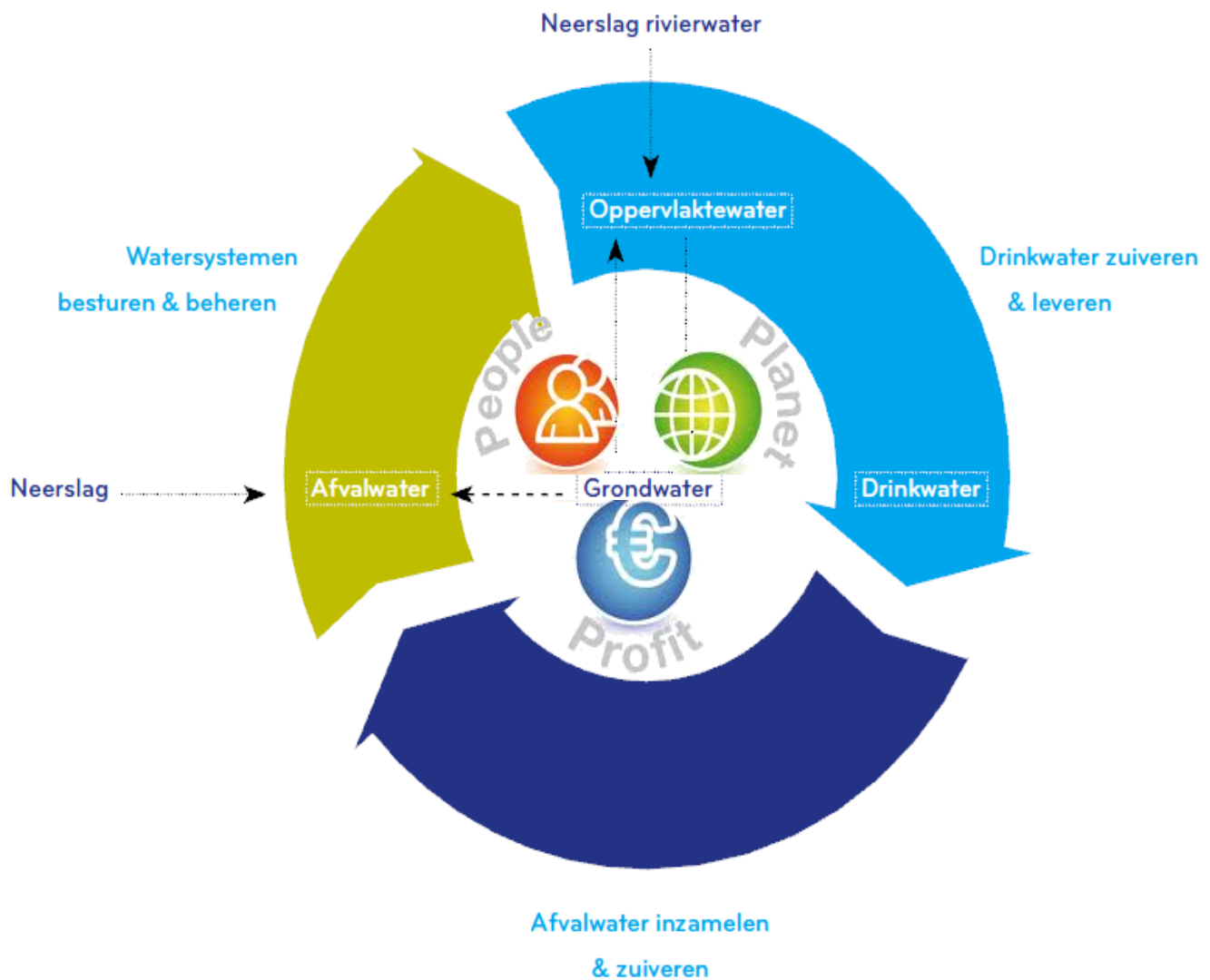


Van visie naar resultaat

*Hoe gaat Waternet de kernwaarde
Duurzaamheid verwezenlijken?*



Van visie naar resultaat

*Hoe gaat Waternet de kernwaarde Duurzaamheid
verwezenlijken?*

Studentgegevens	Sonja Spillekom - Piskaceva Hoflanderweg 190 a 1945 ZH Beverwijk Tel. 0652534821 Sonja.Spillekom@ziggo.nl Milieukunde dual, Hogeschool Utrecht Studentnr. 1558110
Afstudeerbedrijf	Waternet Korte Ouderkerkdijk 7 1096 AC Amsterdam
Bedrijfsbegeleider	Harry Cappendijk Teamleider Kwaliteit, Arbo, Milieu Tel. 0653503779 Harry.Cappendijk@waternet.nl
Docentbegeleiders	Ron Heusdens Laurens Steijn

Amsterdam, 4 december 2011

Samenvatting

Waternet zorgt op een integrale, samenhangende en maatschappelijk verantwoorde wijze voor de gehele watercyclus: voor drinkwater, afvalwater, grondwater en oppervlaktewater, waarmee zij een uniek bedrijf is in Nederland.

Duurzaamheid is één van de kernwaarden van Waternet en Waternet wil duurzaamheid in de genen van de organisatie.

In 2020 wil Waternet klimaatneutraal zijn, door beperken van directe emissies van broeikasgassen, energiebesparing en opwekking van groene energie en zorgvuldig omgaan met grondstoffen.

Sinds de oprichting van Waternet in 2006 zijn op het gebied van duurzaamheid goede resultaten geboekt, maar doelstellingen worden niet gehaald zoals gepland. Om hier een verandering in te brengen is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de achterliggende oorzaken, wat een aanleiding voor dit onderzoek is geweest.

Het onderzoek richt zich op de interne bedrijfsvoering met de PDCA (Plan, Do, Check, Act)-cyclus als leidraad, de communicatie met betrekking tot duurzaamheid en de organisatie van de milieuzorg.

Een inhoudelijk onderzoek naar milieutechnische verbeteringen en oplossingen is geen onderdeel van dit onderzoek.

Op basis van deskonderzoek en een 30-tal interviews bedrijfsbreed zijn de mogelijke knelpunten en oorzaken in beeld gebracht die een risico vormen voor het niet halen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Daarbij is ook gekeken naar de invloed van de twee verschillende bestuurders, de gemeente Amsterdam en het Hoogheemraadschap Amstel-, Gooi- en Vechtstreek, op de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet. Ook is naar de duurzaamheid bij een aantal vergelijkbare waterbedrijven gekeken en de mogelijke leerpunten hieruit voor Waternet.

Tevens is een onderzoek gedaan naar de mogelijke bijdrage van een integraal KAM (Kwaliteit, Arbo, Milieu)-managementsysteem.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn de verbetermogelijkheden in beeld gebracht die er aan bij kunnen dragen dat steeds beter invulling wordt gegeven aan de kernwaarde duurzaamheid en de beoogde doelstellingen.

Conclusies

Er zijn positieve ontwikkelingen als het gaat om:

- ▶ de samenwerking zowel binnen de sectoren als organisatiebreed,
- ▶ de betrokkenheid en bewustzijn van de medewerkers,
- ▶ de behaalde resultaten van een aantal belangrijke doelstellingen (zoals verregaande zuivering, het Kader Richtlijn Water (KRW)-programma, gebruik van hulpstoffen
- ▶ zicht op milieu wet- en regelgeving en

- ▶ de bekendheid van de doelstellingen uit het Watercyclusplan 2010-2015 ten opzichte van eerdere plannen.

Het volgende dient verbeterd te worden:

- ▶ de doelstellingen zijn onvoldoende specifiek en meetbaar,
- ▶ de verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk,
- ▶ er is onvoldoende vertaling van strategie naar tactisch en operationeel niveau,
- ▶ monitoring, rapportage en sturing vinden niet structureel plaats,
- ▶ er een sterke behoefte aan een betere communicatie intern en de communicatie naar buiten kan veel beter en
- ▶ een meer integrale aanpak van de milieu / duurzaamheid aspecten is mogelijk en gewenst.

Aanbevelingen

- ▶ Het begint met een helder beeld van wat duurzaamheid is, dit beter te beschrijven en kaders/criteria op te stellen die Waternetbreed toepasbaar zijn en waarop getoetst kan worden.
- ▶ Een structurele aansluiting van Strategisch Centrum bij de sectoren en de inzet van een KAM-adviseur (KAM-team) als verbindende factor. Een concrete vertaling van de Waternetbrede duurzaamheidsdoelstellingen in werkgroepen per sector zorgt voor een link tussen strategie en tactisch en operationeel niveau. Hiervoor is een duidelijke commitment van de directie over de bijdragen van de sectoren aan duurzaamheid van essentieel belang.
- ▶ Borging dat milieu/duurzaamheid aspecten structureel in projecten opgenomen worden.
- ▶ Om een betere balans tussen People Planet en Profit te krijgen wordt aanbevolen om de duurzaamheid aspecten een vast onderdeel te maken van de besluitvormingsproces op directie- en MT-niveau.
- ▶ Om te zorgen dat de PDCA-cyclus gesloten wordt en dan niet alleen voor duurzaamheid maar ook breder wordt het opzetten van een integraal Kwaliteit-, Arbo- en Milieu (KAM) managementsysteem Waternet breed aanbevolen, ingericht naar de internationale normen ISO 9001 (kwaliteit), ISO 14001 (milieu) en OHSAS 18001 (arbo) en gecertificeerd. De kern van dit systeem is namelijk een structurele en systematische aanpak gericht op continu verbeteren.
- ▶ De communicatie intern kan verbeterd worden door meer en toegankelijke informatie beschikbaar te stellen op het Intranet, een digitale nieuwsflits, het organiseren van themabijeenkomsten voor medewerkers, een plek creëren waar vragen en suggesties gedaan kunnen worden en duurzaamheid een vast onderdeel in alle werkoverleggen te maken.
- ▶ Betere communicatie naar buiten door meer en toegankelijke informatie over:
 - duurzaamheid in relatie tot de Watercyclus waarmee Waternet zich onderscheid van andere bedrijven, concreter en in cijfers,
 - de doelstellingen en behaalde resultaten,
 - wat kan het publiek (burgers, bedrijven) zelf doen aan duurzaamheid in relatie tot water.

Inhoud

Samenvatting

1	Inleiding	1
1.1	Organisatie Waternet	1
1.2	De Watercyclus	3
1.3	Aanleiding	5
1.3.1	Probleemstelling	5
1.3.2	Doelstelling	5
1.3.3	Afbakening	5
1.4	Deelonderzoeksvragen	6
1.5	Onderzoeksopzet en methode	7
1.6	Leeswijzer	8
2	Deskonderzoek	9
2.1	Inventarisatie	9
2.2	Analyse huidige situatie, knelpunten en mogelijke oorzaken	9
2.2.1	PDCA-cyclus en communicatie	10
2.2.2	Organisatie Milieuzorg	17
2.3	Conclusies deskonderzoek	18
2.3.1	PDCA-cyclus en communicatie	18
2.3.2	Organisatie Milieuzorg	20
3	Interviews	22
3.1	Opzet en deelnemers	22
3.2	Resultaten interviews	23
3.2.1	Deel A: Verankering MVO in de organisatie	23
3.2.2	Deel B: Milieu wet- en regelgeving;	30
3.2.3	Deel C: Milieuzorg	33
3.2.4	Deel D en E: Duurzaam doorgaan 2007 -2010	35
3.2.5	Deel F: Klimaatactieplan 2008	41
3.2.6	Deel G: Watercyclusplan 2011-2015	44
3.3	Conclusies interviews	47
3.3.1	Deel A, Verankering MVO in de organisatie	47
3.3.2	Deel B, Wet en regelgeving	48
3.3.3	Deel C: Organisatie Milieuzorg	50
3.3.4	Deel D en E, Duurzaam Doorgaan	51
3.3.5	Deel F: Klimaatactieplan	53
3.3.6	Deel G: Watercyclusplan 2010-2015	54
4	Conclusies vergelijking resultaten deskonderzoek en interviews	56
4.1	PDCA-cyclus	56
4.2	Communicatie met betrekking tot duurzaamheid	59
4.3	Organisatie Milieuzorg	60
4.4	Eventuele spanningsveld door verschillende bestuurders	61

5	Duurzaamheid bij vergelijkbare bedrijven	62
5.1	Overeenkomsten	62
5.2	Verschillen	63
5.3	Leerpunten	64
6	Bijdrage integraal KAM-managementsysteem	66
7	Conclusies en aanbevelingen	70
7.1	Conclusies	70
7.2	Aanbevelingen	74
8	Referenties	78
Bijlagen		80
Bijlage 1.	Overzicht doelstellingen Duurzaam Doorgaan	81
Bijlage 2.	Overzicht interviewvragen	84
Bijlage 3.	Overzicht geïnterviewden	90
Bijlage 4:	Tijdspad aanbevelingen	91

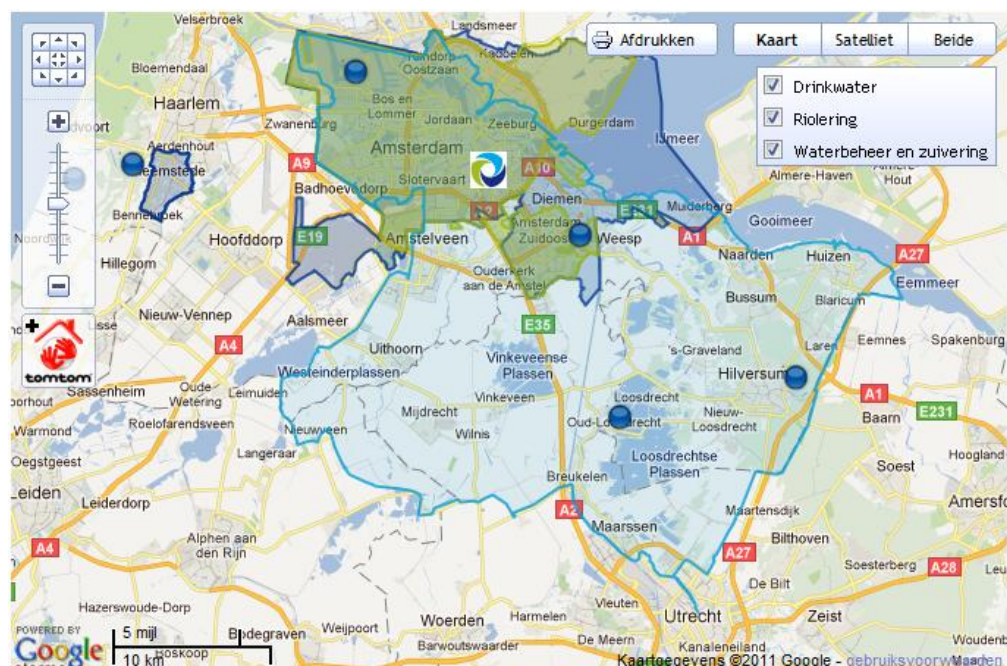
1 Inleiding

1.1 Organisatie Waternet

Waternet is de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie van de gemeente Amsterdam en het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) en voert de volgende taken uit:

- voor de Gemeente Amsterdam: drinkwatervoorziening, riolering, beheer stedelijk grondwater en stedelijk water en vanaf 1 januari 2011 de bediening van bruggen en sluizen en het innen van vaargelden;
- voor het Waterschap AGV: watersysteembeheer, afvalwaterzuivering, beheer grondwater in landelijk gebied en vaarwegbeheer binnen het beheergebied van AGV.

Het werkgebied van Waternet is de gemeente Amsterdam en een groot deel van de provincie Utrecht en Noord-Holland (figuur 1). Hier wonen en werken 1,2 miljoen mensen. Het is een afwisselend gebied met veel water, natuur, steden en dorpen.



Legenda

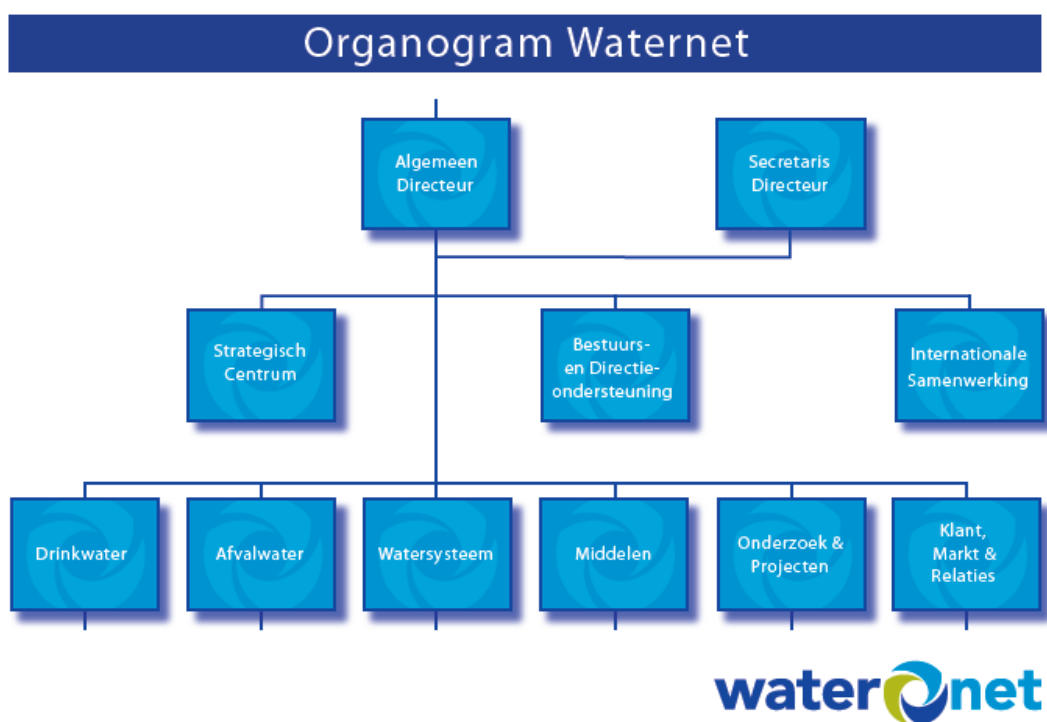
- Waterbeheer en zuivering
- Drinkwater
- Riolering

Figuur 1: Werkgebied Waternet (Bron: www.Waternet.nl)

In figuur 2 is het organogram van Waternet te zien. De taken zijn binnen zes sectoren georganiseerd: Drinkwater, Afvalwater, Watersysteem, Middelen, Onderzoek & Projecten en Klant, Markt & Relaties. Daarnaast is een programmadirecteur belast met het ontwikkelen van een aantal strategische organisatiebrede verbeteringen.

Het team Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM), waar ik zelf werkzaam ben als kwaliteitsadviseur, is centraal ondergebracht onder de sector Middelen, afdeling Algemene Zaken. De rol die het KAM-team vervult is het geven van advies, regie en kennis dragen op het gebied van Kwaliteit, Arbo en Milieu organisatiebreed. Hiermee draagt het KAM-team een bijdrage aan:

- Het streven naar een ongevalvrije werkplek voor alle medewerkers van Waternet;
- Het voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving op gebied van Arbo en Milieu;
- Het op gang brengen en houden van het proces van continue verbeteren, de Plan-Do-Check-Act cyclus.



Figuur2: Organogram Waternet (Bron: www.Waternet.nl)

In de organogram is ook de Internationale Samenwerking ondergebracht. Waternet deelt actief haar kennis en ervaring met anderen zowel in ontwikkelde

als minder ontwikkelde landen. Daarbij ligt het accent op het sterker maken van de lokale instanties zodat ze op termijn zelf kunnen zorgen voor een betrouwbare watervoorziening. Deze activiteiten zijn ondergebracht bij Wereld Waternet die als stichting vanuit een autonome positie werkt. Er zijn afspraken gemaakt over het inzet van personeel van Waternet in de jaarlijkse projecten in een aantal ontwikkelingslanden zoals Suriname, Aruba, Indonesië, Marokko, Egypte, Zuid-Afrika, Letland. Er wordt daarbij samengewerkt met plaatselijke en Nederlandse bedrijven en overheden, maatschappelijke organisaties, universiteiten en leveranciers van technologie.

1.2 De Watercyclus

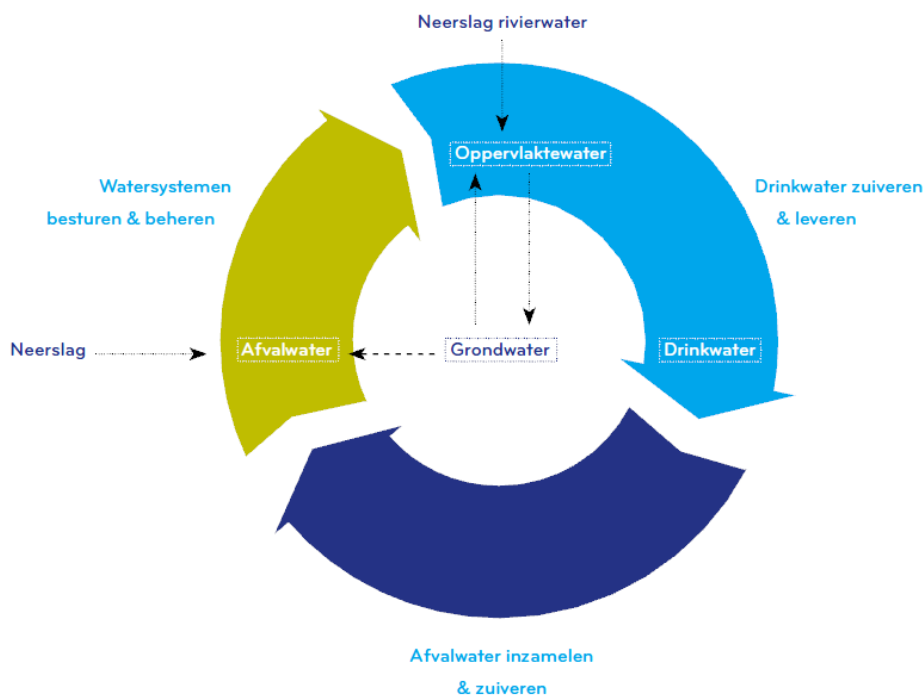
Waternet is de eerste watercyclus bedrijf van Nederland en zorgt voor drinkwater, afvalwater en grond- en oppervlaktewater op een integrale, samenhangende en maatschappelijk verantwoorde wijze.

De watercyclus is het integrale geheel van watersysteem en waterketen en betreft vanuit het perspectief van Waternet het geheel van watertaken en verantwoordelijkheden¹.

- Het watersysteem is de natuurlijke kringloop van water: van hemelwater naar oppervlaktewater en grondwater.
De watertaken hierbij zijn grond- en oppervlaktewaterbeheer en bescherming tegen overstromingen en vaarwegbeheer.
- De waterketen houdt de menselijke activiteiten met betrekking tot water in: het onttrekken uit grond- en oppervlaktewater voor productie van drinkwater - gebruik door de consument - het transport van afvalwater (al dan niet met hemelwater) naar de afvalwaterzuivering – het zuiveren van afvalwater en terugbrengen in het watersysteem.
De watertaken hierbij zijn drinkwatervoorziening, afvalwaterinzameling, hemelwaterverwerking en afvalwaterzuivering.

In figuur 3 is de Watercyclus illustratief weergegeven.

¹ Bron: Het draait om water - Watercyclusplan 2010-2015



Figuur 3: De Watercyclus (Bron: Watercyclusplan 2010-2015)

De kernwaarden van Waternet zijn Veilig, Klantgericht, Duurzaam en Vooruitstaand.

Duurzaam betekent voor Waternet²:

- Balanceren tussen sociale, ecologische en economische aspecten (people, planet, profit);
- Aanpakken van problemen waar deze worden gesignaleerd, en deze niet doorschuiven in ruimte of tijd;
- Ondernemen op een maatschappelijk verantwoorde wijze (MVO).

Uit het Watercyclusplan 2010-2011:

“Waternet wil in 2020 volledig klimaatneutraal zijn. Dit doen we door:

- het beperken van de directe emissies van broeikasgassen;
- energiebesparing en opwekking van groene energie;
- zorgvuldig om te gaan met grondstoffen.

Wij vinden het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om onze kennis in te zetten om minder ontwikkelde landen te ondersteunen bij het aanpakken van waterproblemen.”³

² Bron: Visie Waternet 2010

³ Bron: Het draait om water – Watercyclusplan 2010-2015

1.3 Aanleiding

Aanleiding voor dit onderzoek is dat, sinds de oprichting van Waternet in 2006, op het gebied van duurzaamheid resultaten worden geboekt, maar uit evaluaties blijkt dat niet alle doelstellingen gehaald worden zoals gepland.

Waternet heeft de ambitie, zoals in het Watercyclusplan 2010-2015 beschreven, om duurzamer te worden. Om dit te bereiken wil Waternet ook blijven zoeken naar mogelijkheden om steeds betere resultaten te bereiken op het gebied van duurzaamheid.

Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van de mogelijke oorzaken die een belemmering vormen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en de mogelijke verbeteringen die ingezet kunnen worden om deze wel te behalen. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van afstuderen voor de studie Milieukunde aan de Hogeschool Utrecht.

De onderzoeksbevindingen en aanbevelingen kunnen een basis vormen waarop de directie van Waternet besluiten kan nemen over welke maatregelen in de komende periode genomen kunnen worden om de duurzaamheidsdoelstellingen te behalen.

1.3.1 Probleemstelling

Duurzaamheid is als een speerpunt opgenomen in verschillende strategische plannen die sinds de oprichting van Waternet zijn geschreven (paragraaf 2.1). Uit diverse evaluaties blijkt dat niet alle duurzaamheidsdoelstellingen gehaald zijn zoals gepland en vaak niet exact kan worden vastgesteld in hoeverre de doelstellingen gehaald zijn. De oorzaken zijn niet altijd duidelijk en/of niet vermeld in de betreffende evaluaties.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Waar en hoe kan Waternet verbeteringen aanbrengen om haar kernwaarde Duurzaamheid te verwezenlijken?

1.3.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verschaffen in de mogelijkheden/instrumenten om te komen tot betere resultaten in het verwezenlijken van de kernwaarde duurzaamheid zoals vastgesteld in "Het draait om water" - Het Watercyclusplan 2010-2011.

1.3.3 Afbakening

In dit onderzoek wordt met name naar mogelijkheden gezocht om een betere invulling aan de "Duurzaamheid" te geven binnen Waternet. Er wordt geen inhoudelijk onderzoek gedaan naar milieutechnische verbeteringen en oplossingen.

1.4 Deelonderzoeksvragen

De deelonderzoeksvragen zijn verdeeld in 5 groepen:

1. De werking van de Plan Do Check Act (PDCA) cyclus binnen Waternet wat betreft de duurzaamheidsdoelstellingen.
2. Communicatie m.b.t. duurzaamheid.
3. De organisatie van de Milieuzorg.
4. Het effect van 2 verschillende bestuurders.
5. Duurzaamheid bij vergelijkbare bedrijven.

Hieronder is per groep aangegeven op welke vragen dit onderzoek gericht is.

1. PDCA-cyclus

Plan

- Zijn de duurzaamheidsdoelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) en goed gecommuniceerd?
- Vindt er voldoende aansluiting plaats tussen strategische duurzaamheidsdoelstelling Waternetbreed en doelstellingen van de sectoren binnen Waternet?

Do

- Zijn er voldoende middelen en zijn deze toereikend?
- Zijn de verantwoordelijkheden & bevoegdheden duidelijk?
- Wordt er samengewerkt waar dat mogelijk en nodig is?
- Is er voldoende betrokkenheid/bewustzijn?

Check

- Is het duidelijk wat, hoe en door wie monitoring van de duurzaamheidsdoelstellingen plaats vindt?
- Is de bijdrage van elke sector aan deze doelstellingen meetbaar?
- Welke besparingen van de huidige verbeterplannen zijn bereikt?

Act

- Vindt er sturing plaats op basis van de monitoring en worden er passende maatregelen genomen?
- Hoe vindt de borging plaats (monitoring, sturing, verantwoordelijke) dat de ambitie van Waternet om duurzamer te worden gehaald gaat worden?
- Hoe kan de betrokkenheid / bewustzijn van alle medewerkers van Waternet voor het halen van de duurzaamheidsdoelstellingen vergroot/verbeterd worden?

