



Sturen op duurzame resultaten

Onderzoek naar intern opdrachtgeverschap bij decentrale overheden

Sturen op duurzame resultaten

Onderzoek naar intern opdrachtgeverschap bij decentrale overheden

Auteur(s):

Emile Barendregt
Luuk van Gemert
Frederik de Vries
Enno Gerdes

In opdracht van:

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden

Plaats, datum:

Rotterdam, 24 februari 2021

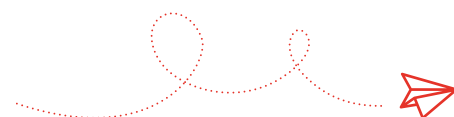
Status:

Definitief

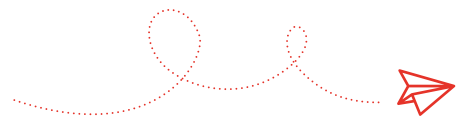
Rebel Economics & Transactions

Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com



Inhoudsopgave



1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding en achtergrond	4
1.2 Onderzoeksopzet	5
2. Resultaten	8
2.1 Onderscheid tussen formele en informele sturing	8
2.2 Formele sturingslijn	8
2.3 Informele sturingslijn	19
3. Conclusies en aanbevelingen	23
3.1 Conclusies op basis van de interviews	23
3.2 Aanbevelingen en adviezen	25
4. Factsheet per decentrale overheid	27
5. Appendix	32
5.1 Appendix: analysekader voor interviews	32
5.2 Appendix: bevestiging van resultaten bij MVI-congres	33
5.3 Appendix: lijst van geïnterviewden	35

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond

Decentrale overheden hebben verschillende middelen tot hun beschikking om de klimaattransitie te versnellen. Eén van deze middelen is hun rol als opdrachtgever en de wijze waarop een decentrale overheid haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt.

Het benutten van het publiek opdrachtgeverschap voor het versnellen van duurzame transitie is een wens van veel bestuurders (zie o.a. Regeerakkoord 2017¹). Door duurzamer in te kopen, kunnen overheden een bijdrage leveren aan de klimaat- en duurzaamheidsambities van Nederland en een belangrijke rol vervullen als launching customer. Het belang van deze rol wordt breed erkend door de Rijksoverheid en decentrale overheden (zie onder andere ABD-TOPconsult rapport "Transitie te koop"², het rapport "Inkopen met Impact"³, het onderzoek "Inbedding van de opdrachtgevende rol in gemeentelijke Organisaties"⁴ en ook ons eigen rapport "Bekostiging en financiering van transitiegericht inkopen"⁵ gaat hier op in). De manier waarop hier invulling aan wordt gegeven is echter nog volop in ontwikkeling.

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) werd tot een aantal jaar geleden vooral gezien als een taak voor de afdeling inkoop. Vanuit inkoopafdelingen zijn veel initiatieven ontwikkeld die ervoor moeten zorgen dat bij het inkoopproces voldoende aandacht wordt besteed aan eisen en wensen op het gebied van duurzaamheid.

De afgelopen jaren leggen (decentrale) overheden steeds vaker expliciete beleidsambities vast ten aanzien van de duurzame transitie. Deze ambities sluiten meestal aan bij de Rijksbrede doelstelling om klimaatneutraal te zijn in 2030, 50% minder primair grondstoffengebruik te realiseren in 2030 en volledig circulair te zijn in 2050⁶.

Het is inmiddels duidelijk dat MVI niet alleen een taak is voor 'inkoop', maar betrekking heeft op een organisatiebrede (verander)opgave waarbij zeker ook een belangrijke rol is weggelegd voor de interne opdrachtgevers van projecten. Het is daarom van belang om in brede zin te kijken naar opdrachtgeverschap. PIANOo wil, namens haar opdrachtgevers de ministeries I&W en BZK, onderzoek doen naar de wijze waarop decentrale overheden de bestuurlijke ambities ten aanzien van de klimaatopgave (het beste kunnen) vertalen naar concrete projecten / inkooptrajecten. Dit sluit aan bij het recent verschenen Nationaal plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021 – 2025, waar brede

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertouwen-in-de-toekomst>

² Transitie te koop? Beleid, opdrachtgeven en inkoper samen aan de slag; 2018;

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/10/01/transitie-te-koop-beleid-opdrachtgeven-en-inkoper-samen-aan-de-slag>

³ Inkopen met impact; 2019; <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/10/28/inkopen-met-impact>

⁴ Inbedding van de opdrachtgevende rol in gemeentelijke organisaties; 2018; <http://www.opdrachtgeversforum.nl/wp-content/uploads/Samenvatting-Onderzoeksrapport-Publiek-Opdrachtgeverschap-in-Gemeentelijke-Organisaties.pdf>

⁵ Bekostiging en financiering van transitiegericht inkopen; 2019;

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/12/20/bekostiging-en-financiering-van-transitiegericht-inkopen>

⁶ Inkopen met impact; 2019; <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/10/28/inkopen-met-impact>

borging van MVI in de organisatie een hoofdlijn is en aandacht voor opdrachtgeverschap een belangrijke actielijn.⁷

De centrale vraag van PIANOo voor dit onderzoek is:

‘Welke interne sturingsmechanismen zetten decentrale overheden in om met publiek opdrachtgeverschap expliciet bij te dragen aan klimaatdoelstellingen?’ Vervolg vraag is natuurlijk wat succesvol is en wat niet.

Met de kennis uit dit onderzoek kan PIANOo nagaan of en op welke wijze zij publieke opdrachtgevers bij deze transitieopgave kan ondersteunen. Ook kunnen inzichten uit dit onderzoek decentrale overheden zelf helpen bij het intern beleggen en tot uitvoering brengen van duurzaamheidsdoelstellingen.

1.2 Onderzoeksopzet

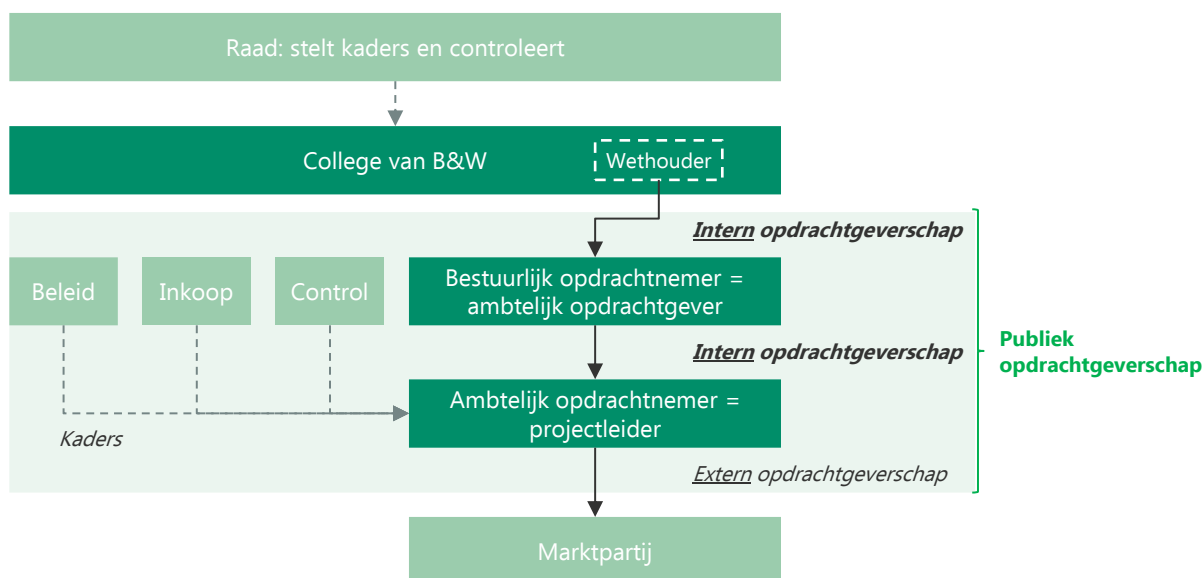
In dit onderzoek hebben we aan de hand van een aantal casestudies bij decentrale overheden onderzocht hoe bestuurlijk vastgestelde duurzaamheidsambities hun weg vinden door de interne organisatie en uiteindelijk belanden in de uitvoeringspraktijk, oftewel de projecten en inkoop van een decentrale overheid.



Figuur 1: Van duurzaamheidsambities naar uitvoeringspraktijk

Per organisatie zijn 4 à 5 gesprekken gevoerd met medewerkers met uiteenlopende rollen en zijn relevante beleidsdocumenten doorgenomen. We hebben hierin gekozen voor een doorsnede van de interne keten, om zo een goed beeld te krijgen van de verschillende interne schakels. Deze interne keten begint bij een coalitieakkoord en/of het vaststellen van een ambitie door het algemeen bestuur en komt - via de bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever (vaak betreft dit meerdere schakels en/of personen) - uiteindelijk als opdracht terecht bij de projectleider van de dienst, het werk of de levering die duurzaam ingekocht moet worden. Maar ook via inkoop, de beleidsafdelingen en financiën wordt de duurzame invulling van het project beïnvloed.

⁷ [Opdrachtgeven met ambitie, inkopen met impact](#), Nationaal plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021-2025



Figuur 2: schematisch overzicht interne keten bij een gemeente

- Voor het politiek-bestuurlijke perspectief is gesproken met bestuurlijk opdrachtgevers, oftewel het niveau van wethouder, gedeputeerde of dagelijks bestuur/ hoogheemraad.
- Voor de doorvertaling van bestuurlijke doelstellingen naar de ambtelijke organisatie, is gesproken met ambtelijk opdrachtgevers zoals directieleden, afdelingsdirecteuren en programmamanagers.
- De link met projecten en uitvoering is gelegd door middel van gesprekken met ambtelijk opdrachtnemers of medewerkers in een adviserende en/of strategische rol, zoals projectleiders uit verschillende disciplines (denk aan facilitair, infrastructuur of gebiedsontwikkeling) of MVI- of inkoop-adviseurs.

