



Plan van aanpak Klimaatneutraal en Circulair werken

Interventies om verandering op gang te helpen

Auteur(s):

Eleonoor Hintzen
Frederik de Vries

In opdracht van:

Rijkswaterstaat – WV

Plaats, datum:

Rotterdam, 29 oktober 2023

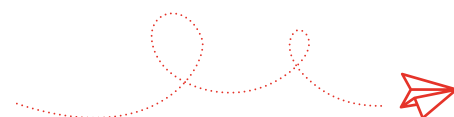
Status:

Eindversie

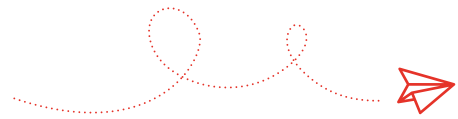
Rebel TransitieManagement bv

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

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com



Inhoudsopgave



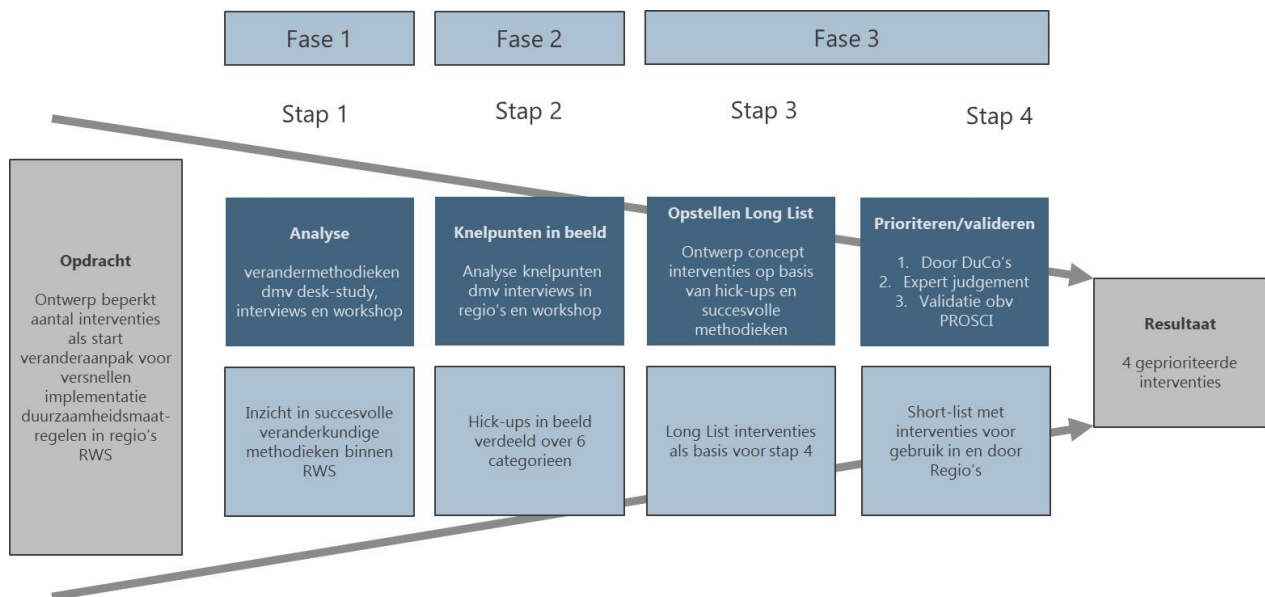
Executive summary	5
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding van de opdracht	7
1.2 De opdracht	8
2. Onze aanpak	8
2.1 Ontwerpend onderzoek via een gefaseerde aanpak	8
2.2 Insteek en Doel	9
2.2.1 Verandering	9
2.2.2 Nadruk op 'productierijpe maatregelen'	10
2.3 Brede betrokkenheid	11
2.3.1 Interviews	11
2.3.2 Extra gesprekken in 2 pilot regio's (WNN en ON)	12
2.3.3 Workshops	12
3. Bevindingen	12
3.1 Algemene bevindingen	13
3.2 Welke acties voor veranderingen zijn kansrijk binnen RWS?	13
3.3 Hick-ups en oplossingsrichtingen in zes categorieën	16
3.3.1 Leiderschap en sturing	16
3.3.2 Praktische ondersteuning	17
3.3.3 Samenwerken	17
3.3.4 Kennisdeling	18
3.3.5 Budget	20
3.3.6 Communicatie	20
4. Van bevindingen naar ontwerp van (een set van) interventies	22
4.1 Conclusies	22
4.1.1 Twee drijvers voor verandering	22
4.1.2 Interventies moeten focussen op twee aspecten uit de Prosci Change Triangle	22
4.1.3 Ook spelen een aantal psychologische factoren mee	24
4.2 Aanbevelingen	24
4.2.1 Stel een set aan maatregelen samen die tezamen het vliegwiel een zwengel geven	24
4.2.2 Vier interventies om te starten	25
4.2.3 Wat nog meer op te pakken	27
4.2.4 Beknopte uitwerking van de geprioriteerde interventies.	28
4.2.5 Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap duurzaamheid	28

4.2.6 Versterken sturingsinformatie	29
4.2.7 Rollen duurzaamheid ondersteuning	29
4.2.8 Aansluiten bij Asset Management 2.0	29
4.2.9 Resultaat	29
5. Vervolgstappen	30
Appendix 1: Longlist Interventies	26
Appendix 2: Eerste grove uitwerking vier interventies tijdens bijeenkomst 26 juni	38

Executive summary

De uitwerking van het uitgangspunt 'Het werk dat we doen, doen we duurzaam' voor Onderhoud, Vervanging en Renovatie en Aanleg heeft vorm gekregen in de brief van Michelle Blom (DG RWS) van 4 augustus 2022. Hierbij is het uitgangspunt dat alle infraprojecten die in 2030 door Rijkswaterstaat worden aanbesteed en uitgevoerd volledig klimaatneutraal en circulair zijn. In haar brief geeft Michelle Blom aan dat er een aantal productierijpe maatregelen gedefinieerd zijn die per onmiddellijk toepasbaar zijn in beheer en onderhoud projecten. Deze productierijpe maatregelen dienen te worden gebruikt als basis voor kwaliteitseisen in de programmering. Ondanks de brief en het toegekende budget blijft het toepassen van de productierijpe maatregelen en meer generiek duurzaamheid in opdrachten achter bij de ambitie.

Aan Rebel is gevraagd om een generiek plan van aanpak (PvA) om klimaatneutraal en circulair te werken te ontwikkelen dat is gebaseerd op gedragswetenschappelijke en veranderkundige kennis. Bij de eerste stap, het desk research, bleek dat er al veel rapporten, handboeken en dergelijke voorhanden zijn. De opdrachtgever herkende dit. In overleg is besloten de opdracht aan te passen en via ontwerpend onderzoek toe te werken naar een beperkt aantal praktische direct toepasbare interventies in plaats van een meer generieke aanpak die waarschijnlijk niet het beoogde effect zou hebben, namelijk dat er sterker klimaatneutraal en circulair (KCI) gewerkt gaat worden.



Als eerst is door middel van desk-study en interviews inzicht verkregen in de manier waarop KCI op dit moment organisatorisch en gedragsmatig ingebed is in de organisatie. Daarnaast is in beeld gebracht welke wijze van verandering binnen Rijkswaterstaat succesvol werkt en wat niet. Als zaken die werken werd onder andere het volgende genoemd: kennis concreet en op praktische en direct toepasbare wijze aanbieden, competitie element toevoegen als versneller, werk via een ketenbenadering, breng mensen met elkaar in contact om hick-ups op te lossen en tot slot het helder van maken van ieders rol en belang om KCI te versnellen.

In de volgende fase is in samenwerking met medewerkers van zowel GPO, PPO, LD als de regio's geanalyseerd wat hick-ups en kansen zijn bij de implementatie van KCI.

Uit de analyse kwamen **zes categorieën om op te sturen**; leiderschap en sturing, praktische ondersteuning, samenwerken, kennisdeling, budget en communicatie. Deze categorieën zijn als uitgangspunt genomen bij het ontwerpen van interventies. Deze zijn samengevat in een longlist van interventies (bijlage 1).

Tijdens een DuCo (duurzaamheid coördinatoren) bijeenkomst zijn interventies geclusterd en is gekomen tot de volgende **vier geprioriteerde interventies**:

1. **Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap** duurzaamheid --> met als doel het leiderschap op KCI te versterken
2. **Versterken van sturingsinformatie** --> met als doel dat betrokkenen beter inzicht te krijgen in de status van KCI en het leiderschap te faciliteren bij het managen en sturen van KCI, mede door het inrichten van een benchmark tussen de regio's
3. **Herijken rollen duurzaamheid ondersteuning** --> met als doel de met de wijze van ondersteuning aan te blijven sluiten bij de fase waarin KCI zich bevindt en de daaruit voortkomende ondersteuningsbehoefte
4. **Aansluiten bij Asset Management 2.0.** --> met als doel te streven naar integratie van KCI in het zich ontwikkelende programma

Deze interventies zijn klaar voor verdere uitwerking. Tot slot is op basis van twee gedragsmodellen (PROSCI- en BCG-methode) gevalideerd of we met deze interventies de belangrijkste hick-ups voor KCI-werken wegnemen. De conclusie is dat deze interventies een hele stevige basis gaan vormen om op voort te kunnen bouwen.

Omdat samenwerking als belangrijke pijler naar boven kwam zou idealiter **in een eerste vervolg** de al in de steiger staande interventie op **samenwerking in de POF** (zie bijlage 2) verder uitgewerkt worden. Hiernaast is het professioneel vormgeven aan **communicatie** altijd essentieel.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van de opdracht

De uitwerking van het uitgangspunt 'Het werk dat we doen, doen we duurzaam' voor Onderhoud, Vervanging en Renovatie en Aanleg heeft vorm gekregen in de brief van Michelle Blom (DG RWS) van 4 augustus 2022.

Uitgangspunt is dat Rijkswaterstaat, in lijn met het regeerakkoord, beoogt om zijn impact op de leefomgeving bij het aanleggen, beheren en onderhouden van de infrastructuur te verkleinen en een bijdrage te leveren aan het Klimaatakkoord, het Schone Lucht Akkoord, het Rijksbrede programma Circulaire Economie en het programma Schoon en Emissieloos Bouwen. Binnen het focuspunt Duurzaamheid en Leefomgeving werken we aan het realiseren van onze ambities om in 2030:

- klimaat- en energieneutraal te zijn,
- circulair te werken en
- de uitstoot van stikstof en fijnstof in de bouw- en onderhoudsfase te verminderen.

Hiermee is Rijkswaterstaat ook voorbereid voor de ambities en doelen die in het kader van de Green Deal, Fit for 55 worden afgesproken¹.

Rijkswaterstaat werkt aan de strategie naar Klimaatneutrale en Circulaire Rijksinfrastructuurprojecten (KCI) via vier transitiepaden, waarin innovaties klaargestoomd worden om via uniformering naar productie te gaan:

- Weg-, Dijk-, Spoormaterieel;
- Kunstwerken;
- Wegverharding;
- Kustlijnzorg en Vaargeulonderhoud.

Hierbij is het uitgangspunt dat alle infraprojecten die in 2030 door Rijkswaterstaat worden aanbesteed en uitgevoerd volledig klimaatneutraal en circulair zijn. Klimaatneutraal is hier gedefinieerd als 'netto nul CO₂-uitstoot in de (upstream) keten. Circulair is gedefinieerd als circulair werken, met een reductie van gebruik van primaire, abiotische grondstoffen in lijn met de nationale doelstellingen.

De roadmaps van de verschillende transitiepaden laten zien wat met bestaande kennis en bewezen technieken mogelijk is en welke innovaties ontwikkeld moeten worden.

In haar brief geeft Michelle Blom aan dat er een aantal productierijpe maatregelen gedefinieerd zijn die per onmiddellijk toepasbaar zijn in beheer en onderhoud projecten. Deze productierijpe maatregelen dienen te worden gebruikt als basis voor kwaliteitseisen in de programmering. Voor de structurele verankering hiervan in programmering en projecten zijn ook financiële middelen beschikbaar gesteld (2% van de totale beheer & onderhoud begroting).

¹ Brief Michelle Blom d.d. 4 augustus 2022, 'Het werk dat we doen, doen we duurzaam' uitleg relevante kaders, afspraken en vervolgstappen

1.2 De opdracht

Initieel is aan Rebel gevraagd om een generiek plan van aanpak (PvA) te ontwikkelen dat is gebaseerd op gedragswetenschappelijke en veranderkundige kennis, zoals de methode Prosci voor verandermanagement en ADKAR voor individueel verandermanagement. Het PvA moest een handboek vormen waarmee we voor de verschillende onderdelen van RWS op een praktische wijze een veranderaanpak vast kunnen stellen.

Direct tijdens aanvang van de analysefase ontdekten we hoeveel handboeken er al waren. We hebben toen aangegeven dat het ons niet zinvol leek om nog een handboek aan de stapel toe te voegen. De opdracht is toen herzien. Gezamenlijk met onze opdrachtgever hebben we besloten dat we via ontwerpend onderzoek toe zouden werken naar een aantal interventies. Een praktische aanpak waarmee, mede door betrokkenheid van twee pilot regio's, vanaf de start langzaam een vliegwiel op gang gebracht zou worden. Hoe we dit ontwerpend onderzoek hebben vormgegeven en wat het resultaat daarvan is wordt hieronder weergegeven.

