

MEEGROEIEN MET DE GREEN DEAL ONTWIKKELINGEN BINNEN DE CIVIELE BOUW BINNEN DE ORGANISATIE

EEN ONDERZOEK NAAR GREEN DEAL DUURZAAM GWW BINNEN DE ORGANISATIE

HBO-bachelor scriptie

Datum van publicatie: 17 juni 2021

Naam: Y. den Heijer en J. van Gompel

Studentnummer: 2114157 en 2110125

Opleiding: Civiele Techniek

Onderwijsinstelling: Avans Hogeschool

Begeleider: Martijn Arnoldussen

Tweede lezer: Tom Kretschmann

COLOFON

Titel:

Meegroeien met de Green Deal ontwikkelingen binnen de civiele bouw binnen [REDACTED]

Ondertitel:

Een onderzoek naar hoe [REDACTED] invulling kan geven aan de huidige en toekomstige ontwikkelingen wat betreft de Green Deal Duurzaam GWW-sector in Nederland.

Samenvatting:

Zie pagina 4.

Trefwoorden:

Green Deal, Green Deal Duurzaam GWW, Bouw & Infra, Circulair Bouwen, Duurzaamheid.

Auteur: Jeroen van Gompel
E-mail: j.vangompel@student.avans.nl
Telefoonnummer: 06 48387558
Studentnummer: 2110125
Onderwijsinstelling: Avans Hogeschool Tilburg
Opleiding: Civiele Techniek

Auteur: Youri den Heijer
E-mail: y.denheijer@student.avans.nl
Telefoonnummer: 06 42230481
Studentnummer: 2114157
Onderwijsinstelling: Avans Hogeschool Tilburg
Opleiding: Civiele Techniek

Afstudeerbegeleider: Martijn Arnoldussen
E-mail: mdj.arnoldussen@avans.nl
Telefoonnummer: +31885259207
Bedrijf: Avans Hogeschool
Functie: Docent HBO

Afstudeerbegeleider: Tom Kretschmann
E-mail: t.kretschmann@avans.nl
Telefoonnummer: +31885258149
Bedrijf: Avans Hogeschool
Functie: Docent HBO

DANKWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt het afstudeeronderzoek 'Meegroeien met de Green Deal ontwikkelingen binnen de civiele bouw binnen [REDACTED]', welke gemaakt is door Jeroen van Gompel en Youri den Heijer in de periode van februari 2021 tot en met juni 2021. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de organisatie [REDACTED] en betreft een adviesrapport om meer inzicht te creëren binnen het bedrijf op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW. Het is het product wat volgt uit het afstudeertraject van de opleiding Civiele Techniek aan de Avans Hogeschool en is gemaakt binnen het thema Circulair Bouwen.

De opdracht is gevolgd vanuit het feit dat de organisatie aangaf dat er een interessante opgave mogelijk was in de periode dat we een afstudeeronderwerp zochten. Er was in de periode hiervoor al een onderzoek geweest waaruit een aantal aanbevelingen waren gekomen waar nog nader onderzoek naar gedaan moest worden. Dit leidde tot een mooie aanleiding voor dit onderwerp in het kader van de Green Deal Duurzaam GWW en dus ook circulair bouwen.

We willen graag de bedrijfsbegeleider [REDACTED] bedanken voor de begeleiding die ze gaf aan ons tijdens deze periode en dat we de mogelijkheid hebben gekregen om dit afstudeeronderzoek binnen [REDACTED] uit te mogen voeren. Hiernaast willen we ook de stagebegeleiders Martijn Arnoldussen en Tom Kretschmann bedanken voor hun ondersteuning tijdens het onderzoek vanuit de opleiding. Alle begeleiding die is gegeven heeft samen met onze eigen input gezorgd voor een compleet en professioneel eindresultaat.

Veel leesplezier toegewenst!

Jeroen van Gompel en Youri den Heijer

17 juni 2021

SAMENVATTING

In dit adviesrapport is er een onderzoek uitgevoerd in opdracht van [REDACTED]. Het is een onderzoek dat gebaseerd is op het resultaat van een eerder uitgevoerd marktonderzoek binnen de organisatie. Dit marktonderzoek is geschreven om [REDACTED] meer succesvol BPKV-aanbestedingen (Beste Prijs-kwaliteitverhouding) aan te kunnen laten nemen bij de opdrachtgever, in dit geval bij [REDACTED]. Dit resultaat bestaat uit een vijftal aanbevelingen waaronder de Green Deal Duurzaam GWW. Green Deal Duurzaam GWW is een instrument dat toegepast wordt binnen een BPKV-aanbesteding. Door het toepassen van Green Deal Duurzaam GWW bij een inschrijving kan de organisatie korting krijgen op het werk. Green Deal Duurzaam GWW is een instrument voor de samenwerking tussen ecologie en economie.

[REDACTED] heeft zich in 2017 ingeschreven voor Green Deal Duurzaam GWW, maar uit onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatie hier tot op heden nog geen praktische invulling aan heeft kunnen geven. Dit wordt in dit rapport onderzocht en geïmplementeerd door middel van het oplossen van de volgende probleemstelling:

[REDACTED] heeft zich in 2017 ingeschreven op de Green Deal Duurzaam GWW, maar heeft er tot op heden nog niet actief aan deelgenomen. Het gevolg is dat de organisatie in de huidige situatie hier nog niet voldoende kennis en inzicht in heeft en dit dient te verkrijgen om te kunnen voldoen aan de toekomstige klimaatdoelstellingen vanuit de opdrachtgever.

Binnen dit project zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd, waaronder: veldonderzoek in de vorm van interviews en een literatuuronderzoek. Resultaten afkomstig van deze onderzoeken, hebben geleid tot een wetenschappelijke manier van het verkrijgen en vervolgens uitwerken van deze informatie. Dit resulteerde in een praktisch eindresultaat en advies naar de organisatie toe.

Advies is opgesteld in de vorm van een vijftal aanbevelingen voor de korte termijn. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Hoe kan het bedrijf [REDACTED] de Green Deal Duurzaam GWW toepassen binnen het bedrijf, zodat de organisatie zich mee kan ontwikkelen met het gemiddelde marktniveau van de GWW-sector?

Bij het genereren van de aanbevelingen is de probleemstelling opgedeeld in drie verschillende thema's. De verschillende thema's zijn: weinig tot geen intrinsieke en extrinsieke motivatie, onvoldoende kennis en inzicht in Green Deal Duurzaam GWW en voldoen aan toekomstige klimaatdoelstellingen vanuit de opdrachtgever. Om vervolgens te komen tot aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Iemand verantwoordelijk stellen voor duurzaam GWW

Aanbeveling 2: Creëren en verbeteren intrinsieke motivatie

Aanbeveling 3: Samenwerken betrokken partijen

Aanbeveling 4: Toepassing toetsings- en borgingsinstrumenten

Aanbeveling 5: Standaard duurzame ontwerpen opstellen en toepassen

Na het opstellen van de aanbevelingen zijn deze geïmplementeerd zodat ze toepasbaar zijn binnen de organisatie. De implementatie is opgebouwd per aanbeveling op de gekoppelde acties, uitvoering en monitoring. In de implementatie is toegelicht dat een deel van de aanbevelingen nader onderzocht dienen te worden, omdat de uitwerking hiervan buiten het kader van het onderzoek viel. Door de urgentie van dit onderzoek, is het van belang dat deze aanbevelingen op korte termijn dienen te worden toegepast binnen de organisatie. De aanbevelingen op korte termijn zijn ook van invloed op de resultaten op lange termijn van de organisatie. Focus van dit onderzoek heeft gelegen op de korte termijn, in verband met de urgentie van de huidige positie van de organisatie. Uiteraard in het achterhoofd meenemende dat de organisatie al een voorzichtige doorkijk moet maken richting de toekomst (2030-2050), wat door ons is weergegeven in de aanbevelingen.

ABSTRACT

In this advisory report, research was conducted on behalf of [REDACTED]. It is a study based on the result of an earlier market survey carried out within the organization. This market survey was written to enable [REDACTED] to be more successful in accepting BPKV (Best Price-Quality Ratio) tenders from clients, in this case [REDACTED]. The result consists of five recommendations, one of which is the Green Deal Duurzaam GWW. The Green Deal Duurzaam GWW is an instrument which is applied within a BPKV-tender. By applying the Green Deal Duurzaam GWW in a tender, the organization can receive a discount on the work. Green Deal Duurzaam GWW is an instrument for cooperation between ecology and economy.

[REDACTED] signed up for Green Deal Duurzaam GWW in 2017 but research has shown that the organization has not yet been able to put this into practice. This is investigated and implemented in this report by solving the following problem:

[REDACTED] signed up to the Green Deal Duurzaam GWW in 2017, but has not actively participated in it to date. As a result, in the current situation the organization does not yet have sufficient knowledge and understanding of this and needs to obtain this in order to meet the future climate objectives from the client.

Different ways of research including a field research in the form of interviews and a literature review. These ways of research have led to a clear and scientific way of obtaining and elaborating information and to a practical end result and advice for the organization. This advice is drawn up in the form of five recommendations which are mainly applicable to the organization in the short term. This advice is achieved by answering the following research question:

How can the [REDACTED] apply the Green Deal Duurzaam GWW within the company, so that the organization can develop along with the average market level of the GWW sector?

In generating the recommendations, the problem definition was divided into three different themes that are solved by means of the recommendations. Under these themes the results of the research are placed and categorized. The different themes are: little or no intrinsic and extrinsic motivation, insufficient knowledge and understanding of Green Deal Duurzaam GWW and meeting future climate objectives from the client.

In combination with these themes from the problem definition and the results from the various studies, the following recommendations have emerged:

Recommendation 1: Hold someone accountable for sustainable GWW

Recommendation 2: Create and improve intrinsic motivation

Recommendation 3: Collaboration between stakeholders

Recommendation 4: Application of assessment and assurance instruments

Recommendation 5: Create and apply standard sustainable designs

After the recommendations were drawn up, they were implemented so that they can be applied within the organization. The implementation is structured per recommendation on the linked actions, implementation and monitoring. In the implementation, it is explained that some of the recommendations require further investigation because their elaboration was beyond the scope of the study. Due to the urgency of this research, it is important that these recommendations are applied in the short term within the organization. The short-term recommendations also affect the long-term results of the organization.

INHOUDSOPGAVE

Dankwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Abstract.....	5
1 Introductie	12
1.1 Korte inleiding op het onderzoek.....	12
1.2 Aanleiding.....	12
1.3 Beschrijving organisatie.....	13
1.4 Vooronderzoek	13
1.5 Probleemstelling	13
1.6 Onderzoeksvragen en doelstellingen	16
1.7 Afbakening.....	18
1.8 Algemeen onderzoeksontwerp.....	18
1.9 Leeswijzer	20
2 Onderzoeksontwerp en methode	22
2.1 Inleiding.....	22
2.2 Onderzoeksontwerp.....	23
2.3 Veldonderzoek Vertrouwelijk	24
2.4 Veldonderzoek opdrachtgever.....	27
2.5 Vergelijkende onderzoeken	29
2.6 Observatieonderzoek	30
3 Theoretisch kader.....	32
3.1 Inleiding.....	32
3.2 Wat houdt Green Deal Duurzaam GWW in?	33
3.3 Wat zijn er voor toetsings- en borgingsinstrumenten?	36
3.4 Welke behoeften en ambities heeft de opdrachtgever?	37
3.5 Conclusie theoretisch kader	39
4 Resultaten.....	41
4.1 Inleiding.....	41
4.2 Resultaten veldonderzoek organisatie	41
4.3 Resultaten veldonderzoek opdrachtgever.....	47
4.4 Resultaten referentieonderzoek	51
4.5 Resultaten onderzoek toetsings- en borgingsinstrumenten.....	53
4.6 Resultaten observatieonderzoek	54

5	Analyse	55
5.1	Inleiding.....	55
5.2	Veldonderzoek Vertrouwelijk	55
5.3	Veldonderzoek opdrachtgever.....	56
5.4	Referentieonderzoek.....	58
5.5	Onderzoek toetsings- en borgingsinstrumenten.....	59
5.6	Observatieonderzoek	61
6	Genereren en evalueren van de aanbevelingen	63
6.1	Inleiding.....	63
6.2	Genereren van aanbevelingen.....	63
6.3	Evaluatie.....	68
7	Implementatie.....	70
7.1	Inleiding.....	70
7.2	Hiaten, onregelmatigheden, afwijkingen in de data	71
7.3	Implementatieplan.....	72
7.4	Problemen en uitdagingen	78
8	Conclusie.....	80
9	Bibliografie.....	81
10	Bijlagen	84
10.1	Inhoudsopgave.....	84

LIJST FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1: Organisatieschema Vertrouwelijk Groep (Vertrouwelijk, 2020)	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 2: Vertrouwelijk Groep (Vertrouwelijk, 2020).....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 3: Werken - Aantal nieuwe aanbestedingen, rectificaties en vroegtijdige beëindigingen 2020 (PIANOO, 2021)	14
Figuur 4: Cirkeldiagram vraag 1	42
Figuur 5: Cirkeldiagram vraag 2	42
Figuur 6: Cirkeldiagram vraag 3	43
Figuur 7: Cirkeldiagram vraag 4	43
Figuur 8 Cirkeldiagram vraag 5	44
Figuur 9: Percentage huidige kennis Vertrouwelijk	47
Figuur 10: Transitietheorie Jan Rotmans (Squarewise, 2017)	50
Tabel 1: Onderzoeksontwerp	23
Tabel 2: Opbouw respondenten interviews	25
Tabel 3: Doelstellingen vanuit Vertrouwelijk per scope.....	46
Tabel 4: Beoordeling GWW-bedrijven vanuit MCA.....	52
Tabel 5: Beoordeling toetsings- en borgingsinstrumenten vanuit MCA	53
Tabel 6: Implementatie aanbevelingen met bijbehorende uitdagingen en hierop volgende maatregelen	78

BEGRIPPENLIJST

Begrip	Definitie*
Aanbesteding	Manier van inkopen waarbij een opdrachtgever een project aanbiedt aan de desbetreffende markt
Aanpak Duurzaam GWW	Handreiking voor verschillende organisaties voor het toepassen van duurzaamheidsmaatregelen
BPKV-criteria	Beoordelingscriteria binnen aanbesteding
Circulair bouwen	Vorm van duurzaam bouwen waarbij alle (grond)stoffen worden herbruikt
CO2-prestatieladder	Instrument om mate van duurzaam handelen aan te tonen
Cradle to Cradle	Manier van duurzaam ontwerpen welke focus legt op behouden van de waarde van grondstoffen binnen een recycleproces
CROW	Nederlandse stichting die zich opstelt als kennisinstituut voor infrastructuur, openbare ruimte, verkeer en vervoer, en werk en veiligheid
DuboCalc	Methode om de Milieukosten Indicator-waarde (MKI-waarde) van een project te berekenen
Emissie	Uitstoot van bepaalde stoffen
Exploitatie	Winstgevend maken van processen
Europese Unie	Statenvetband tussen verschillende landen binnen Europa
Ketenpartner	Externe partij die meewerkt in de uitvoering van een project
Klimaatakkoord	Een akkoord voor internationale doelen voor het terugdringen van broeikasgassen
Klimaatneutraal	Balans tussen broeikasgassen die worden uitgestoten door de mens en hierna ook weer worden opgenomen
Klimaatwet	Wet om doelstellingen vast te leggen om klimaatverandering tegen te gaan
Maincontractors	Bedrijf met significant aandeel binnen de aanbesteding
Multicriteria-analyse	Wetenschappelijke evaluatiemethode om een keuze te maken tussen meerdere alternatieven
Pilot study	Kort onderzoek voorafgaand aan volledige onderzoek om manier van onderzoeken te toetsen
Toetsings- en borgingsinstrumentarium	Instrumenten voor het toetsen en borgen van bepaalde gegevens

**De begrippenlijst bestaat uit definities in het kader van dit onderzoek. Deze definities zijn opgesteld vanuit eigen kennis en verwoording en zijn hier dus geen wetenschappelijke bronnen voor gebruikt.*

AFKORTINGENLIJST

Afkorting	Definitie
BPKV	Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding
CO2	Koolstofdioxide
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
I&W	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
MCA	Multicriteria-analyse
MKI	Milieukostenindicator

INTRODUCTIE

1 INTRODUCTIE

1.1 KORTE INLEIDING OP HET ONDERZOEK

In dit rapport is er een onderzoek uitgevoerd binnen het bedrijf [REDACTED]. Het onderzoek komt voort uit een vooronderzoek (Pijnenburg, 2020) welke geschreven is om [REDACTED] succesvol BPKV-aanbestedingen bij [REDACTED] aan te kunnen laten nemen. Uit dit vooronderzoek zijn een aantal aanbevelingen voort gekomen waaronder Green Deal Duurzaam GWW. In dit onderzoek wordt deze aanbeveling verder opgepakt en wordt hiernaar onderzocht. Hiernaast wordt de toepasbaarheid van de Green Deal Duurzaam GWW binnen de organisatie gemeten.

In dit hoofdstuk worden de aanleiding en probleemstelling toegelicht, welke resulteren in een onderzoeksvraag met de daar bijbehorende onderzoeksopzet.

1.2 AANLEIDING

Binnen de GWW-aanbestedingsmarkt hebben de GWW-bedrijven te maken met verschillende gunningscriteria. Voorbeelden van deze categorieën zijn laagste prijs en BPKV (Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding). In dit onderzoek is er gefocust op de BPKV-criteria. Bij een BPKV-aanbesteding stimuleert de opdrachtgever de opdrachtnemer door middel van verschillende vormen van waardering, waaronder bijvoorbeeld door korting te geven wanneer de opdrachtnemer voldoet aan bepaalde eisen bij de inschrijving. Van de BPKV-criteria zijn diverse vormen om deze waardering te krijgen, bijvoorbeeld de samenwerking met de opdrachtgever, duurzaamheid, innovatie, kwaliteitsmanagement en omgang met de omgeving.

Tijdens een onderzoek binnen [REDACTED] is geconstateerd dat er in de inschrijvingen van de afgelopen jaren steeds vaker gevraagd werd naar de BPKV-criteria. Normaliter schreef [REDACTED] in op de laagste prijs inschrijvingen, maar doordat er duidelijk een verandering plaatsvindt op de markt kan [REDACTED] op minder projecten inschrijven. Uit figuur 1 en 2 is deze verandering te zien.

Figuur 1: Aantallen BPKV-opdrachten

Figuur 2 Aanbestedingen 2018 - 2020

1.3 BESCHRIJVING ORGANISATIE

-

1.4 VOORONDERZOEK

Uit een verkennend onderzoek (Pijnenburg, 2020) en evaluatie blijkt dat de organisatie niet voldoende in staat is om met de verschuiving in de aanbestedingsmarkt (hoofdstuk 1.2 'Aanleiding') mee te gaan.