Tijdens de gesprekken was aandacht voor uiteenlopende thema's: van ambities tot concrete doelstellingen, van 'harde' sturingsinstrumenten tot de meer 'zachte' aspecten als organisatiecultuur en de wijze waarop duurzaamheid hierin is verankerd, en van beschikbaarheid van financiële middelen tot de inzet van monitoring. Deze thema's waren gestructureerd in drie onderdelen:

1. *Duurzaamheidsambities en -doelstellingen van de organisatie.* Welke bestuurlijke ambities en concrete doelstellingen zijn er met betrekking tot duurzaamheid? In hoeverre is duurzaamheid verankerd in de cultuur van de organisatie?
2. *Sturingsmechanismen om de ambities en doelstellingen te bereiken.* Op welke wijze is eigenaarschap van de duurzaamheidsambities belegd? Welke middelen zijn er om duurzame inspanningen mogelijk te maken? Welke sturingsmechanismen worden er toegepast en in hoeverre zijn deze vastgelegd?
3. *Resultaten van deze sturingsmechanismen.* Hoe wordt de voortgang i.r.t. de concrete duurzaamheidsdoelstellingen gemonitord? Hoe wordt de effectiviteit van de activiteiten om de doelstellingen te behalen, gemonitord? Hoe leiden de duurzaamheidsdoelstellingen uiteindelijk daadwerkelijk tot resultaten?

We verwijzen naar Appendix 5.1 (Analysekader interviews) voor een overzicht van de gespreksonderwerpen.

Definitie Opdrachtgeverschap

In dit onderzoek spreken we over *publiek opdrachtgeverschap* en ook *intern* en *extern opdrachtgeverschap*. Met *publiek opdrachtgeverschap* bedoelen we de wijze waarop een overheid ten aanzien van haar publieke taken en bedrijfsvoering haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt (vrij vertaald op basis van rapporten van de TU Delft⁸). Met *intern opdrachtgeverschap* wordt bedoeld op het geheel aan interne processen en activiteiten binnen die overheid om tot een eenduidige behoeftestelling aan en beoogde uitvoering door de markt te komen. Dit speelt zich dus af binnen die overheid en daarbij zijn in de regel meerdere spelers, lagen en organen betrokken, van bestuurlijk tot ambtelijk niveau. Met *extern opdrachtgeverschap* wordt in voorliggend rapport bedoeld op de daadwerkelijke rol van die overheid richting de markt, met inkopen en aanbesteden als belangrijke onderdelen.

Scopeafbakening

In dit onderzoek richten we ons op de klimaat- en milieu gerelateerde aspecten van duurzaamheid. De wijze waarop uitvoering gegeven wordt aan sociale ambities (die soms onderdeel uitmaken van de duurzaamheidsambities) is niet meegenomen.

Naast de rol die een overheid heeft als opdrachtgever zijn er ook andere wijzen waarop zij invulling geven aan duurzame transitie. Denk hierbij aan de ontwikkeling van een omgevingsvisie op het gebied van duurzame energie, of het subsidiëren van duurzame initiatieven. In dit onderzoek hebben we alleen de rol van de decentrale overheid als opdrachtgever in beschouwing genomen.



Leestip: Deze rapportage bestaat uit een bondige hoofdtekst en een aantal blauwe tekstvakken met specifieke voorbeelden uit de onderzochte casussen. Voor de hoofdboodschap leest u de hoofdtekst, voor verdieping en inspirerende voorbeelden kunt u de tekstvakken raadplegen.

⁸ Deze definitie is gebaseerd op de publicaties [Professioneel Opdrachtgeverschap - Een handreiking voor corporaties en andere \(semi-\)publieke opdrachtgevers](#) en [Inbedding van de opdrachtgevende rol in gemeentelijke organisaties](#) (beide TU Delft, 2018).

2. Resultaten

2.1 Onderscheid tussen formele en informele sturing

In de presentatie van onze bevindingen maken we onderscheid tussen twee typen sturingsmechanismen. De eerste is een formele sturingslijn op basis van doelen, beleid, procedures en rapportage. De tweede is een meer informele sturingslijn, gebaseerd op informeel leiderschap, persoonlijke interesses, kennisontwikkeling en draagvlak. De formele lijn wordt vaak (maar niet altijd) gekenmerkt door top-down georganiseerde sturing en planning. De informele lijn hangt samen met de cultuur van de organisatie, waarbij de ambities worden gerealiseerd door persoonlijke motivatie van mensen. Vaak (maar niet altijd) gaat dit gepaard met een bottom-up aanpak.

Informele sturing kan de formele lijn ondersteunen – of juist tegenwerken. Zo zal er in een organisatie waarin duurzaamheid leeft onder medewerkers en waarin dit intrinsiek belangrijk wordt gevonden, gemakkelijker breed draagvlak worden gerealiseerd voor duurzame beleidsplannen. Wordt dit gecombineerd met een cultuur van korte lijntjes (bijv. tussen ambtenaren en bestuurders) en ruimte voor eigen initiatief, dan komen bottom-up initiatieven die ondersteunend zijn aan de beleidsambities, sneller tot stand. Het ontbreken van deze informele sturing kan de realisatie van duurzaamheidsambities juist tegenwerken.

2.2 Formele sturingslijn

Decentrale overheden hanteren vastgestelde werkwijzen om te komen van ambities tot uitvoering. Deze lijn loopt langs de formele structuur van de organisatie, dus van politiek eindverantwoordelijke (zoals de besturend wethouder, gedeputeerde of heemraad) via de ambtelijk eindverantwoordelijke (doorgaans een directielid) tot beleidsmakers, programmamanagers, projectleiders en uitvoerders. De uitgangspunten van het beleid worden formeel vastgesteld, bijvoorbeeld in de gemeenteraad. Vervolgens zijn er vaste procedures om te komen tot concretisering van dit beleid en uitvoering van plannen.

Wat zien we bij decentrale overheden?

Alle onderzochte organisaties kennen formele werkwijzen en processen om te komen van ambitie tot uitvoering en hebben daarmee te maken met een formele lijn van sturing. De precieze structuur en de mate waarop hier invulling aan wordt gegeven, verschilt echter per organisatie. Hoewel de sturing in principe van “bovenaf” (top-down; vanuit directie naar uitvoering) is, zien we in praktijk dat initiatieven ook bottom-up worden geïnitieerd. Zo zijn we enkele voorbeelden tegengekomen waarin er vanuit uitvoerende medewerkers behoefte ontstaat aan concretisering van de bestuurlijke ambities en dit vervolgens in processen wordt vastgelegd.

Op basis van de gesprekken schetsen we een generieke formele sturingslijn die in de meeste organisaties in meer of mindere mate van toepassing is. Deze is visueel weergegeven in figuur 3. We lichten elke stap toe en tonen enkele voorbeelden uit de gesprekken.



Figuur 3: Visuele weergave van de formele sturingslijn

1. Visie en ambities duurzaamheid

Ambities van de organisatie worden bestuurlijk vastgelegd in een akkoord, bijvoorbeeld een college- of coalitieakkoord of via een apart bestuurlijk besluit. Bij alle onderzochte casussen is er sprake van een ambitie op het vlak van duurzaamheid, die bestuurlijk is vastgelegd (zie Blok 1).

Onder de onderzochte casussen zijn stevige ambities op het gebied van duurzaamheid. Vaak worden deze als eerste vastgelegd in een coalitieakkoord. Zo wil **gemeente Groningen** voorop lopen in de energietransitie, in 2035 CO₂-neutraal zijn en de eerste aardgasvrije gemeente van Nederland worden ("Wij gebruiken de noodzakelijke energietransitie als motor voor vernieuwing, versterking en herstel van onze wijken en dorpen") en zijn er ambities op het vlak van klimaatadaptie en groen binnen de gemeente⁹. **Gemeente Wageningen** zet in haar akkoord¹⁰ in op een aantal zogenoemde "doorbraakdossiers", waarin fors wordt ingezet op de transitie naar een circulaire economie, de ontwikkeling richting een klimaatneutrale en gasloze stad (2030) en een groene omgeving. **Provincie Overijssel** schaarde de energietransitie en het omgaan en tegengaan van hitte, droogte en wateroverlast onder de hoofdpogaven van de huidige bestuursperiode en benoemt duurzaamheid en de circulaire economie expliciet in haar beleid rond economie en wonen¹¹. De **gemeente Utrecht** heeft als visie een "Gezonde en duurzame stad met Ruimte voor Iedereen" te zijn¹². De ambitie is om "zo snel mogelijk" klimaat-neutraal te worden en circulair te zijn in 2050. Genoemd worden ambities als volledige verduurzaming van het gemeentelijke vastgoed in 2030, 33% circulair inkopen in 2022

⁹ Coalitieakkoord Gezond, Groen, Gelukkig Groningen (2019-2022);

<https://gemeente.groningen.nl/sites/default/files/Coalitieakkoord-gemeente-Groningen-2019-2022.pdf>

¹⁰ Coalitieprogramma Gemeente Wageningen (2018-2022);

https://www.wageningen.nl/Bestuur/College_van_B_W/Coalitieakkoord_2018_2022

¹¹ Coalitieakkoord Samen Bouwen aan Overijssel (2019-2023); <https://www.overijssel.nl/bestuur/gedeputeerde-staten/coalitieakkoord/>

¹² Coalitieakkoord Utrecht Ruimte voor Iedereen (2018-2022); <https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/bestuur-en-organisatie/college-van-b-en-w/Coalitieakkoord-Utrecht-ruimte-voor-iedereen.pdf>

en circulair bouwen als norm en zonnepanelen op 20% van alle Utrechtse daken in 2025. Ook op andere dossiers, zoals duurzame mobiliteit en luchtkwaliteit, zijn forse ambities. **Waterschap Vallei & Veluwe** stelt zich als doel om volledig energie-neutraal te zijn in 2020 en volledig circulair in 2050. Verder speelt klimaatadaptatie een belangrijke rol in de duurzaamheidsambities¹³.

Blok 1

Veel decentrale overheden bekrachtigen hun duurzaamheidsambitie door aan te sluiten bij regionale of nationale initiatieven die vaak bestuurlijk ondertekend worden. Denk hierbij aan de Green Deal Circulair Inkopen (o.a. gemeente Wageningen, gemeente Utrecht) en de regionale transitieagenda's van Overijssel. Als kanttekening hierbij wordt genoemd dat deze afspraken vaak het karakter hebben van een inspanningsverplichting.



Knelpunt: Opvallend punt is dat budgetten waarmee de duurzaamheidsambities gerealiseerd kunnen worden, beperkt zijn – of er in sommige gevallen zelfs helemaal niet zijn. Ambities worden wel bestuurlijk vastgelegd, maar financiële dekking voor de stevige ambities blijft vaak achter. Zo is er in alle organisaties geen (of heel weinig) aanvullend budget voor de eventuele meerkosten die zich voordoen tijdens de realisatie van projecten. Wel zien we dat sommige organisaties een programmabudget duurzaamheid hebben voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van methodes, het opstellen van rapportages en doen van onderzoek en het aanbieden van trainingen.



Succes: In alle onderzochte cases zijn er stevige duurzaamheidsambities die bestuurlijk zijn vastgelegd.