2. Communicatie m.b.t. duurzaamheid

- Worden de duurzaamheidsdoelstellingen gecommuniceerd en hoe vindt dat plaats?
- Vindt men dat er voldoende communicatie is m.b.t. duurzaamheidsdoelstellingen?

3. Milieuzorg

- Voldoet de manier waarop het milieuzorg georganiseerd is binnen Waternet?
- Hoe kan het milieuzorg bijdragen aan het pro-actief voldoen aan wet- en regelgeving?
- Welke bijdrage kan worden verwacht van een integraal Kwaliteit-, Arbo- en Milieu-(KAM) management en wat moet er hiervoor gebeuren?

4. Het effect van twee verschillende bestuurders

- Hebben de twee verschillende bestuurders van Waternet, het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vechtstreek (AGV) en de Gemeente Amsterdam, invloed op de ambitieniveau van de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet?
- Zijn de ambitieniveaus van de bestuurders verschillend en vormt dit een knelpunt voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet?

5. Duurzaamheid bij vergelijkbare bedrijven

- Welke thema's spelen een rol bij vergelijkbare bedrijven als het gaat om milieubeleid en duurzaamheid (verschillen en overeenkomsten)?
- Mogelijke leerpunten die Waternet kan gebruiken.

1.5 Onderzoeksopzet en methode

Stap 1: Om inzicht te verkrijgen in de huidige stand van zaken, knelpunten en mogelijke oorzaken is als eerste een deskonderzoek uitgevoerd. Hiervoor is informatie gebruikt uit de inventarisatie van verschillende (beleids)documenten (paragraaf 2.1).

Stap 2: De verkregen informatie is vervolgens geanalyseerd met als criterium het doorlopen van de Plan Do Check Act cyclus, waaruit de mogelijke oorzaken naar voren zijn gekomen. Daarnaast is de huidige organisatie van de milieuzorg binnen Waternet beschreven.

Stap 3: Hierna zijn er bedrijfsbreed een 30-tal interviews gehouden in verschillende organisatielagen (directie, MT sectoren, teamleiders en andere bij duurzaamheid betrokken medewerkers). Voor het bepalen van de interviewvragen zijn de resultaten van het deskonderzoek gebruikt. Het doel van de interviews was zowel verificatie van de knelpunten en mogelijke oorzaken die uit het deskonderzoek naar voren zijn gekomen als aanvullende informatie verkrijgen.

Stap 4: De resultaten van de interviews zijn vervolgens vergeleken met de resultaten uit het deskonderzoek. Op basis van deze vergelijking en de nieuw verkregen informatie zijn er conclusies over de daadwerkelijke knelpunten en oorzaken afgeleid.

Stap 5: Er is gekeken of vergelijkbare thema's/knelpunten bij andere ("water")bedrijven een rol spelen als het gaat om duurzaamheid en naar de hieruit mogelijke leerpunten voor Waternet.

Stap 6: Er is ook gekeken naar de mogelijke bijdrage van een integraal KAM-managementsysteem aan het behalen van de (duurzaamheids)doelstellingen. Hier is zowel gebruik gemaakt van informatie uit de interviews als literatuuronderzoek.

Stap 7: Op basis van de resultaten uit de stappen 4, 5 en 6 zijn conclusies en aanbevelingen gedaan voor verbeteringen.

De aanbevelingen over de mogelijke verbeteringen zijn gedaan op basis van een 3-tal criteria:

- Impact op duurzaamheidresultaat: hoog, middel, laag
- Kosten: hoog, middel, laag
- Tijd: kort, middel, lang

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat het deskonderzoek welke begint met een overzicht van de beleidsdocumenten uit de inventarisatie, gevolgd door een analyse van de huidige situatie per deelonderzoeksvraag en de mogelijke knelpunten en oorzaken, afsluitend met de conclusies van het deskonderzoek.

In hoofdstuk 3 is de opzet van de interviews beschreven, gevolgd door de resultaten per onderdeel en de conclusies.

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van de vergelijking van de conclusies uit het deskonderzoek met de conclusies uit de interviews beschreven en de daaruit getrokken conclusies.

In hoofdstuk 5 zijn de overeenkomsten en verschillen op het gebied van duurzaamheid met een aantal vergelijkbaren (water)bedrijven beschreven en de en mogelijke leerpunten voor Waternet.

Hoofdstuk 6 gaat over de mogelijke bijdrage van een integraal Kwaliteit, Arbo, Milieu (KAM)-management, voor- en nadelen en principes waarop deze gebouwd is. Hoofdstuk 7 bevat de eind conclusies en hoofdstuk 8 de aanbevelingen voor verbeteringen.

Als bijlage zijn de volgende overzichten toegevoegd:

1. Overzicht doelstellingen uit Duurzaam doorgaan – Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de watercyclus 2007-2010, die volgens de Tussenevaluatie Duurzaam Doorgaan in 2009 niet of gedeeltelijke gehaald zijn of de voortgang niet opgenomen is in deze evaluatie;
2. Overzicht interviewvragen;
3. Overzicht geïnterviewden;
4. Mogelijke tijdspad aanbevelingen.

2 Deskonderzoek

2.1 Inventarisatie

Voor de inventarisatie is gebruik gemaakt van informatie en interne Waternet documenten, het Intranet en de Internetsite van Waternet www.waternet.nl.

De inventarisatie heeft de volgende (beleids)documenten opgeleverd:

1. Duurzaam doorgaan – Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de watercyclus 2007-2010
2. Duurzaam doorgaan – Tussenevaluatie 29-4-2009
3. Warmlopen voor klimaatverandering - Klimaatactieplan Waternet 2008
4. Tussenevaluatie klimaatactieplan 2009
5. Meerjarenplan Waternet 2008-2011
6. Update meerjarenplan Waternet 2008-2011
7. Jaarplan Waternet 2010
8. Jaarplan Waternet 2011
9. Sectorjaarplannen 2010
10. Sectorjaarplannen 2011
11. Het draait om water – Watercyclusplan 2010-2015

2.2 Analyse huidige situatie, knelpunten en mogelijke oorzaken

Op basis van gegevens uit de bovengenoemde documenten en eigen kennis over de organisatie van de Milieuzorg door betrokkenheid als kwaliteitsadviseur, is de huidige situatie, de knelpunten en mogelijke oorzaken m.b.t. de duurzaamheidsdoelstellingen, de communicatie daarvan en de organisatie van de Milieuzorg in kaart gebracht.

Als startdocument voor het onderzoek is het beleidsstuk "Duurzaam Doorgaan – Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de watercyclus 2007 - 2010" gebruikt. Hierin is het beleid van Waternet op het gebied van duurzaamheid en MVO verankerd en is het "Actieprogramma Duurzaam Doorgaan" opgenomen, waarbij de doelstellingen in drie fasen zijn gesplitst, 1^e fase: 2007-2008, 2^e fase: 2009 en 3^e fase: 2010. Ik heb voor dit document als basis gekozen om twee redenen:

- Dit is het eerste beleidsplan na de oprichting van Waternet in 2006, waarin het beleid op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen door de directie is vastgesteld.
- Het gaat om een op dit moment afgesloten periode (2007 – 2010) waarmee het volledige PDCA-cyclus zichtbaar is en waaruit gezocht kan worden naar de aansluiting met de andere plannen (zoals hierboven genoemd).

Verder is voor de analyse gebruik gemaakt van het document "Duurzaam doorgaan - Tussenevaluatie" d.d. april 2009, waarin de voortgang van de doelstellingen na afronding van de 1^e fase is beschreven en voorstellen zijn gedaan voor de bijsturing in de 2^e fase.

Echter wordt er in deze evaluatie de voortgang voor maar een beperkt aantal doelstellingen beschreven. Voor de doelstellingen die niet opgenomen zijn in de evaluatie wordt er verwezen naar diverse andere plannen zoals: Het Klimaatactieplan 2008, Project Assetmanagement en Het Mobiliteitsplan. Voor de overige acties uit Duurzaam doorgaan die niet in deze plannen passen is aangegeven dat deze in de jaarplannen van de sectoren opgenomen dienen te worden.

Bij de zoektocht om de doelstellingen, die niet in de Tussenevaluatie Duurzaam Doorgaan (DD) zijn opgenomen, in één van de andere plannen te vinden, blijkt dit een tijroevende methode te zijn. De plannen zelf worden genoemd in het Update Meerjarenplan 2008-2011 onder de paragraaf Duurzaamheid, maar de doelstellingen, zoals geformuleerd in het Actieprogramma Duurzaam Doorgaan (DD), zijn op een enkele doelstelling na, niet traceerbaar in deze plannen. Een mogelijke oorzaak is dat de duurzaamheidsdoelstellingen steeds in een andere context zijn beschreven, waardoor ze moeilijk te herkennen en te volgen zijn.

In bijlage 1 is een overzicht te zien van de duurzaamheidsdoelstellingen die in de Tussenevaluatie DD opgenomen zijn en niet of gedeeltelijk gehaald zijn. Daarnaast zijn de doelstellingen opgenomen die niet opgenomen zijn in de Tussenevaluatie DD en waarvoor naar andere plannen wordt verwezen. Dit overzicht vormt de basis voor de analyse met als criterium het doorlopen van de PDCA-cyclus.

In paragraaf 2.2.1 zijn de resultaten van het deskonderzoek m.b.t. tot de PDCA-cyclus inclusief de communicatie te vinden en in paragraaf 2.2.2 is de organisatie van de milieuzorg binnen Waternet beschreven. Hierna volgen in paragraaf 2.3 de conclusies van deze twee onderdelen.

2.2.1 PDCA-cyclus en communicatie

Plan fase:

- Zijn de duurzaamheidsdoelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden)?

Uitgangspunten voor Het Actieprogramma DD waren de lopende activiteiten en ideeën binnen de sectoren die enigszins te maken hebben met duurzaamheid. Ze zijn tot stand gekomen door input van de sectoren. De doelstellingen zijn verschillend in niveau en grootte en de samenhang is niet goed zichtbaar.

De doelstellingen zijn niet specifiek en niet meetbaar. Het is onduidelijk of en hoe het bepaald is dat de doelstellingen acceptabel en realistisch zijn. Uit de Tussenevaluatie DD in 2009 blijkt dat ook een aantal doelstellingen te hoog gegrepen waren. Dit wordt ook bevestigd door het feit dat de doelstelling Klimaatneutraal in 2012 zoals opgenomen in het Klimaatactieplan 2008 niet gehaald is. De doelstellingen zijn wel tijdgebonden, namelijk verdeeld in drie fasen, met een evaluatie en mogelijkheid tot bijsturing na elke fase.

De verantwoordelijkheden in Duurzaam doorgaan zijn te globaal, namelijk per sector (of meerdere sectoren) in de breedte.

- Worden de duurzaamheidsdoelstellingen goed gecommuniceerd?
(Beleids)plannen zijn beschikbaar op het Intranet voor alle medewerkers van Waternet beschikbaar. Er is geen eigen plek gegeven aan Duurzaamheid, zodat de toegankelijkheid niet optimaal is. Verder heb ik geen informatie kunnen vinden waaruit blijkt dat de doelstellingen gecommuniceerd zijn in de gehele organisatie. Duurzaamheid maakt geen vast onderdeel van de sectorjaarplannen, afdelingsjaarplannen en werkoverleggen. De site van Strategisch Centrum (SC) op het Intranet is sterk verouderd en geeft weinig informatie op dit gebied.
Voor derden is op de internetsite van Waternet, duurzaamheid als kernwaarde heel summier beschreven met als doelstelling klimaatneutraal in 2020. Ook zijn de (beleids)plannen, zoals het Watercyclusplan onder publicaties ondergebracht en de activiteiten van Wereld Waternet beschreven. Verder is er weinig informatie beschikbaar voor de klant (burger/bedrijven) als het gaat om wat de klant zelf kan doen duurzaamheid bijvoorbeeld in relatie tot water ge- en verbruik.
- Vindt er voldoende aansluiting plaats tussen strategische duurzaamheidsdoelstelling Waternetbreed en doelstellingen van de sectoren binnen Waternet?
De aansluiting tussen strategie (DD) en tactische/ operationele plannen is niet zichtbaar in de plannen van de sectoren. Er is geen ook geen interactie zichtbaar bij het tot stand komen van de doelstellingen en hoe aan deze doelstellingen invulling gegeven kan worden. De bijdrage van elke sector aan de doelstellingen is onduidelijk.
De structuur waarbinnen duurzaamheid in beeld is gebracht in verschilt in de plannen die na DD volgen. Bijvoorbeeld: Duurzaamheid als onderdeel van MVO – dan andersom, innovatie soms onder duurzaamheid – soms niet, de activiteiten voor Wereld Waternet, niet onder duurzaamheid maar wel onder MVO (Update Meerjarenplan Waternet 2009-2011 en Jaarplan Waternet 2010) dan weer onder duurzaamheid (Watercyclusplan 2010-21015). Hierdoor zijn de doelstellingen niet te volgen en de aansluiting is niet te vinden.

In het Klimaatactieplan 2008 zijn de doelstellingen en de acties beter SMART geformuleerd. De verantwoordelijkheden zijn ook iets duidelijker, vaak niet alleen de sector maar ook de betreffende afdeling, maar niet welke persoon. In het document "Stand van zaken acties uit klimaatactieplan 23-6-2009" is per thema wel de persoon(en) aangegeven die de coördinerende rol heeft. Ook zijn de andere sectoren die betrokken zijn bij de acties en de relatie met lopende projecten/acties aangegeven.

Het Watercyclusplan 2010-2015 is afgestemd op de wettelijk verplichte beleidsplannen: het Plan Gemeentelijke Watertaken Amsterdam 2010-2015, het Waterbeheerplan Amstel, Gooi en Vecht 2010-2015 en het Drinkwaterplan 2010-2015. Hierin zijn de activiteiten van Waternet in de watercyclus toegelicht aan de hand van de kernwaarden van Waternet en de globale doelstellingen en kaders. Aansluiting met de sectorplannen is zichtbaar, maar of dit voldoende is kan nog niet beoordeeld worden omdat de bijdrage van elke sectoren nog niet duidelijk is.

Do fase

- Zijn er voldoende middelen beschikbaar gesteld?

Dit wordt, op één thema na, niet als een knelpunt genoemd bij het halen van de doelstellingen. Het niet beschikbaar stellen van voldoende middelen is namelijk als één van de oorzaken genoemd in de Tussenevaluatie DD bij het niet toepassen van duurzaamheidsafwegingen bij niet grootschalige werken. Als reden is aangegeven dat duurzaamheidsafwegingen geen gelijke plaats hebben met de aspecten kosten en tijd (wordt niet naar gevraagd in de opdrachten) en geen vast onderdeel zijn van het proces.

Of in de "do" fase gebeurt wat in de "plan" fase is opgenomen is echter onduidelijk. Dit is ook lastig te bepalen aangezien de doelstellingen in de "Plan" fase onvoldoende SMART zijn, niet vertaald zijn naar de sectoren en onvoldoende gecommuniceerd zijn.

- Zijn de verantwoordelijkheden & bevoegdheden in de do fase duidelijk?

De verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk beschreven in de jaarplannen van de sectoren. Dit kan een gevolg zijn van de knelpunten die in de Plan fase naar voren zijn gekomen (niet SMART, verschillende niveaus, geen vertaling, onvoldoende communicatie).

- Wordt er samengewerkt waar dat mogelijk en nodig is?

Bij een groot aantal doelstellingen worden er twee of meer sectoren bij betrokken of hebben te maken met het behalen van meer efficiency voordelen uit samenwerkingsverbanden tussen verschillende sectoren. Er zijn

verschillende samenwerkingsverbanden, voornamelijk zichtbaar bij Waternetbrede (watercyclus) projecten.

- Is er voldoende betrokkenheid/bewustzijn?

Uit de Medewerkers tevredenheidsonderzoeken (Meteo) is m.b.t. duurzaamheid jaarlijks een groei te zien in de positieve zin. In tabel 1 hieronder is een overzicht te zien van de resultaten van 2007 en 2010 de verbetering t.o.v. 2007.

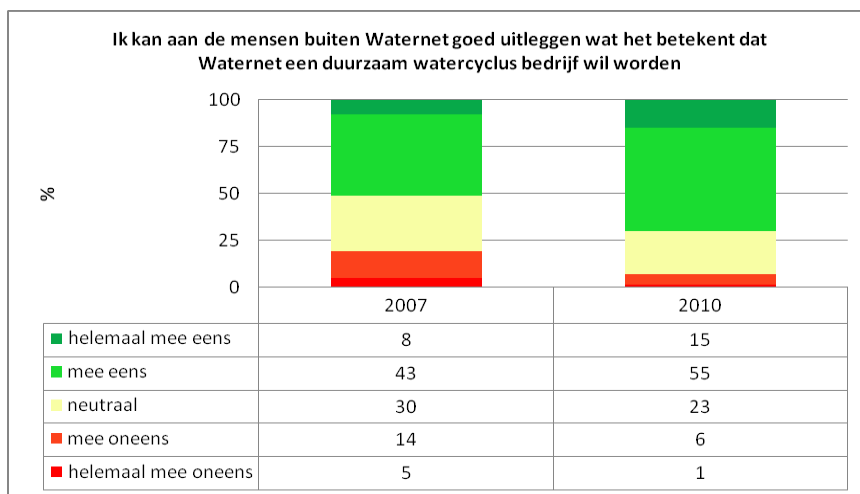
1. Ik kan aan mensen buiten Waternet goed uitleggen wat het betekent dat Waternet een duurzaam watercyclusbedrijf wil worden			
	2010 (%)	2007 (%)	Verbetering (%)
Helemaal mee eens	15	8	7
Mee eens	55	43	12
Neutraal	23	30	8
Mee oneens	6	14	8
Helemaal mee oneens	1	5	4
2. In mijn dagelijks werk is duurzaamheid vanzelfsprekend			
	2010 (%)	2007 (%)	Verbetering (%)
Helemaal mee eens	10	8	2
Mee eens	48	43	5
Neutraal	33	38	5
Mee oneens	7	10	3
Helemaal mee oneens	2	1	1
3. Waternet is op dit moment een duurzaam bedrijf te noemen			
	2010 (%)	2007 (%)	Verbetering (%)
Helemaal mee eens	6	2	4
Mee eens	40	26	14
Neutraal	43	52	11
Mee oneens	8	16	8
Helemaal mee oneens	3	5	2

Tabel 1 (Bron: Resultaten METEO 2007 en 2010)

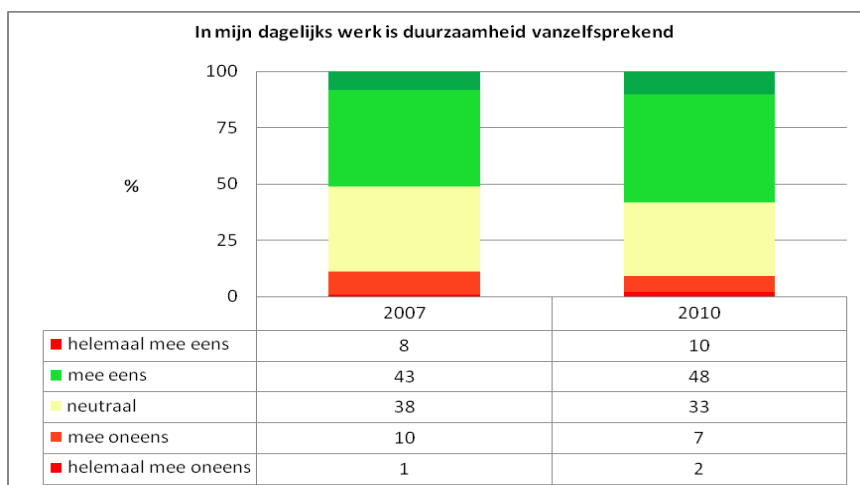
De verbetering is zichtbaar: 70% van medewerkers die deel hebben genomen aan de Meteo vinden dat ze aan de mensen buiten Waternet goed kunnen uitleggen wat het betekent dat Waternet een duurzaam watercyclusbedrijf wil worden, wat 19% meer is dan in 2007 (figuur 4).

58% vindt dat in hun dagelijks werk duurzaamheid vanzelfsprekend is, dit is 7% meer dan in 2007 (figuur 5). En op de laatste vraag of Waternet op dit moment een duurzaam bedrijf is te noemen antwoord 46% positief, wat 18% meer is dan in 2007 (figuur 5).

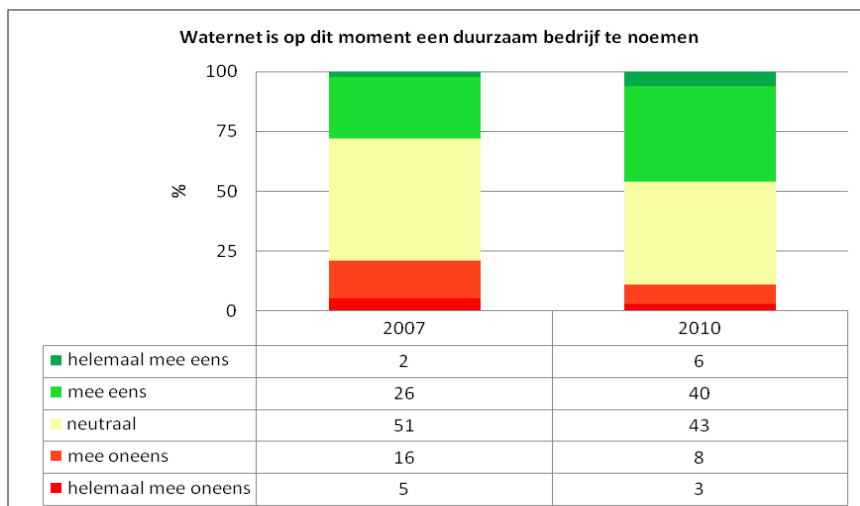
Het valt op te merken dat de resultaten het minst verbeterd zijn t.o.v. 2007 (7%) als het gaat om duurzaamheid als vanzelfsprekendheid in het dagelijks werk. Verder is het resultaat het laagst (46%) als het gaat om de vraag of Waternet op dit moment een duurzaam bedrijf is te noemen.



Figuur 3 (Bron: Resultaten METEO 2007 en 2010)



Figuur 4 (Bron: Resultaten METEO 2007 en 2010)



Figuur 5 (Bron: Resultaten METEO 2007 en 2010)

Check fase

- Is het duidelijk wat, hoe en door wie monitoring van de duurzaamheidsdoelstellingen plaats vindt?

Het is onduidelijk wat, hoe en door wie de monitoring van de duurzaamheidsdoelstellingen plaats vindt. In DD, hoofdstuk Sturen op MVO is als raadzaam genoemd de implementatie en uitvoering door de bestaande werkgroep DD te laten begeleiden en monitoren, en de coördinatie door Strategisch Centrum. Of dit verder ook daadwerkelijk op deze manier is ingezet is uit de verschillende plannen niet uit te halen. Zoals in paragraaf 2.2 aangegeven is in de Tussenevaluatie DD maar een deel van de doelstellingen geëvalueerd en voor de rest wordt er naar andere plannen verwezen. Er is geen duidelijkheid gegeven over welke doelstellingen in welk plan te vinden is. Veel van deze doelstellingen zijn niet traceerbaar in andere plannen. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Het kan zijn dat de doelstellingen niet meer actueel zijn of anders geformuleerd zijn ed.

In het Klimaatactieplan is de monitoring veel concreter afgesproken, maar uit de Evaluatie van het Klimaatactieplan in 2009 blijkt de voortgang van de acties heel globaal en summier beschreven.

- Is de bijdrage van elke sector aan de duurzaamheidsdoelstellingen meetbaar?

De bijdrage van elke sector is niet concreet (doelstellingen niet SMART) en daarmee ook niet meetbaar.

- Welke besparingen van de huidige verbeterplannen zijn bereikt?

Het is onvoldoende in beeld tot welke besparingen de doelstellingen geleid hebben.

In de rapporten van de Tussenevaluaties (zowel van DD als van het Klimaatactieplan) is er geen link gemaakt tussen de doelstellingen en wat deze concreet opgeleverd hebben aan besparingen. Een kleine uitzondering is het geschetste effect de van de doelstellingen 100% Duurzaam Inkopen te verwachten is (gunstig effect op de administratieve lasten en een structurele stijging van de inkoopkosten van 2%).

Act fase

- Vindt er sturing plaats op basis van de monitoring en worden er passende maatregelen genomen?

In de Tussenevaluatie DD is geconstateerd dat de gekozen top-down sturing door de directie op de concrete acties niet gewerkt heeft en het accent verlegd moet worden naar een meer bottom up benadering, waarbij meer ruimte is voor initiatieven vanuit de organisatie en bijdrage van de individuele medewerker. Hoe hier invulling aan is of wordt gegeven is niet in andere plannen te lezen.

Daarnaast is de focus verlegd naar sturing door de directie op twee duurzaamheidsindicatoren in 2009: Duurzaam Inkopen volgens de richtlijnen van Senter Novem en Duurzaam energiegebruik. Deze indicatoren zijn ook terug te vinden het Jaarplan Waternet 2010.

- Hoe vindt de borging plaats (monitoring, sturing, verantwoordelijke) dat de ambitie van Waternet om duurzamer te worden gehaald gaat worden?

Het is onduidelijk hoe de borging plaats vindt. Er lijkt een rol aan Strategisch Centrum (SC) te zijn toebedeeld, terwijl Strategisch Centrum veel aan de sectoren zelf heeft overgelaten. Zoals al eerder onder het kopje Check-fase aangegeven is, kan niet duidelijk gezegd worden hoe omgegaan is met het advies dat de implementatie en uitvoering door de werkgroep DD te laten begeleiden en monitoren, en de coördinatie door SC.

- Hoe kan de betrokkenheid / bewustzijn van alle medewerkers van Waternet voor het halen van de duurzaamheidsdoelstellingen vergroot/verbeterd worden?

De doelstelling is duurzaamheid "in de genen" van de organisatie te krijgen. Uit de Tussenevaluatie DD blijkt dit lastiger dan gedacht. Als reden hiervoor wordt het volgende aangegeven: "Duurzaamheid is een abstract begrip, kaders zijn onvoldoende scherp. Het is niet duidelijk waar medewerkers aan bij kunnen dragen als individu – voor veel mensen ver van mijn bed show. Een beperkt aantal mensen is bezig met duurzaamheid."

Er zijn verbetermogelijkheden door Strategisch Centrum voorgesteld om de betrokkenheid/bewustzijn van de medewerkers te vergroten, gericht op "maak het klein en gezamenlijk" en communicatie. Welke daarvan ook daadwerkelijk zijn ingezet is niet duidelijk uit de beschikbare documenten.

2.2.2 Organisatie Milieuzorg

Op dit moment wordt aan de milieuzorg op verschillende manieren invulling aan gegeven binnen de Waternet. De sector Drinkwater en de afdeling Zuiveringsbeheer van de sector Afvalwater hebben een gecertificeerd Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)-managementsysteem, ingericht naar de internationale normen: ISO 9001 (kwaliteit), OHSAS 18001 (Arbo) en ISO 14001 (milieu). Één van de belangrijke onderdelen van ISO 14001, is dat de milieuaspecten goed in beeld zijn (milieuaspectenregister), de milieueffecten en de maatregelen die genomen worden om de milieueffecten te voorkomen/beperken.

De overige sectoren hebben geen integraal KAM-management die naar deze normen is ingericht.

Sinds de oprichting van Waternet zijn namelijk steeds meer processen die eerst decentraal binnen de sectoren en daarna centraal zijn of worden ondergebracht: inkoop, klanttevredenheid en klantenklachten, Meldkamer KSW (Storingsafhandeling), Beheren Magazijn (onder sector Middelen per 1-1-2012), Onderhoud productiemiddelen (onder sector TOP per 1-1-2012). Deze ontwikkeling past natuurlijk in de Watercyclus gedachte. Echter hebben deze processen uiteraard een nauwe relatie met de gecertificeerde onderdelen van Waternet en daarmee dienen te voldoen aan dezelfde normen. Deze processen blijven dus onder de scope van de certificeringen vallen wat betreft de relatie met deze. Uit de resultaten van de externe audits blijkt dat er steeds vaker juist op deze processen tekortkomingen worden geconstateerd (zoals bijvoorbeeld leveranciersbeoordeling, storingsafhandeling, klachten enz.)

