

# Quick Scan Duurzaamheid Rekenkamercommissie

Nota van Bevindingen, gap analyse  
en aanbevelingen.

Referentie: BG2549T&PRP1809271307

Versie: 0.5/Wijzigingen na ambtelijk wederhoor

Datum: 9 mei 2019



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1</b>	<b>NOTA VAN BEVINDINGEN (HOOFDLIJNEN)</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>GAP ANALYSE</b>	<b>11</b>
	THEMA'S VOOR DE ANALYSE	11
	UITWERKING VOOR DRIE DUURZAAMHEIDSTHEMA'S	12
<b>3</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>16</b>
	<b>BIJLAGEN</b>	<b>19</b>
	<b>A. BEANTWOORDING DEELVRAGEN</b>	<b>19</b>
	INLEIDING	19
	KEUZE AMBITIE	19
	VASTLEGGEN AMBITIE	25
	INTEGRATIE IN BELEID	28
	VERGELIJKING AMBITIES	31
	PROFILERING	35
	THEMATISCHE INVULLING	36
	INZICHT IN RESULTATEN	40
	ROLLEN ALGEMEEN BESTUUR	42
	BETROKKENHEID ALGEMEEN BESTUUR	44
	FINANCIËLE KADERS	46
	KENNISDELING	48
	INTERNE ORGANISATIE	49
	MAATREGELEN	51
	RESULTATEN VERSUS AMBITIE	53
	INSTRUMENTEN GREEN DEAL DUURZAAM GWW	55
	<b>B. GEÏNTERVIEWDE PERSONEN</b>	<b>56</b>
	<b>C. GERAADPLEEGDE BRONNEN</b>	<b>56</b>
	<b>D. NORMENKADER</b>	<b>57</b>
	<b>E. PROJECTENLIJST</b>	<b>58</b>

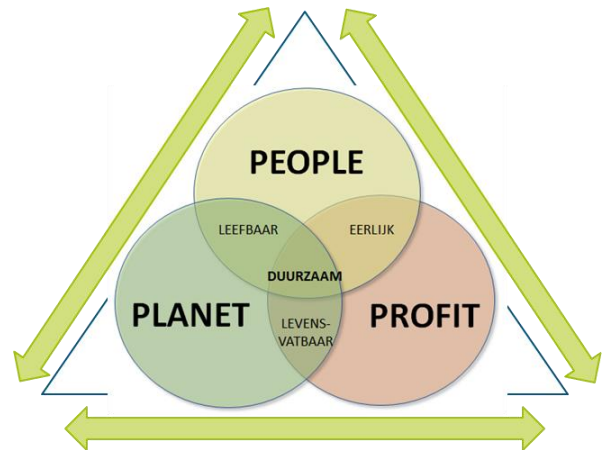
# 1 Nota van Bevindingen (hoofdpijnen)

## Aanleiding

Vanaf 2012 is het waterschap Brabantse Delta (WBD) stap voor stap aan de slag gegaan met het thema duurzaamheid. Dit thema is integraal onderdeel van beleid geworden. Duurzaamheid heeft zowel ambtelijk als bestuurlijk zijn beslag gekregen onder ander in het Ontwikkelingsprogramma 2020, Bestuursakkoord 2015-2019 en Waterbeheerplan 2016-2021.

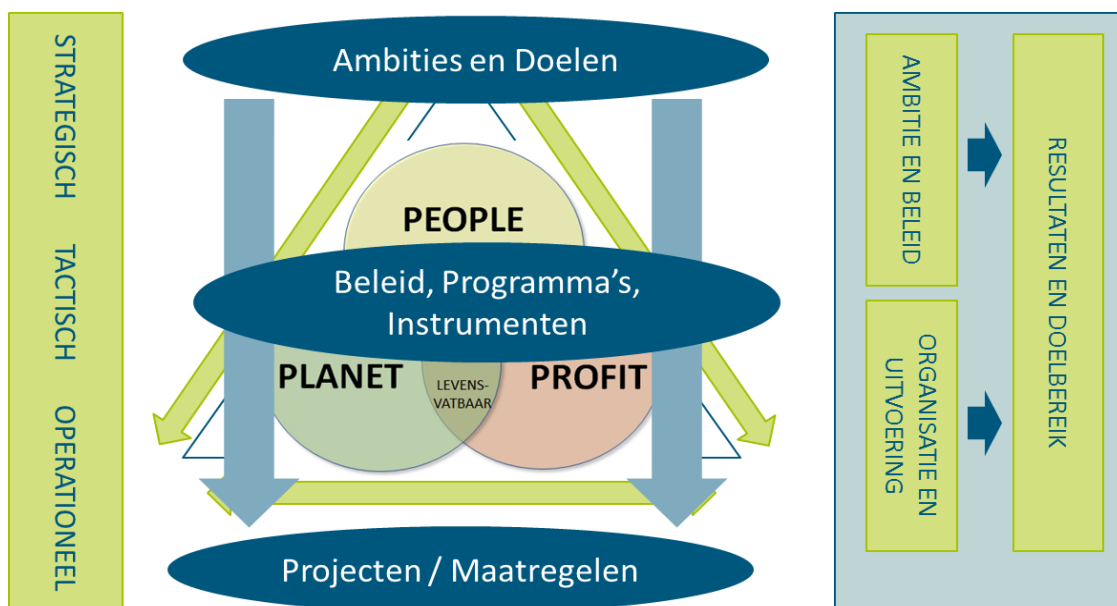
In een duurzame wereld zijn de aspecten mens (people), milieu (planet) en economie (profit) met elkaar in evenwicht, zodat we de aarde niet uitputten en zij ook op langere termijn het totaal van onze consumptie kan dragen. Duurzaamheid is een breed begrip, dat nog volop aan inhoud en concretisering wint in deze tijd. Op verschillende thema's vinden belangrijke ontwikkelingen plaats, waarbij er altijd een as op de driehoek van People –Planet –Profit is, waar keuzes gemaakt moeten worden. Duurzame keuzes maken gaat niet vanzelf; er schuren altijd wel twee aspecten met elkaar. Een project is bijvoorbeeld goed voor het milieu (planet), maar is kostbaar in de uitvoering (profit). Of een beleidsmaatregel pakt gunstig uit voor het welzijn van burgers (people), maar is niet toekomstbestendig wat betreft ecologie (planet).

En zo beweegt een waterschap zich in de driehoek, zoekend naar evenwicht, waarbij het bestuur afwegingen en keuzes moet maken. In figuur 1 is dit visueel weergegeven met de People-Planet-Profit driehoek.



Figuur 1: People-Planet-Profit driehoek

Het waterschap maakt duurzame keuzes op drie niveaus: het strategische, het tactische en het operationele. Het algemeen bestuur stelt op strategisch niveau ambities en doelen vast, die worden vertaald in beleid (incl. programmering, keuze voor instrumentarium, budget) op tactisch niveau en naar operationele projecten en maatregelen. De deelvragen naar ambitie & beleid, organisatie & uitvoering en resultaten & doelbereik kunnen ook op deze niveaus geplaatst worden (zie figuur 2).



3 Figuur 2: duurzaamheid op alle niveaus in evenwicht en relatie met de deelvragen

De grote transitie op het gebied van duurzaamheid in de maatschappij op dit moment zijn die van klimaatadaptatie, energie (ook wel mitigatie) en van circulaire economie. Ook waterschap Brabantse Delta is daarmee bezig op verschillende terreinen (mobiliteit, bedrijfsvoering, klimaatbestendigheid, energie, sociale duurzaamheid, inkoop en milieu).

De kerntaken van een waterschap rondom waterveiligheid, waterkwaliteit en watersysteembeheer hebben als doel nu en in de toekomst te zorgen voor voldoende en goed water en een veilig watersysteem. Hierdoor ontstaat een gezonde leefomgeving voor mens, plant en dier en een toekomstbestendige inrichting van het watersysteem in balans met ecologie, economie en maatschappij. Het zoeken naar balans reikt veel verder dan alleen het geïsoleerd uitvoeren van kerntaken, maar is maatschappelijk relevant en inherent duurzaam (als zijnde uitvoerbaar, toekomstbestendig en robuust). Door klimaatverandering groeit de maatschappelijke relevantie van het waterschap en de verbinding met de externe omgeving neemt toe. Er is op dit moment (in tegenstelling tot het verleden) geen twijfel meer over het bestaansrecht van waterschappen, hoewel de exacte invulling van de rol van deze overheidslaag ook nog niet vastligt. Moet het waterschap in de nabije toekomst een 'klimatschap' worden? Moet zij maatschappelijk partner zijn in de transitie rondom energie, grondstoffen, water en kringlopen en hoe moet zij die taak dan uitvoeren?

Verduurzamen is, welke exacte rol of houding ook gekozen wordt, een cruciaal deel van het werkveld van het waterschap. Verduurzamen van zuiveringsbeheer (energie, gebruik van chemicaliën, benutten van afval als grondstof), van het watersysteem (klimaatadaptatie, biodiversiteit, combineren van functionaliteiten) en van de eigen bedrijfsvoering (goede voorbeelden geven bij innovaties, duurzaam inkopen en verantwoord ondernemen) zijn pijlers in beleid en uitvoering van het waterschap Brabantse Delta zoals ook uit deze Nota van Bevindingen als onderdeel van de Quick Scan duurzaamheid zal blijken.

De missie van het waterschap Brabantse Delta is om 'de waterautoriteit te zijn die integraal zorgt voor voldoende oppervlaktewater van een goede kwaliteit en veiligheid tegen overstromingen. Daarbij staan mensen centraal.' Zij voert haar eigen taken zodanig uit dat ze bijdragen aan duurzame ontwikkeling en faciliteert zaken die daaraan bijdragen. Recent heeft het waterschap Brabantse Delta in dat kader ook een verbindende rol op zich genomen in de Regionale Energie Strategie (RES) voor West-Brabant en draagt daaraan bij met kennis, procesvaardigheden, netwerk en inzet van mensen.

### **Doel**

De rekenkamercommissie (RKC) van WBD heeft via een Quick scan nader onderzocht, wat verstaan wordt onder duurzaamheid binnen het waterschap en hoe dat concreet gemaakt wordt in beleid en uitvoering. Het doel van deze Quick scan is om het door het WBD uitgevoerde duurzaamheidsbeleid te toetsen en hierover het Algemeen Bestuur (AB) te adviseren.

### **Vraagstelling**

De hoofdvraag was: Wat zijn de ambities van WBD voor het duurzaamheidsbeleid, op welke wijze is de realisatie van deze ambities georganiseerd en concreet vertaald naar de uitvoeringspraktijk en wat zijn de resultaten? Deze hoofdvraag is vervolgens vertaald naar hieronder genoemde deelvragen en normen waaraan antwoorden getoetst zijn.

Deelvraag	Norm
1. Op basis waarvan is WBD tot een keuze gekomen van de ambities en de voorgestelde uitvoering?	Keuzes en overwegingen voor ambities staan vermeld in interne en externe beleidskaders. Doorvertaling naar uitvoering is helder omschreven in interne beleidskaders, inclusief gemaakte keuzes en argumenten, en door het algemeen bestuur vastgesteld.

2. Op welke wijze zijn de ambities vastgelegd en geformaliseerd?	Ambities volgen uit interne en externe beleidskaders.
3. In welke mate integreert het waterschap duurzaamheid concreet in het eigen (en samenwerkings-) beleid?	Duurzaamheid is vertaald in concrete doelen en onderdeel van samenwerking met andere partners.
4. Heeft het waterschap - conform het duurzaamheidsprofiel - beleid (of ambities) ontwikkeld ten aanzien van: a) Schone en zuinige mobiliteit b) Duurzame bedrijvigheid c) Klimaatbestendige leefomgeving d) Duurzame energieproductie e) Sociale duurzaamheid f) Duurzaam handelen g) Milieubeleid h) Grondstoffen i) Natuurlijk kapitaal	Per duurzaamheidsthema: ambitie en beleid is terug te vinden in interne stukken en blijkt uit inzet van menskracht en inhoudelijke expertise.  Keuzes en overwegingen voor ambities staan vermeld in interne en externe beleidskaders. Doorvertaling naar uitvoering is helder omschreven in interne beleidskaders, inclusief gemaakte keuzes en argumenten, en door het algemeen bestuur vastgesteld.
5. Wat is de betrokkenheid van het AB bij de kaderstelling en de uitvoering van het beleid?	Er is sprake van een formele en informele overlegstructuur met het AB en er zijn afspraken over de rol van het AB bij besluitvorming en over de informatievoorziening.
6. Wordt het AB voldoende gefaciliteerd in zijn kaderstellende, sturende en controlerende rol met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?	Ten behoeve van de kaderstellende en sturende rol is er voor het AB voldoende gelegenheid zich een beeld te vormen over duurzaamheid en als AB hierover in debat te gaan. Bovendien wordt het AB in voldoende mate door de ambtelijke organisatie geïnformeerd over de voortgang van het duurzaamheidsbeleid.
7. Welke financiële kaders gelden voor de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?	In de begroting is budget uitgetrokken voor duurzaamheidsbeleid.
8. Hoe is de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid georganiseerd?	Doelstellingen zijn door een SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) formulering kwantitatief meetbaar qua voortgang en worden periodiek gemonitord. Er is een heldere taakverdeling voor de uitvoering op de verschillende thema's en bij de verschillende maatregelen.
9. Welke maatregelen heeft het waterschap in de vorige en de huidige coalitieperiode (respectievelijk 2011 tot en met 2015 en vanaf 2015 tot heden) genomen ter uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?	Het onderzoek levert een lijst met projecten en maatregelen van 2011 tot heden (zowel afgerond, in uitvoering als in planning). Uit interne stukken blijkt een relatie tussen projecten en maatregelen en doelen in het kader van het duurzaamheidsbeleid van WBD.
10. In hoeverre zijn de specifieke ambities voor het eigen duurzaamheidsbeleid bovengemiddeld?	Specifieke ambities worden beoordeeld aan de hand van de Key Performance Indicators (KPI's) van de Unie van Waterschappen (UvW) (via de database 'waterschapsspiegel') en via een scan van de coalitieakkoorden van vergelijkbare waterschappen als de WBD.
11. In welke mate profileert het waterschap zich door middel van het duurzaamheidsbeleid als een waterschap dat groot belang hecht aan een duurzame ontwikkeling?	In uitingen (schriftelijk, mondeling, onder andere persberichten, website, communicatie met burgers) wordt nadruk gelegd op het belang van duurzame ontwikkeling en de specifieke rol van waterschappen daarin.
12. Heeft het waterschap inzicht in de bereikte resultaten met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?	Er wordt op management- en bestuurlijk niveau gerapporteerd. De voortgang van resultaten is duidelijk te relateren aan het beleid middels concrete en haalbare KPI's.
13. Hoe verhouden de bereikte resultaten zich tot gestelde ambities?	De resultaten van de doelstellingen worden periodiek gemonitord en zijn terug te herleiden tot de ambities middels een SMART formulering.
14. In welke mate worden kennis en ervaring met	Kennis en ervaring worden op tactisch (beleid) en

betrekking tot duurzaamheid gedeeld met andere waterschappen en/ of andere overheden?	operationeel niveau gedeeld d.m.v. werkgroepen, overleggen of andere uitwisseling.
15. In welke mate worden de instrumenten uit de Green Deal GWW (Grond, Weg en Waterbouw) 2.0 toegepast in projecten?	De instrumenten worden toegepast in de uitvoering van projecten en maatregelen en zijn terug te vinden in interne stukken en blijkt uit inzet van menskracht en inhoudelijke expertise. Afspraken uit de Green Deal worden nagekomen en zijn doorvertaald naar beleidsstukken.

### **Afbakening**

Binnen de Quick scan is onder duurzaamheid verstaan: een evenwicht tussen de aspecten mens (people), milieu (planet) en economie (profit), zodat we de aarde niet uitputten en zij ook op langere termijn het totaal van onze consumptie kan dragen. Duurzame keuzes maken gaat niet vanzelf; er schuren afhankelijk van het vraagstuk twee of drie van deze aspecten met elkaar.

De Quick scan is beperkt tot de thema's energie, grondstoffen, mobiliteit, sociale duurzaamheid en duurzaam inkopen (waarin ook natuurlijk kapitaal, circulaire economie, milieubeleid, duurzame bedrijvigheid deels ondergebracht zijn). Klimaatadaptatie en klimaatbestendigheid is alleen meegenomen vanuit de documenten die voor de bovengenoemde thema's zijn bestudeerd.

In de Quick scan worden twee fasen onderscheiden: allereerst een feitelijke vaststelling via een inventarisatie, daarna een tweede fase die kwalitatief naar de feiten kijkt, interpreteert en uiteindelijk richting geeft. Het resultaat is dus niet alleen een analyse van waar het waterschap nu staat, maar biedt ook inzicht in de mogelijkheden om ambities te realiseren.

De inventarisatie ten aanzien van ambitie en beleid, organisatie en uitvoeringspraktijk en resultaten en doelbereik wordt weergegeven in de Nota van Bevindingen. Daarin worden de onderzoeksvragen via een normenkader op basis van literatuuronderzoek en interviews beantwoord. Op deze Nota van Bevindingen is hoor- en wederhoor toegepast (technische reactie).

Een praktische analyse in de vorm van een 'gap analysis' wordt voor de verschillende duurzaamheids-thema's gemaakt. Uit de deelvragen, die in de Nota van Bevindingen zijn beantwoord, worden thema's gededistilleerd, die in de gap analysis worden bestudeerd. Dit geeft inzicht in de huidige situatie, de gewenste situatie en het verschil tussen de bestaande en gewenste situatie (gap). De mogelijkheden (maatregelen) om het gat te overbruggen leiden tot beleidsaanbevelingen aan het bestuur.

### **Methodiek**

Ter beantwoording van de hoofd- en deelvragen is een aantal stappen doorlopen. Documenten zijn geïnterviewd en onderzocht en een aantal ambtelijke en bestuurlijk interviews (onder andere met een delegatie van AB-leden en de Dijkgraaf) heeft plaatsgevonden. Op basis hiervan is een gap-analyse uitgevoerd en zijn vervolgens resultaten, conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

### **Resultaten**

Na uitvoering van het bureauonderzoek en het houden van de ambtelijke en bestuurlijke interviews zijn de deelvragen beantwoord en is inzicht verkregen in de mate waarin het antwoord voldoet aan de norm die de RKC aan de voorkant van het onderzoek heeft geformuleerd. De resultaten zijn hieronder uiteengezet.

## **Op basis waarvan is WBD tot een keuze gekomen van de ambities en de voorgestelde uitvoering?**

*Keuzes voor ambities zijn gebaseerd op de kerntaken en de maatschappelijke opgave van klimaat(verandering). Deze zijn stap voor stap tot stand gekomen en volgen de landelijke (en Europese) ontwikkeling. Het WBD kiest ervoor om het goede voorbeeld te geven bij duurzame thema's, zoals klimaatneutraliteit in 2050 en innovaties. Een integrale ontwikkelvisie op duurzaamheid, waaruit blijkt waar het WBD over een paar jaar wil staan, ontbreekt op dit moment. Een aantal AB leden heeft tijdens het interview aangegeven nog te algemeen te reageren en onvoldoende te kunnen sturen. Het heeft de voorkeur van het AB om meer aan de voorkant ambities te formuleren op verschillende thema's.*

## **Op welke wijze zijn de ambities vastgelegd en geformaliseerd?**

*In verschillende documenten is aandacht voor de ambities van het WBD, een beargumenteerde doorvertaling naar uitvoering is echter onvoldoende helder. De vastlegging daarvan in interne jaarplannen of werkprogramma's ontbreekt grotendeels in de documentatie (m.u.v. thema energie). Voor de ambities, die zijn vastgelegd in de externe documenten (in de vorm van convenanten en Green Deals), is de doorvertaling wel zichtbaar.*

## **In welke mate integreert het waterschap duurzaamheid concreet in het eigen (en samenwerkings-) beleid?**

*Het begrip duurzaamheid wordt als overkoepelende term frequent benoemd en heeft sinds 2012 steeds meer inhoud gekregen wat betreft onderliggende thema's en reikwijdte voor het WBD. Deze inhoud is op dit moment breed en er ontbreekt een eenduidige en scherpe definitie van het begrip duurzaamheid. De duurzaamheidsambities zijn breed geïntegreerd in het beleid en herleidbaar terug te vinden in verschillende thema's. In een enkel geval botsen de duurzaamheidsambities op het staande beleid (bijvoorbeeld: beschikbaar stellen van grond). De uitwerking van de ambities naar concrete doelstellingen is nog niet voor alle thema's voldoende scherp. Er zijn weinig concrete, meetbare doelen terug te vinden in de verschillende documenten die ons ter beschikking zijn gesteld. WBD legt de nadruk op samenwerking met andere partijen, waarbij participatie en het bieden van ruimte centraal staat.*

## **Heeft het waterschap – conform het duurzaamheidsprofiel – beleid (of ambities) ontwikkeld ten aanzien van: schone en zuinige mobiliteit; duurzame bedrijvigheid, klimaatbestendige leefomgeving, duurzame energieproductie, sociale duurzaamheid, duurzaam handelen, milieubeleid, grondstoffen, natuurlijk kapitaal?**

*Bij deze deelvraag is het moeilijk om te bepalen wat wel en niet binnen de verschillende deel categorieën valt. Over duurzaam handelen is bijvoorbeeld niets terug te vinden in de documentatie maar dit vormt wel de grondslag voor duurzame keuzes op de verschillende thema's. Een duurzame bedrijfsvoering kan worden geïnterpreteerd als interne bedrijfsvoering (financiën, inkopen) maar kan ook worden gezien als de corebusiness van het waterschap. Vrijwel op alle deelgebieden is beleid geformuleerd, maar de aard en doelstellingen verschillen sterk. Voor de thema's energie, grondstoffen, GWW en inkopen zijn uitgewerkte plannen gemaakt, waaruit kan worden afgeleid dat deze ruime aandacht hebben gehad in de afgelopen jaren. Daarentegen is niet in de documentatie terug te vinden hoe menskracht en expertise is ingezet voor dit thema. Dat geldt vrijwel voor alle thema's. Sociale duurzaamheid valt onder MVO en was al in 2012 op orde. Het waterschap volgt nu de nationale doelstellingen, in interne stukken is hierover weinig vastgelegd. Ook*

*voor mobiliteit is het beleid uitgewerkt. Niet alle thema's hebben evenveel aandacht gekregen en een goed afwegingskader, waarom welk thema prioriteit heeft, ontbreekt.*

### **Wat is de betrokkenheid van het AB bij de kaderstelling en de uitvoering van het beleid?**

*Het AB heeft in de huidige bestuursperiode gekozen voor sturen op hoofdlijnen en ruimte voor strategisch debat. Het BOB-model (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming) is binnen het AB geïntroduceerd. Als eerste thema in het BOB-model werd het thema duurzaamheid gekozen. In de periode september 2016 – juni 2017 zijn de drie stappen van het BOB-model doorlopen. Op 14 juni 2017 is de Nota Versnellingsplan Duurzaamheid behandeld en vastgesteld.*

*Tijdens de beeldvormende sessie heeft het AB kennisgenomen van de vele initiatieven en lopende projecten in de organisatie. Tijdens de stappen oordeelsvorming en besluitvorming is een aantal belangrijke punten aan de orde gekomen, die hebben geleid tot aanscherping van het beleid en de uitvoering van een aantal projecten. Een aantal AB-leden geeft aan dat op strategisch gebied naar hun mening in het BOB-traject onvoldoende interactie is geweest met het AB. Dit wordt mede veroorzaakt door de discussie over de rol en positie van het waterschap in de maatschappelijke context en het AB binnen het waterschap. Een aantal AB-leden beoordeelt zichzelf als te veel volgend, te veel op uitvoeringsniveau geïnvolveerd, maar kan niet direct aangeven hoe zij initiatiefrijker en strategischer zou willen optreden.*

### **Wordt het AB voldoende gefaciliteerd in zijn kaderstellende, sturende en controlerende rol met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?**

*Ten behoeve van de kaderstellende- en sturende rol is er voor het AB met het BOB-model een mogelijkheid geboden om zich een beeld te vormen over duurzaamheid en als AB hierover in debat te gaan. Na afronding van het BOB-traject is met het AB afgesproken dat het thema duurzaamheid 2x per jaar terug gaat komen. Echter op het moment van het onderzoek is nog onduidelijk hoe hier precies invulling aan wordt gegeven. Over de voortgang van verschillende duurzaamheidsthema's wordt gerapporteerd. Deze informatie is op dit moment nog op hoofdlijnen en beperkt. Een aantal AB leden geeft aan dat er behoefte is aan een uitgebreidere voortgangsrapportage.*

### **Welke financiële kaders gelden voor de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?**

*Met de begroting 2018 is gestart met een totaaloverzicht van projecten, waarbij expliciet het doel en de meerwaarde van projecten wordt beschreven. Hierin zijn ook zaken als de maatschappelijke meerwaarde opgenomen. Ook is de mate van cofinanciering weergegeven. Bestuurlijke kaders die o.a. antwoord geven op de vragen, 'in welke mate mag duurzaam handelen leiden tot hogere exploitatiekosten' en 'in welke mate neemt waterschap Brabantse Delta duurzaamheidswinst voor de maatschappij mee in de afweging', zijn nog niet opgesteld. Wel is er een risico-matrix vastgesteld. De vraag is of deze matrix voldoende recht doet aan de People-Planet-Profit afweging en de strategische vragen in het kader van duurzaamheid.*

### **Hoe is de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid georganiseerd?**

*De organisatie is volop in ontwikkeling rondom het thema duurzaamheid. Er is nog geen integraal team, de eerste stappen naar een programma zijn echter gezet met het versnellingsplan en het opzetten van een structuur voor de uitvoering daarvan. In het ontwikkelprogramma uit 2012 is sprake van een aantal ontwikkelrichtingen die nader uitgewerkt gaan worden, er ontbreekt echter een overzicht en nader inzicht van de stappen die vanaf toen gemaakt zijn en daarmee de mogelijkheid te beoordelen in hoeverre een vertaalslag is gemaakt van algemene beleidskaders naar (operationele)*



doelen en gewenste resultaten. De onderzoekers hebben daartoe geen documenten bestudeerd en ook begrensd op een aantal duurzaamheidsthema's. Hoewel op bepaalde onderwerpen operationele sturing kan worden verbeterd, is wel zeker sprake van SMART doelstellingen op bepaalde onderwerpen (grondstoffen, energie, waterkwaliteit). Uitbreiding van SMART doelstellingen, de samenhang tussen de verschillende thema's en dossiers en periodieke monitoring zijn aandachtspunten.