2. Onze aanpak

2.1 Ontwerpend onderzoek via een gefaseerde aanpak

In onderstaande figuur is de aanpak van het onderzoek schematisch weergegeven. Deze aanpak is opgedeeld in twee fases. In fase 1 (de analyse-fase) hebben wij door middel van desk-study en interviews inzicht verkregen in de manier waarop KCI organisatorisch en gedragsmatig ingebed is in de organisatie. Daarnaast hebben wij ons in de interviews ook gericht op het in beeld brengen van de manier waarop binnen Rijkswaterstaat succesvol veranderingen worden geïmplementeerd. Wat werkt wel? En wat werkt juist helemaal niet?

Aan het einde van deze fase hebben we de aanpak, in nauw overleg met Rijkswaterstaat, herijkt. Dit heeft geleid tot een invulling van fase 2 gericht op het analyseren van concrete hick-ups en kansen bij de implementatie van KCI in twee RWS-regio's, te weten West-Nederland-Noord en Oost-Nederland.

Deze fase is vervolgens onderverdeeld in een exploratiefase en een ontwerpfase. In de exploratiefase hebben we door middel van desk-study, interviews en een werksessie inzicht verkregen in de hick-ups (en kansen) bij de implementatie van KCI. Waar gaat het mis? Waardoor wordt de implementatie geremd?

De inzichten uit deze stap leverden vervolgens weer de input voor de ontwerpfase. In deze fase hebben we ons gericht op het ontwerpen van interventies samen met medewerkers van Rijkswaterstaat. Op basis van de uitkomsten van de workshops hebben wij een longlist van mogelijke interventies opgesteld. Betrokkenen hebben input gegeven voor aanscherping en aanvulling. Tijdens een DuCo (duurzaamheid coördinatoren) bijeenkomst hebben we vervolgens samen met aanwezigen prioriteiten vastgesteld en interventies geclusterd tot vier interventies die als eerste opgepakt moeten worden. Deze interventies zijn nu klaar voor verdere uitwerking.

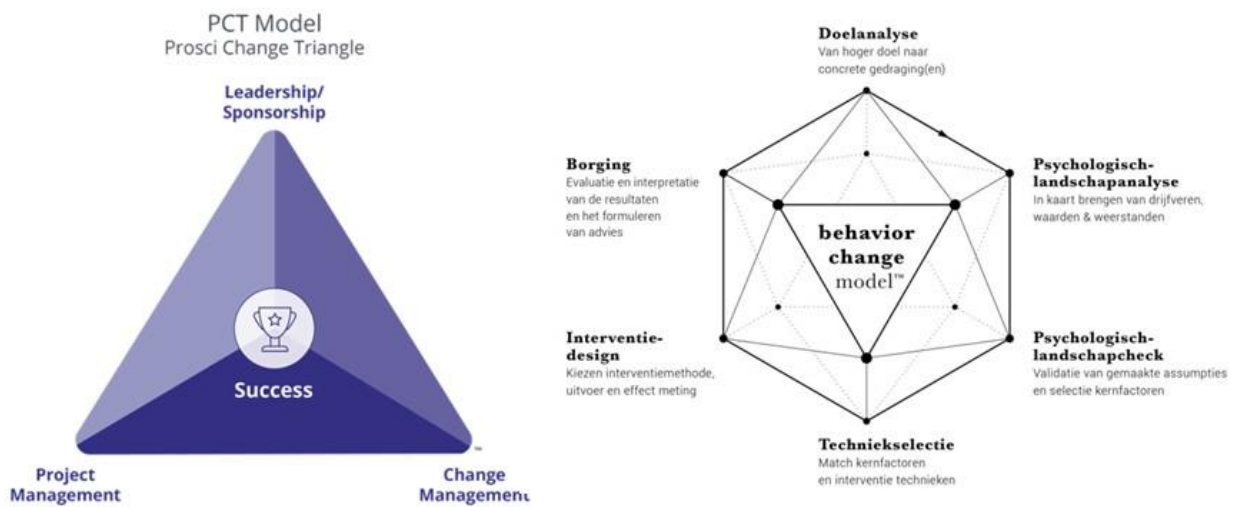
Fase 1 Analyse	Fase 2 Pilot (in WNN en ON)	
	Fase 2A EXPLORATIEFASE	Fase 2B INTERVENTIEFASE
Week 1-10	Week 12-19	Week 20-26
<p>Doel Inzicht krijgen in de wijze waarop KCE organisatorisch en gedragsmatig ingebed is in de organisatie; wat werkt en waar zijn kansen voor verbetering</p> <p>Methode Veertien interviews met 3 type medewerkers 1. Medewerkers die veranderaanpak hebben ontwikkeld binnen RWS 2. Medewerkers die werken met veranderaanpakken (transitiepaden) 3. Medewerkers die voor opgave van implementatie staan (regio's)</p> <p>Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Inzicht in welke aanpak/werkwijze werkt bij RWS qua interventies samengevat in een presentatie Herijking van de vervolg aanpak; gekozen voor een pilot in twee fases waarbij fase 2A zich richt op het analyseren van hick-ups en kansen in de keten 	<p>Doel Inzichtelijk maken van hick-ups bij- en kansen voor klimaatneutraal en circulair werken in de keten op zowel documenten- als menselijk niveau (formeel en informeel)</p> <p>Methode A) Individuele interviews en aansluiten bij regulier overleg De POF is als vertrekpunt genomen van de exploratie B) Toetsing en verrijking van de uitkomst van fase 1 en 2A de overige regio's en begeleidingsgroep tijdens een brown-paper sessie</p> <p>Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Grondig inzicht in de hick-ups en kansen Onderbouwing voor de ontwikkeling van interventies 	<p>Doel Uitwerking, toetsing van interventies</p> <p>Methode A. Rebel ontwerpt (in samenwerking met RWS) op basis van fase 1 en 2a een longlist met interventies B. Prioriteren, combineren en keuzes maken met DuCO C. Implementatie.: de wijze waarop, wordt vastgesteld door LD</p> <p>Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Een plan van aanpak om de sneeuwbal die op gang gebracht is verder te laten rollen.
AFGEROND	AFGEROND	AFGEROND

Figuur 1: Schematische weergave van de aanpak

2.2 Insteek en Doel

2.2.1 Verandering

Er zijn verschillende invalshoeken om een verandering op gang te brengen. In deze opdracht is gekeken vanuit gedragsmatig en organisatorisch perspectief. Qua inrichting en keuzes van interventies is gebruik gemaakt van het PROSCI model waarbij de focus ligt op een evenwicht tussen aandacht voor Leiderschap, Projectmanagement en Changemanagement om zo het gewenste gedrag te bereiken. Binnen het onderdeel changemanagement is het Behavior Change Model als leidraad gebruikt om de drijvende en remmende factoren voor gedragsverandering vast te stellen. En van daaruit voort te bouwen naar de interventies. Beide modellen worden hieronder weergegeven.



Figuur 2: Schematische weergave Prosci Change Triangle model (links) en Behavior Change Model (rechts)

De focus ligt op het creëren van een samenhangende set aan interventies waarvan de regie bij de Landelijke Dienst (LD) ligt met een regionale uitvoering. Er wordt bewust gekozen voor een regie bij LD omdat zo oog gehouden kan worden op kansen voor samenwerking/aansluiting met aanpalende trajecten en ontwikkelingen bij LD. Zo kan synergie gecreëerd worden.

Ideën die naar boven kwamen voor snelle acties zijn niet meegenomen in het verdere proces en dit verslag.

Het doel van de set aan interventies is:

- Organisatorisch: randvoorwaarden op orde (faciliteren van de verandering, gericht op transitie (opbouw en afbouw))
- Menselijk/gedrag: vergroten van lerend vermogen (readiness creëren, comfortabel maken om KCI toe te passen)

2.2.2 Nadruk op 'productierijpe maatregelen'

Onder klimaatneutrale en circulaire infrastructuurprojecten kan een breed scala aan maatregelen geschaard worden. Van het reduceren van CO₂-emissies door middel van zero-emissie voer-, vaar- en werktuigen tot het opwekken van duurzame energie in of op assets van Rijkswaterstaat. En van het hergebruik van vrijkomende materialen tot het gebruik van klimaatneutrale materialen. Dit levert aan de ene kant veel kansen op om 'iets' te doen binnen de projecten van Rijkswaterstaat maar leidt aan de andere kant ook tot een zodanig breed scala aan mogelijkheden dat men het overzicht verliest. Vandaar dat er in dit onderzoek gekozen is om de scope van duurzaamheidsmaatregelen te beperken tot de zogenoemde 'productierijpe maatregelen' (zie ook tabel 1).

De reden voor deze keuze is tweeledig. Ten eerste zouden deze maatregelen allemaal in principe toepasbaar moeten zijn in onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat. Ten tweede is er voor de

implementatie van deze productierijpe maatregelen geld beschikbaar gesteld (2%) voor de regio's om deze maatregelen al in 2023 te implementeren.

Transitiepad	Netwerk	Ambities	Productierijpe maatregelen
Wegverharding	HWN	1. Reduceren broeikasgasemissies en primair materiaalgebruik asfaltketen	1a. Hergebruik materiaal uit vervangen asfaltlagen; 1b. Gebruik Lage Temperatuur Verhardingen (LTV); 1c. Levensduurverlenging Asfalt: 'verjongingscreme' ¹ .
Kustlijnzorg en vaargeulonderhoud	HWS, HVWN	2. Reduceren broeikasgasemissies vaartuigen	2a. Gebruik alternatieve uitvoeringswijzen, aandrijvingslijnen en energiedragers bij onderhoudsbaggeren en kustlijnzorg; 2b. Hergebruik sediment en nuttig toepassen in kustfundament.
Weg- Dijk- en Spooarmaterieel	HWS, HWN, HVWN	3. Reduceren broeikasgasemissies mobiele werktuigen	3a. Elektrificeren materieel en werktuigen (bv aggregaten); 3b. Gebruik alternatieve uitvoeringswijzen, aandrijvingslijnen en energiedragers; 3c. Optimaliseren bouwlogistiek.
Kunstwerken	HWS, HWN, HVWN	4. Reduceren broeikasgasemissies en reductie van primair materiaalgebruik beton- en staalketen.	4a. Levensduurverlengende maatregelen Kunstwerken (bv goed onderhoud voegovergangen); 4b. Duurzame onderhoudstechnieken (bv duurzamere conservering staal); 4c. Duurzaam materiaalgebruik beton; 4d. Levensduurverlenging/duurzame alternatieven van wegmeubilair (bv renovatie geleiderails);

Tabel 1. Productierijpe maatregelen en ambities klimaatneutraal en circulair beheer en onderhoud

2.3 Brede betrokkenheid

Binnen dit project is veel tijd en aandacht besteed aan het betrekken van medewerkers van RWS vanuit zowel de landelijke diensten als vanuit de regio's. Dit was van belang voor het welslagen van het project. West-Nederland-Noord en Oost-Nederland zijn als pilot regio's extra betrokken bij zowel de analyse- als de ontwikkelfase.

Tijdens het proces zijn medewerkers met verschillende functies die gericht zijn op implementatie van duurzaamheid in projecten betrokken. Van assetmanagers, OG-ON, duurzaamheidsadviseurs/duurzaamheidscoördinatoren, afdelingshoofden, PPO, etc.

Reden voor de betrokkenheid is tweeledig. Aan de ene kant leidt deze betrokkenheid tot een groter draagvlak bij de medewerkers. Aan de andere kant leidt een bredere betrokkenheid ook tot een beter beeld van de issues en daarmee tot een beter beeld voor mogelijke oplossingen die nodig zijn om implementatie te versnellen.

2.3.1 Interviews

Het doel van de interviews was om inzicht te verkrijgen in hoe klimaatneutraal en circulair werken op dit moment organisatorisch en gedragsmatig ingebed is en welke trajecten er al lopen om deze inbedding te versterken. Welk gedrag vertonen mensen op dit moment? Welke motieven hebben mensen voor hun gedrag? Welke weerstanden zijn er en wat zijn drijfveren om het gewenste gedrag te vertonen? Daarnaast is er in de interviews uitgebreid stilgestaan bij de vraag op welke manier de

medewerkers van Rijkswaterstaat het best ondersteund kunnen worden in veranderen. Wat werkt wel en wat werkt juist niet.

Betrokkenen waren drie 'typen' RWS-medewerkers, te weten:

- Medewerkers die veranderaanpakken hebben ontwikkeld binnen RWS;
- Medewerkers die werken met veranderaanpakken (vanuit transitiepaden);
- Medewerkers die voor de opgave van implementatie staan (uit verschillende regio's).

Het resultaat van de interviews is inzicht in de huidige en gewenste situatie, gevoel bij cultuur en organisatie en praktische input voor vervolg. Daarnaast hebben deze interviews geleid tot een beeld van manieren waarop medewerkers van Rijkswaterstaat het meest succesvol kunnen worden ondersteund in veranderopgaven. Een belangrijk uitgangspunt voor dit onderzoek.

2.3.2 Extra gesprekken in 2 pilot regio's (WNN en ON)

Tijdens de eerste serie interviews is met name gesproken met duurzaamheid- en gedragsspecialisten. In deze tweede interviewronde voerden we desk research (e.g. project control documenten) uit en spraken we met diverse medewerkers in de regio (assetmanagers, OG/ON, afdelingshoofden, duurzaamheidsadviseurs, IPM-rolhouders). Hierbij hebben we de instandhoudingsketen en specifiek de totstandkoming van de POF, als uitgangspunt gehanteerd. Het doel van deze extra ronde gesprekken was inzicht te krijgen in waar de keten stopt, mede door van de mensen in het werk te horen waar zij tegen aanlopen en behoefte aan hebben. Het resultaat van deze ronde is een scherper beeld van de behoefte en scherper inzicht in de hick-ups voor de implementatie van KCI/ de voor productie rijpe maatregelen.