Uit het vooronderzoek zijn vanuit de kwantitatieve en kwalitatieve analyses, voortgekomen tekortkomingen en verbeterpunten c.q. aandachtspunten een vijftal aanbevelingen voortgekomen, namelijk:

- Aanbeveling 1; Duurzaam ontwerpen;
- Aanbeveling 2; Duurzaam inkopen;
- Aanbeveling 3; Green Deal, Duurzaam GWW;
- Aanbeveling 4; Inzicht verkrijgen in toetsings- en borgingsinstrumentarium [REDACTED];
- Aanbeveling 5; Leren en gelijkkomen met concullega's.

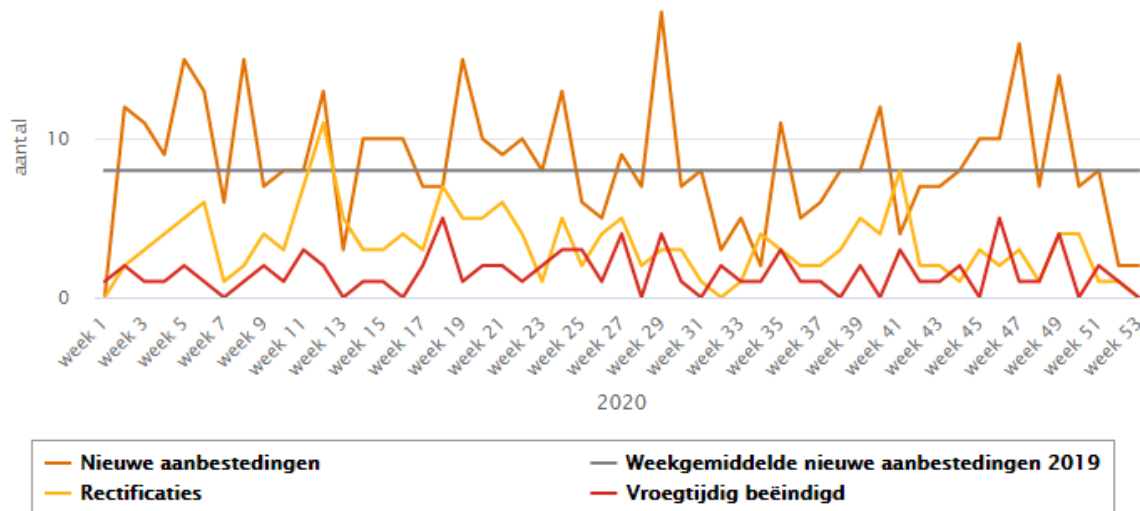
Uit dit onderzoek is voortgekomen dat de tekortkomingen en verbeterpunten c.q. aandachtspunten, lees inzicht, aanleiding geven om tot een vijftal aanbevelingen te komen. De aanbeveling in dit onderzoek is aanbeveling 3; Green Deal, Duurzaam GWW.

In het vooronderzoek zijn de opgestelde aanbevelingen gebaseerd op de aanbestedingen bij het [REDACTED]. Aanbeveling 3; Green Deal Duurzaam GWW, is daarom in het vooronderzoek ook gericht op de BPKV-criteria Green Deal Duurzaam GWW. In tegenstelling op het vooronderzoek, wordt in dit onderzoek de term Green Deal Duurzaam GWW breder onderzocht en op bedrijfsniveau toegepast binnen de organisatie.

De reden dat in dit onderzoek deze aanbeveling verder onderzocht en geïmplementeerd wordt binnen de organisatie, is dat zij deze aanbevelingen een praktische invulling wilden geven en dit wilden vertalen naar een toekomstgericht plan. De reden dat hier aanbeveling 3; Green Deal Duurzaam GWW is gekozen, is dat deze aanbeveling ook een overkoepelende aanbeveling is voor de andere aanbevelingen en hier de meeste mogelijkheden en kansen lagen voor de organisatie. Het benutten van deze kansen en toepassen van een praktische invulling van deze aanbeveling is van invloed op de volledige vijftal aanbevelingen en de verschillende facetten van duurzaam GWW binnen de organisatie.

1.5 PROBLEEMSTELLING

De werken die de organisatie uitvoert worden voor 80% binnen gehaald via de GWW-aanbestedingsmarkt. Op een aanbestedingsmarkt kan de opdrachtgever een opdracht bekend maken waar de opdrachtnemer zich op kan inschrijven. In 2020 zijn het aantal nieuwe aanbestedingen voor werken in de bouw- en infrasector sterk gedaald door problemen met bijvoorbeeld PFAS, COVID-19, en stikstof. In december zakte het totaal vanaf week 50 onder het weekgemiddelde van 2019 (8). (PIANOo, 2021)



Figuur 1: Werken – Aantal nieuwe aanbestedingen, rectificaties en vroegtijdige beëindigingen 2020 (PIANOo, 2021)

In de figuur 3 is af te lezen dat er een daling van nieuwe aanbestedingen plaatsvindt door deze problemen. Minder beschikbare aanbestedingen betekend meer concurrentie op het werk.

Doordat er ook een verandering met BPKV-aanbestedingen in de GWW-markt heeft plaatsgevonden, is het van belang dat de organisatie zich meer verdiept in deze aanbestedingsvorm. Uit voorgaand onderzoek (Pijnenburg, 2020) is de aanbeveling voortgekomen om te gaan werken met Green Deal Duurzaam GWW.

Van de BPKV-criteria zijn diverse vormen om een hogere waardering te krijgen, voorbeelden van deze gunningscriteria zijn de samenwerking met de opdrachtgever, duurzaamheid, innovatie, kwaliteitsmanagement en omgang met de omgeving. Uit vooronderzoek (Pijnenburg, 2020) blijkt dat Green Deal Duurzaam GWW een gunningscriterium is die steeds vaker wordt opgenomen in aanbestedingen vanuit [REDACTED]

De organisatie heeft in 2017 de Green Deal Duurzaam GWW getekend. Wanneer een bedrijf tekent voor de Green Deal Duurzaam GWW gaat het bedrijf akkoord met de doelstellingen die gesteld zijn door de overheid. De doelstellingen zijn om in 2030 50-55% CO2 te verminderen ten opzichte van 1990 en om in 2050 een volledige circulaire economie te hebben. Uit vooronderzoek is gebleken dat [REDACTED] nog niet bekend was met deze doelstellingen en dat [REDACTED] ook nog niet bekend was met de term Green Deal Duurzaam GWW.

Wanneer de organisatie zich niet mee ontwikkelt met deze verschuiving en de Green Deal Duurzaam GWW toepast binnen de organisatie, verminderen ze de kans significant om zich in de toekomst in te schrijven op aanbestedingen [REDACTED] waar Green Deal Duurzaam GWW als gunningscriteria geldt. Wanneer een GWW-bedrijf zich minder inschrijft op aanbestedingen zal dit ook een negatieve invloed hebben op het aantal werken en dus ook op de inkomsten van deze organisatie.

Green Deal Duurzaam GWW is een onderwerp dat voortkomt uit het kader van duurzaamheid en is opgesteld door de Europese Unie vanuit de klimaatwet. Green Deal Duurzaam GWW is een deal gemaakt tussen de GWW-bedrijven en de overheid om te voldoen aan de CO2-reductie eisen die gesteld zijn door de overheid. Doordat ze akkoord gegaan zijn met deze deal gebruiken ze soms ook de term Green Deal in aanbestedingen zodat de opdrachtnemer hierop een hogere beoordeling of korting kan behalen. Zo is in figuur 1 te zien dat de opdrachtgevers de laatste tijd meer aanbestedingen hebben met BPKV-criteria in plaats van laagste prijs aanbestedingen. Ook dit heeft te maken met de eisen en doelstellingen die de opdrachtgevers hebben. De opdrachtgevers zijn namelijk ook ingeschreven bij Green Deal Duurzaam GWW en hebben zo hun eigen doelstellingen.

De probleemstelling van het onderzoek:

[REDACTED] heeft zich in 2017 ingeschreven op de Green Deal Duurzaam GWW, maar heeft er tot op heden nog niet actief aan deelgenomen. Het gevolg is dat de organisatie in de huidige situatie hier nog niet voldoende kennis en inzicht in heeft en dit dient te verkrijgen om te kunnen voldoen aan de toekomstige klimaatdoelstellingen vanuit de opdrachtgever.

1.6 ONDERZOEKSVRAGEN EN DOELSTELLINGEN

1.6.1 ONDERZOEKSVRAGEN

Hoofdvraag:

Hoe kan [REDACTED] de Green Deal Duurzaam GWW toepassen binnen het bedrijf, zodat de organisatie zich mee kan ontwikkelen met het gemiddelde marktniveau van de GWW-sector?

Deelvragen:

- A. Green Deal Duurzaam GWW
 - 1.1. Wat houdt Green Deal Duurzaam GWW in?
 - 1.2. Wat is de huidige situatie binnen [REDACTED] met betrekking tot Green Deal Duurzaam GWW?
 - 1.3. Hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de GWW-sector?
 - 1.4. Wat is de gewenste situatie [REDACTED] met betrekking tot Green Deal Duurzaam GWW?
- B. Toetsings- en borgingsinstrumentarium voor Green Deal Duurzaam GWW
 - 2.1. Welke behoeften en ambities heeft de opdrachtgever?
 - 2.2. Wat zijn toetsings- en borgingsinstrumentaria bij Green Deal Duurzaam GWW?
 - 2.3. Welke toetsings- en borgingsinstrumentarium [REDACTED] toepassen binnen de organisatie?
- C. Aanbeveling inzet Green Deal Duurzaam GWW
 - 3.1. Wat wordt de aanbeveling om te bepalen op welke wijze de [REDACTED] invulling kan gaan geven aan de inzet van Green Deal Duurzaam GWW binnen de organisatie?

1.6.2 DOELSTELLINGEN VAN HET ONDERZOEK

In dit onderdeel is onderscheid gemaakt tussen wat de doelstelling is voor de opdrachtgever/overheid en wat de doelstelling is van de resultaten en aanbevelingen die uit dit onderzoek zullen volgen. Deze doelstellingen zijn onderverdeeld in de primaire en secundaire doelstellingen van het onderzoek.

1.6.2.1 PRIMAIRE DOELSTELLINGEN

Het primaire doel van dit onderzoek is om binnen de organisatie zodanig inzicht te creëren met betrekking tot de Green Deal Duurzaam GWW, dat de volledige organisatie kan meedraaien met het gemiddelde niveau op dit gebied binnen de GWW-sector. Er wordt onderzocht wat de meerwaarde is voor de organisatie om zich op dit niveau te verbeteren en waar de tekortkomingen en verbeterpunten liggen binnen de organisatie om deze verbeteringen te kunnen realiseren. Dit resulteert in een aantal aanbevelingen voor de organisatie zodat er invulling gegeven kan worden aan de Green Deal Duurzaam GWW.

Hiernaast is het een doelstelling om inzicht te verkrijgen in de toetsings- en borgingsinstrumentarium die de opdrachtgevers gebruiken in het kader van Green Deal Duurzaam GWW. Door hier meer inzicht in te krijgen weet de organisatie waarop zowel op bedrijfsniveau als op projectniveau getoetst wordt op het gebied van duurzaamheid en welke van deze instrumenten toepasbaar zijn voor de organisatie. De resultaten van dit onderdeel binnen het onderzoek leiden tot de stappen in de vorm van een aanbeveling die de organisatie dient te nemen om deze toetsings- en borgingsinstrumenten toe te kunnen passen. Het onderwerp met betrekking tot de toetsings- en borgingsinstrumentarium wordt afgebakend door alleen de toetsings- en borgingsinstrumentarium te onderzoeken die te maken hebben met Green Deal Duurzaam GWW.

1.6.2.2 SECUNDAIRE DOELSTELLINGEN

De secundaire doelstelling is het toepassen van de aanbevelingen binnen de organisatie. Er zijn een aantal aanbevelingen opgesteld en deze dienen praktisch geïmplementeerd te worden binnen de organisatie met een duidelijk plan. Het doel is dat de aanbevelingen op zodanige wijze opgesteld zijn dat deze realistisch en toepasbaar zijn voor de organisatie en hierdoor ook op een overzichtelijke manier geïmplementeerd kunnen worden.

Door de urgentie (hoofdstuk 1.5 'Probleemstelling') waarin het onderzoek is opgesteld en de situatie waarin de organisatie zich op dit moment bevindt, zijn de aanbevelingen opgesteld met de focus op korte termijn. Er dienen voor de organisatie op kortetermijnmaatregelen te worden toegepast en dit wordt vormgegeven door de aanbevelingen ook op te stellen en te implementeren op korte termijn. Er wordt naast het korte termijn plan ook een toelichting gegeven op de richting die de organisatie dient op te gaan om de toekomstige klimaatdoelstellingen van de GWW-sector te kunnen behalen.

De aanbevelingen worden op dusdanige wijze opgesteld dat deze ook toepasbaar zijn voor andere GWW-bedrijven binnen de desbetreffende sector. Er dient vermeld te worden dat deze aanbevelingen zijn opgesteld op basis van gegevens en resultaten uit een onderzoek dat uitgevoerd [REDACTED], welke dus mogelijk niet praktisch of implementeerbaar zijn voor andere bedrijven binnen deze sector.

1.7 AFBAKENING

In dit deel wordt het onderzoek afgebakend. De afbakening is opgebouwd uit verschillende delen. Deze delen zijn voornamelijk de hoofdonderwerpen van dit onderzoek.

[REDACTED]

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de organisatie. De scope is dat organisatie is de enige organisatie waarvoor de aanbevelingen zijn opgesteld. De aanbevelingen zijn opgesteld op basis van gegevens die geresulteerd zijn uit het onderzoek welke is uitgevoerd [REDACTED], wat ertoe leidt dat deze getoetst dienen te worden indien andere bedrijven binnen de GWW-sector deze aanbevelingen zelf willen toepassen.

Hiernaast is dit onderzoek uitgevoerd met focus op bedrijfsniveau. De reden hiervoor is dat de aanbevelingen op dit moment op korte termijn op dit niveau dienen te worden toegepast in verband met de urgentie waarin het onderzoek is uitgevoerd. Wanneer de aanbevelingen zijn toegepast en zijn geïmplementeerd op bedrijfsniveau kan er verder onderzocht worden hoe deze verder uitgewerkt kunnen worden om deze toepasbaar te maken voor de organisatie op projectniveau.

Green Deal Duurzaam GWW

Binnen dit onderzoek wordt de term Green Deal Duurzaam GWW behandeld. De term Green Deal is brede term waardoor ervoor is gekozen om alleen Green Deal Duurzaam GWW te onderzoeken welke toepasbaar is voor de organisatie. De aanbevelingen die niks met dit onderwerp te maken hebben worden ook niet verder meer behandeld in dit onderzoek. Deze aanbevelingen worden als advies gebruikt om mogelijk nader te onderzoeken, indien het bedrijf hier mogelijkheden in ziet.

Behoeften en ambities opdrachtgever

In figuur 1 is te zien [REDACTED] de afgelopen jaren het meest vraagt naar BPKV-inschrijvingen. Bij deze inschrijvingen horen de Green Deal inschrijvingen. Vanwege deze reden wordt [REDACTED] gekozen als opdrachtgever voor dit onderzoek.

De opdrachtgever heeft meerdere behoeften en ambities betreft het onderwerp Duurzaam GWW. In dit onderzoek worden alleen de behoeften en ambities van de opdrachtgever onderzocht welke een relatie hebben met Green Deal Duurzaam GWW. [REDACTED]

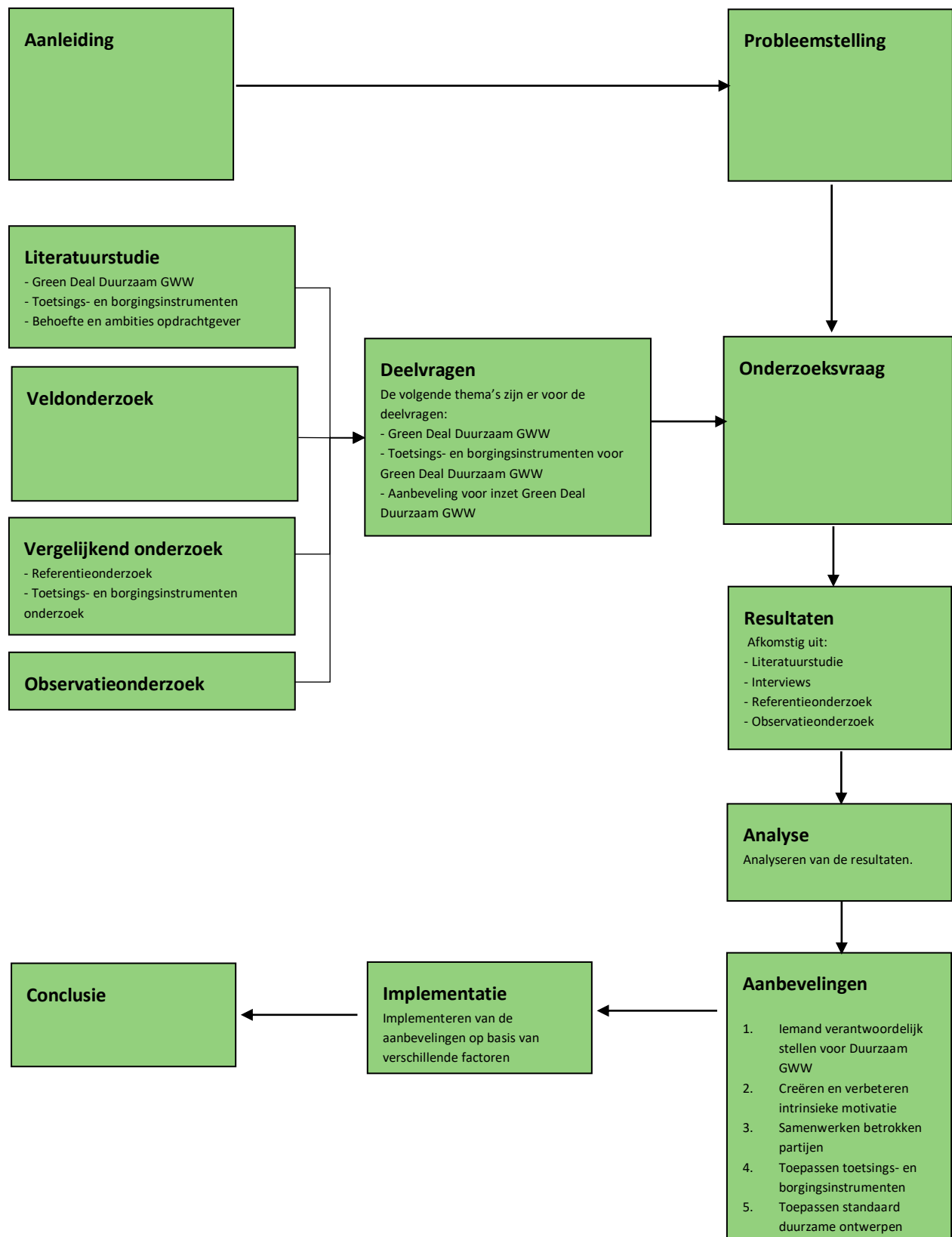
[REDACTED]

1.8 ALGEMEEN ONDERZOEKSONTWERP

1.8.1 INLEIDING

Dit onderzoeksontwerp is een korte visualisatie van de manier waarop dit onderzoek is uitgevoerd. De hoofdonderdelen worden toegelicht en gekoppeld aan de hierop aansluitende stukken.