### **Welke maatregelen heeft het waterschap in de vorige en de huidige coalitieperiode (respectievelijk 2011 tot en met 2015 en vanaf 2015 tot heden) genomen ter uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?**

*In bijlage E is een lijst met projecten opgenomen die zijn of worden uitgevoerd. Niet alle thema's, die onder de brede koepel duurzaamheid vallen, zijn in deze Quick scan opgenomen. Duurzaamheid wordt op projectbasis 'meegenomen' bij wat er toch al gebeurt (zoals de renovatie van een RWZI) en onvoldoende als startpunt genomen voor maatregelen. Een verandering op dit vlak, zal andere keuzes in organisatie, budgettoekenningen en aansturing vragen en een routekaart of stappenplan voor de komende jaren. De duurzaamheidsaspecten van projecten staan goed beargumenteerd in interne stukken en in besluitvorming is er altijd een duurzaamheidsparagraaf opgenomen. Ook zijn er voldoende regels rondom inkoop en GWW om duurzaamheid te verweven in die dossiers.*

### **In hoeverre zijn de specifieke ambities voor het eigen duurzaamheidsbeleid bovengemiddeld?**

*De ambities die waterschap Brabantse Delta heeft vastgelegd in convenanten en akkoorden zijn - uiteraard- gelijk aan die van de andere waterschappen. Een deel van de beleidsdoelstellingen zijn dan ook afgeleid van de Nederlandse politieke doelstellingen (met name voor energie en CO2 uit het klimaatakkoord). Op het vlak van energiebesparing en CO2-reductie gaat WBD iets sneller dan gevraagd en daarnaast ontwikkelt waterschap Brabantse Delta voor een aantal thema's (zoals mobiliteit) ook eigen doelstellingen. Maar ieder waterschap kiest (afhankelijk van de potentie en de voorkeur) andere thema's als focus. Zo kiest waterschap Brabantse Delta op het vlak van grondstoffenterugwinning voor een focus op bioplastics en fosfaat waar collega waterschappen inzetten op andere grondstoffen. Het waterschap is weliswaar ambitieus, maar uit de documenten kan niet worden afgeleid dat waterschap Brabantse Delta bovengemiddeld scoort ten opzichte van andere waterschappen.*

### **In welke mate profileert het waterschap zich door middel van het duurzaamheidsbeleid als een waterschap dat groot belang hecht aan een duurzame ontwikkeling?**

*Interne en externe communicatie rondom duurzaamheid vraagt een nadere uitwerking om het thema structureel te laten terugkomen. Een communicatieplan met een duidelijk communicatiedoelstelling ten aanzien van duurzaamheid ontbreekt nog. De geïnterviewde AB-leden zijn van mening dat het waterschap zich goed profileert. In media-uitingen is duurzaamheid een thema dat volgens het AB regelmatig terugkomt.*

### **Heeft het waterschap inzicht in de bereikte resultaten met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?**

*Voor energie en CO2 zijn de rapportages het meest concreet: kwantitatief (tot op zekere hoogte) en direct te relateren aan beleid en plannen. Voor de andere thema's zijn minder (kwantitatieve) doelstellingen aan de voorkant benoemd en dientengevolge is de rapportage daarover ook minder duidelijk. In de kadernota wordt over de voortgang van verschillende duurzaamheidsthema's zoals*

*klimaat, energie, participatie gerapporteerd (en in de jaarrapportage). Deze informatie is op dit moment echter nog beperkt en op hoofdlijnen. Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan een uitgebreidere voortgangsrapportage.*

### **Hoe verhouden de bereikte resultaten zich tot gestelde ambities?**

*De meeste ambities zijn niet SMART vertaald naar doelstellingen, in ieder geval niet in kwantitatieve doelen. Voor energie en mobiliteit is dit tot op zekere hoogte wel het geval. De resultaten van de doelstellingen worden wel periodiek gemonitord maar zijn onvoldoende terug te herleiden tot de ambities.*

### **In welke mate worden kennis en ervaring met betrekking tot duurzaamheid gedeeld met andere waterschappen en/of andere overheden?**

*De drie Brabantse waterschappen werken onder de titel 'winnend samenwerken' samen aan maatschappelijk verantwoorde inkopen en de wens is om deze samenwerking uit te breiden op het gebied van energie. Er wordt samengewerkt met overheden en partners in de regio en daarbuiten. Samenwerking met stakeholders heeft waterschap Brabantse Delta hoog in het vaandel staan en wordt ook in de praktijk waargemaakt. Ook in Unie-verband wordt samengewerkt. Aandachtspunt is de grote hoeveelheid informatie, werkgroepen en bijeenkomsten. Het is soms lastig voor de medewerkers om een afweging te maken waar tijd en aandacht aan te geven. Er ontbreekt overzicht en nader inzicht van de stappen die gemaakt en gewenst zijn en ook van de verschillende dossiers en medewerkers die raken aan de duurzaamheidsthema's. De interne organisatie is daarom bezig met het stroomlijnen van initiatieven rondom het thema duurzaamheid. Er is nog geen integraal team, de eerste stappen naar een programma zijn gezet met het versnellingsplan en het opzetten van een structuur voor de uitvoering daarvan. Door de beoogde aanstelling van een kwaliteitsadviseur duurzaamheid kan het stroomlijnen van initiatieven, de prioritering en de monitoring van het duurzaamheidsbeleid verbeteren.*

### **In welke mate worden de instrumenten uit de Green Deal GWW (Grond, Weg en Waterbouw) 2.0 toegepast in projecten?**

*Bij alle relevante projecten worden de methodes uit de Green Deal GWW 2.0 toegepast en hierover wordt gerapporteerd bij de betreffende projecten. Voor alle investeringsprojecten boven de € 500.000 euro heeft het waterschap zich verplicht om met de omgevingswijzer aan de slag te gaan. Duurzaam GWW is geheel geïntegreerd in het werkproces en de medewerkers zijn er actief bij betrokken. In hoeverre instrumenten zoals EMVI, DuBocalc en de CO2 prestatieladder toegepast worden is niet uit de documenten te herleiden. De vraag blijft daarom hoe duurzaam inkopen precies wordt vormgegeven.*

## 2 Gap analyse

Tijdens het opstellen van de Nota van Bevindingen is een aantal inhoudelijke punten benoemd voor verdere analyse. Voor deze punten is een 'gap analyse' gemaakt. Deze analyse geeft inzicht in de huidige situatie, de gewenste situatie en het verschil tussen de bestaande en gewenste situatie (gap). De mogelijke maatregelen om het gat te overbruggen leiden in paragraaf 3 tot beleidsaanbevelingen aan het Algemeen en Dagelijks Bestuur van waterschap Brabantse Delta. Ook de aandachtspunten en hoofdlijnen uit de Nota van Bevindingen worden in de beleidsaanbevelingen meegenomen.

### Thema's voor de analyse

In de Nota van Bevindingen is een aantal belangrijke aandachtspunten genoemd. Deze zijn in de vergaderingen van de Rekenkamercommissie van waterschap Brabantse Delta van 18 oktober en 15 november 2018 besproken en in vijf hoofdlijnen samengevat:

1. De positie van het waterschap Brabantse Delta
2. Het behalen van doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid
3. Het maken van keuzes inclusief inzicht en middelen
4. Het vertalen van duurzaamheidsopgaven naar beleidscyclus
5. Informatie en rapportage

#### Ad. 1. De positie van het waterschap Brabantse Delta

Dit punt gaat in op de positie en rol van het waterschap in de maatschappelijke context en speelt voor alle waterschappen. Elementen hierin zijn onder andere discussie over het ontstaan van een 'klimaschap' als verdere ontwikkeling van het waterschap, welke rollen het waterschap kan, wil en moet spelen. Vanuit ambitie zijn er strategische keuzes nodig voor wat betreft focus en prioriteit. Hoe kan waterschap Brabantse Delta proactief zijn zonder een te grote broek aan te trekken? Waterschap Brabantse Delta moet gericht een aantal thema's oppakken en haar focus en rol duidelijk uitleggen aan haar samenwerkingspartners en de samenleving.

#### Ad 2. Behalen van doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid

Dit punt gaat in op de inhoud van de duurzaamheidsthema's waar doelstellingen voor zijn benoemd, zoals energie/CO<sub>2</sub> (koolstofdioxide) en grondstoffen/circulaire economie. Hoe komt waterschap Brabantse Delta verder dan de lopende projecten en het 'laaghangend fruit'? Waterschap Brabantse Delta zal met haar voorgenomen maatregelen waarschijnlijk de nationale doelstelling richting 2030 halen (50% energieneutraal), maar niet de doelstellingen voor 2050 (volledig energieneutraal) en de eigen doelstellingen zijn zelfs nog scherper.

Er zal in beeld moeten worden gebracht wat duurzaamheid precies is (eenduidige definitie, welke thema's, zie Nota van Bevindingen), wat nodig is om deze te realiseren, met heldere doelstellingen en een ontwikkelingsvisie. Daarnaast is het van belang om te onderzoeken of er voldoende capaciteit, budget en structuur in de organisatie is of dat versterking daarvan nodig is.

#### Ad 3. Het maken van keuzes inclusief inzicht en middelen

Om de doelstellingen te behalen moeten keuzes gemaakt worden en middelen ingezet. Deze keuzes moeten door de interne organisatie worden voorbereid en in de vorm van scenario's en met inzicht van mogelijke consequenties (zoals benodigde middelen, rollen, risico's) worden voorgelegd aan

management en bestuur (Dagelijks en Algemeen Bestuur). De vragen voor de toekomst (als voorbeeld het al dan niet zelf investeren in windmolens) zijn lastiger dan ze tot nu toe waren omdat de doelstellingen minder eenvoudig zelf te behalen zijn. Er moet balans zijn tussen het geven van ruimte aan initiatieven uit de eigen organisatie en van daarbuiten en aan de andere kant de focus (incl. randvoorwaarden en consequenties) die door het bestuur moet worden aangebracht.

#### **Ad 4. Vertalen van duurzaamheidsopgaven naar beleidscyclus**

Bij de vertaling van ambities naar beleid wordt in de Nota van Bevindingen geconstateerd dat indicatoren en heldere doelstellingen soms ontbreken. Daardoor is monitoring van de voortgang slechts beperkt mogelijk en zijn de duurzaamheidsthema's in rapportages onvoldoende separaat terug te vinden. De bestuurlijke instrumenten zoals BOB (traject van Beeldvorming, Opiniering en Besluitvorming) en de Planning & Control-cyclus moeten specifiek voor duurzaamheidsthema's tegen het licht worden gehouden en daarin moet de versnellingsopgave worden vertaald naar budget, organisatie en monitoring.

#### **Ad 5. Informatie en rapportage**

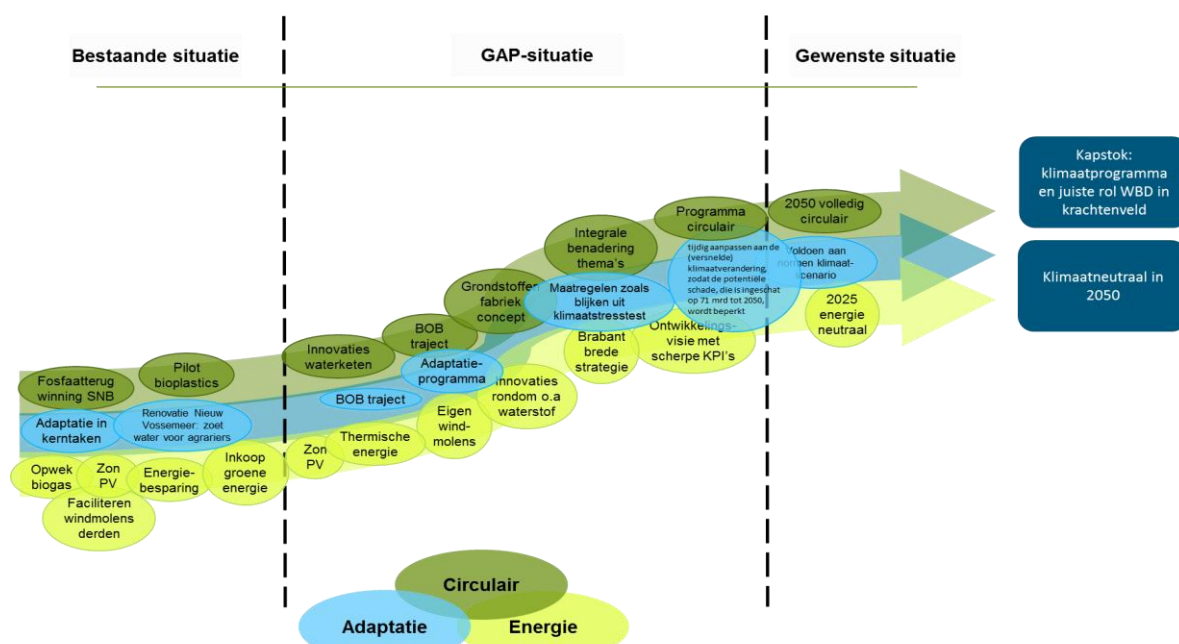
Rapportages moeten passen bij de rol van het Algemeen Bestuur en inzicht geven in de duurzaamheidsthema's. Inzicht in de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen kan alleen als er goede KPI's (Key Performance Indicators) zijn benoemd. Specifieke monitoring op strategisch niveau (met voldoende doorkijk naar het tactische niveau en de operationele resultaten) vraagt bestuurlijke sensitiviteit vanuit de organisatie en vice versa voldoende kennis en sensitiviteit voor de context van de thema's van het bestuur.

### **Uitwerking voor drie duurzaamheidsthema's**

Qua inhoudelijke duurzaamheidsthema's zijn de transities op drie gebieden prioritair. Veel andere duurzaamheidsthema's hangen hier mee samen of zijn ondersteunend hieraan (zoals duurzaam inkopen).

1. Duurzame energie en CO2-reductie
2. Circulaire economie
3. Klimaatadaptatie (met een nadruk op zoetwatervoorziening voor het WBD)

Voor deze duurzaamheidsthema's (energie, circulair, adaptatie) zijn in onderstaande figuur maatregelen (afgerond, in uitvoering of mogelijkheid) weergegeven als bolletjes. Voor de gewenste situatie zijn de doelstellingen en ambities opgenomen, zodat een beeld ontstaat van het gat tussen de huidige en de gewenste situatie. De maatregelen die het gat kunnen overbruggen zijn zowel inhoudelijk als procesmatig van aard, deze zijn in twee figuren (4 en 5) opgesplitst. Figuur 4 en 5 opgeteld vormen dus weer figuur 3. Het is belangrijk op te merken dat de inhoudelijke maatregelen illustraties zijn en niet een beleidsmatige invulling of routekaart om tot de gewenste situatie te komen.



Figuur 3: gap analysis voor duurzame energie (lichtgroen), circulaire economie (donkergroen) en adaptatie (blauw).

## Toelichting:

In zijn algemeenheid worden de doelstellingen voor energie, grondstoffen en andere thema's die samenhangen met CO<sub>2</sub>-uitstoot bijeengebracht onder de term klimaatneutraal of CO<sub>2</sub>-neutraal. De doelstelling om in 2050 klimaatneutraal te zijn, betekent dat waterschap Brabantse Delta dan in haar activiteiten en bedrijfsvoering niet bijdraagt aan klimaatveranderingen op welke wijze dan ook. Met een functionerend klimaatprogramma, in de maatschappelijke context van het waterschap (afhankelijk van politieke keuzes) wordt daarnaast effectief ingespeeld op de veranderingen die zich zullen voor doen (adaptatie).

### 1. Duurzame energie en CO<sub>2</sub>-reductie

De huidige projecten rondom biogas, zonne-energie en windenergie (door derden) leveren een goede bijdrage aan de doelstelling om energieneutraal te worden in 2025 (tot 40-50% opwekken van totale energievraag). De inkoop van groene energie telt in de CO<sub>2</sub> vermindering mee, maar alleen als er Garanties van Oorsprong (additionele energieopwekking op duurzame basis middels certificaten) overlegd kunnen worden. Om volledige energieneutraal te worden zullen extra maatregelen moeten worden uitgevoerd en meer energie zelf opgewekt moeten gaan worden. Daar zal in samenwerking (onder andere met de andere Brabantse waterschappen en partners in de regio) een strategie en uitvoeringsplan voor moeten worden opgesteld. Concreet moeten aan de hand van de kansenkaart (behorend bij de Regionale Energie Strategie) projecten worden uitgevoerd die vraag en aanbod optimaal op elkaar laten aansluiten. Bestuurlijke keuzes zijn nodig over inzet van middelen en welke rol waterschap Brabantse Delta wil spelen.

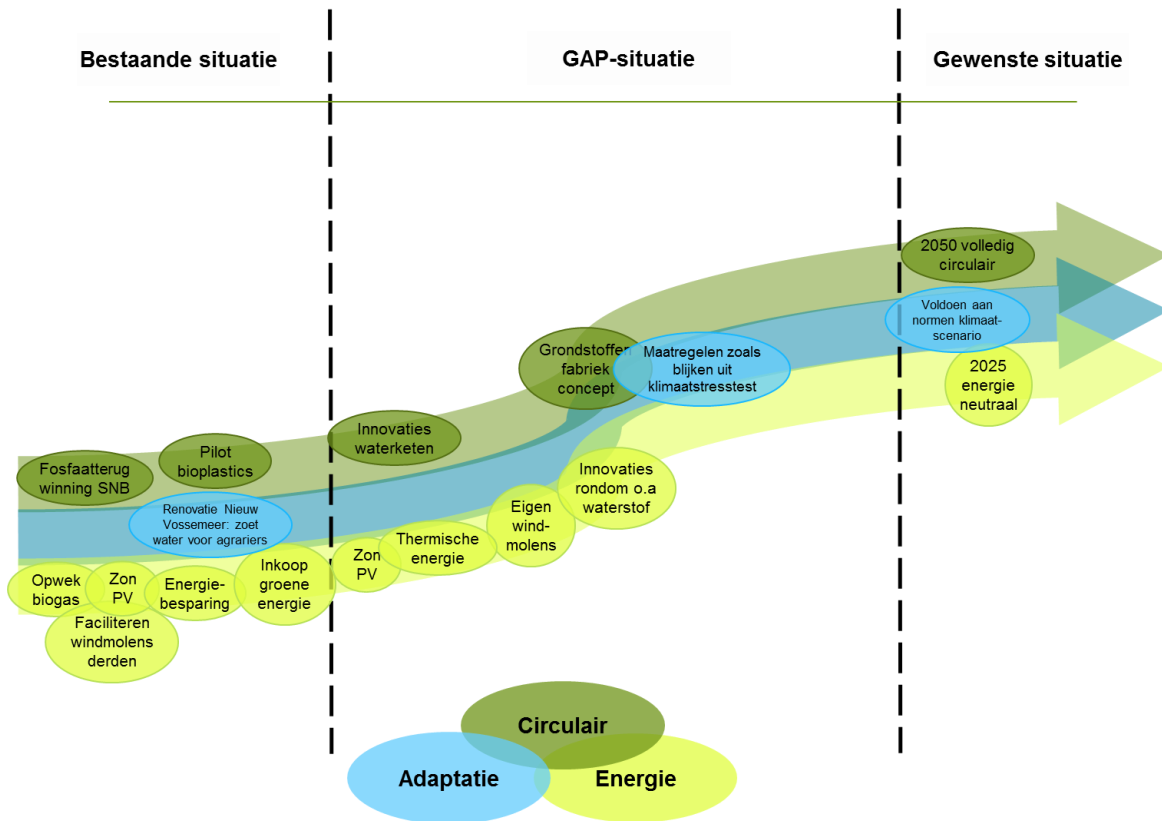
### 2. Circulaire economie

De circulaire economie staat aan het begin van de transitie en waterschap Brabantse Delta zet in op fosfaatterugwinning en bioplastics. Er worden bij waterschap Brabantse Delta en andere waterschappen verschillende experimenten en pilots gedaan rondom bioplastics, cellulose, maaisel et cetera. Om gesloten ketens (inclusief die van water) te gaan bereiken en om de doelstelling van 100% circulair in 2050 te behalen zullen:

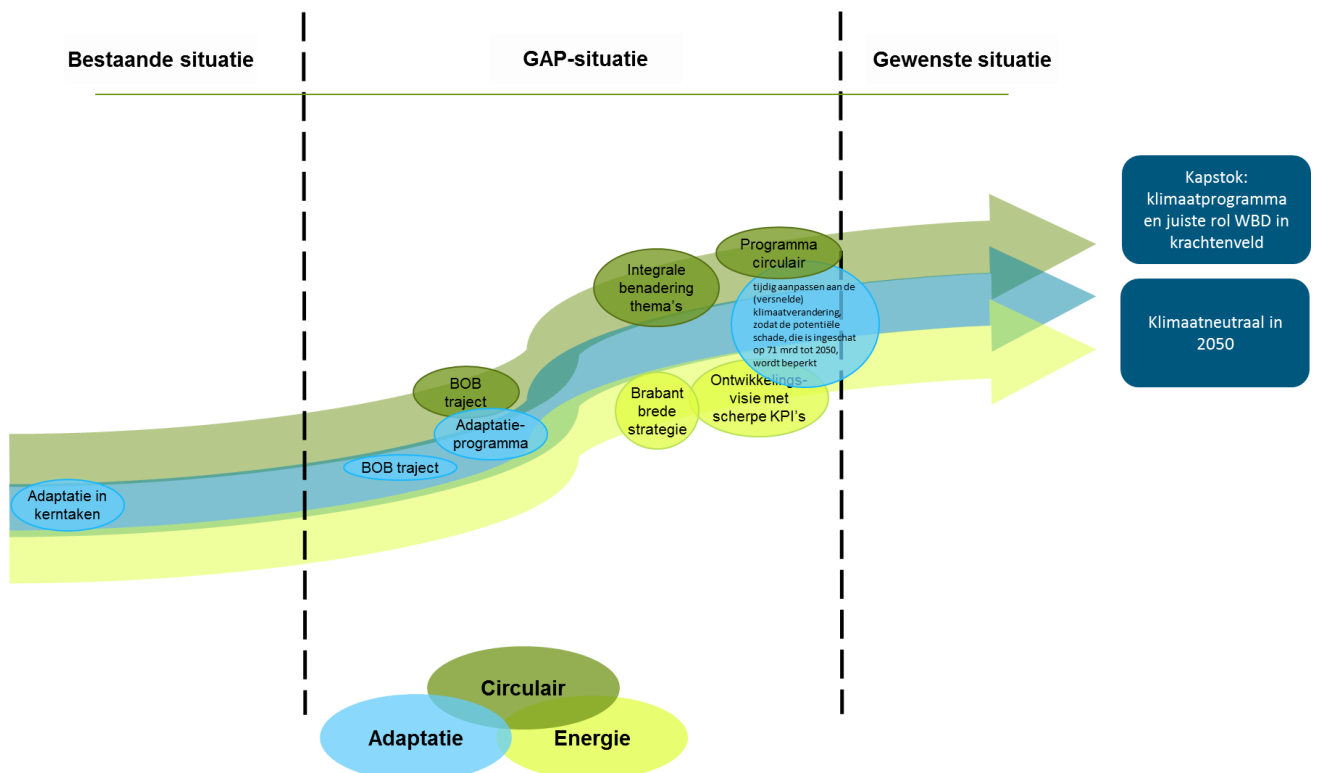
- Die pilots moeten worden opgeschaald waar een goede business case voor gemaakt kan worden;
- Meer materialen en chemische stoffen onder de loep moeten worden genomen;
- Innovaties in de waterketen een plek moeten krijgen;
- Een stappenplan of programma ontwikkeld moeten worden;
- Goede invulling van de bestuurlijke rollen (sturend, kaderstellend, controlerend).

