stimuleren de inzet van innovaties door de opdracht functioneel te specificeren in plaats van een gedetailleerd omschreven product of dienst. Zo werken we aan ruimte voor bedrijven om innovatieve ideeën in te dienen.

Ook willen we innovaties bevorderen voor kansrijke oplossingen waarvoor niet automatisch al een markt is, of daar waar de markt nog klein is of langzaam groeit. Waterschappen stellen zich dan op als Launching Customer. Als Duurzaam Opdrachtgever besteden we innovatiegericht aan om zo duurzame ontwikkelingen van de markt te sturen en te versnellen.

WELKE DOELEN MOETEN WE REALISEREN?

Via deze strategie vullen we onze sectorbrede doelstellingen (zie Inleiding) nader in naar onze werkzaamheden, onze programma's en projecten. Hierbij werken we met zowel effect- en resultaatdoelen als inspanningsdoelen. We vertalen de lange termijn doelen naar tussendoelen voor de komende jaren. We formuleren deze doelen SMART, zodat we ze kunnen 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.

WE STELLEN EFFECT- EN RESULTAATSDOELEN OP

Met effect- en resultaatdoelen bepaal je welke output en resultaten je moet leveren om het uiteindelijk beoogde effect te bereiken.

Het opstellen van specifieke effect- en resultaatdoelen is aan de waterschappen zelf. Voorbeelden hiervan zijn: we kopen altijd de meest energie-efficiënte hardware, netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur in (klimaatneutraal). In 2025 hebben we een circulair kantoor met een NPG score van 0,2 (circulair). 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).

Zie ook de bijlage 'Voorbeeldkader specifieke resultaat- en effectdoelen'.

WE WERKEN MET INSPANNINGSDOELEN

De Unie van Waterschappen stimuleert de waterschappen om duurzaam in te kopen. Vooral bij het bouwen, onderhouden en gebruiken van nieuwe en bestaande infrastructurele werken van de waterschappen. Maar ook via initiatieven zoals het [Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#) en de [Green Deal Duurzaam GWW 2.0](#) en de daarin ontwikkelde [Aanpak Duurzaam GWW](#). Hiermee 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. Inspanningsdoelen die voortkomen uit de hierboven genoemde initiatieven voor een waterschap zijn:

- We hanteren de maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen van de [45 relevante productgroepen](#).

- We stellen eisen of gunningscriteria op significant of ambitieus niveau bij een door het waterschap zelf te bepalen percentage van deze aanbestedingen. Zie ook de toelichting op de ambitie-niveaus op de volgende pagina.
- We baseren bij alle aanbestedingen de gunning niet alleen op prijs en kwaliteit, maar ook minimaal voor een door het waterschap zelf te bepalen percentage op maatschappelijke impact.
- We passen [de Aanpak Duurzaam GWW](#) toe in alle GWW-projecten.
- We zoeken altijd naar mogelijkheden om te innoveren.

In figuur 4 zijn de effect- en resultaatdoelen en inspanning samen-gebracht.

FIGUUR 4 EFFECT- EN RESULTAATDOELN EN INSPANNING SAMENGEBRACHT

Doelen waterschappen		
Effect	Output en resultaten	Inspanning
Klimaat-neutraal	• 2050: 95% CO₂-reductie t.o.v. 1990 • 2030: 49%-55% CO₂-reductie t.o.v. 1990 • 2030: Streven naar klimaatneutrale en circulaire GWW	• Toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria bij alle aanbestedingen in 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. Zie ook de toelichting op de ambitie-niveaus verderop in dit document.
Circulair	• 2050: 100% circulair • 2030: 50% reductie primair grondstoffen gebruik • 2030: Circulaire bouweconomie: • 100% circulair aanbesteden GWW in 2030 • 100% circulair uitvragen in 2023	• 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
Arbeids-participatie stimuleren	• 2023: Voldoen aan de quom-regeling	
Innovatie	• Innovatiegerichte inkoop • Optreden als launching customer	

HOE MAKEN WE ONZE AMBITIES CONCREET?

Alle doelen tegelijk maar niet volledig nastreven leidt in de praktijk vaak tot een teleurstellend resultaat voor zowel ons als waterschappen als de markt. Veel (onnodige) inspanning met weinig effect. Daarom maken we onze ambities concreet. Via een serie van ambitiewebseminars (bijvoorbeeld op organisatieniveau, beleidsthema, programmaniveau, projectniveau of per productgroep) wordt preciezer gemaakt wat de ambitie is en welke concrete maatregelen er te nemen zijn.