2. Beleidskader

De bestuurlijke ambities worden vervolgens vertaald naar een ambtelijk beleidskader. Opvallend is dat het initiatief hiervoor regelmatig vanuit de ambtelijke organisatie komt. In deze beleidskaders wordt specifiek gemaakt naar welke (lange-termijn-)doelen de organisatie toewerkt en vaak ook op welke specifieke thema's wordt ingezet. Dit kunnen de vijf landelijke transitieagenda's zijn (biomassa, kunststoffen, maakindustrie, bouw en consumptiegoederen), maar bij onderzochte cases zijn hier ook andere keuzes in gemaakt. Zo kiest Overijssel t.a.v. Circulaire Economie expliciet voor textiel en wordt naast bouw ook infrastructuur apart benoemd (zie Blok 2). Er vindt bestuurlijk-ambtelijke afstemming plaats over het beleidskader.

In sommige gevallen gaat het om aparte beleidskaders voor duurzaamheid (zie Blok 4 voor een voorbeeld binnen waterschap Vallei & Veluwe). In andere gevallen wordt duurzaamheid geïntegreerd in verschillende beleidskaders op verschillende thema's, zoals woningbouw, energie of mobiliteit (zie Blok 3 voor een voorbeeld binnen de gemeente Utrecht). Dit laatste past in de ontwikkeling dat duurzaamheid vaker wordt geïntegreerd in de reguliere programma's en minder apart wordt belegd. Als

¹³ Website Waterschap Vallei & Veluwe: <https://www.vallei-veluwe.nl/wat-doet-waterschap/>

achterliggende reden wordt genoemd dat dit moet leiden tot een gedeelde verantwoordelijkheid en daarmee een betere integratie van duurzaamheid in beleidsuitvoering.

Aan deze integratie kleven echter ook risico's. Zo wordt genoemd dat het integreren van duurzaamheid in andere thema's kan leiden tot versnippering over verschillende programma's en ontstaat het risico dat het overzicht ontbreekt of met de uitvoering van alle afzonderlijke activiteiten, het algemene doel wel behaald wordt.



Succes: De algemene duurzaamheidsambities worden vertaald in specifieke thema's en op die manier geconcretiseerd.



Knelpunt: Opvallend is dat in de beleidskaders echt concreet geformuleerde tussendoelen vaak ontbreken.

Om invulling te geven aan de landelijke transitieagenda's Circulaire Economie heeft de **Provincie Overijssel** in samenwerking met de regionale economic boards uit de provincie, VNO-NCW Midden en met Bouwen Nederland zes Regionale Transitieagenda's opgesteld (2020)¹⁴. In de agenda's staat voor zes sectoren (Biomassa & Voedsel, Bouw, Infrastructuur, Maakindustrie, Kunststoffen en Textiel) beschreven welk beleid er is of wordt ingezet om de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Zo wordt in de transitieagenda voor Kunststoffen o.a. het doel gesteld om in 2030 35% minder virgin fossiele kunststoffen te gebruiken ten opzichte van 2016, met enkele subdoelen rondom hergebruik en inzet van recycalaat. Er wordt beschreven welke knelpunten er zijn onderweg naar deze doelstelling en welke acties er in 2019 en 2020 worden ondernomen – bijv. het uitvoeren van een nulmeting van kunststofstromen in de provincie, het opzetten van samenwerkingen met marktpartijen en het initiëren en faciliteren van onderzoek en projecten.

Blok 2

Gemeente Utrecht zet in haar woonvisie "Utrecht beter in balans" (2019)¹⁵ haar visie op wonen en woningbouw in de gemeente uiteen en neemt daarin specifiek enkele doelstellingen met betrekking tot circulair bouwen, de energietransitie en toekomstbestendigheid op. Deze woonvisie is onderdeel van de bredere "Omgevingsvisie Utrecht", waarin het gemeentelijke beleid dat betrekking heeft op de leefomgeving, is beschreven.

Blok 3

¹⁴ Regionale transitieagenda's; <https://www.overijssel.nl/onderwerpen/economie/circulaire-economie/>

¹⁵ Woonvisie "Utrecht beter in balans" (2019); <https://omgevingsvisie.utrecht.nl/thematisch-beleid/wonen/>

Waterschap Vallei & Veluwe belegt de doelstellingen op het gebied van de circulaire economie apart in het beleidskader “Wij maken water waardevol” (2018)¹⁶. In dit beleidskader worden o.a. circulaire doelstellingen geschetst en wordt genoemd welke stappen worden ondernomen om die doelstellingen te behalen. Zo is er de doelstelling dat alle lange termijn keuzes in 2025 circulair moeten zijn. Hiervoor stopt het waterschap met het maken van “kostengedreven business cases voor projecten” en wordt er in de toekomst gewerkt met “value cases, waarbij naast kosten (of kostenbesparing) de “winst” op het gebied van duurzaamheid, milieu en maatschappij bepalend is bij het maken van keuzes. Voorbeelden van andere doelstellingen zijn om in 2030 30% en in 2050 100% van het rioolwater om te zetten in waardevolle grondstoffen, en de doelstelling om vanaf 2025 100% circulair in te kopen en 100% circulair aan te besteden.

Ook worden principes benoemd waar de activiteiten van het waterschap aan moeten voldoen en wordt benoemd wat de nulmeting (van de huidige circulaire prestaties) is. Toekomstige prestaties kunnen tegen deze nulmeting worden afgezet. Daarnaast heeft het waterschap een beleidskader gericht op de energietransitie “wij gaan voor duurzame energie” (2018). Hierin beschrijft het Waterschap haar bijdrage aan energie uit zon, wind, water en bodem.

Blok 4

3. (Meerjaren-)programma

De hiervoor genoemde beleidskaders geven vaak een concretisering van de ambitie, maar nog geen gedetailleerde en complete beschrijving van de activiteiten die ondernomen worden om de ambitie te realiseren. Idealiter worden de ambities en het beleidskader vertaald naar een actieplan of programma waarin benoemd wordt welke stappen er wanneer gezet moeten worden om de ambities en doelstellingen uit het beleidskader te kunnen halen. Ook hier geldt dat dit een apart programma duurzaamheid kan zijn, maar ook wordt in gesprekken benoemd dat duurzaamheid bijvoorbeeld is opgenomen in het assetmanagementplan voor infrastructuur.

De overheden uit dit onderzoek gaan hier allemaal anders mee om. Bij vier van de vijf cases is er een specifiek uitvoeringsprogramma gemaakt voor de duurzaamheidsactiviteiten die worden uitgevoerd. In lijn met het hiervoor genoemde punt dat duurzaamheid steeds vaker geïntegreerd wordt in andere beleidskaders, zou dat hier ook het geval moeten zijn. In de gesprekken die we hebben gevoerd, zijn echter maar beperkt voorbeelden genoemd waarbij duurzaamheid geïntegreerd is in de uitvoeringsprogramma's van bijvoorbeeld infrastructuur of facilitair. Alleen bij de provincie Overijssel is aangegeven dat duurzaamheid opgenomen wordt in het assetmanagementplan. We verwijzen naar Blok 5-9 voor een voorbeeld per organisatie¹⁷.

¹⁶ Beleidskader “Wij maken water waardevol” (2018): https://www.vallei-veluwe.nl/publish/pages/25872/wij_maken_water_waardevol.pdf

¹⁷ Deze weergave is geen uitputtend overzicht van programma's en actieplannen binnen deze organisaties, maar is bedoeld om een beeld te geven van verschillende benaderingen.

Waterschap Vallei & Veluwe heeft een Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) opgesteld waarin per circulaire lange-termijn-ambitie wordt beschreven welke tussendoelen, inspanningen en middelen door de jaren heen nodig zijn. Het DIN dient als tool om “de scope en samenhang tussen de verschillende doelen en maatregelen te visualiseren. In de beleidscyclus is het de schakel tussen de beleidsdoorwerking (Plan), de uitvoering (Do) en monitoring en aanpassing (Check en Act).” In het DIN komen vier speerpunten van het waterschap aan bod: Duurzamere samenwerking, Schoner effluent, Minder biomassa, en Hergebruik zuiveringslib. Onder elk van deze speerpunten hangen één of meerdere doelen – in totaal 7. Voor alle 7 doelen is o.a. uiteengezet welke inspanningen er in welk jaar (bijv. “2020”, “2021” of “2025”) nodig zijn om het doel te behalen, met welke indicatoren effecten gemeten worden, welke risico’s er zijn, waar kansen liggen en wat goed gaat (“wat hebben we al echt goed gedaan?”).

Blok 5

De eerder beschreven Regionale Transitieagenda’s van **Provincie Overijssel** worden verder geconcretiseerd in het Uitvoeringsprogramma 2020-2023¹⁸. In dit programma wordt per sector (Kunststoffen, Maakindustrie, Textiel, etc.) beschreven welke concrete stappen er in de periode 2020-2023 gezet worden om bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen uit de transitieagenda’s. Deze stappen zijn uiteenlopend en variëren van het financieren en ondersteunen van circulaire pilots van partijen als Rijkswaterstaat, tot het opbouwen van data over milieubelasting van (infrastructurele) werkzaamheden, tot de doorontwikkeling van een standaard materialenpaspoort, tot het in beeld brengen van fosfaatstromen in de provincie. Deze stappen dragen bij aan een aantal circulaire speerpunten, waarvan er per sector enkele zijn gedefinieerd. Tot slot wordt beschreven welke financiële middelen er in 2020 en 2021 ter beschikking worden gesteld voor deze activiteiten.

Blok 6

In het actieprogramma Utrecht Circulair 2020-2023¹⁹ worden de doelstellingen van **Gemeente Utrecht** op het gebied van de circulaire economie beschreven en wordt aangegeven welke acties er in de periode 2020-2023 per jaar zullen worden ondernomen. Het gaat hierbij om acties zoals uitvoering van circulaire aanbestedingen en projecten, het uitvoeren van onderzoeken, of het opzetten van partnerships met marktpartijen, ondernemers en onderwijsinstellingen (“Want een circulaire stad, die maken we samen.”) Verder wordt gespecificeerd hoeveel financiële middelen er in de jaren 2020 en 2021 beschikbaar zijn voor de circulaire economie. De stip aan de horizon is een 100% circulair Utrecht in 2050, met een tussenstap van 50% in 2030. Aan het einde van de periode van dit actieprogramma (2023), moet het ‘basiskamp’ op orde zijn, wat inhoudt dat Utrecht tot 2023 door experimenten wil leren om vanaf 2023 de versnelling in te kunnen zetten.