### **3. Klimaatadaptatie**

Klimaatadaptatie is een belangrijk onderwerp voor waterschap Brabantse Delta. Er zijn verschillende ontwikkelingen (verdroging, verzilting, extremer weer) die de belangen van (agrarische) bedrijven, burgers en natuur raken als het gaat om de vraag naar voldoende zoet water, veiligheid en flexibiliteit. Dit thema wordt binnen waterschap Brabantse Delta nu nog als separaat thema behandeld, los van duurzaamheid als breder thema en er is onder andere een BOB-traject voor gepland. Meer samenhang tussen klimaatadaptatie en duurzaamheid zou moeten worden nagestreefd. In de huidige kerntaken is er veel aandacht voor voldoende en goed zoet water. Het zal moeten blijken (uit een uitgebreider onderzoek in combinatie met het bestuurlijke traject) welke aanvullende maatregelen nodig zijn om te kunnen inspelen op verwachte klimaatveranderingen. Een klimaatstresstest geeft inzicht in benodigde aanpassingen en of het waterschap op koers ligt deze te halen. Daarbij past het streven initiatieven uit de samenleving te stimuleren. Ook een tussentijdse evaluatie van het waterbeheerplan kan inzicht geven waar het waterschap in haar beheersgebied staat.



Figuur 4: inhoudelijke gap analysis voor duurzame energie (lichtgroen), circulaire economie (donkergroen) en adaptatie (blauw).



Figuur 5: procesmatige gap analysis voor duurzame energie (lichtgroen), circulaire economie (donkergroen) en adaptatie (blauw).

### 3 Aanbevelingen

#### 1. Behalen van doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid.

- **Vertaal ambities naar meetbare doelen.** Op de drie thema's zijn de doelstellingen nog niet voldoende SMART (dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) en er zijn onvoldoende KPI's (Key Performance Indicators) benoemd om de voortgang te kunnen beoordelen. Specifiek voor adaptatie zijn scherpere doelen nodig. Een aantal inhoudelijke lijnen zijn in de gap-analyse benoemd, maar de interne organisatie moet dit verder uitwerken met als doel: het komen tot een stappenplan voor deze thema's.
- **Rapporteer over de uitvoering van duurzaam inkopen.** In hoeverre de instrumenten zoals EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving), DuBocalc en de CO2 prestatieladder worden toegepast is niet uit de documenten te herleiden. Zorg dat je als waterschap hierover zaken in beeld brengt en daarover rapporteert.

#### 2. Het maken van keuzes inclusief inzicht en middelen.

- **Zorg dat de rol van het Algemeen Bestuur meer aan de voorkant en meer sturend op doelstellingen wordt ingericht.**
  - a. Evalueer het BOB-traject (Beeldvorming, Opiniëring en Besluitvorming). De ontwikkeling van het thema binnen de organisatie en de bestuurlijke vernieuwing (sturen op strategische onderwerpen, rol van waterschap in Nederland) gaan parallel op en beïnvloeden elkaar. Welke lessen kunnen uit het afgeronde BOB-traject worden getrokken?
  - b. Aandachtspunt: samenspel tussen aansturen (rol Algemeen Bestuur) en eigen initiatief (rol van interne organisatie). Beide zijn nodig en nuttig en moeten elkaar versterken.
  - c. Het Algemeen Bestuur beoordeelt zichzelf als te veel volgend, maar kan niet direct aangeven hoe zij initiatiefrijker en strategischer zou willen optreden. Om het Algemeen Bestuur meer koersbepalend te laten worden, zouden de stappen waarlangs de koers wordt uitgezet beter in beeld moeten komen.
- **Leg het Algemeen Bestuur scenario's voor en geef inzicht in doelen en middelen bij keuzes.** Om de doelstellingen te behalen moeten keuzes gemaakt worden en middelen ingezet. Deze keuzes moeten door de interne organisatie worden voorbereid en in de vorm van scenario's en met inzicht van mogelijke consequenties (zoals benodigde middelen, rollen, risico's) worden voorgelegd aan management en bestuur. De vragen voor de toekomst (als voorbeeld het al dan niet zelf investeren in windmolens) zijn lastiger dan ze tot nu toe waren omdat de doelstellingen minder eenvoudig zelf te behalen zijn. Hier horen ook vragen bij over hoe om te gaan met nieuwe initiatieven en over de balans tussen bestuurlijke aansturing en de interne organisatie. Voor de komende periode is het cruciaal om intern en extern, ambtelijk en bestuurlijk koers te bepalen op duurzaamheid.
- **Definieer duurzaamheid eenduidig en consequent.** Het begrip duurzaamheid wordt als overkoepelende term frequent benoemd en heeft sinds 2012 steeds meer inhoud gekregen wat betreft onderliggende thema's en reikwijdte voor het waterschap. Deze inhoud is echter breed en er ontbreekt een scherpe definitie. Wat wordt precies bedoeld als duurzaamheid nagestreefd wordt en blijft dat hetzelfde als in de opeenvolgende nota's geschreven wordt over ambities en de uitwerking daarvan? Het is aan te bevelen om te streven naar een eenduidig begrip binnen de organisatie en om veel aandacht te besteden aan het formuleren



van een kader en bijbehorende doelstellingen. Dit helpt om scherper af te bakenen op welke thema's middelen worden ingezet.

3. Vertalen van duurzaamheidsopgaven naar beleidscyclus.

- **Benoem een coördinerend portefeuillehouder duurzaamheid** (inclusief klimaat) in het Dagelijks Bestuur en verbindt dit thematisch aan de andere portefeuilles (in het licht van het nieuwe bestuursakkoord van het waterschap Brabantse Delta).
- **Versterk en structureer de interne organisatie rondom het thema duurzaamheid.** De huidige maatregelen en projecten van het waterschap en haar samenwerkingspartners zijn onvoldoende om de doelstellingen voor energie, circulariteit en adaptatie uiteindelijk in zijn geheel te realiseren.
  - a. Goede inzet capaciteit en budget, eventueel intensiveren. Belangrijke afweging voor de korte termijn: zijn de doelstellingen haalbaar met de huidige capaciteit en budget? In de documenten wordt een aantal maal aangegeven dat er capaciteit zou worden vrijgemaakt en agenda's voor thema's worden opgesteld, maar het wordt niet duidelijk of dit nu ook gebeurd is.
  - b. Programmatische aanpak: creëer overzicht en inzicht over de stappen die gemaakt en gewenst zijn en over de verschillende dossiers die raken aan de duurzaamheidsthema's. Coördineer de vertaling van ambities en plannen in beleid en uitvoering.
  - c. Ontwerp een goed overzicht en afwegingskader voor prioriteiten en inzet intern en extern. Aandachtspunt is de grote hoeveelheid informatie, werkgroepen en bijeenkomsten (o.a. van de Unie van Waterschappen) en de vrij technische inhoud daarvan.
  - d. Zorg voor goede financiële kaders en een maak duurzaamheidsbeleid zichtbaar in de begroting en voortgangsrapportages.
  - e. Zorg voor kennisuitwisseling op strategisch en beleidsniveau.
  - f. Wees bedacht op conflicten tussen duurzaamheidsdoelstellingen en staand beleid.
  - g. Verbeter de monitoring van het duurzaamheidsbeleid onder andere door meetbare indicatoren en rapportages voor het Algemeen Bestuur op specifieke thema's.

4. Informatie en rapportage.

- **Rapportages moeten passen bij de rol van het Algemeen Bestuur.** Rapporteren over duurzaamheidsthema's en integreren in cycli zijn voor management en bestuur belangrijke aandachtspunten. Concreet kan men bij de voortgangsrapportages denken aan aparte hoofdstukken die te maken hebben met voortgang van klimaat en duurzaamheidsbeleid. Daarnaast kan tweemaal per jaar afzonderlijk over klimaat en duurzaamheid aan het Algemeen Bestuur worden gerapporteerd. In deze afzonderlijke rapportages legt het Dagelijks Bestuur in zijn volle omvang verantwoording af over ambitie, beleid en uitvoering ten aanzien van klimaat en duurzaamheid.

- **Communicatieplan om vorm te geven aan duurzaamheidsbeleid.** Duurzaamheid is een lastig te hanteren begrip. Echter na concretisering in specifieke thema's en doelstellingen leent het begrip zich uitstekend om over te communiceren richting medewerkers (intern organisatie) en de maatschappij (extern belanghebbenden). Een communicatieplan biedt ondersteuning aan het structureel communiceren van het waterschap over verschillende duurzaamheidsthema's. De reikwijdte van het plan (gericht op samenwerkingspartners vinden, verantwoording afleggen over besteedde gelden, imago beïnvloeden van een duurzaam waterschap etc.) zal afhangen van de kaders die het bestuur meegeeft.



## Bijlagen

### A. Beantwoording deelvragen

#### Inleiding

In de paragrafen hieronder worden de verschillende deelvragen achtereenvolgens behandeld volgens de volgende systematiek:

- De deelvraag en de norm uit het normenkader dat in overleg met de Rekenkamercommissie is opgesteld, is startpunt.
- Uit de documenten die voor de analyse zijn gebruikt, worden relevante citaten en opmerkingen voor deze deelvraag opgesomd. De documenten en hun verschijningsdatum zijn in bijlage C opgesomd, in de paragrafen wordt alleen de titel vermeld.
- Uit de interviews, die voor de analyse zijn gehouden, worden relevante citaten en opmerkingen voor deze deelvraag opgesomd.

#### Keuze ambitie

Deelvraag	Norm
Op basis waarvan is Brabantse Delta tot een keuze gekomen van de ambities en de voorgestelde uitvoering?	Keuzes en overwegingen voor ambities staan vermeld in interne en externe beleidskaders. Doorvertaling naar uitvoering is helder omschreven in interne beleidskaders, inclusief gemaakte keuzes en argumenten, en door het algemeen bestuur vastgesteld.

#### Uit Bestuursakkoord WBD 2015 (WBD, mei 2015):

- Bij de uitvoering van onze wettelijke kerntaken zal het waterschap Brabantse Delta samen met burgers, bedrijven, organisaties en andere overheden werken aan de versterking van de economische structuur van de regio en een duurzaam ingerichte leefomgeving. Een goed watersysteem is daarvoor een voorwaarde.

#### Uit Kadernota 2018-2027 (WBD, juni 2017):

- Door klimaatverandering groeit de maatschappelijke relevantie van ons werk. Iedereen ziet dat de laatste tien jaar steeds meer extreme hoosbuien of juist perioden van droogte optreden. Het effect van deze klimaatverandering op steden, het landelijk gebied en de natuur is enorm. Dat noodzaakt ons ook tot een steeds sterkere verbondenheid met de externe omgeving. Want de oorspronkelijke taken van het waterschap – droge voeten, schoon en voldoende water – kun je niet meer geïsoleerd benaderen. Daarvoor is een intensieve samenwerking nodig met al onze partners: gemeenten, provincies, bedrijven, agrarische organisaties, natuurbeschermers en inwoners. Onze inhoudelijke kennis is onmisbaar bij het uitvoeren van onze taken én bij het verduurzamen daarvan. Denk bijvoorbeeld aan het verduurzamen van zuiveringsbeheer: het slib uit de zuiveringen werd vroeger als afval afgevoerd. Tegenwoordig streven we naar een circulaire economie, waarbij al het afval beschouwd kan worden als energiebron of nieuwe grondstof. Dat zijn doelen die we alleen kunnen bereiken als we oog hebben voor alle maatschappelijke belangen.

#### Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020 (WBD, september 2012):

- Internationaal en nationaal is er een sterke drang naar een schone economie. Daaruit komen Europese en Nationale doelstellingen (voortschrijdend) die het waterschap onderschrijft door verschillende akkoorden en convenanten.

- Voor vier thema's is een aantal ontwikkelrichtingen bepaald, zoveel mogelijk concreet geformuleerd en gekoppeld aan een termijn van 2020. Per ontwikkeling zijn acties geformuleerd, die aansluiten bij diverse lopende activiteiten zoals de innovatie agenda, het vervoersplan en het concept „verkeerstoren” bij de sector Watersystemen. De thema's zijn vastgesteld met de Kadernota 2013-2017 en betreffen (in volgorde van prioriteit): 1. Adaptief waterbeheer (sluit aan op kerntaak waterbeheer); 2. Stoffenkringloop (sluit aan op kerntaken zuiveringsbeheer en waterbeheer en bevat kansen op kostenbesparende innovaties); 3. Communicatie (is tot nu toe te weinig aandacht voor); 4. Energie (is essentieel voor een goede voorbeeldfunctie; de hoge nationale ambities op dit vlak vragen om een extra impuls).

#### **Uit Waterbeheerplan 2016-2021 (WBD, oktober 2015):**

- Het waterschap is een organisatie die duurzaam wonen en werken wil ondersteunen door een duurzaam waterbeheer. Inzet is een gezonde leefomgeving voor mens, plant en dier. Het waterschap werkt met u en voor u aan droge voeten, voldoende water, schoon water, gezonde natuur en bevaarbare rivieren. Met andere woorden: doelmatig waterbeheer als motor voor een economische en ecologische krachtige regio. Er is meer dan alleen duurzaam waterbeheer. Ook als het gaat om energie, vervoer en inkoop van materialen wil het waterschap verantwoord handelen en daarmee een inspirerend voorbeeld zijn voor anderen.
- Het waterschap richt zich op een goede uitvoering van de wettelijke taken rondom waterveiligheid, waterkwaliteit en watersysteembeheer. Daarbij houden we rekening met de toekomstbestendigheid van het watersysteem (met oog voor klimaatadaptatie, innovaties, ruimtelijke ontwikkelingen, toekomstig medegebruik en het tegengaan van verdroging). Dit doen we voor de burgers, bedrijven en organisaties in ons werkgebied.
- We zien als waterschap nieuwe uitdagingen, bijvoorbeeld als gevolg van klimaatverandering. Deze uitdagingen leiden ertoe dat de opgaven voor het waterbeheer toenemen. In het licht van deze ontwikkelingen en de nieuwe opgaven blijft het waterschap steeds zoeken naar de juiste rol en houding: enerzijds loslaten en ruimte bieden en anderzijds het robuust en duurzaam beheer van het watersysteem en de afvalwaterketen waarborgen.
- Het waterschap wil de waterautoriteit zijn die integraal zorgt voor voldoende oppervlaktewater van een goede kwaliteit en veiligheid tegen overstromingen. Daarbij staan mensen centraal. Dat is de missie van het waterschap. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is hierbij de inzet waarmee tevens wordt bijgedragen aan de ontwikkelrichtingen uit het klimaatakkoord. Water maakt het wonen, werken en genieten in Midden- en West-Brabant mogelijk. In één woord samengevat: leefbaarheid. Een gezonde leefomgeving, met daarbij een goede balans tussen mens, milieu en economie (people, planet en profit).
- Het waterschap wil de eigen taken dusdanig uitvoeren dat ze bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de leefomgeving in Midden- en West-Brabant. Een robuuste inrichting en beheer van het watersysteem en de afvalwaterketen vormt daarbij de belangrijkste basis. Aanvullend daarop faciliteert het waterschap de duurzame ontwikkelingen die vanuit de algemene democratie (gemeenten, provincie en het Rijk) worden gewenst. Het gaat dan om ondersteuning van de kwaliteit van de openbare ruimte, de ontwikkelingen voor bedrijven (industrie en landbouw) en om natuurontwikkeling.

#### **Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid (WBD, januari 2017):**

- Voor energietransitie en de transitie naar circulaire economie is nationaal de ambitie gezet op 100% energieneutraal/ circulair in 2050 (en 50% in 2030). Het waterschap conformeert zich actief daaraan.
- De ambitie 50% circulair in 2030 richt zich op het verminderen van het gebruik van primaire grondstoffen zoals olie, fosfaat en metalen. In 2017 worden hiertoe met diverse partners transitieagenda's opgesteld voor verschillende thema's zoals Biomassa+voedsel, Bouw en Kunststoffen. Deze agenda's zullen meer inzicht gaan geven in de uitgangssituatie en de daarmee samenhangende opgave. Dit is uitgewerkt in het Rijksbrede programma Nederland

circulair, met daaronder de verschillende transitieagenda's (presentatie januari 2018) en moet leiden tot concrete maatregelen door overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

- In onderhavige nota worden verschillende opties voor energieopwekking beargumenteerd zodat het bestuur een keuze kan maken.

#### **Uit Klimaatmonitor waterschappen 2016 (Arcadis i.o.v. Unie van Waterschappen, december 2016)**

- De waterschappen hebben de ambitie een zichtbare bijdrage te leveren aan de nationale doelstellingen voor broeikasgassen en energie. Daarbij spelen voor de waterschappen vier hoofdmotieven een rol:
  - Het waterschap wordt in zijn zorg voor het watersysteem en de waterveiligheid sterk geconfronteerd met de gevolgen van de klimaatverandering.
  - Het waterschap is zelf een grootverbruiker van energie (met name door afvalwaterzuiveringsinstallaties en poldergemalen). De sector verbruikt ongeveer 10 Petajoule (is 2,8 miljard kWh) wat overeenkomt met het elektriciteitsverbruik van 300.000 huishoudens.
  - De beschikbaarheid van biomassa en grondareaal bieden kansen voor opwekking van duurzame energie (zoals biogas, restwarmte, windenergie, zonne-energie en waterkracht).
  - Duurzaamheid en kostenefficiëntie blijken in de praktijk vaak goed samen te gaan. Hogere aanvangsinvesteringen kunnen bijvoorbeeld gedurende de looptijd terugverdiend worden (zoals biogasproductie) of er ontstaan meekoppelkansen die waarde toevoegen (bijvoorbeeld renovatie Nieuw Vossemeer met meer ecologische waarde door voldoende zoet water voor agrariërs).



#### **Uit de Nota Versnellingsplan Duurzaamheid (WBD, juni 2017):**

- Op het gebied van energie is aanpassing van de ambities gewenst: het huidige beleid handhaven is te beperkt. De huidige inkoop van Europese windenergie draagt onvoldoende bij aan de bestuurlijke wens om meer duurzame energie in de regio op te wekken. Er is veel draagvlak om het goede voorbeeld te geven met 100% energieneutraliteit binnen afzienbare termijn.
- Op het gebied van circulaire economie is de noodzaak om het huidige beleid aan te passen minder groot: laten we bestaande parels zoals de bioplastics en biomassa benutting eerst verder brengen, voordat we te veel nieuwe ontwikkelingen starten.

## **Uit de investeringsagenda “Naar een duurzaam Nederland” (waterschappen, gemeenten, provincies, maart 2017)**

- In de investeringsagenda „Naar een duurzaam Nederland“ hebben de waterschappen in NL samen met gemeenten en provincies in maart 2017 hun ambities voor energie vastgelegd. Dit gezamenlijke voorstel van gemeenten, provincies en waterschappen voor de kabinetsformatie 2017 is een investeringsagenda voor de ruimtelijk-fysieke pijlers van een duurzaam Nederland: Energietransitie, Klimaatadaptatie en Circulaire economie. Gemeenten, provincies en waterschappen geven aan hoe zij, elk vanuit hun eigen rol, gezamenlijk bijdragen aan deze urgente opgaven, en vragen daar van de rijksoverheid een passend commitment bij. Het gaat hier om de instelling van Rijksbrede programma's voor energie, klimaatadaptatie en circulaire economie met regionaal en lokaal maatwerk, wegnemen van belemmeringen in o.a. regelgeving en extra investeringen. De inzet van de gemeenten, provincies en waterschappen is inhoudelijk gericht op:
  - **Energieneutraliteit/ Waterschappen specifiek:**
    - We produceren als sector in 2020 minimaal 40 procent van het eigen energieverbruik en hebben de ambitie om in 2025 versneld energieneutraal te zijn).
    - Waterschappen stellen hun restwarmte ter beschikking voor decentrale netwerken.
    - Waterschappen onderzoeken met Rijkswaterstaat de mogelijkheden om thermische energie te winnen uit oppervlaktewater en om dit door pilots te stimuleren.
    - Waterschappen stellen hun 'assets', zoals terreinen van rioolwaterzuiveringen, poldergemalen, dijken en watergangen beschikbaar voor initiatiefnemers die duurzame energie gaan opwekken, mits dit verenigbaar is met hun kerntaken op het gebied van veiligheid en ecologie.
    - Waterschappen zijn launching customer bij innovaties voor energiebesparing en toepassing van duurzame energie in het waterbeheer, zoals drijvende zonnepanelen, energiezuinige poldergemalen en technologieën voor biogas.
    - Waterschappen investeren t/m 2020 minimaal 100 miljoen in het opwekken van hernieuwbare energie (gezamenlijk).
  - **Klimaatadaptatie:** Nederland klimaatrobuust ingericht en gebouwd. Gemeenten, provincies en waterschappen investeren op korte termijn om ervoor te zorgen dat Nederland zich tijdig aanpast aan de (versnelde) klimaatverandering, zodat de potentiële schade, die is ingeschat op 71 miljard tot 2050, wordt beperkt. Waterschappen investeren in het watersysteem, zodat dit aan de door provincies gestelde normen voor wateroverlast blijft voldoen. De extra opgave voor de waterschappen is berekend op 500 mln. in totaal (bovenop de al bestaande investeringen in het watersysteem van 510 mln./jr.). Waterschappen willen deze extra opgave samen met het Rijk in 2025 gerealiseerd hebben, dat betekent 60 mln./j. Van het Rijk wordt gevraagd tot en met 2025 30 mln./j bij te dragen. De waterschappen stellen hun kennis en expertise van het watersysteem, technische maatregelen en daaraan gerelateerde gebiedsprocessen ter beschikking bij de ontwikkeling van regionale klimaatadaptatiestrategieën.
  - **Circulaire Economie:** Nederland is in 2050 circulair. Deze opgave moet per regio en gemeente worden uitgewerkt in de vorm van regionale strategieën en uitvoeringsprogramma's waar gemeenten, waterschappen en provincies het initiatief voor nemen.
    - Gemeenten en waterschappen zetten in 2050 het nog resterende afval en afvalwater waar mogelijk om in waardevolle grondstoffen.
    - Op basis van positieve business cases investeert het Rijk met waterschappen en bedrijven in kansrijke pilots voor grondstoffenterugwinning.

- Waterschappen ontwikkelen met onderwijsinstellingen lespakketten voor kennismaking met de circulaire economie.
- Provincies en waterschappen stimuleren de terugwinning en efficiënte verdeling van grondstoffen richting producenten door middel van de ontwikkeling van grondstoffenrotondes en grondstoffenfabrieken.

#### **Uit Projectrechtvaardiging Biogas (WBD, juli 2013):**

- De waterschappen hebben zich door het ondertekenen van een meerjarenafspraak-energie (MJA) voor de zuiveringstaak verplicht invulling te geven aan het terugdringen van het energieverbruik en de reductie van de uitstoot van broeikasgassen (30% minder broeikasgassen in 2020 t.o.v. 1990).
- Heldere argumentatie voor uitvoering van het project (extra Warmte Kracht Koppeling voor slibvergisting op locatie warmtenet Breda plaatsen). Bredere toepasbaarheid hangt af van biogasproductie, benutting door eigen installaties, aanwezigheid van een warmtebehoefte en/of aanwezig warmtenetwerk in de omgeving.