1.8.2 VISUALISATIE



1.9 LEESWIJZER

In het 'onderzoeksontwerp en methode' wordt besproken hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Er wordt aangetoond welke methode toegepast wordt bij de verschillende deelvragen. Hiernaast wordt er aangegeven wat de werkwijze was bij de verschillende onderdelen waar dit onderzoek uit is opgebouwd.

Vervolgens wordt in 'theoretisch kader' de literatuurstudie besproken. Het doel van deze literatuurstudie is dat deze zodanig relevante informatie bevat dat hiermee een drietal deelvragen hiermee beantwoord kunnen worden. Deze is opgebouwd uit verschillende bronnen die getoetst zijn op betrouwbaarheid en validiteit.

In de 'resultaten' worden de gegevens weergegeven welke zijn voortgekomen uit de verschillende soorten onderzoeken die uitgevoerd zijn. De onderbouwde resultaten worden per onderzoek weergegeven bij de soorten onderzoek en hiernaast worden de eigen bevindingen hier ook bij vermeld.

In het hoofdstuk 'analyse' worden de resultaten geanalyseerd. De resultaten worden hier gecontroleerd of deze toepasbaar zijn voor de aanbevelingen en er wordt onderzocht welke conclusies uit de resultaten getrokken kunnen worden.

Bij de 'aanbevelingen' wordt toegelicht welke aanbevelingen er gevolgd zijn uit de getrokken conclusies van de resultaten van het onderzoek. Er worden hier aanbevelingen toegelicht welke relevant zijn voor de organisatie Vertrouwelijk en er wordt ook getoetst op de praktische toepassing van deze aanbevelingen.

Bij de 'implementatie' wordt er toegelicht hoe de aanbevelingen op een praktische wijze kunnen worden toegepast binnen het bedrijf. Er wordt zowel op korte als op lange termijn een implementatie maakt van de aanbevelingen binnen de organisatie.

Ten slotte wordt er in de 'conclusie' toegelicht hoe de aanbevelingen toegepast kunnen worden en waar nodig nog verder onderzoek plaatsgevonden dient te worden.

ONDERZOEKS- ONTWERP & METHODE

2 ONDERZOEKSONTWERP EN METHODE

2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de deelvragen in dit onderzoek onderzocht zijn en wat de opzet hierbij is geweest. Om dit duidelijk in beeld te brengen is een onderzoeksontwerp opgesteld. Hierna worden de verschillende manieren van onderzoek, welke zijn toegepast, nader omschreven. Het duidelijk omschrijven van de methode zal aangeven hoe de benodigde resultaten behaald zijn en waar deze op gecontroleerd worden. De betrouwbaarheid wordt hiernaast gevalideerd om hierdoor te zorgen voor een wetenschappelijk onderbouwde onderzoeksopzet. Het hoofdstuk bestaat verder uit een veldonderzoek bij de organisatie, een veldonderzoek bij de opdrachtgever en het uitvoeren van een observatieonderzoek.

2.2 ONDERZOEKSONTWERP

In bijlage II is het onderzoeksontwerp uitgewerkt. Het onderzoeksontwerp is opgesteld vanuit de deelvragen. Deze keuze is gekozen omdat de deelvragen in een chronologische volgorde de hoofdvraag beantwoordt. Bij elke deelvraag is de onderzoeksmethode en het type onderzoek vermeld. Bij onderzoeken zijn ook de vervolg acties beschreven welke uiteindelijk leiden tot het beantwoorden van de deelvraag. De antwoorden van deelvraag 3 worden gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden.

Onderwerp	Deelvraag	Soort vraag	Type onderzoek	Methode
Green Deal Duurzaam GWW	Wat houdt Green Deal Duurzaam GWW in?	Beschrijvend	Beschrijvend onderzoek	Literatuur- - onderzoek
	Wat is de huidige situatie binnen [REDACTED] betrekking tot Green Deal Duurzaam GWW?	Beschrijvend	Inventarisatie/ beschrijvend onderzoek	Interviews Observatie- - onderzoek
	Hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de GWW-markt?	Vergelijkend	Vergelijkend onderzoek	Interviews Referentie- - onderzoek
	Wat is de gewenste situatie binnen [REDACTED] betrekking tot Green Deal Duurzaam GWW?	Voorspellend	Prospectief onderzoek	Interviews
Toetsings- en borgingsinstrumentarium voor Green Deal Duurzaam GWW	Welke behoeften en ambities heeft de opdrachtgever?	Beschrijvend	Inventarisatie onderzoek	Interviews Literatuur- - onderzoek
	Wat zijn toetsings- en borgingsinstrumentaria bij Green Deal Duurzaam GWW?	Beschrijvend	Observatie onderzoek	Literatuur- - onderzoek
	Welke toetsings- en borgingsinstrumentarium [REDACTED] [REDACTED] toepassen binnen de organisatie?	Toetsende	Toetsend onderzoek	Literatuur- - onderzoek
Aanbeveling inzet Green Deal Duurzaam GWW	Wat wordt de aanbeveling om te bepalen op welke wijze [REDACTED] invulling kan gaan geven door de inzet van Green Deal Duurzaam GWW binnen de organisatie?	Probleem- oplossend en adviserend	Toegepast onderzoek	Literatuur- - onderzoek

Tabel 1: Onderzoeksontwerp

2.3 VELDONDERZOEK

2.3.1 PILOT STUDY / VOORONDERZOEK

Om het verloop van de interviews en om de juiste resultaten hiervan te kunnen behalen is er vooraf een pilotinterview afgelegd. Dit pilotinterview zorgde ervoor dat de validiteit van de interviews gewaarborgd werd door de manier van vragen te testen onder één van de werknemers.

Er is bij één van de gekozen werknemers vooraf een aantal pilotvragen gesteld welke laten zien wat voor antwoorden de werknemers vooraf op de vragen mogelijk konden geven. Er werd met deze vragen gekeken met of de vraagstelling helder was en of de vragen niet anders opgevat werden door de respondenten.

Aan de hand van de antwoorden op de pilotvragen werd er bepaald of de uiteindelijke vragen voor de interviews nog zodanig dienden te worden aangepast zodat deze duidelijk genoeg omschreven werden voor alle respondenten.

Het pilotinterview bestond uit de volgende vragen:

1. Wat verstaat u onder Green Deal?
2. Wat is uw mening over de huidige transitieagenda van Nederland om in 2030 50 tot 55% te minderen met CO₂-uitstoot en om in 2050 aan een volledig circulaire economie te voldoen.
3. Verwacht u [REDACTED] doelen gaat bereiken?

2.3.2 VALIDATIE / STEEKPROEF

De interviews zijn gevalideerd aan de hand van het houden van de gesprekken bij verschillende functies binnen het bedrijf. Hiermee wordt bedoeld dat er verschillende functies zijn geïnterviewd binnen de organisatie variërend van de projectleiders tot de algemeen directeur. Door deze verschillende functies te ondervragen wordt er een zo breed mogelijk perspectief van de huidige situatie binnen de organisatie gecreëerd, wat leidt tot een juiste onderbouwing van de behaalde resultaten.

De interviews zijn onderbouwd door middel van een steekproef waarbij een selecte groep werknemers is ondervraagd binnen het bedrijf. Deze selectie zorgt voor een grote variatie en hierbij wordt er getoetst welke werknemers op dit moment relatief meer kennis hebben over het onderwerp ten opzichte van de anderen en wordt er bepaald tot hoever deze kennis gaat.

De interviews zijn gehouden op basis van kwaliteit van het gesprek en niet op basis van de hoeveelheid gesprekken. Er is dus minder focus gelegd op het aantal interviews, maar meer op de inhoud van de interviews die gehouden zijn. Het kan lijken alsof dit een kleinschalig veldonderzoek is geweest, maar omdat [REDACTED] is een relatief groot deel van het bedrijf geïnterviewd. Er zijn zoveel mogelijk soorten functies die werkzaam zijn op het kantoor van de organisatie geïnterviewd om hierdoor ook verschillende soorten informatie te kunnen verzamelen.

De medewerkers die ondervraagd zijn bij de afgenomen interviews binnen de organisatie zijn weergegeven in tabel 2. Hiernaast wordt hier weergegeven hoeveel respondenten er waren per functie en hoeveel er in totaal werkzaam



Functie respondent	Aantal geïnterviewden	Aantal binnen functie

Tabel 2: Opbouw respondenten interviews

Bij de interviews binnen de organisatie zijn dezelfde vragen gesteld, maar is er wel gekozen voor een open manier van doorvragen op de gegeven antwoorden. Zo zijn er dezelfde hoofdvragen gesteld, maar is er aan de hand van de gegeven antwoorden doorgevraagd waardoor er per interview niet precies dezelfde vragen zijn gesteld, wat leidt tot variërende antwoorden. Deze variërende antwoorden resulteren wel in een zo optimaal beeld van de huidige situatie van de organisatie en hebben een positieve invloed op de resultaten hiervan en de uiteindelijke aanbevelingen die hierop gebaseerd worden.

2.3.3 DATAVERZAMELING

Er is gekozen voor het uitvoeren van een empirisch onderzoek, welke bestaat uit het houden van interviews bij verschillende relevante respondenten. Met het houden van deze interviews is ervoor gezorgd dat er inzicht gecreëerd is in de huidige situatie binnen de organisatie en wat de meningen hierover zijn.

Het doel van het interviewen is om antwoord te krijgen op één van de deelvragen uit het onderzoek. Het verkrijgen van de informatie die benodigd is voor het beantwoorden van deze deelvraag zal leiden tot een onderbouwde en kwalitatieve uitwerking van het onderzoek.



2.3.4 METHODE

Er is een semigestructureerd interview gehouden waarbij een aantal vragen vooraf zijn opgesteld, maar op sommige antwoorden vanuit de respondent ook is doorgevraagd. Doel was om hier zoveel mogelijk nuttige informatie uit te kunnen krijgen welke beeld kunnen geven hoe de organisatie op dit moment bezig is met dit onderwerp.

De structuur van de interviews is gegaan als volgt: de interviewers hebben de vragen afgenomen bij de gekozen respondenten die hieraan mee wilden werken. Deze hebben hun persoonlijke antwoorden gegeven op de gestelde vragen. Wanneer er twijfel was of het gegeven antwoord compleet was, werden vervolgvragen gesteld om ervoor te zorgen dat de antwoorden wel op een zodanige manier gegeven werden. Dit onderzoek wordt afgebakend door alleen vragen te stellen welke betrekking hebben tot de bijbehorende deelvragen.

2.3.5 WERKWIJZE

Een deel van de interviews is afgelegd op het kantoor van de organisatie. Op deze manier kon een goed ‘face to face’ met de respondent worden aangegaan om een zo duidelijk mogelijk beeld te creëren van dit onderzoek en er ook een efficiënt interview uit te kunnen halen waar de benodigde resultaten uit kwamen. Door verschillende planningen en de huidige situatie met COVID-19 was het niet mogelijk om alle interviews af te leggen op de werkplek, dus zijn sommige ook via Teams afgelegd. Dit had geen invloed op de antwoorden en resultaten die hieruit voort zijn gekomen.

2.3.6 DATA-ANALYSE

De interviews die binnen de organisatie zijn gehouden, zijn onderdeel van een kwalitatief onderzoek. De data van de interviews zijn geanalyseerd op basis van de volgende stappen: ordening, labelen en het vaststellen van verbanden. Bij het ordenen wordt de irrelevante tekst geschrapt en wordt de relevante informatie gelabeld. Bij het labelen wordt expliciet aangegeven wat het onderwerp is per stuk tekst. Doordat er nu een duidelijk beeld is welke teksten bij welke onderwerpen horen, kunnen verbanden gelegd worden.

De uitwerking van de data van de interviews wordt beschrijvend verwerkt. De vragen die gesteld zijn worden onderverdeeld in paar onderwerpen. Deze onderwerpen passen bij de verschillende labels waardoor de resultaten zo makkelijker geordend kunnen worden.

De resultaten van de interviews zijn gebaseerd op 11 algemene interviews met [REDACTED] één expert interview [REDACTED] Deze interviews zijn kwalitatief afgelegd, maar dit heeft wel als invloed dat niet iedereen binnen de organisatie dus is geïnterviewd. De interviews zijn gehouden op basis van relevante medewerkers met betrekking tot functie, werkervaring en achtergrondkennis over het onderwerp. De resultaten zijn dus gebaseerd op de antwoorden die deze personen gaven op de vragen die hierbij werden gesteld en er wordt binnen dit onderzoek vanuit gegaan dat ze hier volledig op hebben geantwoord en hun eerlijke mening hebben gegeven.

2.4 VELDONDERZOEK OPDRACHTGEVER

2.4.1 PILOT STUDY / VOORONDERZOEK

[REDACTED]

2.4.2 VALIDATIE / STEEKPROEF

Er is bij de opdrachtgever, [REDACTED] één interview afgelegd met een werknemer die verantwoordelijk was voor Duurzaam GWW binnen de organisatie. Ook heeft er een interview plaatsgevonden bij [REDACTED] met een werknemer die bovendien ook bij de coördinatiegroep hoort van de Aanpak Duurzaam GWW. De twee geïnterviewden worden gezien als experts.

2.4.3 DATAVERZAMELING

Een deel van het onderzoek ligt bij het achterhalen van de ambities en behoeften van de voornaamste opdrachtgever van de organisatie. Bij Green Deal horen ook een aantal instrumenten die toegepast kunnen worden door de opdrachtgever maar ook door de opdrachtnemer. Het is voor de organisatie van belang om te weten welke instrumenten ze kunnen toepassen.

Toetsings- en borgingsinstrumentarium voor Green Deal Duurzaam GWW

- Welke behoeften en ambities heeft de opdrachtgever?
- Wat zijn toetsings- en borgingsinstrumentaria bij Green Deal Duurzaam GWW?
- Welke toetsings- en borgingsinstrumentarium [REDACTED] binnen de organisatie?

De bovenstaande vragen worden beantwoord in dit deel van het onderzoek.

2.4.4 METHODE

Er is gekozen voor een ongestructureerd interview waarbij een aantal vragen vooraf zijn opgesteld, maar er ook bij sommige vragen doorgevraagd is op de antwoorden die de respondenten gaven op deze vragen. Verder zijn de vragen tijdens het gesprek bedacht en gesteld.

De structuur van de interviews is gegaan als volgt: de interviewers hebben de vragen afgenomen bij de vooraf gekozen respondent en deze heeft zijn of haar antwoorden gegeven op de gestelde vragen. Wanneer er een antwoord werd gegeven die onvoldoende leek, hebben de vervolgvragen ervoor gezorgd dat dit antwoord wel op zodanige wijze werden beantwoord dat ze voldeden. De vervolgvragen werden ter plekke bedacht. Wanneer er aan de hand van het interview bleek dat de respondent meer kennis over een bepaald onderwerp had, werd er hierop doorgevraagd.

De onderwerpen die besproken werden zijn uiteindelijk genoteerd en hiervan is een samenvatting gemaakt welke bij de resultaten opgesomd zijn.

2.4.5 WERKWIJZE

Er zijn vooraf een aantal vragen opgesteld, deze zijn opgestuurd voor aanvang van het interview samen met enige achtergrondinformatie van het onderwerp. Op deze manier kon de respondent zich inlezen en voorbereiden op het interview. Deze interviews zijn afgelegd via Teams omdat het in verband met de planning met de respondenten en de huidige situatie wat betreft COVID-19 dit de meest optimale oplossing was. Naast de origineel opgestelde vragen is er op de antwoorden van de respondenten doorgevraagd om zoveel mogelijk de benodigde resultaten uit te kunnen halen.

2.4.6 DATA-ANALYSE

De interviews die bij de opdrachtgever zijn gehouden bestaat uit een ongestructureerd kwalitatief onderzoek. De data van de interviews zijn geanalyseerd door te transcriberen en vervolgens daaruit de onderwerpen te bepalen die besproken zijn. Deze onderwerpen zijn in een samenvattende tekst beschreven in de resultaten. In het theoretisch kader is al eerder een onderzoek gedaan naar de behoefte en ambities van de opdrachtgever. De twee interviews kunnen deze informatie onderbouwen. De uitwerking van de interviews zijn beschrijvend uitgewerkt.

2.5 VERGELIJKENDE ONDERZOEKEN

2.5.1 DATAVERZAMELING

Er zijn meerdere vormen van vergelijkende onderzoeken uitgevoerd. Om te kunnen bepalen op welk punt de organisatie staat betreft Green Deal Duurzaam GWW is door middel van een referentieonderzoek vergeleken met soortgelijke organisaties die werkzaam zijn binnen dezelfde sector in hoeverre deze bedrijven bekend zijn met deze term. Het doel van dit onderzoek is dus om aan de hand van andere bedrijven de positie van de organisatie te bepalen in de GWW-sector.

Naast het referentieonderzoek, heeft er ook een onderzoek plaatsgevonden naar de toetsings- en borgingsinstrumenten binnen de Green Deal Duurzaam GWW. Hierbij is geanalyseerd welke meetinstrumenten er op dit moment beschikbaar zijn in de sector en is er vergeleken welke praktisch en toepasbaar [REDACTED]

2.5.2 METHODE

De verschillende opties zijn bij beide onderzoeken eerst in kaart gebracht. Vervolgens is er onderzoek gedaan naar elke mogelijkheid naar de informatie die relevant was voor dit onderzoek en om het mogelijk te maken deze opties te vergelijken. Vervolgens is er een multicriteria-analyse gemaakt om deze verschillende mogelijkheden af te wegen naast elkaar (zie bijlage IV en VI). Door het invullen deze multicriteria-analyses kon er een rangorde gegeven worden aan de onderdelen aan de hand van de zelf gekozen criteria en bijhorende weging per criterium.