Blok 7

¹⁸ Uitvoeringsprogramma 2020-2023; <https://www.overijssel.nl/onderwerpen/economie/circulaire-economie/>

¹⁹ Actieprogramma Utrecht Circulair 2020-2023; <https://www.utrecht.nl/nieuws/nieuwsbericht-gemeente-utrecht/utrecht-presenteert-actieprogramma-utrecht-circulair/>

Gemeente Wageningen kiest er juist bewust voor om niet te werken met beleidsstukken om te beschrijven hoe doelstellingen concreet vorm moeten krijgen in projecten. In het klimaatplan 2017 – 2021 zijn afspraken vastgelegd over de samenwerking tussen de gemeente, bedrijven, instellingen en organisaties die samenwerken aan een klimaatneutraal Wageningen in 2030. Vervolgens ligt het bij de ambtelijke organisatie hoe er invulling gegeven wordt aan duurzaamheid / circulariteit. De koppeling tussen beleidskaders en uitvoering door de ambtelijke organisatie is niet formeel vastgelegd. Duurzaam en circulair wordt gezien als het uitgangspunt bij inkoop. Indien het niet mogelijk is om hieraan te voldoen, wordt dit terug gemeld aan de desbetreffende bestuurder. Deze terugkoppeling vindt niet plaats op een formele, gestructureerde manier. We gaan hier in Blok 15 verder op in.

Blok 8

Gemeente Groningen heeft meegedaan aan het project 'circular economy in cities and regions' van de OECD²⁰. Centraal in dit onderzoek staan de potentie en kansen voor steden en regio's voor ontwikkeling van de circulaire economie. De gemeente heeft de inzichten uit dit onderzoek toegepast in de eigen Routekaart Circulaire Economie (2020), waarin staat beschreven welke korte termijn acties de gemeente van plan is te ondernemen om de ontwikkeling naar een circulair Groningen te versnellen. De gemeente categoriseert de acties in drie thema's (Promoten, Faciliteren, Uitvoeren) en doet dit voor zes sectoren (Energie, Bouw en sloop, Biomassa en voedsel, Water, Afval, MKB). Voorbeelden van acties zijn het opstellen van richtlijnen en kaders voor circulariteit in het inkoopproces, het investeren in voorzieningen voor afvalscheiding en het realiseren van projecten omtrent de nuttige toepassing van warmte uit oppervlaktewater.

Blok 9



Succes: Nadat de bestuurlijke duurzaamheidsambities zijn vertaald naar thema's zijn alle partijen gestart met het concretiseren van de aanpak. Dit is volop in ontwikkeling. Niet verrassend is dan ook dat vaak voor de eerste jaren een opstartfase is gepland waarin de basis op orde wordt gebracht en verdere concretisering van de aanpak moet worden uitgewerkt. Ook worden concrete projecten gepland waarin gewerkt wordt aan meer duurzaamheid.



Knelpunt: Wel blijkt het lastig om concrete tussendoelen te formuleren en deze te vertalen in acties die nodig zijn om deze tussendoelen te halen. Een belangrijke oorzaak van het gebrek aan concrete tussendoelen ligt in het feit dat in veel gevallen de bestuurlijke druk om de gestelde ambities te realiseren (nog) niet groot is. Hoewel het belang van een duurzame transitie nog nooit zo groot is geweest, lijken er binnen decentrale overheden regelmatig andere prioriteiten te zijn die op de korte termijn nog urgenter zijn. Als gevolg hiervan wordt de ambtelijke top vaak onvoldoende gestuurd

²⁰ Project "Circular Economy in Cities and Regions":

op het formuleren en behalen van concrete doelstellingen. Bovendien zorgt het ervoor dat er minder snel financiële middelen beschikbaar worden gesteld.



Knelpunt: Daarnaast geldt ook dat concretisering niet eenvoudig is. Er is inzicht nodig in een nulmeting (hoe groot is onze milieu-impact nu?), concrete maatregelen (in veel gevallen is het duurzame alternatief nog in ontwikkeling) en de verwachte effecten van de maatregelen (wat is de milieu-impact van een alternatief? Kijken we hier alleen naar CO2 uitstoot of nemen we ook andere effecten mee?). De consequentie is dat een deel van de ambitieuze doelstellingen die op bestuurlijk niveau bepaald zijn, in de concrete vertaling naar acties slechts in afgezwakte vorm terugkomen. Dit heeft invloed op de projectopdrachtformulering en de budgetten die aan uitvoerders worden meegegeven.

4. Uitvoering in projecten en opdrachten

In de uitvoering van projecten en opdrachten is er een aantal sturingsinstrumenten dat ervoor zorgt dat gestelde eisen en doelstellingen daadwerkelijk worden meegenomen in projecten.

De afgelopen jaren is er toenemende aandacht voor MVI waardoor er, veelal op initiatief van inkoop- of duurzaamheidsadviseurs, op uitvoeringsniveau verschillende tools en sturingsinstrumenten zijn geïmplementeerd. Dit zien we ook terug in de cases. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om inkoopchecklists op basis waarvan gecontroleerd wordt of bij een inkooptraject aandacht besteed wordt aan duurzaamheid, het boven een vastgestelde projectomvang verplicht toepassen van een Ambitiweb (zie Blok 11), het actief betrekken van categoriemanagers en adviseurs (Blok 12) of het opnemen van een duurzaamheidsparagraaf in projectformats (op basis waarvan projecten goedkeuring krijgen om te starten). Deelname aan de Buyer Groups is ook een voorbeeld van een instrument waarmee duurzaam inkopen in praktijk wordt gebracht.



Succes: Op uitvoeringsniveau zijn er veel verschillende instrumenten en tools die sturen op meer duurzaam inkopen.



Knelpunt: Cruciaal is echter de mate waarin gestuurd wordt op het zo ambitieus mogelijk invullen van deze formats. Het al eerder beschreven gebrek aan bestuurlijke 'druk' kan er toe leiden dat de formats wel worden toegepast, maar dat niet het maximale resultaat wordt behaald.



Knelpunt: Ook de beperkte aanvullende budgetten voor het realiseren van de duurzaamheidsambities spelen hierbij een rol. In de praktijk zien we dat bij het vaststellen van het beschikbare budget voor een project, vaak nauwelijks rekening wordt gehouden met meerkosten als gevolg van verhoogde ambities.

Het College van **Gemeente Utrecht** heeft het Actieplan MVI Utrecht 'Meer maatschappelijke impact met inkoop'²¹ ontwikkeld en in maart 2018 vastgesteld. Hierin wordt MVI als nieuwe norm gesteld voor alle inkoop in de gemeente. Er zijn drie verschillende MVI-ambitieniveaus gedefinieerd, waarbij de markt maximaal uitdagen (hoogste niveau, niveau 3) het uitgangspunt is voor de meest impactvolle (kansrijke) inkoopcategorieën. Voor de overige inkoopcategorieën geldt het toepassen van ten minste de (landelijke) basis MVI-criteria (laagste niveau, niveau 1). Voor de meest kansrijke MVI-categorieën (Vastgoed, Facilitaire diensten, GWW, etc.) wordt in dit plan benoemd op welke thema's de focus ligt (bijv. circulaire economie, klimaatadaptatie, biodiversiteit, gezondheid, inclusieve werkgelegenheid of energietransitie) en bij welke aanbestedingen en projecten de markt maximaal zal worden uitgedaagd volgens het hoogste MVI-ambitieniveau.

Voor de borging van MVI in de organisatie benoemt het plan enkele concrete acties, randvoorwaarden en processen. Maatschappelijk bewust opdrachtgeverschap is een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van MVI. Zo wordt MVI of een bijdrage aan MVI-doelstellingen onderdeel van resultaatgespreken van de IRM'ers (integraal resultaatverantwoordelijk managers). Ook wordt de monitoring verbeterd. In de gesprekken wordt genoemd dat de borging van dit actieplan in de organisatie steeds beter wordt, maar met name het duurzaam opdrachtgeverschap nog verbetering vraagt. Het idee is dat het actieplan periodiek wordt herijkt om een proces van continue verbetering in te zetten en monitoren.

Blok 10

Gemeente Groningen maakt gebruik van enkele concrete tools om binnen projecten te sturen op duurzaamheid.

Informatiebrief Duurzaam Inkopen: Duurzame doelstellingen die betrekking hebben op inkoop, zijn geformuleerd in de informatiebrief Duurzaam Inkopen. Dit is de interne handreiking waaraan voldaan moet worden en waar interne opdrachtgevers op sturen. Doelen zijn gestructureerd door middel van subdoelen op het gebied van circulariteit, CO2 neutraal Groningen, MVI-criteria, mobiliteit, energie, afval, duurzame GWW en vastgoed.

Groninger Ambitiweb (GWW): tool om de duurzame ambities van een project intern uit te kunnen leggen. Het dient als verantwoording voor het wel of niet maken van duurzame keuzes. Na invullen bespreekt de projectleider deze in een "ambitiweb-sessie" met één van de 12 collega's die intern zijn opgeleid om deze sessies (naast hun reguliere werk) te begeleiden. In deze sessie wordt ook besproken welke interne experts bij het traject betrokken gaan worden.

Inkoop Start Formulier: Bij alle inkoop en aanbestedingen vanaf €25k moet het Inkoop Start Formulier worden ingevuld. Hierin staat o.a. een sectie met vragen over duurzaamheid. De projectondersteuner of projectleider vult dit in wordt gevraagd aan te geven in hoeverre de inkoop bijdraagt aan de gestelde beleidsdoelstellingen.

²¹ Actieplan MVI Utrecht 'Meer maatschappelijke impact met inkoop':

<https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/bestuur-en-organisatie/beleid/inkoopbeleid/Actieplan-maatschappelijk-verantwoord-inkopen.pdf>

Blok 11

Gemeente Groningen kiest voor een aanpak waarin de categoriemanagers ruimte krijgen actief na te denken over beleidsdoelen en wat nodig is om deze – vanuit de eigen categorieën – te bereiken. Ze fungeren als een “schakel tussen beleid en uitvoering”. Zoals beschreven in het DEAL! artikel “Gemeente Groningen wil klantgericht inkopen”(2020)²², stoelt de inkoopstructuur van Groningen op drie pijlers: 1) de inkoopcategoriemanager die de inkoopbehoefte formuleert, 2) de actieve betrokkenheid van inkoopadviseurs in het aanscherpen en verder invullen van de inkoopbehoefte, en 3) het inzetten van marktonderzoek in het verder specificeren van inkoop. Categoriemanagers kijken actief naar komende projecten en zoeken manieren om te sturen op realisatie van de gestelde doelen. Daarnaast vindt er in periodieke categoriemanagement gesprekken monitoring plaats op deze doelen.