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW (Waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en De Dommel, oktober 2017):**

- Vanuit kerntaken (droge voeten, voldoende en schoon water) wil WBD bijdragen aan de leefomgeving. De ambities zijn afgeleid van wat daarvoor nodig is en WBD heeft het manifest MVI en de Green Deal Duurzaam GWW ondertekend om daar uiting aan te geven en concreet te worden in de uitvoering.
- Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) betekent dat er bij de inkoop van diensten en goederen (inclusief werken) in alle fasen van het inkoopproces rekening wordt gehouden met de sociale, ecologische en economische dimensies van duurzaamheid. Het is voor overheden een belangrijk instrument dat kan helpen duurzaamheidsambities te realiseren.
- Het grootste deel van de uitgaven van de waterschappen betreft de categorie 'grond-, weg- en waterbouw'. In dit actieplan worden daarom ook specifieke acties voor deze categorie benoemd. We noemen dit 'Duurzaam GWW'.
- Bij de verschillende aanbestedingen zal vooraf beoordeeld worden voor welke duurzaamheidsthema's specifieke voorwaarden worden opgenomen: zo kan bij kleding gelet worden op arbeidsrechten en op hergebruik van het oude textiel; bij beveiligingsdiensten kan bijvoorbeeld het thema social return een rol spelen, etc. In de acties is o.a. benoemd:
  - Er worden duurzaamheidsaspecten opgenomen in de eisenbibliotheek,
  - Gezamenlijk met de markt worden criteria voor de prijs-kwaliteit verhouding ontwikkeld om duurzame oplossingen bij GWW te stimuleren.
  - Er wordt kennis uitgewisseld tussen waterschappen en medewerkers worden intern en extern opgeleid.

#### **Interviews:**

- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Het AB heeft ambities op de thema's: duurzaam inkopen, energie (2025 zelfvoorzienend), grondstoffenterugwinning (bijvoorbeeld bioplastics) en circulaire economie.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* De maatschappelijke relevantie van waterschappen is vergroot door het klimaatvraagstuk. Klimaat gaat over duurzaamheid.
- *De dijkgraaf* is optimistisch over de vertaling van ambities naar beleid en uitvoering. Onlangs heeft WBD de Klimaatop Zuid gehad, dit vraagt om een vervolg.

#### **Conclusie:**

De kerntaken van het waterschap (wettelijke taken rondom veiligheid, waterkwaliteit en watersysteem-beheer) doen onvoldoende recht aan het belang van klimaat(verandering) voor bedrijven en burgers. De opgave wordt groter, de rol van het waterschap ruimer.

WBD kiest ervoor om (uit versnellingsplan Duurzaamheid):

1. Zelf het goede voorbeeld te geven bij duurzame thema's (zoals klimaatneutraliteit in 2050) en innovaties.
2. Duurzame ontwikkeling van de regio te ondersteunen om aansluiting te zoeken met maatschappelijke initiatieven en ruimte te bieden voor vernieuwingen: ruimte voor participatie en innovatie.
3. De eigen ambities ook te vertalen in het opdrachtgeverschap in de gehele bedrijfsvoering.

Keuzes voor ambities komen deels voort uit de kerntaken (en de inherente maatschappelijke doelstelling) en zijn stap voor stap tot stand gekomen door MVO, een ambitieuze CO2 doelstelling in het Waterbeheerplan 2015-2021 (nog voor Parijs), Klimaatakkoord (Rijk + waterschappen) en verdergaande doelstellingen voor energie, klimaat en grondstoffen (o.a. MJA, investeringsagenda 'naar een duurzaam Nederland').

Vertaling naar uitvoering begint bij kerntaken en kijkt naar mogelijkheden om op de verschillende thema's (energie, CO2, grondstoffen, sociale duurzaamheid) kostenbewust vroegtijdig in beleid en uitvoering duurzaamheid integraal mee te nemen (zie voorbeeld aanpassing RWZI Nieuwveer). Daarnaast krijgen de andere rollen ook ruimte, vaak op projectbasis.

In het Ontwikkelprogramma uit 2012 is sprake van een aantal ontwikkelrichtingen die nader uitgewerkt gaan worden, er ontbreekt echter een overzicht en nader inzicht van de stappen die vanaf toen gemaakt zijn en daarmee de mogelijkheid te beoordelen in hoeverre een vertaalslag is gemaakt van algemene beleidskaders naar (operationele) doelen en gewenste resultaten. Voor de ontwikkelrichting Energie is dit overigens vanaf 2012 wel goed te volgen in de documenten.

Als norm geldt dat keuzes en overwegingen voor ambities vermeld staan in interne en externe beleidskaders. En dat doorvertaling naar uitvoering helder omschreven is in interne beleidskaders, (inclusief gemaakte keuzes en argumenten) en door het algemeen bestuur vastgesteld. In verschillende documenten is ruimschoots aandacht voor ambities, doorvertaling naar uitvoering is echter onvoldoende helder. De vastlegging daarvan in interne jaarplannen of werkprogramma's ontbreekt grotendeels in de documentatie die wij hebben ontvangen. Hierbij wordt opgemerkt dat deze Quick Scan begrensd is in scope en diepte. In externe documenten (in de vorm van convenanten en Green Deals) is de doorvertaling zichtbaar.





## Vastleggen ambitie

Deelvraag	Norm
Op welke wijze zijn de ambities vastgelegd en geformaliseerd?	Ambities volgen uit interne en externe beleidskaders.

### Uit Bestuursakkoord 2015:

- Duurzaamheid en innovatie worden gericht op de balans tussen de gelijktijdige verbetering van het economische, ecologische en sociaal-culturele kapitaal. Daarmee leveren we onze bijdrage aan de versterking van de circulaire economie. Binnen dit kader leveren innovaties ook een bijdrage aan efficiëntieverbetering, de matiging van belastingen en/of de toekomstgerichte bescherming van het watermilieu.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- Het Bestuursakkoord 'Onze Koers' (voorjaar 2015) en het Waterbeheerplan 2016-2021 'Grenzeloos verbindend' (december 2015) vormen de basis voor de koers van het waterschap. De jaarlijkse Kadernota geeft inzicht in de ontwikkelingen en noodzakelijke bijstellingen van de koers en de gevolgen daarvan voor de realisatie van afgesproken doelen, de financiële situatie en tarieven.
- Deze koers is als volgt samen te vatten: Het waterschap richt zich op een goede uitvoering van de wettelijke taken rondom veiligheid, waterkwaliteit en watersysteembeheer, tegen betaalbare lasten. De wereld verandert continu en het waterschap verandert mee. Onze taken veranderen niet; de manier waarop we ons werk doen wél. Het waterschap zet de koers van de afgelopen jaren door, met nieuwe accenten. Daarbij worden burgers, bedrijven en organisaties uitgenodigd om mee te denken en zelf met initiatieven te komen.
- We willen in Nederland naar een halvering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 om de klimaatdoelstellingen uit het akkoord van Parijs te halen. Om daaraan bij te dragen heeft het waterschap in 2017 besloten tot een 'versnellingsplan duurzaamheid', met aangescherpte ambities op het gebied van energie, grondstoffenterugwinning en duurzame inkoop van goederen en diensten.
- De kadernota grijpt terug op waterbeheerplan 2016-2021 waar doelen en indicatoren zijn opgesomd.
- Klimaatadaptatie: Uitgangspunten voor de samenwerking tussen overheden zijn op 14 februari 2018 op nationaal niveau vastgelegd in het interbestuurlijk programma. Deze uitgangspunten worden uitgewerkt in concrete afspraken, die in de tweede helft van 2018 worden vastgesteld. Een van die concrete afspraken gaat over 'samen aan de slag voor het klimaat'. Het is niet duidelijk of deze afspraken al beschikbaar zijn.

### Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:

- Het bestuur van het waterschap heeft in 2011 besloten om de ambitie op het gebied van MVO en klimaat ook in de missie van het waterschap tot uiting te laten komen, met de volgende toevoeging: "Het waterschap heeft de ambitie om de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen toe te passen in zijn bedrijfsvoering en wil tevens bijdragen aan de ontwikkelrichtingen uit het klimaatakkoord. Dat betekent dat het waterschap evenwichtig aandacht geeft aan de belangen van de samenleving (people), het milieu (planet) en de economie (profit). Het bestuur kiest voor vernieuwende oplossingen die zo mogelijk budget-neutraal zijn en binnen zijn kerntaken blijven. Dit vindt plaats door een zorgvuldige afweging van maatschappelijke kosten en baten op de lange termijn. Zo gaan duurzaamheid, innovatie, samenwerking en kostenbeheersing hand in hand."
- Internationaal en nationaal is er een sterke drang naar een schone economie. Daaruit komen Europese en Nationale doelstellingen (voortschrijdend) die het waterschap onderschrijft door verschillende akkoorden en convenanten.

- In het bestuursprogramma 2009-2012 is al aangegeven dat het bestuur actief wil inspelen op klimaatsveranderingen. In 2010 is door de Unie van Waterschappen met het Rijk een klimaat-akkoord afgesloten. Dit klimaatakkoord richt zich op veel meer dan alleen het aanpassen van het watersysteem op het veranderende klimaat (adaptatie). Het gaat ook voor een groot deel over duurzame ontwikkelingen om de klimaatveranderingen te beperken (mitigatie).
- De waterschappen hebben in de algemene ledenvergadering van de Unie van Waterschappen ingestemd met dit klimaatakkoord. Het is in die zin dus ook bindend voor de waterschappen. Het akkoord laat op onderdelen ruimte voor verschillen in ambitie per waterschap. Die ruimte zit in:
  - Relatief abstracte doelen, zoals het streven naar robuuste watersystemen. Hier is ruimte voor interpretatie van de definitie „robuust“.
  - Afspraken die op Unie-niveau worden uitgevoerd, zoals de actualisatie van het voorbeeldenboek met klimaatprojecten.
  - Afspraken die met inzet van enkele waterschappen bereikt kunnen worden, zoals het initiëren van koploperprojecten voor energiebesparing.

#### **Uit Waterbeheerplan 2016-2021:**

- Het waterbeheer is ook gericht op het ondersteunen van een duurzame ontwikkeling van de leefomgeving. Het gaat dan om het gebruik van de openbare ruimte, de economische ontwikkelingen en de natuurontwikkelingen. Werken aan een robuust beheer van het watersysteem en de afvalwaterketen is van toegevoegde waarde voor al deze ontwikkelingen.
- We leven in een tijd met veel nieuwe technische mogelijkheden. Die mogelijkheden zorgen weer voor maatschappelijke verschuivingen. Ook het waterschap moet zich op tijd aanpassen aan de snel veranderende omgeving. We kijken vooruit naar 2030 en 2050 en bedenken van daaruit wat we nu al in gang moeten zetten. Voor dit waterbeheerplan zijn vier thema's benoemd. Dit zijn drie technisch inhoudelijke onderwerpen en één maatschappelijk thema dat met alles raakvlakken heeft: circulaire economie, duurzame energie, verbonden met de maatschappij en gezondheid.

#### **Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:**

- Verschillende Green Deals ondertekend, januari 2017 convenant circulaire economie (medeondertekend door waterschappen en Rijksoverheid). In de kadernota 2017-2026 wordt de doelstelling van 50% energieneutraal en 50% circulair ingevuld met maatregelen.
- Het effect van al die maatregelen dient eens per 4 jaar aan het Rijk te worden gerapporteerd via het Energie-Efficiency Plan (over periode 2017-2020 voor het eerst over het waterschap als geheel, daarvoor separaat over zuivering).

#### **Klimaatakkoord tussen unie van Waterschappen (2010) en het Rijk en Green Deal Energie (2016):**

- De Unie van Waterschappen (UvW) heeft in het voorjaar van 2010 met het Rijk een Klimaat-akkoord getekend. In dit akkoord zijn de ambities van de waterschappen voor klimaat en duurzaamheid vastgelegd. De verandering van het klimaat moet worden tegengegaan (mitigatie) en de kwetsbaarheid voor de gevolgen hiervan verminderd (adaptatie). Voor mitigatie zijn de afspraken vastgelegd in de Green Deal Energie die de Unie van Waterschappen maart 2016 sloot met het Rijk. Met deze deal zijn de afspraken uit het SER Energieakkoord (2013) verder aangescherpt en zijn de meerjarenafspraken energie-efficiencyverbetering (MJA3) verbreedt van de afvalwaterzuivering naar het hele waterschap. Het streven is gericht op 40% energieneutraliteit in 2020 en 100% energieneutraliteit in de periode na 2020.

#### **Uit Nota Versnellingsplan:**

- Behoeftte om ook de ambities voor een circulaire economie een impuls te geven door eigen grondstoffengebruik en de daarmee samenhangende CO2 voetafdruk te verkleinen. Dit sluit aan bij het Manifest Verantwoord Inkopen, dat 8 december 2016 is ondertekend.
- Nota is in een aantal stappen (BOB) met het bestuur tot stand gekomen en door het AB goedgekeurd.

#### **Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:**

- De meerjarenaafsprak-energie (MJA) die is ondertekend, verplicht om invulling te geven aan het terugdringen van het energieverbruik en de reductie van de uitstoot van broeikasgassen (30% minder broeikasgassen in 2020 t.o.v. 1990) voor de zuiveringstaak.

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- In het Manifest MVI en de Green Deal Duurzaam GWW en het daaruit voortvloeiende gezamenlijke actieplan. Dit actieplan dient als gids voor ons eigen handelen op het gebied van duurzaam inkopen. Het geeft transparantie naar marktpartijen en het dient tevens als inspiratiebron voor andere overheden, net zoals wij ons hebben laten inspireren door actieplannen van andere overheden.

#### **Uit inkoop analyse:**

- Ambitie tot MVI is duidelijk uitgesproken (bij alle drie de waterschappen), uitwerking en borging binnen de organisaties lijkt (nog) niet gebeurd. Er zijn criteria voor inkoop geformuleerd (maar nog wel afstand tot ambitie).
- Opdracht- en ambitieniveau Waterschap zijn vaak onduidelijk. Ambities van de Waterschappen zijn nog niet bij iedereen bekend en niet voldoende concreet uitgewerkt om direct toe te passen in projecten.

#### **Interviews:**

- *Interview met de fractievoorzitters AB.* We willen een versterkende en verbindende overheid zijn. Bij het versnellingsplan energie is extra inzet afgesproken, maar hoe ver we willen gaan is niet duidelijk. Nu zijn visie, strategie en doelen vooral impliciet en onvoldoende uitgewerkt. Impliciet wil zeggen dat we als AB nog te algemeen reageren en we vinden het lastig richting te geven. We laten het initiatief nog te veel bij het DB.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Het AB is bijgepraat over de vertaling van ambities naar beleid en uitvoering, maar we sturen onvoldoende en wachten initiatieven af. Het zou goed zijn als het AB aan de voorkant ambities formuleert (hier willen we over zoveel jaar staan). Een voorbeeld waar AB wel ambitie heeft geformuleerd en de organisatie dat verder heeft uitwerkt: communicatie per doelgroep, participatie (bij keringen) met bedrijven en burgers. Daarnaast zou het AB graag een integrale ontwikkelingsvisie op duurzaamheid willen.

#### **Conclusie:**

In een aantal externe beleidskaders zijn de ambities helder en voldoende scherp vastgelegd, dit zijn ook formele documenten. Het gaat hier om het Manifest MVI rondom duurzaam inkopen, de Green Deal Duurzaam GWW over grond-, water- en wegwerken (zowel aanpak als voorgeschreven methodieken), de Meerjarenaafspraken en het Klimaatakkoord. De ambities van WBD zijn grotendeels geënt op de landelijke doelstellingen.

Intern is een duidelijke ontwikkeling te zien in beleid en vertaling naar uitvoering als het gaat over duurzaamheid. Was dit eerder een thema dat bij milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen thuishoorde, nu is het integraal verweven met hoofdthema's van het waterschap zoals waterzuivering en -beheer en daarnaast verweven in de eigen bedrijfsvoering. Daarnaast is de ambitie op een aantal thema's (zoals energie) aangescherpt. Het duidelijkst is dit vastgelegd in de Nota Versnellingsplan

Duurzaamheid dat via de nieuwe BOB-methodiek is opgesteld van sept 2016 tot juni 2017. In de oordeelsvorming is onvoldoende aandacht besteed aan scenario's waarbij er een directe relatie is met voorstellen die een keuze vragen van het AB.



## Integratie in beleid

Deelvraag	Norm
In welke mate integreert het waterschap duurzaamheid concreet in het eigen (en samenwerkings) beleid?	Duurzaamheid is vertaald in concrete doelen en onderdeel van samenwerking met andere partners.

### Uit Bestuursakkoord 2015:

- We faciliteren burgerinitiatieven die passen bij onze plannen. We zoeken naar bijdragen van derden, slimme oplossingen en combinaties met plannen van derden. Het waterschap stimuleert burgers en bedrijven over het gehele gebied om maatregelen te nemen voor de verbetering van de waterkwaliteit (zoals akkerranden, natuurvriendelijke oevers en blauwe diensten).
- Samenwerken in het algemeen (niet specifiek voor duurzaamheid) staat zeer centraal, zowel met burgers als met bedrijven, organisaties voor bijvoorbeeld hengelsport en recreatie, onderwijs en terreinbeheerders.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- De opgaven van de toekomst, zoals de reductie van broeikasgassen, circulaire economie en klimaatadaptatie vragen om een andere houding van alle partijen: over de eigen grenzen heen kijken om gezamenlijk maatschappelijke meerwaarde te bereiken. Het waterschap neemt hierin een voorbeeldrol en stelt zich op als versterkende overheid om gemeenten te ondersteunen.
- Prominente voorbeelden zijn de voorstellen die zijn ontwikkeld met het Streeknetwerk LandStad De Baronie, het Streeknetwerk Hart van Brabant en de Regio West-Brabant. Het

waterschap werkt in deze streeknetwerken samen met betrokken partijen om te komen tot uitvoering van gezamenlijke water- en natuuropgaven.

- Zuid-Nederland bereidt zich versnelt voor op de toekomst om te zorgen dat klimaatverandering de regio niet overkomt, maar wordt omgezet in kansen voor een fijne en veilige omgeving om in te wonen en in te werken. Dit vraagt om nieuw partnerschap gericht op klimaat. Gemeenten zijn politiek in de lead. Door kennis, organisatievermogen, het brede netwerk en innovatiekracht kunnen waterschappen de gemeenten versterken. Het waterschap Brabantse Delta heeft daarom samen met de gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant het initiatief genomen om losse initiatieven samen te brengen tot een grotere beweging: een klimaatstroom voor Zuid-Nederland. Hiermee wordt vanuit de regio een bijdrage geleverd aan het nationale klimaatakkoord voor de thema's energie, klimaatadaptatie en circulaire economie. De ontwerp-omgevingsvisie van de provincie Noord-Brabant gaat grotendeels over klimaatbestendigheid, energie en grondstoffen.

#### **Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:**

- Voor vier thema's is een aantal ontwikkelrichtingen bepaald, zodat het huidige werk nog meer focus krijgt. Deze richtingen zijn zoveel mogelijk concreet geformuleerd en gekoppeld aan een termijn van 2020. Per ontwikkeling zijn acties geformuleerd, die aansluiten bij diverse lopende activiteiten zoals de innovatie agenda, het vervoersplan en het concept „verkeerstoren“ bij de sector Watersystemen. De thema's zijn vastgesteld met de Kadernota 2013-2017 en betreffen (in volgorde van prioriteit):
  1. Adaptief waterbeheer (sluit aan op kerntaak waterbeheer);
  2. Stoffenkringloop (sluit aan op kerntaken zuiveringsbeheer en waterbeheer en bevat kansen op kostenbesparende innovaties);
  3. Communicatie (is tot nu toe te weinig aandacht voor);
  4. Energie (is essentieel voor een goede voorbeeldfunctie; de hoge nationale ambities op dit vlak vragen om een extra impuls).

#### **Uit Waterbeheerplan 2016-2021:**

- Bij de uitvoering van de wettelijke kerntaken geven we ruimte aan (samenwerkingsverbanden van) individuele burgers, bedrijven en organisaties. Ook faciliteren we burgerinitiatieven die passen bij onze plannen. We zoeken samen naar mogelijkheden om de uitvoering van onze wettelijke taken te combineren met taken en wensen van anderen; de zogenoemde meekoppelkansen. We zien veel mogelijkheden om functies slim te combineren.
- Het waterschap treedt als overheid op in verschillende rollen: regelgever, uitvoerder van taken, handhaver, samenwerkingspartner en kennisleverancier. In de uitvoering van die taken zoekt het waterschap naar de juiste balans tussen de opgaven, de hiermee gemaakte kosten en de toekomstbestendigheid van de organisatie.

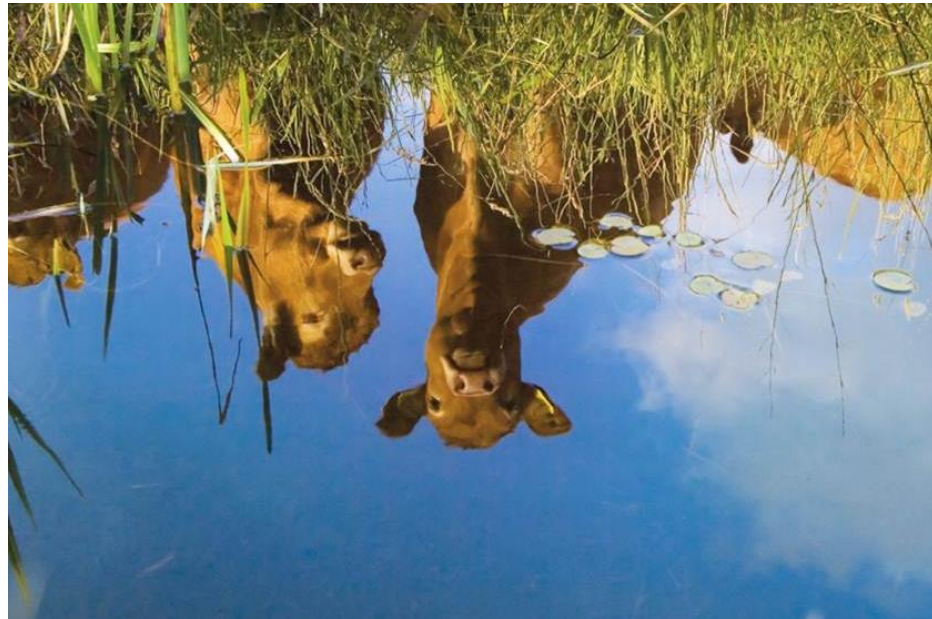
#### **Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:**

- De doelstellingen rondom energie en grondstoffen zijn in de kadernota doorvertaald naar concrete doelstellingen en maatregelen.
- De huidige taakopvatting van het waterschap is in de praktijk per onderwerp verschillend. Met de huidige beleidslijnen geeft het waterschap als volgt invulling aan de transitie op het gebied van duurzame energieproductie en/of duurzame grondstoffenproductie (waardecreatie):
  - Waardecreatie voor eigen gebruik en vanuit de primaire processen: rol produceren (bijvoorbeeld biogasproductie, warmtewisselaars bij gemalen voor gebouwverwarming van het gemaal).
  - Waardecreatie uit primaire processen voor gebruik door derden: co-creatie (bijvoorbeeld fosfaatruigwinning uit slib, bioplastics, warmtelevering Haagse Beemden Breda).

- Waardecreatie door derden met een gunstig effect op het watersysteembeheer: stimuleren (voorbeeld maaisel benutten als kleine kringloop, wordt overgenomen door andere terreinbeheerders).
- Waardecreatie met behulp van onze assets door derden voor algemeen maatschappelijke doelen: faciliteren (voorbeeld kweek eendenkroos op influent voor eiwitproductie als grondstof voor veevoer, windmolens op diverse rwzi terreinen en langs keringen).
- De waterschappen in Nederland hebben met de energiefabriek en de grondstoffenfabriek een actieve rol gepakt. De waterschappen zoeken actief de onderlinge samenwerking op om zo tot significante hoeveelheden te komen die voor de markt interessant zijn.

#### **Uit Klimaatmonitor Waterschappen 2016:**

- Een belangrijke conclusie is dat het Klimaatakkoord, evenals de Lokale Klimaat-agenda en het SER Energie-akkoord die hierop voortborduren, een forse impuls geeft aan de ambities en activiteiten van de waterschappen op het gebied van klimaat en energie.



#### **Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:**

- Synergie gevonden in overschot warmte WKK (WBD) en benutting warmte in stadverwarming Breda.

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- Onze eigen ambitie vertalen we ook naar onze inkoopstrategie. De drie Brabantse waterschappen hebben vergelijkbare duurzaamheidsambities. Vanuit deze samenwerking hebben de waterschappen ook dit actieplan gezamenlijk opgesteld.

#### **Uit inkoop analyse:**

- De criteria van Pianoo (expertisecentrum aanbesteden) vormen het minimum, wensen gaan verder. De MVI-criteria van Pianoo ondersteunen bij maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI). Dit betekent dat, naast op de prijs van de producten, diensten of werken ook wordt gestuurd op de effecten op duurzaamheid: milieu, klimaat, circulariteit en sociale aspecten. De MVI-criteriatool bevat inkoopcriteria voor 45 productgroepen en bevat zowel kwalitatieve als kwantitatieve eisen/selectiecriteria of bepalingen.
- Generieke aanpak mist, eisen erg divers, verschil in detailniveau.
- Door specifieke eisen wellicht minder ruimte/uitdaging voor ambitie of innovatie.
- Geen inzicht in opvolging uitvoering contracteisen, monitoring ook belangrijk.