2.5.3 WERKWIJZE

[REDACTED]

2.5.4 DATA-ANALYSE

De vergelijkende onderzoeken zijn beide opgesteld op basis van gepubliceerde informatie van de websites van de bedrijven zelf. Dit toont aan dat dit betrouwbare informatie is omdat ze dit dus zelf gedeeld hebben. Na het invullen van de multicriteria-analyses op basis van deze gedeelde informatie is er een bepaalde rangorde uitgekomen bij beide onderzoeken. Er is in de resultaten bepaald wat er met deze rangorde gedaan is en in hoeverre deze invloed hebben gehad op het opstellen van de aanbevelingen.

2.6 OBSERVATIEONDERZOEK

2.6.1 DATAVERZAMELING

Om een zo breed mogelijk perspectief te creëren zijn er verschillende manieren van onderzoek uitgevoerd. Hieronder valt ook het observatieonderzoek. Bij dit observatieonderzoek is het doel dat de waarnemingen worden omschreven die plaatsvinden tijdens het werkzaam zijn binnen het bedrijf.

2.6.2 METHODE

Dit observatieonderzoek is een niet-participerend onderzoek bij de organisatie. Hiernaast is dit een ongestructureerd observatieonderzoek omdat hier een brede observatie gedaan wordt binnen het bedrijf en een deel van waarnemingen wordt meegenomen in de conclusie van de onderzoeken.

2.6.3 WERKWIJZE

De observaties zijn gemaakt tijdens het volledige proces van het onderzoek tot het moment dat de resultaten bevestigd werden en definitief werden gemaakt. Het gaat hierbij om de waarnemingen die zijn ondervonden tijdens de verschillende activiteiten binnen het onderzoeksproces. De verschillende interacties met de werknemers binnen het bedrijf en de al eerder gepubliceerde informatie hebben geleid tot deze observaties.

2.6.4 DATA-ANALYSE

Het observatieonderzoek is gebaseerd op eigen waarnemingen en bevindingen die hebben plaatsgevonden tijdens het onderzoeksproces. Het risico van een dergelijk onderzoek is wel dat deze bevindingen gebaseerd zijn vanuit een bepaald perspectief wat mogelijk van invloed kan zijn op de resultaten. Dit observatieonderzoek is opgesteld naar aanleiding van de verschillende interacties met de medewerkers van het bedrijf waardoor er een beeld is geschetst over het bedrijf en zijn processen, welke niet direct de waarheid hoeft te zijn, maar in dit onderzoek hier wel vanuit wordt gegaan. Uiteraard is dit risico wel opgenomen in het bepalen van deze bevindingen en bij de aanbevelingen die gebaseerd zijn op de resultaten uit dit onderzoek.

THEORETISCH KADER

3 THEORETISCH KADER

3.1 INLEIDING

Na het vastleggen van de onderzoeksvragen is de relevante literatuur voor het onderwerp verzameld. Doel hiervan is om de huidige kennis over het onderwerp binnen de markt in kaart te brengen en wat de context hier omheen is.

Dit literatuuronderzoek zal relevant zijn voor het beantwoorden van de volgende deelvragen:

- Wat houdt Green Deal Duurzaam GWW in?
- Wat zijn toetsings- en borgingsinstrumentaria bij Green Deal Duurzaam GWW?
- Welke behoefte en ambities heeft de opdrachtgever?

Er zijn verschillende begrippen rondom het onderwerp die gedefinieerd worden en waarbij wordt aangegeven hoe deze van toepassing zijn voor het onderzoek. De definities van deze begrippen zijn beschreven in de begrippenlijst.

Hiernaast wordt de theorie rondom veranderingsmanagement ook verder toegelicht. Reden hiervoor is dat dit een van de bouwstenen is voor de implementatie voor de aanbevelingen binnen [REDACTED]. De toelichting rondom dit begrip zal leiden tot een onderbouwing en duidelijke toepassing binnen de implementatie verder in het onderzoek.

Het literatuuronderzoek is uitgevoerd binnen het kader van enkel betrouwbare bronnen. Deze bronnen worden gecontroleerd op betrouwbaarheid en validiteit aan de hand van de context en de auteurs van de stukken. Zo is Google Scholar geraadpleegd voor het vinden van verschillende relevante stukken en publicaties, maar is andere informatie ook verkregen vanuit eerdere uitgevoerde onderzoeken.

3.2 WAT HOUDT GREEN DEAL DUURZAAM GWW IN?

Green Deal is een programma, opgericht door de Europese Unie, door Commissie Von der Leyen. Het is een plan van de Europese Commissie om de EU tegen 2050 volledig klimaatneutraal te maken. De reden hierachter is dat er op dit moment door het huidige gebruik van grondstoffen de impact op het milieu te hoog is waardoor het klimaat op hoog tempo drastisch aan het veranderen is. Europa is op dit moment maar verantwoordelijk voor 9% van de wereldwijde uitstoot, maar wilt dit getal nog zo veel mogelijk reduceren. De Green Deal in Europa kan bovendien ook een voorbeeld zijn naar de rest van de wereld hoe ze hun impact op het welzijn van de wereld kunnen verminderen. (Rob Heirbaut, 2020)

De Green Deal is ontstaan vanuit de Europese klimaatwet die ervoor moet zorgen dat de EU-lidstaten gefocust en gedisciplineerd op het juiste pad blijven om de uitstoot van schadelijke broeikasgassen netto tot nul te reduceren, aldus Frans Timmermans van de Europese Commissie. De Green Deal is afgesloten om te dienen als spoorboekje voor de Europese landen (Europa Nu, 2020).

Uit een milieu dossier is gebleken dat Green Deals vrijwillige afspraken tussen de Rijksoverheid en maatschappelijke partijen zijn om innovatie en verduurzaming te bevorderen. Met deze aanpak geeft de overheid ruimte aan vernieuwing vanuit de maatschappij (Ganzevlès, 2017). Recente studies laten zien dat Green Deal bedoeld is om in te zetten als strategische doelstelling voor de vergroening van de economie. Zo kan de Green Deal als een domein overschrijdend instrument gebruikt worden voor de samenwerking tussen ecologie en economie (Bieseman & Kamas, 2019).

**“Een domein
overschrijdend
instrument voor de
samenwerking tussen
ecologie en economie”
(Bieseman & Kamas,
2019)**

Het artikel ‘Wat is de opbrengst van 3 jaar Green Deal Duurzaam GWW 2.0?’ (Rijkswaterstaat, 2019) geeft aan dat het doel was om 100% van de projecten binnen de GWW-projecten volgens de afspraken binnen de Green Deal te laten draaien, wat volgens de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 ook het doel was en ook bevestigd werd door Dik de Weger, senior adviseur duurzaamheid bij Rijkswaterstaat. Uit de praktijk is gebleken dat nog niet alle projecten volgens deze afspraken verlopen en er dus dit doel nog niet behaald is. Ook is het doel dat er volgens dat deze projecten uitgevoerd worden op basis van de afspraken van de Green Deal, maar wordt er niet gespecificeerd in welke mate dit dient te gebeuren. De betrokkenen zijn hier dus nog relatief vrij in, in combinatie met de oplossingen die ze hiervoor gebruiken en de eisen die hieraan gekoppeld zijn. Wel zijn er al verschillende duurzame oplossingen toegepast binnen de verschillende fasen van de projecten die leiden tot een vermindering van de CO₂-uitstoot en een verbetering van de circulariteit binnen deze projecten.

De Green Deal Duurzaam GWW 2.0 is verlopen op 31 december 2020. Het vervolg van het Duurzaam GWW wordt op dit moment door de coördinatiegroep, het ministerie van I&W en CROW voorbereid met in samenspraak van de stuurgroep. De stuurgroep stimuleert en volgt op hoofdlijnen de voortgang van Green Deal. Ook is de Stuurgroep verantwoordelijk voor het instellen van specifieke collectieve acties of operationele doelen. De coördinatiegroep is een groep die de stuurgroep ondersteunt bij de dagelijkse aansturing van Green Deal. De coördinatiegroep werkt op basis van het monitoren van de doelen en afspraken van de deelnemers en stimuleert en initieert de activiteiten van de stuurgroep. Voor de ondertekenden is het de intentie om volgens Green Deal Duurzaam GWW 2.0 te blijven handelen tot juli 2021. Dan wordt er een nieuwe Green Deal Duurzaam GWW uitgebracht. Voor de ondertekenaars heeft dit geen financiële verplichtingen en wordt er uitgegaan dat alle leden akkoord gaan met deze continuering. (Duurzaamgww, n.d.)

In dit rapport was het belang om te onderzoeken hoe de Green Deal Duurzaam GWW wordt gebruikt in Nederland en hoe dit valt toe te passen [REDACTED]

Het doel van Green Deal Duurzaam GWW is het borgen van duurzaamheid in de hele aanbestedingsprocedure en het ontwikkelen van een duurzame aanpak aan de hand van projecten en praktijkervaringen. Daarnaast kunnen partijen door het samenvoegen van kennis en creativiteit complexe en ruimtelijke vraagstukken beter plaatsen. (DuurzaamGWW, n.d.)

Green Deal Duurzaam GWW 2.0 heeft een viertal transities uitgereikt voor de duurzaamheid binnen de GWW-sector welke aanduiden wat de meerwaarde is voor de GWW-bedrijven [REDACTED]

1. Van kosten naar waarde

Een laagste prijs inschrijving zorgt er in de meeste gevallen voor dat de waarde van het project ook laag is. Het scoren in een aanbesteding op Green Deal Duurzaam GWW stimuleert waardecreatie. Het voordeel hiervan is dat er een extra kostenpost in de aanbesteding zit waarop ook winst gemaakt kan worden. Buiten winst kan het ook leiden tot besparingen in aanleg, Exploitatie en kan het waarde toevoegen aan een GWW-project en de omgeving.

2. Van reactief naar proactief

Duurzaamheid moet bij elk project een standaard onderwerp zijn. Bij de meeste projecten is het zo dat er gedaan wordt wat er gevraagd wordt door de opdrachtgever. Om duurzaamheid binnen de GWW-sector te verwezenlijken dient dit ook terug te komen binnen de processen van de betrokken medewerkers die een dergelijk project uitvoeren. Zij horen het optimaliseren van de duurzaamheid te allen tijde in achtung te nemen. Deze betrokkenen dienen een algemeen belang op te stellen om dit duurzame doel te kunnen behalen.

Door proactief handelen tussen de zes niveaus binnen een project (van initiatie- tot beheerfase) van betrokkenen waar een project zich in bevindt, kan er samen gezorgd worden voor een optimaal duurzaam eindresultaat.

3. Van uniek naar uniform

Het GWW-bedrijf dient met verschillende andere partijen die binnen de GWW-sector werkzaam zijn, af te stemmen hoe ze duurzaamheid realiseren binnen de bedrijfsprocessen. Hierdoor kan ervoor gezorgd worden dat dezelfde resultaten op het gebied van duurzaamheid binnen verschillende projecten van diverse opdrachtnemers wordt behaald. Op deze manier hoeft er niet bij elk Duurzaam GWW-project een uniek duurzaam onderdeel gecreëerd te worden, maar kan [REDACTED] andere opdrachtnemers op dezelfde manier invulling geven aan het aspect duurzaamheid binnen de projecten.

4. Van alleen naar samen

Het is van belang dat het GWW-bedrijf ervoor zorgt dat ze met de betrokken organisaties binnen de GWW-sector zorgen voor een soepele samenwerking onder elkaar. Dit leidt tot een identieke aanpak van de integratie van het duurzaamheidsaspect binnen deze organisaties hun eigen processen. [REDACTED] met de opdrachtgevers af te stemmen hoe ze duurzaamheid willen toepassen op het desbetreffende project en in hoeverre ze betrokken willen worden in elkaars duurzaamheidsprocessen. Door deze duidelijke afstemming kan het GWW-bedrijf ervoor zorgen dat voor niet alleen de huidige, maar ook voor de toekomstige projecten, zowel in de tender- als in de uitvoerende fase, de onderlinge samenwerking tussen de betrokken partijen kan worden geoptimaliseerd. Deze andere partijen kunnen deze verbeteringen op het gebied samenwerking weer verwerken in andere projecten wat ten goede komt van verschillende projecten binnen de duurzaam GWW-sector. (Duurzaamgww, n.d.)

3.3 WAT ZIJN ER VOOR TOETSINGS- EN BORGINGSINSTRUMENTEN?

Er is aangegeven dat het ook van belang was [REDACTED] de duurzaamheidsprestaties binnen de projecten moesten meten en op deze op te nemen binnen de eigen monitors. Deze meetinstrumenten zijn een praktische invulling om inzicht te geven op de vraag hoe duurzaamheid binnen het project wordt toegepast en wat de toegevoegde waarde ervan is voor zowel het object zelf als de omgeving eromheen.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

De combinatie van het gebruik van deze toetsingsinstrumentarium zorgt voor de mogelijkheid om binnen de GWW-projecten aan te kunnen tonen welke duurzaamheidsambities er zijn behaald en wat de prestaties van de aanbestedende partij zijn op dit vlak. Door deze prestaties vast te leggen en ook vast te houden kan het bedrijf bij toekomstige projecten dit niveau van duurzaamheid minimaal behouden en in sommige gevallen zelfs verbeteren.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

3.5 CONCLUSIE THEORETISCH KADER

Green Deal Duurzaam GWW is een relatief groot begrip dat steeds meer toegepast wordt binnen de civieltechnische sector in Nederland. [REDACTED] is een werkwijze die wordt toegepast tijdens de processen binnen de verschillende fases in een project. Het is de bedoeling dat er een efficiënte samenwerking ontstaat tussen de verschillende betrokken organisaties die hierop ingeschreven staan, om ervoor te zorgen dat de verschillende duurzaamheidsinitiatieven kunnen worden doorgegeven of kunnen worden verbeterd. Dit leidt weer tot een verduurzaming van de hele sector en dit is waarde overheid bij het opstellen van dit initiatief ook naar wilde streven.

In dit rapport heeft Green Deal Duurzaam GWW de definitie als instrument voor de samenwerking tussen ecologie en economie. Zo kan het instrument waarde creëren in aanbestedingsprocedures, het kan betrokkenheid binnen een bedrijf creëren, het kan gebruikt worden om kennis te delen met andere GWW-bedrijven en het kan zorgen voor een soepele samenwerking met andere GWW-bedrijven en ketenpartners.

Bij deze is deelvraag 1.1 'Wat houdt Green Deal Duurzaam GWW in?' beantwoord.

De behoeftes en ambities van de opdrachtgever zijn van belang omdat deze een grote rol spelen voor de [REDACTED]. Uit onderzoek is voortgekomen [REDACTED]. Vandaar dat er gekozen is om de behoefte en ambities van deze opdrachtgever te onderzoeken.

[REDACTED]

[REDACTED]

Bij deze zijn deelvraag 2.1 'Welke behoefte en ambities heeft de opdrachtgever?' beantwoord.

Er is in het volgende onderdeel binnen het theoretisch kader toegelicht wat voor toetsings- en borgingsinstrumenten er beschikbaar zijn gesteld door de Green Deal Duurzaam GWW. [REDACTED] die de inhoud en de manier van gebruik van deze instrumenten duidelijk weergeeft en hierdoor op eenvoudige wijze toepasbaar is binnen de praktijk, [REDACTED].

Bij deze is deelvraag 2.2 'Wat zijn toetsings- en borgingsinstrumentaria bij Green Deal Duurzaam GWW?' beantwoord.

RESULTATEN & ANALYSE

4 RESULTATEN

4.1 INLEIDING

In dit onderdeel worden de resultaten van het onderzoek toegelicht. Er heeft een veldonderzoek bij de organisatie en bij de opdrachtgever, een referentieonderzoek bij concullega's, een onderzoek naar toetsings- en borgingsinstrumenten en een observatieonderzoek plaatsgevonden. Het veld onderzoek bij de organisatie en opdrachtgever is uitgevoerd door middel van interviews. Het referentieonderzoek en het onderzoek naar de toetsings- en borgingsinstrumenten zijn uitgevoerd door middel van een vergelijkend onderzoek in de vorm van een multicriteria-analyse. Het observatieonderzoek is uitgevoerd door het observeren gedurende het hele traject van het onderzoek

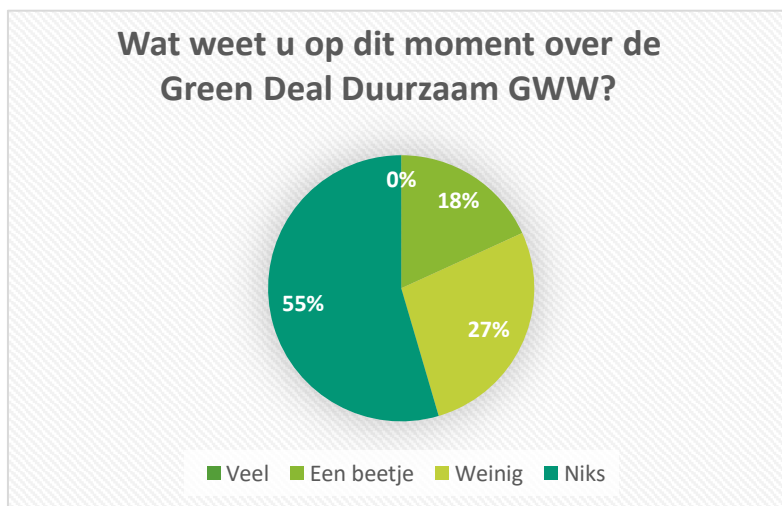
4.2 RESULTATEN VELDONDERZOEK ORGANISATIE

Uit de interviews is een duidelijk resultaat voortgekomen. De vragen zijn semigestructureerd gesteld zodat, wanneer iemand meer kennis dan de andere had, doorgevraagd kon worden op het gebied van waar de kennis lag. In totaal zijn er acht hoofdvragen gesteld waarvan in dit onderdeel de resultaten beschreven zijn. De resultaten zijn gevisualiseerd door middel van enkele cirkeldiagrammen. De volledige uitwerking van de interviews zijn in bijlage X te vinden.