Naast de bovengenoemde knelpunten wordt ook het belang van de internationale normen steeds groter in Nederland. Een voorbeeld daarvan zijn de wijzigingen in

de Drinkwaterwet, namelijk in het Drinkwaterbesluit behorende bij deze wet is vanaf 1-1-2012 een gecertificeerd ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem vereist (artikelen 15, 16 en 17). Dit betekent dat er voor gewaakt moet worden dat door de bovengenoemde organisatorische veranderingen het voldoen aan deze wettelijke verplichting in gevaar komt.

De verschillen in de organisatie van de milieuzorg, passen ook niet goed bij de missie van Waternet: "Waternet beheerst op integrale en maatschappelijk verantwoorde wijze de watercyclus". Zoals in het Watercyclusplan 2010-2015 is gezegd: "Met de watercyclusbenadering proberen we de watercyclus verder vorm te geven en strategische vragen niet sectoraal op te lossen, maar breder in te steken."

Een Waternetbrede, meer structurele en systematische aanpak van de milieuzorg, ingericht naar de ISO 14001 norm, zou hier beter volstaan dan de huidige organisatie van de milieuzorg.

Daarbij geeft de ISO 14001 norm voldoende ruimte om op een bij de organisatie passende wijze invulling hieraan te geven.

2.3 Conclusies deskonderzoek

2.3.1 PDCA-cyclus en communicatie

Uit het deskonderzoek kan de conclusie getrokken worden dat De PDCA-cyclus niet of onvoldoende doorlopen wordt. Onvolledigheden zijn in alle fasen van de cyclus te herkennen, beginnend met Plan fase, waardoor het heel lastig is invulling te geven aan de volgende fasen. Hieronder de conclusies per fase:

Plan

- De doelstellingen in Duurzaam Doorgaan zijn niet of onvoldoende SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).
- De verantwoordelijkheden zijn te globaal, er is te veel overgelaten aan de sectoren in de breedte.
- De doelstellingen zijn tot stand gekomen door input van de sectoren, het gaat om een verzameling van lopende acties en ideeën waarbij de samenhang niet duidelijk is.
- De aansluiting tussen strategie en tactische/operationele plannen is niet zichtbaar in de plannen van de sectoren. Daarbij zijn duurzaamheidsdoelstellingen steeds in een andere structuur beschreven waardoor ze niet te volgen zijn in volgende plannen.
- Er is wel informatie beschikbaar in de vorm van (beleids)plannen op het Intranet voor alle medewerkers van Waternet, maar hoe en of de doelstellingen gecommuniceerd zijn is niet terug te vinden. Er is geen eigen

plek gegeven aan Duurzaamheid, zodat de toegankelijkheid niet optimaal is. De site van Strategisch Centrum op het Intranet is sterk verouderd en geeft weinig informatie op dit gebied.

Één van de mogelijke oorzaken dat de essentiële elementen in de Plan fase niet op orde zijn is dat er geen duidelijk beschreven hoofddoelstellingen zijn in DD. Hierdoor kunnen de acties/doelstellingen uit het Actieprogramma DD hier niet goed op aansluiten. Bovendien zijn de doelstellingen uit het Actieprogramma DD een mix van strategische, tactische en operationele doelstellingen, waardoor geen helder beeld ontstaat van het geheel. Daarbij zijn duurzaamheidsdoelstellingen steeds in een andere structuur beschreven waardoor ze niet te volgen zijn in volgende plannen.

Do

- De “do” fase sluit niet aan bij de “plan” fase. Aansluiting is ook heel lastig aangezien de doelstellingen in de “Plan” fase onvoldoende SMART zijn, niet vertaald zijn naar de sectoren en onvoldoende gecommuniceerd zijn.
- Middelen (kennis, capaciteit, geld) komt uit de documenten hoofdzakelijk niet als een knelpunt naar voren.
- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet duidelijk beschreven.
- Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden, voornamelijk zichtbaar bij Waternetbrede (watercyclus) projecten.
- De betrokkenheid en bewustzijn van de medewerkers m.b.t. duurzaamheid laat in de Medewerkers tevredenheid onderzoek (METEO) jaarlijks een groei zien.

Uit het METEO over 2010 blijkt dat:

- 70% vinden dat ze goed kunnen uitleggen wat het betekent dat Waternet een duurzaam watercyclusbedrijf wil worden,
- 58% vindt dat in hun dagelijks werk duurzaamheid vanzelfsprekend is en
- 46% vindt dat Waternet op dit moment een duurzaam bedrijf is te noemen.

Ondanks de positieve ontwikkeling kan niet gezegd worden dat duurzaamheid “in de genen” van de organisatie zit. Het is mogelijk dat dit gerelateerd is aan diverse oorzaken zoals in de Plan fase beschreven.

Check

- Het is onduidelijk wat, hoe en door wie de monitoring van de duurzaamheidsdoelstellingen plaats vindt.
In de Tussenevaluatie DD is maar een deel van de doelstellingen opgenomen. Er is echter geen duidelijkheid over welke doelstellingen in welk plan te vinden is en veel doelstellingen zijn niet traceerbaar in andere plannen. Dit kan

verschillende oorzaken hebben. Het kan zijn dat de doelstellingen niet meer actueel zijn of anders geformuleerd zijn ed.

De monitoring van de doelstellingen uit het Klimaatactieplan is duidelijker, maar de verslaglegging heel summier waardoor onvoldoende beeld is over de voortgang.

- Het is duidelijk welke sectoren bij de doelstellingen zijn betrokken, maar de bijdrage van elke sector is niet concreet genoeg en daarmee ook niet meetbaar.
- Het is onvoldoende in beeld tot welke besparingen de tot nu toe behaalde duurzaamheidsdoelstellingen geleid hebben.

Act

- Als het gaat om sturing geven op basis van de monitoring kan uit de beschikbare documenten geconcludeerd worden dat dit niet voldoende plaats vindt.
- Het is onduidelijk hoe de borging (monitoring, sturing, verantwoordelijke) dat de duurzaamheidsdoelstellingen gehaald worden plaats vindt. De verwachtingen van elkaar, de rollen en hoe hier invulling aan wordt gegeven (Strategisch Centrum, Directie, sectoren) zijn niet duidelijk beschreven.
- Er is een verandering in sturing, van topdown naar bottom up benadering in gang gezet, omdat topdown niet heeft gewerkt, maar het is niet duidelijk hoe daar invulling aan gegeven wordt.
- Er zijn verbetermogelijkheden door Strategisch Centrum voorgesteld om de betrokkenheid/bewustzijn van de medewerkers te vergroten (Tussentijdse evaluatie DD). Welke daarvan ook daadwerkelijk zijn ingezet is niet duidelijk uit de beschikbare documenten.

2.3.2 Organisatie Milieuzorg

Er wordt binnen Waternet op verschillende manieren invulling gegeven aan de milieuzorg. De sector Drinkwater en de afdeling Zuiveringsbeheer van de sector Afvalwater hebben een gecertificeerd Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)-managementsysteem, ingericht naar de internationale normen: ISO 9001 (kwaliteit), OHSAS 18001 (Arbo) en ISO 14001 (milieu).

De overige sectoren hebben geen integraal KAM-managementsysteem die naar deze normen is ingericht.

De verschillen in de organisatie van de milieuzorg, passen niet goed bij de missie van Waternet: "Waternet beheerst op integrale en maatschappelijk verantwoorde wijze de watercyclus". Een Waternetbrede, meer structurele en systematische aanpak van de milieuzorg, ingericht naar de ISO 14001 norm, zou hier beter volstaan dan de huidige organisatie van de milieuzorg.

Daarbij komen een aantal knelpunten die door de verschillen in de organisatie van de milieuzorg naar voren komen:

- Sinds de oprichting van Waternet zijn steeds meer processen die eerst decentraal binnen de sectoren en daarna centraal zijn of worden ondergebracht: inkoop, klanttevredenheid en klantenklachten, Meldkamer KSW (Storingsafhandeling), Beheren Magazijn (onder sector Middelen per 1-1-2012), Onderhoud productiemiddelen (onder sector TOP per 1-1-2012).

Deze processen hebben een nauwe relatie met de gecertificeerde onderdelen van Waternet en daarmee aan dezelfde normen dienen te voldoen. Echter blijkt uit de resultaten van de externe audits, die in het kader van de gecertificeerde onderdelen worden uitgevoerd, dat er steeds vaker juist bij deze processen tekortkomingen worden geconstateerd.

- Naast de bovengenoemde knelpunt wordt ook het belang van de internationale normen steeds groter in Nederland. Een voorbeeld is de nieuwe Drinkwaterwet waar vanaf 1-1-2012 een gecertificeerd ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem vereist is. Dit betekent dat er voor gewaakt moet worden dat door de bovengenoemde organisatorische veranderingen het voldoen aan deze wettelijke verplichting in gevaar komt.

3 Interviews

3.1 Opzet en deelnemers

Om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen zijn er in totaal ⁴30 interviews gehouden in verschillende organisatielagen: Directieteam, Managementteam, Teamleiders, andere medewerkers betrokken bij duurzaamheid. Een overzicht van de geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 3.

De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de in beeld gebrachte mogelijke knelpunten en oorzaken uit het deskonderzoek.

Er is gekozen voor vrijwel gesloten vragen met mogelijke antwoorden "ja", "nee" en "ik weet het niet" met een mogelijkheid voor een toelichting per vraag. Als hulpmiddel voor het geven van een toelichting kon de geïnterviewde gebruik maken van de gegeven uitleg van de PDCA-cyclus. Hiermee is geprobeerd de toelichting te structureren en zo concreet mogelijk aan te geven in welke fase van de PDCA de mogelijke knelpunten in zitten. Voor deze opzet is gekozen om van alle interviews een analyseerbare informatie te verkrijgen op basis waarvan de mogelijke verbeteringen in beeld gebracht kunnen worden.

De vragen zijn verdeeld in 2 hoofdgroepen:

1. Algemene vragen;
2. Specifieke vragen per doelstelling.

Het overzicht van alle vragen en de toelichting die aan de geïnterviewden is gegeven, is te zien in bijlage 2.

Binnen de algemene vragen worden de vragen gegroepeerd in 3 thema's:

- A. Proces Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), met als doelstelling: Verankering MVO in de organisatie;
- B. Milieu wet- en regelgeving;
- C. Milieuzorg.

De algemene vragen zijn aan alle geïnterviewde gesteld.

De specifieke vragen hebben betrekking op:

Vragen over doelstellingen uit "Duurzaam doorgaan - Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) 2007 -2010" die:

- D. niet opgenomen zijn in de "Tussentijdse evaluatie Duurzaam doorgaan" van april 2009 (de tussenevaluatie is opgesteld door het Strategisch Centrum);

⁴ één van de geïnterviewde was pas in dienst gekomen bij Waternet en heeft de vragen niet afzonderlijk kunnen beantwoorden.

E. die niet of gedeeltelijk gehaald zijn volgens de "Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan" van april 2009;

Voor de specifieke vragen onder D en E zijn voor de geïnterviewden de doelstellingen van de betreffende sector geselecteerd.

Daarnaast zijn nog specifieke vragen gesteld met betrekking tot doelstellingen uit het:

F. "Klimaatactieplan 2008" en

G. "Het Watercyclusplan 2010-2015 Waternet"

De vragen onder F en G zijn aan alle geïnterviewde gesteld.

3.2 Resultaten interviews

De resultaten van de interviews zijn te vinden in de bijlage 4 en zijn zoals hierboven toegelicht, per thema (A, B, C, D, E, E en F) uitgewerkt. Als eerste zijn zowel de vragen als de gegeven antwoorden in een tabel weergegeven waarna er een samenvatting van de gegeven antwoorden per vraag volgt. De vragen in de tabellen zijn soms kort samengevat, maar bevatten wel de kern van de originele vragen. De originele vragen zijn te zien in bijlage 2. In paragraaf 3.2 zijn de resultaten en in 3.3 de conclusies van de interviews per thema opgenomen.

3.2.1 Deel A: Verankering MVO in de organisatie

Dit onderdeel ging over het proces Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), zoals in Duurzaam Doorgaan opgenomen, met als doelstelling: verankering MVO in de organisatie.

Uit de tussenevaluatie van Duurzaam doorgaan van april 2009 bleek deze doelstelling niet gehaald te zijn. De strategie om dit te verbeteren en MVO "in de genen" van de organisatie te verankeren was:

- verleggen van de accent van top down sturing naar meer ruimte voor bewustwording en initiatieven vanuit de organisatie.
- meetbaar en toetsbaar sturen op resultaten
- waar mogelijk verdere implementatie van lopende projecten/programma's

Tabel 2: Overzicht resultaten deel A, Verankering van MVO in de organisatie

Nummer	Vragen algemeen Antwoorden: ja, nee, weet niet	Ja	Nee	Ja/ Nee	Weet niet
	Totaal 29 geïnterviewden				
A	Proces Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Doelstelling: Verankering MVO in de organisatie				
1	Wordt er sinds 2009 voldoende aan gedaan om MVO "in de genen" van de organisatie te verankeren?	5	16	3	5
2	Begeleiding van de implementatie van Duurzaam doorgaan (DD) door de werkgroep DD? (vertegenwoordiger uit elke sector en coördinatie door Strategisch centrum)	5	14	2	7
3	Gewenste resultaten sinds 2009 door verandering in sturing van top- down naar bottom-up?	7	14	1	7
4	Wordt er voldoende samengewerkt?	14	11	3	1
5	Voldoende mogelijkheden om verbetervoorstellen in te dienen?	19	4	5	1
6	Wordt er voldoende gecommuniceerd over zowel behaalde als niet behaalde duurzaamheidresultaten?	2	24	2	1
7	Duurzaamheidsdoelstelling opnemen in het PVB helpt bij het behalen van de duurzaamheid-doelstellingen?	9	16	3	1
8	Vertaling van strategische duurzaamheid-doelstellingen (Watercyclusplan 2011-2015) in één Milieubeleidsplan Waternet?	19	6	2	2

Samenvatting per vraag

Vraag 1. Wordt er sinds 2009 voldoende aan gedaan om MVO "in de genen" van de organisatie te verankeren?

Hier is te zien dat er maar een klein deel van de geïnterviewden (5 van de 29) vindt dat er voldoende aan gedaan is sinds 2009 om MVO in de organisatie te verankeren. Uit de toelichtingen die door deze geïnterviewden zijn gegeven blijkt dat men hier voornamelijk denkt aan een aantal concrete (lopende) projecten die bijdragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en niet zo zeer aan verbeteringen die zichtbaar zijn als MVO "in de genen" van de organisatie.

16 van 29 geïnterviewden, vinden dat er onvoldoende gedaan wordt om MVO "in de genen" van de organisatie te verankeren.

Gegeven opmerkingen/toelichtingen:

- Er is geen helder beeld over duurzaamheid en geen afwegingskader. Het is niet duidelijk wat bedoeld wordt met duurzaamheid "in de genen", wat houdt dat in en hoe diep en breed wil Waternet met duurzaamheid gaan?
- De verschillende opvattingen over duurzaamheid binnen Waternet betekent ook dat er op verschillende zaken gestuurd wordt.
- Heldere doelstellingen brengen cultuurverandering vanzelf, cultuurverandering moet geen doel op zich zijn, dat is een verkeerde uitgangspositie die gekozen is.
- Doelstellingen zijn niet concreet, niet realistisch genoeg en moeilijk te bereiken. Er wordt op verschillende terreinen gewerkt aan duurzaamheid, maar is dit voldoende, zijn de plannen zoals bijvoorbeeld het Klimaatactieplan haalbaar?
- Er is een onvermogen tot concretisering van doelstellingen naar actieplannen.
- Er wordt onvoldoende over gecommuniceerd.
- Het is geen "must". Duurzaamheid wordt minder opgenomen in projecten dan andere factoren waarop gescoord moet worden; Geen balans tussen People Planet Profit, de nadruk ligt meer aan de Profit kant, wat niet altijd goed is voor de andere 2 P's.
- Er is sprake van ad hoc handelen;
- De doelstelling 100 % duurzaam inkopen loopt achter, nu op 50%, het team Inkoop moet de rol van kartrekker oppakken.
- Duurzaamheid moet beter in beeld gebracht worden, de regie, de verantwoordelijkheden Wereld Waternet; Het zou goed zijn om duurzaamheid op te nemen in de reguliere P&C (planning & control) cyclus.
- Hoe duurzaam zijn onze interne processen?
- Meer innovatie is noodzakelijk.

Vraag 2. Begeleiding van de implementatie van Duurzaam doorgaan (DD) door de werkgroep DD?

Op deze vraag geven weer maar 5 geïnterviewden een positief antwoord.

Gegeven toelichtingen/opmerkingen:

- Uit de toelichtingen valt het op dat veel van de geïnterviewden van het bestaan van de werkgroep niet van af weten.
- Diegene die wel de werkgroep kennen, hebben weinig van gemerkt en vinden dat er nauwelijks aansluiting is tussen tactisch/operationeel (sectoren) en strategisch niveau (Strategisch centrum / werkgroep).
- Wat de sectoren doen aan duurzaamheid komt niet voort uit een plan zoals Duurzaam doorgaan, maar zoeken zelf hun weg.
- De doelstellingen worden niet of onvoldoende gecommuniceerd.

- Een aantal geïnterviewden heeft bijeenkomsten van het werkgroep bijgewoond of was/is zelf een vertegenwoordiger vanuit een sector. Men geeft aan dat er te veel sprake is van vrijblijvendheid, de zakelijkheid ontbreekt en er wordt niet gemonitord. Er is sprake van te veel hoogdravende doelen en blijven hangen in abstractie; er is dan ook behoefte aan een nieuwe werkgroep die de praktische kant ook benaderd. Ook is er geen centrale aansturing en geen duidelijk beeld van de status van de werkgroep.
- Een vergelijkbaar beeld komt ook naar voren uit de gesprekken met mensen buiten de werkgroep. Er is een verschil tussen de rol die de werkgroep DD denkt toebedeeld te hebben (kennisplatform) en de verwachtingen dat de mensen buiten de werkgroep hadden, namelijk de sectoren opzoeken en aansluiting zoeken.
- De verbinding tussen de werkgroep DD en de afdeling communicatie van KM&R wordt wel als positief en intensief ervaren.

Vraag 3. Gewenste resultaten sinds 2009 door verandering in sturing van top-down naar bottom-up?

De verandering van het accent van top down sturing naar meer ruimte voor bewustwording en initiatieven vanuit de organisatie heeft ook volgens 7 geïnterviewden goede resultaten opgeleverd en volgens 14 geen gewenste resultaten gegeven.

Gegeven toelichtingen/opmerkingen:

- Er is weinig verandering gemerkt. Bovendien is binnen afdelingen deze verlegging van het accent niet doorgekomen.
- De directie verwacht ook meer aansturing vanuit Strategisch Centrum dan tot nu toe.
- SC opereert te veel vanuit een eiland. Er is geen verbinding met de sectoren, wat soms resulteert in geen acceptatie van doelstellingen.
- Er is een duidelijke behoefte aan concretisering van Duurzaamheid en betere communicatie. Als de doelstellingen niet SMART zijn is het niet reëel om veel te verwachten bottom up.
- Desondanks ziet een deel van de geïnterviewden dat er ook wel bottom up onderwerpen/projecten worden geïnitieerd die met duurzaamheid te maken hebben. Hierdoor komt duurzaamheid steeds meer op de agenda van de sectoren/afdelingen en worden verantwoordelijke gesteld. Dit wordt niet gezien als een resultaat van een boodschap vanuit de directie, maar als een proces die vanzelf in kleine stapjes verder ontwikkelt. Een aantal voorbeelden worden hierbij genoemd zoals onderzoek naar toepassen duurzame energie, AW als trekker van het landelijk energiebesparingplan, één Milieujaarplan en Milieujaarverslag Drinkwater (voorheen per afdeling).

Vraag 4. Wordt er voldoende samengewerkt?

Een positiever beeld is te zien als het gaat om de samenwerking, 14 geïnterviewden vinden dat de samenwerking voldoende is. Toch geven 11 geïnterviewden aan dat niet voldoende is. Uit de toelichtingen die daarbij gegeven zijn blijkt dat de antwoorden "ja" en "nee" niet zo stellig zijn, namelijk geven beide groepen vergelijkbare zaken aan die verbeterd moeten worden. De "ja" is dus meer "ja, maar het kan nog beter" en de "nee" is meer "nee, het kan beter".

Wat gaat goed:

- Er is een steeds een betere samenwerking en afstemming tussen de sectoren en de mensen zijn gemotiveerd.
- Duurzaamheid krijgt steeds meer een plek in het managen van assets, onderzoeksprogramma's enz.
- Watersysteem: "Duurzaamheid is eigen aan WS (ecologie). Geïntegreerd waterbeheer (kwaliteit / kwantiteit combi) gebeurt al jaren".

Wat kan beter en suggesties voor hoe:

- Voorwaarde voor samenwerking is een helder beeld over duurzaamheid en heldere doelen. Er ontbreekt nu aan regie en coördinatie. Het is onduidelijk hoe de koppeling tussen SC en de sectoren plaats vindt.
- Elkaar actiever benaderen, eilandjescultuur wegnemen dus meer over de eigen sectorgrenzen kijken, meer structuur in de samenwerking en heldere afspraken over het (gezamenlijke) doel van de samenwerking. Een organisatienavigatie is nodig.
- Duurzaamheid een onderdeel maken van de reguliere bedrijfsvoering.
- Zorgen voor borgen van initiatieven, structuur (jaarplan).
- Afvalregistratie en verwerking loopt nu via verschillende leveranciers. Hier zou beter op samengewerkt kunnen worden.
- Ook op het gebied van Waternet brede rapportage zou beter samengewerkt kunnen worden, bijvoorbeeld bij vergunningen.
- Er moet meer gebruik worden gemaakt van natuurlijke momenten om een slag te maken duurzaamheid zoals renovaties van installaties.
- Medewerkers blijven stimuleren, creëren van mogelijkheden (bijv. ICT faciliteiten) om elkaar makkelijker te kunnen vinden ook op afstand.

Vraag 5. Voldoende mogelijkheden om verbetervoorstellen in te dienen?

Duidelijk positief beeld over de mogelijkheden om verbetervoorstellen t.a.v. duurzaamheid in te dienen, 19 van de 29 geïnterviewden geven aan dat er genoeg mogelijkheden zijn om verbetervoorstellen in te dienen. Ook van de mensen die met ja/nee (4) en "ik weet het niet" (5) hebben geantwoord vinden de meesten dat er altijd mogelijkheden zijn om verbetervoorstellen in te dienen, "als je wilt, kun je de weg toch vinden". Dat deze mensen niet met "ja" hebben geantwoord ligt meer aan het feit dat er nog verbeteringen hierin mogelijk zijn.

Uit de gegeven toelichtingen van de hele groep geïnterviewden komen de volgende zaken naar voren die beter kunnen:

Gegeven toelichtingen/opmerkingen:

- Meer duidelijkheid nodig over wat het management met de verbetervoorstellen doet. Meer gelegenheid bieden en acties op de initiatieven nemen. Als er geen afspraken worden gemaakt over het uitwerken van een goed idee, heeft dit geen effect.
- Geen duidelijke lijn van het management;
- Meer stimulans voor geven;
- Meer communiceren
- Meer aandacht van het management, in werkoverleg / teamoverleg;
- Meer over praten met medewerkers; "Het is voor het eerst dat iemand hierover met mij praat"
- Uitnodigende structuur, wat is er met de ideeënbus gebeurd; blijven onder de aandacht brengen.

Vraag 6. Wordt er voldoende gecommuniceerd over zowel behaalde als niet behaalde duurzaamheidresultaten?

De overgrote meerderheid van de geïnterviewden (24 van de 29) geven aan dat over de duurzaamheidsdoelstellingen onvoldoende wordt gecommuniceerd.

Gegeven toelichtingen/opmerkingen:

- Niet alleen plannen, maar ook waar we staan communiceren; doelstellingen zijn nog steeds niet SMART, eerst moet dit opgepakt worden.
- Onvoldoende heldere doelstellingen; De visie en strategie scherp vertalen naar specifieke doelstellingen en de link goed leggen;
- De consequenties van doelstellingen duurzaamheid in de praktijk opnemen;
- Successen delen;
- Juist over de niet behaalde resultaten communiceren;
- Betere communicatie met medewerkers, maar ook burgers nodig;
- Wordt steeds minder over duurzaamheid gecommuniceerd;
- Betere rapportage over de resultaten;
- De communicatie loop niet goed: De aanpak zoals die met een plan zoals Duurzaam Doorgaan werkt niet;
- Goede interne informatiestroom kan een positieve neerslag kan hebben;
- Strategisch Centrum heeft niet eens een eigen site;
- Bewustzijn van mensen vergroten; mensen prikkelen tot nadenken over duurzaamheid;

Vraag 7. Duurzaamheidsdoelstelling opnemen in het PVB (plannings-, voortgang, beoordelingsgesprek) helpt bij het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?

16 van de 29 geïnterviewden geven aan dat het opnemen van duurzaamheid in het PVB geen goed idee is, mits geeft een aantal van het aan als het om een functie gaat waar duurzaamheid of bijdrage daaraan een onderdeel van het

resultaatgebied is (wat in de praktijk ook zo is). De meeste geïnterviewden vinden dat je duurzaamheid niet moet afdwingen en niet te kunstmatig moet laten worden. Het is belangrijker om duurzaamheid te laten leven, verplicht opleggen gaat niet werken. Het is beter om dit op hoger niveau in te zetten en in teamverband hier iets aan doen. Hierbij is belangrijk om dit te borgen in de plannen van de sector/afdeling/team.

9 van de geïnterviewden ziet wel voordelen van het opnemen van de duurzaamheidsdoelstellingen in de PVB. Een voorwaarde is helderheid over wat duurzaamheid is en de doelstellingen moeten eerst SMART worden gemaakt. Dan zou het goed zijn om ieders bijdrage daaraan (binnen de invloedssfeer) in het PVB op te nemen en op het resultaat sturen. Het belang van duurzaamheid zou daarmee meer bij ieder gaan leven.

Vraag 8. Vertaling van strategische duurzaamheidsdoelstellingen (Watercyclusplan 2011-2015) in één Milieubeleidsplan Waternet?

Een meerderheid van de geïnterviewden (19 van de 29) vindt dat een vertaling van de (strategische) duurzaamheidsdoelstellingen uit het Watercyclusplan 2010-2015 in één Milieubeleidsplan voor Waternet, positief zal bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

Gegeven toelichting/opmerkingen

Argumenten voor één Milieubeleidsplan

- De relaties tussen de sectoren worden hiermee zichtbaar. Eén plan voor heel Waternet met concreet geformuleerde doelstellingen is beter voor de haalbaarheid in uitvoering.
- Voor thema's zoals afvalverwerking, vergunningen, is één milieucoördinator wenselijk.
- Met één Milieubeleidsplan voor Waternet kunnen de speerpunten beter benoemd worden;
- Eén Milieubeleidsplan kan helpen om te focussen, prioriteiten te stellen en dezelfde lijn te volgen. De situatie nu is "door de bomen ziet men het bos niet meer".
- Eén plan zal de samenwerking bevorderen, strakke plannen en strakke afspraken te maken.
- Duurzaamheid wordt vertaald naar SMART doelstellingen: Concretisering van strategische plannen naar tactisch niveau in Milieubeleidsplan en concretisering van tactisch naar operationeel niveau in jaarplannen.
- Zichtbaar wat we jaarlijks doen aan duurzaamheid.
- "Met alleen één Milieubeleidsplan zijn we er niet, het is belangrijk om het hele PDCA-cyclus gesloten te krijgen".

Een aantal van de geïnterviewde (6) vindt het niet nodig om "nog een plan" te hebben of twijfelt aan het nut daarvan (4).

Argumenten voor een andere oplossing dan één Milieubeleidsplan:

- De vertaling naar concrete doelstellingen is heel belangrijk, maar dat kan projectmatig opgepakt worden en/of rechtstreeks in de sector jaarplannen. Eventueel een Milieubeleidsplan per sector maken. Knelpunt hierbij is dat niet alle sectoren duidelijke keuzes gemaakt hebben in hoe het doorvertalen van de strategische duurzaamheidsdoelstellingen plaats vindt.
- Duidelijke kaders zijn minstens zo belangrijk als vertaling. Hiermee wordt het toetsen op duurzame criteria mogelijk gemaakt.
- De verbinding tussen strategisch en tactisch/operationeel niveau ontbreekt, hier wordt regie en "uitleg" verwacht van Strategisch Centrum over de strategische plannen en de betekenis/bijdrage hieraan van de sector. Ook vindt men dat door Strategisch Centrum de monitoring van de strategische plannen beter opgepakt moet worden.