2.3.3 Workshops

Er hebben twee workshops plaats gevonden met een brede vertegenwoordiging uit de Regio's en van de LD. Het doel van de eerste workshop was om de bevindingen uit de interviews te toetsen en aan te scherpen. Het doel van de tweede workshop was om de eerste outline van interventies te presenteren en uit te werken. Het resultaat van de beide workshops samen is een scherp beeld van faciliterende en inhiberende (remmende) factoren en een longlist met interventies. Tot slot kwamen we tot de conclusie dat er nog een extra stap nodig was om te komen tot een gedragen keuze van prioritaire interventies.

3. Bevindingen

Gedurende de opdracht is er over veel zaken met betrekking tot duurzaamheid gesproken. In secties 3.2 en 3.3 worden een aantal specifieke bevindingen besproken. Naast deze specifieke zaken zijn er ook nog een aantal algemenere zaken naar boven gekomen die de moeite van het benoemen waard zijn (zie sectie 3.1).

3.1 Algemene bevindingen

Hieronder beschrijven we drie algemene bevindingen die van belang zijn bij de verdere implementatie van KCI in het algemeen en de productierijpe maatregelen in het bijzonder:

- Er lijkt weinig weerstand tegen duurzaam werken binnen RWS. In geen van de interviews hebben wij weerstand waargenomen die specifiek gericht was op de onderliggende motivatie om duurzaam te werken. Er lijkt dus een intrinsieke drijfveer binnen Rijkswaterstaat aanwezig om het beleid van de organisatie met betrekking tot duurzaamheid uit te voeren;
- De medewerkers van Rijkswaterstaat die wij gesproken hebben geven aan dat ze vooral moeite hebben met onzekerheid over de manier waarop duurzaamheid ingepast kan en moet worden binnen projecten. Dit komt omdat ontwikkelde kennis medewerkers niet bereikt, kennis niet specifiek genoeg is voor concrete toepassing in projecten of omdat ze tegen organisatorische drempels aan (vrezende) lopen;
- Er gebeurt veel binnen Rijkswaterstaat op het moment. De organisatie moet op diverse manieren veranderen/reorganiseren. Daarnaast dienen er diverse 'nieuwe' thema's meegenomen te worden in de projecten. Niet alleen duurzaamheid en circulariteit, maar ook biodiversiteit en klimaatadaptatie. Al deze veranderingen op hetzelfde moment leveren onrust op bij de medewerkers. Door deze onrust kan ook een zekere mate van inertie ontstaan waardoor medewerkers hun werk blijven doen op de manier 'zoals ze het altijd al deden'. Het is van belang om hier bij het vervolg van dit traject rekening te houden.

3.2 Welke acties voor veranderingen zijn kansrijk binnen RWS?

Uit de interviews gehouden in fase 1 van het onderzoek zijn een groot aantal 'tips en tricks' naar boven gekomen die binnen Rijkswaterstaat worden/zijn toegepast om veranderingen succesvol plaats te laten vinden. Deze hebben wij onderverdeeld in 6 verschillende categorieën. Deze worden hieronder kort toegelicht.

1. Ondersteun het leer/gedragsveranderingsproces

Veranderen en leren gaat niet vanzelf. Het is daarom van belang dat medewerkers van Rijkswaterstaat hier bij geholpen worden. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat kennis die wordt aangeboden concreet, helder en eenvoudig toepasbaar is voor de specifieke projectfase waar een medewerker in zit. Hoe concreter de kennis, hoe makkelijker medewerkers er mee aan de slag kunnen en hoe minder moeite het kost. Op dit moment zijn kaders voor KCI nog vaak te strategisch opgesteld (gericht op het 'wat') terwijl er juist behoefte is aan operationele uitwerkingen (het 'hoe'). Een goed voorbeeld hiervan is het uitwerken van teksten voor modelcontracten en standaarden voor opdrachtformulering. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat medewerkers graag leren van een mens in plaats van uit boeken en handleidingen. Hier is natuurlijk al op ingezet met de duurzaamheidsadviseurs en duurzaamheidscoördinatoren. Maar dit kan nog versterkt worden door deze adviseurs/coördinatoren nog concreter onderdeel van projecten te laten zijn. Ook werkt het om medewerkers van elkaar te laten leren op hun eigen inhoudelijke niveau. Hiervan zijn diverse voorbeelden beschikbaar van communities of practice waar medewerkers 'peer to

peer' van elkaar leren. Daarnaast lijkt ook het leren binnen projecten door middel van leer- en ontwikkelopdrachten een kansrijke weg.

2. Competitiviteit van medewerkers als versneller:

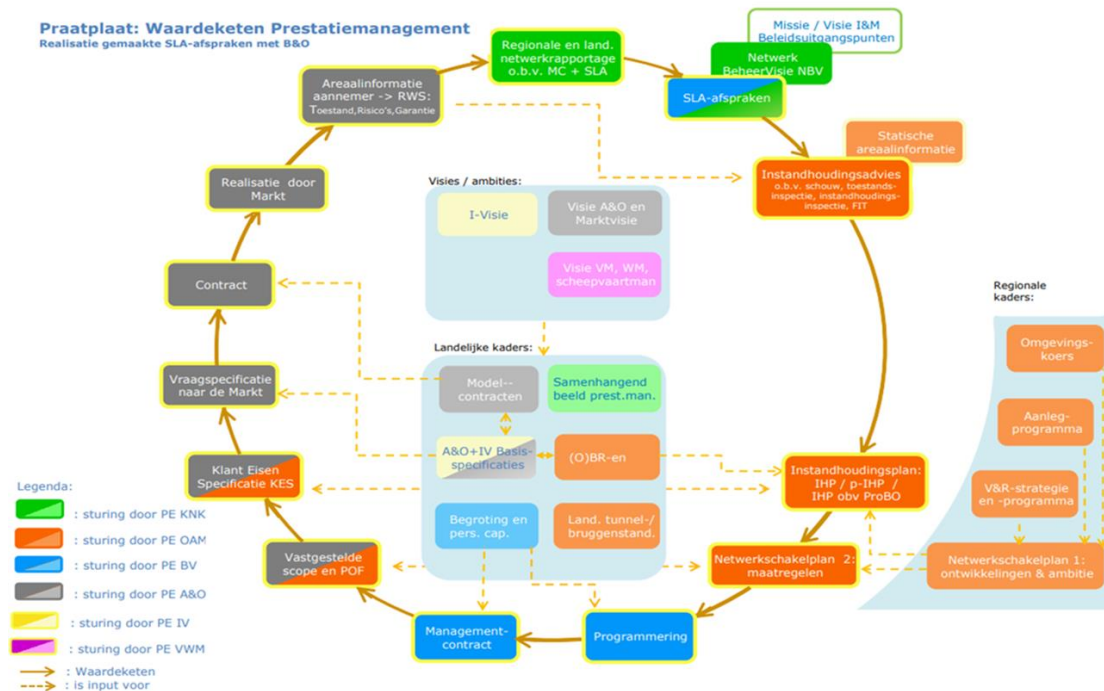
Medewerkers van Rijkswaterstaat zijn trots op de organisatie en willen graag een relevante bijdrage leveren door iets van betekenis te doen. Ze zijn competitief ingesteld. Ze doen het bijvoorbeeld graag 'beter' dan collega's uit andere regio's. Deze eigenschap kan ingezet worden om de implementatie te versnellen door het inbrengen van competitie elementen (zoals bijvoorbeeld in het verleden is gedaan met het gebruik van A-teams). Andere voorbeelden die gebruik maken van deze eigenschap is het op een voetstuk plaatsen van specifieke medewerkers die goede prestaties op het gebied van KCI hebben gedaan. Of het op een voetstuk plaatsen van regio's, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een benchmark (deze actie loopt al). Ook het belonen van goede initiatieven kan hieronder worden geschaard.

3. RWS is top-down én bottom-up

De Rijkswaterstaat organisatie kenmerkt zich aan de ene kant door gedrag dat 'top-down' wordt gestuurd. Een voorbeeld hiervan is dat binnen projecten gewerkt wordt op basis van de opgelegde projectscope van een project. Zaken die niet specifiek in de scope van een project zijn opgenomen zullen (over het algemeen) ook niet in projecten worden gerealiseerd. Aan de andere kant kenmerkt Rijkswaterstaat zich ook door het feit dat medewerkers graag zelf mee werken aan het invullen van de opdrachten van 'hogere hand'. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop medewerkers betrokken waren bij het ontwikkelen van de rollen van het Integraal Project management model (IPM-model) in projecten (dit model is ingevoerd als standaard organisatie model voor alle RWS projectteams). Er lijkt voor een succesvolle verandering dus zowel een opdracht van 'hogere hand' nodig als ruimte voor medewerkers om mee te doen bij het invullen van de verandering.

4. Ketenbenadering

Rijkswaterstaat is ingericht (en werkt) in ketens. Voorbeeld hiervan is de waardeketen prestatie management die binnen Beheer & Onderhoud gebruikt wordt (zie figuur 3). Vanwege deze ketens is het van belang dat het inzichtelijk wordt op welke manier veranderingen in een schakel van de keten invloed hebben op andere schakels in de keten. Of op welke manier voorgaande of opvolgende schakels belemmeringen opwerpen voor een verandering. Ingrijpende veranderingen zijn alleen mogelijk als de hele keten mee verandert. Om inzichtelijk te krijgen wat de impact van verschillende schakels in de keten is, is het verstandig om de medewerkers direct met elkaar in contact te brengen om zo helder te krijgen welke knelpunten en kansen er ontstaan bij veranderingen. Daarnaast is het ook van belang om aandacht te houden voor kennisontwikkeling in alle schakels van de keten.



Figuur 3: schematische weergave van de waardeketen prestatimanagement

5. Belang helder maken door de hele organisatie

Het werken aan KCI is niet alleen van belang voor assetmanagers en projectteams. Het is een opgave voor de hele organisatie en daarmee ook van belang voor de gehele organisatie. Dit betekent dat ook de gehele organisatie meegenomen wordt bij acties die gericht zijn op het concreet maken van dit belang. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het organiseren van draagvlak bij Topadviseurs, maar ook het doordringen van het middenmanagement van het belang en de invloed die zij hierop hebben. Ook het gebruiken van escalatie naar afdelingshoofden en DMT (directie en managementteam) is een middel dat ingezet kan worden om impasses te doorbreken bij de uitvoering van projecten. Hiermee worden afwegingen over KCI op een hoger niveau in de organisatie gelegd waardoor er meer integrale afwegingen gemaakt kunnen worden en ook het belang van KCI breder in de organisatie naar voren komt.

6. Oog voor verschillen tussen regio's

Het is binnen Rijkswaterstaat een bekend gegeven dat er verschillen zijn tussen regio's en dat de regio's er verschillende manieren van werken op nahouden. Het is van belang om hier in de aanpak rekening mee te houden. Daarnaast bieden de verschillende manieren van werken juist ook een rijkheid aan oplossingen die gebruikt kunnen worden. Overigens is er binnen RWS op dit moment al veel aandacht voor de 7=1 gedachte waarbij ingezet wordt op een meer uniforme aanpak.

3.3 Hick-ups en oplossingsrichtingen in zes categorieën

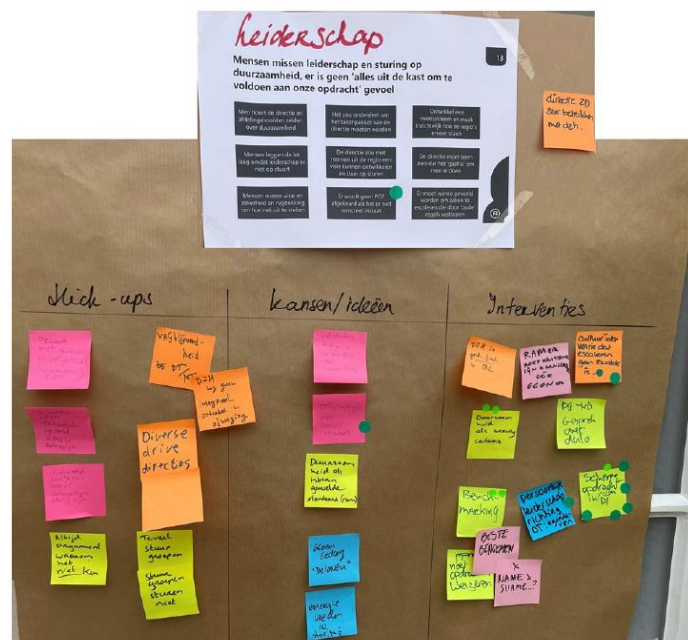
Op basis van de extra gesprekken in de pilotregio's zijn er hick-ups gedefinieerd. Oorzaken waarom de implementatie van KCI niet zo snel gaat als gewenst. Deze hick-ups zijn onderverdeeld in zes categorieën te weten:

- Leiderschap en sturing;
- Praktische ondersteuning;
- Samenwerken;
- Kennisdeling;
- Budget;
- Communicatie.

Tijdens de workshop van 11 mei zijn de geïnventariseerde hick-ups besproken en door de aanwezigen verder aangevuld. Tevens zijn gedurende deze sessie eerste ideeën voor oplossingsrichtingen (interventies) benoemd die als basis hebben gediend voor het fase 2b. Hieronder worden per categorie beknopt de uitkomsten beschreven.