Ambities worden concreet gemaakt in de dialoog tussen (interne) opdrachtgevers, beleidsmakers, programmamanagers, vakinhoudelijke mensen, projectleiders en inkoopadviseurs maar ook met de markt. Zo maken we gezamenlijk inzichtelijk waar binnen het waterschap en sectorbreed de grootste effecten gesorteerd kunnen worden, met gerichte acties. En ontstaat er draagvlak en enthousiasme om impact te maken. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is het [Ambitiweb](#), een instrument uit de Aanpak Duurzaam GWW, dat ook te gebruiken is voor andere (inkoop)categorieën. Het Ambitiweb is in de basis een eenvoudige aanpak, die de doelen van een organisatie of een project/opdracht in één oogopslag inzichtelijk maakt. Het Ambitiweb helpt om:

- de opgave te structureren;
- impact te identificeren;
- doelen transparant(er) en meetbaar te maken;
- de dialoog te ondersteunen; en
- focus aan te brengen in het inkoopproces.

Deze manier van werken passen wij als waterschappen tot op het hoogste niveau in de organisatie systematisch toe. Hoe beter de ambitie in kaart is gebracht, hoe meer houvast de (interne) opdrachtgevers en alle betrokkenen hebben om de ambitie te concretiseren in de uitvoering. In de praktijk betekent dit dat het dagelijks bestuur de organisatie ambities beschrijft en dat de directies en het management van de waterschappen deze vervolgens onderdeel maakt van de interne opdrachtverlening, programma's en projecten. Uiteindelijk moeten de doelen concreet genoeg zijn voor projectleiders en inkoopadviseurs om toe te passen bij (inkoop)opdrachten.

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN HANDELEN HIERNAAR

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN EFFECTDOELEN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

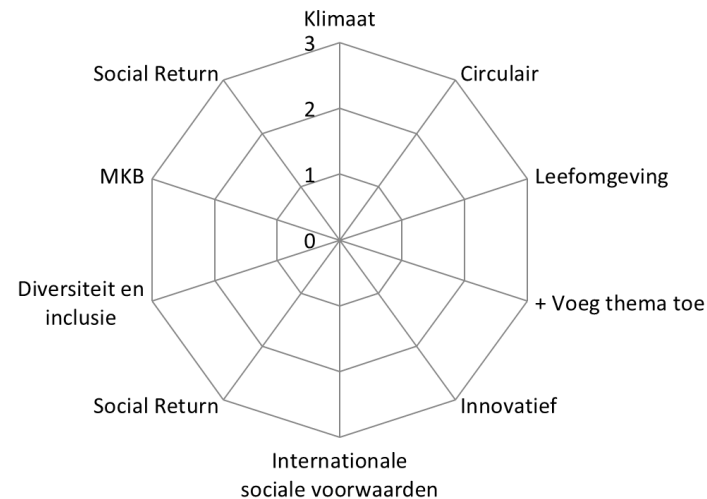
VAN UITSLUITEN NAAR AANMOEDIGEN EN EXCELLEREN

Door gebruik te maken van het Ambitiweb legt een (interne) opdrachtgever vast welke ambitie hij of zij heeft op de verschillende thema's en doelen. Daarvoor kent het Ambitiweb drie niveaus.

1. Geen duurzaamheidsambities of niet relevant.
2. Basis:
 - uitsluiten van niet-duurzame producten, diensten en werken;
 - bij standaard aanbestedingen;
 - impact wordt vooral gerealiseerd door uniforme toepassingen van eisen.
3. Significant:
 - aanmoedigen van duurzame producten, diensten en werken om significante duurzaamheidswinst te maken;
 - op basis van beleidsambities;
 - redelijke kans op impact.
4. Ambitieuw:
 - zoveel mogelijk beperken van negatieve effecten/belasting of het leveren van een positieve bijdrage;
 - waar nodig door het stimuleren van nieuwe oplossingen en innovatie
 - bij sterke innovatiebehoefte;
 - betekenisvolle impact;
 - sterke marktpositie.