3.2.2 Deel B: Milieu wet- en regelgeving;

Vraag 1 t/m 7:

Uit de antwoorden op de vragen uit onderstaand tabel, die betrekking hebben tot milieu wet- en regelgeving, blijkt dat met vindt dat dit goed geregeld is. 20 tot 23 van de 29 geïnterviewden hebben namelijk op alle vragen, behalve op vraag 5 (over de zicht op kosten door milieuovertredingen), een positief antwoord gegeven.

Tabel 3: Overzicht resultaten deel B, Wet- en regelgeving

Nummer	Vragen algemeen Antwoorden: ja, nee, weet niet Totaal 29 geïnterviewden	Ja	Nee	Ja/ Nee	Weet niet
B	Wet- en regelgeving				
1	Is het bekend welke milieu wet- en regelgeving van toepassing is?	23	4	2	-
2	Is dit (duidelijk) beschreven?	23	2	2	2
3	Loopt Waternet/sector/afdeling een risico dat er hier niet aan voldaan wordt?	20	6	1	
4	Wordt er voldoende op toegezien dat we ook voldoen aan de wet- en regelgeving?	20	6	-	2
5	Kosten milieuovertredingen in beeld?	12	10	-	5
6	Ontwikkelingen op het gebied van milieu wet- en regelgeving goed in beeld?	20	4	1	3
7	Waternet/jouw sector/afdeling/team voldoende voorbereid op ontwikkelingen?	20	4	1	3

Samenvattend

Men is bekend met de milieu wet- en regelgeving die van toepassing is en/of weet het te vinden, deze is duidelijk beschreven en er wordt voldoende toegezien dat we hieraan voldoen.

De manier waarop milieu wet- en regelgeving is geborgd verschilt tussen de gecertificeerde onderdelen van Waternet (sector DW en ZB AW) en de overige sectoren.

De geïnterviewden van de sectoren Drinkwater en Afvalwater geven aan dat het gecertificeerde KAM-managementsysteem van een positief effect heeft. Hiermee wordt voor een systematische borging van wet- en regelgeving gezorgd. Via KAM-kwartaalrapportages wordt het MT van Drinkwater en Afvalwater o.a. hiervan op de hoogte gehouden.

Het KAM-team heeft hierbij een initiërende en advieserende rol, welke als belangrijk wordt ervaren.

Instrumenten om de borging te verbeteren, die voor de sector Drinkwater en Afvalwater ingezet worden zijn VIAA, voornamelijk bedoeld voor projecten, bij het aanvraag van vergunningen, en sinds kort ook het instrument die door KWA wordt aangeboden en informatie geeft over veranderingen van arbo- en milieu wet- en regelgeving en de betekenis daarvan voor onze activiteiten. KWA is echter pas opgezet, uit de praktijk moet nog blijken hoe het gaat werken.

Van de sector Watersysteem geven de geïnterviewden aan dat wet- en regelgeving voornamelijk via de vergunningen wordt geborgd. Men geeft aan dat er tevens specialisten binnen de sector aanwezig zijn, op het gebied van ecologie en milieuwetgeving en dat er een kort overzicht van milieu wet- en regelgeving beschikbaar is.

De sector Onderzoek & Projecten geeft aan het aspect wet- en regelgeving per project te benaderen.

Het team Juridische zaken is bezig met het opzetten van Juridische kwaliteitszorg bedrijfsbreed.

Als het gaat om de risico's dat Waternet loopt om niet te voldoen aan milieu wet- en regelgeving, vindt men dat risico's nooit helemaal uit te sluiten zijn, maar er wordt alles aan gedaan om de risico's te minimaliseren / af te dekken. Meerdere geïnterviewden geven aan dat de grote risico's 100% afgedekt zijn.

Toezicht op het voldoen aan milieu wet- en regelgeving wordt ook ervaren als (redelijk) goed geregeld, d.m.v. eigen en externe handhavers en bij de KAM-gecertificeerde onderdelen d.m.v. interne en externe audits en milieurondes. De gecertificeerde KAM-systemen worden hierbij ook als een goed systeem gezien om dit te bereiken.

De sector Watersysteem heeft geen gecertificeerd KAM-systeem. Toezicht zou plaatst moeten vinden door externe handhaver milieu wet- en regelgeving. Een geïnterviewde geeft aan dat dit niet voldoende gebeurt. Er wordt intern niet

systematisch toezicht gehouden, maar alleen als er bijvoorbeeld risico is op imagoschade.

Een volledig geïmplementeerd KAM-systeem bedrijfsbreed kan bijdragen aan de verdere verbetering. Dit is wat voornamelijk door de geïnterviewden van de gecertificeerde onderdelen als een mogelijke verbetering wordt gezien. Niet alleen strikt voldoen aan wet- en regelgeving maar ook de duurzaamheidsparameters specifiek benoemen en hier in opnemen wordt ook als een mogelijkheid tot verbetering gezien.

Verder wordt door een aantal geïnterviewden aangegeven dat het voldoen aan onderstaande wet- en regelgeving minder goed geregeld is:

- Wet en regelgeving m.b.t. vervuilde grond.
- Aarhus (beschikbaar stellen van milieu-informatie aan het publiek)
- Waterwet (m.b.t. lozing drinkwater)

De kosten van de milieuovertredingen zijn volgens 10 van de geïnterviewden niet goed in beeld, 5 weten het niet en 12 vinden dat dit duidelijk is.

De geïnterviewden noemen voorbeelden van boetes en dwangsommen als gevolg van milieuovertredingen, maar het valt op dat binnen één sector de meningen verschillen over of de kosten hoog of laag zijn. Één vindt dat overtredingen een hoop geld en tijd kosten en een ander dat het meestal bij waarschuwingen blijft. Naast de financiële wordt ook imagoschade als een belangrijk aspect gezien.

De ontwikkelingen op het gebied van milieu wet- en regelgeving zijn goed in beeld en men is hier voldoende op voorbereid. Elke sector/afdeling volgt de ontwikkelingen zelf. De geïnterviewde van Strategisch Centrum geeft aan de SC zich voornamelijk bezig houdt met de ontwikkelingen op lange termijn en op Europees niveau.

Als het gaat om goed voorbereid te zijn op ontwikkelingen zijn er een aantal zaken genoemd die mogelijk een knelpunt vormen:

- De ontwikkelingen zijn in beeld, maar er is geen plan hoe men hier op voorbereiden moet zijn;
- De kennis is beperkt tot een enkeling; de risico van afvloeiing van kennis bij uitstroom is niet geborgd.

3.2.3 Deel C: Milieuzorg

Vraag 1 t/m 3

Uit de antwoorden op alle drie vragen komt de behoefte aan een Waternetbreed Milieuzorgsysteem, waaronder een milieuaspectenregister en milieucoördinatie, duidelijk naar voren. De meerderheid (20 tot 21 geïnterviewden), zou een ontwikkeling in deze richting toejuichen en dat het liefst als een integraal KAM-systeem.

Tabel 4: Overzicht resultaten deel C, Milieuzorg

Nummer	Vragen algemeen Antwoorden: ja, nee, weet niet	Ja	Nee	Ja/ Nee	Weet niet
	Totaal 29 geïnterviewden				
C	Milieuzorg				
1	Waternet breed Milieuzorgsysteem zal een positieve bijdrage leveren?	20	5	2	2
2	Een Waternet breed Milieuaspecten register duurzaamheidsaspecten per proces gewenst?	21	2	3	3
3	Waternetbrede centrale milieucoördinatie gewenst?	20	4	1	4

Gegeven toelichtingen/opmerkingen

Een Waternet breed Milieuzorgsysteem:

- Milieu beter onder de aandacht krijgen; in te bedden in een bredere context;
- Systematische aanpak Duurzaamheid door opname in een Milieuzorgsysteem. Werkt beter als “het onderdeel van” dan los van een systeem;
- PDCA-cirkel draaiend houden;
- Borging dat vertaling van strategie naar de werkvloer plaats vindt
- (Ondersteunende) afdelingen (of delen daarvan) buiten de sector DW en ZB/AW hebben relatie/invloed op de gecertificeerde KAM-systemen – dus moeten ook certificeerbaar zijn.
- Waternet breed in beeld hebben van wat er speelt – betere afstemming;
- “De eilandjes” binnen Waternet verbinden;
- Borging van kennis (binnen 5 jaar gaat 40% van de medewerkers met pensioen, waaronder veel technische mensen);
- Het helpt om draagvlak te krijgen;
- Integrale aanpak van audits in verschillende disciplines;
- Gestructureerde informatie (rapportage) stroom.

Een Waternet breed milieuaspectenregister

- DW en AW/ZG hebben al een milieuaspectenregister, door schaalvergroting mogelijk efficiency bewerkstelling;
- Compleet beeld en inzicht in de milieuaspecten voor heel Waternet;
- Waternet wordt meer één bedrijf;
- Kapstok voor verdere vertaling van strategisch naar tactisch/operationeel;
- Oppassen voor gigantische lijsten waar niemand later naar kijkt;
- Beperken tot plekken, waar Waternet risico's loopt en "*kritische afdelingen*";
- Waken voor dubbele registers;
- Milieuaspectenregister moet actueel zijn, het is dan ook belangrijk om gelijk de beheerorganisatie te regelen;
- Ook onderbrengen in processen en de onderlinge relaties zichtbaar maken.

Milieucoördinatie Waternet breed

- Heb je nodig als onderdeel van een Waternet breed Milieuzorgsysteem;
- Helpt de PDCA-cirkel te sluiten; Bedrijfsbrede aanpak;
- Overlap en dubbelingen kunnen hiermee vermeden worden;
- Het is goed om milieucoördinatie Waternet breed op hoofdlijnen te regelen en de implementatie en uitvoering binnen de betreffende sector;
- Spin in het web, een motor die het geheel draaiend houdt;
- Borging van de "M" in KAM. Een aantal geïnterviewden ziet hier een duidelijke rol voor het KAM-team;
- Waternet is groot geworden (de communicatie en coördinatie verslechtert).

Een klein deel van de geïnterviewden vindt een Waternet breed Milieuzorgsysteem niet nodig/wenselijk en is voorstander van een decentrale aanpak. De gedachte hierachter is dat het veel moeite zou kosten om Waternetbreed deze structuur in te brengen en kan tot te veel detailwerk leiden. Men wil dit liever per sector regelen en pragmatisch aanpakken.

Een aantal geïnterviewden twijfelen of milieucoördinatie Waternet breed centraal geregeld moet zijn want er zijn twee kanten:

- 1) Je hebt wel een trekker nodig om het onderwerp steeds weer op de agenda te krijgen en
- 2) Je loopt de risico bij centrale coördinatie dat de rest van de organisatie zich achterover gaat leunen.

Ook geeft men aan dat:

- Milieu coördinatie is een lijnverantwoordelijkheid;
- De coördinatie kan beter projectmatig geregeld worden. Strategisch Centrum moet verbinding zoeken met de sectoren en andersom.

3.2.4 Deel D en E: Duurzaam doorgaan 2007 -2010

Zoals in paragraaf 3.2 al vermeld is, hebben de specifieke vragen betrekking op vragen over de doelstellingen uit "Duurzaam doorgaan - Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) 2007 -2010".

De vragen uit deel D hebben betrekking op de doelstellingen die niet opgenomen zijn in de "Tussentijdse evaluatie Duurzaam doorgaan" van april 2009.

De vragen uit deel E hebben betrekking op de doelstellingen die wel opgenomen zijn in de bovengenoemde tussenevaluatie en gedeeltelijk en/of niet gehaald zijn.

Zoals tijdens het deskonderzoek is gebleken is van 19 van het totaal 27 doelstellingen uit Duurzaam Doorgaan, de voortgang niet beschreven in de tussenevaluatie en wordt er hierover verwezen naar andere plannen. (zoals: Klimaatactieplan, project Asset management, Mobiliteitsplan, Jaarplan(nen)).

Deel D: Doelstellingen niet opgenomen in de Tussenevaluatie Duurzaam Doorgaan

In onderstaand tabel zijn de vragen opgenomen die betrekking hebben op de doelstellingen waarvan de voortgang niet opgenomen is in de Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan van april 2009.

Tabel 5: Overzicht vragen deel D

Vragen deel D	
1	Is het bekend concreet in welk ander plan deze doelstelling is opgenomen? (Keuze: Klimaatactieplan, Asset Management, Mobiliteitsplan, Jaarplan of anders)
2	Is de doelstelling actueel?
3	Indien actueel, is de doelstelling in 2010 gehaald zoals beschreven? Indien niet actueel, reden? (toelichting PDCA). (Laatste vraag als de doelstelling niet actueel of gehaald is, anders door met vragen 4, 5, 6 en 7).
4	Indien de doelstelling niet gehaald is zijn de oorzaken van het niet halen onderzocht/bekend? (toelichting PDCA)
5	Zijn er verbetermaatregelen genomen? (Toelichting in welke fase van de PDCA zijn verbeteringen ingebracht)
6	Hebben de verbetermaatregelen een positief effect gehad op de resultaten?
7	Is de doelstelling bijgesteld? (Indien ja, toelichting in welke fase van de PDCA heeft de bijstelling plaats gevonden)
8	Wordt de voortgang op dit moment gemonitord/geëvalueerd?

Uit de interviews blijkt dat over 12 van de 19 doelstellingen bij een meerderheid van de geïnterviewden niet bekend is in welk plan ze opgenomen zijn.

Hieronder volgt een overzicht van de welke van de 19 doelstellingen wel of niet bekend zijn bij de geïnterviewden. De indeling, a) t/m e) is gelijk aan die uit "Duurzaam doorgaan":

a) De strategische watercyclus onderwerpen : 3 van de 9 zijn bekend.

Bekend:

- Eén assetmanagementsysteem - doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten maken volledig deel uit van de afweging O&P/DW
- Geïntegreerde grondwaterzorg - doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten implementeren
- Watercyclus sluiten - Doelstelling: in 2009 duurzaamheidsaspecten opgenomen in projectaanpak en in 2010 Duurzaamheidsvisie Waternet uitdragen

Niet bekend:

- Gezamenlijke storingsdienst - doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten geïmplementeerd
- Gemeenschappelijk natuur beheer en beleid - doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten geïmplementeerd
- Eén Scada systeem - doelstelling 2010: Inzetten bij duurzame watercyclusbesturing
- Gemeenschappelijke leiding aanleg - doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten implementeren
- Innovatie watertechnologie en watercyclus - in 2009 MVO quick scans gerealiseerd Innovatie gericht op MVO in PvA opgenomen; in 2010 Uitwerking onderzoek duurzame oplossingen SC
- Totaal benadering van bedrijven - doelstelling: in 2009 duurzaamheidsaspecten opgenomen in projectaanpak en in 2010 Bevorderen MVO in de duurzame bedrijfsvoering m.b.t. water

b) Bedrijfsvoering Waternet: 1 van de 3 doelstellingen is bekend

Bekend:

- Duurzaamheid aspect van interne klantgerichtheid - doelstelling: Klant zondig attenderen op duurzaamheidsaspecten

Niet bekend:

- Mobiliteitsbeheer - doelstelling: in 2009 50% volgens criteria SenterNovem geïmplementeerd en in 2010 bijdrage aan Klimaatneutraal,
- Evaluatie en stroomlijning interne regelgeving in 2009
- Bewustwording van de duurzame watercyclus door klanten, partners en publiek - doelstelling: in 2008 een 0-meting en plan van aanpak communicatie/Voorlichting bij belastingheffing; in 2009 inrichting bewustwordingscampagne inclusief kosten 2010

c) Inrichting van de fysieke systeem : 0 van de 2 bekend

Niet bekend:

- Ontwikkelen van de duurzame watercyclus - doelstelling: in 2009 Onderzoek Bloemendaler-polder/Ijburg gereed en in 2010 Implementatie onderzoeksresultaten en inrichting pilots
- Toekomstgericht ontwerpen - doelstelling: onderzoek en aanbevelingen over toepassing op projecten. Indien zinvol formaliseren van de aanbevelingen.

d) Beheer van het fysieke systeem: 3 van de 3 zijn bekend

Bekend:

- Reststoffen afzet - doelstelling 2010: Waternetbreed onderzoek naar hergebruik van reststoffen
- Corrosie in de watercyclus - doelstelling: studie in 2008; verbreden studie naar de hele waterketen in 2009 en implementatie maatregelen in 2010
- Duurzaam terreinbeheer Waternet

e) Relaties met de omgeving van Waternet: 0 van de 2 zijn bekend

Niet bekend:

- Werkelijke waarde van (ruimte voor) water doorberekenen en volledige doorberekening van milieukosten - doelstelling: in 2009 Verkennen wat uit MKBA's beschikbaar en zo nodig agendering in landelijke discussie in 2010.

Gegeven toelichtingen/opmerkingen over de 12 doelstellingen waarvan het niet bekend is in welk plan die opgenomen zijn:

- Vaak geeft men aan dat het om doelstellingen gaat waar implementatie van duurzaamheidsaspecten eraan toegevoegd is, maar deze aspecten niet duidelijk zijn gemaakt.
Bijvoorbeeld voor de onderstaande doelstellingen:
- “Gemeenschappelijke leidingaanleg- doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten geïmplementeerd” (AW/DW),
- “Gemeenschappelijke storingsdienst doelstelling 2010: duurzaamheidsaspecten implementeren” (AW/DW);
- De doelstellingen zijn vaak niet op sectorniveau, maar op team of afdelingsniveau. Er is weinig van bekend van doelstellingen uit een andere afdeling/team dan waar de geïnterviewde vandaan komt;
- Geïnterviewden geven aan dat er geen aansluiting is tussen strategisch en sectorniveau.
- Zoals geformuleerd worden de doelstellingen vaak niet herkend; de betreffende sector geeft eigen invulling aan duurzaamheid. Men geeft aan

dat er geen of onvoldoende afstemming heeft plaats gevonden tussen SC en de sectoren over de doelstellingen die in DD zijn opgenomen.

Bijvoorbeeld o.a. voor de doelstellingen hieronder:

- 1. “Werkelijke waarde van (ruimte voor) water doorberekenen en volledige doorberekening van milieukosten” - doelstelling: in 2009 Verkennen wat uit MKBA's beschikbaar en zo nodig agendering in landelijke discussie in 2010” (KM&R en WS),*
- 2. “Bewustwording van de duurzame watercyclus door klanten, partners en publiek - doelstelling: in 2008 een 0-meting en plan van aanpak communicatie/Voorlichting bij belastingheffing; in 2009 inrichting bewustwordingscampagne inclusief kosten 2010” (KM&R))*
- 3. “Totaal benadering van bedrijven - doelstelling: in 2009 duurzaamheidsaspecten opgenomen in projectaanpak en in 2010 Bevorderen MVO in de duurzame bedrijfsvoering m.b.t. water” (KM&R).*

Gegeven toelichtingen over de 7 doelstellingen waarvan het wel bekend is in welk plan ze opgenomen zijn:

5 van de 7 bekende doelstellingen zijn nog actueel. (2 van de doelstellingen zijn niet bekend bij de geïnterviewde zelf, maar wel bekend bij welke collega informatie verkregen kan worden).

- Geld heeft veel meer een doorslaggevende rol dan duurzaamheid;
- Er is veel onderzoek geweest en veel is al bereikt maar vanwege complexiteit heeft de realisatie van sommige doelstellingen een langere doorlooptijd;
- Een betere communicatie over de doelstellingen is wenselijk;
- Er zijn verschillen tussen wat MT-leden aangeven over in welk plan de betreffende doelstellingen zijn te vinden;
- De doelstellingen zijn vaak maar gedeeltelijk en summier opgenomen in bijvoorbeeld een jaarplan;
- Assetmanagement: Men vraagt zich af wat duurzaamheid mag kosten. Er is een spanningsveld tussen geld en milieu-inspanningen;
- Er is meer aandacht nodig voor duurzaamheidsaspecten. De interne klant heeft weinig interesse voor duurzaamheid;
- M.b.t. de vraag of indien nodig doelstellingen bijgesteld worden wordt aangekaart dat er soms sprake is van verlies van aandacht;
- Niet alle doelstellingen zijn SMART geformuleerd;
- Monitoring van deze doelstellingen vindt plaats. Voorbeelden die gegeven zijn: Sectorjaarplan, KAM-kwartaalrapportage, Milieujaarverslag, binnen afdelingen, projectevaluaties;
- De monitoring vindt niet altijd systematisch plaats en heeft niet altijd voldoende diepgang.

Deel E, doelstellingen die (gedeeltelijk) niet gehaald volgens de Tussenevaluatie Duurzaam Doorgaan

Zoals in paragraaf 6.2 al vermeld is, hebben de specifieke vragen deel E betrekking op vragen over de doelstellingen uit "Duurzaam doorgaan - Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) 2007 -2010" die opgenomen zijn in de "Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan" van april 2009 en gedeeltelijk of niet gehaald zijn, of dit niet duidelijk blijkt uit de tussenevaluatie.

In onderstaand tabel zijn de vragen die gesteld zijn m.b.t. de bovengenoemde doelstellingen.

Tabel 7: Overzicht vragen deel E

Vragen deel E	
1	Is het duidelijk wat er met de doelstelling na de Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan in april 2009 gebeurd is?
2	Is deze doelstelling actueel?
3	Indien actueel, is de doelstelling in 2010 gehaald zoals beschreven? Indien niet actueel, reden? (toelichting PDCA). (Laatste vraag als de doelstelling niet actueel of gehaald is, anders door met vragen 4, 5, 6 en 7).
4	Indien de doelstelling niet gehaald is zijn de oorzaken van het niet halen onderzocht/bekend? (toelichting PDCA)
5	Zijn er verbetermaatregelen genomen? (Toelichting in welke fase van de PDCA zijn verbeteringen ingebracht)
6	Hebben de verbetermaatregelen een positief effect gehad op de resultaten?
7	Is de doelstelling bijgesteld? (Indien ja, toelichting in welke fase van de PDCA heeft de bijstelling plaats gevonden)
8	Wordt de voortgang op dit moment gemonitord/geëvalueerd?

De voortgang van de 8, van het totaal 27 doelstellingen, is opgenomen in de Tussentijdse evaluatie Duurzaam doorgaan.

Hier volgt een overzicht van welke van de bovengenoemde 8 doelstellingen wel en welke niet bekend zijn bij de geïnterviewden. De indeling van de doelstellingen is weer gelijk aan die uit "Duurzaam doorgaan":

a) Bedrijfsvoering Waternet – 0 van de 3 bekend

Niet bekend:

- Duurzame inkoop - doelstelling: criteria SenterNovem 100% implementatie in 2010 (*Alleen bekend bij de teamleider inkoop*)

- KAM (Kwaliteit, Arbo, Milieu)-zorgsysteem - doelstelling: 100% duurzaamheidsacties verankerd in KAM-processen in 2009 / Certificering ISO 9001, ISO 14001 en OHSAS 18001 in 2010
- Ontwikkelen duurzaam denken en handelen medewerkers - doelstelling: in 2009 opgenomen in MOP en PVE en in 2010 handelt 90% van de medewerkers bewust duurzaam (METEO)

b) Inrichting van de fysieke systeem - 5 van de 5 bekend

Bekend:

- Vergaande zuivering afvalwater - doelstelling: Maatregelkeuze RWZI's voor KRW gereed / Implementatie van maatregelen op basis van KRW
- KRW - en WB21- programma - doelstelling Integratie KRW/WB21 en uitvoering programma in 2010
- Duurzaam gebruik grond en hulpstoffen in zuiveringsprocessen - doelstelling: Integrale analyse gebruik van grond/hulp stoffen in 2009 Aanpassing processen in 2010
- Duurzaam bouwen DUBO - doelstelling: Duurzaam bouwen beleid wordt toegepast bij alle Waternet realisatieprojecten
- Lyfe Cycle Analysis LCA voor grotere investeringen - doelstelling: inrichting LCA; zonodig uitbreiden naar alle projecten; toepassen in 2010

Gegeven toelichtingen over de 3 doelstellingen die niet bekend zijn:

- De voortgang van Duurzame inkoop - doelstelling: criteria SenterNovem 100% implementatie in 2010, is binnen Middelen alleen bij de teamleider inkoop bekend (bij de directie en afdelingshoofden is de voortgang niet bekend). De doelstelling is echter voor 54% gehaald.
De reden die aangegeven wordt dat de doelstelling niet gehaald is zoals gepland is bevindt zich in de Plan-fase: Er vindt geen of onvoldoende aansluiting plaats tussen strategische duurzaamheidsdoelstelling Waternetbreed en doelstellingen van de sectoren binnen Waternet. Ook zijn in de Do fase de verantwoordelijkheden & bevoegdheden niet duidelijk. Er zijn nog niet alle verbetermaatregelen genomen om de PDCA-cyclus te sluiten. De voortgang wordt gemonitord.
- Doelstelling m.b.t. KAM – de voortgang is niet bekend bij de geïnterviewden, wel positieve berichten gehoord uit de gecertificeerde onderdelen. Verder is ook niet bekend of deze doelstelling nog actueel is.
- Ontwikkelen duurzaam denken en handelen medewerkers - doelstelling: in 2009 opgenomen in MOP en PVE en in 2010 handelt 90% van de medewerkers bewust duurzaam (METEO)

De geïnterviewden geven aan dat zoals hierboven beschreven, niet duidelijk is wat met deze doelstelling verder is gebeurd. In het algemeen is de doelstelling nog actueel. De Meteo laat zien dat in 2010 niet 90%, maar minder dan de helft van de medewerkers vindt dat duurzaamheid in zijn werk vanzelfsprekend is. Het is niet duidelijk of en dan welke verbetermaatregelen genomen zijn of worden om de doelstelling te halen.

Gegeven toelichtingen over de 5 doelstellingen die wel bekend zijn:

- De doelstellingen zijn goed in beeld en actueel;
- Men is zeer tevreden over de voortgang van bijvoorbeeld Vergaande zuivering en Duurzaam gebruik grond en hulpstoffen. De genoemde “integrale analyse gebruik grond/hulp stoffen” is echter niet bekend. Beide zijn een on going proces en worden doorgevoerd. Helemaal gehaald zijn ze niet, is te ambitieus neergezet, er is meer tijd voor nodig;
- De doelstelling Integratie KRW- en WB21-programma en uitvoering programma in 2010 is gehaald. WB21 is een vrij abstract programma;
- Wat betreft de doelstellingen Duurzaam bouwen en LCA (Life Cycle Analyses) zijn er een aantal verbeteringen genoemd die nodig zijn om tot betere resultaten te komen:
 - De LCA methode is helder, toepassing nog niet; betere focus nodig; wordt onvoldoende geld beschikbaar gesteld;
 - LCA meer toepassen bij Assetmanagement en vorm geven via Duurzaam bouwen/in bestekken opnemen.

3.2.5 Deel F: Klimaatactieplan 2008

Naast de specifieke vragen die gesteld zijn m.b.t. de doelstellingen uit “Duurzaam doorgaan” zijn verder nog vragen gesteld die betrekking hebben tot de doelstellingen uit het: **F.** “Klimaatactieplan 2008” en **G.** “Het Watercyclusplan 2010-2015 Waternet”. In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews m.b.t. het Klimaatactieplan opgenomen en in het volgende paragraaf (3.2.5) die m.b.t. Het Watercyclusplan 2010-2015.

Waternet heeft als missie het op integrale en maatschappelijk verantwoorde wijze beheersen van de watercyclus. De kernwaarden van Waternet zijn duurzaam, klantgericht, veilig en vooraanstaand. In het plan staat aangegeven dat Waternet in 2010 Waternet de duurzame watercyclus gerealiseerd wil hebben. Hier wordt in 2011 aan doorgewerkt.