4.2.1 ONDERWERPEN INTERVIEWS

4.2.1.1 KENNIS GREEN DEAL DUURZAAM GWW BINNEN DE ORGANISATIE

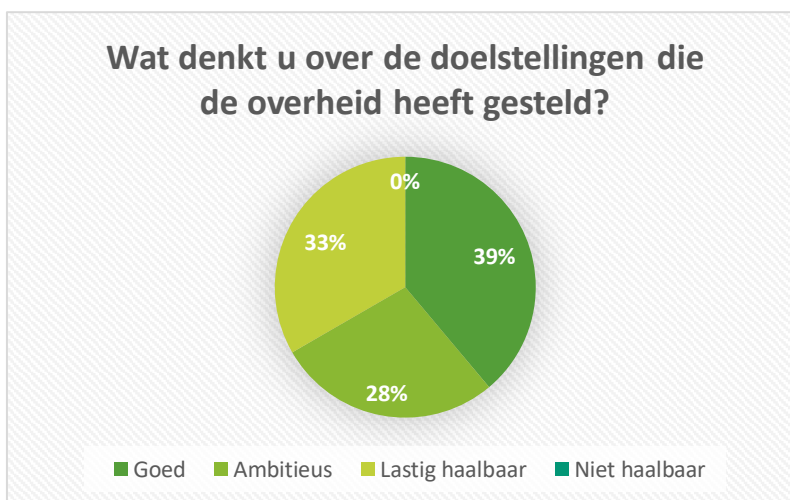
Vraag 1 luidt: “Wat weet u op dit moment over de Green Deal Duurzaam GWW?”. Bij deze vraag zijn alle antwoorden onderverdeeld in ‘veel’, ‘een beetje’, ‘weinig’ en ‘niks’. In het figuur 4 zijn de resultaten van deze vraag weergegeven.



Figuur 2: Cirkeldiagram vraag 1

4.2.1.2 MENING OVER DOELSTELLINGEN OVERHEID

Bij vraag 2 is de mening van de respondenten gevraagd over de doelstellingen die de overheid heeft gesteld. De vraag is: “Wat denkt u over de doelstellingen die de overheid heeft gesteld om in 2030 50 tot 55% te verminderen met de CO2-uitstoot en in 2050 volledig circulaire economie?”. De antwoorden zijn onderverdeeld ‘goed’, ‘ambitieuw’, ‘lastig haalbaar’ en ‘niet haalbaar’. In het figuur 5 zijn de resultaten van deze vraag weergegeven.



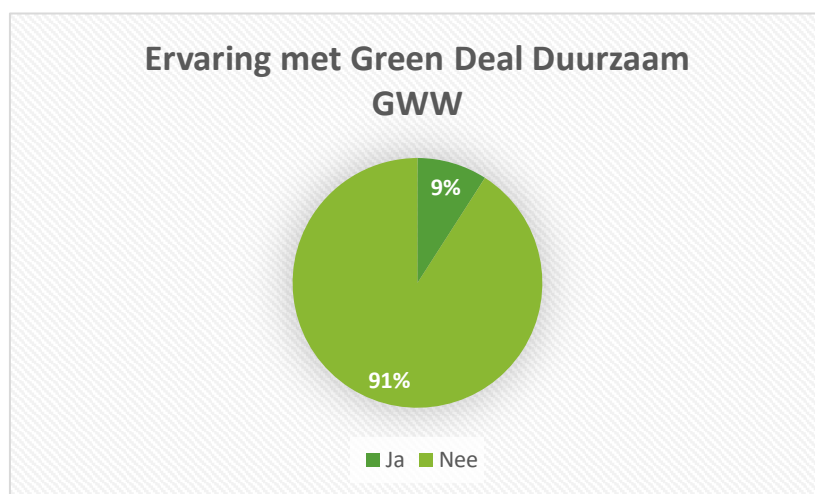
Figuur 3: Cirkeldiagram vraag 2

4.2.1.3 HAALBAARHEID

Figuur 4: Cirkeldiagram vraag 3

4.2.1.4 ERVARING MET GREEN DEAL DUURZAAM GWW

Bij de vierde vraag is er gevraagd naar de ervaring met betrekking tot Green Deal Duurzaam GWW namelijk: "Heeft u ervaring met het werken met oog op de Green Deal?". Bij deze vraag zijn de antwoorden van de respondenten onderverdeeld in 'ja' of 'nee'. In het figuur 7 staan de resultaten van deze vraag weergegeven.



Figuur 5: Cirkeldiagram vraag 4

4.2.1.5 HUIDIGE SITUATIE BETREFT GREEN DEAL DUURZAAM GWW

Figuur 6 Cirkeldiagram vraag 5

4.2.1.6 KETENPARTNERS

Deze vraag is gericht op de deelvragen die te maken hebben met de ketenpartners. De vraag is: “Wordt er gelet tijdens de inkoop bij ketenpartners of deze ingeschreven is of voldoet aan de Green Deal eisen?”. Bij deze vraag zijn de antwoorden onderverdeeld in ‘ja’, ‘een beetje’ en ‘nee’.

Bij een groot deel van de projecten worden er onderaannemers [REDACTED]. Bij de inkoop van de ketenpartners wordt op dit moment niet gelet of ze hebben getekend voor Green Deal Duurzaam GWW. De reden hier achter [REDACTED] de ketenpartners kiest op aanvraag van de opdrachtgever. Meestal worden deze gekozen op laagste prijs. Het [REDACTED] dus niet winstgevend om de ketenpartners uit te kiezen op Green Deal Duurzaam GWW wanneer dit niet door de opdrachtgever gevraagd wordt. Vijf van de geïnterviewde gaven aan dat ze niet letten op de Green Deal eisen als het gaat om de inkoop van ketenpartners en zes van de geïnterviewde zou hier soms op letten.

4.2.1.7 POTENTIE EN/OF VERBETERING BINNEN DE ORGANISATIE

In deze vraag werd aan de respondent gevraagd of ze verbetering en/of potentie zien binnen het bedrijf. Ook werd er doorgevraagd op hoe dit toegepast zou kunnen worden en op welke delen binnen de organisatie. De vraag luidt: “Waar ziet u verbetering en/of potentie om het bedrijf te kunnen verbeteren op het gebied van Green Deal?”. De antwoorden zijn verdeeld in de onderwerpen ‘het pand’, ‘werknemers’, ‘materieel’, ‘materiaal’ en ‘ketenpartners’. De meeste respondenten vonden dat de meeste verbetering bij de werknemers lag. Ook het kantoorpand werd vaak genoemd, deze zou niet duurzaam zijn.

Materiaal, materieel en ketenpartners zijn ook antwoorden die genoemd zijn door de respondenten. Op deze onderwerpen liggen nog veel kansen met potentie om het bedrijf te verbeteren op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW.

“Het kantoorpand lekt energie aan alle kanten”

4.2.1.8 BEREIDHEID WERKNEMERS

In de laatste vraag is de vraag gesteld aan de respondenten of ze zelf bereid waren meer tijd te investeren in dit onderwerp. De antwoorden van de vraag “Bent u bereid meer tijd te investeren [REDACTED] beter te laten presteren op de Green Deal?” zijn onderverdeeld in de onderwerpen ‘eigen initiatief’, ‘vanuit vraag organisatie’, ‘vanuit vraag opdrachtgever’ en ‘nee’. Alle geïnterviewde medewerkers gaven aan dat ze bereid waren meer tijd te investeren [REDACTED] beter te laten presteren op Green Deal. Echter gaf het merendeel van de respondenten aan dat ze dit pas zouden doen wanneer de opdrachtgever of de organisatie hiernaar zou vragen.

4.2.2 HUIDIGE SITUATIE EN TOEKOMSTIGE SITUATIE

Op dit moment is de organisatie bezig met de duurzaamheid en diens impact op het milieu wat betreft CO₂-uitstoot, maar op andere vlakken weer niet, zo blijkt uit de resultaten van de interviews, de ambities en de gepubliceerde CO₂-reductieplannen vanuit de organisatie. Zo [REDACTED] een duurzaam wagenpark met een lage CO₂-uitstoot. Werknemers hebben ook een instructie gekregen door middel van een simulatie om zuiniger te rijden. Zo werd er in 2020 [REDACTED] kilometer gereden in de zakelijke privé- auto's.

[REDACTED] Op de website van de organisatie zijn er een [REDACTED] hoofddoelstellingen gesteld per scope.

Beschrijving scope	Doelstelling

Tabel 3: Doelstellingen per scope

De organisatie heeft dus op dit moment al enige doelstellingen op het gebied van CO₂-uitstoot. Een aandachtspunt dat in veel interviews genoemd is echter wel dat het kantoor van de organisatie niet duurzaam of duurzaam genoeg is. Om in de toekomst te voldoen aan de doelstellingen zal het pand aangepakt moeten worden.

Uit de interviews is gebleken dat in de toekomstige situatie veel werknemers het voor zich zien [REDACTED] [REDACTED] gestelde doelstellingen zal halen en met de markt mee zal gaan. Echter, om de verandering binnen het bedrijf te maken moet er iemand aangewezen worden die hiervoor verantwoordelijk is. De organisatie zou op lange termijn hun duurzaamheidsdoelstellingen kunnen behalen door op korte termijn al drastische stappen te ondernemen. Een grote factor die mee speelt is de vraag van de opdrachtgever.

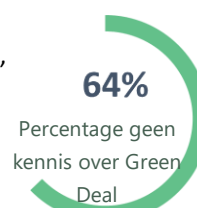
4.3 RESULTATEN VELDONDERZOEK OPDRACHTGEVER

In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld die zijn opgedaan bij de opdrachtgever. Zoals besproken in het theoretisch kader is de opdrachtgever in dit [REDACTED]. [REDACTED] Eerst worden de behoefte en ambities vanuit [REDACTED] beschreven. Deze worden onderbouwd door een interview met de schrijver [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] Omdat deze de meest voorkomende is binnen de projecten van de organisatie is er voor gekozen om binnen deze organisatie een expert op het gebied van Duurzaam GWW te interviewen. Hier van zijn de resultaten uitgewerkt volgens de aangegeven methode.

4.3.1 THEORETISCH ONDERZOEK

Commitment binnen het bedrijf

Uit de interviews is gebleken dat (bijna) niemand (zie hoofdstuk 4.1) de term 'Green Deal' kende. Wel was de term 'Duurzaamheid' bekend en wist men het doel hiervan en hoe het bedrijf er op dit moment in stond. Doordat niemand de term kent, kan de organisatie ook geen vooruitgang boeken op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW.



Figuur 7: Percentage huidige kennis

Tijd en geld organiseren

Uit de interviews is voortgekomen dat de organisatie bereid is om tijd en geld hier in te investeren wanneer de markt daar naar vraagt. Op dit moment is er al iemand binnen het bedrijf vrijgemaakt die hier in onderzoek doet voor het bedrijf en is er een clubje opgesteld die innovatieve ideeën bespreken. Echter, is uit de interviews gebleken dat dit clubje op dit moment niet meer actief is. Het is nodig om iemand binnen de organisatie verantwoordelijk te stellen voor de ontwikkelingen met betrekking tot Green Deal Duurzaam GWW. De organisatie gaat mee met de markt en mocht er het nodig zijn om hierin te investeren, [REDACTED]

Een verkenning organiseren

■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ is gebleken dat een pilot binnen de organisatie de beste manier is om te starten met de Aanpak Duurzaam GWW. Op dit ■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ tijdens de inschrijving een keer aanwezig geweest op een bijeenkomst van de Green Deal, verder heeft de organisatie nog geen bijeenkomsten of iets dergelijks bezocht. Een advies is om externe hulp in te schakelen tijdens zo'n dergelijke pilot, mocht er nog niet genoeg kennis zijn op dit gebied. Wordt er een externe partij ingeschakeld, is het belangrijk dat de organisatie zelf nog steeds kennis op blijft doen zodat het bedrijf het uiteindelijk zelf kan overnemen en de Aanpak Duurzaam GWW een eigen betekenis kan geven.

Kennis in de organisatie behouden

De organisatie organiseert eens in de tijd een bijeenkomst voor alle werknemers om belangrijke zaken te bespreken. Om de kennis van de Aanpak Duurzaam GWW te behouden is het volgens de handreiking een advies om dit blijven te bespreken tijdens deze bijeenkomsten.

4.3.2 INTERVIEW EXPERT

In dit interview is er met een beleidsadviseur gesproken [REDACTED] in de coördinatiegroep zit van [REDACTED] Duurzaam GWW. De volgende onderwerpen zijn besproken: achterliggende gedachten, innovatieve ideeën, branchevereniging, sessies met opdrachtgever.

Achterliggende gedachten Duurzaam GWW

De achterliggende gedachten voor het opstellen van [REDACTED] Duurzaam GWW is de samenwerking tussen de overheid en de GWW-bedrijven. Door deze samenwerking worden de partijen verbonden en kunnen deze eerder tot innovatieve oplossingen komen.

Innovatieve ideeën

Er zijn tijdens het gesprek een aantal innovatieve ideeën genoemd welke interessant kunnen zijn voor de organisatie, namelijk:

- Het leasen van materieel kan handig zijn voor een wat kleiner bedrijf. Door te leasen hoeft het bedrijf niet meteen het volledige bedrag aan nieuw materieel uit te geven.
- Door middel van cursussen binnen het bedrijf worden werknemers gestimuleerd om te denken aan de CO2-uitstoot. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe draaien. Een machinist kan deze cursus volgen en leert hierbij hoe hij efficiënt met zijn kraan kan draaien.
- Tegenwoordig kiezen veel meer gemeentes ervoor om met milieuzones te werken. Het is essentieel om als bouwbedrijf hier standaard een plan voor te hebben liggen zodat het bedrijf voorbereid is wanneer er een project in een milieuzone plaatsvindt.

Branchevereniging

[REDACTED] Duurzaam GWW adviseert om als bedrijf aan te sluiten bij een branchevereniging. Door aan te sluiten bij een vereniging, kunnen de partijen samenwerken aan innovatieve oplossingen.

Sessies met opdrachtgever

Door sessies in te plannen met de opdrachtgever kunnen ze samen met de opdrachtnemer vroegtijdig samenspannen voor duurzame en innovatieve oplossingen. Dit heeft als gevolg dat er meer communicatie en contactmomenten plaatsvinden tussen de verschillende partijen wat een positieve invloed heeft over samenwerkingen in de toekomst.

4.3.3 INTERVIEW EXPERT

In dit interview hebben we iemand gesproken die een traineeship volgt [REDACTED]. Op dit moment werkt de expert aan het thema Duurzaam GWW en onderzoekt hij hoe dit [REDACTED] verbeterd kan worden. De volgende onderwerpen zijn besproken: Ambities en behoeften, innovatieve ideeën en transitietheorie.

Behoeften en ambities

[REDACTED] is op dit moment druk bezig om met de markt mee te gaan. De beleidsstukken leven ontzettend, alleen waar het mis gaat is de kracht om in de praktijk er iets mee te doen. Op contract niveau vindt [REDACTED] het nog moeilijk omdat het moeilijk te vertalen is naar projectniveau. Wanneer de opdrachtgever uitvraag doet naar bepaalde stukken die te maken hebben met Duurzaam GWW, moet de opdrachtgever daar zelf ook verstand van hebben.

Uit de interviews [REDACTED] is gebleken [REDACTED] op sommige vlakken, zoals duurzaamheid, samenwerking mist. [REDACTED] is hiervan op de hoogte en hun doel is om de scope zo vroeg mogelijk te verduidelijken.

Innovatieve ideeën

- CO2-tool per project. Door middel van een CO2-tool per project, wordt de uitstoot inzichtelijk gemaakt. Zo kan er bestudeerd worden op waar kansen liggen. Dit zou je per project kunnen toepassen.
- Standaard ontwerpen. Het bedrijf zou standaard ontwerpen kunnen maken. Een voorbeeld van standaard ontwerpen is een groen dak of duurzaam beton. Deze kunnen bij elk project worden toegepast wanneer daar naar gevraagd wordt. Zo hoeft het ontwerp niet opnieuw ontworpen te worden wat ook tijd bespaart.

Transitietheorie

[REDACTED] gebruikt de transitietheorie van Jan Rotmans om aan te tonen waar het bedrijf zich bevindt. Zo kan er gezegd worden dat [REDACTED] op dit moment zich in de voorontwikkelingsfase bevindt. [REDACTED] bevindt zich, net [REDACTED], ook in de voorontwikkelingsfase.

In de voorontwikkelingsfase wordt het volgende uitgevoerd binnen [REDACTED]

- Ambtelijk opdrachtgeverschap
- Coördinator Duurzaam GWW
- Portefeuillehouder Duurzaam GWW
- Generiek ambitieweb vaststellen
- Start communicatie & promotie Duurzaam GWW
- Verkenning van het team



Figuur 8: Transitietheorie Jan Rotmans
(Squarewise, 2017)

4.4 RESULTATEN REFERENTIEONDERZOEK

In dit onderzoek is op basis van de verkregen informatie een vergelijkend onderzoek opgesteld met behulp van een multicriteria-analyse. De multicriteria-analyse is een overzichtelijke methode om deze verschillende GWW-bedrijven te vergelijken aan de hand van zelf gekozen criteria. In dit onderdeel worden deze verschillende criteria toegelicht en wat de uitkomst is van deze analyse. Het aantonen van de beoordelingen van de GWW-bedrijven op basis van deze criteria kan het gemiddeld marktniveau aantonen op basis van Green Deal Duurzaam GWW. Door naast deze GWW-bedrijven ook een beoordeling te koppelen aan de organisatie kan er het verschil in niveau op dit gebied aangetoond worden.

4.4.1 CRITERIA OPBOUW

De factoren zijn opgesteld op basis van de informatie die beschikbaar gesteld was door de gekozen GWW-bedrijven. Door deze informatie te analyseren en te bepalen welke informatie relevant is voor de Green Deal Duurzaam GWW kon de criteria worden vastgesteld en konden deze GWW-bedrijven op deze manier met elkaar vergeleken worden.

De factoren waarop de bedrijven met elkaar vergeleken zijn, zijn als volgt:

- Analyse eigen CO2-emissie
- Overzichtelijke doelstellingen
- Betrokkenheid medewerkers
- Samenwerking met opdrachtgever
- Innovatieve maatregelen

Er is een uitleg toegevoegd in bijlage IV per criterium. Door af te wegen op deze criterium en deze beoordelingen met behulp van de weging per criterium bij elkaar op te tellen, kon er een totaalscore worden gekoppeld aan elk GWW-bedrijf. Op deze manier is er een referentiepunt gecreëerd als gemiddeld marktniveau op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW.

4.4.2 RESULTAAT MULTICRITERIA-ANALYSE

In tabel 4 is de beoordeling gezien per GWW-bedrijf die voortgekomen is uit de multicriteria-analyse. Deze beoordeling zijn bepaald aan de hand van de verschillende criteria en bijhorende wegen. Zie bijlage IV voor de volledige multicriteria-analyse.

GWW-bedrijf	Score (van hoog naar laag)

Tabel 4: Beoordeling GWW-bedrijven vanuit MCA

Het gemiddeld marktniveau is op basis van deze scores te bepalen door een gemiddelde te berekenen van de scores van de gekozen GWW-bedrijven, exclusief van de organisatie zelf. Door dit te berekenen resulteert dit in een score van het gemiddelde marktniveau op circa 73 punten. Op basis van deze score verhoudt de organisatie zich op 37% van het huidige marktniveau.