Blok 12

Gemeente Utrecht werkt met een vaste systematiek om aanbestedingen te beoordelen. Voor alle aanbestedingen boven de €100k wordt bij de gemeente Utrecht een aanbestedingsaanpak geschreven, waarbij o.a. aangegeven wordt in hoeverre de aanbesteding voldoet aan de organisatiedoelstellingen met betrekking tot MVI en Social Return. Bij het opstellen van de aanpak kan de inkoper advies inwinnen bij een MVI-adviseur en SROI-adviseur binnen de gemeente. De ambtelijk opdrachtgever geeft akkoord op de aanbestedingsaanpak. Vervolgens wordt deze besproken in de tactische tenderboard, bestaande uit de managers van de organisatieonderdelen van het betreffende portfolio, plus de portfoliomanager. De tactische tenderboard beoordeelt in hoeverre de aanbestedingsaanpak voldoet aan de organisatiedoelstellingen. De tenderboard moet het unaniem eens zijn met de aanpak. Indien de tenderboard niet unaniem akkoord is, wordt de aanbestedingsaanpak voorgelegd bij de directieraad, die er dan een beslissing over neemt.

Deze systematiek is ingezet sinds de start (2019) van de “Transitie Inkoop- en contractmanagement”²³, een verbeterplan voor het inkoop- en contractmanagement. Eén van de doelen hiervan is om sturing op en monitoring van MVI, circulariteit en Social Return te verbeteren, onder andere door verbetering van maatschappelijk bewust opdrachtgeverschap.

Blok 13

5. Monitoring

Monitoring van doelstellingen is een cruciaal sturingsinstrument en is randvoorwaardelijk voor het behalen van doelen. Als resultaten niet gemonitord worden, is immers niet duidelijk of de doelstellingen behaald worden.

²² DEAL! artikel “Gemeente Groningen wil klantgericht inkopen”(2020); <https://nevi.nl/kennislab/deal/gemeente-groningen-klantgericht-inkopen>

²³ “Transitie Inkoop- en contractmanagement” gemeente Utrecht: <https://utrecht.begroting-2020.nl/p27316/inkoop>

Idealiter vindt monitoring plaats op alle vier hierboven genoemde stappen: 1) of de geplande projecten daadwerkelijk worden uitgevoerd 2) of het de uitvoering van de projecten ook de beoogde effecten worden bereikt 3) of met de uitvoering van het meerjarenprogramma de tussendoelen worden bereikt 4) of met het bereiken van de tussendoelen de einddoelen nog steeds in beeld zijn. Uit de gesprekken blijkt dat monitoring op dit moment echter nog maar zeer beperkt plaats vindt. In een aantal cases is er wel sprake van kwartaal- of jaarrapportages op het vlak van duurzaamheid, maar deze geven vooral aan welke projecten zijn uitgevoerd, niet welke resultaten in termen van milieu-impact behaald zijn.



Knelpunt: Een belangrijke oorzaak voor het ontbreken van monitoring is het ontbreken van concrete en meetbare (tussen)doelen. Zonder concrete doelstellingen is immers niet duidelijk wat er precies gemonitord moet worden. En wanneer doelen niet meetbaar zijn of wanneer niet (technisch) is gespecificeerd hoe deze gemeten gaan worden, wordt het monitoren van daadwerkelijk effect lastig. Daarnaast speelt ook dat het monitoren van effecten lastig kan zijn. Er kunnen zich veel verschillende effecten voordoen en vaak is het vinden van de juiste data en kengetallen niet eenvoudig.



Knelpunt: Maar er is nog een andere belangrijke oorzaak: het eerder genoemde ontbreken van echte bestuurlijke druk op het halen van de ambities zorgt ervoor dat er vanuit het bestuur geen harde verantwoordings-eisen worden gesteld. Omdat de bestuurlijk opdrachtgever dit niet vraagt van de ambtelijke opdrachtgever, zal deze het op zijn / haar beurt niet vragen van de onderliggende managers. En zolang er geen consequenties verbonden zijn aan het niet halen van ambities, zijn andere sturingsinstrumenten maar van beperkt nut.

Vanuit de ingezette inkooptransitie wordt bij **gemeente Utrecht** (zie Blok 13) een inkoopmonitor ontwikkeld, gebaseerd op de inkoopkalender²⁴ - die publiek zichtbaar is en waarin aangegeven staat welke aanbestedingen lopen en in de toekomst gaan lopen. In elk kwartaal worden aanbestedingen meegenomen en gemonitord op een aantal kwantitatieve indicatoren, bijvoorbeeld het percentage aanbestedingen waarin circulariteit is meegenomen, Social Return en het percentage aanbestedingen per MVI-ambitieniveau (zie Blok 10). Deze worden teruggekoppeld naar de programmadirecteuren en IRM-ers. Momenteel wordt in de inkoopkalender voor intern gebruik al genoteerd in welke mate zaken als circulariteit worden meegenomen, wat het MVI ambitieniveau is en het percentage social return. De portfoliomanagers zetten zich in om deze monitoring structureel te borgen in de organisatie. Verbeteringen in monitoring zijn ook benoemd in het MVI-actieplan: "We ontwikkelen monitoring op maat (per categorie), om de daadwerkelijke resultaten (contract/realisatie) naast de inspanning (aanbesteding/uitvraag) in beeld te brengen."

Blok 14

²⁴ Deze inkoopkalender is publiek toegankelijk: <https://www.utrecht.nl/ondernemen/inkopen-en-aanbesteden/>

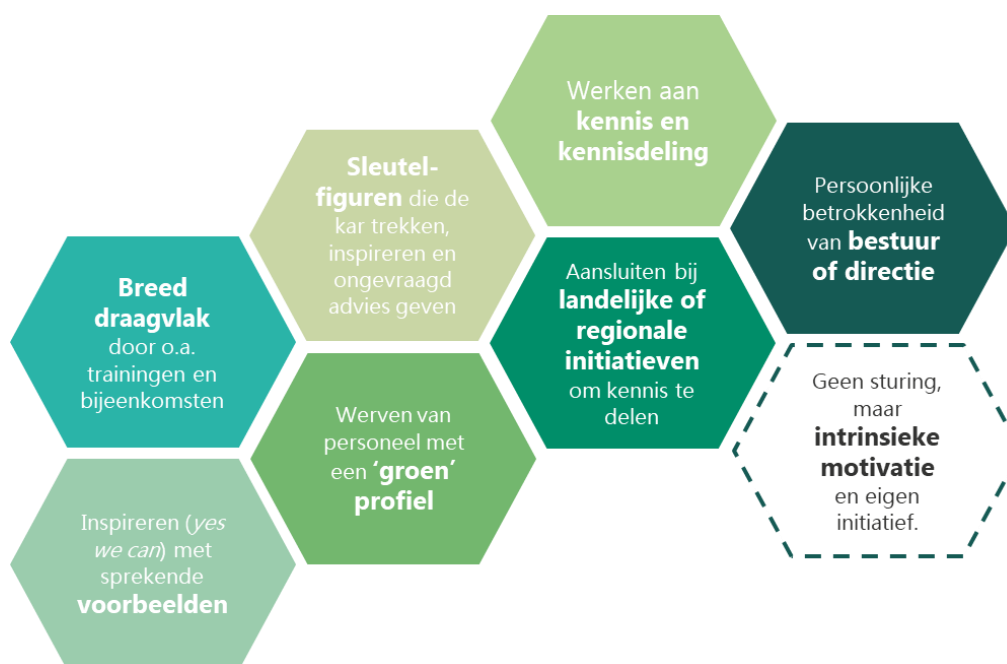
2.3 Informele sturingslijn

Naast de hiervoor beschreven formele sturingslijn vindt er ook informele sturing plaats. Met informele sturing bedoelen we dat op een meer indirecte manier gestuurd wordt op het behalen van de duurzaamheidsambities, bijvoorbeeld door het creëren van draagvlak, het zorgen voor de aanwezigheid van de juiste kennis en competenties en het inspireren van mensen.

De term 'informeel' wil niet zeggen dat het geen onderdeel kan zijn van het duurzaamheidsprogramma. Integendeel: bij verschillende cases zagen we dat de instrumenten gericht op draagvlak, kennis en inspiratie expliciet onderdeel uitmaken van het duurzaamheidsprogramma. De duurzame transitie wordt in dat geval gezien als een organisatiebreed veranderproces waar draagvlak voor moet zijn en mogelijk ook andere mensen voor aangetrokken moeten worden die dit kunnen en willen realiseren.

Wat zien we bij decentrale overheden?

Bij alle organisaties die we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken vindt er, bewust of onbewust en in meer of mindere mate, informele sturing plaats. De belangrijkste informele sturingsinstrumenten zijn visueel weergegeven in Figuur 4.



Figuur 4: Informele sturingsinstrumenten

- Het creëren van een **breed draagvlak** voor en bewustwording van de noodzaak tot een duurzame transitie wordt door de meeste geïnterviewden genoemd als een belangrijk element. In de meeste gevallen is een aantal sleutelpersonen aan te wijzen die zich verantwoordelijk voelen (of verantwoordelijk zijn) voor de duurzame transitie. Maar als de forse duurzaamheidsambities echt gerealiseerd moeten worden, is een breder draagvlak nodig. Dit begint met het breed in de organisatie “ bezig zijn met ” duurzaamheid. Om dit te faciliteren, worden laagdrempelige activiteiten georganiseerd, zoals lunchbijeenkomsten of interne acties gericht op bewustwording van duurzaamheid. Een mooi voorbeeld hiervan is een dashboard op een zichtbare plek, waarop real-time informatie te zien is over de hoeveelheid duurzaam opgewekte energie. Het aanbieden van duurzaamheidsstrainingen (zie punt “Kennis en kennisdeling”) aan alle medewerkers binnen een organisatie wordt ook genoemd als een manier om te bouwen aan breed draagvlak en bewustwording.
- Het delen van goede en aansprekende **voorbeelden** die door de eigen organisatie of anderen zijn gerealiseerd. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om inspirerende voorbeelden, waarmee mensen worden geënthousiasmeerd om in eigen projecten ook hogere eisen te stellen op het vlak van duurzaamheid. Ook kan het percepties bij medewerkers veranderen (bijvoorbeeld: laten zien dat duurzaamheid in de praktijk niet per se hoeft te leiden tot hogere kosten).
- Het benoemen, werven of ondersteunen van **sleutelfiguren** in de organisatie op het vlak van duurzaamheid. Hierbij gaat het om inspirerende personen op strategische posities binnen de organisatie (bijv. programmamanagers die interacteren met medewerkers uit verschillende lagen en afdelingen van de organisatie) die duurzaamheid uitdragen en collega’s enthousiasmeren en scherp houden.
- **Groen profiel:** bij de werving van nieuw personeel laten meewegen in hoeverre de betreffende persoon de groene ambities van de organisatie ondersteunt en affiniteit heeft met duurzaamheidsthema’s. Hiermee kan naast intrinsieke motivatie (zie punt “Intrinsieke motivatie”) ook draagvlak in huis gehaald worden.
- Werken aan **kennis en kennisdeling**: het geven van trainingen en cursussen voor een brede groep medewerkers zodat iedereen over voldoende kennis beschikt om duurzaamheid te integreren in zijn of haar werk en kennis hierover kan delen met anderen. Het beschikbaar stellen van workshops/trainingen duurzaamheid voor iedereen in de organisatie, onafhankelijk van iemands rol, kan bijdragen aan een sterkere verankering.