Vanuit haar missie, visie en kernwaarden van Waternet heeft Waternet de ambitie op pro-actieve wijze zorg te dragen voor een integraal klimaatbeleid in haar werkgebied voor de gehele watercyclus. Waternet wil daarbij een vooraanstaande rol spelen. Waternet heeft deze ambitie in drie doelstellingen vertaald:

In het Klimaatactieplan zijn 3 hoofddoelstellingen opgenomen:

1. Adaptatie: een *klimaatbestendige* invulling van de taken en verantwoordelijkheden van Waternet en betrokken gemeenten in de watercyclus in het werkgebied in 2015.
2. Mitigatie: een reductie van de uitstoot van broeikasgassen in de eigen bedrijfsvoering van 50% in 2010 ten opzichte van 1990 en een *klimaatneutrale* bedrijfsvoering in 2012.
3. Externe omgeving: *actief bijdragen* aan de klimaatdoelstellingen van partnerorganisaties, met name in het werkgebied, maar ook nationaal en internationaal.

De doelstellingen zijn vertaald in verschillende acties verdeeld in 6 thema met de daarbij horende milieueffecten:

1. *Waterkwaliteit*
 - Hogere concentraties ongewenste stoffen en micro-organismen in het oppervlaktewater in de zomer als gevolg van lage verdunning. Dit is relevant voor ecologie en drinkwaterwinning.
 - Toename problemen met algen.
2. *Waterkwantiteit en waterkering*
 - Lagere beschikbaarheid oppervlaktewater in de zomer door lagere afvoer Rijn.
 - Problematische afvoer water in de winter door hogere neerslag en hogere afvoer Rijn.
 - Bezwijken veendijken door uitdroging in de zomer.
3. *Afvalwater*
 - Toename kans op falen regenwaterafvoer bij hoosbuien in de zomer.
 - Veranderingen in het zuiveringsproces door hogere temperaturen en een veranderende samenstelling van het afvalwater.
 - Inklinken bodem in veenweidegebieden door droogte in de zomer.
4. *Huisvesting en infrastructuur*
 - Verzakking van leidingen door inklinken bodem in veenweidegebieden door droogte in de zomer.
 - Toename schade aan funderingen en heipalen tijdens droogte.
 - Toename schade aan gebouwen door hevige regenbuien en overstromingen.
5. *Natuur*
 - Verandering in flora en fauna als gevolg van klimaatverandering.
6. *Uitstoot van broeikasgassen/energie uit water*
 - Bijdrage van Waternet aan uitstoot van broeikasgassen.
 - Duurzame energiewinning uit water, wind of zon.

In tabel 8 zijn de vragen opgenomen die aan alle geïnterviewden zijn gesteld.

Uit de resultaten blijkt dat bij 17 geïnterviewden niet bekend is wat er met de doelstellingen uit het Klimaatactieplan is gebeurd. Bij 11 geïnterviewden is dit wel bekend, waarbij 9 aangeven te weten dat de doelstellingen nog actueel zijn.

Tabel 8: Overzicht vragen deel F, Klimaatactieplan 2008

Vragen deel F	
1	Is het duidelijk wat er met de doelstellingen na de evaluatie van het Klimaatactieplan in 2009 is gebeurd? (Indien nee: reden?)
2	Zijn alle doelstellingen nog actueel?
3	Is het duidelijk hoe de monitoring plaats vindt? (aan wie, door wie, frequentie?)
4	Is de bijdrage van elke sector aan de doelstellingen bekend?
5	Is de bijdrage van elke sector vertaald binnen de sector?
6	Zijn er verantwoordelijken benoemd?
7	Is de financiering binnen de sector geregeld?

Samenvatting toelichtingen

Op directieniveau is er weinig van bekend wat met dit plan is gebeurd en of de doelstellingen nog actueel zijn. De monitoring en rapportage zijn ook niet bekend. Er wordt wel aan de reductie van de CO₂-uitstoot gewerkt, maar er is geen verbinding met het Klimaatactieplan.

Strategisch Centrum is daar en tegen wel bekend met de voortgang van het Klimaatactieplan. Adaptatie: Rapportages in twee bestuurlijke plannen Waterbeheersplan en Plan Gemeentelijke Watertaken. Mitigatie: Wordt jaarlijks gerapporteerd via "Climate Foot Print". De bijdrage van elke sector is opgenomen in de "Climate Foot Print" en gecommuniceerd naar de directie toe. De bijdrage is echter niet doorvertaald naar de sector jaarplannen. De financiering is voor de doelstellingen m.b.t. "Adaptatie" geregeld en voor "Mitigatie" via de meerjarenbegroting gekort.

Verder valt het op dat de bekendheid verschilt per sector. Bij AW zijn de doelstellingen meer bekend en kunnen gerelateerd worden aan lopende acties binnen de sector op dit moment. De nog openstaande punten uit de evaluatie van het Klimaatactieplan in 2009 zijn opgenomen in de sector en/of afdeling jaarplannen en daar wordt binnen de sector/afdeling op gemonitord. Het is niet helemaal duidelijk of en hoe de monitoring op het geheel door Strategisch Centrum plaats vindt en of deze in de pas loopt met de voortgang binnen de sector AW. Binnen de sector AW vindt men dat het redelijk bekend is wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de sector. De financiën vormen in het algemeen ook geen knelpunt. Wel wordt aangegeven dat de financiën meer per project en

afdeling geregeld zijn en niet sectorbreed georganiseerd is als een vertaling vanuit het Klimaatactieplan als Waternetbreed plan naar sectorfinanciën.

Bij de overige sectoren is het Klimaatactieplan minder bekend. Men geeft aan dat dit plan onvoldoende gecommuniceerd is. De sectoren zijn onvoldoende betrokken geweest bij de evaluatie van het plan. Er is onvoldoende helderheid over wie de regiefunctie heeft, over de monitoring en rapportage. Er heeft geen bewuste vertaalslag plaats gevonden en bij de dingen die doorvertaald zijn zit er geen samenhang in. De doelstelling CO2 wordt soms als te ambitieus ervaren en een twijfel bestaat over hoe de Climat footprint verder wordt opgepakt. De bijdrage van elke sector is niet duidelijk. Als hier wel iets over bekend is, is dat niet vanuit de sector maar komt door deelname van individuen aan bepaalde werkgroepen of projecten waar duurzaamheid aan de orde is geweest. Als het gaat om duidelijkheid over de verantwoordelijkheden, zijn de meningen divers, een aantal vindt dat dit goed is geregeld en een aantal vindt dat niet of weet het niet. Of de financiën goed zijn geregeld is niet altijd duidelijk, maar indien dit wel duidelijk is, is men van mening dat dit in het algemeen geen echte knelpunt is.

3.2.6 Deel G: Watercyclusplan 2011-2015

Doelstellingen Watercyclusplan:

"75% CO2-reductie in 2015 en klimaatneutraal in 2020 door:

- beperken van de directe emissies van broeikasgassen
- energiebesparing en opwekking van groene energie
- zorgvuldig omgaan met grondstoffen"

In de tabel hieronder zijn de vragen die gesteld zijn te zien die betrekking hebben op de doelstellingen uit het Watercyclusplan.

Tabel 9: Overzicht vragen deel G, Watercyclusplan 2010-2015

Vragen deel G	
1	Is de bijdrage van elke sector aan de doelstellingen bekend?
2	Is de bijdrage van elke sector vertaald binnen de sector? (PDCA / SMART)
3	Zijn er verantwoordelijken benoemd?
4	Is de financiering binnen de sector geregeld?
5	Is het duidelijk hoe de monitoring plaats vindt? (aan wie, door wie, frequentie?)
6	Hebben verschillende bestuurders/opdrachtgevers invloed op de ambitieniveau van de doelstelling?
7	Indien ja, zou Waternet voor een hoger, lager of gelijk ambitieniveau kiezen?
8	Vormen verschillende ambitieniveaus van bestuurders/opdrachtgevers een knelpunt voor de het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen?

Uit de antwoorden op de eerste 3 vragen die betrekking hebben op de bekendheid van de bijdrage van de sectoren aan de duurzaamheidsdoelstellingen blijkt het volgende:

18 van de 29 geïnterviewden geven aan dat de bijdrage van de sectoren aan de duurzaamheidsdoelstellingen uit het Watercyclusplan 2011-2015 bekend is, waarvan 11 geïnterviewden denken dat de bijdrage van elke sector ook vertaald is binnen de sector.

Samenvatting gegeven toelichtingen m.b.t. tot de bijdragen van de sectoren aan het Watercyclusplan (vraag 1,2,3) en de monitoring en de financiering daarvan (vraag 4 en 5)

Positief:

Uit de gegeven antwoorden blijkt dat het Watercyclusplan 2011-2015 en de bijdrage van de sectoren aan de daarin opgenomen duurzaamheidsdoelstellingen zijn beter in beeld dat de voorgaande plannen (zoals Duurzaam doorgaan en het Klimaatactieplan). De betere bekendheid van het Watercyclusplan kan te maken hebben met de aandacht die tijdens de leidinggevende dag hieraan is gegeven. Er wordt naar de sector plannen verwezen waarin de verantwoordelijkheden, financiering en monitoring opgenomen zijn. Strategisch Centrum wordt als verantwoordelijk gezien voor de coördinatie en monitoring Waternet breed en rapportage aan de directie.

Wat kan beter:

- In het Watercyclusplan wordt weinig terugkeken naar de oorspronkelijke doelstellingen uit Duurzaam Doorgaan.
- Er ontbreekt een eenduidige visie van Waternet over **waar** het meeste duurzaamheidseffecten binnen de organisatie te halen zijn.
- Er is geen integrale aanpak, maar 3 aparte bedrijven binnen Waternet.
- Duurzaamheid intern beter borgen. Op dit moment zijn we beter in naar buiten brengen voor de Bühne.
- De bijdrage van de sectoren is in grote lijnen bekend. Er is behoefte aan een vertaling van een bepaalde bijdrage in CO2-reductie in cijfers.
- Het is niet bekend van de bijdrage is van de andere sectoren dan de eigen.
- Het is niet overal duidelijk wie verantwoordelijk is.
- 12 van de geïnterviewden vinden dat het niet duidelijk is of de bijdrage van de sectoren bekend is. De volgende opmerkingen zijn gegeven over wat beter kan:
 - De link van strategisch, tactisch en operationeel ontbreekt en de doelstellingen, regie, monitoring en resultaten zijn niet inzichtelijk.
 - Bij de sector Onderzoek en Projecten zijn de doelstellingen niet concreet, wel een inspanningsverplichting, maar er zijn geen middelen beschikbaar gesteld.

- De doelstelling m.b.t. CO2-reductie, 75% in 2015 t.o.v. 1990 en Klimaatneutraal in 2020 is te ambitieus.
- Hoe groot is de bijdrage van de sector aan de CO2-reductie is niet opgenomen in de sectorjaarplannen en afdelingsplannen. Dit mede omdat nog niet duidelijk is waar precies de CO2 uitstoot ligt en hoe ver kijk je (buiten je organisatie) als je dat gaat bepalen. Bij de sector Drinkwater is een onderzoek hierna opgenomen in het sectorjaarplan.

Samenvatting gegeven toelichtingen m.b.t. de invloed van de twee bestuurders van Waternet (vraag 6,7 en 8)

De meeste geïnterviewden geven aan dat de verschillende bestuurders van Waternet, het AGV en de gemeente Amsterdam, invloed hebben op de ambitieniveau van de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet.

Verschillende meningen:

Uit de gegeven toelichtingen blijkt dat de meningen over welk bestuur welke invloeden heeft nogal verschillend zijn als het gaat om de hoogte van de ambities m.b.t. duurzaamheid. Dit heeft zeer waarschijnlijk te maken met het gebied waar de betreffende geïnterviewde te maken heeft gehad met de invloed van de verschillende bestuurders. Of Waternet voor een hogere, gelijke of een lagere ambitieniveau zou kiezen verschillen de meningen ook van elkaar.

Gedeelde meningen:

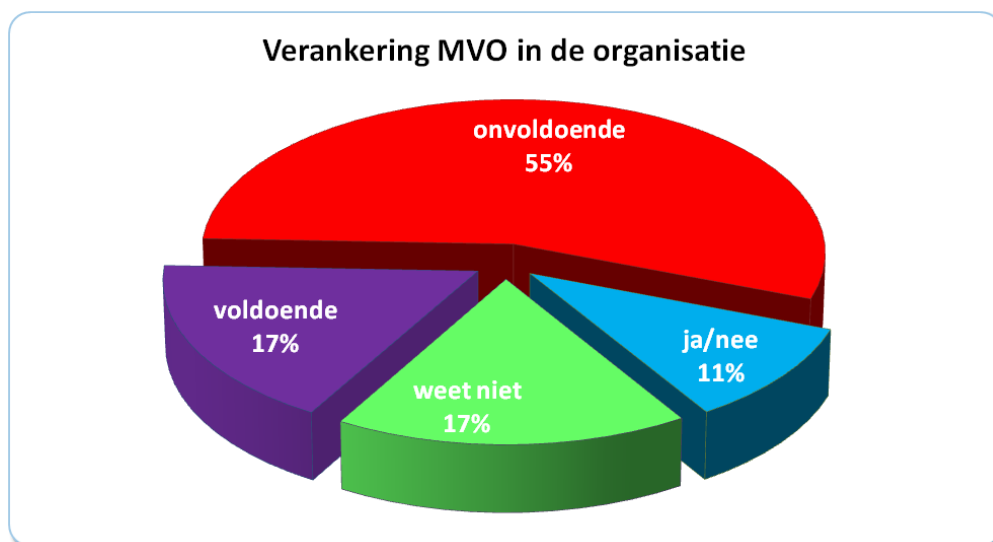
De volgende meningen worden gedeeld door meerdere geïnterviewden:

- De besturen hebben verschillende visies en ambities die wel eens botsen met elkaar. De één bestuurt ook meer op afstand dan de ander. De verschillende visies vormen niet echt een knelpunt voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet.
- De motivatie van de bestuurders is vooral politiek bepaald, dit heeft ook zijn weerklink op Waternet, zoals nu in de tijd van bezuinigingen, wat vaak ten koste gaat van duurzaamheid.
- Er ontstaan knelpunten binnen Waternet door 2 besturen met name aan de financiële kant. Een voorbeeld daarvan is dat de financiën niet over te hevelen zijn van de ene naar de andere sector. Het staat de gedachte achter één watercyclus bedrijf in de weg en vormt schotten tussen de sectoren.

3.3 Conclusies interviews

3.3.1 Deel A, Verankering MVO in de organisatie

Verankering van MVO in de organisatie vindt onvoldoende plaats. 16 van de 29 geïnterviewden vindt dat er onvoldoende aan gedaan wordt om MVO “in de genen” van de organisatie te verankeren. Zie figuur 6 hieronder.



Figuur 6: Verankering MVO in de organisatie?

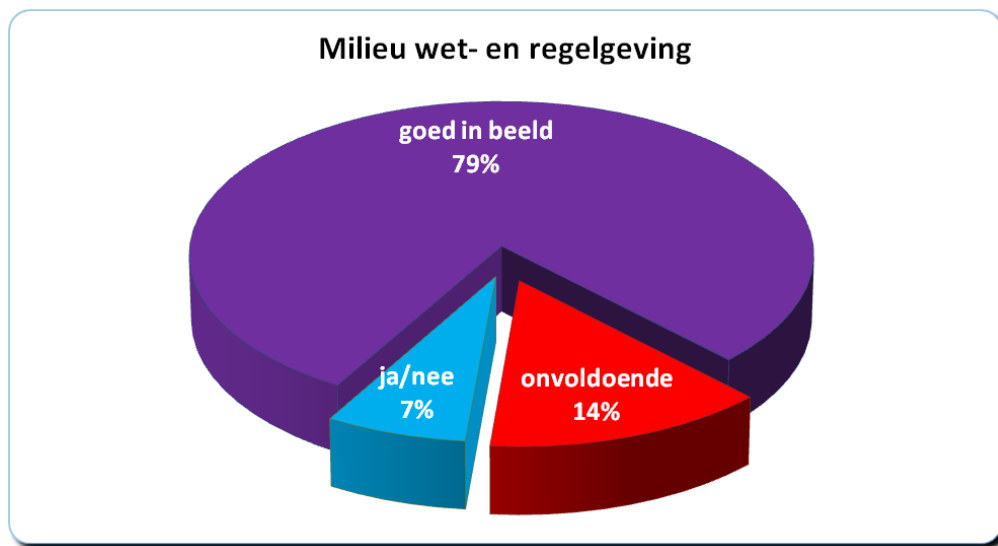
Verder kunnen de volgende conclusies uit de resultaten van de interviews getrokken worden:

- Er is geen: helder beeld over duurzaamheid, afwegingskader, regie, aansluiting met de sectoren, coördinatie en monitoring. (verwachtingen richting SC);
- De duurzaamheidsdoelstellingen zijn niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden);
- De verantwoordelijkheden zijn onduidelijk;
- Er gebeurt van alles, maar men vraagt zich af of dit genoeg is om de doelstellingen te halen;
- Er is geen balans tussen People Planet Profit – de nadruk ligt op Profit
- Er is meer innovatie noodzakelijk om de duurzaamheidsdoelstellingen te behalen;
- Men heeft vraagtekens over hoe duurzaam de interne processen van Waternet zijn;

- De werkgroep Duurzaam Doorgaan is vrijwel onbekend, er is geen aansluiting bij de sectoren en er was geen begeleiding bij de implementatie van Duurzaam Doorgaan;
- Er zijn onvoldoende resultaten zichtbaar door de ingezette verandering in sturing naar meer bottom-up benadering. Zonder SMART doelstellingen kan de bottom up benadering niet werken. Toch zijn er positieve ontwikkelingen merkbaar, duurzaamheid komt steeds meer op de agenda vanuit de sectoren zelf (bijvoorbeeld: de sector Afvalwater is een trekker van het landelijke energiebesparingplan, er is één Milieubeleidsplan voor de hele sector Drinkwater, Assetmanagement, Onderzoeksprogramma's enz.);
- Er wordt steeds meer en beter samengewerkt, maar er zijn nog verbeteringen wenselijk en mogelijk:
 - Een betere structuur en heldere afspraken over gezamenlijke doelen.
 - Meer en betere samenwerking m.b.t. Afvalregistratie en afvalverwerking is mogelijk;
- Mogelijkheden om verbetervoorstellen in te dienen zijn redelijk aanwezig. Er is behoefte aan meer stimulans en uitnodigende structuur, betere communicatie, aandacht en duidelijke lijn van het management (in werkoverleggen);
- Er is een overduidelijke behoefte aan communicatie over duurzaamheid en dan niet alleen de plannen, maar ook de behaalde en niet behaalde resultaten. Eerst moeten de doelstellingen SMART gemaakt worden en scherper vertaald zijn naar acties;
- Duurzaamheid een onderdeel maken van de PVB wordt niet gezien als een positieve bijdrage aan het behalen van de doelstellingen;
- Meerderheid van de geïnterviewden vindt dat één Milieubeleidsplan een positief effect zal hebben op het behalen van de doelstellingen, mits hierin de doelstellingen uit het Watercyclusplan vertaald zijn naar SMART doelstellingen op tactisch niveau voor heel Waternet. Hiermee denkt men een betere focus te krijgen en één lijn te kunnen volgen. Één plan bevordert de samenwerking en brengt de link tussen strategie, en operationeel niveau bedrijfsbreed, namelijk het tactisch niveau in beeld.

3.3.2 Deel B, Wet en regelgeving

- De meerderheid vindt dat de milieu wet- en regelgeving goed in beeld is, duidelijk is beschreven en dat er voldoende toezicht op de naleving plaats vindt. Zie figuur 7. Een aantal wetten verdienen nog extra aandacht: het Verdrag van Aarhus (beschikbaarheid van milieu informatie voor derden), wet- en regelgeving m.b.t. vervuilde grond en De Waterwet (m.b.t. lozing drinkwater).

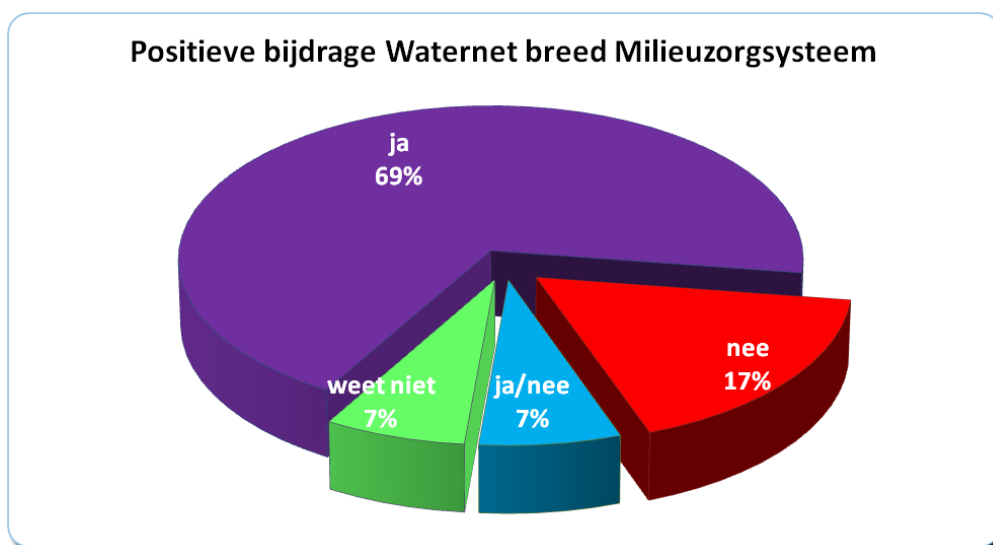


Figuur 7: Milieu wet- en regelgeving in beeld?

- Voldoen aan Milieu wet- en regelgeving is verschillend geborgd binnen Waternet.
 - De sector Drinkwater en de afdeling Zuiveringsbeheer van de sector Afvalwater beschikken over een gecertificeerd Kwaliteit-, Arbo- en Milieumanagement (KAM)-systeem, met een initiërende en adviserende rol van het KAM-team en een vast onderdeel van de zogenaamde KAM-kwartaalrapportage aan de betreffende MT's. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van twee instrumenten: VIAA (vergunningen) en KWA (wijzigingen in wet- en regelgeving).
 - Sector Watersysteem: vergunningen en specialisten binnen eigen sector;
 - Onderzoek & Projecten: benadering per project;
 - Juridische Zaken: bezig met opzetten van Juridische kwaliteitszorg bedrijfsbreed
- Er is onvoldoende inzicht in de kostenaspect van milieu-overtredingen.
- De ontwikkelingen van milieu wet- en regelgeving is goed in beeld, maar er is geen voorbereidingsplan en de kennis van de ontwikkelingen is beperkt tot een enkeling, wat een risico vormt bij uitstroom.

3.3.3 Deel C: Organisatie Milieuzorg

Er kan geconcludeerd worden dat er een duidelijke behoefte is aan een Waternetbreed Milieuzorgsysteem, waaronder een milieuaspectenregister en milieucoördinatie en dan het liefst als onderdeel van een integraal KAM-managementsysteem. Zie figuur 8.



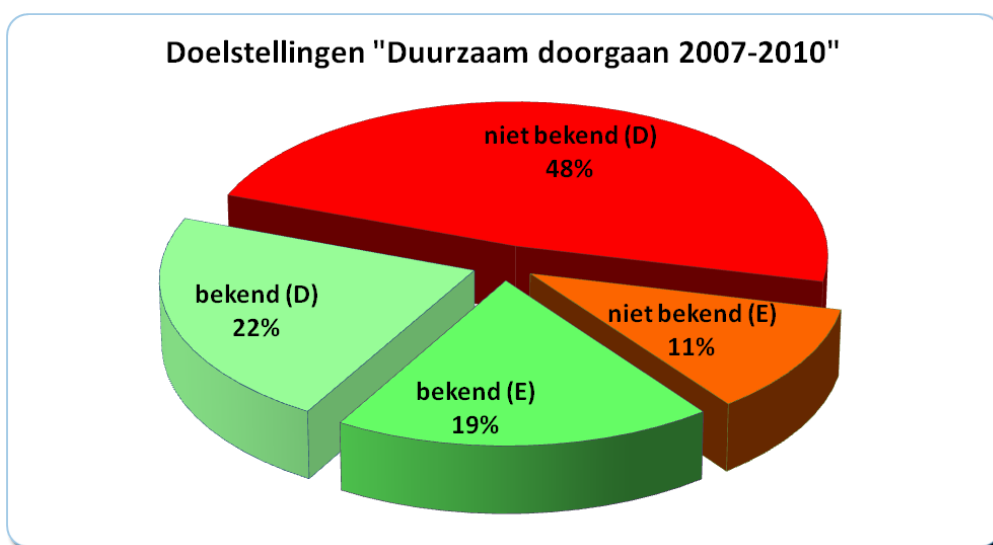
Figuur 8: Positieve bijdrage Waternetbreed Milieuzorgsysteem?

Daarnaast blijkt uit de interviews dat een ontwikkeling in de richting van een Waternet breed Milieuzorgsysteem een positief effect kan hebben op:

- Een systematische aanpak van Milieuzorg en duurzaamheid
- Een Waternetbreed beeld van wat er speelt op dit gebied (inzicht in de milieuaspecten Waternetbreed) waarmee een betere afstemming mogelijk is; Verbinding van "eilandjes",
- PDCA-cyclus draaiend houden;
- Borging dat vertaling strategie naar de werkvloer plaats vindt;
- Gestructureerde monitoring en rapportage;
- Meer aandacht en draagvlak;
- Borging van kennis;
- Borging dat (ondersteunende) processen in relatie tot certificering sector Drinkwater en Zuiveringsbeheer, sector Afvalwater aan de gestelde normen voldoen;
- Borging van de "M" in KAM, waar men een duidelijke rol voor het KAM-team ziet.

3.3.4 Deel D en E, Duurzaam Doorgaan

Uit de interviews is gebleken dat bij 59% van de geïnterviewden niet bekend is in welke plannen de doelstellingen opgenomen zijn na de Tussenevaluatie van Duurzaam Doorgaan in april 2009 (41% daarvan heeft betrekking op doelstellingen die niet opgenomen zijn waren de tussenevaluatie Duurzaam Doorgaan en waarover in de evaluatie naar andere plannen wordt verwezen (deel D) zoals Klimaatactieplan, Mobiliteitsplan, Assetmanagement, jaarplannen en 18% heeft betrekking op de doelstellingen die wel opgenomen zijn in de tussenevaluatie, maar gedeeltelijk of niet gehaald zijn (deel E)). Zie figuur 9.



Figuur 9: Bekendheid doelstelling Duurzaam Doorgaan 2007-2010

Conclusies deel D

Over de doelstellingen die niet opgenomen in de Tussentijdse evaluatie Duurzaam Doorgaan

Zoals hierboven is weergegeven is een deel van deze doelstellingen bekend en een deel niet bekend.

Met betrekking tot de doelstellingen die niet bekend zijn kunnen de volgende conclusies getrokken worden over de mogelijke knelpunten en oorzaken:

- Er zijn duurzaamheidsaspecten toegevoegd aan andere niet specifiek duurzaamheidsdoelstellingen zonder duidelijk te maken wat houden deze aspecten in;
- Er is onvoldoende afstemming geweest tussen Strategisch Centrum en de sectoren over doelstellingen uit Duurzaam Doorgaan;
- Zoals geformuleerd in Duurzaam Doorgaan worden doelstellingen niet herkend; de betreffende sector geeft een eigen invulling hieraan;

- Veel van de doelstellingen zijn op team of afdeling niveau en niet op sectorniveau; men weet weinig over doelstellingen uit andere teams en afdelingen.

Over de doelstellingen die wel bekend zijn kan het volgende geconcludeerd worden over de knelpunten en mogelijke oorzaken:

- Het is niet helemaal duidelijk in welk plan sommige doelstellingen zijn opgenomen, er zijn namelijk verschillende antwoorden hierop gegeven;
- Er is geen balans tussen People Planet Profit. Geld heeft een doorslaggevende rol bij het nemen van beslissingen;
- Er is soms meer tijd nodig dan gepland door complexiteit;
- Onvoldoende communicatie;
- De monitoring is niet structureel en levert weinig informatie op voor (bij)sturing;
- Bijsturing vindt niet structureel plaats, mogelijk door verlies van aandacht.