3.3.1 Leiderschap en sturing

Medewerkers geven aan dat ze leiderschap en sturing op duurzaamheid missen. Er is geen 'alles uit de kast halen om te voldoen aan de opdracht' gevoel. Hierbij worden diverse issues benoemd. Zo geeft men aan dat men de directie en afdelingshoofden zelden hoort over duurzaamheid en dat medewerkers de lat laag leggen omdat er vanuit leiderschap niet op KCI wordt gestuurd. De directie zou moeten laten zien dat het 'gaaf' is om mee te doen aan KCI om zo medewerkers te motiveren. Daarnaast wordt aangegeven dat medewerkers visie, zekerheid en rugdekking missen om hun nek uit te steken voor KCI. Er wordt ook te weinig ruimte gevoeld om op het gebied van KCI te escaleren als er, bijvoorbeeld door 'oude' regels en kaders, duurzame oplossingen vastlopen.



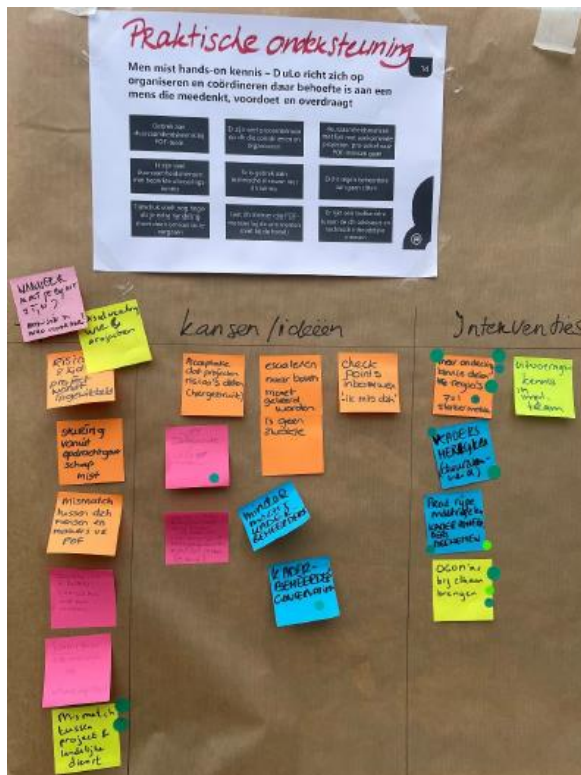
Mogelijke oplossingen die naar voren zijn gekomen zijn:

- Benchmarking van regio's op het gebied van duurzaamheid (deze actie loopt al);

- Zorgen dat duurzaamheid niet meer vrijblijvend is en onderdeel uitmaakt van integrale afweging. Bijvoorbeeld door scherpe opdrachten te formuleren aan DT's;
- Leiderschap belang van duurzaamheid laten uitstralen en hier naar handelen.

3.3.2 Praktische ondersteuning

Het thema praktische ondersteuning is ook vaak benoemd. Hierbij geven werknemers aan dat men



met name concreet toepasbare, hands-on kennis mist. DuLo richt zich voornamelijk op het organiseren en coördineren terwijl er in de regio juist behoefte is aan een persoon die meedenkt, voordoet en overdraagt. Hierbij is het dan wel van belang dat de juiste concreetheid van kennis in de juiste fase van een project beschikbaar is.

Wat ook speelt is dat er wel veel medewerkers zijn die aan duurzaamheid werken, maar dat deze medewerkers niet altijd beschikken over de benodigde uitvoeringskennis om het duurzaamheidsverhaal concreet toepasbaar te maken voor medewerkers in projecten. Ook wordt aangegeven dat er nog winst te behalen is door nog een pro-actiever te werken en niet te wachten tot duurzaamheidsvragen binnen projecten (met deadlines) naar boven komen.

Ook is aangegeven dat kaders de implementatie van duurzaamheidsmaatregelen in de weg staan. Hierdoor kunnen initiatieven niet worden uitgevoerd terwijl de noodzaak juist ligt bij het

actualiseren van de kaders.

De volgende mogelijke oplossingen zijn gedurende de interviews en de workshop aangedragen:

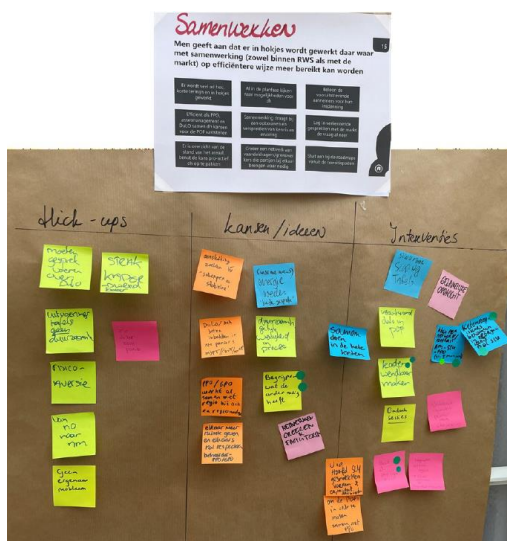
- Zorg dat 'duurzaamheidsmensen' ervaring op doen in de concrete realisatie van projecten en daarmee hun uitvoeringskennis vergroten;
- Versterk de kennisdeling tussen de regio's. Er zijn goede, concreet toepasbare initiatieven maar deze worden niet altijd goed verspreid;
- Zet energie op het actualiseren van kaders zodat deze passen op de nieuwe, duurzame, realiteit (deze actie loopt al).

3.3.3 Samenwerken

De samenwerking binnen Rijkswaterstaat en de samenwerking met de markt laat nog te wensen over. Medewerkers geven aan dat er binnen Rijkswaterstaat nog te veel in hokjes wordt gewerkt waardoor

werkzaamheden niet op efficiënte wijze plaatsvinden. Dit komt bijvoorbeeld naar boven in de samenwerking voor duurzaamheid in POF-trajecten. Medewerkers geven aan dat een verbeterde samenwerking daar kan leiden tot het beter beleggen van duurzaamheidskansen in projecten. Ook de samenwerking met de transitiepaden laat nog te wensen over. Hierdoor is er weinig uitwisseling tussen de opgebouwde kennis uit de transitiepaden en de 'werkvloer'.

In de samenwerking tussen markt en RWS wordt aangegeven dat de mogelijkheden die de markt biedt niet optimaal benut worden. Medewerkers geven aan dat ze het gevoel hebben dat de markt veel meer kan en veel verder is op het gebied van duurzaamheid dan wat aan ze wordt gevraagd in projecten.



Oplossingsrichtingen die in dit kader naar voren zijn gekomen zijn:

- Beter benutten van de driehoek Werf – Regio – Markt;
- Verbinden van de keten assetmanagement – SLU – PPO voor projecten om zo tot een betere duurzaamheidscope in POF's te komen (en die vervolgens te realiseren);
- Markt beter belonen voor realiseren van duurzaamheidskansen;
- Gebruik programmering om pro-actief kansen voor duurzaamheid te benoemen en deze mee te nemen in het POF-proces. Eerder in de keten samen onderzoeken op welke manier duurzaamheid een rol kan krijgen.

3.3.4 Kennisdeling

Er is een grote behoefte aan kennis bij werknemers. Deze behoefte heeft vooral betrekking op het delen van praktische, concrete, direct toepasbare kennis. Daarbij wordt ook aangegeven dat er geen behoefte is aan nog meer extra middelen. Maar juist middelen die voortborduren op bestaande middelen en die er voor zorgen dat collega's elkaar inspireren.

De volgende oplossingsrichtingen zijn gedurende de interviews en de workshop naar boven gekomen:

- Faciliteer dat regio's onderling kennis, ervaring, goede voorbeelden en inspiratie uit kunnen wisselen;
- Communiceer vanuit de regio's in plaats van naar de regio's;
- Zet eigenwijze mensen met een drive in het zonnetje;
- Stem communicatie beter af op de doelgroep. De vakinhoudelijke technische mensen worden nu onvoldoende bereikt, mede omdat ze afhaken door (angst voor) het gebruik van wollige taal.

4. Van bevindingen naar ontwerp van (een set van) interventies

4.1 Conclusies

4.1.1 Twee drijvers voor verandering

Tijdens de gesprekken komt het belang van het samenspel tussen de twee drijvers voor verandering; de regio en de LD, naar boven. Daar waar op dit moment meer gezonden wordt vanuit de LD, wordt de behoefte uitgesproken dat LD zich richt op het verzorgen van de randvoorwaarden, de borging en een organiserende rol op zich neemt. Met organiserend wordt dan onder andere gedacht aan het organiseren van samenwerking, uitwisseling van kennis en ervaring tussen de regio's, en tussen de regio's en de LD.

Twee drijvers voor verandering → 1+1=3



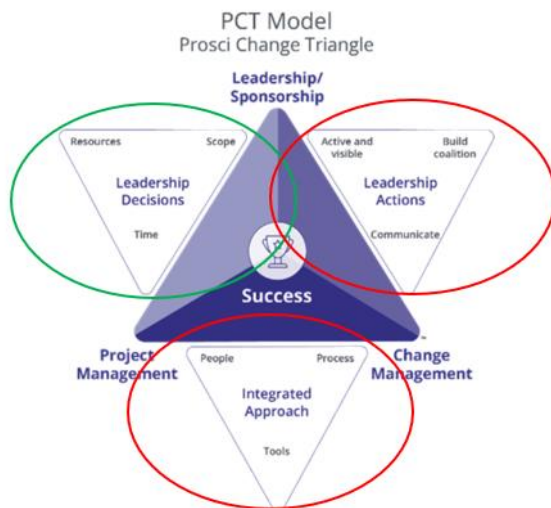
Figuur 4: Twee drijvers voor verandering

4.1.2 Interventies moeten focussen op twee aspecten uit de Prosci Change Triangle

Om conclusies te kunnen trekken die nodig zijn om te komen tot een keuze voor interventies hebben we gekeken naar de al eerder genoemde Prosci Change Triangle (zie ook sectie 2.2 van deze tekst).

Breed onderzoek door Prosci deskundigen laat zien dat het succes van een verandering in grote mate afhankelijk is van de rol die het leiderschap inneemt. Veranderingen waar leiderschap deze sterk invult en het sponsorship oppakt hebben 75% meer succes.

Figuur vijf laat zien welke onderdelen van de driehoek al wel en welke nog niet voldoende geborgd zijn.



Figuur 5: Aandachtsgebieden voor KCI op basis van PCT model

Leadership Decisions (links boven) zijn in principe geborgd met de brief van Michelle Blom. Daarnaast lijken de HID's ook de benodigde noodzaak te voelen om op het onderwerp te acteren. Aan deze kant lijken dus geen additionele interventies noodzakelijk.

De Leadership Actions (rechts boven) lijken echter achter te blijven:

- Het middenmanagement stoeit nog met de vertaling van strategische kaders naar tactisch niveau.
- Mensen voelen zich niet gesteund en gewaardeerd door leiderschap;
- Sturingsinformatie is slechts beperkt aanwezig, de sturings- en escalatielijnen zijn niet helder;

Het lijkt dus verstandig om interventies te ontwerpen die ingrijpen op deze kant van de driehoek en het leiderschap te faciliteren om hun rol te pakken.

Aan verschillende aspecten van de **Integrated Approach** wordt al gewerkt maar zo wordt aangegeven:

- De wijze van ondersteuning vanuit zowel de LD als de Regio's sluit niet goed aan bij de behoefte van de mensen in het werk;
- Praktische kennis en informatie is niet vindbaar, nog niet ontwikkeld of niet actueel;
- Structurele samenwerking in de keten(s) ontbreekt;
- Daarnaast mist, doordat de Leadership Actions nog niet voldoende opgepakt zijn, de basis om over de volle breedte een verandering op gang te krijgen en de mensen in de operatie mee te krijgen.

Bovenstaande punten vormen uitgangspunt bij het prioriteren van interventies

4.1.3 Ook spelen een aantal psychologische factoren mee

De menskant van veranderen kan je vanuit verschillende invalshoeken bekijken. We hebben de informatie die naar boven is gehaald ook geanalyseerd aan de hand van het Behavior Change Model (zie figuur 2), een model dat binnen de overheid veelvuldig wordt gebruikt. En dat nadruk legt op drijfveren en behoeftes van medewerkers. Een aantal aspecten springen er uit, die als er aan voldaan wordt het gewenste gedrag zullen stimuleren. Deze worden hieronder benoemd:

- **Behoeftes aan zekerheid en veiligheid:** medewerkers willen weten dat ze het goede doen en/of dat ze fouten mogen maken. Sturing en leiderschap helpen, maar ook praktische ondersteuning en informatie creëert dit gevoel;
- **Behoeftes aan beloning en waardering:** je wil horen dat je het goed doet, dat jouw inbreng gewaardeerd wordt en soms in het zonnetje gezet worden. Actief leiderschap en communicatie spelen hierin een belangrijke rol;
- **Behoeftes aan energiebesparing (efficiency en effectiviteit):** medewerkers willen zo efficiënt mogelijk werken, uit de oude groef gaan als je niet zeker weet dat het effectief is of efficiency oplevert is niet aantrekkelijk. Dan doe je het liever op de oude manier, die werkte altijd. Heldere kaders en richtlijnen en gerichte ondersteuning helpen mensen over een drempel te krijgen;
- **Behoeftes aan groepscohesie:** je wil bij de grootste groep horen, als je hoort dat 'veel RWS'ers iets doen' zal je sneller geneigd zijn het ook te doen. Gerichte communicatie; letten op woordgebruik, delen van successen en het laten zien van progressie, ondersteunen hierbij;
- **Behoeftes aan self efficacy (vertrouwen dat je iets kan bereiken):** mensen hebben intrinsiek vertrouwen nodig dat ze het kunnen. Daar helpt kennis bij, maar ook stimulerend leiderschap, waarbij fouten gezien worden als stap om verder te komen.