De werkwijze van het Ambitiweb biedt ook ruimte om andere of nieuwe thema's toe te voegen. Werken met het Ambitiweb levert winst op voor de drie P's; People, Planet en Prosperity.

FIGUUR 5 VOORBEELD VAN EEN AMBITIEWEB



VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaar

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

Impact realiseren kan niet zonder samenwerking. 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 je bijdraagt aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer je er zelf niet (direct) voordeel van hebt. Het gezamenlijk resultaat is duurzaamheid als maatschappelijke waarde een volwaardige plek geven in ons denken en handelen.

We verbeteren de interne samenwerking door het (intern) opdrachtgeverschap te professionaliseren. We gaan samenwerkingsverbanden met andere overheden en kennispartners aan. En we verbeteren de samenwerking met de markt. Zo bewegen we vanuit de individuele (inkoop)rol naar een opdrachtgevende rol in een onderling verbonden netwerk binnen de sector. Door kennis en inzichten van de markt, wetenschap en maatschappelijke organisaties actief op te halen, worden alternatieve oplossingen gevonden en nieuwe denkrichtingen verkend.

INTERNE SAMENWERKING EN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID: VAN INKOOP OP PROJECTNIVEAU NAAR DUURZAAM OPDRACHT- GEVERSCHAP OP ORGANISATIELEVEL

Om de duurzame transitie waar te maken moet binnen de waterschappen iedereen de schouders er onder zetten, of hij nu beleid maakt, opdrachtgever is, projectleider of inkoopadviseur. Samen moeten wij ambities bepalen en die realiseren. De aandacht wordt verlegd naar succesvolle samenwerking met maatschappelijke impact als einddoel. Om dit te kunnen realiseren moet duurzaamheid niet pas bij het project of bij de inkoop, maar veel eerder in de besluitvorming aan bod komen. We stellen daarom onze ambities en strategie vast op bestuurlijk niveau. Van de bestuurders verwachten

wij dat zij de duurzaamheidsambitie doorgeven aan de (interne) opdrachtgevers en budgethouders binnen onze organisaties en de realisatie ervan monitoren.

Meer concreet:

Met de transitie naar Duurzaam Opdrachtgeverschap worden steeds meer mensen binnen het waterschap actief betrokken bij de realisatie van de duurzame ambities. We onderscheiden daarbij in ieder geval de volgende rollen en bijbehorende taken:

- De **bestuurder** stelt de ambitie vast, geeft opdracht tot concretisering, stelt budget en middelen beschikbaar en monitort resultaten.
- De **secretaris-directeur** draagt, samen met het directieteam, zorg voor een omgeving waarin het behalen van de doelen centraal staan, maar waar er ook ruimte is voor experimenten, het maken van fouten en het leren van die fouten.
- De **(interne) opdrachtgever** is budgethouder en geeft aan welke (grote) aanbestedingen/opdrachten eraan komen, duidt de duurzaamheidsambitie zo vroeg mogelijk, in de fase van de behoeftestelling. Niet in de laatste plaats heeft de (interne) opdrachtgever een belangrijke verantwoordelijkheid in het bewaken van de te behalen doelen tijdens de uitvoering van het contract. Dat kan hij zelf doen of samen met de contractmanager.
- De **strategisch- en/of beleidsadviseur** geeft duiding aan de na te streven maatschappelijke doelen en gaat met (interne) opdrachtgevers en inkoopadviseurs de dialoog aan over de manier waarop daar uitvoering aan gegeven kan worden. Hij of zij werkt op basis hiervan de ambitie uit in tussendoelen per organisatieonderdeel en/of productgroep.
- De **projectleider** (indien er een projectleider is) faciliteert, samen met zijn team, de (interne) opdrachtgever bij het behalen van de door hem gestelde duurzaamheidsambities en doelen. Hij richt het project zo in dat er een zo hoog mogelijk resultaat behaald

VOORWOORD
INLEIDING
LEESWIJZER
KERNBOODSCHAP
**PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaar**
PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN
**PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN**
OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE
BIJLAGEN
TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT
**VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELN**
VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN
PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING
VOORBEELD MONITORING HWBP
COLOFON

kan worden en bewaakt, samen met zijn team, de daadwerkelijke realisatie. Hij maakt inzichtelijk of duurzaamheidsaspecten zijn meegenomen in de opdracht en geeft de (interne) opdrachtgever, waar mogelijk, monitoringsinformatie.