Conclusies deel E

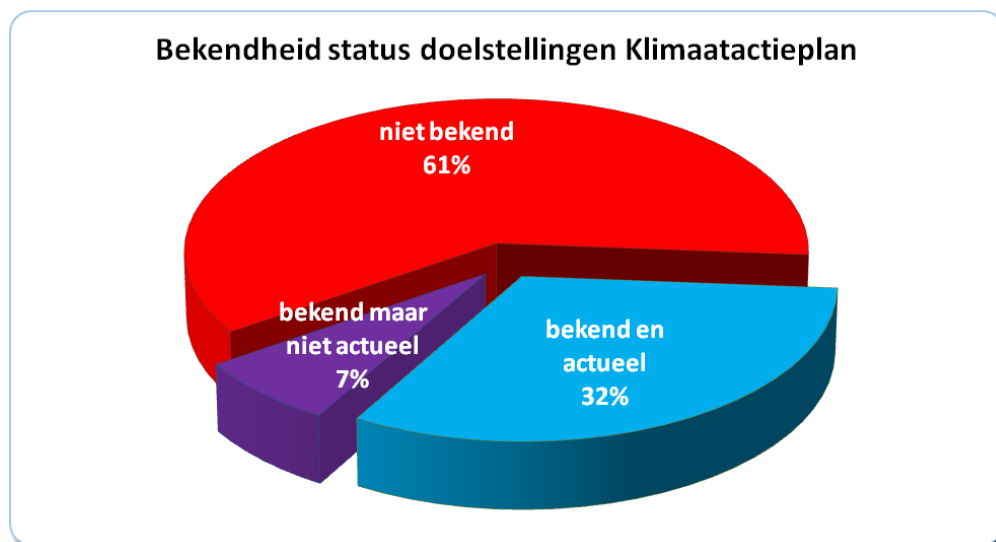
Over de doelstellingen die wel opgenomen zijn in de Tussenevaluatie Duurzaam Doorgaan, maar niet of gedeeltelijk gehaald zijn

- **100% Duurzaam inkopen in 2010 (criteria Senter Novem)**
 - De status hiervan is bij veel mensen niet bekend;
 - Oorzaken voor niet gehaald volgens planning (volgens de teamleider Inkoop) zijn voornamelijk in de Plan fase te vinden. Er is geen aansluiting tussen strategie en sectoren. Ook zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de do fase onduidelijk. Er zijn onvoldoende verbeteringen ingezet om de PDCA-cyclus te sluiten.
- **Gecertificeerd KAM-systeem Waternetbreed in 2010**
 - Er is geen duidelijkheid bij de geïnterviewden over status van deze doelstelling;
 - Er zijn wel positieve geluiden over de gecertificeerde onderdelen (DW en ZB/AW)
- **Meteo (medewerkers tevredenheid onderzoek)** Doelstelling: duurzaamheid opgenomen in MOP (managementopleidingsprogramma) en PVE (plan, voortgang, evaluatie gesprekken met medewerkers) en 90% van de medewerkers handelt bewust duurzaam in 2010 volgens de meteo.
 - De doelstelling is niet gehaald zoals beschreven (zie Meteo 2010).
 - Onduidelijk welke verbetermaatregelen zijn/worden genomen.
 - Ter sprake geweest in MOP, geen onderdeel van de PVE. (huidige Planning Voortgang Beoordeling, PVB).

- **Tevreden over doelstellingen m.b.t.:**
 - Verregaande zuivering
 - Duurzaam gebruik hulpstoffen
 - KRW (KaderRichtlijnWater) en WB21 (Waterbeheer 21^e eeuw)
- **Verbetermogelijkheden voor Duurzaam bouwen en LCA** (Life Cycle Analyses):
 - De LCA methode is helder, toepassing nog niet; betere focus nodig; wordt onvoldoende geld beschikbaar gesteld.
 - LCA meer toepassen bij Assetmanagement en vorm geven via Duurzaam bouwen/in bestekken opnemen.

3.3.5 Deel F: Klimaatactieplan

De status van de doelstellingen uit het Klimaatactieplan zijn bij 61% van de geïnterviewden niet en bij 39% wel bekend. Van de 39% geven de meeste aan dat de doelstellingen op dit moment nog actueel zijn. Zie figuur 10.



Figuur 10: Bekendheid status doelstellingen Klimaatactieplan 2008

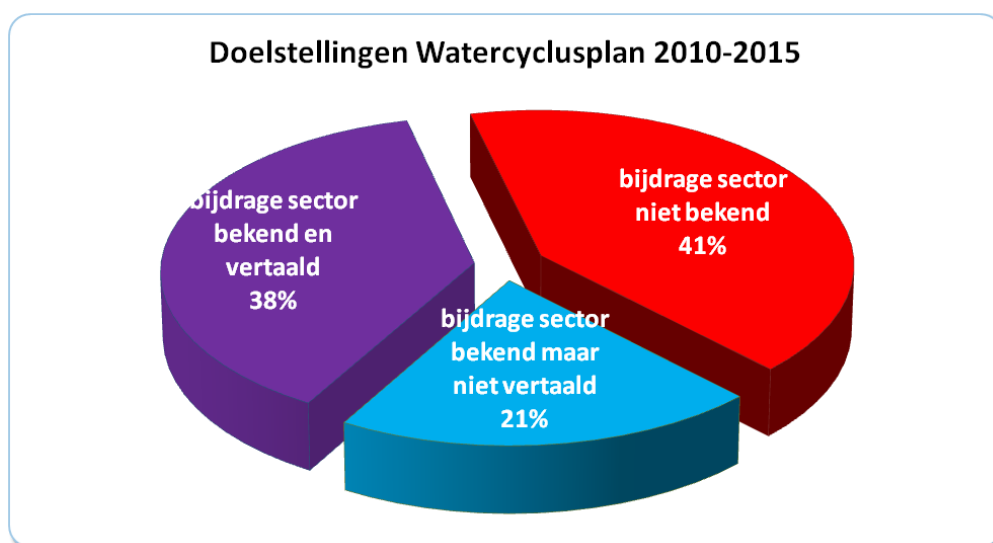
De volgende conclusies kunnen getrokken worden op basis van de resultaten uit de interviews:

- Op directieniveau is weinig van het plan bekend:
 - Het is niet bekend of de doelstellingen actueel zijn;
 - De monitoring en rapportage zijn niet bekend;
 - Er wordt wel aan de reductie van de CO₂-uitstoot gewerkt, maar er is geen verbinding met het Klimaatactieplan.

- Er zijn verschillen in bekendheid van de doelstellingen bij de sectoren:
 - Het meest bekend bij de sector Afvalwater. De doelstellingen kunnen in relatie worden gebracht met acties binnen de sector. De verantwoordelijkheden zijn duidelijk en de financiën zijn geen knelpunt.
 - Bij andere sectoren is het Klimaatactieplan minder bekend. Er is geen duidelijkheid over regie, monitoring en rapportage. Er wordt niet voldoende gecommuniceerd. Er is geen bewuste vertaling en de bijdrage van elke sector aan de Climate foot print is niet duidelijk. De financiën zijn hier ook geen knelpunt.

3.3.6 Deel G: Watercyclusplan 2010-2015

Uit de interviews blijkt dat het Watercyclusplan 2011-2015 en de bijdrage van de sectoren aan de daarin opgenomen duurzaamheidsdoelstellingen beter in beeld zijn dat de voorgaande plannen (zoals Duurzaam doorgaan en het Klimaatactieplan). Er is namelijk recent (tijdens de leidinggevende dag) hier aandacht aan gegeven. 58% van de geïnterviewden geven aan dat de bijdrage van de sectoren aan de duurzaamheidsdoelstellingen uit het Watercyclusplan 2011-2015 bekend is, verdeeld in 38% die vinden dat de bijdrage van elke sector ook vertaald is binnen de sector en 21% vinden dat niet. Zie figuur 11.



Figuur 11: Bekendheid doelstellingen Watercyclusplan 2010-2015 en de bijdrage van de sector daaraan.

Verder kunnen de volgende conclusies getrokken worden op basis van de resultaten uit de interviews:

Positief

- Men vindt dat de verantwoordelijkheden, financiering en monitoring in de sector plannen opgenomen zijn.
- Strategisch Centrum wordt gezien als verantwoordelijk voor de coördinatie en monitoring Waternet breed en rapportage aan de directie.
- De verschillende visies en ambities bij de bestuurders van Waternet, hebben invloed op de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet:
 - De invloed vormt niet echt een knelpunt voor het behalen van de doelstellingen en
 - Als er knelpunten ontstaan dan zijn deze op financieel gebied. Men vindt dat de wijze van financiering de Watercyclus gedachte in de weg staat. De Watercyclus kent namelijk geen sector grenzen.

Wat kan beter:

- Er is weinig terug gekeken naar de oorspronkelijke doelstellingen uit Duurzaam Doorgaan;
- Men geeft aan dat er geen eenduidige visie is bij de sectoren onderling over waar het meeste duurzaamheideffecten binnen de organisatie te halen zijn;
- Er is geen integrale aanpak, maar meer sprake van aparte bedrijven binnen Waternet.
- De link tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau ontbreekt;
- De doelstellingen, regie, monitoring en resultaten zijn niet inzichtelijk;
- Er is behoefte aan een vertaling van een bepaalde bijdrage aan de CO2-reductie in cijfers. De bijdrage in grote lijnen is wel bekend. Onderzoek hiernaar loopt bij Drinkwater en Afvalwater;
- De doelstelling m.b.t. CO2-reductie (75% in 2015 t.o.v. 1990 en Klimaatneutraal in 2020) is te ambitieus;
- De duurzaamheidsdoelstellingen bij de sector Onderzoek & Projecten zijn niet concreet. Er is wel een inspanningsverplichting maar er zijn geen middelen beschikbaar gesteld;
- De bekendheid van de bijdrage van de andere sectoren dan de eigen is klein;
- De verantwoordelijkheden zijn niet overal duidelijk.

4 Conclusies vergelijking resultaten deskonderzoek en interviews

Uit de vergelijking van de conclusies uit het deskonderzoek met de conclusies uit de interviews blijkt het volgende:

- De resultaten uit het deskonderzoek zijn in grote lijnen bevestigd door de resultaten van de interviews;
- Er is waardevolle aanvullende informatie verkregen die gebruikt kan worden voor meer gerichte verbetermaatregelen.

Hieronder de conclusies van de vergelijking per thema: de PDCA-cyclus, de communicatie, de organisatie van de milieuzorg en de invloed en mogelijke effecten dat Waternet twee verschillende bestuurders heeft, het AGV en de gemeente Amsterdam.

4.1 PDCA-cyclus

De bevindingen uit het deskonderzoek m.b.t. de werking van de PDCA-cyclus worden bevestigd door de resultaten uit de interviews, namelijk dat de PDCA-cyclus niet gesloten is en dat er onvolkomenheden in alle fasen van de cyclus te herkennen zijn.

Algemeen:

- Er is een onvoldoende helder beeld over duurzaamheid, afwegingskader en regie binnen de organisatie. Dit wordt gezien als basis om de doelstellingen te formuleren en hier een bijdrage aan te leveren. Hierin wordt meer verwacht van Strategisch Centrum. Tot nu toe is er onvoldoende aansluiting tussen Strategisch Centrum en de sectoren. De werkgroep Duurzaam Doorgaan waar een vertegenwoordiger van elke sector bij betrokken is, is ook vrijwel onbekend binnen de organisatie en heeft niet tot een goede aansluiting met de sectoren geleid. Toch vindt men dat er veel gebeurt op het gebied van duurzaamheid, maar dit komt vanuit de sectoren zelf en vloeit niet voort uit de strategische plannen en doelstellingen.
- Duurzaamheid betekent voor Waternet o.a. balanceren tussen sociale, ecologische en economische aspecten (People, Planet, Profit). Echter werd diverse keren door geïnterviewden aangegeven dat er geen balans is tussen de drie P's, de nadruk ligt voornamelijk op Profit. Ook vindt men dat er meer nodig is om de doelstellingen zoals die in het Watercyclusplan zijn opgenomen te behalen: meer innovatie is noodzakelijk en ook het zoeken naar mogelijkheden om de interne processen van Waternet te verduurzamen.

Plan:

- De duurzaamheid doelstellingen zijn niet of onvoldoende SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Bovendien geeft men aan dat er op dit moment nog geen eenduidige visie en overeenstemming is over waar binnen de organisatie (bij welke sector) de meeste duurzaamheidseffecten te bereiken zijn.
- De verantwoordelijkheden m.b.t. duurzaamheid in de afgelopen jaren zijn te globaal neergezet, er is namelijk te veel aan de sectoren in de breedte overgelaten. Op dit moment is dit aspect verbeterd. Men vindt dat de verantwoordelijkheden, financiering en monitoring nu beter opgenomen zijn in de sector plannen. Strategisch Centrum wordt gezien als verantwoordelijk voor de coördinatie en monitoring Waternet breed en rapportage aan de directie.
- Er is op dit moment geen of onvoldoende aansluiting tussen de strategische en tactische/operationele plannen. Er is behoefte aan een vertaling van de doelstellingen naar een concretere bijdrage (in getallen), wat nu alleen in grote lijnen is bekend. Bijvoorbeeld de bijdrage van elke sector aan de Climate foot print is niet duidelijk.
- De duurzaamheid doelstellingen worden niet goed gecommuniceerd. Er is een overduidelijke behoefte aan communicatie en dan niet alleen de t.a.v. plannen, maar ook t.a.v. de behaalde en niet behaalde resultaten. Ook vindt men communicatie over de bijdrage en resultaten van andere sectoren/afdelingen dan de eigen sector heel belangrijk. Daarbij is herhaaldelijk naar voren gekomen dat een essentieel aspect is dat de doelstellingen eerst SMART gemaakt moeten worden en vertaald naar acties.

Do:

- In de uitvoering zijn er in principe voldoende middelen (kennis, capaciteit, geld) beschikbaar. Echter kunnen de middelen bij de sector Onderzoek & Projecten wel een knelpunt vormen. Er is namelijk wel een inspanningsverplichting maar men ervaart dat er onvoldoende middelen beschikbaar zijn.
- Er wordt steeds meer en beter samengewerkt. Door een betere structuur en heldere afspraken over gezamenlijke doelen zou de samenwerking nog beter resultaatgericht zijn.
- De betrokkenheid en bewustzijn van de medewerkers met betrekking tot duurzaamheid laat in het jaarlijkse METEO (medewerkers tevredenheid onderzoek) een duidelijke groei zien. Toch zegt in de METEO maar 46%

dat Waternet op dit moment een duurzaam bedrijf te noemen is en 58% vindt dat in hun dagelijks werk duurzaamheid vanzelfsprekend is. In dit onderzoek is het beeld van de METEO bevestigd, men voelt zich zeer betrokken als het gaat om duurzaamheid en wil graag hier een bijdrage aan leveren. Tegelijkertijd is men kritisch, maar de kritiek is gericht op wat beter kan om de duurzaamheidsdoelstellingen te kunnen behalen.

Check:

- De duurzaamheidsdoelstellingen zijn niet of moeilijk traceerbaar in de verschillende plannen. De context waar binnen duurzaamheid en Maatschappelijk verantwoord ondernemen is beschreven is de afgelopen aantal jaren steeds anders geweest. Het is dan ook heel lastig om de voortgang van de doelstellingen in de loop der jaren te volgen.
- Monitoring en rapportage heeft tot nu toe niet structureel plaats gevonden en leverde daardoor onvoldoende informatie voor (bij)sturing. Het was ook niet duidelijk wat, hoe en door wie monitoring plaats vond. Veel doelstellingen uit Duurzaam Doorgaan en Klimaatactieplan zijn op directieniveau of niet bekend of het is niet duidelijk wat de status daarvan is. Ondanks dat monitoring en rapportage van het Klimaatactieplan niet bekend zijn, wordt er binnen de sectoren gewerkt aan de reductie van de CO₂-uitstoot, alleen de verbinding met het plan ontbreekt. Het valt op dat de doelstellingen uit het Klimaatactieplan bij de sector Afvalwater beter bekend zijn dan bij de overige sectoren en in relatie gebracht kunnen worden met acties binnen de sector. Ook de verantwoordelijkheden zijn duidelijk en de financiën zijn geen knelpunt. Daarnaast is bij de andere sectoren geen duidelijkheid over de regie, monitoring en rapportage van het Klimaatactieplan.
- De doelstellingen uit het Watercyclusplan 2010-2015 zijn beter zichtbaar in de sectorplannen. Er is een duidelijker beeld over de coördinatie en monitoring Waternet breed en rapportage aan de directie, dat bij het Strategisch Centrum belegd is. Ondanks dat hier meer duidelijkheid over is, vindt men dat de doelstellingen, regie, monitoring en resultaten nog niet goed inzichtelijk zijn. De verwachtingen t.a.v. elkaar, de rollen en hoe hier invulling aan wordt gegeven (Strategisch Centrum, Directie, sectoren) zijn niet duidelijk beschreven. Ook de bijdrage van elke sector aan de duurzaamheidsdoelstellingen is op dit moment nog niet goed meetbaar.
- Tot welke financiële besparingen de tot nu toe gehaalde duurzaamheidsdoelstellingen hebben geleid is niet duidelijk, behalve als het gaat om besparingen door gerelateerde organisatorische veranderingen.

Act:

- (Bij)sturing vindt niet structureel plaats. De oorzaken zijn te vinden in de eerder genoemde knelpunten in de voorgaande fasen van de PDCA-cyclus, beginnend met de P(lan) fase, zodat er niet optimaal op gestuurd kan worden. Daarbij speelt het verlies van aandacht ook een rol.
- Het is niet duidelijk of en welke verbetermaatregelen zijn/worden genomen. Bijvoorbeeld, n.a.v. de tussenevaluatie van Duurzaam Doorgaan zijn er door Strategisch Centrum verbetermaatregelen voorgesteld maar welke daarvan ook daadwerkelijk zijn ingezet is niet duidelijk. Men vindt dat ook in het Watercyclusplan weinig terug gekeken is naar de oorspronkelijke doelstellingen uit Duurzaam Doorgaan.
- De in 2009 ingezette verlegging van het accent van top down sturing naar meer input en ruimte vanuit de organisatie en bijdrage van de individuele medewerker is niet duidelijk merkbaar. Er zijn wel positieve ontwikkelingen (bijvoorbeeld: de sector Afvalwater is een trekker van de energiebesparingplan landelijk, er is één Milieubeleidsplan voor de hele sector Drinkwater, Assetmanagement, Onderzoeksprogramma's enz.) en duurzaamheid komt steeds meer op de agenda, maar men vindt dat dit het resultaat is van eigen inzichten. Er is namelijk niet zo veel gemerkt van een eventueel andere boodschap van de directie.
- Er zijn een aantal doelstellingen waarover men nadrukkelijk tevreden is, zoals Verregaande zuivering, duurzaam gebruik hulpstoffen en het KRW programma.
Er zijn ook een aantal verbetermogelijkheden voor duurzaam bouwen en Life Cycle Analyses (LCA):
 - De LCA methode is helder, toepassing nog niet; betere focus nodig; wordt onvoldoende geld beschikbaar gesteld.
 - LCA meer toepassen bij Assetmanagement en vorm geven via Duurzaam bouwen/in bestekken opnemen.Er zijn ook verbeteringen wenselijk en mogelijk betreffende een meer integrale aanpak van de afvalregistratie en -verwerking.

Mogelijkheden om verbetervoorstellen in te dienen zijn redelijk aanwezig. Er is behoefte aan meer stimulans en uitnodigende structuur, betere communicatie, aandacht, een duidelijke lijn van het management en duurzaamheid op de agenda van werkoverleggen.

4.2 Communicatie met betrekking tot duurzaamheid

Uit het deskonderzoek was gebleken dat de duurzaamheidsdoelstellingen onvoldoende gecommuniceerd worden. Het gaat dan niet alleen om communicatie

over de plannen en gehaalde doelstellingen, maar juist over de niet gehaalde en de problemen die men tegenkomt. Er is onvoldoende aandacht voor duurzaamheid. Dit beeld is bevestigd door de verkregen informatie uit de interviews. Er is een duidelijke behoefte bedrijfsbreed aan heldere doelstellingen en een duidelijke vertaling naar de sectoren en meer communicatie hierover. Dit blijkt ook uit de behoefte aan één Milieubeleidsplan voor heel Waternet en een Waternet brede coördinatie van de milieuzorg.

Informatie m.b.t. duurzaamheid is voor derden beschikbaar op Internet, maar summier en niet makkelijk toegankelijk. Ook is er weinig informatie beschikbaar over wat de klant (burger/bedrijven) zelf kan doen aan duurzaamheid bijvoorbeeld m.b.t. tot water gebruik.

4.3 Organisatie Milieuzorg

Uit het deskonderzoek kon onvoldoende duidelijkheid verkregen worden of milieu wet- en regelgeving goed geborgd is Waternetbreed. Bij de sector Drinkwater en de afdeling Zuiveringsbeheer van de sector Afvalwater is dit systematisch geborgd met de ISO 14001 certificering.

De resultaten van de interviews laten zien dat de milieu wet- en regelgeving en de ontwikkelingen daarin bij de sectoren goed in beeld is. De ontwikkelingen op strategisch en Europees niveau worden door Strategisch Centrum gevolgd en op tactisch en operationeel niveau door de sectoren/afdelingen zelf.

Echter blijkt dat milieu wet- en regelgeving niet systematisch geborgd is Waternet breed. Toezicht op het voldoen aan milieu wet- en regelgeving is redelijk, maar verbetering hierin is wenselijk, vooral de toezicht bij de niet ISO 14001 gecertificeerde sectoren. Verder is het wenselijk om in beeld te brengen welke voorbereidingen getroffen kunnen worden op de nieuwe ontwikkelingen in milieu wet- en regelgeving en dit planmatig op te pakken.

De kostenaspect van het niet voldoen aan milieu wet- en regelgeving is mogelijk ook een knelpunt. De kosten van milieuovertredingen zijn niet goed in beeld en indien deze wel in beeld zijn is dit niet eenduidig binnen één sector.

Als het gaat om een instrument waarmee de milieuzorg goed geborgd kan worden wordt er een duidelijke voorkeur voor een Waternetbrede Milieuzorgsysteem en milieucoördinatie uitgesproken ten opzichte van de huidige aanpak van borging per sector op verschillende manieren. Hierbij is wenselijk om Duurzaamheid ook systematisch aan te pakken door het op te nemen in het Milieuzorgsysteem.

4.4 Eventuele spanningsveld door verschillende bestuurders

Waternet levert drinkwater, zamelt afvalwater in en beheert grondwater in opdracht van de gemeente Amsterdam en zuivert het afvalwater en beheert het watersysteem in opdracht van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht binnen het beheergebied van AGV.

De verschillende visies en ambities m.b.t. duurzaamheid bij de bestuurders van Waternet, het AGV en de gemeente Amsterdam, hebben ook invloed op de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet. Deze verschillen worden voornamelijk politiek bepaald.

Uit de interviews blijkt dat men vindt dat de invloed niet echt een knelpunt vormt voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet. Als er knelpunten zijn, dan zijn die toch op financieel gebied, wat niet altijd goed past bij de watercyclus gedachte van Waternet, maar meer bij een aparte aanpak per sector.

5 Duurzaamheid bij vergelijkbare bedrijven

In dit hoofdstuk is naar overeenkomsten en verschillen met een aantal andere “water” bedrijven gekeken op het gebied van duurzaamheid en naar hieruit mogelijke leerpunten voor Waternet.

Waternet is de enige watercyclus bedrijf in Nederland en een vergelijking met helemaal gelijke bedrijven is daarom niet mogelijk. De keus is daarom gemaakt voor twee waterschappen, HHNK (Hoogheemraadschap Noordhollands Noorderkwartier), Waterschap Rivierenland en twee drinkwater bedrijven, Vitens en Evidens.

Hiervoor is gebruik gemaakt van openbaar beschikbare informatie op de internetsites van deze bedrijven.

5.1 Overeenkomsten

Er zijn grote overeenkomsten als het gaat om duurzaamheid en de doelstellingen van de verschillende waterbedrijven waaruit blijkt dat waar deze bedrijven op dit moment staan vergelijkbaar is met Waternet.

Net als bij Waternet is duurzaamheid is een belangrijk aspect zowel in de uitvoering van primaire taken als in de interne bedrijfsvoering.

Hieronder een samenvatting per bedrijf, waaruit de overeenkomsten blijken.

HHNK heeft de komende jaren volop aandacht voor klimaatverandering, energiebesparing en duurzaam werken. Er worden maatregelen genomen om wateroverlast en watertekort tegen te gaan, zoals realiseren van waterberging, waterberging, het vergroten van gemalen, het verbreden en automatiseren van stuwen, versterken van dijken en verbreding van boezemkades.

Verder zijn in het milieu- en klimaatbeleid HHNK de volgende doelstellingen opgenomen: Energiebesparing - elk jaar 2%, in 2020 30% minder t.o.v. 2005, duurzame energie - 20% van totale verbruik in 2020, duurzaam bouwen - uitgangspunten in ieder werk opgenomen, terugdringen gebruik chemicaliën, 75% duurzaam inkopen in 2010 (criteria Senter Novem), afvalstoffen beperken en verwerking afvalstoffen zodanig dat zo min mogelijk milieuschade wordt veroorzaakt. Ook transport is volop onder de aandacht: zo veel mogelijk over water, milieubewust rijstijl, zuinige voertuigen en ook woon-werk per fiets of ov, faciliteiten voor thuiswerken; telefonisch vergaderen en video-conferencing

Speerpunten **Waterschap Rivierland** zijn duurzaam en klimaatbewust waterbeheer door: een klimaatneutraal kantoor, inkoop van duurzame materialen, 100% duurzaam ingekocht in 2010 (resultaat Monitor duurzaam inkopen 2011), duurzaam terreinbeheer, energiebesparingsmaatregelen in het zuiveringsproces, duurzame energie - 100% natuurstroom bij zuiveringen en gemalen.

Vitens wil in 2013 tot de top 10 van de meest duurzame bedrijven van Nederland horen volgens de Dow Jones sustainability index.

Milieudoelstellingen Vitens: Duurzame waterwinning en verminderen en voorkomen van verdroging, het terugdringen van de CO₂-uitstoot door energiereductie en het toepassen van groene energie, het gebruik van hulpstoffen reduceren, minder reisbewegingen, terugdringen en hergebruik afval.

Vitens heeft een certificaat (goud) voor Duurzaam terreinbeheer volgens de eisen uit de Barometer Duurzaam Terreinbeheer van de Stichting Milieukeur en voorkomt op deze manier vervuiling van de bodem en het oppervlaktewater met (chemische) bestrijdingsmiddelen.

Vitens heeft een ISO 14001 gecertificeerd milieumanagementsysteem waarmee zij garandeert continue verbetering van milieuprestaties en voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van milieu.

Evidens hanteert Maatschappelijk verantwoord ondernemen door: bewust om te gaan met grondwateronttrekkingen, waterwinning en natuurbeheer combineren waar mogelijk en voorkomen van verdroging, hergebruik afvalproducten die bij de zuivering vrijkomen (scheiden ijzerslib), zorgen voor schone drinkwaterbronnen. Verder, ondanks de relatief lage CO₂-voetafdruk voor waterwinning wordt geprobeerd om de CO₂ uitstoot te reduceren door efficiëntieverbetering bij installaties en de infrastructuur. Er wordt bewust omgegaan met energieverbruik (gasverbruik 50% verminderd in 10 jaar tijd). Doel is 100% duurzaam inkopen in 2015.

Evidens heeft ook een gecertificeerd milieumanagementsysteem conform de ISO 14001 norm.

Sinds 2010 een derde locatie waar desinfecteren van water met UV-licht die milieuvriendelijker is dan ozon plaats vindt.

Evidens doet mee aan een wetenschappelijk onderzoek naar productie van geschikt zoetwater uit gezuiverd afvalwater van rwzi's.

Het valt op dat de twee waterschappen geen gecertificeerd milieumanagement hebben en de drinkwaterbedrijven wel. Binnen Waternet zijn hier ook verschillen in per bedrijfsonderdeel.

5.2 Verschillen

Er zijn enige verschillen in ambities, soms zijn deze lager en soms hoger dan die van Waternet, voornamelijk als het gaat om de snelheid waarmee de CO₂-reductie, duurzaam inkopen, energiebesparing en duurzame energie behaald kunnen worden.