#### **Uit verslag werksessie inkopers:**

- Ambitie is duidelijk uitgesproken (bij alle drie de waterschappen), uitwerking en borging binnen de organisaties lijkt (nog) niet gebeurd.

## Interviews:

- *Interview inhoudelijke experts.* Aandachtspunt: er is conflicterend beleid waarbij duurzaamheidsambities botsen op staand beleid. Een voorbeeld hiervan is het ter beschikking stellen van grond aan derden voor bijvoorbeeld opwekking van energie. In het algemeen kader is als grondbeleid opgenomen dat grond alleen voor eigen activiteiten is bedoeld. Juridisch levert dit problemen op bij de vertaling van ambities naar uitvoering.
- *Interview inhoudelijke experts.* In primaire processen zit duurzaamheid verweven en is een belangrijke focus. In alle operationele stukken is een duurzaamheidsparagraaf (hoewel er alleen positief of negatief staat).
- *Interview inhoudelijke experts.* De vertaling naar concrete doelstellingen en vooral de uitwerking daarvan in de praktijk is nog niet voltooid.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Als waterschap zijn we partner van een brede maatschappelijke beweging. We voorzien op de gebieden: energie, circulair, klimaatmitigatie en -adaptie grote strategische vraagstukken op ons afkomen. Hierbij willen we overal bestuurlijk en ambtelijk vertegenwoordigd zijn. Denk hierbij aan onze verbindende rol in de pilot voor de Regionale Energie Strategie (RES).

## Conclusie:

De duurzaamheidsambities zijn breed geïntegreerd in het beleid en herleidbaar terug te vinden in veel verschillende thema's. De uitwerking naar concrete doelstellingen en uitvoering daarvan is nog niet voor alle thema's voldoende scherp. Beleidsuitgangspunten zijn vooral algemeen en kwalitatief van aard. Er zijn weinig concrete, meetbare doelen terug te vinden in de verschillende documenten die ons ter beschikking zijn gesteld. WBD legt grote nadruk op samenwerking met andere partijen, waarbij participatie en het bieden van ruimte centraal staat. Duurzaamheid is onderdeel van samenwerkingen.

## Vergelijking ambities

Deelvraag	Norm
In hoeverre zijn de specifieke ambities voor het eigen duurzaamheidsbeleid bovengemiddeld?	Specifieke ambities worden beoordeeld aan de hand van de Key Performance Indicators van de Unie van Waterschappen (via de database 'waterschaps-spiegel') en via een scan van de coalitieakkoorden van vergelijkbare waterschappen als de WBD.

## Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:

- De nulmeting bij het klimaatakkoord was voor het onderwerp robuust waterbeheer gericht op het voldoen aan de normen bij de nieuwe klimaatscenario's. Dit is voldoende geborgd met de implementatie van het vigerende waterbeheerplan. Het waterschap heeft met de aanpak van blauwalgenoverlast en de ontwikkeling van de verkeerstoren een verdergaande ambitie.
- De ontwikkelrichtingen voor CO2-reductie van verkeer en vervoer zijn in het klimaatakkoord niet concreet (geen percentage genoemd). Het vervoersplan van het waterschap is vooral gericht op het minder gebruik maken van auto's voor het woon-werkverkeer en stimulering van gebruik van openbaar vervoer en fiets. Het eigen wagenpark rijdt al CO2-neutraal (via compensatie CO2-uitstoot door de leasemaatschappij). Het waterschap voldoet daarmee al aan de afspraken uit het klimaatakkoord. Toch is er op het punt van vervoer nog een verdere verduurzaming mogelijk: er zijn besparingen haalbaar door reductie van kilometers met het eigen wagenpark. Met een verantwoord mobiliteitsbeleid, gericht op zuinig rijden en zuinige auto's, is een verdere reductie van de CO2-emissies van overige dienstreizen en van woon-werk verkeer mogelijk. Met een ontwikkelrichting van 10% reductie van CO2-emissies in het vervoer in de komende 8 jaar, laat het waterschap zien dat men hier serieus werk van maakt

#### **Uit Waterbeheerplan 2016-2021:**

- Om innovaties op dit gebied te blijven stimuleren, zoekt het waterschap een nieuwe horizon. In 2014 en 2015 worden er internationale onderhandelingen gevoerd om nieuwe doelstellingen te formuleren voor 2030. Het waterschap streeft daarbij naar:
  - 50% eigen energiewinning;
  - 40% CO2-reductie ten opzichte van 2005 (conform het streven van de Europese Unie).

Hierbij was WBD het eerste waterschap dat 50% energiewinning als doelstelling durfde te stellen (let wel, dit was in 2015, nog voor het klimaatakkoord van Parijs).

#### **Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:**

- De ambities voor energie en grondstoffen zijn voor de waterschappen gelijk (want nationale doelstellingen), de uitvoering verschilt. WBD zet sterk in op energiebesparing en de opwekking van duurzame energie (door middel van vergisting).
- Het waterschap loopt vooruit op de gestelde doelen voor energiebesparing: in de komende jaren circa 1,25% per jaar hoger, dan de minimaal gevraagde verbetering van 2% per jaar (8% over de planperiode 2017-2020). De totale Energie efficiëntieverbetering over de totale convenant-periode 2005-2020 zal naar verwachting 44% bedragen. Dit is 14% hoger dan de minimaal gevraagde 30%.
- Ook andere waterschappen kunnen net als WBD met energieproductie uit het zuiveringsproces tot hooguit 45-55 % van het energieverbruik komen.

#### **Uit Klimaatmonitor waterschappen 2016:**

- De ambities zijn voor de waterschappen gelijk voor zover het de afspraken uit het Klimaatakkoord betreft.

#### **Uit Nota Versnellingsplan:**

- Door de intensivering van de urgentie en de aandacht voor de energie en grondstoffentransitie heeft de rijksoverheid een aantal bewegingen in gang gezet waaronder het klimaatakkoord en het Rijksbrede programma Circulaire Economie. De regionale samenwerking waar waterschappen een belangrijke schakel in zijn, staan daarin centraal.
- De waterschappen hebben samen met gemeenten en provincies in maart 2017 de investeringsagenda „Naar een duurzaam Nederland“ gepubliceerd. De waterschappen hebben daarin de ambitie vastgelegd om in 2025 energieneutraal te zijn. Zij hebben dus een gelijke en gezamenlijke ambitie.
- De inzet van het WBD om deze ambitie te halen is in dit BOB-traject geïntensiveerd. De wens om in West-Brabant energie op te wekken (in plaats van slechts duurzaam in te kopen) geeft weer dat het waterschap verdergaande ambitie heeft.

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- Als waterschappen onderschrijven we daarom ook alle 7 thema's die binnen het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen uit 2016 zijn benoemd en de ambitie die in de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 is geformuleerd: Duurzaamheid is in 2020 een integraal onderdeel van alle spoor-, grond-, water en wegenbouwprojecten.
- Zowel het Manifest MVI als de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 zijn door de Unie van Waterschappen namens alle waterschappen ondertekend. Dit actieplan is een uitwerking van zowel het Manifest als de Green Deal. We hebben als waterschappen al veel bereikt met duurzaam inkopen: we passen de bestaande milieucriteria toe op al onze inkoop- en aanbestedings-trajecten. We gaan nu een stap verder zetten. Wat voor ons eigen werk belangrijk is, vertalen we door in ons inkoop- en aanbestedingsbeleid. Steeds vaker gaan we leveranciers vragen om de producten en diensten zo duurzaam mogelijk te leveren. Dat vraagt wat van onze organisatie. We onderscheiden drie veranderingen:
  - De samenwerking voortzetten en verder uitbouwen;

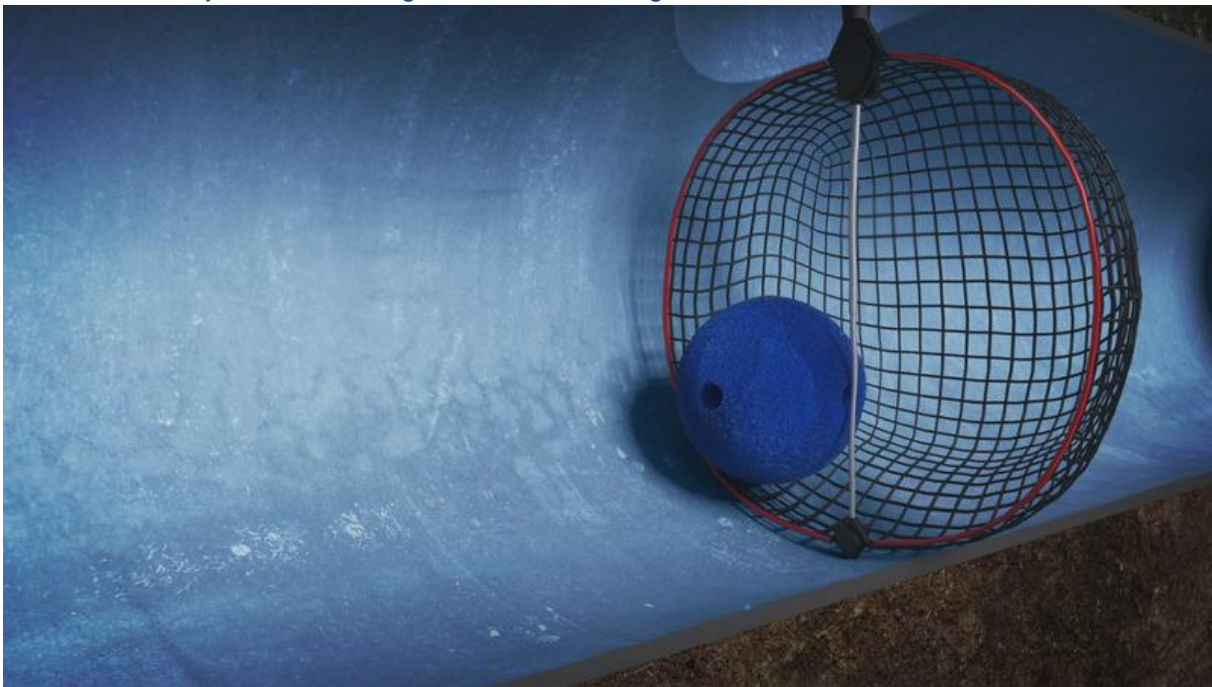


- Iedereen bewust maken;
- Verder vooruitkijken.
- Het deel over 'verder kijken' zoekt naar waar maximale duurzaamheid kan worden bereikt. O.a. overleg met de markt wordt hier als belangrijk benoemd voor lange-termijnambities (van gezamenlijke overheden). Een ander actiepunt is het toepassen van de instrumenten van duurzaam GWW bij alle projecten vanaf €500.000,-;

#### **Uit Waterschapsspiegel (2017):**

- WBD wekt over het algemeen iets meer duurzame energie op (36,2%) in vergelijking met het landelijke gemiddelde per waterschap (33,9%). Daarentegen is de inkoop van duurzame energie bij WBD weer iets lager (65,4%) in vergelijking met het landelijke gemiddelde per waterschap (75,4%).
- De hoeveelheid biogas die WBD nuttig inzet is 6,40 Nm<sup>3</sup>/v.e. dit is hoger dan het landelijk gemiddelde per waterschap (4,23 Nm<sup>3</sup>/v.e.).
- Grondstoffen worden bij WBD nog niet in aanzienlijke hoeveelheden (tonnen) afgevoerd naar verwerkers voor nuttige inzet als hernieuwde grondstof. Het WBD heeft gekozen voor focus op bioplastic en fosfaat. Het bioplastics project bevindt zich op pilotschaal. De fosfaatterugwinning is daarbij gericht op terugwinning uit het slib, anders dan de terugwinning via struvite uit de waterlijn, zoals andere waterschappen wel doen. Via het slib kan in potentie meer worden teruggewonnen. Naar verwachting (interne expert) wordt de doelstelling (kadernota 2018-2027) uit het ontwikkelprogramma voor fosfaatterugwinning uit slib gerealiseerd.
- Ieder waterschap benoemt een vijftal innovaties voor de komende jaren. Afhankelijk van de reeds uitgevoerde projecten ligt de focus hierbij voornamelijk op thema's als energie- en grondstoffenterugwinning, klimaatadaptatie en -mitigatie, en digitalisering. Voor de WBD zijn dit de volgende innovaties:
  1. Brabantse Delta PHARIO: Bioplastic uit afvalwater. Samen met Wetterskip Fryslân en Waterschap De Dommel is in 2017 gewerkt aan de voorbereidingen voor een vervolgfase voor opschaling van de geslaagde proef om bioplastics (PHA) uit afvalwater te produceren.
  2. Innovatiefabriek Nieuwveer. Innovatiefabriek Nieuwveer biedt onderdak aan verschillende innovaties die simultaan ontwikkeld en gerealiseerd worden. De rioolwaterzuiveringsinstallatie (rwzi) levert hiermee een belangrijke bijdrage in de transitie naar een circulaire economie. Rwwi Nieuwveer (362.000 i.e.) te Breda heeft van oudsher een uniek zuiveringsconcept: het 2- trapssysteem. Dit heeft diverse onderzoeksinstellingen aangetrokken. In eerste instantie werden innovaties ontwikkeld om energieneutraal te worden. Al sinds 2015 wekt de rwzi Nieuwveer 70% van zijn eigen elektriciteitsverbruik op en wordt er warmte geleverd aan de stadverwarming in Breda. Inmiddels is het doel verbreed naar circulaire systemen voor water, energie en grondstoffen, met speciale aandacht voor kennisontwikkeling van de toekomstige generatie. Juist de combinatie van de diverse ontwikkelingen, variërend van praktische beheersmaatregelen, technologieontwikkeling bij Nederlandse bedrijven en fundamentele kennisontwikkeling, maakt deze innovatiefabriek tot een succes.
  3. Slotenoevers en dijken op orde. Als eerste waterschap in Nederland werkt waterschap Brabantse Delta de komende jaren – samen met bewoners, bedrijven, agrariërs en gemeenten – aan het regelen van het grondgebruik en het oplossen van 'oude' Keur-overtredingen in het hele beheergebied. In één project worden het eigendom en de regels bekeken. Dit betekent dat het waterschap op een perceel in één keer de situatie bekijkt en samen met de perceeleigenaren een totaaloplossing zoekt. Een flinke uitdaging, want het gaat om meer dan 45.000 situaties waar een oplossing voor wordt gezocht. Met dit project wil waterschap Brabantse Delta niet alleen de situaties oplossen, maar ook bereiken dat bewoners zich nu en in de toekomst bewust zijn van wat wonen en werken aan het water betekent.

4. Duurzame oeversbeschoeiingen van automaterialen. ARN en Duvano produceren samen duurzame beschoeiingsmaterialen van gerecyclede grondstoffen van ARN. De beschoeiingsmaterialen bestaan voor 100% uit oude autokunststoffen zoals bumpers, bekleding, vloermatten en spatborden. Deze kunststoffen verwerkt Duvano tot palen, planken en damwandprofielen. Inmiddels is waterschap Brabantse Delta twee pilot-projecten gestart waarin er duurzame kantbeschoeiing is geplaatst. Dit jaar start de derde pilot in Tilburg. In dit project wordt de complete constructie van kunststof vervaardigd. Hierbij gaat het om palen van 2,4 meter en schotten van 3 bij 0,6 meter). De schotten worden 'prefab' geleverd door Duvano. Daardoor kan aannemer Havermans gelijk van start met de werkzaamheden.
5. Inspectie persleiding met SmartBall. Op 31 mei heeft waterschap Brabantse Delta een SmartBall® ingezet om de staat van de afvalwaterpersleiding (AWP) tussen Moerdijk en Hoeven in beeld te krijgen. Persleidingen zijn moeilijk toegankelijk en kunnen maar een beperkte tijd stil gelegd worden. Om die reden zijn dit soort leidingen lastig te inspecteren. Het is de eerste keer in Nederland dat een dergelijke techniek is toegepast in een afvalwaterpersleiding. De SmartBall® is een intelligent inspectie-instrument dat lekkages, luchtophopingen en vervuiling kan detecteren. Groot voordeel van de SmartBall® is dat de leiding in gebruik blijft. De bal rolt over de bodem van de leiding met de afvalwaterstroom mee. Een dergelijke bal is al wel in drinkwaterleidingen gebruikt maar nog niet eerder in een afvalwaterpersleiding in Nederland. Het is een innovatieve manier van inwendige inspectie op afvalwatergebied in Nederland zonder de betreffende afvalwaterpersleiding stop te zetten. De SmartBall® is speciaal voor dit project door het Canadese bedrijf Pure Technologies naar Nederland gehaald.



#### **Uit inkoop analyse:**

- Bepalingen aanbesteding GWW gaan bij WBD minder ver op veel gebieden dan bij waterschap Aa en Maas.
- Voor energie alle drie vergelijkbaar,
- Bij kantoorproducten gaat WBD juist iets verder.

#### **Conclusie:**

De ambities, die WBD heeft vastgelegd in convenanten en akkoorden, zijn -uiteraard- gelijk aan die van de andere waterschappen. Een deel van de beleidsdoelstellingen zijn dan ook afgeleid van de

Nederlandse politieke doelstellingen (met name voor energie en CO2 uit het klimaatakkoord). Op het vlak van energiebesparing en CO2-reductie gaat WBD iets sneller dan gevraagd en daarnaast ontwikkelt WBD voor een aantal thema's (zoals mobiliteit) ook eigen doelstellingen.

Ieder waterschap kiest (afhankelijk van de potentie en de voorkeur) andere thema's als focus. Zo kiest WBD op het vlak van grondstoffenterugwinning voor een focus op bioplastics en fosfaat waar collega waterschappen andere keuzes maken.

Het waterschap Brabantse Delta is weliswaar ambitieus, maar uit de documenten kan niet kan worden afgeleid dat ze bovengemiddeld scoort t.o.v. andere waterschappen. In het normenkader is de vraag te beantwoorden als 'de meeste ambities zijn in lijn met de andere waterschappen. Voor sommige thema's zijn de ambities bovengemiddeld, bij andere wordt een andere focus gekozen dan collega waterschappen'.

## Profilering

Deelvraag	Norm
In welke mate profileert het waterschap zich door middel van het duurzaamheidsbeleid als een waterschap dat groot belang hecht aan een duurzame ontwikkeling?	In uitingen (schriftelijk, mondeling, o.a. persberichten, website, communicatie met burgers) wordt nadruk gelegd op het belang van duurzame ontwikkeling en de specifieke rol van waterschappen daarin.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- Uitvoeren plan van aanpak voor het vergroten van waterbewustzijn en taak- en naamsbekendheid bij inwoners (periode 2015 – maart 2019). Het is onduidelijk welk plan precies bedoeld wordt en wat dit behelst.
- Vaststellen en uitvoeren plan van aanpak waterreductie.

### Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:

- Duurzaamheid zit in onze genen. Het is voor ons soms zo vanzelfsprekend, dat we vergeten om dit uit te stralen naar onze omgeving. Hier ligt dan ook nog een belangrijke opgave voor ons waterschap. De voorbeeldfunctie van het waterschap was al benoemd in de visie die ten grondslag lag aan het beleid op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Masterplan MVO, 2007): Het waterschap heeft als overheid een voorbeeldfunctie. De burger moet het waterschap ervaren als een organisatie die het goede voorbeeld geeft op terreinen, die soms door hogere overheden als wenselijk zijn benoemd. Medewerkers van het waterschap moeten met trots over die rol kunnen spreken en regelmatig met ideeën komen om die rol nog beter te kunnen vervullen. De visie in deze notitie gaat nog een stap verder: we zijn niet alleen een goed voorbeeld voor onze omgeving, maar we werken samen met onze partners aan een meer duurzame leefomgeving. Daarbij sturen we aan op een meer robuust beheer. Met deze beleidsnota wil het waterschap groeien in de ontwikkeling van robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering.
- Volgens de communicatievisie 2010 dient de missie als leidraad voor alle communicatie-doeleinden. Het besluit van het AB (2007) om duurzaamheid ook in de missie van het waterschap te verwerken, moet nog verder worden uitgewerkt in de profilering.
- Inspireren door ervaringen te delen en emoties te tonen is een belangrijke impuls voor de interne communicatie. Om onze collega's te prikkelen willen we minimaal elke maand een bericht plaatsen op Waterweb, waarin een klein aspect van ons verantwoord ondernemen wordt uitgelicht. Hierbij gebruiken we een intern logo (zie omslag rapport). Het gehele ontwikkelprogramma kan worden toegelicht in een artikel in het personeelsblad. De basis-informatie op Waterweb (het interne project MVO) wordt geactualiseerd en aangevuld met een instructie om de vernieuwde bestuursnota's in te vullen voor de beoordeling op MVO (vervanging van de MVO-paragraaf). Ook als bepaalde duurzame alternatieven in een interne

afweging zijn afgefallen, is het wenselijk om dit aan te geven. Zo ontstaat er ook een transparantie in overwegingen voor het bestuur. Het is onduidelijk of deze initiatieven vanuit de organisatie komen of ook door het AB gestimuleerd worden.

**Uit Nota Versnellingsplan Duurzaamheid:**

- Nota bevat ook een communicatie-advies intern en extern. Dit moet nader worden uitgewerkt.

**Interviews:**

- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Het AB vindt dat het waterschap zich goed profileert op duurzaamheid. Het thema komt regelmatig in de media en gemeenten merken op dat het waterschap ver is in doelstellingen en resultaten.
- *Interview inhoudelijke experts.* In Unieverband zou beter in beeld moeten worden gebracht wat alle waterschappen doen en hoe daarover gecommuniceerd wordt.
- *Interview inhoudelijke experts.* Medewerkers vinden de externe communicatie onvoldoende geënt op duurzaamheid en voor de interne communicatie wordt meer structurele aandacht gevraagd.
- *Interview inhoudelijke experts.* Op dit moment wordt een plan gemaakt door de strategisch communicatieadviseur. Met de nieuwe secretaris directeur, als interne opdrachtgever, moet externe communicatie worden uitgewerkt. Vaak zijn thema's met elkaar verknoot, het is belangrijk te bepalen onder welk thema welke boodschappen worden uitgezet.

**Conclusie:**

Interne en externe communicatie rondom duurzaamheid vraagt nog een nadere uitwerking. Opvallend is dat in 2007 besloten is om duurzaamheid ook in de missie van het waterschap te verwerken en als leidraad dient voor externe profilering en dat dit slechts zeer summier is uitgevoerd (in de visie na de missie is het woord duurzaamheid wel opgenomen). Nadere uitwerking is deels in gang gezet, medewerkers vinden interne en externe communicatie op dit moment onvoldoende structureel en gestructureerd. Het AB is van mening dat waterschap zich goed profileert, er is door hen zeker meer aandacht gekomen voor verschillende doelgroepen en zichzelf zijn zichtbaar en betrokken in de buitenwereld. In media-uitingen is duurzaamheid een thema dat regelmatig terugkomt.

**Thematische invulling**

Deelvraag	Norm
Heeft het waterschap - conform het duurzaamheids-profiel - beleid (of ambities) ontwikkeld ten aanzien van: a. Schone en zuinige mobiliteit b. Duurzame bedrijvigheid c. Klimaatbestendige leefomgeving d. Duurzame energieproductie e. Sociale duurzaamheid f. Duurzaam handelen g. Milieubeleid h. Grondstoffen i. Natuurlijk kapitaal	Per duurzaamheidsthema: ambitie en beleid is terug te vinden in interne stukken en blijkt uit inzet van menskracht en inhoudelijke expertise.

**Uit Bestuursakkoord 2015:**

- *Klimaatbestendige leefomgeving.* Watersystemen (veiligheid en kwaliteit) zijn kerntaken en dat duurzaam (toekomstbestendig en met natuurlijke middelen zoals ecologische oevers) doen is inzet van het bestuursakkoord.
- *Natuurlijk kapitaal.* Inzet van natuurlijk kapitaal is niet expliciet, maar wel impliciet benoemd zoals het benutten van kansen voor een natuurlijke (her-)inrichting van het landschap bij

versterking van dijken en kades. Ook geven we invulling aan het concept bouwen met de natuur en houden we rekening met de natuurlijke oppervlakte- en grondwaterstromen.

- *Milieubeleid.* Een duurzame bestrijding van blauwalgen, met het oog op de leefbaarheid, natuur en recreatie. We staan bij waterkwaliteit een brongerichte aanpak voor, gericht op het terugdringen van verontreinigingen van water en waterbodem.