- De **inkoopadviseur** faciliteert de (interne) opdrachtgever in het inkoopproces. Hij of zij denkt mee over mogelijkheden om het inkooptraject zo in te richten dat er een zo duurzaam, sociaal en innovatief mogelijk resultaat behaald kan worden. De inkoopadviseur stimuleert de (interne) opdrachtgever tot actie op de MVI-doelen, voor zover hij die vanuit zijn taakuitvoering kan beïnvloeden. Hij maakt inzichtelijk of duurzaamheidsaspecten zijn meegenomen in de inkooptrajecten en geeft de bestuurder en/of (interne) opdrachtgevers, waar mogelijk, monitoringsinformatie.
- De **financieel adviseur en/of controller** faciliteert de (interne) opdrachtgever bij het realiseren van de duurzame ambities. Hij of zij denkt na over de financiële consequenties (kosten, opbrengsten en risico's) van duurzame en innovatieve oplossingen en adviseert over de mogelijkheden om hier zorgvuldig mee om te gaan.
- De **juridisch adviseur** bewaakt de juridisch kaders en zorgt ervoor dat de (interne) opdrachtgever handelt conform toepasselijke wet- en regelgeving. Hij of zij denkt na over de juridische consequenties van duurzame en innovatieve oplossingen en adviseert over de mogelijkheden om hier zorgvuldig mee om te gaan.
- De **contractmanager** controleert of tijdens de uitvoering de beoogde impact daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Hij of zij creëert daarbij een goede samenwerkingsrelatie met de opdrachtnemer. Hierbij is het ook mogelijk dat de beoogde impact niet vooraf kan worden bepaald (omdat er bijvoorbeeld sprake is van een innovatie), maar dat gezamenlijk aan het realiseren van impact wordt gewerkt tijdens de contractduur / uitvoering.

We leggen de organisatie van Duurzaam Opdrachtgeverschap formeel vast in rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen onze organisaties (formele sturingslijn). Het realiseren van duurzame ambities door opdrachtgeverschap zien we als een verandering die een andere mindset van de mensen binnen het waterschap vereist. Deze manier van denken realiseren we het best en het snelst door, naast aandacht voor het vastleggen van rollen en taken in de

organisatie, ook in te zetten op het opleiden en inspireren van de medewerkers en het creëren van draagvlak (informele sturingslijn). Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van trainingen, kennissessies, het delen van goede voorbeelden, maar ook door bij de werving van nieuwe mensen affiniteit met de duurzame transitie mee te laten wegen. Dit doen we zodat de mensen binnen de waterschappen niet alleen bijdragen aan de duurzame transitie, maar hiertoe ook gemotiveerd zijn en in staat zijn om dit te doen.

**WE WERKEN SAMEN MET ANDERE OVERHEDEN EN
DRAGEN ONZE VOORBEELDROL UIT**

Bij de transitie naar een duurzame toekomst staat innovatie centraal. Zonder experimenteren en het beproeven van nieuwe ontwikkelingen ontstaat er geen vernieuwing en worden patronen niet doorbroken. Niet alleen in de projecten en/of inkooptrajecten, maar ook in de organisatie is sprake van innovatie. Door actief ervaringen te delen met andere overheden inspireren wij elkaar om te verduurzamen en leren we van elkaar. Waar nodig werken we samen met elkaar, om op die manier voldoende omvang en marktpositie te creëren waardoor we ruimte bieden om te experimenteren met nieuwe methoden en technieken. Zo werken we samen met andere overheden in buyer groups, waar we strategieën maken en deze toepassen in onze projecten.

Innovatief, sociaal en duurzaam inkopen doen wij nadrukkelijk niet alleen voor de eigen organisatie. We zijn ons er ten volle van bewust dat wat wij anderen vragen, zelf als waterschappen ook moeten doen (practice what you preach). Vanuit onze voorbeeldrol werken wij samen met andere overheden. Samen met andere overheden helpen en inspireren wij bedrijven om te verduurzamen, te innoveren of sociale verbetering te realiseren. Daarnaast participeren waterschappen in proeftuinen, pilots en diverse andere samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld brancheverenigingen, kennisorganisaties, en samenwerkingsverbanden zoals het Hoogwaterbeschermingsprogramma, PIANOo, Platform WOW, TU Delft, CROW en Europa Decentraal. Zie ook de bijlage: 'Voorbeelden participatie waterschappen'.