-  Het aansluiten bij **landelijke of regionale initiatieven** gericht op het delen van kennis, zoals thematische initiatieven als de Circulaire Weg²⁵, Buyer Groups (inkoop samenwerkingen georganiseerd door het Rijk, gericht op duurzaamheid)²⁶ en de infraplatformen van Bouwend Nederland²⁷, of (regionale) netwerkorganisaties als Alliantie Cirkelregio Utrecht²⁸.
-  Persoonlijke betrokkenheid van **bestuur of directie**. Genoemd wordt dat zichtbare persoonlijke betrokkenheid van bestuurders en directieleden helpt bij het motiveren van medewerkers.
-  Een laatste 'instrument' dat een belangrijke bijdrage levert aan het halen van de duurzame doelen is de **intrinsieke motivatie** van de medewerkers. In alle organisaties uit dit onderzoek is er in meer of mindere mate sprake van sleutelfiguren of andere medewerkers met een grote eigen behoefte om een bijdrage te leveren aan een duurzame toekomst. Dit is vaak een belangrijke reden om bij een publieke organisatie te gaan werken. Deze eigen intrinsieke motivatie is een belangrijke drijver achter de duurzame projecten die nu gerealiseerd worden.



Succes: Intrinsieke motivatie van medewerkers om duurzaamheid te realiseren, is bij alle organisaties aanwezig en heeft een positieve uitwerking. Zo zijn er intrinsiek gemotiveerde projectleiders die zelf duurzaamheidsprojecten initiëren (bottom-up) die anders niet tot stand gekomen waren, of zijn er inkoop/MVI-adviseurs die extra hun best doen om inkopers én projectleiders bewust te maken van de mogelijkheden.



Knelpunt: Opvallend is dat de informele communicatie tussen bestuurders, ambtelijk opdrachtgever en projectleiders op het vlak van duurzaamheid vaak beperkt is. Eerder merkten we al op dat de formele monitoring beperkt is, maar ook de informele monitoring en aansturing 'top-down' lijkt vaak niet aanwezig.

Binnen **provincie Overijssel** is er een ambassadeursgroep bestaande uit medewerkers met affiniteit met duurzaamheid. Deze groep medewerkers komt op regelmatige basis samen om na te denken over het in de praktijk brengen van duurzaamheid en circulariteit in projecten. De groep houdt zich bezig met het meedoen aan webinars of het attenderen van collega's op het bestaan hiervan en agendeert circulariteit als thema binnen de organisatie.

Blok 15

²⁵ <https://decirculaireweg.nl/de-circulaire-weg/>

²⁶ <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/ontwikkelingen/buyer-groups>

²⁷ <https://www.bouwendnederland.nl/vereniging/infraplatforms>

²⁸ <https://www.cirkelregio-utrecht.nl/>

In de gesprekken bij **Gemeente Wageningen** viel op dat er bewuste keuzes zijn gemaakt om sturing niet altijd formeel vast te leggen (zie Blok 8), maar te leunen op de intrinsieke motivatie van medewerkers en de “duurzame cultuur” van de organisatie. Wageningen is een gemeente waar bestuurders en ambtenaren dicht bij elkaar staan, een organisatie met korte lijntjes. Het is dan ook relatief makkelijk om afstemming te zoeken met bestuurders. Dit geldt ook voor afstemming tussen afdelingen onderling. In de verschillende interviews werd aangegeven dat duurzaamheid en circulariteit daarmee ook goed verankerd zijn in de organisaties en als ‘basis’ wordt gezien. Pas indien het duidelijk is dat het niet anders kan, wordt er gekeken naar het inkopen van niet duurzame/circulaire producten. De gemeente beschouwt duurzaamheid en circulaire economie als basis bij al haar werkzaamheden en inkooptrajecten. Duurzaamheid leeft daarmee ook bij alle medewerkers van de gemeente, door de hele organisatie heen.

Blok 16

Bij het **Waterschap Vallei en Veluwe** wordt bij de werving van nieuwe medewerkers ook nagegaan of zij zich kunnen vinden in de ambitieuze doelstellingen van het Waterschap. Andersom geldt ook dat sommige mensen specifiek voor dit Waterschap hebben gekozen vanwege haar ambitieuze doelen.

Blok 17

3. Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies op basis van de interviews

In dit onderzoek zijn we aan de hand van interviews bij vijf decentrale overheden nagegaan op welke wijze duurzaamheidsambities worden vertaald naar de uitvoeringspraktijk. We hebben daarbij ingezoomd op de rol van overheden als *publiek opdrachtgever*. Dit is de wijze waarop een overheid ten aanzien van haar publieke taken en bedrijfsvoering haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt. Daarbinnen hebben we specifiek gekeken naar het *intern opdrachtgeverschap*, het geheel aan interne processen en activiteiten binnen die overheid om tot een eenduidige behoeftestelling aan en beoogde uitvoering door de markt te komen. (zie hiervoor ook de definities en figuur 2 in hoofdstuk 1)

In algemene zin valt op dat het maken van de verbinding tussen de bestuurlijke duurzaamheidsambities en de uitvoerings- en inkooppraktijk een actueel thema is. De onderzochte organisaties zijn stuk voor stuk bezig om de verbinding te leggen tussen de (bestuurlijke) duurzaamheidsambities enerzijds en de daadwerkelijke projecten anderzijds.

Ook is duidelijk dat Maatschappelijk Verantwoord Inkopen al lang niet meer alleen de taak is van de inkoper, maar een organisatiebrede verantwoordelijkheid is. Sommigen zien het realiseren van de duurzaamheidsambities zelfs als een organisatiebreed verandertraject. Hierdoor zijn zowel de manier van werken, als de kennis en competenties van het personeel aan ontwikkeling onderhevig.

Bovenal zien we dat er bij de mensen die we gesproken hebben een grote gedrevenheid is om de duurzaamheidsambities te realiseren. Er worden veel mooie duurzame projecten gerealiseerd en er wordt hard gewerkt aan het uitwerken van een aanpak die ervoor gaat zorgen dat de duurzaamheidsambities werkelijkheid worden.

Formele sturingslijn

Ten aanzien van de *formele sturingslijn* zien we in alle cases dat er bestuurlijke ambities zijn en dat deze ook zijn vastgelegd. De duurzaamheidsambities vallen daarmee onder de verantwoordelijkheid van een bestuurder (wethouder, gedeputeerde of heemraad) die op deze manier gezien kan worden als eigenaar van deze ambities.

Opvallend hierbij is dat door verschillende geïnterviewden benoemd wordt dat, hoewel de doelstellingen ambitieus zijn en zijn vastgelegd, dit niet betekent dat er ook hard op gestuurd wordt. In praktijk blijken andere, op een kortere termijn gerichte ambities meer bestuurlijke aandacht te krijgen dan de duurzame transitie. De vergelijking is wat zwart-wit, maar waar de coronacrisis leidt tot dashboards, crisisteam en noodmaatregelen, is hier bij de klimaatcrisis nog lang geen sprake van. De mate waarin betrokkenen door hun interne opdrachtgever worden aangesproken op het realiseren van de duurzame doelstellingen is in de meeste gevallen relatief beperkt. Daarnaast lijkt het er ook op dat vanuit het algemeen bestuur maar beperkt gecontroleerd wordt of de duurzame transitie wel voldoende snel gerealiseerd wordt.

Wat we wel zien, is dat er in alle cases een concretiseringslag gemaakt wordt, waarbij de algemene duurzaamheidsambities vertaald worden naar verschillende thema's, zoals Energie, Bouw en Sloop,

Biomassa & Voedsel, Afval, Water & Sanitatie (gemeente Groningen), of de Regionale transitieagenda's in Overijssel: Textiel, biomassa & Voedsel, Maakindustrie, Kunststoffen, Infrastructuur en Bouw.

Hierbij valt op dat het vaak nog ontbreekt aan echte concrete tussendoelen. De duurzaamheidsambities geven een stip op de horizon in 2030 of 2050, maar onduidelijk is welke tussenstappen nodig zijn om daar te komen. Het ontbreken van tussendoelen maakt het lastig om hierop te sturen én bemoeilijkt tussentijdse monitoring van de mate waarin de organisatie daadwerkelijk richting het einddoel beweegt.

Naast een concretiseringslag in thema's, zien we in een aantal gevallen een concretiseringslag voor de komende jaren in bijvoorbeeld een uitvoeringsprogramma. Hierbij ontbreekt echter vaak het inzicht of het uitvoeringsprogramma ook daadwerkelijk helpt in het behalen van de doelen.

In een aantal cases zien we dat een start wordt gemaakt met de monitoring van resultaten, bijvoorbeeld door middel van een (half)jaarlijkse duurzaamheidsrapportage. Een mooie eerste stap, maar wat opvalt is dat de rapportages meer het karakter hebben van een procesrapportage, dan dat van een effectrapportage. Met andere woorden: de rapportages beschrijven inspanningen (welke projecten zijn uitgevoerd?) en niet zozeer wat de daadwerkelijke resultaten zijn van deze inspanningen (welke effecten zijn bereikt en in welke verhouding staat dit tot de duurzame doelstellingen?).

Informele sturingslijn

Naast de hiervoor geschetste formele lijn is er in alle cases sprake van een *informele sturingslijn*. Deze informele sturingslijn richt zich op het creëren van draagvlak en het zorgdragen voor de aanwezigheid van voldoende kennis en competenties. In alle cases zien we dat ervoor gekozen wordt om de verantwoordelijkheid voor de duurzame transitie niet te beleggen bij enkele duurzaamheidsmedewerkers, maar dat gestuurd wordt op de betrokkenheid van een brede groep medewerkers binnen de organisatie.