#### **Uit Kadernota 2018-2027:**

- In kadernota staan kwantitatieve doelen (met jaartallen) voor veel thema's waaronder *natuurlijk kapitaal* (ecologische verbindingen en water), *duurzame energieproductie*, en *grondstoffen*.
- *Grondstoffen* en deels *duurzame bedrijvigheid*. Grondstofneutrale bedrijfsvoering: Deze ambitie is aanvullend op het Waterbeheerplan in juni 2017 door het algemeen bestuur vastgesteld. Er kunnen grofweg drie groepen van grondstoffen worden onderscheiden die in het dagelijks beheer in substantiële hoeveelheden worden gebruikt: 1. Brandstof, met name voor vervoer (vrachtvervoer en personenvervoer); 2. Polymeren voor het slibindikkingsproces bij de rioolwaterzuiveringen; 3. Metaalzouten voor de defosfatering van het afvalwater. Op elk gebied zijn verkenningen opgestart voor verdergaande besparing, terugwinning en alternatieven.
- *Duurzame energieproductie.* Eigen duurzame energieopwekking: Op basis van de cijfers over 2017 zit het waterschap al op ruim 47%. Daarnaast wordt een studie uitgevoerd naar de optimale strategie om het restant van de toekomstige energiebehoefte via windenergie op te wekken. Door derden wordt bijna 19% van het totale energieverbruik van het waterschap opgewekt op terreinen van het waterschap. Deze stroom wordt echter ook door derden gebruikt en dus niet afgenomen door het waterschap.
- *Duurzame bedrijvigheid.* Duurzaam financieel beheer. In het Bestuursakkoord 2015-2019 heeft het waterschap de ambitie uitgesproken tot het verduurzamen van het financieel beleid. Hoofdpunten daarin zijn een beperking van de groei van de schulden, een passend risicoprofiel en het uitvoeren van taken en ambities tegen een maatschappelijk aanvaardbare tariefontwikkeling. Om invulling te geven aan deze ambities heeft het waterschap bij de totstandkoming van de Kadernota 2017-2026 onderzocht wat nodig is om de ontwikkeling van de schuldquote op zo'n manier om te buigen, dat deze vanaf 2022 daalt met 1%-punt per jaar. Dit heeft geleid tot een set maatregelen die leiden tot de gewenste reductie van de netto schuldquote
- *Milieubeleid.* Gezondheid. Microverontreinigingen, zoals medicijnresten in het water, vormen een opkomend probleem. Omdat het een typisch ketenprobleem is, werkt het waterschap samen met partners uit de medicijnketen aan een aanpak waarbij ieder zijn steentje bijdraagt. Onderwerpen variëren van bewustwording, preventie, kosten(her)verdeling en onderzoek, tot end-of-pipe zuivering. Concrete maatregelen zijn bijvoorbeeld medicijnproducenten die kleinere verpakkingen leveren, apotheken die ongebruikte medicijnen terugnemen en artsen die minder voorschrijven. Daarnaast vraagt het onderwerp gezondheid ook om een gezonde leefomgeving en daarmee ligt er een duidelijke link met bijvoorbeeld de aandacht voor hittestress vanuit het Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie.
- *Sociale duurzaamheid.* Resultaat: voldoen aan de Participatiewet (8,4 fte ingevuld).

#### **Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:**

- *Duurzaam handelen.* Duurzaam inkopen is volledig geïmplementeerd in het inkoopproces. Daarmee wordt bij alle inkopen boven de € 25.000,- euro getoetst aan de geldende richtlijnen.
- *Schone en zuinige mobiliteit.* Het waterschap heeft een vervoersplan gericht op het verminderen van mobiliteit met auto's. De ontwikkelrichtingen voor CO2-reductie van verkeer en vervoer zijn in het klimaatakkoord niet concreet (geen percentage genoemd). Het vervoersplan van ons waterschap is vooral gericht op het minder gebruik maken van auto's voor het woon-werkverkeer en stimulering van gebruik van openbaar vervoer en fiets. Het eigen

wagenpark rijdt al CO2 neutraal (via compensatie CO2-uitstoot door de leasemaatschappij). Ons waterschap voldoet daarmee al aan de afspraken uit het klimaatakkoord. Toch is er op het punt van vervoer nog een verdere verduurzaming mogelijk: er zijn besparingen haalbaar door reductie van kilometers met het eigen wagenpark. Met een verantwoord mobiliteitsbeleid, gericht op zuinig rijden en zuinige auto's, is een verdere reductie van de CO2-emissies van overige dienstreizen en van woon-werk verkeer mogelijk. Met een ontwikkelrichting van 10% reductie van CO2-emissies in het vervoer in de komende 8 jaar, laat het waterschap zien dat men hier serieus werk van maakt.

- *Duurzaam handelen.* Veel focus op een aantal deelthema's rondom peilbeheer en veiligheid.
- *Grondstoffen.* Binnen het thema duurzaam inkopen is daarnaast ook aandacht voor het toepassen van duurzame bouwmaterialen, die bijvoorbeeld later bij sloop, ook weer hergebruikt kunnen worden. Hier is geen aparte focus voor nodig geacht.
- *Grondstoffen.* Fosfaat terugwinnen uit slib, 20% verwaarding groene reststoffen, bewustwording groene waarde van stoffen (participatie grondstoffenfabriek).
- *Sociale duurzaamheid.* Diversiteit. Al goed op weg, geen extra doelstellingen.

#### **Uit Waterbeheerplan 2016-2021:**

- *Duurzame energieproductie en grondstoffen* Door de goede bodemkwaliteit spoelen er weinig stoffen uit naar het watersysteem en is de opbrengst in landbouwgebieden optimaal. Groenafval wordt structureel benut als een waardevolle stof voor een goed bodemleven. Een groot deel van het water van de rioolwaterzuiveringsinstallaties (rwzi's), zoals de rwzi Nieuwveer, wordt in de regio benut. In de regio rond Moerdijk is decentrale behandeling van afvalwater van de grond gekomen. De rwzi 's leveren een belangrijke bijdrage als producent van grondstoffen. De grote rwzi 's (Bath, Nieuwveer, Dongemond) spelen bovendien een rol in de regionale energievoorziening.
- *Duurzame bedrijvigheid en natuurlijk kapitaal.* Het geschetste beeld van een robuust waterbeheer is bereikt dankzij het consequent werken volgens een aantal basisprincipes. De belangrijkste principes daarbij zijn: 1.) niet afwentelen en 2.) duurzaam ontwikkelen. Het lokale handelen mag in principe niet tot problemen elders leiden, in ruimte of tijd of andere werkvelden. Het waterschap beschermt het watermilieu, maar heeft ook oog voor effecten op bodem, lucht, cultuur en economie.
- *Milieubeleid en natuurlijk kapitaal* Aanwezige flora- en faunawaarden blijven behouden (het waterschap werkt volgens de Flora- en Faunawetgeving)
- *Grondstoffen.* Wat wil het waterschap in 2021 bereikt hebben? • Een substantiële toename van terugwinning van grondstoffen (meer stoffen dan alleen de fosfaat terugwinning uit slib). • Een bedrijfsvoering gericht op optimale kringlopen van stoffen, gelet op de technische en financiële mogelijkheden. • Geconcentreerder afvalwater op de rioolwaterzuiveringsinstallaties tijdens droge perioden en tijdens natte perioden.
- *Duurzame energieproductie.* Om onze ambities waar te maken op het vlak van duurzame energievoorziening en reductie van broeikasgassen blijft het waterschap doorgaan op de ingeslagen weg. Het gaat dan om de afspraken die de Unie van Waterschappen met het Rijk heeft gemaakt ('klimaatakkoord') om in 2020:
  - de CO2-uitstoot met 30% te verminderen (ten opzichte van 1990), door: 30% efficiënter om te gaan met energie en door maatregelen te nemen voor reductie van CO2-uitstoot door vervoer (streven is 10% ten opzichte van 2012).
  - 40% van onze energiebehoefte zelf te voorzien via duurzame, hernieuwbare energiebronnen (eigen productie).

#### **Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:**

- Deze nota gaat over *Duurzame energieproductie en grondstoffen* (circulaire economie). Waterkwaliteit wordt in een separaat traject uitgewerkt.
- *Schone en zuinige mobiliteit.* Het energieverbruik van overige brandstoffen voor vervoer is naar verhouding zeer laag.

#### **Uit Klimaatmonitor Waterschappen 2016:**

- *Duurzame energieproductie en duurzame bedrijvigheid.* Op hoofdlijnen zijn in het Klimaatakkoord de volgende afspraken gemaakt:
  - 30% energie-efficiënter en zuiniger werken tussen 2005 en 2020.
  - 40% zelfvoorzienend door eigen duurzame energieproductie in 2020.
  - 30% minder uitstoot van broeikasgas tussen 1990 en 2020.
  - 100% duurzame inkoop in 2015.
  - De waterschappen verminderen de CO<sub>2</sub>-uitstoot van vervoerskilometers in het werkverkeer en in het woon-werkverkeer.
- *Duurzame energieproductie.* In deze Klimaatmonitor legt de waterschapssector verantwoording af over de afspraken die in het Klimaatakkoord zijn gemaakt en die later voor een deel zijn bevestigd in de Lokale Klimaatagenda en in het SER Energieakkoord.

#### **Uit Nota Versnellingsplan:**

- *Duurzame energieproductie.* Ambitie om als waterschap het eigen energieverbruik in 2025 volledig duurzaam op te wekken.
- *Grondstoffen.* Te streven naar grondstoffen neutraal in 2050, conform het nationaal grondstoffenakkoord van 24 januari 2017.
- *Duurzaam handelen.* Vertalen van de ambities voor energie en grondstoffen in eigen opdrachtgeverschap en middels eisen bij inkoop.
- *Milieubeleid.* Ambitie om succesvolle innovaties verder op te schalen, zoals productie van bioplastics zonder milieuschade.
- *Natuurlijk kapitaal.* Ambitie om succesvolle innovaties verder op te schalen, zoals benutting van biomassa in diverse toepassingen.
- *Klimaatbestendige leefomgeving.* Hoort niet bij dit traject.

#### **Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:**

- Dit project heeft betrekking op *Duurzame energieproductie* en *grondstoffen* door gebruik te maken van *duurzame bedrijvigheid*.

#### **Uit werksessie inkopers:**

- Inzet om op het thema *duurzaam handelen* meer inzicht te krijgen en acties te formuleren door o.a. dit onderzoek/analyse. Pianoo criteria vormen het minimum, wensen gaan verder.

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- Duurzaam inkopen valt onder *duurzame bedrijvigheid*. Al aantal stappen gezet (o.a. bestaande milieucriteria toepassen op alle inkoop- en aanbestedingstrajecten), nu in actieplan volgende stap: Wat voor ons eigen werk belangrijk is (namelijk duurzaamheid), vertalen we door in ons inkoop- en aanbestedingsbeleid.
- GWW is groot deel van uitgaven: dit valt o.a. onder *milieubeleid, grondstoffen, duurzame bedrijvigheid* en *duurzaam handelen*.

#### **Uit inkoop analyse:**

- *Duurzame bedrijvigheid:* criteria worden op deelgebieden gebruikt (zie pag. 16 Analyse bepalingen aanbestedingsdocumenten).
- *Duurzame bedrijvigheid.* Aandacht binnen de watersector voor verduurzaming van de eigen activiteiten. Hierbij kan worden gedacht aan het verlagen van het papiergebruik, reduceren van het aantal



gereden kilometers en het stimuleren van duurzame vervoermiddelen als (OV)fiets en trein wanneer mogelijk.

### Conclusie:

Bij deze deelvraag is moeilijk te onderscheiden wat wel en niet binnen de deelcategorieën valt. Over duurzaam handelen is bijvoorbeeld niets rechtstreeks te vinden, maar is de grondslag voor duurzame keuzes op verschillende thema's. En duurzame bedrijfsvoering is te interpreteren als interne bedrijfsvoering (financiën, inkopen) maar kan je ook zien als de corebusiness van het waterschap dus ook betreffende waterzuivering etc. Grond, Water en Wegwerken valt voor nu onder inkopen, maar heeft zijn eigen dynamiek. Op alle deelgebieden is beleid geformuleerd, maar de aard en doelstellingen verschilt sterk. Voor de thema's energie, grondstoffen, GWW en inkopen zijn behoorlijk uitgewerkte plannen gemaakt, hier heeft focus op gelegen in de afgelopen jaren. Daarentegen is niet in de stukken terug te vinden hoe menskracht en inhoudelijke expertise is ingezet. Dat geldt voor alle thema's. Sociale duurzaamheid valt onder MVO en was eigenlijk al in 2012 op orde, het waterschap volgt nu de nationale doelstellingen, maar maakt daar weinig melding meer van in interne stukken. Ook voor mobiliteit is het beleid uitgewerkt. Veel thema's overlappen elkaar: bij inkoop gaat het bijvoorbeeld ook over het eigen wagenpark. Een klimaatbestendige leefomgeving is eigenlijk een koepelbegrip voor het totale pakket van taken van het waterschap, dit gaat zowel over adaptatie (in dit rapport niet verder onderzocht) en mitigatie (waaronder energie, CO2, circulariteit etc.). Niet alle thema's hebben evenveel aandacht gekregen en een goed afwegingskader, waarom welk thema prioriteit heeft, ontbreekt.

Er is weliswaar ambitie en beleid geformuleerd, over inzet van menskracht of inhoudelijke expertise is geen informatie te vinden. In de bestuurlijke stukken wordt niet gesproken over kosten van menskracht, maar enkel over kosten per bedrijfsonderdeel.

### Inzicht in resultaten

Deelvraag	Norm
Heeft het waterschap inzicht in de bereikte resultaten met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?	Er wordt op management- en bestuurlijk niveau gerapporteerd. De voortgang van resultaten is duidelijk te relateren aan het beleid middels concrete en haalbare KPI's.



#### **Uit kadernota 2018-2027:**

- Kadernota grijpt terug op waterbeheerplan 2016-2021 waar doelen en indicatoren zijn opgesomd. De indicatoren zijn deels vrij concreet, maar niet voor alle doelen.

#### **Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:**

- Per ontwikkelrichting zijn niet alleen acties aangegeven maar worden ook suggesties gedaan voor een effectgerichte voortgangsmonitoring. Het is goed mogelijk dat een team tijdens de uitwerking van het programma tot betere indicatoren komt.

#### **Uit Waterbeheerplan 2016-2021:**

- Jaarlijkse begroting en managementrapportages: hierin worden per taak de speerpunten en indicatoren benoemd en gerapporteerd die voor dat jaar relevant zijn.
- Watersysteemrapportage: deze wordt eens per drie jaar opgesteld en geeft inzicht in hoe het beleid het functioneren van het watersysteem en de waterketen beïnvloedt (de vorige watersysteemrapportage ging alleen over het watersysteem). Hierin is ook aandacht voor de resultaten in kennisontwikkeling voor wat betreft maatregel-effect relaties. Er is een watersysteemrapportage voorzien in 2016 (uitgangssituatie planperiode) en in 2019 (halverwege planperiode).
- Jaarlijkse rapportage over de voortgang in de uitvoering van maatregelen voor de Kaderrichtlijn Water en de actuele toestand (waterkwaliteit en ecologie) van de KRW-waterlichamen. Op basis hiervan informeert het Rijk de Tweede Kamer en de Europese Commissie.

#### **Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:**

- De stand van zaken en de verwachte resultaten van de maatregelen uit de kadernota is gedetailleerd weergegeven in de vorm van data.

#### **Uit Klimaatmonitor waterschappen 2016:**

- De CO<sub>2</sub>-uitstoot van WBD is de op een na laagste van de waterschappen in NL. Dit komt vooral door eigen biogasopwekking.

#### **Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:**

- Kwantitatieve gegevens over biogasproductie, nuttig gebruik en CO<sub>2</sub>-reductie staan opgenomen in het rapport.

#### **Uit werksessie inkopers:**

- Geen inzicht in opvolging uitvoering contracteisen, monitoring ook belangrijk (één van de afspraken uit duurzaam GWW).

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- In actieplan staat dat al veel bereikt is, niet direct SMART gemeten. O.a. In een tiental projecten is duurzaam GWW al toegepast.

#### **Uit inkoop analyse:**

- Pianoo (expertisecentrum aanbesteden) criteria vormen het minimum, wensen gaan verder.
- Generieke aanpak mist, eisen erg divers, verschil in detailniveau.
- Door specifieke eisen wellicht minder ruimte/uitdaging voor ambitie of innovatie.
- Geen inzicht in opvolging uitvoering contracteisen, monitoring ook belangrijk en is afgesproken in duurzaam GWW.
- Verder is het onduidelijk waar de lat ligt. Weinig consensus over meest duurzame opties. Dit maakt duurzaamheid lastig te meten, vergelijken en te beoordelen.
- Deskundigheid ontbreekt binnen de organisaties.

### Interviews:

- *Interview met de Dijkgraaf.* Als waterschap hebben we nog nauwelijks ervaring met terugrapporteren rondom het klimaatvraagstuk. Dit zou in ieder geval in een cyclus terecht moeten komen, een begrotingscyclus maar ook een klimaatcyclus. De dijkgraaf is niet zeker of dit in de Planning & Control (P&C) cyclus moet komen. Volgend jaar in de nieuwe bestuursperiode en in het nieuwe bestuursakkoord kunnen dit soort zaken veranderen.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Het AB wenst om specifiek op duurzame thema's rapportages te ontvangen. Voor energie is dit op orde, voorklimaatadaptatie is een aanvullende rapportage (kwantitatief en gericht op te behalen doelstellingen) gepland. Voor grondstoffen (circulair) zou het AB dit ook willen, maar dat lijkt nog te vroeg. Daarnaast wil het AB eerst voldoende inzicht op een thema opdoen om kaders te kunnen maken en gericht te kunnen sturen en monitoren.

### Conclusie:

Voor energie en CO2 zijn de rapportages het meest concreet: kwantitatief (tot op zekere hoogte) en direct te relateren aan beleid en plannen. Wel is op te merken dat het doel van energieneutraliteit niet voldoende is als het gaat over sturen aan de voorkant op concrete doelen en verantwoording met duidelijke KPI's. Voor de andere thema's zijn minder (kwantitatieve) doelstellingen aan de voorkant benoemd en dientengevolge is de rapportage daarover ook minder duidelijk. In de kadernota wordt wel over de voortgang van verschillende duurzaamheidsthema's zoals klimaat, energie, participatie gerapporteerd (en in de jaarrapportage). Deze informatie is op dit moment echter nog beperkt en op hoofdlijnen. Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan een uitgebreidere voortgangsrapportage.

## Rollen algemeen bestuur

Deelvraag	Norm
Wordt het algemeen bestuur voldoende gefaciliteerd in zijn kaderstellende, sturende en controlerende rol met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?	Ten behoeve van de kaderstellende en sturende rol is er voor het Algemeen Bestuur voldoende gelegenheid zich een beeld te vormen over duurzaamheid en als Algemeen Bestuur hierover in debat te gaan. Bovendien wordt het Algemeen Bestuur in voldoende mate door de ambtelijke organisatie geïnformeerd over de voortgang van het duurzaamheidsbeleid.

### Uit de Nota Versnellingsplan (WBD, juni 2017):

- In de beeldvormende bijeenkomst met het AB in september 2016 zijn diverse onderwerpen rond drie duurzaamheidsthema's voor het voetlicht gebracht: energie, circulaire economie en waterkwaliteit. In kleine groepen is een veelheid van informatie uitgewisseld.
- In de oordeelsvormende bijeenkomst met het AB op 18 januari 2017 is de discussie gericht op de thema's energie en circulaire economie.
- Onderhavige besluitvormende nota vormt het sluitstuk van het BOB-traject en vraagt het AB in te stemmen met de ontwikkelrichtingen uit het traject.

### Interviews:

- *Interview inhoudelijke experts.* Er is geen specifieke portefeuillehouder voor duurzaamheid in het DB of beter gezegd: duurzaamheid valt onder elk DB lid.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Het AB heeft besloten om voor het thema energie extra formatie vrij te maken. De doelen daarmee zijn echter niet duidelijk ingevuld. Het AB laat het initiatief veel bij het DB en reageert vooral in plaats van richting te geven.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* In het BOB-traject rondom duurzaamheid heeft het AB aangenaam verrast kennisgenomen van de vele initiatieven en lopende projecten in de organisatie (beeldvormende sessie). In de stappen oordeelsvorming en besluitvorming zijn een aantal belangrijke tactische en operationele zaken aan de orde gekomen, die hebben

geleid tot aanscherping van het beleid en uitvoering van een aantal projecten. Sommige punten zoals opwekken van eigen windenergie zijn nog in behandeling. Op strategisch gebied is in het BOB-traject onvoldoende interactie met het AB geweest. Dit hangt deels ook samen met de discussie over rol en positie van het waterschap in de maatschappelijke context en het AB binnen het waterschap.

- *Interview met de fractievoorzitters AB.* De kaderstellende rol mag sterker. Dit is goed begonnen via het BOB-traject, maar er zijn meer thema's dan energie. Nu wil men graag verder door bijvoorbeeld meer in te zoomen op thema's als circulair, inkoop en innovatie.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Controlerende rol: qua rapportages op resultaten is dit onvoldoende op andere terreinen dan energie. Voor klimaatadaptatie is een aanvullende rapportage (kwantitatief en gericht op te behalen doelstellingen) gepland. Voor grondstoffen zou het AB dit ook willen, maar dat lijkt nog te vroeg.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* Afgesproken met het AB is dat het thema duurzaamheid na het BOB-traject 2x per jaar terug gaat komen, maar onduidelijk is hoe dat ingevuld gaat worden en de sturing door het AB eruit ziet.
- *Interview met de fractievoorzitters AB.* De stukken die het AB krijgt gaan vaak over technische ontwikkelingen en zitten vooral aan de uitvoeringskant. Het is dus lastig voor het AB om kaders te stellen, anderzijds zijn de consequenties van operationele zaken wel ter beoordeling van het AB. Besluiten worden vaak als 'ja of ja' ingekleed, zodat een keuze tegen vaak niet goed mogelijk is. Dat ervaart het AB overigens wel positief, omdat het leidt tot gewenste ontwikkelingen. Het AB realiseert zich dat de ontwikkelingen snel gaan en dat zij onvoldoende scherp heeft welke kaders en doelstellingen gesteld zouden moeten worden.
- *Interview met de Dijkgraaf.* De dijkgraaf is ook voorzitter van het AB en het DB. Voor hem betekent sturing geven, de kwaliteit van de dialoog bewaken. Hij wil dat alle DB-leden portefeuillehouder zijn op het gebied van duurzaamheid, omdat zij het bestuurlijk gezicht zijn.
- *Interview met de Dijkgraaf.* Het DB functioneert als een motorblok in het AB, daar moeten goede verbindingen ontstaan.
- *Interview met de Dijkgraaf.* Het AB moet de overtuiging hebben dat het waterschap een rol van betekenis speelt in een klimaatneutraal Noord-Brabant. Het AB is dan ook meer dan een klankbord, zij moeten de 'route' kunnen duiden dat hoort bij hun kaderstellende rol. De kaders zijn de grote richtingen, die de dijkgraaf hen kan aanreiken.

### **Conclusie:**

Het AB heeft onvoldoende een kaderstellende rol aan de voorkant. Het BOB-traject was verhelderend en is door het AB positief beoordeeld, maar op strategisch gebied is het AB onvoldoende richtinggevend aan bod gekomen. Het AB beoordeelt zichzelf als te veel volgend, te veel op uitvoeringsniveau geïnvolveerd, maar kan niet direct aangeven hoe zij initiatiefrijker en strategischer zou willen optreden. Een intensieve dialoog tussen AB en ambtelijke organisatie is de komende periode nodig om over en weer kennis en sensitiviteit op te bouwen. Om het AB meer koersbepalend te laten worden, zouden ook de stappen waarlangs de koers wordt uitgezet beter in beeld moeten komen.

## Betrokkenheid algemeen bestuur

Deelvraag	Norm
Wat is de betrokkenheid van het algemeen bestuur bij de kaderstelling en de uitvoering van het beleid?	Er is sprake van een formele en informele overlegstructuur met het algemeen bestuur en er zijn afspraken over de rol van het algemeen bestuur bij besluitvorming en over de informatievoorziening.