WE CREËREN IMPACT IN SAMENWERKING MET DE MARKT

Het creëren van maatschappelijke meerwaarde is niet alleen een taak van de overheid. 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 onze duurzame ambities te realiseren is daarom nauwere samenwerking met de markt nodig. Dit begint bij elkaar beter te leren kennen. Door beter inzicht in de kennis, drijfveren en ambities van marktpartijen kunnen we onze vraag beter laten aansluiten op het aanbod van de markt waardoor we meerwaarde voor de belastingbetaler kunnen realiseren: meer duurzaamheid, voor een realistische prijs. Door het organiseren van jaarlijkse momenten (marktdagen, marktverkenning en marktconsultaties) zorgen we ervoor dat we marktpartijen ontmoeten en beter leren kennen.

Een tweede stap in een betere samenwerking is transparantie over onze duurzame strategie en concrete planning van aanbestedingen. De markt moet kunnen anticiperen op toekomstige uitvraag en met zinvolle, impactvolle ideeën kunnen komen. Daarom zijn we transparant. We bieden inzicht door partners en opdrachtnemers tijdig te informeren over de marktstrategie en de voorgenomen planning van projecten en aanbestedingen. Dit doen we zoveel mogelijk door aanbestedingen boven de Europese Aanbestedingsgrens via TenderNed openbaar te maken, ongeacht of er gebruik wordt gemaakt van inkoopsoftware. Er wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van een vooraankondiging. Marktpartijen weten op deze manier al vroeg waaraan de werken, producten en diensten moeten voldoen en wanneer aanbestedingen gepland staan. Concreet maken we de strategie en planning inzichtelijk in een:

- **Uitvoeringsplan**

Ieder waterschap maakt individueel een uitvoeringsplan Duurzaam Opdrachtgeverschap, waarin de implementatie van deze strategie wordt geconcretiseerd.

Zie ook de bijlage 'Plan van aanpak van ambitie naar uitvoering'.

- **Marktvisie(s)**

De waterschappen geven samen met andere overheden voor specifieke productcategorieën/ markten een duidelijk beeld van de duurzame ambitie en de aanpak om die ambitie te realiseren. Voor de Grond- Weg- en Waterbouw staat o.a. het visiedocument uit 2016 "De Waterschapsmarkt van de toekomst: bouwstenen voor vernieuwing" centraal. Het eerste deel "[Het Visiedocument](#)" bestaat uit heldere en haalbare bouwstenen voor de gewenste vernieuwing. Het tweede deel "[Het Activiteitenplan](#)" bevat, naast een uitwerking van de bouwstenen en goede voorbeelden, een overzicht van concrete initiatieven en acties die zijn aangedragen door marktpartijen. De [Projectenkalender waterschapsmarkt](#) geeft inzicht in de markt voor waterschappen en marktpartijen. De waterschappen hebben de ambitie om deze projectenkalender aan te vullen c.q. uit te bereiden met de te verwachten aanbestedingen bij de waterschappen.

Tot slot verbeteren we de samenwerking in het inkoopproces en tijdens de uitvoering van de opdracht. Concreet betekent dit dat we een heldere vraag stellen aan de markt met altijd aandacht voor duurzaamheid. We hanteren minimaal de [MVI-criteria](#) voor de specifieke productgroepen en maken gebruik van de resultaten uit de buyer groups. We gebruiken de kennis van de markt door onze vraag functioneel te specificeren en ruimte te laten voor innovatieve toepassingen. We realiseren ons dat de duurzame oplossingen van de toekomst, deels nog moeten worden bedacht. We houden daarom in onze contracten rekening met de mogelijkheden voor innovatie en leren tijdens de contractperiode. In ons contractmanagement houden we blijvend aandacht voor de duurzame ambities. Dan wordt de impact tenslotte echt gerealiseerd.

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaar

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR OP RESULTATEN

Als democratische overheidsinstelling zijn wij als waterschappen verplicht transparant te zijn naar de inwoners van Nederland. Dit betekent dat informatie over de besteding van het geld uit de waterschapsbelastingen voor iedereen toegankelijk moet zijn en dat de belangen van de burger centraal moeten staan in het beleid. De Unie van Waterschappen biedt de waterschappen instrumenten en handvatten om aan deze transparantie-eisen te voldoen. De Unie biedt daarnaast toegang tot de open data van de waterschappen¹.