Opvallend is dat in alle cases sterk geleund kan worden op de intrinsieke motivatie van medewerkers. De persoonlijke drijfveren van medewerkers spelen vrijwel zonder uitzondering een belangrijke rol bij de realisatie van de duurzaamheidsambities.

Strikt genomen zouden de algemene besturen van decentrale overheden zich eigenaar moeten voelen van het duurzaamheidsbeleid dat is vastgesteld en moeten controleren of het beleid wordt uitgevoerd. In de gesprekken is de rol van het algemeen bestuur niet of nauwelijks naar voren gekomen. Het eigenaarschap ligt in die zin meer bij de verantwoordelijk wethouder, gedeputeerde of heemraad. Hoewel deze in principe eigenaar van de ambitie is, blijkt uit de gesprekken dat vaak ook andere sleutelfiguren binnen een organisatie zich opstellen als 'eigenaar' van de duurzaamheidsambities en zich verantwoordelijk voelen om deze te behalen. De hiervoor genoemde intrinsieke motivatie speelt hier een belangrijke rol bij.

De formele en informele lijn zijn sterk aan elkaar verbonden en kunnen niet zonder elkaar. Enerzijds moet de formele sturingslijn ondersteund worden door een informele lijn die zorgt voor kennis, draagvlak en gedrevenheid. Anderzijds moet de informele lijn gedekt zijn door de formele lijn om echt succesvol te kunnen zijn. Voorkomen moet worden dat de transitie op de schouders komt te liggen van een aantal gepassioneerde medewerkers.

Interpretatie van de conclusies

In dit onderzoek hebben we met 21 mensen van 5 verschillende decentrale overheden gesproken en hen bevraagd over de wijze waarop de duurzaamheidsambities worden doorvertaald naar de uitvoeringspraktijk. De conclusies uit dit onderzoek komen voort uit deze gesprekken en zijn dus een reflectie van de processen, knelpunten en best practices zoals deze worden ervaren door de mensen met wie is gesproken. Op basis van circa vier gesprekken per organisatie is het niet mogelijk om een compleet beeld te krijgen van de werkwijze van een organisatie. Ook is een 'steekproef' van vijf organisaties beperkt. De genoemde conclusies moeten in dit licht gezien worden.

Hiertegenover staat dat de tussentijdse resultaten aan circa 40 medewerkers van publieke organisaties gepresenteerd zijn tijdens het congres Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Aan de aanwezigen is voorafgaand en na afloop van de presentatie gevraagd wat er nodig is om de duurzame doelen te realiseren en wat zij zien als de grootste uitdagingen hiervoor.²⁹ De resultaten hiervan zijn opgenomen in Appendix 5.2. De reacties van de aanwezigen sluiten in grote lijnen aan bij de conclusies die we trekken in voorliggend onderzoek.

3.2 Aanbevelingen en adviezen

Op basis van de hiervoor genoemde conclusies doen we een aantal aanbevelingen die decentrale overheden moeten helpen om de verbinding te leggen tussen de duurzaamheidsambities en de uitvoeringspraktijk. De belangrijkste aanbeveling hierbij is uiteraard het zorgen voor betrokkenheid van en druk vanuit de (algemeen) bestuurders. De agenda van deze bestuurders wordt echter bepaald door de kiezers en is daarom beperkt beïnvloedbaar. Een aantal meer praktische adviezen zijn:

- Echte concrete tussendoelen lijken vaak te ontbreken. Breek het hoofddoel op in steeds kleinere subdoelen. Zowel in thema (bijvoorbeeld o.b.v. een grondstoffenanalyse), als in tijd (1 jaar, 5 jaar, 10 jaar, 30 jaar) en ontwerp KPI's. Formuleer de doelstellingen SMART.
- Vertaal de doelen in een "sluitend" programma, bestaande uit een set aan activiteiten en/of projecten. Maak een inschatting van het verwachte effect van iedere activiteit. Controleer of met de uitvoering van het programma de doelen worden behaald. Zo niet, voeg activiteiten toe.
- Monitor de resultaten en effecten van de activiteiten. Start met (eenvoudige) KPI's om de resultaten van de eerder benoemde subdoelen te monitoren en monitor bij voorkeur resultaten in plaats van (alleen) inspanningen. Stuur bij indien blijkt dat subdoelen niet gehaald worden.
- Zorg intern voor een concrete en gedragen strategie ten aanzien van de bekostiging van duurzaamheidsambities. Niet alleen incidenteel voor het doen van onderzoek of het aanjagen van innovaties in een pilot-achtige sfeer. Maar ook voor structurele realisatie van verhoogde duurzaamheidsambities bij reguliere werken, diensten en leveringen
- Ga uit van een lerende organisatie. Zelfs de ambitieuze organisaties die we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken hebben hun aanpak niet "af". Het realiseren van de duurzame doelstellingen is een echte transitie waarbij niet alleen (innovatieve) duurzame producten

²⁹ Door middel van de online tool Mentimeter.

moeten worden gerealiseerd, maar ook een nieuw (innovatief) proces moet worden ingericht. Ga ervan uit dat de plannen steeds worden bijgesteld, KPI's worden verbeterd, etc. Oftewel een continue PDCA-cirkel.

- Benut de kracht van de persoonlijke ambities van mensen binnen de organisatie, maar realiseer dat er ook bestuurlijk commitment nodig is om de duurzaamheidsambities waar te maken en zorg dat deze concreet wordt.

De transitie naar een duurzame circulaire economie is niet eenvoudig. Zelfs de koplopers zijn nog volop aan het pionieren. Voor publieke organisaties die nog moeten starten gelden de volgende, meer algemene adviezen:

- Laat je niet afschrikken door de omvang van de transitieopgave!
- Begin met het concretiseren van doelen en nadenken over monitoring.
- Begin met het opstellen van procesmatige doelen, bijvoorbeeld: "Volgend jaar voor 4 thema's SMART doelen geformuleerd en voorlopige KPI's opgesteld"
- Het monitoren van duurzaamheid is een wetenschap op zich, die bovendien in ontwikkeling is. Start eenvoudig en verbeter ieder jaar.
- Benut de interne kracht van de organisatie: de persoonlijke drijfveren van de medewerkers.
- Maak gebruik van de vele kennis die er al is. Kijk bijvoorbeeld op deze [website](#) van PIANOo over MVI.

4. Factsheet per decentrale overheid

Gemeente Groningen	
FORMELE LIJN	
Beleidsambitie	Coalitieakkoord
Beleidskaders / verdere uitwerking van brede ambitie	Inkoopbeleid (op basis van organisatiebeleid en beleidsprogramma's)
	Programmamodel: vijf beleidsprogramma's.
<i>Thema's:</i>	Energie, Bouw en Sloop, Biomassa & Voedsel, Afval, Water & Sanitatie
Concretisering	Apart belegd in de verschillende categorieën (categoriemanagement) ³⁰
	o.a. Routekaart Circulaire Economie
Uitvoering in projecten en opdrachten	Groninger Ambitieweb Duurzaam GWW
	Informatiebrief Duurzaam Inkopen
	Inkoop Start Formulier
Monitoring / controlemechanismen	Three lines of defence
	Controle op het Inkoop Start Formulier
	Monitoring projectdoelstellingen / contractmanagement
	Periodieke categoriemanagement gesprekken
	Voortgangsrapportage per kwartaal
Overig	Geen standaard additioneel budget voor duurzaamheid in projecten
INFORMELE LIJN	
	Sleutelfiguren aanwezig
	Bewust van voorbeeldfunctie richting andere gemeenten
	Persoonlijke ambities van medewerkers

³⁰ Ook beschreven in het DEAL! artikel "Gemeente Groningen wil klantgericht inkopen"(2020); <https://nevi.nl/kennislab/deal/gemeente-groningen-klantgericht-inkopen>

Provincie Overijssel	
FORMELE LIJN	
Beleidsambitie	Coalitieakkoord; Overijssel Circulair in 2050
Beleidskaders / verdere uitwerking van brede ambitie	Regionaal inkoopbeleid (gezamenlijk met gemeenten Zwolle, Kampen, Dalfsen en Westerveld)
	Zes regionale transitieagenda's (t.a.v. Circulaire Economie)
Concretisering	Uitvoeringsprogramma 2020-2023
Uitvoering in projecten en opdrachten	Systematiek van inkoop via het inkoopstartformulier, met ondersteuning en expertise vanuit SSC-ONS ³¹ (voor alle beleidseenheden met een inkoopgave)
	Voorbeeld GWW: Assetmanagementplan > Instandhoudingsplan waarin genoemd wordt welke activiteiten uitgevoerd gaan worden, gegeven de duurzame doelstellingen > Meerjarenopgave, die dient als basis voor de projectopdrachten
Monitoring / controlemechanismen	Nog geen duidelijke monitoringssystematiek
Overig	Geen additioneel budget voor duurzaamheid in projecten
INFORMELE LIJN	
	Samenwerking met de regio
	Landelijke samenwerkingsverbanden (bijv. green deal duurzaam GWW, CB23, Traject Circulaire Weg))
	Persoonlijke ambities van medewerkers
	Delen van successen (via intranet, lunchbijeenkomsten)
	Ambassadeursgroep van medewerkers die meedenken over het praktisch maken van duurzaamheid

³¹ Shared Service Center van ONS, een samenwerkingsverband van de gemeenten Zwolle en Kampen en de provincie Overijssel; <https://www.ssc-ons.nl/>

Gemeente Utrecht	
FORMELE LIJN	
Beleidsambitie	Coalitieakkoord
Beleidskaders / verdere uitwerking van brede ambitie	Duurzaamheid geïntegreerd in beleidskaders op verschillende thema's, zoals wonen en inkoop
Concretisering	Actieprogramma Utrecht Circulair 2020-2023
Uitvoering in projecten en opdrachten	Transitie Inkoop- en contractmanagement (ingezet vanaf 2019)
	Actieplan MVI Utrecht, waarin MVI als nieuwe norm gesteld wordt voor inkoop
	Aanbestedingsaanpak voor grote projecten, die eerst beoordeeld wordt door de ambtelijk opdrachtgever en daarna door een "tenderboard" bestaande uit betrokken managers
Monitoring / controlemechanismen	Inkoopmonitor in ontwikkeling
	Jaarlijkse inkoopjaarplan, waarin wordt teruggeblikt op het afgelopen jaar
Overig	Het jaarlijks Duurzaamheidsverslag
INFORMELE LIJN	
	Projecten met een duurzaam / circulair karakter, die voortkomen uit het initiatief van gemotiveerde projectmanagers (bottom-up)
	Persoonlijke ambities van medewerkers