### Uit Bestuursakkoord 2015:

- We geven het algemeen bestuur een duidelijke rol bij het begin van beleidsontwikkelingen en de projecten. Daarbij worden strategische onderwerpen voorbereid. De inmiddels ingestelde bestuurlijke werkgroep cultuur/samenwerking zal binnen enkele maanden een plan van aanpak over de rol en werkwijze aan het algemeen bestuur voorleggen.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- Dat zijn doelen (bijvoorbeeld verduurzamen zuiveringsbeheer) die we alleen kunnen bereiken als we oog hebben voor alle maatschappelijke belangen. Die bestuurlijke sensitiviteit wordt versterkt door de belangrijke rol van het algemeen bestuur van ons waterschap. Zij zijn onze ambassadeurs in de maatschappij, met sterke voelhorens in het veld.
- Op strategische onderwerpen zoals klimaat, waterkwaliteit en innovatie wordt de ambitie van het waterschap steeds meer samen met dagelijks bestuur en algemeen bestuur vormgegeven. Daarbij zoekt het waterschap nadrukkelijk de afstemming met andere partners op.

### Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:

- Voor het personeel is het van belang dat ook het bestuur zich betrokken toont bij het ontwikkelprogramma. Daarom wordt voorgesteld om bijvoorbeeld twee keer per jaar een open discussiebijeenkomst (een duurzaamheidscafé in het Koetshuis) te organiseren over een thema uit deze beleidsnota, waarbij ook enkele leden van het Dagelijks Bestuur aanwezig zijn en inbreng leveren. Ook externe deskundigen kunnen hier een inbreng leveren.

### Uit nota oordeelsvorming duurzaamheid:

- Deze nota behoort bij een BOB-traject waarin het AB intensief met een thema bezig is. Deze notitie met aanvullende basisinformatie dient als basis voor de discussie in de oordeelsvormende fase. Op basis van deze informatie zal u een eerste mening vormen. Die meningen kunnen tijdens de (open) oordeelvormende discussie ook wijzigen op basis van de inzichten van anderen.

### Uit de Nota Versnellingsplan (WBD, juni 2017):

- In BOB-traject intensief betrokken en mede-eigenaar van uitgezette ontwikkelrichtingen.

### Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:

- In actieplan: we gaan duurzaamheidsafwegingen in bestuursnota's transparant maken (bij GWW-projecten vanaf €500.000,-)

### Uit inkoop analyse:

- Deze inkoop analyse is uitgevoerd om te komen tot concrete ambities door het bestuur. De onderzoekers hebben geen documenten gekregen waaruit blijkt dat de ambities ten aanzien van inkoop zijn aangescherpt. Dit is nog in progress.

### Interviews:

- *Interview met de Dijkgraaf.* De dijkgraaf vindt het belangrijk dat het AB niet enkel achteraf wordt geïnformeerd over wat er aan de orde is. Daarnaast informeert het DB het AB momenteel te beperkt, alleen over projecten. De rol van het AB is niet een beleefdheidsrol.

Voordat er kaders worden gesteld (niet in technocratische zin) moet met elkaar de dialoog worden aangaan. Thema's hiervoor zijn: waar staan we nu en waar willen we naartoe met het thema duurzaamheid? Welke rol zien we zelf, wat ziet de externe omgeving, wat kun je waarmaken? Een dergelijk gesprek ziet de dijkgraaf veel liever dan het schrijven van een stuk of het formuleren van kaders. Het DB moet dus met name naar het AB een programmatische verantwoording afleggen en dit vraagt een intense dialoog. Ook zou de dijkgraaf aan de voorkant met een strategische agenda willen werken, een innovatieagenda voor het AB.

- *Interview met de Dijkgraaf.* We willen als waterschap nog meer doen aan voorkantsturing. Dat geldt ook voor het thema duurzaamheid, maar de vraag is dan hoe je een klimaatdialoog organiseert. De energiedoelstellingen zijn ontstaan in een tijdvak toen het ging over de eigen bedrijfsvoering, terwijl het nu steeds meer naar maatschappelijke doelstellingen neigt. Het waterschap blijft een waterschap en moet geen gemeentebestuur worden. We zitten midden in een permanente dialoog die nooit voltooid zal zijn. De waterschappen in Nederland hoeven hun bestaansrecht momenteel niet meer te bevechten, maar zijn momenteel zowel uitvoeringspartner als maatschappelijk partner. We zijn trots op de uitvoering van onze projecten, maar het klimaatvraagstuk betekent wel wat. Er is veel deskundigheid op ambtelijk gebied, maar we moeten iedere keer vanuit onze klassieke kerntaken (kwantiteit en kwaliteit) goed kijken wat onze rol is. Daar kunnen we vanuit de ambtelijke organisatie nog stappen zetten.
- *Interview inhoudelijke experts.* In documenten ter besluitvorming is doorgaans niet zichtbaar op welke wijze deze documenten tot stand zijn gekomen. Er is veel ruimte voor dialoog met het AB in themasessies en in de BOB-trajecten. Die wordt op het gebied van duurzaamheid ook breed benut. Hierbij een overzicht:
  - BOB sessies over thema duurzaamheid, die met een groep van AB leden zijn voorbereid).
  - BOB sessies over waterkwaliteit (gaat over duurzaam waterbeheer).
  - BOB sessies over klimaatadaptatie (duurzaam waterbeheer).
  - Thema sessies over participatiebeleid.
  - Thema sessie over innovatiefabriek Nieuwveer.
  - Diverse toelichtingen in commissie watersystemen.
  - Thema sessie rondom Kadernota: hierbij komt naast financiële zaken ook de inhoudelijke ontwikkelingen nadrukkelijk aan bod.
  - De besluitvorming over Kadernota 2019-2028 is als debat vormgegeven, met 2 onderwerpen: over klimaatadaptatie en over het waterschap als klimaatschap.

### **Conclusie:**

Deze deelvraag is nauw gerelateerd aan paragraaf 3.7. De aard en intensiteit van de betrokkenheid van het AB bij het thema duurzaamheid is volop in beweging. De ontwikkeling van het thema binnen de organisatie (beleidsvorming) en de bestuurlijke vernieuwing (sturen op strategische onderwerpen, programmatisch kader, verbindende en versterkende overheid, rol van waterschap in Nederland) gaan parallel op en beïnvloeden elkaar. Dat maakt het complex. In het BOB-traject rondom energie kwam dit samen en daar kunnen lessen uit getrokken worden. Er is naar mening van sommige AB leden weinig direct contact tussen AB en ambtelijke organisatie. Bij de beeldvormende sessie werd het contact door het AB zeer gewaardeerd en als informatief beschouwd. Er zijn verschillende contactmomenten geweest, desalniettemin geeft het AB aan dat er behoefte is aan inzicht en voldoende ruimte voor strategische sturing aan de voorkant, vooral ook op andere thema's zoals circulair, inkopen en innovatie. Voor de komende periode is het cruciaal om intern en extern, ambtelijk en bestuurlijk koers te bepalen. In de documenten en interviews komt weinig terug over afspraken over de rol van het AB bij besluitvorming en over de informatievoorziening. Dit is een aandachtspunt om expliciet te maken de komende periode.

## Financiële kaders

Deelvraag	Norm
Welke financiële kaders gelden voor de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?	In de begroting is budget uitgetrokken voor duurzaamheidsbeleid.

### Uit Bestuursakkoord 2015:

- We investeren verdergaand in de kwaliteit van afvalwaterzuivering, voor zover we de extra lasten binnen redelijke tijd kunnen terugverdienen.
- We streven naar een duurzaam financieel beleid. Hoofdpunt daarin is dat we onze taken en ambities uitvoeren binnen een baten- en lastenbegroting die structureel sluitend is. Dat vraagt een beperking van de groei van schulden.
- Het dagelijks bestuur zal nog dit jaar voorstellen doen voor een herijkt duurzaam financieel beleid. Op basis daarvan zal het algemeen bestuur bepalen hoe de voornemens en ambities in dit Bestuursakkoord onderling consistent en toekomstbestendig zijn vorm te geven; dit in samenhang met de besluitvorming over de Kadernota 2016-2025 en de Begroting 2016.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- Het waterschap stelt zich hierbij op als verbindende en versterkende overheid in de eigen regio. We ondersteunen gemeenten in hun klimaatopgave, samen met de regionale samenwerkingsverbanden (regio West-Brabant, de Zuidwestelijke Delta en regio Hart van Brabant). Voor deze procesondersteuning wordt jaarlijks € 250.000,- euro aan budget gereserveerd.
- Er is jaarlijks een extra bedrag van € 300.000,- euro opgenomen voor verdere invulling van de communicatievisie, dat is breder dan duurzaamheid.
- In de begroting is duurzaamheid niet apart opgenomen of terug te vinden als aparte posten maar opgebouwd aan de hand van de drie sectoren: bedrijfsvoering, watersystemen en zuiveringsbeheer.
- Overigens zijn enkele projecten wel terug te vinden: Energiefabriek Nieuwveen € 448.000,- euro. Opschaling PHARIO € 235.000,- euro. Bioplastics uit zuiveringsslib € 500.000,- euro.

### Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:

- Via deze nota en de discussie wil het AB inzicht krijgen in de verschillende keuzemogelijkheden van de taakopvatting van het waterschap inclusief bijbehorende afwegingen en voor- en nadelen. Daarbij hoort ook de vraag welke (financiële) risico's het waterschap wil lopen.
- Bij investeren in eigen windmolens geldt dat het investeringen vergt die momenteel via de exploitatiebegroting lopen en een kosten-baten plaatje opleveren.

### Uit Nota Versnellingsplan:

- De financiële consequenties van de voorgestelde besluiten zijn nog niet in de Kadernota 2018- 2027 verwerkt. De consequenties van de besluitvorming zal in de begroting voor 2019 en Kadernota 2019-2028 worden verwerkt.

### Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:

- Voor de samenwerking tussen WBD en Breda is door het agentschap NL een subsidie van maximaal € 626.000,- euro toegezegd. Deze subsidie is slechts bedoeld ter dekking van eventuele onrendabele kosten in de eerste vijf jaar.

### Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:

- Lijkt nog onvoldoende geregeld: in actieplan als 'extra doen' benoemd. Bij gezamenlijke aanbestedingen een goed netwerk opzetten, voor voldoende betrokkenheid van alle budgethouders (governance) zorgen.

### Uit inkoop analyse:

- Medewerkers worden op planning en budget afgerekend maar niet op duurzaamheid.

## Interviews:

- *Interview inhoudelijke experts.* Afwegingen om duurzaamheid te doen zitten erg ver vooraan in het proces dus je ziet de kosten niet terug of als je het later toevoegt dan altijd als meerkosten.
- *Interview inhoudelijke experts.* Er is door AB extra budget en formatie aan het thema duurzaamheid toegekend voor de twee subthema's: waterkwaliteit en klimaatadaptatie (Kadernota 2017-2026).
- *Interview inhoudelijke experts.* Financiën zijn op zich voldoende en niet beperkend, maar duurzaamheid vraagt om een ander denkkader. In plaats van te kijken naar de kostenontwikkeling moet je focus leggen op toegevoegde waarde. Dan kan veel meer, omdat het perspectief anders is. De toevoeging van bedrijfswaarden aan het waterbeheerplan is nog onvoldoende om het bestuur inzicht te geven. Gewenst is om te laten zien hoe afwegingen gemaakt worden en je tot een bepaald voorstel komt.
- *Interview inhoudelijke experts.* Al het werk van het waterschap staat in het teken van een duurzaam beheer en is daarmee relevant voor duurzaamheid. Dat is ook de positie die duurzaamheid in het Waterbeheerplan 2016-2021 heeft gekregen. In feite is de gehele begroting van het waterschap het budget voor duurzaamheid. Met de Begroting 2018 is gestart met een totaaloverzicht van projecten (mandateringslijst) waarbij expliciet het doel en meerwaarde van projecten wordt beschreven. Hierin staan ook zaken als maatschappelijke meerwaarde vermeld. Ook is de mate van cofinanciering aangegeven. Het bestuurlijke kader op basis waarvan investeringsbeslissingen worden genomen betreft de risicomatrix, die is vormgegeven naar aanleiding van de bedrijfswaarden, zoals verankerd in het Waterbeheerplan. In diverse projecten wordt deze toegepast bij de weging van alternatieven, zoals bij diverse dijkversterkingsprojecten. Ook bij het project 'renovatie Nieuw Vossemeer' is een brede duurzaamheidsafweging aan het bestuur voorgelegd.

## Conclusie:

In feite is de gehele begroting van het waterschap het budget voor duurzaamheid. Medewerkers worden afgerekend op planning en budget, maar geven aan budget geen limiterende factor voor duurzame maatregelen te vinden. In de besluitvorming is er wel spanning tussen kostenbeperking (geen toename van de schuld en geen verhoging van de tarieven) en ambities (leiderschap en goede voorbeeld geven als WBD, duurzame doelstellingen behalen, innovaties).

Tot bestuurlijk kaders op basis waarvan investeringsbeslissingen worden gedaan is het nog niet gekomen. Wel is er een risico-matrix bestuurlijk vastgesteld. De vraag is of deze matrix voldoende recht doet aan de People-Planet-Profit afweging en de strategische vragen.

In de komende bestuursperiode moeten er meer kaders gesteld worden (in welke mate mag duurzaam handelen leiden tot hogere exploitatiekosten? Neemt het waterschap duurzaamheidswinst voor de maatschappij mee in de afweging? Ligt de focus op maatregelen met de hoogste duurzaamheidswinst?) Tevens moet een doorvertaling van consequenties (o.a. in de begroting) zichtbaar worden op speerpunten van duurzaamheidsbeleid, die het AB heeft vastgesteld.

## Kennisdeling

Deelvraag	Norm
In welke mate worden kennis en ervaring met betrekking tot duurzaamheid gedeeld met andere waterschappen en/ of andere overheden?	Kennis en ervaring worden op tactisch (beleid) en operationeel niveau gedeeld d.m.v. werkgroepen, overleggen of andere uitwisseling.

### Uit Bestuursakkoord 2015:

- Samenwerking tussen de Brabantse waterschappen (Winnend Samenwerken) is een middel om effectiever en kostenefficiënter te werken. Randvoorwaarde bij eventuele verdergaande samenwerking is dat de dienstverlening aan burgers en bedrijven op peil blijft. De Brabantse waterschappen onderzoeken de komende bestuursperiode welke samenwerkingsvormen de meeste meerwaarde opleveren. Verder verdiepen we de samenwerking met terreinbeherende organisaties en onderwijs- en onderzoeksinstituten. We kunnen van elkaar leren en door samenwerking onze wettelijke taken slimmer, beter en/of goedkoper uitvoeren.
- Voor veiligheid en leefbaarheid in West- en Midden-Brabant moet waterschap Brabantse Delta goed samenwerken met de overheden van België en Vlaanderen. Dit soort samenwerkingsvormen dragen bij aan de realisatie van onze kerntaken. Maar ook breder richten we ons op kennisdeling binnen Nederland en met onze buurlanden.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- Op diverse gebieden is sprake van een versterkte samenwerking: in de waterketen, met de omgevingsdienst, met gemeenten, met de veiligheidsdiensten, met het bedrijfsleven en met lokale partijen in gebiedsprocessen.

### Uit Nota Versnellingsplan:

- In het traject 'Winnend Samenwerken in Brabant' wordt gewerkt om het maatschappelijk verantwoord inkopen gezamenlijk met de waterschappen Aa en Maas en Dommel vorm te geven.

### Uit projectrechtvaardiging biogaslevering:

- Uitwerking van dit project is samen met de gemeente Breda gedaan.

### Uit werksessie inkopers:

- MVI: Waterschappen stellen verschillende eisen, kunnen onderling nog veel van elkaar leren. Dit onderzoek met 3 waterschappen is juist ook bedoeld om samen te leren (werksessie, naast elkaar zetten van beleid en uitvoering).



### Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:

- De waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en De Dommel werken veel samen onder de noemer 'Winnend Samenwerken'. Een onderdeel waar diverse kostenvoordelen behaald worden is de gezamenlijke inkoop van goederen en diensten. De drie waterschappen hebben bovendien vergelijkbare duurzaamheidsambities. Vanuit deze samenwerking hebben de waterschappen ook dit actieplan gezamenlijk opgesteld.

### Interviews:

- *Interview inhoudelijke experts.* De Unie stuurt erg veel informatie, zelfs zoveel dat de interne organisatie door de bomen het bos niet meer ziet. Vaak zijn de onderwerpen erg



technisch/inhoudelijk en het is lastig overzicht te houden. Dat geldt ook voor de verschillende werkgroepen.

- *Interview inhoudelijke experts.* Er is geen goed overzicht intern wie er deelneemt aan welke werkgroep, er zijn minimaal 6 mensen op regelmatige basis betrokken bij netwerken en themabijeenkomsten (o.a. van de Unie). De afweging waar tijd en aandacht aan gegeven moet worden ten opzichte van het eigen werk vinden de interne medewerkers lastig.

### **Conclusie:**

De drie Brabantse waterschappen werken onder de titel 'winnend samenwerken' samen aan maatschappelijk verantwoorde inkopen en de wens is om deze samenwerking uit te breiden op het gebied van energie. Er wordt samengewerkt met overheden en partners in de regio en daarbuiten (o.a. Vlaanderen). Ook in Unie-verband wordt samengewerkt. Aandachtspunt is de grote hoeveelheid informatie, werkgroepen en bijeenkomsten en de vrij technische inhoud. Op strategisch en beleidsniveau is kennisuitwisseling veel minder dan op inhoudelijk niveau. Samenwerking met stakeholders heeft WBD hoog in het vaandel staan en wordt ook in de praktijk waargemaakt.

## **Interne organisatie**

<b>Deelvraag</b>	<b>Norm</b>
Hoe is de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid georganiseerd?	Doelstellingen zijn door een SMART formulering kwantitatief meetbaar qua voortgang en worden periodiek gemonitord. Er is een heldere taakverdeling voor de uitvoering op de verschillende thema's en bij de verschillende maatregelen.

### **Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:**

- Elke ontwikkelrichting is geadopteerd door een afdelingshoofd, die affiniteit heeft met het onderwerp. Hij of zij heeft als taak om het verder uitwerken van het ontwikkelprogramma bij de ontwikkelrichting te stimuleren en stagnatie in de uitvoering te voorkomen. Per ontwikkelrichting zal een team van mensen ontstaan (start in 2012,). Enerzijds vanuit de lopende projecten (taakgericht). Anderzijds vanuit de energie die er bij andere collega's is om zich ook in te zetten op het onderwerp (sociale innovatie).
- Belangrijke kanttekening hierbij is dat dit ontwikkelprogramma geen vigerend beleid meer is. De beleidsdoelen zijn overgenomen in het integrale Waterbeheerplan 2016-2021. Over de voortgang van de doelen wordt gerapporteerd in de Kadernota.

### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- Bij GWW en inkopen zijn er concrete trajecten benoemd (o.a. met een ondergrens waar het toegepast moet worden) waar het actieplan als gids dient.

### **Interviews:**

- *Interview inhoudelijke experts.* Vanaf 2012 (Ontwikkelprogramma) is een team rondom duurzaamheid geformeerd, dat bestaat uit medewerkers vanuit verschillende afdelingen die zich bezighouden met verschillend thema's.
- *Interview inhoudelijke experts.* Er is nog geen integraal beleid tot stand gekomen en daardoor ontbreekt samenhang tussen de clusters energie, innovatie, waterzuivering, etc. Dit hangt sterk samen met de verwevenheid van het thema duurzaamheid met de kerntaken en onderling. Duurzaamheid is versnipperd en er is onvoldoende uitwisseling over de dossiers heen, daardoor ontstaan ook suboptimale oplossingen (niet gericht op maximale impact).
- *Interview inhoudelijke experts.* Afgelopen voorjaar is de secretaris directeur opdrachtgever voor duurzaamheid geworden en hij heeft het team uitgebreid en een opdrachtnemer (Maartje

van der Flier) aangesteld. Zij heeft de taak om structuur, inzicht en orde bij de volgende thema's aan te brengen:

- Waterschap energieneutraal (2025) inclusief hulp aan derden.
- Grondstofneutraal (2050).
- MVI: handen en voeten geven aan uitwerking duurzaam inkopen (o.a. naar aanleiding van het rapport van Sustainalize) en duurzaam GWW.
- Duurzaam transport (reductie CO2, geen exacte doelstelling).
- *Interview inhoudelijke experts.* Er is overleg geweest met de assetmanagers (op initiatief van de opdrachtgever innovatie) waarbij een aandachtspunt is dat de thema's verschillen in aanpak en mogelijkheden: bij het ene thema is duurzaamheid geïntegreerd in het werkproces, elders is het nog pionieren.
- *Interview inhoudelijke experts.* Een organisatiebrede sessie in september was gericht op focus, huidige inzet en benodigde inzet. De belangrijkste conclusies waren:
  - Wens tot programmatisch werken.
  - Duurzaamheid gaat over bewustwording want iedereen kan bijdragen.
  - Nodig om een verdere vertaling te maken naar concrete doelstellingen.
- *Interview inhoudelijke experts.* Er is een netwerkteam 'zon en wind' operationeel om eigen projecten en projecten van derden te beoordelen.
- *Interview inhoudelijke experts.* Er wordt een Brabantbrede strategie (binnen 'winnend samenwerken') uitgewerkt voor inkoop van energie. Hier worden ook de eigen windprojecten in ondergebracht. De thema's eigen energieneutraliteit, 'assets aan derden', onderzoek naar potentieel en afwegingskader horen hier ook thuis.
- *Interview inhoudelijke experts.* Over korte tijd begint een nieuwe secretaris directeur en komt er een nieuw AB, dat zal invloed hebben op de organisatieontwikkeling. Op dit moment worden er nieuwe ambities geformuleerd en wordt duurzaamheid intern (bovengenoemde thema's) en duurzaamheid extern (o.a. regionale energiestrategie) als eigen spoor uitgewerkt. Het team rondom duurzaamheid wordt de komende tijd uitgebreid met een kwaliteitsadviseur (overzicht creëren en monitoring) en een senior-adviseur op het thema circulariteit.

## **Conclusie:**

De organisatie is volop in ontwikkeling rondom het thema duurzaamheid. Er is nog geen integraal team, de eerste stappen naar een programma zijn echter gezet met het versnellingsplan en het opzetten van een structuur voor de uitvoering daarvan. In het ontwikkelprogramma uit 2012 is sprake van een aantal ontwikkelrichtingen die nader uitgewerkt gaan worden, er ontbreekt echter een overzicht en nader inzicht van de stappen die vanaf toen gemaakt zijn en daarmee de mogelijkheid te beoordelen in hoeverre een vertaalslag is gemaakt van algemene beleidskaders naar (operationele) doelen en gewenste resultaten. De onderzoekers hebben daartoe geen documenten bestudeerd en ook begrensd op een aantal duurzaamheidsthema's. Hoewel op bepaalde onderwerpen operationele sturing kan worden verbeterd, is wel zeker sprake van SMART doelstellingen op bepaalde onderwerpen (grondstoffen, energie, waterkwaliteit).

Uitbreiding van SMART doelstellingen, de samenhang tussen de verschillende thema's en dossiers en periodieke monitoring zijn aandachtspunten.

## Maatregelen

Deelvraag	Norm
Welke maatregelen heeft het waterschap in de vorige en de huidige coalitieperiode (respectievelijk 2011 tot en met 2015 en vanaf 2015 tot heden) genomen ter uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?	Het onderzoek levert een lijst met projecten en maatregelen van 2011 tot heden (zowel afgerond, in uitvoering als in planning). Uit interne stukken blijkt een relatie tussen de projecten en maatregelen en de doelen in het kader van het duurzaamheidsbeleid van waterschap Brabantse Delta.

### Uit kadernota 2018-2027:

- De innovatiefabriek op Nieuwveer en het PHARIO-project op rwzi Bath zijn een goed voorbeeld van deze intensieve samenwerking met het bedrijfsleven. De waterketen is momenteel echter een intern gerichte en operationeel ingestelde organisatie. Er is een omslag nodig naar meer omgevingsgericht en integraal werken. Die richting wordt ingezet met het beleidsvoornemen waterketen 'Water van waarde'.

### Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:

- Maatregelen van dit plan zijn min of meer achterhaald omdat kadernota, waterbeheerplan, versnellingsnota van later datum zijn. Dit is geen vigerend beleidsstuk meer.