Bovengenoemde aspecten worden meegewogen bij prioriteren en/of bij het verder uitwerken van de interventies. Zo wordt oog gehouden voor het ontsluiten van positieve energie en de wil om KCI te werken bij individuele medewerkers mede door het versterken van het lerend vermogen.

4.2 Aanbevelingen

4.2.1 Stel een set aan maatregelen samen die tezamen het vliegwiel een zwengel geven

Zoals mensen aangeven heeft de hele aanpak door het betrekken van uiteenlopende mensen tot nu toe veel energie opgeleverd, het heeft gezorgd voor input die landt in acties, er is meer begrip ontstaan voor elkaar en gezamenlijkheid. Om te zorgen dat dit niet wegebt en om echte verandering op gang te brengen is een set aan maatregelen nodig.

We denken aan de onderstaande opbouw:



een regio nog onderbelicht is en potentieel remmend kan werken voor de andere interventies.

- Onderdelen (tandwielen) die zich richten op het laagdrempeliger maken, het faciliteren van mensen in het werk --> de organisatorische aspecten
- Onderdelen die zich richten op waardering en de wil KCI te werken --> de menskant van veranderen
- Stel een aantal prioriteiten die landelijk opgepakt worden (prioritaire interventies)
- Vul deze indien nodig aan met een set aan regionale maatregelen die nodig zijn omdat een bepaald onderdeel in

4.2.2 Vier interventies om te starten

Tijdens fase 1 en 2a zijn een aantal interventies en acties door betrokkenen naar voren gebracht. Wij hebben deze samengevat, aangescherpt en met onze eigen ervaring en kennis aangevuld. Zo is een longlist ontstaan met mogelijke interventies (zie appendix 1).

Vervolgens hebben we tijdens een DuCo-bijeenkomst gezamenlijk prioriteiten vastgesteld. Voorafgaand aan de prioritering hebben we betrokkenen kort meegenomen in het proces voorafgaand aan deze bijeenkomst, de uitkomst van de analyse en hebben we de interventies kort toegelicht.

Na het scoren sprongen er een aantal (gecombineerde) interventies uit die men als eerste op wilde pakken. Twee interventies zijn gericht (primair) op leiderschap, één van de interventies richt zich op het herijken van de duurzaamheidsondersteuning, de laatste interventie richt zich tenslotte op organisatorische inbedding, aansluitend bij de ontwikkeling van Assetmanagement 2.0. Gezamenlijk zorgen de interventies voor een belangrijk fundament en stevige landingsbodem voor de andere interventies van de longlist. De vier interventies zijn:

5. Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap duurzaamheid --> leiderschap
6. Versterken van sturingsinformatie --> leiderschap
7. Herijken rollen duurzaamheidsondersteuning --> ondersteuning die aansluit bij behoefte
8. Aansluiten bij Asset Management 2.0. --> integrated approach

Om te valideren of we op deze wijze tot de juiste interventies zijn gekomen hebben we ze op de hiernavolgende wijze getoetst.

Kijkend vanuit Prosci analyse ziet het er als volgt uit:

	Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap	Versterken sturingsinformatie	Herijken rollen duurzaamheid ondersteuning	Aansluiten bij AM 2.0 -->
Leadership actions				
Stoeien vertaling strategisch - tactisch	x	x		Overkoepelende interventie die o.a. het eigenaarschap versterkt
Niet gesteund/gewaardeerd voelen	x	x		
Ontbreken samenwerking ketens			x	
Integrated approach				
Beperkte sturingsinformatie		x		
Aansluiting ondersteuning mensen in t werk			x	
Praktische kennis niet actueel/aanwezig			x	
Geen basis om op door te werken door het ontbreken leadership actions	x	x		

Met de interventies worden beide rode cirkels in de Prosci driehoek (zie figuur 5); leadership actions en integrated approach (proces, tools en mensen) geraakt.

De vier gekozen interventies beijkend vanuit de behoeften die uit de BCM-analyse het sterkst naar voren kwamen dan zien we dat alle de psychologische factoren/ de behoeften van medewerkers met de geprioriteerde interventies worden geraakt.

	Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap	Versterken sturingsinformatie	Herijken rollen duurzaamheid ondersteuning
Behoeftte aan zekerheid & veiligheid			
Beloning & waardering			
Energiebesparing			
Groepscohesie			
Self efficacy			

Overall kan gezegd worden dat met de geprioriteerde interventies een essentiële basis gelegd wordt. Zonder deze interventies zullen activiteiten blijven verzanden.

4.2.3 Wat nog meer op te pakken

	Samenwerking	Kennisdeling	Leiderschap en sturing	Praktische ondersteuning	Communicatie	Budget
Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap						
Versterken sturingsinformatie						
Herijken rollen duurzaamheid ondersteuning						

De vier gekozen interventies beijkend vanuit de oorspronkelijke 6 hick-ups/kansen binnen KCI, dan zien we nog roze en lichtgroene vlakken.

Lichtgroen: we weten uit gesprekken dat er al op veel manieren wordt gewerkt aan **kennisdeling**, er wordt gewerkt aan de toegankelijkheid en aan de ontwikkeling van informatie.

En we weten ook dat de inzet van het **budget** tegen het licht wordt gehouden. Daarom hebben we deze thema's lichtgroen gemaakt.

Roze: er zijn twee thema's roze. Met name **samenwerking** is, zo bleek uit de interviews een belangrijke radar voor het vliegwiel. Idealiter wordt in een vervolg de al in de steiger staande interventie op samenwerking in de POF (zie bijlage 2) verder uitgewerkt.

Hiernaast is **communicatie** altijd essentieel. We kunnen ons voorstellen dat LD in gesprek met de communicatie afdeling kijkt hoe KCI-communicatie in het verlengde van de analyse op dit thema in paragraaf 4.3.6 uitgewerkt kan worden. Daarbij bij de uitrol in het taalgebruik rekening houdend met de gedragsmatige invalshoeken.

4.2.4 Beknopte uitwerking van de geprioriteerde interventies.

In de volgende vier secties wordt per interventie de eerste gedachten over een plan van aanpak om de interventies verder uit te werken getoond. Deze moeten in een vervolgstap verder uitgewerkt worden.

4.2.5 Vastleggen verantwoordelijkheden en eigenaarschap duurzaamheid

Doel: verantwoordelijkheden voor duurzaamheid bij de verschillende managers vast te leggen en zo het eigenaarschap te stimuleren

Welke stappen gaan we nemen?

1. Concretisering ambities en structuur

- ▶ Ervaringen delen, hoe is het al opgepakt

- ▶ Escalatiestappen?

- ▶ Op gesprek bij de nieuwe HID dzh

- ▶ Betrek het leiderschap bij de uitwerking

2. Eigenaarschap en sturing beleggen

- ▶ Vraagstukken: wie is waarvoor verantwoordelijk, wie is eigenaar, hoe beleg je het eigenaarschap in de nieuwe structuur?

- ▶ Nb aansluiten bij assetmanagement 2.0

- ▶ Stappen:

- ▶ In kaart brengen; om welke 'brokstukken' gaat het?
- ▶ Bij wie ligt dit logischerwijs (goed voorbeeld impactanalyse NN)
- ▶ Vaststellen POF; 4 hendels/rollen persoonlijke gesprekken

3. Zorgen dat mensen het echt gaan doen

Aan deze interventie dachten mee: Sander, Yvette, Marieke, Nick, Marlou, Annelie, Carolien

4.2.6 Versterken sturingsinformatie

Doel: komen tot een landelijke standaard voor monitoring en sturing met een regionaal keuzemenu

Welke stappen gaan we zetten?

- ▶ Vaststellen welk doel we gaan monitoren
- ▶ Scherp krijgen wat er al is (zie waar kunnen we van leren)
- ▶ Hebben we de targets voldoende in beeld → RWS in 2030 (tussendoelen worden nu opgesteld)
- ▶ Welk gat proberen we op te vullen?
- ▶ Zijn alle indicatoren gedekt?
- ▶ Is het functioneel als sturingsinfo in de PCDA-cyclus

Wie gaan we betrekken/hebben we nodig?

- ▶ Netwerkmonitorders regio
- ▶ DMT-regio
- ▶ DG-HID gesprek / HID Dulo gesprek
- ▶ Duurzaamheidscoördinatoren

- ▶ Frederieke en HID Dulo als sponsoren
- ▶ Districtshoofd

Waar kunnen we onder andere van leren/op aansluiten?

- ▶ Trainee Marije Slump, maakte een indicatoren overzicht
- ▶ Dashboard Zee & Delta
- ▶ Dashboard PDAO
- ▶ IV als motor
- ▶ Dashboard Elise Boukris

Aan deze interventie dachten mee:

Sanne Preso, Jeroen de Jong, RianneLäkamp, Christi Niewold

4.2.7 Rollen duurzaamheid ondersteuning

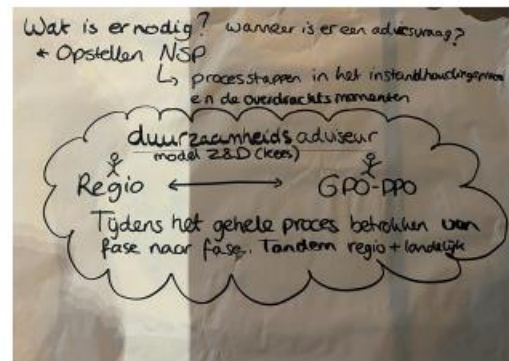
Doel inzicht krijgen in de huidige ondersteuning en in de (toekomstige) gewenste ondersteuning en van daaruit vast te stellen hoe rollen nu en in de toekomst vorm te geven.

Welke stappen gaan we zetten?

- ▶ Rol definiëren
 - Vaste rol of transitierol?
 - Wat verwacht je van de dzh rol en wat van de lijn/team?
 - Welke kennis nodig? ('maakbaarheid', professionaliteit ontwikkelen op een rol)
 - Rol moet in elke regio hetzelfde gedefinieerd en ingevuld worden
- ▶ Draagvlak creëren voor het instellen van de rol

Wie gaan we betrekken/hebben we nodig?

- ▶ Bespreken met Duco's en teams
- ▶ Bespreken met directeurs NM, projectteams en HID Dulo



4.2.8 Aansluiten bij Asset Management 2.0

Doel borgen van KCI in de reguliere (hernieuwde) processen.

- ▶ Work in progress

4.2.9 Resultaat

Bovenstaande interventies leggen zoals eerder gezegd de basis voor verandering. Ze maken, mits goed uitgewerkt en geïmplementeerd, het vliegwiel los.

5. Vervolgstappen

Er dienen nog een aantal vervolgstappen ondernomen te worden voordat de interventies in de praktijk kunnen worden toegepast. Deze zijn hieronder kort opgesomd:

1 Geprioriteerde interventies

De geprioriteerde interventies moeten verder uitgewerkt worden. Er moet vastgesteld worden op welke wijze dit vorm krijgt. Het zou onze voorkeur hebben om in het verlengde van het voorgaande proces te zoeken naar een werkvorm die energie geeft, een werkvorm die zorgt voor snel besluit en actie. De Landelijke Dienst zal hier het initiatief voor nemen. Vanuit verschillende gremia hebben mensen aangegeven bij te willen dragen.

Daarnaast is het belangrijk om ook te kijken of en hoe omgegaan zal worden met de interventies die in onze ogen een mooie eerste aanvulling vormen; samenwerking in de POF (zie bijlage 2) en hoe communicatie vorm te geven.

2 De longlist

Er moet een besluit genomen worden over het al dan niet door ontwikkelen van de longlist met interventies/activiteiten in bijlage 1. In de lijst staan nieuwe interventies en activiteiten in die benoemd zijn door deelnemers aan de werksessies. Ze zijn ingedeeld volgens de 6 thema's/hick-ups. Ideeën kunnen laagdrempelig uitgewerkt worden zodat de lijst kan dienen ter inspiratie voor mensen die op zoek zijn naar mogelijkheden om een hick-up te doorbreken.

Dit zogenaamde keuzemenu zou een mooie aanvulling kunnen vormen op de interventies die landelijk uitgerold worden.

3 Het vaststellen van de governance

Ook wordt genoemd dat gekeken moet worden naar de governance van het vervolgprogramma. Doel hiervan is om te borgen dat leiderschap wordt betrokken, meedenkt en een fiat geeft.

4 Terugkoppeling aan de deelnemers van het proces tot nu toe

Tot slot is het belangrijk om vast te stellen hoe de mensen die tot nu toe een bijdrage hebben geleverd een terugkoppeling krijgen over het resultaat.

Appendix 1 Longlist Interventies

Maatregelen

1 Vergroten toegankelijkheid van informatie

1A – Verhogen deelname bestaande cursus duurzaamheid in intern Opdrachtgeverschap

Type: interventie

Doel: De cursus draagt bij aan het lerend implementeren van duurzaamheid bij het beheer & onderhoud van de infrastructuur. Met deze cursus worden deelnemers geholpen om op uniforme wijze standaard 'duurzaamheid en leefomgeving' op te nemen bij de interne opdrachten door middel van het **Project Opdracht Formulier (POF)** en de **Klanteis specificaties (KES)**.

Doelgroep: De cursus is bestemd voor de volgende doelgroepen binnen Rijkswaterstaat. Let op: de invulling van de rollen kan verschillen per regio.