WE STUREN PER WATERSCHAP OP REALISATIE

De waterschappen zijn verantwoordelijk voor de realisatie van onze sociale, duurzame en innovatie doelen. De secretaris-directeur of directie stuurt op de realisatie van de doelstellingen waarmee wordt gestart. De doelen worden in lijn met de in hoofdstuk twee geschetste aanpak binnen een waterschap vertaald. Door vaststelling door de directie worden de doelen en de voortgang van het doelbereik onderdeel van de planning- en controlecyclus. Sturing op de realisatie van de doelen van Duurzaam Opdrachtgeverschap wordt geïntegreerd in het bestaande sturingsmodel en de bestaande sturingslijnen. Door uniform te monitoren volgen we sectorbreed of we goed op weg zijn om de gezamenlijke doelen van de waterschappen te behalen. Als dat niet zo is, wordt afgesproken hoe we daarop gaan bijsturen.

WE GEVEN INZICHT IN PRESTATIES EN EFFECTEN

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

- Inspanningsmonitoring op projectniveau: gericht op de inspanning aan het begin van een project om duurzaam in te kopen.
- Effectmonitoring op projectniveau: gericht op de gerealiseerde duurzaamheid aan het eind van een project. Worden de gestelde doelstellingen behaald?
- Effectmonitoring op organisatieniveau: gericht op de gerealiseerde duurzaamheid aan het eind van het totaal aan projecten over een bepaalde periode. Worden de gestelde beleids- en bestuurlijke ambities behaald?
- Procesmonitoring op organisatieniveau: gericht op het leren van projecten en continu blijven verbeteren als organisatie. Dit is van belang om te voortgang te kunnen rapporteren en bij te sturen waar nodig (Plan, Do, Check, Act).

Resultaten op projectniveau worden samengevoegd op organisatie-niveau. Deze resultaten worden gebruikt om de voortgang op organisatieniveau te laten zien.

¹ De Unie geeft waterschapbreed inzicht, door de waterschapgegevens te verzamelen voor de bedrijfsvergelijking Waterschapsspiegel (prestaties en kosten van de waterschappen) en de Klimaatmonitor. Dit gebeurt iedere twee jaar. Deze data wordt aangeleverd als basis voor verschillende bedrijfsvergelijkingen van, voor en door de waterschappen. De resultaten zijn online beschikbaar via het WAVES dashboard en de onderliggende WAVES databank. Door het ontsluiten van open data van de waterschappen willen de waterschappen de samenleving informeren, innovatie stimuleren, samenwerking bevorderen, en meer inzicht geven in de besluitvormingsprocessen van de waterschappen. Zie www.waterschapsspiegel.nl

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaar

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELEN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

Als Duurzame Opdrachtgevers monitoren waterschappen inspanningen en effecten op projectniveau en effecten en processen op organisatieniveau. De metingen worden benut door de secretarissen-directeuren/directies om zo nodig bij te sturen. We maken de behaalde resultaten openbaar, ook als deze tegenvallen. Hierdoor betrekken we onze omgeving bij onze ambities.

De [MVI-zelfevaluatiETOOL](#) is hierbij een belangrijk instrument. Het invullen van de MVI-zelfevaluatiETOOL is een verplichting uit het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen dat door de 21 waterschappen gezamenlijk is ondertekend. De tool biedt op termijn steeds meer informatie over de behaalde resultaten/effecten op de MVI thema's en laat ook zien wat best practices zijn. Waterschappen die succesvol zijn delen hun kennis, oplossingen en andere ervaringen met anderen, en daarmee versnelt de transitie. Deze MVI-zelfevaluatiETOOL is daarom voor de waterschappen het instrument voor het monitoren van onze resultaten.

De effecten van o.a. duurzaam inkopen op de klimaatvoetafdruk van waterschappen monitoren de waterschappen in de [Klimaatmonitor](#). 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](#)'.

Tot slot hebben we als waterschappen de ambitie om voor 2025 onze eigen organisatie individueel te certificeren op de [CO₂-prestatieladder](#). Vanaf trede 4 van deze ladder zijn organisaties ook verplicht om het effect van hun inkopen te meten.