Waterschap Vallei & Veluwe	
FORMELE LIJN	
Beleidsambitie	Ambitie overgenomen van Rijksbrede ambitie en Unie van Waterschappen
Beleidskaders / verdere uitwerking van brede ambitie	Beleidskader Circulaire Economie, Beleidskader Energie
Concretisering	Doelen-inspanningen netwerk (DIN), waarin concrete inspanningen zijn opgenomen die nodig zijn om de duurzame doelen te behalen
	Jaarplan circulaire economie waarin de acties voor 2020 zijn opgenomen
Uitvoering in projecten en opdrachten	Duurzaamheid opgenomen in formats voor plan- en projectopdrachten
	Inkoopchecklist
Monitoring / controlemechanismen	Nulmeting opgenomen in het beleidskader Circulaire Economie
	Controle op plan en projectopdrachten
	In het DIN wordt gewerkt aan KPI's die gerelateerd zijn aan de doelstellingen.
	Voortgangsrapportage per kwartaal, met indicatoren
Overig	Geen additioneel budget voor duurzaamheid in projecten
	Overschrijding investeringsplafond is toegestaan bij echt duurzame projecten.
INFORMELE LIJN	
	Sleutelfiguren, ook bestuurlijk
	Duurzaamheid leeft breed
	Persoonlijke ambities van medewerkers
	Delen van successen (via intranet, lunchbijeenkomsten)
	Oog voor duurzame motivatie bij aantrekken nieuwe medewerkers
	Creëren van draagvlak voor projecten door relatief grote betrokkenheid bestuur
	Icoonprojecten

Gemeente Wageningen	
FORMELE LIJN	
Beleidsambitie	Coalitieakkoord; Klimaatneutrale ambitie voor 2030 al vastgelegd in 2008.
Beleidskaders / verdere uitwerking van brede ambitie	Klimaatplan 2017 – 2021 ³²
	Duurzaamheid is niet als apart thema belegd binnen een bestuurlijke portefeuille. Het maakt integraal onderdeel uit van alle portefeuilles en alle werkzaamheden binnen de gemeente.
Concretisering	Koppeling tussen bestuurlijke ambities en uitvoering is niet formeel vastgelegd in een programma
Uitvoering in projecten en opdrachten	Duurzaam en circulair is het uitgangspunt bij inkoop ("Gewoon doen")
Monitoring / controlemechanismen	Nog geen duidelijke monitoringssystematiek
Overig	Extra budget gereserveerd voor thema klimaat. Maar in de meeste gevallen geldt: geen additioneel budget voor duurzaamheid in projecten.
INFORMELE LIJN	
	Cultuur van duurzaamheid, informele sfeer en korte lijntjes
	Duurzaamheid leeft breed
	Green Deal Circulair inkopen ondertekend in 2015. Manifest MVI 2016-2020 ondertekend. Gelders Energieakkoord ondertekend in 2015.
	Persoonlijke ambities van medewerkers

³² Afspraken vastgelegd over de samenwerking tussen de gemeente, bedrijven, instellingen en organisaties die samenwerken aan een klimaatneutraal Wageningen in 2030. Dit beleid is recent geëvalueerd in een onderzoeksrapport van de Rekenkamer Oost-Nederland; <https://rekenkameroost.nl/gepubliceerde-onderzoeken/127-circulaire-economie-overijssel>

5. Appendix

5.1 Appendix: analysekader voor interviews

3.	2.	1.
<p>Resultaten van deze sturingsmechanismen</p>	<p>Sturingsmechanismen om de ambities en doelstellingen te bereiken</p>	<p>Duurzame ambities en doelstellingen</p>
<p>8. Wordt de voortgang i.r.t. de concrete duurzaamheidsdoelstellingen gemonitord en zo ja, hoe?</p>	<p>4. Wie is verantwoordelijk voor het behalen van de duurzame doelstellingen? Wie is zijn eigenaar van de doelstellingen?</p>	<p>1. Welke bestuurlijke ambities zijn er met betrekking tot duurzaamheid?</p>
<p>• Bijvoorbeeld: Plan Do Check Act (PDCA) cyclus</p> <p>• Maatregelen die genomen worden indien resultaten blijken tegen te vallen.</p>	<p>5. Welke middelen zijn er om duurzame inspanningen mogelijk te maken? (en hoe verhoudt dit zich tot andere prioriteiten van de organisatie?)</p>	<p>• Wijze waarop deze doelstellingen zijn vertaald naar de ambtelijke organisatie</p> <p>• Wijze waarop deze doelstellingen zijn gekoppeld aan diverse onderdelen van de organisatie</p> <p>• Draagvlak voor deze doelstellingen bij de verschillende onderdelen van de organisatie (worden de doelstellingen door iedereen ondersteund?)</p>
<p>9. Wordt de effectiviteit van de activiteiten om de doelstellingen te behalen gemonitord en zo ja, hoe?</p>	<p>• Financiële middelen (bijv. in de vorm van budgetten die al dan niet specifiek beschikbaar zijn voor duurzaamheid)</p> <p>• Andere middelen, zoals interne en/of externe ondersteuning en advies</p>	<p>3. In hoeverre is duurzaamheid verankerd in de cultuur van de organisatie?</p>
<p>10. Hoe leiden de duurzaamheidsdoelstellingen uiteindelijk daadwerkelijk tot resultaten? Hoe vinden zij hun weg naar de uitvoeringspraktijk?</p>	<p>6. Welke sturingsmechanismen worden er toegepast? In hoeverre zijn deze vastgelegd (geborgd)?</p>	<p>• Mate waarin en wijze waarop duurzaamheid binnen de organisatie besproken wordt</p> <p>• Mate waarin leiderschap op het gebied van duurzaamheid zichtbaar is binnen de organisatie</p>
	<p>Voorbeelden van harde sturingsmechanismen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mate waarin er een concrete aanpak is om de doelstellingen te behalen Rolverdeling (bijv.: is er iemand die vanuit zijn/haar takenpakket specifiek let op duurzaamheid?) Mate waarin er organisatorische belemmeringen (regels) zijn op het gebied van duurzaamheid Mate waarop er bestuurlijk – ambtelijke afstemming plaatsvindt over voortgang i.r.t. de doelstellingen (frequentie, niveau, etc.) <p>Voorbeelden van zachte sturingsmechanismen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mate waarin de juiste mensen aanwezig zijn binnen de organisatie Ruimte om fouten te maken of risico's te nemen Rol van informele sturing / organisatiecultuur 	
	<p>7. Worden de sturingsmechanismen structureel (alle projecten en programma's) toegepast of incidenteel?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Ad hoc maken van sturingsafspraken vs. het toepassen van een beleidsmatig raamwerk Afwegingen die een rol spelen bij de keuze om de mechanismen wel of niet toe te passen (bijv.: sector, investeringsbedrag, looptijd van het project) 	



2. Wat is in jouw organisatie de grootste uitdaging, als het gaat om het realiseren van duurzaamheid?



Figuur 6: woordenweb via Mentimeter.com

5.3 Appendix: lijst van geïnterviewden

In het kader van dit onderzoek is gesproken met 21 medewerkers van in totaal 5 decentrale overheden. We danken hen allen voor de medewerking aan dit onderzoek en voor het delen van waardevolle inzichten over hun interne organisatie.

Gemeente Groningen

1. Gerard Verelst
2. Richard Lombaerts
3. Joost Visser
4. Gert Dussel

Provincie Overijssel

1. Eddy van Hijum
2. Maurits Heitsma
3. Cor Horstman
4. Jan Spoelstra
5. Frans Uijlenbroek

Gemeente Utrecht

1. Carla Groot-Djakou
2. Marieke Hoffmann
3. Jurrien Brombacher
4. Trudie Timmerman
5. Sanne van Meegdenburg

Waterschap Vallei & Veluwe

1. Katrien Bijl
2. Patrick Blom
3. Berrie Vriezenga
4. Bert van Vreeswijk

Gemeente Wageningen

1. Remco van Ahee
2. Cynthia van der Roest
3. Peter de Haan

Over Rebel

No change without a Rebel

Rebels werken aan de vraagstukken van de toekomst op het gebied van duurzaamheid, transport, gebiedsontwikkeling, zorg en de sociale sector. Wij maken impact, niet alleen als adviseur maar ook als investeerder. Want wie gelooft in zijn eigen adviezen, investeert mee. Toegewijd aan het creëren van verandering, initiëren en realiseren we ook onze eigen projecten. We leveren kwaliteit op het gebied van o.a. strategisch advies & ontwikkeling, beleidsanalyses & evaluatie, partnership consulting & contracten, financieel advies & modellering en investeren & fondsbeheer.

Samen buiten de lijntjes kleuren

Het Rebel-avontuur begon in 2002 met tien stoelen. Aan een grote ronde tafel besloten de eerste Rebels – na een carrière bij adviesbureaus – een eigen onderneming te starten. Eentje zonder kaders, hiërarchie en bazen. Een plek waarbinnen iedereen zijn beste zelf kan zijn. Alles wat we in ons hebben, leggen we op tafel. Intrinsieke motivatie, de drang om verandering te brengen, inhoud en één focus: impactvolle projecten realiseren, wereldwijd. Inmiddels werken we met meer dan 180 Rebels vanuit onze kantoren in Rotterdam, Amsterdam, Antwerpen, Düsseldorf, Londen, Washington D.C., Nairobi, Johannesburg, Mumbai, Manila en Jakarta.

Hoe we op die dag met elkaar begonnen, is hoe we vandaag werken voor en met onze samenwerkingspartners: op basis van vertrouwen. In alles wat we doen – en dat is veel – is ons streven om een positieve impact op de wereld te hebben. Op het raakvlak van publiek en privaat, omdat ons Rebel-rode hart daar ligt waar maatschappelijke waarden en privaat ondernemerschap samenkomen. Een ambitieuze doelstelling misschien, maar wel één die uitdaagt. We nodigen iedereen uit aan te schuiven en onderdeel te worden van de verandering. Samen buiten de lijntjes kleuren. Als overheid, bedrijf en individu.

Emile Barendregt

+31 6 41 09 42 88

Emile.Barendregt@rebelgroup.com

Luuk van Gemert

+31 6 52 04 47 45

Luuk.vanGemert@rebelgroup.com

Frederik de Vries

+31 6 13 77 32 49

Frederik.deVries@rebelgroup.com

Enno Gerdes

+31 6 34 49 18 64

Enno.Gerdes@rebelgroup.com



Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com