- Assetmanagers (AM);
- Regisseurs Assetmanagement (RAM);
- Adviseurs Projectsturing (APS)(voorheen adviseur OG–ON genoemd)
- Projectmanagers, Technisch managers/-adviseurs, Contractmanagers en Managers projectbeheersing bij de landelijke diensten PPO, GPO en GIV.
- Omgevingsmanagers:
- Duurzaamheidscoördinatoren en duurzaamheidsadviseurs:
- Daarnaast is de cursus vanwege de noodzakelijke samenwerking in de keten ook van belang voor collega's, die werkzaam zijn in op het gebied van:
 - techniek, gegevensbeheer, relatiemanagement, verkeersmanagement etc. in de districten;
 - programmeren;
 - verkenning en planstudie.
- En voor diegenen die verantwoordelijk zijn voor het interne opdrachtgeverschap, zoals: directeur Netwerkmanagement portfoliomanagers afdelingshoofden
- En ook voor collega's van de organisatieonderdelen als: Programma Duurzaam Aanleg en Onderhoud Implementatieteam en het Steunpunt Duurzaamheid

Aanpak:

- verlagen tijdsdruk: de cursus laagdrempeliger maken door hem op meerdere plekken te geven, eventueel in korte stukken te knippen

- communicatie: oud deelnemers vragen iemand uit hun directe omgeving uit te leggen wat de cursus voor hem/haar op heeft geleverd, managers er op laten wijzen

Trekker: LD

1B - Verbeteren standaardteksten duurzame POF/ scopeformulier en KES deze breed uitzetten in organisatie (wordt al aan gewerkt)

Type: interventie

Doel: Verbeteren standaardteksten duurzame POF/ scopeformulier en KES waardoor het eenvoudiger maken om duurzaamheid goed in POF/ scopeformulier en KES op te nemen.

Doelgroep: personen die direct betrokken zijn bij het opstellen van de POF/scopeformulier of het aanleveren van informatie voor de POF/ schrijven van de POF. Assetmanagers, regisseurs assetmanagement, regionale duurzaamheidsadviseurs, duurzaamheidscoördinatoren.

Aanpak: op dit moment wordt er vanuit WVW gewerkt aan het actualiseren van de duurzame POF en KES. Hiervoor wordt een traject doorlopen met externe adviseur: WiBo. Begin november zijn de nieuwe teksten klaar. De nieuwe POF-tekst is in september klaar. Na afronden van deze actualisatie moet een implementatie-/ communicatietraject worden gestart.

Trekker: LD

1C - In kaart brengen van succesvolle en minder succesvolle duurzaamheidsinterventies in de verschillende regio's

Type: interventie

Doel: Inzichtelijk maken welke duurzaamheidsinterventies er in de verschillende regio's al zijn en worden uitgevoerd zodat kennis hierover tussen de regio's kan worden gedeeld. Op deze manier kunnen interventies sneller worden toegepast en wordt voorkomen dat het wiel meerdere keren wordt uitgevonden.

Doelgroep: duurzaamheidsadviseurs/ -coördinatoren.

Aanpak: Opstellen van een longlist van interventies en deze verspreiden naar en bespreken met regionale duurzaamheidsadviseurs/ -coördinatoren. Gedurende gesprekken kan lijst worden aangescherpt met interventies die al uitgevoerd worden. Hierbij wordt doel, doelgroep, aanpak en leerpunten scherp gemaakt. Bij de interventies wordt ook een contactpersoon opgenomen die door andere benaderd kan worden om kennis over te dragen.

Trekker: LD

1D - Instellen Implementatieteam

Type: Interventie

Doel: het versnellen van de realisatie van de voor-productie-rijpe-maatregelen en daarmee invulling geven aan de beschikbaar gestelde 2% budgetten

Doelgroep: keten van opdrachtverlening van regionale diensten

Aanpak: Er is een implementatieteam gevormd waarin medewerkers van RD's en LD's gezamenlijk werken aan het versnellen van de implementatie van deze maatregelen. Dit team is op dit moment al operationeel.

2 Versterken samenwerking

2A - System in the room op projectniveau

Type: interventie

Doel: Het letterlijk in een kamer brengen van medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de POF, duurzaamheidsadviseur, medewerkers van PPO en eventueel aanvullende expertise om de kansen en gevolgen van duurzaamheidsmaatregelen op projecten in de gehele keten te bespreken. Met als doel om drempels naar boven te halen en te slechten en zo sneller tot implementatie te komen.

Doelgroep: keten van opdrachtverlening

Aanpak: RWS werkt in ketens. Besluiten in specifieke schakels kunnen daardoor impact hebben op andere schakels. Dit geldt dus ook voor besluiten in specifieke projecten. Om kansen voor duurzaamheid te verzilveren worden in het POF/KES proces een (of meerdere sessies) georganiseerd waarbij de gehele keten (van programmeur tot PPO) bijeenkomt om de kansen en belemmeringen van duurzame maatregelen te bespreken.

Deze bijeenkomsten worden georganiseerd door de medewerker die verantwoordelijk is voor het opstellen van de POF of de regionale duurzaamheidsadviseur/ duurzaamheidscoördinator. In deze bijeenkomsten wordt ook bepaald welke keuzes er gemaakt moeten worden, welke dilemma's er spelen met betrekking tot de incorporatie van duurzaamheid. Deze dilemma's worden op management niveau besproken om op deze manier ook sturing te krijgen voor het al dan niet doorvoeren van keuzes. Hierdoor wordt tevens leiderschap steviger in positie gebracht.

Trekker: RD

2B - Meelopen van regionale duurzaamheidsadviseurs en duurzaamheidsadviseurs van WVL met collega's uit het primaire proces

Type: Interventie

Doel: Vergroten van kennis en inzicht van regionale duurzaamheidsadviseurs in de hick-ups voor KCI in het primaire proces. Hierdoor is het mogelijk om duurzaamheidsadvies meer op maat te maken voor de gebruiker

Doelgroep: koplopers op het gebied van KCI, waaronder duurzaamheidsadviseurs/ duurzaamheid coördinatoren en collega's in het primaire proces.

Aanpak: Het idee van deze maatregel is om duurzaamheidsadviseurs/ duurzaamheid coördinatoren mee te laten lopen met de medewerkers die in de operatie verantwoordelijk zijn voor de implementatie van duurzaamheid of die vanuit hun functie te maken krijgen met de gevolgen van duurzaamheidsmaatregelen. Bijvoorbeeld assetmanagers/beheerders of B&O projectteams (technisch managers, projectmanagers). Hierdoor wordt het inzicht van de praktijk bij duurzaamheidsmensen vergroot, terwijl tegelijkertijd de samenwerking binnen de organisatie wordt versterkt. Ook wordt de duurzaamheidskennis van niet-duurzaamheidscollega's vergroot.

Er zijn meerdere manieren van dit meelopen mogelijk. Zo is het mogelijk om een of meerdere dagen per week duurzaamheidsadviseurs op kantoor naast andere medewerkers te laten werken. Een intensievere aanpak is om duurzaamheidsadviseurs 1 dag per week echt mee te laten draaien met een andere medewerker. Deze aanpak dient op regionale schaal uitgevoerd te worden.

Trekker: RD

2C - Communities of practice (CoP)

Type: overige activiteiten

Doel: Met een hechte groep medewerkers een vraagstuk op KCI afbakenen en hier stappen op zetten richting implementatie (e.g. ontwarren van een drempel bij de implementatie van een specifieke productierijpe maatregel, verduurzamen van installaties etc.).

Doelgroep: medewerkers met een drive voor duurzaamheid. Het is ook mogelijk om CoP's op te zetten voor specifieke rolhouders (e.g. technisch managers, programmeurs of assetmanagers) of voor medewerkers die werken binnen specifieke transitiepaden. In dat laatste geval dient er uiteraard goed afgestemd te worden met de transitiepaden.

Aanpak: De landelijke dienst start met het samenstellen van een lijst van deelnemers voor 2-3 CoP's. Zij maken voor de keuze van de leden gebruik van input uit de regio's over actieve mensen.

Iedere CoP gaat zich initieel richten op een door de LD vastgesteld prangend vraagstuk. Voor het vervolg doen de de CoP's zelf een voorstel voor een op te pakken vraagstuk en stemmen dit met een directielid vast.

Een CoP bestaat uit een vaste groep mensen die circa 4x per jaar bijeenkomen om met elkaar KCI werken een slag verder te brengen. Naast het oplossen van vraagstukken delen ze best practice's en delen vraagstukken waar ze mee spelen, de groep denkt mee voor oplossingen.

De communities krijgen een bepaalde statuur, niet zozeer omdat er medewerkers met status bij gevraagd worden, maar wel omdat alleen medewerkers die bewezen voorloper zijn op het gebied van KCI lid kunnen worden. De leden worden door een directielid/afdelingshoofd voor een community uitgenodigd.

Een duurzaamheidsadviseur faciliteert de bijeenkomsten, die altijd aan het begin of einde van de dag zijn en met een netwerkmoment eindigen.

Trekker: LD

Ook ondersteunend aan: Leiderschap

Introductie vroege fase adviseurs

Type: Interventie (deze interventies is al uitgevoerd)

Doel: Vergroten van capaciteit van duurzaamheidsadviseurs in de regio's, specifiek gericht op de eerste/ vroegste fase(s) van projecten. Denk bijvoorbeeld aan het uitvoeren van werkzaamheden met betrekking tot omgevingswijzer en ambitieweb.

Doelgroep: regionale diensten

Aanpak: inhuur van externe adviseurs vanuit PDAO voor genoemde ondersteuning.

Trekker: LD

3 Ondersteuning op maat

3A - Buddy systeem voor groepen rolhouders

Type: overige activiteiten

Doel: Laagdrempelig en snel kunnen leren van- of sparren met counterparts in de organisatie

Doelgroep: Groepen van medewerkers met specifieke rol (bijvoorbeeld assetmanagers wegen, technisch managers, afdelingshoofden)

Aanpak: Er wordt ingezet op het opzetten van koppels die elkaar praktisch ondersteunen indien nodig. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan koppels met een soortgelijke of aanpalende

rol in de organisatie (bijvoorbeeld assetmanager wegen, technisch manager, etc.). Hierdoor begrijpen mensen waar de ander mee bezig is, maar kunnen elkaar ook echt ondersteunen. Support van de buddy kan van inhoudelijke aard zijn maar ook op vaardigheden zitten.

Medewerkers worden gestimuleerd om zelf een buddy te benaderen, dit gebeurt aan de hand van voorbeelden en binnen teams. Daarnaast faciliteert de landelijke dienst met het opzetten van een buddy pool met zowel de vragende als ondersteunende kant. De landelijke dienst houdt e.a. warm en versterkt het buddysysteem via communicatie en door tips en tools te geven. Ook faciliteert ze samen met de RD het bij elkaar brengen van uiteenlopende koppels door bijvoorbeeld één of twee keer per jaar een buddy-dag te organiseren. De verantwoordelijkheid dat een koppel afspreekt en zorgt dat het buddyschap werkt ligt primair bij de deelnemers.

Trekker: LD

3B - Train de trainer voor duurzaamheidsadviseurs/ duurzaamheid coördinatoren

Type: Interventie

Doel: Vergroten van de effectiviteit van duurzaamheidsadviseurs.

Doelgroep: duurzaamheidsadviseurs/ duurzaamheid coördinatoren

Aanpak: Het trainen en opleiden van RWS medewerkers om duurzaamheid te implementeren in projecten is een ingewikkeld vak. Een vak dat niet alleen inhoudelijke kennis van duurzaamheidsonderwerpen en infrastructuurprojecten vraagt maar een vak dat ook vraagt om vaardigheden in het opleiden en trainen van mensen en het omgaan met weerstand en doorvoeren van een verandering. In overleg met een vertegenwoordiging van ondersteuners wordt een cursusprogramma opgesteld (indien nodig ondersteund door externe partijen) dat bijdraagt aan verdere professionalisering.

Trekker: LD

4 Leiderschap (sturing en escalatie & steun en waardering)

4A – Concreet beleggen van duurzaamheid bij zoals bijvoorbeeld is gedaan is gedaan bij WNN en ZD (WNN wordt op dit moment geëvalueerd)

Type: Interventie

Doel: Verantwoordelijkheid beleggen voor duurzaamheid bij iemand die op basis van de richtinggevende elementen helpt om de vertaling naar productie mogelijk te maken.

Doelgroep: regionale managementteams

Aanpak: Verantwoordelijkheid voor duurzaamheid is op dit moment nog niet in alle regio's concreet belegd bij een specifieke portefeuillehouder in het DMT. Om te kunnen sturen en echt invulling te kunnen geven aan duurzaamheidsambities is het ook nodig dat iemand op directieniveau hier verantwoordelijk voor is. En de opdracht heeft om de doelstellingen te behalen. Een mogelijke manier om hier mee om te gaan is de manier waarop er in WNN vorm aan wordt gegeven. In WNN is de Directeur Netwerkontwikkeling ook portefeuillehouder duurzaamheid voor de hele regio (dus ook voor netwerkmanagement). Opdrachten worden vastgesteld in het DT. Het Hoofd SLU heeft opdracht om duurzaamheid in POF/KES te borgen. Hierbij wordt opgemerkt dat deze methode van verantwoordelijkheid binnenkort wordt geëvalueerd. De lessen van deze evaluatie kunnen dan vervolgens worden meegenomen in het bepalen van de beste (meest passende) methodiek.

Het is een uitdaging om een dergelijke sturing in alle regio's voor elkaar te krijgen. Dit vraagt commitment van en besluitvorming in de regio's. Vanuit de Landelijke Dienst kan hier ook maar beperkt op gestuurd worden. Vanuit de LD kan wel ingezet worden op communiceren over het belang van een dergelijke invulling, bijvoorbeeld door de genoemde evaluatie van het model van WNN te delen. Maar vaststellen dient toch echt in de regio zelf te gebeuren.