Verder is van alle vier bedrijven veel meer en concretere informatie beschikbaar op hun websites. Ook zijn er concrete Milieubeleidsplannen en (milieu)jaarverslagen die vaak gedigitaliseerd zijn en toegankelijk voor publiek.

Nog een aantal voorbeelden van informatie die voor publiek beschikbaar is: HHNK zet verschillende communicatiemiddelen om de burgers, gemeenten en ondernemers milieu- en klimaatbewust maken. Voorbeelden die op de website van HHNK zijn genoemd: ontmoedigen van gebruik van toiletdoekjes, net als het gebruik van zinken en koperen dakgoten en antifouling/onderwaterverf. Burgers stimuleren om regenwater te gebruiken in plaats van leidingwater en meer water in de tuin.

Waterschap Rijnland biedt ruimte op haar website aan verschillende maatschappelijke initiatieven van burgers gericht op het beïnvloeden van overheidsbeleid.

Evidens geeft ook waterbesparingtips en “weetjes” over waterverbruik voor burgers op de Internetsite.

5.3 Leerpunten

Mogelijke leerpunten voor Waternet :

- HHNK heeft als verbetermaatregel, duurzaamheid een vast onderdeel gemaakt van het besluitvormingsproces op gelijkwaardige niveau met de financiële aspecten.
- Meer (in cijfers), heldere en toegankelijke informatie over duurzaamheid beschikbaar op Internet.
- Meer informatie over wat mensen zelf kunnen doen aan duurzaamheid in relatie tot water.
- Milieubeleidsplan en (Milieu)jaarverslag geeft een meer compleet en helder beeld over de doelstellingen en behaalde resultaten.

In de afbeelding hieronder een voorbeeld van welke diensten en informatie aan de burgers wordt aangeboden door Cambridge water company, een drinkwaterbedrijf in Groot Brittannië om zo efficiënt mogelijk met water om te gaan.

WATER EFFICIENCY

- Free Water Saving Products
- Buy water saving products
- Why save water
- How much water do you use
- Water calculator
- Water in the home
- Water in the garden
- Grey water
- Rainwater harvesting
- Our strategy
- Need us at an event?

Find answers online

Type your question here

Find Answer

Knowledge base

How do I get a new water main I do not have any water. What should I do?

My water has a rubber/plastic/disinfectant/TCP taste and smell. What should I do?

Am I eligible for a surface water drainage discount?

Is Cambridge Water responsible for the water treatment centre at Cowley Road, Cambridge?

Newsdesk



Cambridge Water delivers strong performance



Cambridge Water is acquired by South Staffordshire Plc



Cambridge Water seeks consumer

More news

Online resources

Our vision for the future

Our five year business plan

Reflections newsletter

Your email address

Sign-up

You are here: [Cambridge Water home](#) > [Water efficiency](#) > [Water in the home](#)

Water in the home

There are lots of easy ways to save water in your home – helping to save money and the environment at the same time.

Being water efficient doesn't mean being unhygienic. It just means being careful about the resources we use and not wasting them.

In fact, by making a few simple changes to your lifestyle - and reducing the water you use - you could save as much as £200 a year. Roughly half of these savings would be from your energy bill, so even if you're not on a water meter you could save around £100 a year.

How to save water in the home:

Bathroom



Turn off the tap

Turn off the tap while you brush your teeth, shave or wash.

This can save up to six litres of water per minute.

Install tap inserts

Cambridge Water is giving away free twin tap inserts that fit inside your tap and are designed to reduce the flow of water, helping you to

save around £44 on your metered water bill. For further details [click here](#)

Repair dripping taps

Fix dripping taps. A dripping tap can waste up to 15 litres of water a day, or almost 5,500 litres per year. Replace worn washers for a quick and cheap way of saving water.

Toilet

Cambridge Water supplies hippos or hogs free to all its customers on request. These are simple devices that reduce the capacity of the toilet cistern, therefore using less water per flush.

To request a free Hippo or Save-a-flush device please [click here](#).

When replacing your toilet, look out for low flush or dual flush models.



Showers and baths

Conventional showers use approximately 45 litres of water, compared to a bath which uses, on average, 80 litres of water.

A power shower can also use up to 80 litres of water.

You can save the amount of water you use in a shower by fitting an aerating showerhead or using a shower timer, both of which are available from our [Save Water Save Money](#) website. Cambridge Water is also offering a number of free showersaving products to its customers. For further details [click here](#).

If you are running a bath, check the temperature as you fill it so that you do not need to add water to correct the temperature at the end.

Kitchen

Dishwasher or washing machines

Wait until you have a full load before switching dishwasher and washing machines on. Click here to access our range of [water efficient appliances](#).

Cooking

- Use the minimum amount of water required when you boil water in saucepans and kettles; that way you'll save energy as well as water
- Wash vegetables and fruit in a bowl rather than under a running tap. The water collected might even be used for watering pot plants

Afbeelding 1: "Water in de home", Cambridge water company (Bron: <http://www.cambridge-water.co.uk/customers/water-efficiency>)

6 Bijdrage integraal KAM-managementsysteem⁵

Kwaliteit, arbo en milieu (KAM) spelen een belangrijke rol in elke bedrijfsvoering. Hier is voldoen aan zowel wettelijke als de eisen, richtlijnen en wensten van de klant, maatschappij en medewerkers van belang.

Een integraal KAM-managementsysteem ingericht naar de (inter)nationale normen voor kwaliteit NEN-ISO 9001, milieu NEN-ISO 14001 en arbo NEN-OHSAS 18001, zou het antwoord kunnen zijn op de vraag hoe op een goede manier invulling gegeven kan worden aan deze eisen en tegelijkertijd de resultaten verbeteren.

Door de inhoudelijke overlap tussen de managementsystemen is dit ook een natuurlijke integratie. Elk systeem vereist namelijk het volgende:

- Het inventariseren van de bedrijfsvoering;
- Het maken van afspraken over processen;
- Het formuleren van beleid en doelstellingen;
- Het beheersen van de systeemdokumentatie;
- Het monitoren van de resultaten;
- Het doorlichten van het systeem.

Er zijn voor en nadelen aan één integraal KAM-managementsysteem t.o.v. drie aparte systemen:

Voordelen

- **Goed inzicht in het totale systeem** (kwaliteit, arbo en milieu aspecten) waardoor het management beter in staat is tijdig bij te sturen. Door een eenduidige structuur en opzet wordt de toegankelijkheid van het systeem voor de medewerkers vergroot waardoor meer inzicht in de organisatie als geheel en begrip is, dus ook meer betrokkenheid.
- **Goede inhoudelijke afstemming** mogelijk door integratie van KAM. Afwegingen maken, prioriteiten stellen en kwaliteit, arbo en milieu op elkaar afstemmen. Hiermee kan voorkomen worden dat een gekozen oplossing voor bijvoorbeeld een arbo of milieu probleem ten koste gaat van de kwaliteitsborging.

⁵ Bronnen:

- *KAM-management in de praktijk*, Gerritsen, R. en Berg, van den O. (2005)
- *Kwaliteitsmanagement*, Pampus, van B. (2010)
- *NEN – ISO 9001:2008, NEN – ISO 14001:2004, NEN – OHSAS 18001:2007*
- *ISO managementmodelsysteem van de toekomst*, artikel KAM nieuwsbrief 1 / 2011

- **Kostenvoordeel** doordat onderwerpen die overeenkomstig zijn tussen de verschillende normen één keer invulling aan wordt gegeven, zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van audits.
- **Goede beheersbaarheid en gebruiksgemak** doordat minder papierwerk nodig is dat voor aparte systemen. Ook op uitvoerend niveau is dit een voordeel, per handeling één werkinstructie waarin zowel kwaliteit als arbo en milieu aspecten in opgenomen zijn.
- **Verantwoordelijkheden** worden duidelijker door het werken met één integraal KAM-managementsysteem. Grenzen tussen verschillende managementsystemen geven vaak onduidelijkheid en er is minder inzichtelijkheid in de informatieoverdracht. De duidelijkheid over: de verantwoordelijkheden, de helderheid van het systeem, de betrokkenheid van de directie en medewerkers en de resultaten van het systeem brengt een pro-actieve houding met zich mee om de kwaliteit van het product te borgen, de milieubelasting te voorkomen en de werkongevallen te voorkomen.
- **Imagoverbetering** in de markt en samenleving. Niet alleen de kwaliteit van het product, maar ook de betrokkenheid van het bedrijf bij de omgeving en samenleving spelen een rol bij de tevredenheid van de klanten en de imago die het bedrijf heeft. Samen met een duidelijke communicatie van het beleid verbetert het imago van het bedrijf omdat derden meer inzicht krijgen in het systeem.

Nadelen:

- In de praktijk blijkt een KAM-systeem niet altijd de gewenste resultaten op te leveren. Een bekend beeld is dat het vaak een bureaucratische papierwerk is die losstaan van de bedrijfsvoering.
- Ook kan een integratie nadelig zijn als één van de systemen, vaak het kwaliteitsmanagement als een kapstok wordt gebruikt en daarmee onvoldoende aandacht wordt gegeven aan de andere systemen.
- Een integraal KAM-managementsysteem is bovendien geen garantie voor continu goede afwegingen tussen alle aandachtsgebieden. Hier is permanent aandacht voor nodig.

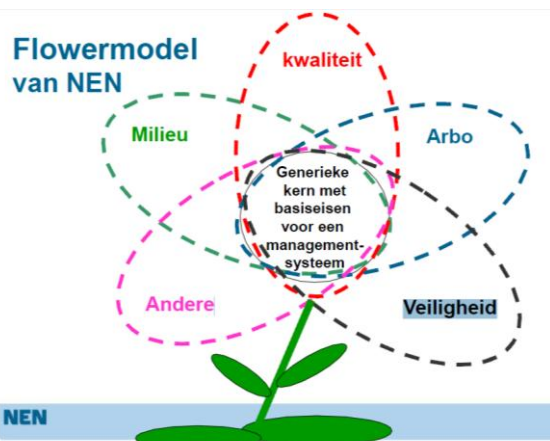
Principes:

Of de doeltreffendheid en het effect van een KAM-managementsysteem in de praktijk ook daadwerkelijk goed uitpakt is afhankelijk van op welke principes dit systeem gebouwd is. Het gaat om de volgende principes:

- duidelijkheid in beleid en doelstellingen
- gedeelde cultuurwaarden
- procesgerichte benadering
- werken volgens het PDCA principe
- duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden
- beknopte en beperkte documentatie
- beheersing van risico's
- continu verbeteren met prestatie indicatoren

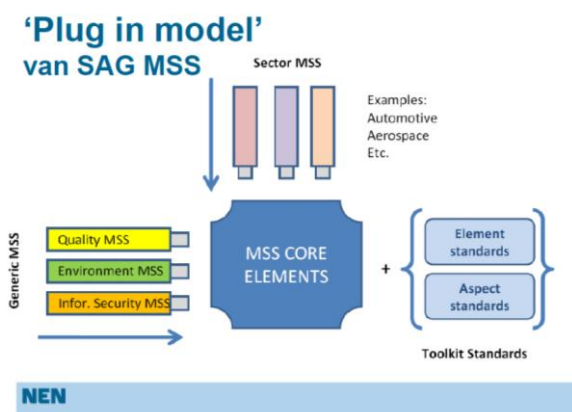
Ontwikkelingen

Belangrijke nationale en internationale organisaties, op het gebied van vormen en managementsystemen zoals de International organization for Standardization stuurt aan op integratie van managementsystemen doordat normsystematiek en structuur steeds beter op elkaar worden aangepast. (figuur 12)



Figuur 12 (Bron: De ontwikkelingen in ISO-managementsystemen, presentatie NEN seminar 13-10-2011)

Actueel op dit moment is de volgende stap naar een eenduidig structuur in de verschillende managementsysteemnormen. Twee commissies zijn hiervoor ingesteld door de Technical Management Board (TMB). Het resultaat is het "Plug-in model" (figuur 13) en de High Level Structure.



Figuur 13 (Bron: De ontwikkelingen in ISO-managementsystemen, presentatie NEN seminar 13-10-2011)

De kernelementen die voor alle managementsysteemnormen identiek zijn worden in een apart document worden vastgelegd. Onderwerp- en sectorspecifieke normen kunnen dan als modules worden ontwikkeld en in de kern worden ingeplugd. De gemeenschappelijke structuur (High Level Structure) en de identieke basiseisen en -terminologie voor de managementsysteemnormen vormen het hart van het plug-in model en daarop kunnen onderwerp- en sectorspecifieke aanvullingen worden gegeven, waarbij ook specifiek aandacht is gegeven aan kennis en beheersing van risico.

Het concept van deze nieuwe aanpak is afgelopen zomer voorgelegd aan alle leden van ISO. Een ruime meerderheid van de ISO-leden heeft hiermee ingestemd. De commentaar dat ingediend is wordt uitgewerkt en naar verwachting in februari 2012 door de TMB van ISO vastgesteld, waarna publicatie volgt.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden als eerste conclusies getrokken op hoofdlijnen, gevolgd door conclusies per deelonderzoeksvraag en aanbevelingen.

Duurzaamheid is één van de kernwaarden van Waternet en is als een speerpunt opgenomen in verschillende strategische plannen.

Sinds de oprichting van Waternet in 2006 zijn op het gebied van duurzaamheid goede resultaten geboekt, maar uit diverse evaluaties blijkt dat doelstellingen niet gehaald worden zoals gepland. Bovendien is er geen goed beeld van de achterliggende oorzaken.

De hoofdvraag van dit onderzoek was: “Waar en hoe kan Waternet verbeteringen aanbrengen om haar kernwaarde Duurzaamheid te verwezenlijken?”, gericht op de interne bedrijfsvoering.

Om hier een antwoord op te kunnen geven zijn de volgende deelonderzoeksvragen behandeld:

1. De werking van de Plan Do Check Act (PDCA) cyclus binnen Waternet wat betreft de duurzaamheidsdoelstellingen.
2. Communicatie m.b.t. duurzaamheid
3. De organisatie van de Milieuzorg
4. Het effect van 2 verschillende bestuurders
5. Duurzaamheid bij vergelijkbare bedrijven

Er is inzicht gegeven in de mogelijke oorzaken die een belemmering vormen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en de mogelijke verbeteringen die ingezet kunnen worden om te komen tot betere resultaten in het verwezenlijken van de kernwaarde duurzaamheid en doelstellingen zoals vastgesteld in “Het draait om water” - Het Watercyclusplan 2010-2011.

7.1 Conclusies

De volgende conclusies kunnen op hoofdlijnen getrokken worden:

- Positieve ontwikkelingen zijn: de samenwerking binnen en buiten de sectoren, betrokkenheid en bewustzijn van de medewerkers, de resultaten van een aantal belangrijke doelstellingen (verregaande zuivering, KRW-programma, gebruik hulpstoffen), de doelstellingen Watercyclusplan zijn beter in beeld, het zicht op milieu wet- en regelgeving.
- Daarnaast zijn er veel zaken die verbeterd moeten worden: het doorlopen van PDCA-cyclus waarbij in alle vier fasen onvolkomenheden zijn te

herkennen, de communicatie zowel intern als naar buiten en integrale aanpak van milieu- en duurzaamheidsaspecten.

Hieronder de belangrijkste bevindingen per deelonderzoeksvraag:

1. Plan Do Check Act (PDCA) cyclus

- Er is een onvoldoende helder beeld over duurzaamheid, afwegingskader en regie binnen de organisatie. Er is behoefte vanuit de sectoren aan een betere aansluiting en interactie met Strategisch Centrum. De werkgroep Duurzaam Doorgaan met een vertegenwoordiger van elke sector, is vrijwel onbekend binnen de organisatie. Binnen de werkgroep zelf wordt de rol als te vrijblijvend en onduidelijk gezien.
- Er zijn een aantal doelstellingen waarover men nadrukkelijk tevreden is, zoals Verregaande zuivering afvalwater, duurzaam gebruik hulpstoffen en het KRW (KaderRichtlijnWater) programma. Er zijn ook verbetermogelijkheden t.a.v. van LCA (Life Cyclus Analyses) methode als het gaat om toepassen bij duurzaam bouwen en assetmanagement. Daarnaast is een meer integrale aanpak van afvalstromenregistratie en – verwerking wenselijk.
- De doelstellingen zijn niet of onvoldoende SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). De verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk. Er is behoefte aan een vertaling van de doelstellingen naar een concretere bijdrage (in getallen).
- In de uitvoering zijn er in principe voldoende middelen (kennis, capaciteit, geld) beschikbaar. Bij de sector Onderzoek & Projecten kan dit soms wel een knelpunt vormen.
- Een positief beeld als het gaat om samenwerking binnen en buiten de sectoren. Er is behoefte aan een betere structuur en heldere afspraken over gezamenlijke doelen waarmee de samenwerking resultaatgericht wordt.
- Er is een positieve ontwikkeling als het gaat om de betrokkenheid en bewustzijn van de medewerkers. Toch zegt in de METEO maar 46% dat Waternet op dit moment een duurzaam bedrijf te noemen is. In dit onderzoek is het beeld van de METEO bevestigd, men voelt zich zeer betrokken als het gaat om duurzaamheid en wil graag hier een bijdrage aan leveren, maar is ook kritisch en wil verbeteringen inbrengen.
- Monitoring en rapportage zijn niet structureel. Het is ook onduidelijkheid wat, hoe en door wie monitoring. Veel doelstellingen zijn in alle

organisatielagen niet bekend en de bijdrage van elke sector is niet goed meetbaar. Hier is een verbetering merkbaar als het gaat om het Watercyclusplan.

- De financiële besparingen van de tot nu toe gehaalde duurzaamheidsdoelstellingen zijn niet duidelijk (behalve als het gaat om besparingen door gerelateerde organisatorische veranderingen).
- (Bij)sturing (act fase) vindt niet structureel plaats. Er is geen balans tussen People, Planet en Profit, de nadruk ligt voornamelijk op Profit. Naast de knelpunten in de plan, do en check fase speelt het verlies van aandacht hier ook een rol. Van de in 2009 ingezette verlegging van het accent van top down sturing naar meer input en ruimte vanuit de organisatie en bijdrage van de individuele medewerker is weinig gemerkt organisatiebreed.

2. Communicatie m.b.t. duurzaamheid

- Naast de behoefte organisatiebreed aan heldere doelstellingen en een duidelijke vertaling naar de sectoren, is er een duidelijke behoefte aan meer communicatie hierover en dan niet alleen de plannen, maar ook de behaalde en niet behaalde resultaten. De inzichtelijkheid m.b.t. tactisch en operationeel niveau ontbreekt.
Een goede communicatie wordt als een heel belangrijk aspect gezien om het bewustzijn van mensen te vergroten en te prikkelen tot nadenken over duurzaamheid.
Er is meer aandacht nodig voor duurzaamheid, behoefte aan meer stimulans en uitnodigende structuur en een duidelijke lijn van het management.
- Informatie met betrekking tot duurzaamheid voor derden is beschikbaar op de Internet site van Waternet, maar summier en niet makkelijk toegankelijk. In vergelijking met andere waterbedrijven loopt Waternet hier erg achter. Bovendien is meer aandacht voor nodig voor de uitvoeringswet Verdrag van Aarhus welke sinds 2005 in werking is getreden. Het verdrag gaat over het recht van het publiek op toegang tot milieu-informatie, inspraak in de besluitvorming.
Ook is er weinig informatie beschikbaar over wat de klant (burger/bedrijven) zelf kan doen aan duurzaamheid bijvoorbeeld m.b.t. water gebruik.

3. Milieuzorg

Wet en regelgeving

- Uit de interviews blijkt dat milieu wet- en regelgeving goed in beeld en er vindt voldoende toezicht op de naleving plaats. De ontwikkelingen van milieu wet- en regelgeving zijn ook goed in beeld, maar er is geen voorbereidingsplan en de kennis van de ontwikkelingen is beperkt tot een enkeling, wat een risico vormt bij uitstroom.
- Er is onvoldoende inzicht in de kostenaspect van milieu-overtredingen.

Organisatie Milieuzorg

- Op dit moment wordt aan de milieuzorg op verschillende manieren invulling gegeven binnen Waternet. De sector Drinkwater (DW) en de afdeling Zuiveringsbeheer (ZB) van de sector Afvalwater (AW) hebben ieder een eigen gecertificeerd Kwaliteit-, Arbo- en Milieu-(KAM) managementsysteem, ingericht naar de internationale normen ISO 9001 (kwaliteit), ISO14001 (milieu) en OHSAS (18001) en de overige sectoren hebben dat niet.
Dit kan voor knelpunten zorgen bij de gecertificeerde onderdelen, omdat alle (ondersteunende) processen die buiten DW en ZB/AW vallen in relatie tot deze wel aan dezelfde normen moeten voldoen.
Bovendien stelt een recente wijziging in de Drinkwaterwet een gecertificeerd Kwaliteitsmanagementsysteem ingericht naar de ISO 9001 wettelijk verplicht vanaf 1-1-2012 voor de Drinkwater primaire en ondersteunende processen.
- Op dit moment is er nog geen sprake van een integrale aanpak, maar meer van aparte bedrijven binnen Waternet. Uit de interviews blijkt dat er een duidelijke behoefte is aan een Waternetbreed Milieuzorgsysteem waaronder een milieuaspectenregister en milieucoördinatie.
- Ook wordt door de meerderheid van de geïnterviewden aangegeven dat één Milieubeleidsplan Waternet, waarin de doelstellingen uit het Watercyclusplan vertaald zijn, positief kan bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

4. Het effect van 2 verschillende bestuurders

De verschillen in visies en ambities bij de twee bestuurders van Waternet, het AGV en de gemeente Amsterdam, hebben ook invloed op de duurzaamheidsdoelstellingen van Waternet. Zoals nu in de tijd van bezuinigingen heeft dit ook zijn weerklink op Waternet en kan dit ten koste gaan van duurzaamheid. Men vindt echter dat dit niet echt een knelpunt is het behalen van de doelstellingen van Waternet.

Als er eventueel knelpunten ontstaan, zijn die toch op financieel gebied. De watercyclus wordt niet als geheel gefinancierd, wat de gedachte hierachter in de weg kan staan en schotten tussen de sectoren kan vormen.

5. Duurzaamheid bij vergelijkbare bedrijven

Op basis van openbaar beschikbare informatie bij een aantal vergelijkbare (water)bedrijven, zoals HHNK (Hoogheemraadschap Noordhollands Noorderkwartier), Waterschap Rivierenland en de drinkwaterbedrijven Vitens en Evidens, kan gezegd worden dat er veel overeenkomsten zijn als het gaat om de duurzaamheidsthema's en waar men op dit moment staat.

Wat betreft de ambities, zijn deze soms hoger en soms lager dan die van Waternet.

Mogelijke leerpunten voor Waternet :

- HHNK heeft als verbetermaatregel, duurzaamheid een vast onderdeel gemaakt van het besluitvormingsproces op gelijkwaardige niveau met de financiële aspecten (balans tussen People Planet Profit).
- Meer (in cijfers), heldere en toegankelijke informatie over duurzaamheid beschikbaar op de website.
- Meer informatie over wat de klant (burger, bedrijf) zelf kan doen om duurzaam om te gaan met water.

7.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen moeten gezien worden als een totaal pakket aan verbeteringen die in relatie staan tot elkaar (elkaar beïnvloeden) en als zodanig het meest bij kunnen dragen aan het wegnemen van de knelpunten zoals die hierboven in paragraaf 7.1 zijn beschreven. De aanbevelingen zijn gericht op de volgende onderwerpen:

- 1) Helder beeld en kaders
- 2) Aansluiting tussen strategische, tactische en operationele plannen
- 3) Balans tussen People Planet Profit (PPP)
- 4) Milieuzorg en PDCA-cyclus
- 5) Communicatie in- en extern

De criteria op basis waarvan de aanbevelingen zijn gedaan zijn de impact op de duurzaamheidsresultaten (hoog, gemiddeld, laag), de kosten (hoog, middel hoog, laag) en tijd die mee gemoeid is (kort, gemiddeld, lang).

1) Helder beeld en kaders

Om ervoor te zorgen dat er invulling wordt gegeven aan de duurzaamheidsdoelstellingen Waternetbreed is ten eerste een meer helder beeld over duurzaamheid en kaders nodig. Daarnaast is het opstellen van

duurzaamheidscriteria nodig die Waternetbreed toepasbaar zijn en waarop getoetst kan worden.

2) Aansluiting tussen strategische, tactische en operationele plannen

- Het is wenselijk dat Strategisch Centrum meer en structurele aansluiting zoekt met de sectoren m.b.t. strategische doelstellingen.
- Er dient een concrete vertaling plaats te vinden naar tactisch en operationeel niveau. Commitment van de directie over de bijdrage van elke sector is hiervoor noodzakelijk.
- Structurele opname van milieu/duurzaamheid aspecten in (ontwerpfase) projecten.
- Bij de aansluiting met de sectoren en vertaling van de doelstellingen wordt aanbevolen om een KAM-adviseur (KAM-team) als verbindende factor in te zetten. Daarnaast kan de KAM-adviseur zorgen voor de boring van de structurele opname van milieu/duurzaamheid in projecten.
- Één Milieujaarplan (2013) voor heel Waternet en één Milieujaarverslag.

3) Balans tussen People Planet Profit (PPP)

Om een betere balans te vinden tussen de drie P's zou het belang van de duurzaamheid aspecten, naast de financiële aspecten, een vast onderdeel moeten maken van de besluitvormingsproces op directie- en MT-niveau. Er wordt voorgesteld om deze aanbeveling door Strategisch Centrum verder te concretiseren.

4) Milieuzorg en PDCA-cyclus

Opzetten van een integraal Kwaliteit-, Arbo- en Milieu (KAM) managementsysteem Waternet breed, ingericht volgens de internationale normen ISO 9001 (kwaliteit), ISO 14001 (milieu) en OHSAS 18001 en gecertificeerd.

Doel:

- De Watercyclus vereist, zoals in de missie van Waternet staat, een integrale aanpak. Een integraal KAM-managementsysteem is een middel om te zorgen dat de PDCA-cyclus gesloten wordt, niet alleen voor duurzaamheid, maar ook breder. De kern van dit systeem is namelijk een structurele en systematische aanpak van kwaliteit, arbo en milieu gericht op continu verbeteren.
- Daarnaast kunnen efficiency voordelen uitgehaald worden door een beter zicht op wat gezamenlijk aangepakt kan worden en kan de prioriteit beter vastgesteld worden.
- Een integraal KAM-managementsysteem is ook een prima communicatie instrument zowel intern als naar buiten. Het draagt positief bij aan de imago van Waternet als watercyclus bedrijf.

5) Communicatie

Interne communicatie

- Meer informatie over duurzaamheid beschikbaar stellen en toegankelijk maken zowel over de behaalde als de niet behaalde resultaten. Dit kan bijvoorbeeld door duurzaamheid op het Intranet een eigen plek te geven waar ook ruimte is voor vragen en suggesties m.b.t. duurzaamheid, nieuwsflits (werkgroep Duurzaam Doorgaan).
- Themabijeenkomsten voor de medewerkers organiseren;
- Duurzaamheid een vast onderdeel maken van de werkoverleggen waarin ook de specifieke bijdrage van de team/afdeling besproken wordt. Het is belangrijk dat hiervoor eerst vertaling plaats heeft gevonden naar tactisch en operationeel niveau, zoals bij punt 2 van de aanbevelingen is voorgesteld.

Communicatie naar buiten

- Andere “water”bedrijven hebben duurzaamheid ook hoog in het vaandel. Wil Waternet zich hier meer in onderscheiden en vooruitstrevend blijven, dan moet Waternet meer uitdragen wat tot nu toe op het gebied van duurzaamheid bereikt is door de watercyclus, concreet en in cijfers.
- Niet alleen strategische plannen beschikbaar stellen, maar meer en concrete informatie over de duurzaamheidsdoelstellingen en de tot nu toe behaalde resultaten zichtbaar maken (rekening houdend met het Verdrag van Aarhus).
- Waternet zou meer informatie beschikbaar moeten stellen aan de klant (burger/bedrijven) over wat de klant zelf kan doen aan duurzaamheid in relatie tot water.
Een aantal voorbeelden: water ver- en gebruik, meer ruimte voor water, het effect van wegwerpdoekjes die door de toilet gespoeld worden, het effect van zinken en koperen dakgoten.
- Mede naar voorbeeld van andere waterbedrijven is een Milieujaarplan en Milieujaarverslag een prima communicatiemiddel zowel intern als extern.