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

KERNBOODSCHAP

PIJLER 1: WE KIEZEN EN BEPALEN AMBITIES VÓÓRAF EN
HANDELEN HIernaar

PIJLER 2: WE WERKEN SAMEN

PIJLER 3: WE ZIJN TRANSPARANT EN AANSPEEKBAAR
OP RESULTATEN

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

BIJLAGEN

TABEL: INKOOPPAKKETTEN IN RELATIE TOT IMPACT

VOORBEELDKADER SPECIFIEKE RESULTAAT- EN
EFFECTDOELEN

VOORBEELDEN PARTICIPATIE WATERSCHAPPEN

PLAN VAN AANPAK VAN AMBITIE NAAR UITVOERING

VOORBEELD MONITORING HWBP

COLOFON

OP WEG NAAR DE IMPLEMENTATIE

Het doel van deze strategie is een gezamenlijke aanpak op hoofdlijnen waarmee de duurzame ambities van de waterschappen worden gerealiseerd. Het echte werk, de implementatie van de strategie, moet nog beginnen. Hiervoor zijn wij als waterschappen zelf aan zet.

De drie pijlers van de strategie vormen de basis van Duurzaam Opdrachtgeverschap. De waterschappen vertalen en concretiseren de drie pijlers van deze strategie in het plan van aanpak. Hierbij volgen we de checklist:

1. Kiezen van behalen van duurzame ambities:
 - Concretiseren van de algemene doelstellingen en vertalen naar tussendoelen voor de werkzaamheden, projecten en inkoopopdrachten.
 - Gebruik van het Ambitiweb om de ambities van het waterschap te prioriteren.
2. We werken samen:
 - Inzicht in hoe Duurzaam Opdrachtgeverschap belegd is binnen de organisatie.
 - Creëren van draagvlak binnen de organisatie, inclusief opleiding en motivatie medewerkers.
 - Invulling van het principe van een lerende organisatie, volgens de PDCA cyclus.
 - Inzicht in projecten en inkoopplanningen.
 - Actieve en gezamenlijke benadering van de markt bij formulering van opgaven.
 - Participatie in buyer groups.
3. We zijn transparant en monitoren resultaten:
 - Concretisering van doelstellingen naar KPI's en monitoringsplan.
 - Transparante publicatie van monitoringsdata.

DE UNIE VAN WATERSCHAPPEN ONDERSTEUNT

Een blijvende en ingrijpende verandering als deze, waarbij inkopen met maatschappelijke impact het nieuwe normaal wordt, vraagt om transitie op het terrein van kennis, innovatie, bedrijfsmodellen en wie weet ook het aanboren van nieuwe markten. Dat is een forse opgave die niet ieder waterschap voor zich moet doen. De komende jaren helpt de Unie van Waterschappen de waterschappen hierbij door in samenwerking met organisaties als [PIANOo](#):

1. actief kennis te verzamelen en te delen tussen waterschappen;
2. een actieve rol te vervullen bij de standaardiseren van doelen, KPI's en wijze van monitoring;
3. een linking pin functie te vervullen met landelijke platforms zoals [Platform WOW](#) en [Platform CB'23](#);
4. het leveren van hands-on advies;
5. te helpen bij communicatie en netwerkontwikkeling; en door
6. praktische tools en instrumenten beschikbaar te stellen.

Wil je nu al geïnspireerd worden, neem eens een kijkje op de website van [PIANOo](#) waar je onder andere het [webinar Inkopen met impact](#) kunt terugkijken. Of kijk eens bij de projecten op de website van de Unie van Waterschappen in [de Duurzaam GWW-etalage](#) of [Innovatie etalage](#).

COLOFON

Strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen is een uitgave van de Unie van Waterschappen.

Tot stand gekomen mede dankzij de inhoudelijke bijdragen, inspiratie en reflectie van vele waterschapscollega's en experts van buitenaf. Waarvoor dank.

Gebaseerd op [Inkopen met Impact, Rijksoverheid Oktober 2019](#), Strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief opdrachtgeverschap door de rijksoverheid.

BEZOEKADRES

Koningskade 40
2596 AA Den Haag
070 351 97 51
Nederland

POSTADRES

Postbus 93218
2509 AE Den Haag
Nederland

info@uvw.nl
www.uvw.nl

REDACTIE

Maycke Roorda
Henkjan van Meer

Den Haag, oktober 2021