### Uit Waterbeheerplan 2016-2021:

- Een andere aanvullende maatregel van rwzi Nieuwveer heeft te maken met de realisatie van een Energiefabriek. De rwzi Nieuwveer is hierin een speerpunt en heeft een uniek zuiverings-systeem (het AB-systeem), dat een energieneutrale zuivering mogelijk maakt. Slechts drie zuiveringen in Nederland gebruiken dit systeem. Dankzij diverse projecten werd het energieverbruik al met 76% teruggebracht. Op termijn kunnen zo aanzienlijke besparingen op de energiekosten worden gerealiseerd. Samen met leveranciers en kennisinstellingen werkt het waterschap bovendien ook nog aan volledig nieuwe technieken voor stikstofafbraak en deeltjesscheiding.
- Het waterschap heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in onderzoek naar en ontwikkeling van thermofiele gisting van slib (doel duurzame energie). Het meeste onderzoek is inmiddels uitgevoerd. In 2015 bereidt het waterschap de slibgisting op de rwzi Bath voor op een groot-schalige duurproef met thermofiele gisting. Het slib op de rwzi blijkt unieke kenmerken te hebben om het bioplastics PHA te kunnen vasthouden. De rwzi biedt daarbij een kans om de techniek voor productie van bioplastics uit bacteriën verder op te schalen. Samen met diverse partners willen we het bioplastics op kleine schaal produceren, zodanig dat potentiële afnemers voldoende materiaal hebben voor hun productontwikkeling. Bioplastics uit afvalwater kan bijvoorbeeld worden toegepast in een alternatief voor vislood.
- Het waterschap werkt met chemische defosfatering om het fosfaat uit het afvalwater te verwijderen. Het verwijderde fosfaat wordt met het zuiverings-slib afgevoerd naar SNB Moerdijk. Na terugwinning van het fosfaat uit de verbrandingsgas wordt het fosfaat, met ingang van 2015 hergebruikt (in 2018 voor 100%).
- Energiebesparing en energiewinning bij overige zuiveringsinstallaties: met de maatregelen voor de Energiefabriek bij Nieuwveer en de thermofiele gisting bij Bath worden de energiedoelen voor 2020 al grotendeels behaald. Met de opgedane kennis en ervaring werken we samen met partners nieuwe maatregelen uit om ook bij de andere grote rwzi 's energie te besparen en terug te winnen (zoals Bath en Dongemond).

### Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:

- Het waterschap investeert tot nu toe voor duurzame energiewinning vooral in productie van biogas uit de slibgisting. Tevens zijn er in de afgelopen jaren forse energiebesparingen doorgevoerd (bijvoorbeeld door vervanging van de ZIMPRO op Nieuwveer).

- In de meerjarenraming die ten grondslag ligt aan de Kadernota zijn allerlei maatregelen opgenomen om te komen tot energiebesparing en duurzame winning.
- Daarnaast faciliteert het waterschap initiatieven voor duurzame energiewinning, zoals bijvoorbeeld realisatie van het toekomstige windpark bij Moerdijk langs de keringen en op terreinen van rwzi 's, zoals de windmolens bij Nieuwveer en Waalwijk. Deze worden in de administratie voor 10% meegeteld in de eigen duurzame energiewinning. Het waterschap stelt dan gronden ter beschikking tegen een pachtvergoeding of werkt mee bij de vergunningverlening rond de beschermingszones van de keringen.

#### **Uit Nota Versnellingsplan:**

- Realisatie eigen windmolens.
- Ruimte bieden aan derden voor opwekking duurzame energie op eigen terreinen.
- Biogasproductie (warmte en elektriciteit).
- Warmtelevering uit biogasproductie aan Breda.

#### **Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:**

- Bij nieuwbouw of renovatie (zoals bij Nieuwveer) wordt duurzaamheid (in deze: CO2-reductie en energie-efficiëntie) meegenomen. Stap-voor-stap vloeien verschillende maatregelen voort uit het duurzaamheidsbeleid (Slibvergisting, optimaal gebruik van biogas door WKK en doorlevering van warmte die niet op de RWZI gebruikt kan worden).

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- We hebben als waterschappen al veel bereikt met duurzaam inkopen: we passen de bestaande milieucriteria toe op al onze inkoop- en aanbestedingstrajecten.
- Huidige periode via actieplan verdergaande concrete stappen bij GWW en inkopen. Het manifest duurzaam inkopen loopt van 2016-2020.

#### **Interviews:**

- *Interview met de fractievoorzitters AB.*
  - WBD speelt een voortrekkersrol bij de RES.
  - Verbonden partij SNB bespaart enorm veel energie o.a. door inzet van WBD.
  - Aanbesteding zonnepanelen op eigen terreinen en bouwwerken loopt.
  - Bij alle projecten wordt aanpak duurzaam GWW toegepast.
  - Gevraagd aan gemeenten om klimaatwethouder te benoemen voor de verkiezingen: is uitgevoerd.

#### **Conclusie:**

Als bijlage is een lijst met projecten opgenomen die zijn of worden uitgevoerd. Niet alle thema's die onder de brede koepel duurzaamheid vallen, zijn in het onderzoek meegenomen. Het valt op dat duurzaamheid vrijwel altijd op projectbasis zichtbaar wordt. Enerzijds is dat logisch, want de praktijk is altijd een tastbare uitwerking van een ambitie. Anderzijds is het ook een smalle basis, mogelijk wordt duurzaamheid 'meegenomen' bij wat er toch al gebeurt (zoals de renovatie van een RWZI) en is de omgekeerde beweging om duurzaamheid als startpunt te nemen en vanuit daar maatregelen te nemen onvoldoende op gang gekomen. Dit vraagt ook andere keuzes in organisatie, budgettoekenningen en aansturing. De duurzaamheidsaspecten van projecten staan goed beargumenteerd in interne stukken en in besluitvorming is er altijd een duurzaamheidsparagraaf. Ook zijn er voldoende regels rondom inkoop en GWW om duurzaamheid te verweven in die dossiers. Over projecten wordt gerapporteerd, maar deze rapportages worden onvoldoende gerelateerd aan concrete of specifieke duurzaamheidsdoelen.

## Resultaten versus ambitie

Deelvraag	Norm
Hoe verhouden de bereikte resultaten zich tot gestelde ambities?	De resultaten van de doelstellingen worden periodiek gemonitord en zijn terug te herleiden tot de ambities middels een SMART formulering.

### Uit Kadernota 2018-2027:

- In 2017 is besloten tot een 'versnellingsplan duurzaamheid', met aangescherpte ambities op het gebied van energie, grondstoffenterugwinning en duurzame inkoop van goederen en diensten. Maar er is meer nodig om in de regio tot een substantiële verandering te komen. In het eerste kwartaal van 2018 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot gestegen in plaats van gedaald. Verdere intensivering is nodig en vooral samenwerking met andere partijen: verbindende en versterkende overheid in de eigen regio.
- In nota staan de verschillende doelen, indicatoren, voortgang en mate waarin gesteld doel in het gewenste jaar gehaald wordt uitgewerkt.

### Uit Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020:

- Doelstellingen en resultaten van deze nota zijn min of meer achterhaald omdat kadernota, waterbeheerplan, versnellingsnota van later datum zijn.
- De bereikte energiebesparingen zijn tot en met 2011 beperkt geweest. In 2012 worden forse besparingen verwacht door bijvoorbeeld de nieuwe slibgisting bij rwzi Nieuwveer. Ook de besparingen op energie voor ons aandeel in het eigendom van SNB mag volgens de regels van MJA3 worden meegerekend. Zo wordt met de huidige projecten al een besparing van 27% waterschapsbreed bereikt.

### Uit Nota Oordeelsvorming Duurzaamheid:

- Met het beleid uit de Kadernota 2017-2026 wordt door waterschap Brabantse Delta de doelstelling voor 50% duurzame energiewinning in 2030 energie bijna gehaald: circa 45%. Over meer wordt nu de discussie gevoerd omdat het gaat om de taakopvatting en de bereidheid risico te lopen.

### Uit Klimaatmonitor waterschappen 2016:

- De Klimaatmonitor biedt elk waterschap meer inzicht in de eigen prestaties en is onderlinge vergelijking mogelijk, voor zover de activiteiten vergelijkbaar zijn. De Klimaatmonitor is echter niet bedoeld en opgezet als benchmark instrument. Het model is ook lokaal toe te passen als management- en sturingsinstrument.
- WBD wekte in 2015 36% van zijn eigen energie duurzaam op (het gemiddelde van de gehele sector ligt op 30%). De doelstelling voor 2020 is 40%.

### Uit Nota Versnellingsplan:

- Het waterschap is al heel ver in de realisatie van de ambities voor 2020: de besparingsdoelstellingen worden ruimschoots gehaald. Ook wordt er al 38% aan duurzame energie via biogasproductie opgewekt.

### Uit Projectrechtvaardiging Biogaslevering:

- Als we niks doen: door het niet nuttig gebruiken van de restwarmte wordt circa 1.700 ton van het broeikasgas CO<sub>2</sub> geproduceerd. Komt voornamelijk door grotere biogasproductie dan geprognosticeerd waardoor meer WKK-capaciteit. De warmte-afname door de RWZI zelf is beperkt.
- Door de bouw van de moderne slibvergisting op Nieuwveer wordt jaarlijks 5 GWh (3.350 ton CO<sub>2</sub>) bespaart, waarmee al 25% van de vermindering van broeikasgasproductie gerealiseerd wordt.

- Inzet van de warmte in Breda zorgt ervoor dat er 1.700 ton CO2 minder wordt geproduceerd. Dit leidt tot een aanvullende 13% vermindering van broeikasgasproductie. In totaal wordt daarmee op de rwzi Nieuwveer circa 38% van de in de planperiode afgesproken totaal te bereiken vermindering van de broeikasgasuitstoot gehaald.



#### **Uit werksessie inkopers:**

- Generieke aanpak mist.
- Eisen zijn erg divers, verschil in detailniveau.
- Door specifieke eisen wellicht minder ruimte/uitdaging voor ambitie of innovatie.

#### **Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:**

- We hebben als waterschappen al veel bereikt met duurzaam inkopen: we passen de bestaande milieucriteria toe op al onze inkoop- en aanbestedingstrajecten.

#### **Uit inkoop analyse:**

- Er is momenteel een gap zichtbaar tussen het beleid van de Waterschappen en de bepalingen in de geanalyseerde aanbestedingsdocumenten.
- Conclusie onderzoek: Ambitie in de opdracht (aanbesteding/inkoop) wordt nu niet getoetst aan duurzaamheidsambitie.

#### **Conclusie:**

De meeste ambities zijn niet SMART vertaald naar doelstellingen, in ieder geval niet in kwantitatieve doelen. Voor energie en mobiliteit (CO2 besparing) is dit tot op zekere hoogte wel het geval. De resultaten van de doelstellingen worden wel periodiek gemonitord (voor kanttekeningen over de rapportage op management- en bestuurlijk niveau zie paragraaf 'inzicht in resultaten') maar zijn onvoldoende terug te herleiden tot de ambities.

## Instrumenten Green Deal Duurzaam GWW

Deelvraag	Norm
In welke mate worden de instrumenten uit de Green Deal GWW 2.0 toegepast in projecten?	De instrumenten worden toegepast in de uitvoering van projecten en maatregelen en zijn terug te vinden in interne stukken en blijkt uit inzet van menskracht en inhoudelijke expertise. Afspraken uit de Green Deal worden nagekomen en zijn doorvertaald naar beleidsstukken.

### Uit kadernota 2018-2027:

- Bij alle investeringsprojecten voor zowel de ontwikkeling als instandhouding van projecten wordt altijd gewerkt volgens de afgesproken principes van duurzame GWW, volgens de Green Deal GWW. Bij stedelijke baggerprojecten wordt bijvoorbeeld onderzocht of bagger kan worden toegepast als natuurvriendelijke oever of als ophoogmateriaal voor industrieterreinen.

### Uit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW:

- Een gezamenlijke bouwstandaard is opgezet. Facilitators zijn opgeleid om projectleiders te helpen bij het toepassen van de landelijk ontwikkelde instrumenten voor duurzame grond-, weg- en waterbouw (Duurzaam GWW).
- In een tiental projecten is duurzaam GWW al toegepast. Projectleiders hebben een basistraining voor duurzaamheid gevolgd.
- Landelijk kennis uitwisselen via het Platform Waterschapswerken en door deelname aan, en organisatie van bijeenkomsten over duurzaam GWW.
- Regionaal kennis en ervaringen uitwisselen via de eisenbibliotheek en door inzet van elkaars mensen in projecten.
- De instrumenten zoals de omgevingswijzer, het ambitieweb, DuBocalc en de CO2 prestatieladder toepassen en meehelpen om deze verder te verbeteren. Deze instrumenten worden in projecten toegepast.

### Uit inkoop analyse:

- MVO-trend: In de waterschapssector is met name aandacht voor vergaande samenwerking tot verduurzaming van gezamenlijke projecten o.a. door middel van de Green Deal Duurzaam GWW 2.0.

### Conclusie:

Bij alle relevante projecten worden de methodes uit de Green Deal GWW 2.0 toegepast en hierover wordt gerapporteerd bij de betreffende projecten (duurzaamheidsparagraaf). Voor alle investeringsprojecten boven de € 500.000 euro heeft het waterschap zich verplicht om met de omgevingswijzer aan de slag te gaan. Duurzaam GWW is geheel geïntegreerd in het werkproces en de medewerkers zijn er actief bij betrokken.

## B. Geïnterviewde personen

Naam	Functie/betrokkenheid
Victor van den Berg	Beleidsadviseur innovatie en duurzaamheid, WBD
Ron Lambregts	Projectleider ontwerpen en realisatie, WBD
Maartje van der Flier	Hoofd inkoop, coördinator duurzaamheid, WBD
Kees Jan de Vet	Dijkgraaf, WBD
Henk Schouwenaars (PvdA) Wiebo de Boer (Ons Water/Waterbreed) Lian Korst (CDA) Cecile Franssen (VVD) Joep Taks (50Plus) Wieke Bonthuis (Water Natuurlijk)	Groepsgesprek fractievoorzitters en aantal RKC leden
RKC: Huibert Knook (Ongebouwd) Wendy De Koning (PvdA) Elly van de Welle (secretaris)	

## C. Geraadpleegde bronnen

Tussen haakjes is de organisatie en datum (maand en jaar) van verschijnen dan wel openbaar worden opgenomen.

1. Bestuursakkoord 2015 (WBD, mei 2015)
2. Kadernota 2019-2028 (WBD, juni 2018)
3. Nota Versnellingsplan Duurzaamheid (WBD, juni 2017)
4. Projectrechtvaardiging biogaslevering (WBD, juli 2013)
5. Verslag werksessie inkopers (Sustainalize i.o.v. Waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en De Dommel, juni 2018)
6. Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en duurzaam GWW (Waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en De Dommel, oktober 2017)
7. Inkoop analyse (Sustainalize i.o.v. Waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en De Dommel, juni 2018)
8. Ontwikkelprogramma naar een Robuust beheer en verantwoorde bedrijfsvoering van waterschap Brabantse Delta in 2020 (WBD, september 2012)
9. Waterbeheerplan 2016-2021 (WBD, oktober 2015)
10. Nota oordeelvorming duurzaamheid (WBD, januari 2017)
11. Handreiking aanpak duurzaam GWW en Baggerwerken van de waterschappen (Unie van Waterschappen, maart 2017)
12. Klimaatmonitor waterschappen 2016 (Arcadis i.o.v. Unie van Waterschappen, december 2016)
13. Waterschapsspiegel (online, Unie van Waterschappen, oktober 2018)
14. Naar een duurzaam Nederland, Investeringsagenda voor Kabinetsformatie 2017 (IPO, Unie van Waterschappen, VNG, maart 2017)
15. Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2016 – 2020 (ondertekenaars Rijksoverheid, waterschappen, provincies, gemeenten, december 2016)
16. Handreiking Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2016 – 2020 (ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, december 2016)



## D. Normenkader

NB: de volgorde van de vragen is op sommige punten anders dan de paragrafen in bijlage A.

Deelvraag	Norm
1. Op basis waarvan is Brabantse Delta tot een keuze gekomen van de ambities en de voorgestelde uitvoering?	Keuzes en overwegingen voor ambities staan vermeld in interne en externe beleidskaders. Doorvertaling naar uitvoering is helder omschreven in interne beleidskaders, inclusief gemaakte keuzes en argumenten, en door het algemeen bestuur vastgesteld.
2. Op welke wijze zijn de ambities vastgelegd en geformaliseerd?	Ambities volgen uit interne en externe beleidskaders.
3. In welke mate integreert het waterschap duurzaamheid concreet in het eigen (en samenwerkings)beleid?	Duurzaamheid is vertaald in concrete doelen en onderdeel van samenwerking met andere partners.
4. Heeft het waterschap - conform het duurzaamheidsprofiel - beleid (of ambities) ontwikkeld ten aanzien van: a) Schone en zuinige mobiliteit b) Duurzame bedrijvigheid c) Klimaatbestendige leefomgeving d) Duurzame energieproductie e) Sociale duurzaamheid f) Duurzaam handelen g) Milieubeleid h) Grondstoffen i) Natuurlijk kapitaal	Per duurzaamheidsthema: ambitie en beleid is terug te vinden in interne stukken en blijkt uit inzet van menskracht en inhoudelijke expertise.
5. Wat is de betrokkenheid van het algemeen bestuur bij de kaderstelling en de uitvoering van het beleid?	Er is sprake van een formele en informele overlegstructuur met het algemeen bestuur en er zijn afspraken over de rol van het algemeen bestuur bij besluitvorming en over de informatievoorziening.
6. Wordt het algemeen bestuur voldoende gefaciliteerd in zijn kaderstellende, sturende en controlerende rol met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?	Ten behoeve van de kaderstellende en sturende rol is er voor het Algemeen Bestuur voldoende gelegenheid zich een beeld te vormen over duurzaamheid en als Algemeen Bestuur hierover in debat te gaan. Bovendien wordt het Algemeen Bestuur in voldoende mate door de ambtelijke organisatie geïnformeerd over de voortgang van het duurzaamheidsbeleid.
7. Welke financiële kaders gelden voor de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?	In de begroting is budget uitgetrokken voor duurzaamheidsbeleid.
8. Hoe is de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid georganiseerd?	Doelstellingen zijn door een SMART formulering kwantitatief meetbaar qua voortgang en worden periodiek gemonitord. Er is een heldere taakverdeling voor de uitvoering op de verschillende thema's en bij de verschillende maatregelen.
9. Welke maatregelen heeft het waterschap in de vorige en de huidige coalitieperiode (respectievelijk 2011 tot en met 2015 en vanaf 2015 tot heden) genomen ter uitvoering van het duurzaamheidsbeleid?	Het onderzoek levert een lijst met projecten en maatregelen van 2011 tot heden (zowel afgerond, in uitvoering als in planning). Uit interne stukken blijkt een relatie tussen de projecten en maatregelen en de doelen in het kader van het duurzaamheidsbeleid van waterschap Brabantse Delta.
10. In hoeverre zijn de specifieke ambities voor het eigen duurzaamheidsbeleid bovengemiddeld?	Specifieke ambities worden beoordeeld aan de hand van de Key Performance Indicators van de Unie van Waterschappen (via de database 'waterschapsspiegel') en via een scan van de coalitieakkoorden van vergelijkbare waterschappen als de WBD.
11. In welke mate profileert het waterschap zich door middel van het duurzaamheidsbeleid als een waterschap dat groot belang hecht aan een duurzame ontwikkeling?	In uitingen (schriftelijk, mondeling, o.a. persberichten, website, communicatie met burgers) wordt nadruk gelegd op het belang van duurzame ontwikkeling en de specifieke rol van waterschappen daarin.
12. Heeft het waterschap inzicht in de bereikte resultaten met betrekking tot het duurzaamheidsbeleid?	Er wordt op management- en bestuurlijk niveau gerapporteerd. De voortgang van resultaten is duidelijk te relateren aan het beleid middels concrete en haalbare KPI's.
13. Hoe verhouden de bereikte resultaten zich tot gestelde ambities?	De resultaten van de doelstellingen worden periodiek gemonitord en zijn terug te herleiden tot de ambities middels een SMART formulering.
14. In welke mate worden kennis en ervaring met betrekking tot duurzaamheid gedeeld met andere waterschappen en/ of andere overheden?	Kennis en ervaring worden op tactisch (beleid) en operationeel niveau gedeeld d.m.v. werkgroepen, overleggen of andere uitwisseling.
15. In welke mate worden de instrumenten uit de Green Deal GWW 2.0 toegepast in projecten?	De instrumenten worden toegepast in de uitvoering van projecten en maatregelen en zijn terug te vinden in interne stukken en blijkt uit inzet van menskracht en inhoudelijke expertise. Afspraken uit de Green Deal worden nagekomen en zijn doorvertaald naar beleidsstukken.

## E. Projectenlijst

1. Zuiniger zuiveringsproces bij rwzi Nieuwveer (DEMON, vervanging van de ZIMPRO).
2. Tegendrukturbines bij SNB (energiebesparing).
3. Warmteterugwinning bij 7 gemalen.
4. Ledverlichting hoofdkantoor.
5. Vergisting (biogasopwekking).
6. Faciliteren van plaatsen van windmolens op keringen of eigen terrein. Voorbeelden zijn het toekomstige windpark bij Moerdijk langs de keringen en de windmolens bij Nieuwveer en Waalwijk op terreinen van rwzi 's. Deze worden in de administratie voor 10% meegeteld in de eigen duurzame energiewinning. Het waterschap stelt dan gronden ter beschikking tegen een pachtvergoeding of werkt mee bij de vergunningverlening rond de beschermingszones van de keringen.
7. Nieuw Vossemeer: renovatie van een RWZI (zuiveringsbeheer) op duurzame manier. Stroom uit eigen zonnepark: zelfvoorzienend in energie (incl. werkplaats en kantoor en poldergemaal). Verbeterd zuiveringsproces: kleinere footprint en minder chemicaliën, duurzame energie, minder slib. Daarnaast lozen van effluent op oppervlaktewater met ecologische hoofstructuur door nabewerking met helofyten filter leidt tot voldoende zoet en schoon water voor de landbouw. Extra: informatieverstrekking d.m.v. uitkijktoren op parkeerplaats van Staatsbosbeheer.
8. Productie van biogas uit de slibgisting. In 2015 bereidt het waterschap de thermofiele slibgisting op de rwzi Bath voor op een grootschalige duurproef met thermofiele gisting.
9. Pilot bioplastics. Het slib op de rwzi Bath slib op de rwzi blijkt unieke kenmerken te hebben om het bioplastics PHA te kunnen vasthouden. De rwzi biedt daarbij een kans om de techniek voor productie van bioplastics uit bacteriën verder op te schalen. Samen met diverse partners willen we het bioplastics op kleine schaal produceren, zodanig dat potentiële afnemers voldoende materiaal hebben voor hun productontwikkeling. Bioplastics uit afvalwater kan bijvoorbeeld worden toegepast in een alternatief voor vislood.
10. Realisatie van de Energiefabriek bij de rwzi Nieuwveer: een uniek zuiveringssysteem (het AB-systeem), dat een energieneutrale zuivering mogelijk maakt. Slechts drie zuiveringen in Nederland gebruiken dit systeem. Dankzij diverse projecten werd het energieverbruik al met 76% teruggebracht. Samen met leveranciers en kennisinstellingen werkt het waterschap bovendien ook nog aan volledig nieuwe technieken voor stikstofafbraak en deeltjesscheiding.
11. Het waterschap werkt met chemische defosfatering om het fosfaat uit het afvalwater te verwijderen. Het verwijderde fosfaat wordt met het zuiveringsslib afgevoerd naar SNB Moerdijk. Na terugwinning van het fosfaat uit de verbrandingsas wordt het fosfaat, met ingang van 2016, volledig hergebruikt.
12. Duurzaam GWW: Gezamenlijke bouwstandaard, opbouw eisenbibliotheek.
13. Duurzame GWW-principes o.a. toegepast bij baggerproject Mark-Vlietkanaal en Steenbergse haven.
14. Duurzaam inkopen: toepassen van bestaande milieucriteria op alle inkoop- en aanbestedingstrajecten.
15. Warmtelevering aan warmtenet Breda, door plaatsing van een WKK op biogas van RWZI Nieuwveer. Dit verwarmt ongeveer 700 woningen.
16. Transitiebeweging Klimaatstroom Zuid (en Klimaattop Zuid-Nederland)
17. Zonnepanelen op oppervlaktegemalen.
18. 80% van maaisel uit ewzi's in twee onderhoudsrayons naar agrariërs in plaats van naar composteerbedrijven.
19. Met bedrijven en onderwijsinstellingen wordt samengewerkt aan de ontwikkeling van duurzame technologieën. Voorbeelden zijn bioplastic uit rioolwater (PHARIO bij Bath), energiezuinige stikstofverwijdering (koude anammox) en de benutting van restcapaciteit door co-vergisting.
20. Waterschap levert procesregisseur en trekt de vorming van een Regionale Energie Strategie voor West-Brabant. Dit vloeit voort uit de pilot voor het klimaatakkoord (één van de vijf in Nederland).
21. Verbonden partij SNB bespaard enorm veel energie.
22. Aanbesteding zonnepanelen op eigen terreinen en bouwwerken loopt.
23. Gevraagd aan gemeenten om klimaatwethouder te benoemen voor de verkiezingen: is uitgevoerd.