4.5 RESULTATEN ONDERZOEK TOETSINGS- EN BORGINGSINSTRUMENTEN

In dit onderzoek is aan de hand van de informatie uit het theoretisch kader een vergelijkend onderzoek opgesteld met behulp van een multicriteria-analyse. Ook in dit onderdeel worden de verschillende gekozen criteria onderbouwd en wordt de uitkomst van de analyse toegelicht. Vervolgens is er een volgorde gegeven aan de toetsings- en borgingsinstrumenten aan de hand van de beoordeling uit de multicriteria-analyse. Wat hieruit volgt is in hoeverre deze instrumenten, welke aangeboden worden vanuit de Green Deal Duurzaam GWW, kunnen worden toegepast binnen de organisatie

4.5.1 CRITERIA OPBOUW

De factoren waarop de toetsings- en borgingsinstrumenten zijn beoordeeld zijn bepaald aan de hand de onderwerpen waarop deze met elkaar te vergelijken zijn. Door af te wegen aan de hand van deze verschillende criteria kon er met behulp van de multicriteria-analyse een score gekoppeld worden aan elk meetinstrument. Deze score toont aan welke van de instrumenten het meest belangrijk zijn voor de organisatie om toe te passen binnen de bedrijfsprocessen.

De factoren waar op de instrumenten op beoordeeld zijn, zijn als volgt:

- Tijd
- Kosten
- Impact op bedrijfsvoering
- Impact op keten
- Aantoonbaarheid duurzaamheid
- Inzichtelijk maken van de visie

Er is een uitleg toegevoegd in bijlage VI per criterium. Door af te wegen op deze criterium en deze beoordelingen met behulp van de weging per criterium bij elkaar op te tellen, kon er een totaalscore worden gekoppeld aan elk meetinstrument.

4.5.2 RESULTAAT MULTICRITERIA-ANALYSE

In tabel 5 is de beoordeling te zien die uit de multicriteria-analyse is voortgekomen Zie bijlage VI voor de volledige multicriteria-analyse.

Meetinstrument	Score (van hoog naar laag)
CO2-prestatieladder	37
DuboCalc	35
Ambitiweb	20
Omgevingswijzer	16

Tabel 5: Beoordeling toetsings- en borgingsinstrumenten vanuit MCA

4.6 RESULTATEN OBSERVATIEONDERZOEK

Tijdens het proces van onderzoeken binnen de organisatie hebben er verschillende belevenissen en waarnemingen plaatsgevonden. Er is getoetst op hoe de werknemers functioneren ten opzichte van elkaar en hoe ze zich verhouden naar de Green Deal Duurzaam GWW en ook naar dit onderzoek over dit onderwerp. Het observatieonderzoek zorgt ervoor dat de fouten in gedrag en houding in het algemeen en naar collega's in kaart worden gebracht in het kader van dit onderwerp. Het in kaart brengen hiervan zorgt ervoor dat werknemers naar aanleiding van dit onderzoek en de bijhorende implementatie, kunnen inzien waar ze zelf op kunnen verbeteren en hoe ze elkaar hierop aan kunnen sturen. Verbeterd gedrag en houding naar elkaar en het bedrijf zorgt voor een optimale omgang tussen de werknemers en de bijhorende bedrijfsprocessen.

Deze observaties zijn ook een onderdeel bij het beslissen over de aanbevelingen die gedaan worden voor het bedrijf en hoe deze ook geïmplementeerd dienen te worden. De volgende waarnemingen hebben plaatsgevonden en zijn verwerkt in het bepalen van de aanbevelingen voor de organisatie.

Weinig interesse naar tussentijdse resultaten

Tijdens het onderzoeksproces hebben verschillende interacties plaatsgevonden met een deel van de werknemers van het bedrijf, welke vooral bestonden uit de interviews van het empirische onderzoek die werden afgenomen. Hiernaast is er een presentatie gegeven voor de tussentijdse resultaten aan een aantal van de betrokkenen.

Echter is er in de tussentijd, en dan vooral in het eerste gedeelte van de onderzoeksperiode, weinig betrokkenheid geweest vanuit het bedrijf naar het onderzoek en wat de huidige status destijds hiervan was. Er werd tijdens de interviews, door degene die tijdens hun eigen werkproces ook te maken had met zaken omtrent de duurzaamheid binnen het bedrijf, aangegeven dat ze wel benieuwd waren naar de tussentijdse resultaten. Dit bleek dus wel positief te zijn. Alleen werd er vanuit onze kant verwacht dat er meer interesse zou zijn vanuit de directie van het bedrijf naar de voortgang van het onderzoek.

Gebrek aan intrinsieke motivatie

Uit zowel de resultaten uit de interviews als de aangegeven minimale interesse naar de resultaten vanuit de betrokken binnen de organisatie, is gebleken dat er bij een relatief groot deel van de werknemers er een gebrek is aan intrinsieke motivatie. De intrinsieke motivatie geeft aan of een werknemer uit zichzelf ook aandacht zou willen besteden aan het onderwerp en hier voor zichzelf en voor de organisatie hier vooruitgang in zou willen boeken.

Tijdens de interviews (zie interviewresultaten [REDACTED]) is gebleken dat dat een overgroot deel van de werknemers graag wil zien dat de eerste aanpassing wordt gedaan bij de opdrachtgever. Uit dit gegeven is te herleiden dat ze zelf dus geen actieve motivatie hebben bij het verbeteren van de organisatie op dit vlak en dit alleen doen als het verplicht wordt vanuit de opdrachtgever en diens aanbestedingen. Wat hieruit blijkt is dus dat er een gebrek is aan intrinsieke motivatie vanuit de werknemers, wat te herleiden valt naar een gebrek aan kennis over het onderwerp of dat ze alleen op financieel oppervlak hiernaar kijken waardoor er ook minder aandacht aan dit onderwerp wordt besteed.

5 ANALYSE

5.1 INLEIDING

In de analyse wordt toegelicht hoe de resultaten zijn geïnterpreteerd en welke resultaten relevant zijn voor de vertaalslag naar de aanbevelingen. Er wordt per soort onderzoek verder toegelicht welke resultaten hieruit voort zijn gekomen, in hoeverre deze invloed hebben op het verdere onderzoek en hoe deze gekoppeld zijn met het opzetten van de aanbevelingen.

Het doel van de analyse is het aangeven hoe de resultaten toegepast worden binnen dit onderzoek. Er wordt per onderzoek aangeduid wat de voornaamste resultaten waren en wat hieruit geconcludeerd kan worden. De resultaten worden in dit hoofdstuk zo beschreven dat ze toepasbaar zijn om in het volgende hoofdstuk gekoppeld te worden aan de aanbevelingen.

5.2 VELDONDERZOEK

De voornaamste resultaten uit het veldonderzoek, welke is uitgevoerd [REDACTED], zijn in dit onderdeel opgesomd. Deze resultaten zijn voortgekomen uit verschillende interviews binnen de organisatie en hieruit zijn drie pijlers geresulteerd.

5.2.1 GEEN HUIDIGE KENNIS OVER GREEN DEAL DUURZAAM GWW

Uit de interviews is, zoals in de resultaten staat beschreven, praktisch geen huidige kennis heeft over de Green Deal Duurzaam GWW. Dit toont aan dat de medewerkers binnen de organisatie slecht geïnformeerd zijn over het onderwerp en dat hier dus vanuit de directie onjuist is gehandeld. Om de doelstellingen binnen de Green Deal Duurzaam GWW als organisatie te kunnen behalen, hoort het hele bedrijf hieraan mee te werken om ervoor te zorgen dat de gehele organisatie hieraan meedenkt en meewerkt. Een van de pijlers binnen de Green Deal Duurzaam GWW is om van reactief handelen naar proactief handelen te gaan, wat aangeeft dat kennis over het onderwerp een belangrijke rol speelt in deze verschuiving binnen de organisatie. Het opdoen van kennis heeft positieve gevolgen voor de bedrijfsprocessen en zorgt dat de werknemers meer proactief zullen handelen in het kader van Duurzaam GWW.

5.2.2 GEEN ERVARING WERKEN MET DUURZAAM GWW

Naast het feit dat er binnen de organisatie geen kennis is over de Green Deal Duurzaam GWW, is uit de interviews gebleken dat de werknemers ook geen ervaring hebben met het werken hiermee. De organisatie heeft zich in 2017 ingeschreven voor dit akkoord, maar heeft hier in de jaren die hierop volgde vrijwel niks mee gedaan en heeft geen plan opgesteld hoe ze als organisatie deze duurzaamheidsdoelstellingen zouden moeten behalen. Dit heeft als gevolg dat werknemers binnen de organisatie nog geen ervaring hebben gekregen met het werken met de Green Deal Duurzaam GWW. Wanneer de werknemers meer ervaring opdoen met het werken in het kader van Duurzaam GWW, zullen de processen tijdens het werken hiermee efficiënter verlopen.

5.2.3 WERKNEMERS HEBBEN STIMULATIE NODIG OM TE GAAN WERKEN MET GREEN DEAL DUURZAAM GWW

Ten slotte is uit de interviews voortgekomen is dat de werknemers wel bereid zijn om meer tijd te investeren in het kader van Green Deal Duurzaam GWW, om er hierdoor voor te zorgen dat de organisatie beter presteert op dit gebied. Echter, zou het merendeel dit niet vanuit eigen initiatief doen, maar alleen wanneer dit gevraagd wordt vanuit de organisatie of de opdrachtgever. Dit toont aan dat er op dit moment een gebrek is aan intrinsieke en extrinsieke motivatie binnen de organisatie. De werknemers zijn bereid om hier tijd en energie in te steken, maar de organisatie dient het voortouw te nemen in het werken met de Green Deal Duurzaam GWW.

5.3 VELDONDERZOEK OPDRACHTGEVER

Van het veldonderzoek, welke is uitgevoerd bij de opdrachtgever, zijn de voornaamste resultaten in dit onderdeel opgesomd. Hieruit zijn de behoeften en ambities van de opdrachtgever nader bepaald en zijn er hiernaast een aantal onderwerpen uit voortgekomen die van invloed zijn op verbeteren van de organisatie op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW vanuit het perspectief van de opdrachtgever.

5.3.1 BEHOEFTE EN AMBITIES

De behoeften en ambities zijn in het theoretisch kader al vastgelegd. [REDACTED]

[REDACTED] Ook in het veldonderzoek is er verwezen naar deze aanpak. De viertal stappen voor de opdrachtnemer (hoofdstuk 3.2 'Wat houdt de Green Deal Duurzaam GWW in?', p. 35) worden verder toegelicht bij het opstellen van de aanbevelingen.

5.3.2 BRANCHEVERENIGING

Uit de resultaten van het interview met de opdrachtgever is voortgekomen dat een manier van samenwerken binnen de GWW-sector met oog op Green Deal Duurzaam GWW is om als organisatie aan te sluiten bij een branchevereniging. Wanneer een organisatie deel uitmaakt van een branchevereniging kunnen ze zowel hulp aanbieden als aangeboden krijgen vanuit andere leden van deze verenigingen wat helpt bij algemene verduurzaming binnen de GWW-sector. Het aansluiten bij één van deze verenigingen zal zorgen dat de organisatie meer contact krijgt met verschillende betrokken partijen en hierdoor innovatieve en effectieve oplossingen kan verwerken binnen hun eigen processen.

5.3.3 INNOVATIEVE IDEEËN

Uit de interviews zijn ook enkele innovatieve ideeën gekomen die de opdrachtgever heeft voor [REDACTED] in de zin van efficiënte oplossingen in het kader van het reduceren van de CO₂-emissie. De ideeën die hieruit sprongen waren het leasen van materieel, cursussen van minder uitstoot, inspelen op milieuzones, CO₂-tool op projectniveau en standaard duurzame ontwerpen. Dit zijn oplossingen die door sommige organisaties al toegepast worden, maar de opdrachtgever wel ziet als innovatieve oplossingen als antwoord op de probleemstelling van de huidige CO₂-emissie.

5.3.4 SESSIES MET OPDRACHTGEVER

Ten slotte is uit het interview met de opdrachtgever voortgekomen dat ze zich ook nog aan het ontwikkelen zijn als organisatie op het gebied van Duurzaam GWW. Als gevolg hiervan is dat ze dus in korte tijd veel stappen kunnen zetten en dit graag willen communiceren met de betrokken partijen. Een oplossing hiervoor is om sessies te houden in het kader van Duurzaam GWW met de betrokken opdrachtgever van de huidige stand van zaken in kaart te brengen en duidelijk te maken hoe organisaties hierop kunnen anticiperen.

5.4 REFERENTIEONDERZOEK

5.4.1 VERHOUDING ORGANISATIE TEN OPZICHTE VAN GEMIDDELD MARKTNIVEAU

Zoals vermeld in de resultaten van het referentieonderzoek verhoudt [REDACTED] zich op 37% ten opzichte van het bepaalde gemiddelde marktniveau. Er dient vermeld te worden dat dit gemiddelde marktniveau gebaseerd is op de gekozen GWW-bedrijven van ongeveer dezelfde grootte als de organisatie gekoppeld met de gekozen criteria. Deze verschillende factoren laten dus zien dat deze beoordeling en verhouding is opgezet op basis van specifieke informatie en partijen wat van invloed is op het resultaat van de multicriteria-analyse.

De verhouding laat zien dat de organisatie zich dus in een significant verschil in niveau bevindt ten opzichte van concurrenten binnen de GWW-aanbestedingsmarkt. Dit toont aan dat de organisatie dus flinke stappen dient te zetten om gelijk te komen met dit gemiddeld marktniveau op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW. Wanneer de organisatie zich rond deze koers bevindt kan het zich weer vergelijken met deze GWW-bedrijven en dezelfde beoordelingen behalen op de BKPV-criteria binnen de hieraan gekoppelde aanbestedingen.

5.4.2 INNOVATIEVE MAATREGELEN UIT DE PRAKTIJK

Uit het referentieonderzoek zijn verschillende speerpunten te herleiden die opvallen bij het toepassen van duurzaamheid bij de onderzochte organisaties. Zo is te zien dat al deze bedrijven op hun eigen manier omgaan met duurzaamheid binnen hun bedrijf en dit ook op verschillende manier wordt toegepast binnen hun projecten.

Er zijn enkele onderdelen die een goede positieve invloed hebben op de CO2-emissie van de organisaties en ook goed toepasbaar zijn [REDACTED]. Deze zijn als volgt:

- **Scope 3- en ketenanalyse**

Uit [REDACTED] is dat ze nog praktisch niets doen met hun CO2-emissie in [REDACTED] van de CO2-prestatieladder. Dit kan wel van relatief grote invloed zijn op de totale CO2-reductie binnen een organisatie en dus is het van belang dat hier binnen [REDACTED] ook iets mee gedaan wordt. Aan de hand van de analyses van de verschillende emissiestromen binnen deze scope kan er een 'ranking' gegeven worden aan de emissies waar de meeste invloed op uitgeoefend kan worden. Hierna kan er door het maken van ketenanalyses binnen deze top emissiestromen ertoe geleid worden dat de CO2-emissie geoptimaliseerd wordt en het bewustzijn van het reduceren hiervan zowel bij de werknemers als bij de ketenpartners ook verhoogd wordt.

- **Reflectie op CO2-emissie**

Wat ook opviel is dat een van de organisaties een zogenaamde 'milieumanagementreview' maakte elk jaar. Dit hield in dat ze reflecteerde op de opgestelde [REDACTED] en bekeken hoe deze zich verhouden ten opzichte van de eerder opgestelde jaardoelstellingen van het bedrijf. Door een zodanige reflectie op te stellen kan er in

kaart wordt gebracht waar de raakvlakken hiertussen lagen en waar deze doelstellingen niet behaald zijn, dit in de volgende jaren voorkomen kan worden.

- **Milieubeleid**

Wat door een van de bedrijven ook is toegepast is een milieubeleid. Dit houdt in dat er een beleid binnen de organisatie is toegepast welke wilt bereiken dat de werknemers om een bepaalde periode op de hoogte worden gebracht van de huidige ontwikkelingen van het bedrijf op het gebied van duurzaamheid en op welke manier ze hier zelf invulling aan kunnen geven. Dit concept is mogelijk een goede toepassing binnen [REDACTED] om de kennis bij de werknemers te behouden en ervoor te zorgen dat ze zich ook blijven bezig houden met het onderwerp.

Deze maatregelen die genomen zijn door organisaties uit dezelfde sector zijn goede richtlijnen hoe duurzaamheid gemeten en gewaarborgd kan worden. Er dient wel vermeld te worden dat dit initiatieven zijn vanuit andere bedrijven, wat slechts een indicatie geeft van hoe ze hiermee omgaan. Dat deze maatregelen hier vermeld worden, betekent niet direct dat deze ook in de aanbevelingen gebruikt zullen worden in dit plan [REDACTED]. Het referentieonderzoek dient enkel als het opzetten van een referentiepunt om een richting te kunnen geven op welk niveau [REDACTED] zich op dit moment bevindt op het gebied van duurzaamheid en naar welk niveau ze als bedrijf uiteindelijk dienen te gaan om te kunnen concurreren met de rest van de markt.

5.5 ONDERZOEK TOETSINGS- EN BORGINGSINSTRUMENTEN

In dit onderzoek is er door de multicriteria-analyse een volgorde gekoppeld aan de toetsings- en borgingsinstrumenten. Deze volgorde is bepaald om aan de organisatie te adviseren in welke volgorde deze instrumenten dienen te worden toegepast. Het is niet praktisch om als aanbeveling gelijk alle vier de instrumenten aan te bevelen, dus kunnen deze met behulp van deze volgorde geleidelijk geïmplementeerd worden.

5.5.1 CO2-PRESTATIELADDER

Zoals in tabel 3 is weergegeven, komt de CO2-prestatieladder uit de multicriteria-analyse met de hoogste beoordeling. Dit houdt in dat dit meetinstrument het meest significant is voor de organisatie om toe te passen binnen hun bedrijfsprocessen. Uit eerder onderzoek binnen de organisatie is wel al gebleken dat ze dit instrument reeds hebben toegepast en hier [REDACTED] op hebben behaald. Dit is het hoogste niveau binnen deze ladder en dit betekent dat hier weinig mogelijkheden tot verbetering in liggen. Dit meetinstrument heeft dus wel de hoogste beoordeling gehaald ten opzichte van de andere instrumenten, maar omdat deze al wordt toegepast binnen de organisatie, dient hier niet nog extra aandacht aan besteed te worden. Het is gebleken dat dit instrument alleen op bedrijfsniveau wordt toegepast, dus dient dit nog verder uitgewerkt te worden op projectniveau indien de organisatie dit instrument correct wilt toepassen.