Keuze aanbevelingen

Alle aanbevelingen hebben een hoge of een gemiddeld hoge impact op het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Dit wil zeggen dat met het nemen van de aanbevolen verbetermaatregelen de knelpunten, zoals die in de conclusies zijn beschreven, voor een heel groot deel weggenomen kunnen worden.

De aanbevelingen gericht op communicatie naar buiten hebben niet direct invloed op het behalen van de doelstellingen, maar wel op het versterken van de imago van Waternet als een Watercyclusbedrijf waar duurzaamheid een kernwaarde is. Daarnaast draagt Waternet hiermee bij aan het vergroten van de bewustzijn van het publiek (burgers, bedrijven).

Op 1 aanbeveling na, het opzetten van een gecertificeerd Integraal KAM-managementsysteem, zijn de kosten ingeschat op laag of zelfs geen kosten. De activiteiten passen binnen de huidige werkpakket.

Om een concreter beeld van een Waternetbreed gecertificeerde KAM-managementsysteem kunnen de huidige kosten van certificering van de sector Drinkwater gebruikt worden, circa 10.000 euro per jaar.

Op basis hiervan kunnen de kosten voor Waternet als geheel geschat worden op maximaal het bovenstaand bedrag x 6 sectoren ingeschat worden, dus niet meer dan gemiddeld 60.000 per jaar. Tegenover de kosten staan de beoogde verbeteringen, waaronder efficiency die met een Waternetbreed KAM-managementsysteem behaald kunnen worden.

De tijd die nodig is om aan de aanbevolen verbetermaatregelen invulling te geven is gemiddeld, maar blijft een grove schatting. De doorlooptijd is afhankelijk van hoeveel uren ingezet kunnen worden door de betrokken personen.

Een mogelijke aanpak en tijdsplan voor de uitvoering van de aanbevelingen is te zien in bijlage 4.

8 Referenties

Interne (beleids)stukken:

- Duurzaam doorgaan – Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de watercyclus 2007-2010
- Duurzaam doorgaan – Tussenevaluatie 29-4-2009
- Warmlopen voor klimaatverandering - Klimaatactieplan Waternet 2008
- Tussenevaluatie klimaatactieplan 2009
- Meerjarenplan Waternet 2008-2011
- Update meerjarenplan Waternet 2008-2011
- Jaarplan Waternet 2010
- Jaarplan Waternet 2011
- Sectorjaarplannen 2010
- Sectorjaarplannen 2011
- METEO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) 2007 en 2010
- Breed Water - plan gemeentelijke watertaken 2010-2015
- Het draait om water - Watercyclusplan 2010-2015
- Werken aan water in en met de omgeving - Waterbeheerplan Waterschap Amstel, Gooi en Vecht 2010-2015
- Drinkwaterplan Waternet 2010-2015

Externe beleidsstukken:

- “Amsterdam Waterbestendig”, publicatie gemeente Amsterdam
- “Amsterdam duurzaam aan de top”, Milieubeleidsplan gemeente Amsterdam 2007-2010
- “Klimaat en Waterschappen”, voorbeeldenboek klimaatactiviteiten Waterschappen
- “De weg naar de toekomst” Milieu- en klimaatbeleid 2009-2102 Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Jaarverslag 2010, Evidens

Vakliteratuur Kwaliteit-, Arbo-, Milieu-management:

- Gerritsen, R. en Berg, van den O. (2005) KAM-management in de praktijk, Kluwer
- Pampus, van B. (2010) Kwaliteitsmanagement, Boom onderwijs
- NEN – ISO 9001:2008, Kwaliteitsmanagementsystemen - Eisen
- NEN – ISO 14001:2004, Milieumanagementsystemen - Eisen met richtlijnen voor gebruik
- NEN - OHSAS 18001:2007, Arbomanagementsystemen - Eisen
- KAM nieuwsbrief 1 / 2011, ISO-managementsysteemmodel van de toekomst, hoofdartikel
- De ontwikkelingen in ISO-managementsystemen, presentatie NEN seminar Nieuwe kijk op interne auditing d.d. 13-10-2011

Websites:

- <http://www.nen.nl/web/Normshop/Identieke-structuur-en-kerneisen-managementsysteemnormen.htm> (bezocht op 10-9-2011)
- <http://www.tqc-net.nl/nieuws.asp?nieuws=371> (bezocht op 10-9-2011)
- <http://www.kampagina.nl/> (bezocht op 18-6-2011)
- <http://www.pdcacyclus.nl/> (bezocht op 19-6-2011)
- <http://www.cambridge-water.co.uk> (bezocht op 3-9-2011)
- <http://www.waterschaprivierenland.nl> (bezocht op 3-9-2011)
- <http://www.evides.nl/> (bezocht op 3-9-2011)

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht doelstellingen Duurzaam Doorgaan

Bijlage 2: Overzicht interviewvragen

Bijlage 3: Overzicht geïnterviewden

Bijlage 4: Tijdspad aanbevelingen

Bijlage 1. Overzicht doelstellingen Duurzaam Doorgaan

Duurzaam doorgaan – Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de watercyclus 2007-2010		Duurzaam doorgaan - Tussenevaluatie 29-4-2009	
Onderdeel	Doelstelling	Bereikt	Oorzaak vermeld?
Proces MVO	MVO "in de genen" van de organisatie verankerd	Nee	Ja
Sturing	Management dashboard MVO geïntegreerd in DT dashboard	Deels	Nee
Bedrijfsvoering	Duurzaamheidsacties verankerd in KAM-processen: 50% in 2007-2008 100% in 2009 Certificering ISO 9001 en 14001 en OHSAS 18001 in 2010	Nee	Nee
Bedrijfsvoering	Ontwikkelen duurzaam denken en handelen medewerkers: 1. Opgenomen in MOP en PVE in 2007-2008 2. Medewerkers handelen bewust duurzaam (Meteo: 50% in 2009 en 90% in 2010)	1. MOP en PVE: niet specifiek opgenomen 2. Resultaat niet uit de Meteo te halen	Ja
Bedrijfsvoering	Mobiliteitsbeheer 1. 50% volgens criteria SenterNovem geïmplementeerd 2007-2008 2. Bijdrage aan klimaatneutraal volgens mobiliteitsplan 2009-2010	Niet opgenomen in de evaluatie: wordt verwezen naar het Mobiliteitsplan; onduidelijk of de doelstelling zoals beschreven behaald is.	Niet opgenomen in de evaluatie
Bedrijfsvoering	Duurzaamheidsaspect van interne klantgerichtheid	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet opgenomen in de evaluatie
Bedrijfsvoering	Stroomlijning interne regelgeving	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet opgenomen in de evaluatie
Strategische watercyclus-onderwerpen	12 strategische watercyclusunderwerpen	Niet opgenomen in de evaluatie	Ja (concept is verlaten)
Inrichting van het fysieke systeem	Ontwikkelen van de duurzame watercyclus: 1. Onderzoek Bloemendalerpoler/IJburg gereed in 2007-2008 2. Implementatie resultaten in 2009 3. Voorbereiding/ inrichting pilots in 2010	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet opgenomen in de evaluatie
Inrichting van het fysieke systeem	Vergaande zuivering afvalwater: 1. Maatregelkeuze rwzi's voor KRW gereed	De actie is opgepakt; Niet	Niet opgenomen in

	in 2007-2008 2. Implementatie van maatregelen op basis van KRW	opgenomen in de evaluatie of de actie zoals beschreven is uitgevoerd.	de evaluatie
Inrichting van het fysieke systeem	KRW en WB21 programma : 1. Maatregelen programma + start integratie in 2007-2008 2. Integratie KRW/WB21 en uitvoering programma in 2009-2010	De actie is opgepakt; Niet opgenomen in de evaluatie of de actie zoals beschreven is uitgevoerd.	Niet opgenomen in de evaluatie
Inrichting van het fysieke systeem	Beperken energiegebruik in de waterketen: 1. Energiezuinige nieuwe inrichting volgens huidig beleid in 2007- 2008 2. Implementatie maatregelen uit het klimaatbeleidsplan in 2009 en 50% reductie broeikasgassen in 2010 (t.o.v. 1990)	50% reductie broeikasgassen in 2010 is behaald. Voornamelijk behaald door groene stroom. Bijdrage andere acties zoals in het actieprogramma vermeld, is niet opgenomen in evaluaties.	Ja: verwijzing naar het Klimaatactieplan Waternet
Inrichting van het fysieke systeem	Duurzaam gebruik grond en hulpstoffen in zuiveringsprocessen AW en DW: 1. Lopend hulpstoffenbeleid toepassen 2. Integrale analyse gebruik van grond/hulpstoffen in 2009 en aanpassing processen in 2010	DW: ja "opgepakt" AW: niet vermeld Niet opgenomen in de evaluatie of de actie zoals beschreven is uitgevoerd.	Niet vermeld in de evaluatie
Inrichting van het fysieke systeem	Duurzaam bouwen (Dubo): 1. Dubo-beleid Waternet vastgesteld in 2007-2008 2. Dubo-beleid toegepast bij alle Waternet realisatieprojecten in 2009-2010	Niet opgenomen in de evaluatie (Wel een project vermeld waar duurzaam bouwen toegepast is)	Niet vermeld in de evaluatie
Inrichting van het fysieke systeem	Toekomstgericht ontwerpen: 1. Onderzoek naar mogelijkheden en criteria in 2007-2008. 2. Toepassing onderzoeksresultaten en indien nodig aanbevelingen formaliseren in 2009-2010.	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet vermeld in de evaluatie
Inrichting van het fysieke systeem	LCA voor grotere investeringen 1. Inrichten LCA afwegingsmethodiek in 2007-2008 2. Zonodig uitbreiden naar alle projecten in 2009 en toepassen in 2010	Ja: voor grootschalige werken Nee: voor duurzaamheids afwegingen bij niet grootschalige werken, daadwerkelijke implementatie van	Ja

		duurzaamheid in werk processen	
Inrichting van het fysieke systeem	Duurzaam peilbeheer: Duurzame keuzes in peil-besluiten en watergebiedsplannen opgenomen	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet opgenomen in de evaluatie
Beheer van het fysieke systeem	Afzet van bagger: 1. Afzet conform meerjaren baggerprogramma in 2007-2008 2. Waternet breed onderzoek naar hergebruik reststoffen 2009-2010	Ja: WS werkt aan het baggerprogramma; of de doelstelling zoals beschreven behaald is, is niet opgenomen in de evaluatie	n.v.t.
Beheer van het fysieke systeem	Corrosie in de watercyclus 1. Studie kwaliteits effecten door corrosie drinkwaterleidingen in 2007-2008 2. Verbreden corrosiestudie naar de hele waterketen in 2009 Implementatie maatregelen in 2010	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet opgenomen in de evaluatie
Beheer van het fysieke systeem	Duurzaam terreinbeheer Waternet	DW: "uitgerold" AW: vergelijkbaar met DW Waternetbreed: Nee	Niet opgenomen in de evaluatie
Relaties met de omgeving van Waternet	- Werkelijke waarde van (ruimte voor) water doorberekenen; - Volledige doorberekening van milieukosten; 1. Verkennen wat uit MKBA's beschikbaar is in 2007-2008 2. Verkenning in 2009. Zonodig agendering in landelijke discussie in 2010	Niet opgenomen in de evaluatie	Niet opgenomen in de evaluatie
Relaties met de omgeving van Waternet	Bewustwording van de duurzame watercyclus door klanten, partners en publiek 1. 0-meting en plan van aanpak communicatie en Voorlichting bij belastingheffing in 2007-2008 2. Inrichting bewustwordingscampagne (incl. kostenaspect) in 2009; Uitdragen duurzame watercyclus in 2010	Nee (niet zoals beschreven uitgevoerd)	Niet opgenomen in de evaluatie

Bijlage 2. Overzicht interviewvragen

Inleiding bij de interviews

Doelstelling onderzoek:

Duurzaamheid is een speerpunt van verschillende strategische plannen die sinds de oprichting van Waternet zijn geschreven.

Veel is hier ook in de afgelopen 5 jaren bereikt, maar uit diverse evaluaties blijkt dat niet alle duurzaamheidsdoelstellingen gehaald zijn zoals gepland. Uit de evaluaties blijkt ook dat vaak niet exact kan worden vastgesteld in hoeverre de doelstellingen gehaald zijn. De oorzaken hiervan zijn echter niet altijd duidelijk en/of niet vermeld in de betreffende evaluaties.

Waternet wil in de komende jaren nog betere resultaten halen en duurzamer worden. Om dit te bereiken wil de directie inzicht verkrijgen in de eventuele knelpunten die mogelijk een rol spelen in het halen van de duurzaamheidsdoelstellingen en de oorzaken hiervan, alsmede aanbevelingen krijgen over hoe deze aangepakt kunnen worden.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Op welke fronten en hoe kunnen verbeteringen worden ingebracht om de kernwaarde Duurzaamheid te verwezenlijken?

Naast een deskonderzoek worden in verschillende organisatielagen interviews gehouden (directie, MT-sectoren, teamleiders, medewerkers) gericht op de Plan Do Check Act- cyclus (dat wat betreft duurzaamheidsdoelstellingen).

Interviewvragen:

Als eerste worden een aantal algemene vragen gesteld over de verankering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de organisatie, de milieuzorg en de borging van wet- en regelgeving binnen de sectoren.

Vervolgens worden vragen gesteld die specifiek zijn voor bepaalde duurzaamheidsdoelstellingen. Een deel van de interviewvragen hebben betrekking op duurzaamheidsdoelstellingen uit het strategisch plan "Duurzaam doorgaan - Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de Watercyclus 2007-2010":

fase 1: 2007-2008 lopende MVO ontwikkelingen versterken en voor samenhang zorgen.

Tussenevaluatie fase 1 (april 2009): Voortgang en bijsturing voor de 2e fase.

fase 2: 2009 Nieuwe initiatieven ontwikkelen.

fase 3: 2010 Volledige realisatie MVO resulterend in vorm van certificatie.

De 1e fase is begin 2009 geëvalueerd, rapport: "Duurzaam doorgaan - Tussenevaluatie 29 april 2009" waarin de voortgang en voorstellen voor verbetering/bijsturing zijn gedaan. Als we dan kijken of de PDCA-cyclus goed is afgesloten komen de volgende knelpunten naar voren:

- in deze evaluatie zijn alleen de doelstellingen meegenomen die niet in andere plannen zijn opgenomen. Er wordt dan in het algemeen verwezen naar: het Klimaatactieplan, project Assetmanagement, Mobiliteitsplan, sectorjaarplannen, maar het is niet duidelijk welke doelstelling in welk plan is opgenomen. De doelstellingen zijn ook niet één op één terug te vinden in één van deze plannen.
- over de doelstellingen die niet gehaald zijn is/zijn de mogelijke oorzaken soms vermeld, maar dat is niet altijd het geval.
- er zijn aanbevelingen gedaan over mogelijke verbeteringen, maar aangezien de tussenevaluatie

alleen gaat over een deel van de doelstellingen, de voortgang niet altijd duidelijk te achterhalen is en de oorzaken niet altijd duidelijk zijn, kan het zijn dat als dit duidelijk wordt andere en/of meer verbeteringen mogelijk zijn.

Een andere deel van de interviewvragen hebben betrekking op de Klimaatactieplan en de aansluiting / monitoring hiervan binnen de sectoren. Vergelijkbare knelpunten komen hier ook naar voren uit de evaluatie "Stand van zaken acties uit klimaatactieplan 23 juni 2009". Ook zijn er een aantal vragen over de bijdrage van elke sector aan de duurzaamheidsdoelstellingen zoals opgenomen in "Het draait om water - Watercyclusplan 2010 - 2015 Waternet.

Interviewvragen, deel A

Interviewer/notulist :	
Nummer	Vragen algemeen
	Antwoorden: ja, nee, weet niet, toelichting
	Naam geïnterviewde: Sector/functie:
A	<i>Proces Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Doelstelling: Verankering MVO in de organisatie</i>
1	In 2009 was de doelstelling MVO "in de genen" van de organisatie niet gehaald (Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan). Wordt er naar jou mening sinds 2009 voldoende hier aan gedaan om het te verbeteren? Indien nee: welke redenen en hoe kan volgens jou hier aan verbeterd worden?
2	Heeft de werkgroep Duurzaam doorgaan (met vertegenwoordigers uit de sectoren en coördinatie door Strategisch centrum) de implementatie en uitvoering van de doelstellingen begeleid en gemonitord? Geef een korte toelichting.
3	Tot 2009 is de sturing op de duurzaamheidsdoelstellingen van top- down naar bottom-up veranderd in de verwachting dat hiermee betere resultaten bereikt zullen worden. Heeft dit de gewenste resultaten opgeleverd?
4	Wordt er volgens jou voldoende samengewerkt waar dat mogelijk en nodig is? Indien nee: hoe kunnen mensen volgens jou gemotiveerd worden om beter samen te werken?
5	Zijn er volgens jou voldoende mogelijkheden om verbetervoorstellen in te dienen? Wordt dit voldoende gecommuniceerd met alle medewerkers van Waternet?
6	Zou volgens jou meer/beter gecommuniceerd moeten worden met alle medewerkers van Waternet over de behaalde/ niet behaalde resultaten op het gebied van duurzaamheid?
7	Zou het opnemen van de bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstelling in het PBV een positief effect hebben op de verankering van MVO in de organisatie?
8	Zou één Milieubeleidsplan Waternet waarin de strategische duurzaamheidsdoelstellingen uit het Watercyclusplan 2010-2015 vertaald zijn naar acties voor de periode 2010-2015 helpen bij het behalen van de doelstellingen. (Indien nee: Toelichting)

Interviewvragen, deel B en C

Interviewer/notulist :	
Nummer	Vragen algemeen
	Antwoorden: ja, nee, weet niet, toelichting
	Naam geïnterviewde:
	Sector/functie:
B	Wet- en regelgeving
1	Is het binnen je sector/afdeling/team bekend welke milieu wet- en regelgeving van toepassing is?
2	Indien ja, is dit (duidelijk) beschreven?
3	Loopt Waternet/sector/afdeling een risico dat er hier niet aan voldaan wordt?
4	Wordt er voldoende op toegezien dat we ook voldoen aan de wet- en regelgeving?
5	Als er milieuovertredingen zijn, is het duidelijk welke kosten deze overtredingen met zich meegebracht hebben?
6	Zijn de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving goed in beeld?
7	Is Waternet/jouw sector/afdeling/team hier voldoende op voorbereid?
8	Indien nee, wat is hier de reden van? (Toelichting: in welke fase van de PDCA)
C	Milieuzorg
1	Zou een Waternetbrede Milieuzorgsysteem een positieve bijdrage leveren aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen? Indien ja: toelichting PDCA; Indien nee: reden?
2	Zou een Waternet brede Milieuaspecten register helpen om een compleet en eenduidig beeld te verkrijgen waar in de organisatie/processen het duurzaamheidsaspect een rol speelt?
3	Zou volgens jou een Waternet brede centrale milieucoördinatie een positieve bijdrage leveren aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?

Interviewvragen, deel D en E

Interviewer/notulist :	
Nummer	Vragen Waternet Antwoorden: ja, nee, weet niet; toelichtingen op apart blad) Naam geïnterviewde: functie/sector:
D	<i>Vragen doelstellingen waarvan de voortgang niet opgenomen is in de Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan april 2009</i>
1	Is het bekend concreet in welk ander plan deze doelstelling is opgenomen? (Keuze: Klimaatactieplan, Asset Management, Mobiliteitsplan, Jaarplan of anders)
2	Is de doelstelling actueel?
3	Indien actueel, is de doelstelling in 2010 gehaald zoals beschreven? Indien niet actueel, reden? (toelichting PDCA). (Laatste vraag als de doelstelling niet actueel of gehaald is, anders door met vragen 4, 5, 6 en 7).
4	Indien de doelstelling niet gehaald is zijn de oorzaken van het niet halen onderzocht/bekend? (toelichting PDCA)
5	Zijn er verbetermaatregelen genomen? (Toelichting in welke fase van de PDCA zijn verbeteringen ingebracht)
6	Hebben de verbetermaatregelen een positief effect gehad op de resultaten?
7	Is de doelstelling bijgesteld? (Indien ja, toelichting in welke fase van de PDCA heeft de bijstelling plaats gevonden)
8	Wordt de voortgang op dit moment gemonitord/geëvalueerd?
E	<i>Vragen doelstellingen die niet of gedeeltelijk gehaald zijn en wel opgenomen zijn in de Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan april 2009 en de oorzaken niet vermeld zijn.</i>
1	Is het duidelijk wat er met de doelstelling na de Tussenevaluatie Duurzaam doorgaan in april 2009 gebeurd is?
2	Is deze doelstelling actueel?
3	Indien actueel, is de doelstelling in 2010 gehaald zoals beschreven? Indien niet actueel, reden? (toelichting PDCA). (Laatste vraag als de doelstelling niet actueel of gehaald is, anders door met vragen 4, 5, 6 en 7).
4	Indien de doelstelling niet gehaald is zijn de oorzaken van het niet halen onderzocht/bekend? (toelichting PDCA)
5	Zijn er verbetermaatregelen genomen? (Toelichting in welke fase van de PDCA zijn verbeteringen ingebracht)
6	Hebben de verbetermaatregelen een positief effect gehad op de resultaten?
7	Is de doelstelling bijgesteld? (Indien ja, toelichting in welke fase van de PDCA heeft de bijstelling plaats gevonden)
8	Wordt de voortgang op dit moment gemonitord/geëvalueerd?

Interviewvragen, deel F en G

F **Vragen m.b.t. doelstellingen Klimaatactieplan**

- 1 Is het duidelijk wat er met de doelstellingen na de evaluatie van het Klimaatactieplan in 2009 is gebeurd? (Indien nee: reden?)
- 2 Zijn alle doelstellingen nog actueel?
- 3 Is het duidelijk hoe de monitoring plaats vindt? (aan wie, door wie, frequentie?)
- 4 Is de bijdrage van elke sector aan de doelstellingen bekend?
- 5 Is de bijdrage van elke sector vertaald binnen de sector?
- 6 Zijn er verantwoordelijken benoemd?
- 7 Is de financiering binnen de sector geregeld?

G **Vragen m.b.t. doelstellingen Watercyclusplan**

- 1 Is de bijdrage van elke sector aan de doelstellingen bekend?
- 2 Is de bijdrage van elke sector vertaald binnen de sector? (PDCA / SMART)
- 3 Zijn er verantwoordelijken benoemd?
- 4 Is de financiering binnen de sector geregeld?
- 5 Is het duidelijk hoe de monitoring plaats vindt? (aan wie, door wie, frequentie?)
- 6 Hebben verschillende bestuurders/opdrachtgevers invloed op de ambitieniveau van de doelstelling?
- 7 Indien ja, zou Waternet voor een hoger, lager of gelijk ambitieniveau kiezen?
- 8 Vormen verschillende ambitieniveaus van bestuurders/opdrachtgevers een knelpunt voor de het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen?

Bijlage 3. Overzicht geïnterviewden

Geïnterviewden onderzoek duurzaamheid "Van visie naar resultaat"		
naam	functie	sector
Robert-Jan v. Hoogstraten ⁶	afdelingshoofd mens & organisatie	MID
Yvonne Nijdam	procesvoeringstechnoloog waterkwaliteit en procesondersteuning (rol: milieucoördinator)	DW
Eddy Yedema	beleidsmedewerker bron & natuurbeheer (rol: milieucoördinator)	DW
Richard Oudhuis	teamleider Beleidsontwikkeling	AW
Lex Lelyveld	afvalstoffencoördinator Zuiveringsbeheer	AW
Eilard Jacobs	strategisch adviseur	SC
Paul Vriend	kwaliteitsadviseur (rol: milieucoördinator ZB)	AW
Anette Ottolini ⁷	sectordirecteur	WS en KM&R
Lilian Berg ⁸	teamleider baggerwerken en drijfvuil	WS
Antoinette Jaegers	afdelingshoofd Onderhoud productiefaciliteiten	DW
Hans Post	afdelingshoofd Infra riolering	AW
Johan Loois	adviseur beleids- en procesevaluatie	WS
Alko Bolding	afdelingshoofd dagelijks onderhoud	WS
Mark Companjen	communicatie	KM&R
Mark van Die	afdelingshoofd juridische zaken	MID
Henk-Jan van Meer	teamleider inkoop	MID
Peter Derks	afdelingshoofd financiën	MID
Andre van den Hoed	afdelingshoofd Zuiveringsbeheer	AW
Peter Piekema	senior adviseur Beleid & Planvorming	AW
Peter Weesendorp	sectordirecteur	MID en O&P
Ger Kool	teamleider Zuiveringsbeheer	AW
Jessica Stoker ⁹	teamleider groen en techniek	WS
Karin Bosklopper	teamleider onderzoek en projecten	O&P
Arno Sierkstra	afdelingshoofd projecten	O&P
Mark Havekes	afdelingshoofd productie	DW
Leon Kors	teamleider productie	DW
Saskia de Haas	sectordirecteur	DW en AW
Henk Tijssens	afdelingshoofd Infra leidingnet	DW
Arne Bosch	teamleider Beleid & Planvorming	DW
Kees v.d. Drift	afdelingshoofd Beleid & Planvorming	DW
Cor Verkerk	teamleider Beleid & Planvorming	AW
Geertjan van Heck	assetmanager Drinkwater Beleid & Planvorming	DW
Theo Janse	Adviseur Operations & Research	O&P

⁶ Geen afspraak kunnen inplannen

⁷ Geen afspraak kunnen inplannen

⁸ Nieuw in dienst, geen interview vragenlijst toegepast

⁹ Geen afspraak kunnen inplannen

Bijlage 4: Tijdspad aanbevelingen (*nog te vormen werkgroep)

Nr.	Aanbevelingen	Planning	regie	Uitvoering	Impact	Tijd
1	Helder beeld en kaders	Dec. '11- jan. '12	SC	Werkgroep DD	hoog	kort
2	Aansluiting strategisch, tactisch en operationeel					
a	Presentatie en toelichting	1 ^e Q 2012	SC	SC	hoog	kort
b	Commitment directie over bijdrage sectoren	1 ^e Q 2012	SC	DT	hoog	kort
c	Vertaling van strategisch naar tactisch	1 ^e Q 2012	SC	Werkgroep per sector	hoog	middel
d	Vertaling van tactisch naar operationeel	2 ^e Q 2012	MT sector	Afdeling/ team	hoog	middel
e	Duurzaamheid structureel in projecten	3 ^e Q 2012	Program. directeur	Project- leiders	hoog	middel
f	Één Milieujaarplan Waternet	3 ^e - 4 ^e Q '12	SC	KAM	middel	middel
3	Duurzaamheid vast onderdeel van besluitvormingsproces	1 ^e Q 2012	SC	DT	hoog	kort
4	Integraal KAM- managementsysteem	1 ^e -4 ^e Q '12	KAM	Werkgroep(en)*	hoog	lang
5a	Communicatie intern					
	Intranet	1 ^e - 2 ^e Q '12	Afd. comm. (KM&R)	Werkgroep comm. Duurzaamheid*	hoog	middel
	Digitale nieuwsflits	1 ^e Q 2012	SC	Werkgroep DD	hoog	middel
	Themabijeenkomsten	1 ^e Q 2012	SC	Werkgroepen DD en comm. Duurzaamheid*	middel	middel
	Werkoverleggen	2 ^e Q 2012	MT's	Afd.hoofd/ teamleider	hoog	middel
5b	Communicatie extern					
	Watercyclus en duurzaamheid	1 ^e Q 2012	SC	Werkgr. comm. Duurzaamheid*	hoog	middel
	Meer informatie over duurzaamheid bij Waternet	1 ^e Q 2012	Afd. comm. (KM&R)	Werkgr. comm. Duurzaamheid*	hoog	middel
	Meer informatie wat de klant zelf kan doen aan duurzaamheid	1 ^e Q 2012	comm. (KM&R)	Werkgr. comm. Duurzaamheid*	middel	middel
	Één Milieujaarverslag	1 ^e Q 2014 (publicatie)	SC	KAM/ werkgroep DD	middel	lang