Trekker: RD

4B - Opstellen regionale ketenplannen (is al gedaan in ZN)

Type: Interventie

Doel: Regionaal uitwerken en verankering van de ambitie, strategie en activiteiten om te komen tot KCI

Doelgroep: duurzaamheidscoördinatoren, regionale duurzaamheidsadviseurs en management van regionale diensten

Aanpak: De regionale diensten werken strategische plannen uit om (onderdelen van) de werkzaamheden te verduurzamen waarbij de organisatie brede ambities van 2030 en 2050 leidend zijn. Voorbeeld hiervan is het ketenplan dat door ZN is opgesteld. Het opstellen van een dergelijk plan vraagt een serieuze inspanning van de regio. De Landelijke Dienst kan hierbij ondersteunen door de lessen die in ZN (en wellicht elders) geleerd zijn te delen en beschikbaar te stellen. Uiteindelijk dient er door de regio zelf tijd en capaciteit beschikbaar voor gesteld te worden. Een dergelijk plan kan ook alleen maar tot stand komen indien er vanuit het management steun is, er een opdracht ligt om een dergelijk plan op te stellen.

In een regionaal ketenplan legt regio haar eigen strategische route vast om te komen tot het realiseren van de doelstellingen. Mogelijke onderdelen van deze plannen zijn (naar voorbeeld van ZN) bijvoorbeeld inzicht in eigen CO₂-emissies ten opzichte van ambities, inzicht in aanwezige en benodigde kennis en capaciteit, beschrijving van de manier waarop duurzaamheidsmaatregelen geïmplementeerd gaan worden, methodiek van monitoring en sturing op doelen.

Door dit plan formeel vast te stellen kan het ook gebruikt worden om regionaal mee te sturen.

Trekker: RD

4C – Verbeteren van het verkrijgen en gebruiken van sturingsinformatie met betrekking tot duurzaamheid voor regionale DMT's

Type: Interventie

Doel: DMT leden kwantitatief inzicht geven in de stand van zaken en als resultante daarvan inzicht in de nog benodigde stappen naar doelstellingen.

Doelgroep: regionale DMT's

Aanpak: Aansluiten bij bestaande methodieken, bijvoorbeeld zoals op dit moment al wordt gebruikt bij ZD. Daarnaast wordt er op dit moment op diverse plekken in de organisatie gewerkt aan dashboards. Hier is een CoP Duurzaamheidsmonitoring voor opgericht. Het is van belang om hier goed op aangesloten te blijven om zo te komen tot landelijk gedragen en uitrolbare methodieken. Een belangrijke stap in het verbeteren en harmoniseren van sturingsinformatie is dat er bepaald wordt op welke parameters er gestuurd wordt en hoe de waarde van deze parameters wordt bepaald. Daarbij is het van belang dat alle dienstonderdelen dit op dezelfde manier doen zodat het mogelijk is om ook onderling te kunnen vergelijken.

Het uitvoeren van monitoring is een regionale aangelegenheid. Het opzetten van het systeem en het kiezen voor de te monitoren parameters dient wel landelijk te gebeuren. Hiervoor lijkt een opdracht vanuit landelijk management noodzakelijk. Nadat sturingsinformatie wordt aangeleverd binnen de RD's kunnen afspraken gemaakt worden tussen Landelijke Dienst en Regio's over het periodiek aanleveren van monitoringsdata voor landelijke rapportages.

Het inrichten van het hiervoor beschreven proces in de regio's gaat vooraf aan het opzetten van een eventuele benchmark

Trekker: LD

4D - Opstellen Duurzaamheidsbenchmark

Type: Interventie

Doel: Vergelijken van prestatie van regio's op gebied van duurzaamheid en mogelijkheid om te vergelijken tussen regio's.

Doelgroep: regionale en landelijke managementteams

Aanpak: Indien alle regio's gebruik maken van vergelijkbare sturingsinformatie is het ook mogelijk om de resultaten van de verschillende regio's met elkaar te gaan vergelijken. Dit is de kern van het uitvoeren van een duurzaamheidsbenchmark. Hiermee worden, op basis van vergelijkbare data, regio's met elkaar vergeleken in termen van duurzaamheid. Een dergelijke benchmark kan gebruikt

worden om inzichtelijk te maken welke regio's al goed op weg zijn richting duurzaamheidsdoelstellingen en in welke regio's nog extra inzet nodig is. Daarbij werkt een dergelijke inzet stimulerend omdat geen enkele regio onderaan zal willen eindigen.

Indien RWS hier echt op in wil zetten is het verstandig om hier vanuit het landelijke MT een opdracht voor te formuleren en deze te beleggen bij een klein team. Daarbij is het verstandig om een van de landelijke MT leden als sponsor van dit project te laten fungeren om draagvlak en doorzettingskracht te vergroten.

Trekker: LD

4E - Herijken kaders (wordt al aan gewerkt vanuit ICO)

Type: Interventie

Doel: Aanpassen kaders zodat duurzamere concepten toegepast kunnen worden

Doelgroep: kaderbeheerders

Aanpak: Binnen RWS wordt veel gewerkt met kaders, bijvoorbeeld voor wegontwerp en kunstwerken. Deze kaders zijn nog niet altijd aangepast op de nieuwe, duurzame werkelijkheid en kunnen daardoor (onbedoeld) remmend werken op de realisatie van duurzamere werken. Door het (periodiek) herijken van deze kaders, en daarbij ook rekening te houden met mogelijke tegenstrijdigheden met andere kaders, wordt ook ruimte gecreëerd om duurzamer te werken.

Trekker: LD

4F - Budgetten beschikbaar op juiste momenten

Type: Interventie

Doel: Versnellen van implementatie van duurzaamheidsmaatregelen door vrijkomen van budgetten te matchen op benodigde implementatietijd.

Doelgroep: financiële afdelingen landelijk en regionaal

Aanpak: Op dit moment lijkt het dat de 2% budgetten voor productierijpe maatregelen niet altijd op juiste moment beschikbaar komen. Voor implementatie is tijd nodig en dus dient in de budgettrijng rekening gehouden te worden met doorlooptijden. Voorstel is om gesprek met landelijke dienst aan te gaan hoe deze budgetten beste in tijd weggezet dienen te worden. Hiervoor lijkt dekking vanuit directie en meerwaarde.

Concreet kan het volgende gedaan worden:

- Het spelregelkader SLA updaten zodat deze ook toepasbaar is voor de komende jaren
- De programmering tot en met 2026 die is ingediend laten toetsen door de transitiepad trekkers of zij hun maatregelen hier op logische manieren in terug zien

Trekker: LD

Duurzame spelen voor het directieteam

Type: overige activiteiten

Doel: Belang van duurzaamheid sterker over het voetlicht brengen bij leden van directieteam en tegelijkertijd laten zien dat ze impact hebben en dat het ook leuk is.

Doelgroep: regionale DMT's

Aanpak: Regionale DMT leden mee laten doen aan de Duurzame Spelen. Dit is een bestaand initiatief dat periodiek georganiseerd wordt.

Trekker: RD's

5 Communiceren en inspireren

5A Kennis- en inspiratiecarrousel van bijeenkomsten

Type: Overige activiteiten

Doel: ' laten zien dat en hoe het kan' door de inhoudelijke, organisatorische en menselijke ins- en outs te delen van projecten waar KCI succesvol is opgepakt

Doelgroep: alle RWS medewerkers die direct of indirect met KCI werken te maken hebben.

Aanpak:

Er worden op dit moment al diverse landelijke en regionale activiteiten ondernomen om duurzaamheid onder de aandacht te brengen en houden van medewerkers (DuLo-koffiemomenten, expertsessies, Week van de CE, groene uurtje, Duurzame Spelen etc.). Ondanks deze inspanningen komt de boodschap nog niet bij alle medewerkers goed aan. Om te proberen om nog meer collega's te bereiken zetten we een kennis- en inspiratiecarrousel op.

Kennis en inspiratie rondom KCI werken wordt tijdens 2 uur durende bijeenkomsten gedeeld. Landelijke Dienst is verantwoordelijk voor de opzet en organisaties van de bijeenkomsten. Er wordt een jaarkalender gemaakt qua locatie en thema's. Thema's raken zowel inhoud, als menselijke als organisatorische zaken. Waarbij iedere bijeenkomst ook ingaat op iets dat actueel is. Bijvoorbeeld een project waar KCI buiten de boot dreigde te vallen maar door ingrijpen van X toch goed is gegaan. Een innovatieve aanpak die net goed is gekeurd etc.

Medewerkers kunnen zich inschrijven voor de bijeenkomsten. Streven is minimaal 10 mensen per bijeenkomst te hebben.

Door de bijeenkomsten afwisselend in een regio te organiseren komt inspiratie en kennis 'naar de medewerker toe', uiteraard wordt wel landelijk uitgenodigd.

Na iedere bijeenkomst worden inzichten via landelijke communicatiekanalen gedeeld. Hierin worden ook quotes van deelnemers opgenomen.

LD werkt in de opzet nauw samen met communicatie en de betreffende regio. In deze samenwerking wordt ook zorgvuldig afgestemd met andere kennisdeelsessies die al bestaan.

Trekker: LD

5B - Netwerk van vaandeldragers

Type: Overige activiteiten

Doel: Laten zien dat RWS de duurzaamheidsopgave zeer serieus neemt en dat deze opgave niet onderdoet voor andere opgaven.

Doelgroep: Het netwerk zelf bestaat uit een select gezelschap van inhoudelijke medewerkers en managers die bewezen track record hebben met duurzaam werken of het bevorderen van duurzaam werken.

Aanpak: Vanuit de Landelijke Dienst wordt een netwerk bij elkaar gebracht van inhoudelijke medewerkers en managers vaandeldragers op het gebied van duurzaamheid. Deze groep kan samengesteld worden op basis van bekende personen maar het is ook mogelijk om hier in de regio's nog een enquête voor uit te zetten. Het is van belang dat de groep een goede mix bevat van deelnemers door organisatie heen. Het is een eer om onderdeel van dit netwerk uit te maken en je kan er ook alleen lid van worden als je hebt laten zien dat je je sporen op duurzaamheidsgebied hebt verdiend. De leden van het netwerk krijgen op verschillende bijeenkomsten een podium en daarbij leveren ze gevraagd en ongevraagd advies aan het management van RWS.

Het netwerk is zelf verantwoordelijk voor de agendasetting en opstellen van eventuele jaarkalenders. De landelijk dienst ondersteunt het netwerk organisatorisch en indien gewenst ook inhoudelijk.

Trekker: LD

5C - Versterken (digitale) kennisuitwisseling, vindbaarheid van beschikbare informatie, delen best practices

Type: interventie

Doel: aanwezige kennis, inzichten en best practices duurzaamheid beter over het voetlicht krijgen en eenvoudiger toegankelijk.

Doelgroep: alle medewerkers van RWS die op zoek zijn naar kennis met betrekking tot duurzaamheid

Aanpak: Een veel gehoord punt is dat informatie met betrekking tot duurzaamheid niet eenvoudig vindbaar is voor medewerkers. Of dat deze informatie niet goed altijd goed aansluit bij de wensen

van de medewerkers waardoor het veel tijd kost om de juiste informatie te vinden. Hierdoor haken medewerkers af en gaan er mogelijk kansen verloren.

Er wordt een inventarisatie uitgevoerd waarin aan medewerkers wordt gevraagd welke informatie ze op welke manier ontsloten zouden willen hebben. Op basis hiervan wordt een format ontworpen worden om hier invulling aan te geven. Het vullen van de formats is een gedeelde verantwoordelijkheid van de regio's en LD. 'Plein' zou de plek kunnen zijn om deze informatie te laten landen.

Trekker: LD

5D - Steunpunt: herinrichten en verhogen vindbaarheid

Type: Interventie

Doel: Medewerkers weten steunpunt duurzaamheid goed te vinden en weten voor welke vragen ze daar terecht kunnen.

Doelgroep: medewerkers van steunpunt en medewerkers die het steunpunt zouden moeten gebruiken

Aanpak: Het steunpunt duurzaamheid is niet bij alle medewerkers bekend. Daarbij is niet goed bekend voor welke vragen men er terecht kan. Ook geven mensen aan dat het antwoord op vragen niet altijd voldoet aan de gewenste concreetheid.

Op uiteenlopende wijze moet gezorgd worden dat het steunpunt bekender wordt en duidelijker voor welke vragen men bij het steunpunt terecht kan. Via communicatie maar ook door het altijd even ter sprake te brengen tijdens trainingen en andere persoonlijke momenten.

Daarnaast wordt er ook een inventarisatie uitgevoerd of de manier waarop het steunpunt op dit moment is ingericht past bij de vragen die er spelen in de organisatie. Indien het blijkt dat hier aanpassingen op nodig zijn wordt een plan van aanpak opgesteld voor de herinrichting van het steunpunt.

Trekker: LD

Appendix 2 Eerste grove uitwerking vier interventies tijdens bijeenkomst 26 juni

Inleiding

Onderstaande interventies zijn de in eerste instantie door Rebel geprioriteerde interventies. Zoals aangegeven zijn we in tweede instantie tot clusters van interventies en andere prioriteiten gekomen. Omdat we onderstaande informatie niet verloren willen laten gaan nemen we deze eerste uitwerkingen en ideeën toch op in de rapportage.