De CO₂-Prestatieladder van Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO) is een duurzaamheidsinstrument met als doel de CO₂-reductie in bedrijven te verhogen. Het gaat daarbij om reductie binnen de bedrijfsvoering en in de keten. Dit kunnen bedrijven bereiken door nieuwe vormen van samenwerking en innovatie in de gehele keten. Het gaat bij de CO₂-Prestatieladder om energiebesparing, CO₂-reductie in de keten, en het gebruik van duurzame energie.

5.5.2 DUBOCALC

In tabel 3 is ook te zien dat DuboCalc van de toetsings- en borgingsinstrumenten in de multicriteria-analyse op de tweede plaats is gekomen, vlak achter de CO₂-prestatieladder. Deze twee instrumenten hebben beide een significant hogere beoordeling verkregen dan de overige twee, dit betekent dat het van groter belang is dat de organisatie deze instrumenten toepast binnen hun bedrijfsprocessen en dat deze hier ook de meeste invloed op zullen hebben.

Het uiteindelijke doel van DuboCalc is om significante milieuwinst te bereiken in ontwerpen, uitvoeringen en inschrijvingen van GWW werken. DuboCalc is daarmee vooral interessant voor inschrijvingen op basis van BKPV-criteria. Opdrachtgevers kunnen op deze manier inschrijvingen snel en uniform beoordelen op milieukosten. Potentiële opdrachtnemers en derden kunnen de milieukosten van verschillende ontwerp- en uitvoeringsvarianten vergelijken en hun inschrijving mogelijk verbeteren. DuboCalc is in principe geschikt voor allerlei soorten GWW-projecten. De meeste ervaringen zijn opgedaan bij Rijkswaterstaat, maar ook andere overheden passen DuboCalc toe bij hun projecten.

5.5.3 AMBITIEWEB

Het ambitieweb is in de multicriteria-analyse op de derde plaats gekomen. Dit betekent dat het van minder groot belang is dan de eerste twee meetinstrumenten, maar dit betekent niet dat de organisatie dit niet hoeft toe te passen. Het doel van het ambitieweb is om op een overzichtelijke wijze de visie en ambities van een organisatie vast te kunnen stellen en dit te kunnen vertalen naar een uitvoerbaar plan.

5.5.4 OMGEVINGSWIJZER

Ten slotte is de omgevingswijzer op de laatste plaats gekomen in de analyse. Ook bij dit meetinstrument is het zo dat ook deze een actieve bijdrage levert aan het meetbaar maken van bepaalde aspecten binnen GWW-projecten, waarbij hier de focus ligt op de omgeving en stakeholders. Dat dit instrument dus op de laatste plaats is gekomen, betekent niet dat dit geen hulp zal bieden aan het bedrijf om duurzaamheid meetbaar en aantoonbaar te maken, maar dit betekent alleen dat de organisatie dit meetinstrument op een meer geleidelijke wijze kan toepassen dan de eerste twee meetinstrumenten.

5.6 OBSERVATIEONDERZOEK

Uit het observatieonderzoek zijn een aantal objectieve resultaten gekomen die zijn gebleken uit de interacties en contactmomenten met betrokken binnen de organisatie tijdens de periode van onderzoeken. Deze resultaten geven weer wat de organisatie heeft laten zien tijdens het uitwerken van dit onderzoek en wat hun betrokkenheid was hierbij.

5.6.1 GEBREK AAN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Wat is gebleken, zowel uit dit observatieonderzoek als het veldonderzoek wat heeft plaatsgevonden ■■■■■ is dat het merendeel van de werknemers een gebrek hebben aan intrinsieke motivatie in het werken met Green Deal Duurzaam GWW. Het feit dat er weinig interesse was naar tussentijdse resultaten van dit onderzoek en uit de interacties met verschillende werknemers, heeft laten zien dat de werknemers niet actief bezig zijn met het werken in het kader van Green Deal Duurzaam GWW en ook geen initiatief willen nemen in het werken hiermee en hierdoor ook het verbeteren van de organisatie. Dit is gevolg van gebrek aan kennis over het onderwerp en dat de directie de werknemers niet stimuleert om zich hier actief mee bezig te houden.

GENEREREN EVALUEREN IMPLEMENTEREN

6 GENEREREN EN EVALUEREN VAN DE AANBEVELINGEN

6.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen toegelicht. Als eerst worden alle aanbevelingen opgesomd. Deze aanbevelingen zijn nog niet meteen toepasbaar voor de organisatie, maar kunnen wel als algemene aanbevelingen beschouwd worden. Hierna wordt uitgezocht welke aanbevelingen toepasbaar zijn voor de organisatie en welke aanbevelingen binnen de organisatie geïmplementeerd kunnen worden. Bij elke aanbeveling wordt toegelicht waarom deze wel of niet implementeerbaar is of niet.

Deze aanbevelingen zijn bedoeld voor de doelstellingen van 2022, 2023 en 2025. Door toepassen van deze aanbevelingen wordt er automatisch gewerkt aan de doelstellingen van 2030 en die van 2050. Zo wordt er niet specifiek een aanbeveling opgesteld voor lang termijn, maar wordt er door middel van deze aanbevelingen wel een start gemaakt aan de doelstellingen die op lang termijn gesteld zijn.

Bij het opstellen van de aanbevelingen is het van belang dat deze gebaseerd zijn op bepaalde informatie en ook aan vooraf gestelde eisen voldoen. Door de aanbevelingen te laten voldoen aan deze eisen wordt er eenheid gecreëerd aan de manier waarop de eisen zijn opgesteld en hoe deze geïmplementeerd worden in het verdere vervolg van het onderzoek.

De aanbevelingen dienen aan de volgende eisen te voldoen. De aanbevelingen:

- Zijn opgesteld op basis van de analyse van de gegevens en resultaten van de verschillende soorten onderzoeken;
- Dragen bij aan een oplossing van de probleemstelling binnen dit onderzoek;
- Zijn helder geformuleerd;
- Maken duidelijk welke actie er uitgevoerd dient te worden;
- Zijn uitvoerbaar.

Wanneer de aanbevelingen aan deze eisen voldoen, zijn deze op dusdanig concrete wijze opgesteld dat ze duidelijk zijn voor de betrokkenen binnen de organisatie en implementeerbaar zijn in het verdere onderdeel van het onderzoek.

Uit de probleemstelling is geconcludeerd dat de probleemstelling uit drie verschillende thema's bestaat waar de resultaten aan gekoppeld kunnen worden. De probleemstelling luidt: "[REDACTED] heeft zich in 2017 ingeschreven op de Green Deal Duurzaam GWW, maar heeft er **tot op heden nog niet actief aan deelgenomen**. Het gevolg is dat de organisatie in de huidige situatie hier nog **niet voldoende kennis en inzicht in heeft** en dit dient te verkrijgen om te kunnen voldoen aan de **toekomstige klimaatdoelstellingen vanuit de opdrachtgever**". In deze probleemstelling zijn de drie verschillende thema's dikgedrukt aangegeven. De drie thema's zijn:

- Weinig tot geen intrinsieke en extrinsieke motivatie
- Onvoldoende kennis en inzicht in Green Deal Duurzaam GWW
- Voldoen aan toekomstige klimaatdoelstellingen vanuit de opdrachtgever

In het volgende onderdeel worden de aanbevelingen aan de hand van deze thema's gegenereerd.

6.2 GENEREREN VAN AANBEVELINGEN

6.2.1 WEINIG TOT GEEN INTRINSIEKE EN EXTRINSIEKE MOTIVATIE

De aanbeveling zal resulteren tot het creëren en verbeteren van de intrinsieke motivatie van de medewerkers binnen de organisatie. Na het veldonderzoek binnen het bedrijf is geconcludeerd dat de huidige intrinsieke motivatie van de huidige medewerkers gemiddeld te laag ligt waardoor ze zich niet actief bezighouden met het verbeteren van het bedrijf op het gebied van Duurzaam GWW. Het is dus van belang om de huidige intrinsieke motivatie te verbeteren bij de medewerkers en om er ook voor te zorgen dat deze motivatie in de toekomst ook bij nieuwe medewerkers binnen het bedrijf ook gecreëerd wordt.

Wat de organisatie dus dient te doen voor dit probleem, is het krijgen van meer commitment van betrokken medewerkers binnen de organisatie. Het creëren van deze commitment zal ervoor zorgen dat meer medewerkers zich actief bezighouden met het onderwerp en de processen die de organisatie hiervoor uitvoert. Doordat meer medewerkers actief meewerken aan het onderwerp kunnen er meer feedback gecreëerd worden vanuit de organisatie waardoor er meer verschillende oplossingen opgesteld kunnen worden voor de probleemstelling. Ten slotte is een positief gevolg hiervan dat het algemene beeld van de organisatie binnen de markt ook verbeterd zal worden omdat zowel opdrachtgevers als andere aannemers zullen zien dat de organisatie zich actief bezighoudt met hun eigen processen omtrent Duurzaam GWW.

Het geven van cursussen kan een mogelijke stap zijn voor het verbeteren van deze intrinsieke motivatie. Het aanbieden van deze cursussen aan relevante medewerkers laat zien dat het bedrijf graag tijd en geld investeert in hun medewerkers wat hun ook weer aan algeheel positiever beeld geeft over de organisatie.

De aanbeveling die hieruit opgesteld wordt is:

- **Creëren en verbeteren intrinsieke motivatie**

6.2.2 ONVOLDOENDE KENNIS EN INZICHT IN GREEN DEAL DUURZAAM GWW

Het volgende probleem is dat er te weinig kennis en inzicht in Green Deal Duurzaam GWW is binnen de organisatie. Om dit op te lossen is het mogelijk om iemand verantwoordelijk te stellen binnen de organisatie wie dit onderwerp gaat oppakken. Deze persoon kan de duurzaamheid coördinator genoemd worden. De volgende taken kan de duurzaamheid coördinator uitvoeren:

Pilots organiseren en initiëren

Er wordt met de desbetreffende betrokken partij een moment ingepland wordt om te analyseren waar de kansen liggen op het gebied van Duurzaam GWW in dat project.

Opstellen van een duurzaamheidsbeleid

Een taak van de duurzaamheid coördinator zal ook zijn om een duurzaamheidsbeleid op te stellen en toe te passen binnen de organisatie. Dit beleid houdt in dat medewerkers om de zoveel tijd worden toegelicht over de huidige ontwikkelingen binnen het bedrijf op het gebied van Duurzaam GWW en wat hun mening hierover is. Op deze manier worden medewerkers meer betrokken binnen de processen van de organisatie op het gebied van duurzaamheid.

Resultaten van projecten evalueren

Ten slotte zal de duurzaamheid coördinator ook de resultaten evalueren van projecten waar dit van belang is. Er wordt voor elk project vooraf al een berekening gemaakt van hoeveel CO₂-emissie er wordt geproduceerd per onderdeel, maar de duurzaamheid coördinator dient na het afronden van het project te evalueren op basis van alle gedraaide uren van personeel en materieel of deze cijfers ook overeenkomen met de eerdere berekening. Er kan door deze vergelijking geanalyseerd worden bij welke onderdelen verschillen lagen en hoe deze verschillen tijdens de berekening van de CO₂-emissie tijdens het volgende project verminderd kan worden. Op deze manier kan de organisatie aantonen dat ze zich actief bezig houden met het reduceren van hun CO₂-emissie en het onderbouwen van hun CO₂-reducerende maatregelen.

Deze persoon zal als duurzaamheid coördinator functioneren om op deze manier de doelstellingen voor het halen en de toekomstige doelstellingen verzekeren en onderhouden. De persoon in deze functie zal waar nodig aansturing geven aan betrokken medewerkers en zal ervoor zorgen dat de visie van de organisatie nagestreefd wordt.

De aanbeveling die hieruit opgesteld wordt is:

- **Iemand verantwoordelijk stellen voor Green Deal Duurzaam GWW**

Een andere manier door inzicht en kennis op te doen binnen Green Deal Duurzaam GWW is het samenwerken met betrokken partijen in de GWW-sector. Deze partijen zijn zowel opdrachtgevers als andere aannemers en dit samenwerken zal dienen om eigen initiatieven en ideeën op het gebied van CO2-emissie te kunnen delen om het algeheel betere omgang met Duurzaam GWW van de projecten binnen de markt te kunnen garanderen. Hiernaast zullen de betrokken organisaties verschillende CO2-reducerende maatregelen van elkaar kunnen gebruiken in diens eigen projecten wat ervoor zorgt dat de GWW-sector gemiddeld in een kortere tijd de doelstellingen op het gebied van Duurzaam GWW zal kunnen behalen.

Wat een belangrijk onderdeel is, is om ook actief contact te onderhouden met de desbetreffende opdrachtgever. Uit het onderzoek is gebleken dat ook hun ambities van [REDACTED] op het gebied van duurzaamheid nog niet altijd zijn omgezet in concrete plannen. Het actieve contact met deze opdrachtgever waarbij ze op de hoogte gebracht worden over de huidige ontwikkelingen van de organisatie op het gebied van duurzaamheid, zal ervoor zorgen dat ze ook zien hoe actief de organisatie bezig is met dit onderwerp en kan deze initiatieven eventueel ook toepassen binnen hun eigen organisatie. Dit zal bij hun ook een beter beeld creëren over [REDACTED] wat hierdoor positieve gevolgen heeft voor de organisatie voor de toekomstige aanbestedingsmarkt.

Wat al een goede stap is in het creëren van dit samenwerken is het aansluiten bij een branchevereniging. Brancheverenigingen onderhouden het contact binnen de aangesloten organisaties en bieden de verschillende initiatieven aan op het gebied van CO2-reductie die op dit moment gebruikt worden door deze organisaties. Enkele voorbeelden van dergelijke brancheverenigingen zijn Bouwend Nederland en Vereniging van Waterbouwers. Er dient nader onderzocht te worden of bij welke vereniging [REDACTED] zich mogelijk kan aansluiten en wat hiervoor dient te gebeuren op het gebied van plannen of budget.

De aanbeveling die hieruit opgesteld wordt is:

- **Samenwerken met betrokken partijen**

6.2.3 VOLDOEN AAN TOEKOMSTIGE KLIMAATDOELSTELLINGEN VANUIT DE OPDRACHTGEVER

█ heeft een viertal instrumenten beschikbaar gesteld die de GWW-bedrijven kunnen toepassen zodat ze Duurzaam GWW meetbaar kunnen maken in de organisatie █ heeft aangetoond dat het aanbevolen is de gegeven toetsings- en borgingsinstrumenten toe te passen binnen de projecten om de duurzaamheid binnen deze projecten meetbaar te maken. Uit onderzoek is gebleken dat █ in de huidige situatie alleen actief gebruikmaakt van de CO2-prestatieladder. Het gaat hierbij om het gebruik van de volgende vier meetinstrumenten: ambitieweb, omgevingswijzer, DuboCalc en de CO2-prestatieladder. Het gebruik van al deze instrumenten tijdens het uitvoeren van de projecten zal laten zien dat de organisatie zich aantoonbaar bezighoudt met verbeteren van de eigen processen op het gebied van Duurzaam GWW.

Naast de met Green Deal gekoppelde meetinstrumenten dient er een CO2-tool toegepast te worden die gedetailleerd en nauwkeurig kan bepalen hoeveel CO2-emissie er plaats heeft gevonden per project. Het gebruik van een CO2-tool kan ervoor zorgen dat de organisatie dit op een betere manier kan berekenen en makkelijker veelvoudig kan toepassen en hiermee kan de organisatie ook zich beter verantwoorden naar de opdrachtgever met betrekking tot de uitvoering van een project. Er dient alleen nog nader onderzocht te worden welke CO2-tools hiervoor beschikbaar zijn en welke efficiënt en toepasbaar is voor █.

De aanbeveling die hieruit opgesteld wordt is:

- **Toepassen toetsings- en borgingsinstrumenten**

Een manier om de duurzame aspecten in een project vaker toe te passen is het maken van standaard duurzame ontwerpen zodat deze niet telkens opnieuw ontworpen hoeven te worden. Deze standaard duurzame ontwerpen zorgen ervoor dat er in de ontwerpen op eenvoudige wijze duurzame oplossingen worden toegepast en hierdoor het ontwerpproces ook efficiënter zal verlopen. Het is van belang bij deze duurzame ontwerpen dat duurzame initiatieven en innovaties reeds worden op een ontwerp en dat deze zodanig wordt gedeeld met andere medewerkers dat dit toepasbaar is in verschillende situaties en projecten.

Er zijn op dit moment al veel verschillende oplossingen op het gebied van CO2-reductie verworven in ontwerpen binnen de GWW-sector van Nederland. Door deze duurzame oplossingen al in een vroegtijdig stadium te combineren in standaard ontwerpen en toe te passen in verschillende situaties, kan ervoor gezorgd worden dat dit ook een standaard toepassing wordt binnen de volledige GWW-sector. Dit zal ertoe leiden dat zowel █ als de gehele markt op een efficiëntere manier de duurzaamheidsdoelstellingen zal kunnen behalen. De standaard ontwerpen kunnen gemaakt worden samen met een ingenieurbureau en eventuele brancheverenigingen die hier al mogelijk plannen voor hebben.

De aanbeveling die hieruit opgesteld wordt is:

- **Standaard duurzame ontwerpen opstellen en toepassen**

6.3 EVALUATIE

Er wordt in dit onderdeel een conclusie gegeven aan de aanbevelingen uit dit hoofdstuk en wordt geëvalueerd hoe en in hoeverre deze geïmplementeerd kunnen worden binnen de organisatie. Deze vijf aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de resultaten die zijn voortgekomen uit de verschillende manieren van onderzoek in dit rapport. Deze resultaten hebben geleid tot dit vijftal aanbevelingen die gekozen zijn op basis van de kansen en voordelen die ze de organisatie mogelijk bieden. In H7 Implementatie zullen de aanbevelingen verder worden toegelicht aan de hand van de praktische invulling in de organisatie zodat dit gemakkelijker uit te voeren en toe te passen is voor de organisatie.

Aanbeveling 1: Iemand verantwoordelijk stellen voor duurzaam GWW

Het aanstellen van iemand om de duurzaamheidsprocessen binnen de organisatie te kunnen handhaven is een relatief eenvoudige aanbeveling om toe te kunnen passen. De factoren die hier een rol spelen is het beschikbare en competente personeel om deze functie in te vullen en om hier budget voor beschikbaar te stellen. Er kan vanuit gegaan worden dat het nodige volledige budget uiteraard niet direct beschikbaar zal zijn na het aanbieden van de aanbevelingen en dus zal de persoon in deze functie als duurzaamheid coördinator geleidelijk zijn taken moeten uitvoeren.