Uitwerking subgroep 'Update rol en werkwijze regionale ondersteunende teams

No regret quick wins

- Ga op bezoek bij andere regio's en leer van de dingen die goed werken
- Neem het thema op in de P-gesprekken van management
- Laat Michelle en Peter meer zenden
- Verbeter de monitoring
- Zorg dat wat wij hier doen ook onderdeel wordt van de organisatieverandering

Interventie 1: De uitgangspunten vaststellen voor snoeien en simplificeren

Welke stappen gaan we zetten:

- A. Een analyse van de keten maken
Maak scherp
 - aan wie de ondersteuners ondersteunend zijn
 - wat de behoefte is van die mensen; op welk abstractieniveau en welke wijze van ondersteuning
- B. Inventarisatie van wat werkt binnen de regio's
 - Werkwijzen ophalen en markeren (groen wat werkt en rood wat niet werkt)
- C. Scherp maken van de rol – kennis en vaardigheden van de verschillende ondersteuners
maak een smoelenboek zowel voor de ondersteuners om te weten waar zij voor zijn, als voor de vragende mensen – bij ieder profiel een foto en omschrijving waar je die persoon voor moet hebben – zorg voor een zoekfunctie

Resultaat

De uitgangspunten voor de herijking van de rol en werkwijze

Wie betrekken

- Stem dit af met de implementatiecoördinator

Interventie 2: Vaststellen van de herziene rol en werkwijze van de regionale teams op hoofdlijnen (7=1 consequent doorvoeren)

Welke stappen gaan we zetten:

- A. Doorbreken van alle losse lijnen door het instellen/de herintroductie van een landelijk 'expertteam'
- B. Instellen Regionale expert_ 'huisartsenrol' die doorverwijst naar AM – SLU – PDAO – techniek als je diepte in gaat
- C. De uitkomst van interventie 1 uitwerken, beleggen en communiceren

Uitwerking subgroep Brede POF teams

Samenvatting no regret quick wins

- OG-ON'er/ RAM'er vragen om te experimenteren met interventie nr. 1.
- Duurzaamheidscoördinator/ - adviseur uit regio opnemen als standaard reviewer tijdens het POF-proces, zoals dit bij WNZ gebeurt. (Eerst check of dit een succes is)
- Per regio ophalen welke successen en ervaringen er zijn waar andere regio's van kunnen leren.

Interventie nr. 1: The system in one room. Met alle betrokkenen, incl. duurzaamheidskennis, in 2 uur de POF vullen

Resultaat

De verantwoordelijke voor de POF (in de ene regio de OG-ON'er, in de andere de RAM'er) organiseert een 2 uur durende sessie met alle betrokkenen om de POF te vullen. Dit i.p.v. de huidige situatie waarin de OG-ON'er of de RAM'er apart met al deze mensen afsprekt en misschien niet altijd iemand met duurzaamheidskennis spreekt.

Wie betrekken?

- OG-ON'er/ RAM'er
- Assetmanager
- Programmeur
- Omgevingsmanager
- Duurzaamheidscoördinator uit de regio (of andere duurzaamheidsadviseur van regio of PDAO?)
- Evt. verkeerskundige i.v.m. wegafsluiting
- MIV'er (verantwoordelijk voor data)

Interventie nr. 2: POF-proces in beeld incl. rollen en taken en inbreng duurzaamheidskennis

Resultaat

Duurzaamheidskennis vroegtijdig aan tafel bij het maken van de POF + goede samenwerking tussen regio en PPO

Welke stappen gaan we zetten?

- Per regio het POF-proces in beeld brengen, want iedere regio is net weer anders.
Aandachtspunten:
 - o Gebruik de Best practice POF-proces uit Werkwijzer RWS
 - o Gebruik het kaartspel POF-proces Opleiding Duurzaamheid in Intern Opdrachtgeverschap
 - o Eén van de stappen is het maakbaarheidsgesprek tussen regio en PPO. Dat lijkt een vd belangrijke momenten om "het werk dat we doen, doen we duurzaam" ter sprake te brengen.
 - o De reorganisatie maakt het proces misschien weer anders

- Per processtap in beeld brengen:
 - o Zitten de regio én PPO hierbij aan tafel? Zo nee, is dat wel gewenst?
 - o Zit duurzaamheidskennis aan tafel? Zo nee, is dat wel gewenst?
 - Belangrijke vraag hierbij: is dit vrijwillig of verplicht?
 - Idee: Duurzaamheidsadviseur is één van de reviewers tijdens het POF-proces, zoals bij WNZ

Interventie nr 2a: Verantwoordelijkheden en benodigdheden in beeld

Resultaat

Aanvullend aan interventie 2 in beeld brengen:

- Wanneer zijn de beslismomenten?
- Waarover wordt dan besloten?
- Wie voert de toets uit?
- Wanneer is het goed genoeg?
- In welke gevallen voer je een omgevingswijzersessie (of iets vergelijkbaars) uit? En wie betrek je daarbij?

Input die we al ontvingen:

Bij WNN is de Directeur Netwerkmanagement beslissingsbevoegd. Hij/zij heeft dit gemandateerd aan het afd. hfd. SLU. Dit afd. hfd. heeft het weer gemandateerd aan de OG-ON'er.

Bij ON wordt de POF getekend door het afd. hfd. SLU, samen met het Districtshoofd. Zij zijn beide verantwoordelijk dat duurzaamheid goed in de POF staat.

Bij MN is het weer anders. Daar is een rol weggelegd voor een portfoliomanager aan regio-zijde.

De reorganisatie zou moeten zorgen dat hier meer één lijn in komt.

Aan PPO-zijde neemt de Portfoliomanager de opdracht aan. Hij raadpleegt bij zijn beslissing het IMP-team.

Interventie nr. 3: Succesverhalen & overige leerervaringen in beeld brengen

Welke stappen gaan we zetten?

Per regio ophalen welke successen en ervaringen er zijn waar andere regio's van kunnen leren.

Gebeurt misschien al in implementatieteam? Zo ja, dan breder delen. Gaat bijvoorbeeld om:

- Voorbeelden van goede duurzaamheidsparagrafen in POF's en goede KES
- Duurzaamheidscoördinator of -adviseur standaard als reviewer in het POF-proces. Werkt dat goed? Zou iedereen dat moeten doen?
- De duurzaamheidscoördinator NM schrijft mee met de POF, of zit er dicht tegenaan, zoals bij ZD. Hoe doe je dat precies en wat werkt wel en niet goed?

Overige aandachtspunten

- Duurzame maatregelen moeten zo concreet mogelijk zijn.
- T.b.v. goede samenwerking helpt het ook zeer als je buiten het werk om samen wat doet. Borrel/ lunch/ etc.
- Stel dat PDAO adviseurs moet leveren voor het POF-proces, dan moet op tijd een tijdsclaim gelegd worden.
- Duidelijkheid nodig over de vroege fase adviseurs van PDAO. Zijn die er alleen voor MIRT en VenR of ook voor b&o?
- Relevant om onderscheid te maken tussen verschillende POF'en:
 - o Standaard werk, zoals prestatiecontracten/ basisonderhoudscontracten: hier ligt al een mooie basis. Er is tijd om dit nog verder te verbeteren.
 - o Losse opdrachten: er is spoed, het areaal is zeer verouderd, er moet snel iets gebeuren, er liggen geen standaardteksten en er is geen tijd om op zoek te gaan naar duurzaamheidskennis. Voorbeeld: 3 DRIP's vervangen.
 - > Voorstel: laten we ons richten op de grote zaken die nu lopen.
- Aandachtspunten voor de opdracht aan Wi+Bo om de duurzame POF- en KES-teksten te actualiseren en verbeteren:
 - o Spreek onderling binnen Wi+Bo met de vroege fase adviseurs, die hebben contact met de regio
 - o Mooie stelregel voor de POF is: 80% standaardteksten en 20% ruimte voor eigen invulling. Maak dat ook duidelijk in Mendix/ de standaardteksten dat die ruimte voor eigen invulling er is.
 - o WNN heeft een analyse gemaakt hoe duurzaamheid in de POF zit. Hoe vaak en ook qua kwaliteit.
- Het duurt lang voor je reactie krijgt van het Steunpunt duurzaamheid.
- Kad-toets voor POF's? Kad = kwaliteit aanbestedingsdossier

Inventariseren en vastleggen beslismomenten en verantwoordelijkheden (rol van het DMT);

Wie betrekken?

HID van de regio

Directeur netwerkmanagement en netwerkontwikkeling

Hoofd SLU

Districtshoofden

Portfoliomanagers

Hoe ziet het uiteindelijke resultaat eruit?

Uiteindelijk zal duurzaamheid integraal onderdeel van het strategische assetmanagement plan (SAMP) en tactische assetmanagementplan worden.

Er komt uiteindelijk geen POF meer zonder (goed onderbouwde) duurzaamheidsparagraaf.

We moeten dus komen tot een nieuwe werkwijze waarin een integrale afweging wordt gemaakt en het helder is wanneer te escaleren bij tegenstrijdige belangen en hoe de escalatielijnen zijn.

Welke stappen gaan we zetten?

DMT-leden hebben het erg druk en hebben vaak andere prioriteiten. Hoe ga je hun verantwoordelijk laten voelen voor duurzaamheid? Wat zijn dan eerste stappen die gezet moeten worden:

1. Per regio een verantwoordelijke aanwijzen voor duurzaamheid. Dit kan Peter Struik in de MC met de regio's vastleggen.
2. Duidelijk maken wanneer duurzaamheid goed in een POF/KES is opgenomen. Dit moet gezamenlijk worden vastgesteld door verschillende afvaardigingen uit verschillende regio's, duurzaamheidsadviseurs POF/KES.
3. Gedurende een bepaalde periode (jaar of langer) benchmark uitvoeren in de regio's: hoe staan ze er voor? In T-gesprekken de stand van zaken bespreken. (Combineren met interventie op gebied van waarden). In die gesprekken moet dan ook besproken worden hoe de integrale afweging, besluitvorming en escalatie plaatsvond.

Per regio zijn de verantwoordelijkheden voor duurzaamheid anders belegd. Het is wel belangrijk dat een dergelijke aanpak niet alleen in de 2 pilot regio's wordt uitgevoerd, maar voor alle regio's gaat gelden.

Hoe borgen?

- Ad 1. Frederieke kan met Peter Struik bespreken om per regio een verantwoordelijke voor duurzaamheid aan te wijzen en dit in het MC vast te laten leggen.
- Ad 2. Sander, Joke, Fredy en Ruud nemen het initiatief om tot een eerste aanzet te komen wanneer duurzaamheid goed in een POF/KES zit.
- Ad 3. Hiervoor zouden we controllers kunnen inschakelen. Is verder niet uitgewerkt.

Opmerking

Dus feitelijk gaan we een interne auditdienst duurzaamheid in het leven roepen: de ADD.

In vervolgstappen zullen we ook de managementlaag moeten betrekken.

Uitwerking subgroep 'vormgeven competitie-element'



Samenvatting no regret quick wins

- Het gaat niet zozeer om een competitie; maar om de waardering. Een competitie kan ook negatieve kanten hebben: 'achterlopers' kunnen snel de handdoek in de ring gooien
- Maak er een platform/podium van; daar wil je op staan. Op dat platform worden 2 projecten uitgelicht; de belofte en de best presterende
- Organiseer een jaarlijks RWS-breed evenement op de agenda, niet als enige punt. Zo voorkom je een evenement met de usual suspects
- Zorg voor bestuurlijke waardering; laat een bestuurder de pluimen uitdelen

Interventie nr. 1: Een jaarlijks RWS-brede bijeenkomst

Resultaat

Een jaarlijkse bijeenkomst voor alle RWS'ers. Tijdens dit evenement wordt waardering uitgesproken voor goed presterende teams, bijzondere projecten en andere benoemingswaardigheden. Het evenement gaat om de samenhang tussen de afdelingen te benoemen, nieuwe doelen te delen, etc. Bestuurders nemen hier het podium om hun waardering uit te spreken.

Wie betrekken?

- De DMT's van alle regio's
- PPO, KCI
- Alle landelijke afdelingen
- Landelijke bestuurders
- Sec voor agendapunt verduurzaming: bekende externen op dit gebied.

Interventie nr. 2: Landelijke 'competitie'

Resultaat

Alle RWS'ers uit elke regio krijgen de kans om projecten aan te dragen voor de jaarlijkse prijzen. Na het aandragen wordt er per regio gestemd op de best presterende en grootste belofte. Vervolgens wordt uit alle regionale inzendingen door een jury -bestaande uit RWS'ers en externen- gekozen voor de landelijke winnaars. Deze krijgen op de jaarlijkse RWS-dag de prijs uitgereikt. Alle andere aangedragen projecten worden ook genoemd; zij staan op het 'platform'.

Welke stappen gaan we zetten?

- Per regio het DMT betrekken en portefeuillehouder duurzaamheid vinden (inventarisatie DuCo)
- Collectief organiseren van een jaarlijkse bijeenkomst:
 - o Verschillende agendapunten
 - o Bestuurders die waardering uitspreken
- Regionale verkiezingen houden
 - o Eerst aandragen van projecten
 - o Dan regionaal stemmen
- Landelijke verkiezing
 - o Jury samenstellen; internen én bekende externen
 - o Keuze voor best presterende project van afgelopen jaar en voor grootste belofte
- Monitoring van initiatieven

Over Rebel

No change without a Rebel

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

Samen buiten de lijntjes kleuren

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

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

Eleenoor Hintzen

+31 6 28639661

Eleenoor.hintzen@rebelgroup.com

Frederik de Vries

+31 6 13773249

Frederik.devries@rebelgroup.com



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

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com