Aanbeveling 2; Creëren en verbeteren Intrinsieke motivatie

Het verbeteren van de intrinsieke motivatie is vergeleken met de eerste aanbeveling een relatief lastige aanbeveling om toe te kunnen passen binnen de organisatie, maar is er wel een die het verschil kan maken voor de organisatie op het gebied van Duurzaam GWW. Het is een aanbeveling die op veel manieren kan worden toegepast en waar veel verschillende oplossingen voor gevonden kunnen worden. Wat nu beschreven staat in het kader van het investeren in de werknemers en de betrokkenheid te verhogen zal ervoor zorgen dat er meer commitment gecreëerd wordt en hierdoor de werknemers zich actiever bezig zullen houden met het verbeteren van het bedrijf en zijn processen op het gebied van Duurzaam GWW.

Aanbeveling 3; Samenwerken betrokken partijen

Het toepassen van de aanbeveling om meer samen te werken met betrokken partijen is in eerste instantie een eenvoudige aanbeveling om toe te passen, omdat dit een kwestie is van bijeenkomsten organiseren met opdrachtgever en aannemers, waarbij dit zowel door de organisatie zelf kan gebeuren als dat andere betrokken partijen dit organiseren. Wat hierbij van belang is, is dat deze momenten ook ingepland blijven worden en niet maar eenmalig zijn. Door dit vast in te blijven plannen en de communicatie met deze relevante partijen te behouden kunnen nieuwe innovatieve oplossingen geleidelijk toegepast blijven worden en blijft de [REDACTED] op de hoogte van de huidige ontwikkelingen binnen de markt.

Aanbeveling 4; Toepassing toetsings- en borgingsinstrumenten

De organisatie gebruikt op dit moment al de CO2-prestatieladder. Echter, is het een aanbeveling vanuit dit onderzoek, maar ook vanuit de overheid om te werken met de toetsings- en borgingsinstrumentaria. De organisatie moet verder onderzoek verrichten naar het toepassen van de instrumenten binnen het bedrijf. Wel wordt er aangeraden om bijvoorbeeld een CO2-tool per project toe te passen zodat deze beter geëvalueerd kunnen worden. Het toepassen van de instrumenten is onderzocht in het theoretisch kader en het implementeren van de instrumenten is in het volgende hoofdstuk toegelicht.

Aanbeveling 5; Standaard duurzame ontwerpen opstellen en toepassen

Het standaard duurzaam ontwerpen en toepassen geeft de organisatie vele voordelen in de toekomst. Wel is het een investering die de organisatie moet doen waarmee niet een direct aantoonbaar resultaat uit zal volgen. Het toepassen van standaard duurzame ontwerpen zal moeten worden uitgevoerd door de duurzaamheid coördinator in combinatie met een ontwerper of ontwerpteam. Wanneer deze ontwerpen eenmaal zijn opgesteld zullen deze op eenvoudige wijze kunnen worden toegepast in verschillende situaties en projecten wat een positieve invloed heeft op de efficiëntie van het ontwerpproces.

7 IMPLEMENTATIE

7.1 INLEIDING

Na het opstellen van de aanbevelingen, is er een plan gemaakt hoe deze aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden binnen het bedrijf, in dit geval [REDACTED]. Er wordt een praktische toepassing gekoppeld aan de aanbevelingen die gebaseerd zijn op de resultaten uit het onderzoek. De implementatie dient ervoor te zorgen dat het bedrijf deze aanbevelingen overzichtelijk en geleidelijk kan toepassen.

Het implementatieplan is opgesteld op basis van aanbevelingen die specifiek gelden voor de organisatie. Bedrijven die binnen dezelfde sector werkzaam zijn en zich op hetzelfde niveau bevinden als [REDACTED] op het gebied van Duurzaam GWW, kunnen dit ook als referentie beschouwen en eventueel toepassen binnen hun eigen bedrijfsprocessen. Er dient wel vermeld te worden dat de aanbevelingen gebaseerd zijn op specifieke data dat afkomt van de organisatie, dus wanneer andere bedrijven dit willen toepassen hier wel rekening mee gehouden dient te worden.

De factoren waaruit de implementatie van de aanbevelingen is opgebouwd zijn als volgt:

- Acties
- Uitvoering
- Monitoring

In dit onderdeel zijn hiernaast ook de onregelmatigheden en afwijkingen in de data worden toegelicht, welke mogelijk van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten en de hierop gebaseerde aanbevelingen. Hiernaast wordt het implementatieplan geformuleerd welke toepasbaar zal zijn voor de organisatie en de mogelijke problemen en uitdagingen die hierbij komen. Ten slotte wordt de relevantie van de resultaten verder toegelicht welke aantoont in hoeverre de resultaten in dit onderzoek relevant zijn voor [REDACTED] als voor de algemene markt waarin ze werkzaam zijn.

Naast de bovengenoemde factoren zijn bij de implementatie van de aanbevelingen ook de voornaamste risico's en uitdagingen gekoppeld aan de verschillende acties bij de desbetreffende aanbeveling. Er is aan de hand van deze risico's een aantal beheersmaatregelen opgesteld om te voorkomen dat deze risico's daadwerkelijk ook gebeuren tijdens het implementeren van de aanbevelingen.

7.2 HIATEN, ONREGELMATIGHEDEN, AFWIJKINGEN IN DE DATA

In dit onderdeel zullen de onverwachtse resultaten toegelicht worden die in het originele plan van aanpak nog niet meegenomen waren, maar waarvan wel sprake was tijdens de verdere uitwerking van het onderzoek.

Het voornaamste eerder onverwachte resultaat was het gebrek aan intrinsieke motivatie bij de werknemers binnen de organisatie. Uit het veldonderzoek en het observatieonderzoek is gebleken dat de medewerkers op dit moment weinig interesse hebben naar de aanpak met duurzaamheid van de organisatie en hier ook zelf gemiddeld weinig tot geen initiatief willen nemen. Vooraf werd verwacht dat de medewerkers binnen de organisatie een hogere motivatie hadden om zelf meer met het onderwerp te doen, maar dit misschien niet konden vertalen naar concrete acties. Het is een mogelijkheid dat het gebrek aan de intrinsieke motivatie ook een gevolg is hiervan, maar op dit moment was er nog weinig tot geen kennis over de term Green Deal en dus konden medewerkers hier ook geen actieve bijdrage aan leveren.

Hoe hiermee wordt omgegaan is door het toepassen van veranderingsmanagement in de implementatie, met als doel het verhogen van betrokkenheid van medewerkers samen met de directie en het creëren van meer commitment naar de omgang met Duurzaam GWW.

7.3 IMPLEMENTATIEPLAN

7.3.1 AANBEVELING 1; IEMAND VERANTWOORDELIJK STELLEN VOOR DUURZAAM GWW

7.3.1.1 ACTIES

De actie die aan deze aanbeveling gekoppeld is, is dat er iemand verantwoordelijk gesteld wordt in de vorm van een functie als duurzaamheid coördinator. Deze duurzaamheid coördinator neemt verschillende taken op zich die specifiek bij deze functie horen. Deze taken zijn:

- Opstellen van een duurzaamheidsbeleid
- Cursussen geven aan medewerkers
- Evalueren van resultaten van projecten op het gebied van CO2-emissie en reductie

7.3.1.2 UITVOERING

Verantwoordelijke

De verantwoordelijke voor deze aanbeveling is de directie van de organisatie. Deze zijn verantwoordelijk voor het aanstellen van iemand voor de functie als duurzaamheid coördinator en maken het mogelijk dat de bijhorende taken uitgevoerd kunnen worden.

Tijdsplanning

Op het gebied van tijd wordt deze aanbeveling toegepast vanaf kwartaal 3 in 2021. Dit is praktisch direct na het aanbieden van dit onderzoek en het bijhorende advies. De reden hierachter is dat deze aanbeveling relatief de meeste invloed heeft op processen binnen het bedrijf op het gebied van duurzaam GWW. Het aanstellen van iemand binnen deze functie zal ook invloed hebben op het uitvoeren van de overige aanbevelingen omdat deze persoon ook een significante rol speelt binnen de uitvoering van deze aanbevelingen.

Kosten

De kosten worden geschat op 90.000,- tot 100.000,- euro op jaarbasis. Deze kosten zijn gebaseerd op een uurloon van 45,- per uur en er wordt gerekend op basis van een fulltime medewerker.

7.3.1.3 MONITORING

Er wordt door de duurzaamheid coördinator elk kwartaal bij de kwartaalevaluatie een bijeenkomst georganiseerd voor de relevante medewerkers binnen het bedrijf. Deze relevante medewerkers dienen nader bepaald te worden aan de hand van wie hier kennis in hebben en die hierbij betrokken dienen te worden.

Hiernaast wordt er wekelijks een voortgangsoverleg georganiseerd tussen de duurzaamheid coördinator, de directie en de tendermanager. Dit voortgangsoverleg heeft als doel om de huidige ontwikkelingen en de behaalde doelstellingen in kaart te brengen samen met de functies die hierbij betrokken zijn.

Duurzaamheid coördinator evalueert aan het einde van de pilots met de desbetreffende partijen. Doel hiervan is dat wordt geanalyseerd waar de pilots goed zijn gegaan en waar eventuele verbeterpunten liggen voor de pilots die hierna zullen volgen.

7.3.2 AANBEVELING 2; CREËREN EN VERBETEREN INTRINSIEKE MOTIVATIE

7.3.2.1 ACTIES

De acties die gepaard gaan met de aanbeveling om de intrinsieke motivatie te creëren en verbeteren binnen de organisatie, is om meer commitment te krijgen vanuit de posities die hier een significante rol in spelen. Het creëren van commitment vanuit deze posities zal ervoor zorgen dat ze hier een actieve rol in willen spelen en hier dus ook een verdere positieve invloed hebben op het verbeteren van de intrinsieke motivatie binnen de gehele organisatie. Dit zal gebeuren door informatieve en motiverende presentaties te geven aan de medewerkers in deze sleutelposities.

Hiernaast worden er verschillende initiatieven opgesteld om de organisatie kennis te laten maken met het onderwerp Green Deal Duurzaam GWW. Deze initiatieven zullen zowel gaan over het bijbrengen van kennis en inzicht bij de huidige medewerkers, maar ook voor introductiecursussen waarin informatie over dit onderwerp wordt meegenomen bij medewerkers die nieuw binnenstromen in de organisatie.

Ten slotte wordt er georganiseerd dat er cursussen gegeven worden aan de medewerkers voor wie dit relevant is. Zo zijn er verschillende cursussen gebaseerd op het reduceren van CO2-emissie voor medewerkers binnen de organisatie, zoals 'het nieuwe rijden' voor weggebruikers en 'het nieuwe draaien' voor kraanmachinisten binnen de uitvoering. De duurzaamheid coördinator dient te bepalen voor welke medewerkers dit relevant is om te geven en wanneer dit na een bepaalde periode weer gegeven dient te worden.

7.3.2.2 UITVOERING

Verantwoordelijke

De verantwoordelijke voor het uitvoeren van deze aanbeveling is de duurzaamheid coördinator, die aangesteld is in aanbeveling 1.

Tijdsplanning

Het plan is dat deze aanbeveling in kwartaal 3 van 2021 geïnitieerd wordt. De reden hierachter is dat de planning voor het toepassen van deze aanbeveling al op tijd opgesteld dient te worden omdat deze aanbeveling bestaat uit acties waarin veel verschillende medewerkers binnen de organisatie betrokken zijn.

Kosten

De kosten worden geschat op ongeveer 10.000,- euro. Deze kosten zijn opgesteld op basis van het reserveren van de relevante medewerkers wat invloed heeft op hun huidige werk. Hiernaast zijn het opstellen van de initiatieven en initiëren van de cursussen ook een kostenpost die hierbij wordt meegerekend. Er dient vermeld te worden dat deze kosten nog relatief veel kunnen variëren op basis van hoeveel medewerkers hierbij betrokken worden en de hoeveelheid cursussen die zullen worden toegepast.

7.3.2.3 MONITORING

Er wordt door de directie een maandelijkse bijeenkomst georganiseerd vanaf het moment dat deze aanbeveling geïnitieerd wordt. Deze bijeenkomst zal gehouden worden met betrekking tot de voortgang en evalueren van de commitment binnen de organisatie.

Hiernaast wordt er door de duurzaamheid coördinator bepaald welke cursussen gegeven dienen te worden en voor welke medewerkers dit relevant is om toe te passen. Hiernaast dient onderhouden te worden wanneer de geldigheid van deze cursussen vervallen en deze opnieuw gegeven dienen te worden.

7.3.3 AANBEVELING 3; SAMENWERKEN BETROKKEN PARTIJEN

7.3.3.1 ACTIES

De acties die gekoppeld zijn aan deze aanbeveling, begint bij het organiseren van terugkoppelingssessies met de opdrachtgevers. Het doel van deze terugkoppelingssessies is dat de sterke en zwakke punten binnen het desbetreffende uitgevoerde project geanalyseerd kunnen worden en hier eventuele verbeterpunten voor in de toekomst opgesteld voor kunnen worden. Er wordt getoetst op welke initiatieven op het gebied van duurzaamheid zijn toegepast en wat de invloed van deze initiatieven op het project zijn geweest.

Hiernaast wordt er in kaart gebracht welke brancheverenigingen de organisatie zich mogelijk bij aan kan sluiten. Er wordt hierna een keuze gemaakt samen met de directie welke branchevereniging voor de organisatie de beste koppeling geeft met de opdrachtgevers en andere partijen binnen de GWW-sector. Hierna is het de taak om te regelen dat de organisatie zich aansluit bij deze branchevereniging.

7.3.3.2 UITVOERING

Verantwoordelijke

De verantwoordelijke voor het uitvoeren van deze aanbeveling is de relatiemanager. Deze medewerker is verantwoordelijk voor het creëren en onderhouden van relaties met verschillende betrokken partijen en zal dus ook de verbetering van de samenwerking met deze partijen leiden.

Tijdsplanning

Ook deze aanbeveling zal mee gestart dienen te worden in kwartaal 3 van 2021. De reden hierachter is dat deze medewerker los staat van de betrokkenen bij de eerste twee aanbevelingen en kan afzonderlijk hiervan worden uitgevoerd. De urgentie van deze aanbeveling ligt relatief lager dan de eerste twee aanbevelingen dus kan wel later in het kwartaal worden uitgevoerd.

Kosten

De kosten voor het uitvoeren van het eerste deel van deze aanbeveling worden geschat op 1000,- euro op basis van de te organiseren sessie met GWW-bedrijven. Deze zijn op basis van de tijd die deze sessies in beslag nemen voor verantwoordelijken binnen de verschillende partijen, maar is wel afhankelijk van hoeveel partijen en medewerkers zich aansluiten bij deze sessies. Voor het andere deel van deze aanbeveling worden de kosten geschat op [REDACTED] euro voor het aansluiten bij een branchevereniging. Deze kosten zijn gebaseerd op 265,- euro per miljoen omzet voor een GWW-bedrijf.

7.3.3.3 MONITORING

De directie houdt elke twee weken een voortgangsgesprek met de relatiemanager om te bepalen wat de huidige ontwikkelingen zijn binnen het uitvoeren van deze aanbevelingen en om nader te bepalen welke partijen van belang zijn om in die periode te betrekken in de te organiseren sessies. In deze gesprekken worden ook de ontwikkelingen met betrekking tot het onderzoek naar het aansluiten bij een branchevereniging toegelicht en wordt uiteindelijk een keuze gemaakt waar de organisatie zich bij zal aansluiten.

7.3.4 AANBEVELING 4: TOEPASSEN TOETSINGS- EN BORGINGSINSTRUMENTEN

7.3.4.1 ACTIES

De benodigde acties die bij deze aanbeveling horen zijn het toepassen van de toetsings- en borgingsinstrumenten. De toetsings- en borgingsinstrumenten die toegepast moeten worden zijn:

- Ambitieweb
- Omgevingswijzer
- Dubocalc
- CO2-prestatieladder

7.3.4.2 UITVOERING

Verantwoordelijke

De verantwoordelijke voor het toepassen van de toetsings- en borgingsinstrumenten is [REDACTED] [REDACTED] is op dit moment verantwoordelijk voor het toepassen van de CO2-prestatieladder. Het advies is om deze ook op projectniveau toe te passen. Wanneer dit gebeurt kan de [REDACTED] de verantwoordelijkheid aan de projectleider doorgeven.

Tijdsplanning

Het toepassen van de toetsings- en borgingsinstrumenten is een noodzaak, vandaar dat er wordt aanbevolen om deze toe te passen in het derde kwartaal van 2021. De aanbeveling kan meteen opgepakt worden. Wel is het van belang dat de verantwoordelijke kennis opdoet over deze instrumenten. Dit kan doormiddel cursussen wat ongeveer een maand kan duren.

Kosten

De kosten van het gebruiken van de toetsings- en borgingsinstrumenten worden geschat op 10.000,-. Hierbij is in rekening genomen hoeveel licenties gekocht moeten worden en de gemiddelde prijzen van de cursussen op dit gebied.

7.3.4.3 MONITORING

De projectleider initieert per project het gebruik van de verschillende toe te passen meetinstrumenten en controleert of deze op een juiste manier toegepast worden.

De duurzaamheidscoördinator controleert samen met de projectcoördinator of CO2-tool wordt toegepast en of dit op een juiste manier gebeurt per project.

7.3.5 AANBEVELING 5: TOEPASSEN STANDAARD DUURZAME ONTWERPEN

7.3.5.1 ACTIES

Bij deze aanbeveling dient de organisatie een onderzoek te doen naar het duurzaam ontwerpen. Hierbij is het van belang om te onderzoeken welke ontwerpen vaak worden toegepast en efficiënt zijn om te verduurzamen.

Na het onderzoek van de duurzame ontwerpen kunnen de ontwerpen gekoppeld worden in een vorm van implementatie zodat deze in de toekomst op meerdere projecten toepasbaar zijn.

7.3.5.2 UITVOERING

Verantwoordelijke

De duurzaamheidscoördinator is verantwoordelijk om in samenwerking met een ontwerper de duurzame ontwerpen op te stellen. Deze zullen samen bepalen bij wat voor ontwerpen welke toepasbaar zijn in meerdere gevallen uit de praktijk toepasbaar zijn en efficiënt zijn om duurzaam op te zetten.

Tijdsplanning

De standaard duurzame ontwerpen worden in het laatste kwartaal van 2021 of eerste kwartaal van 2022 opgesteld. De reden hierachter is dat er van tevoren de tijd genomen moet worden voor het uitkiezen van een partij voor de organisatie om hiermee samen te werken en of deze partij hier zelf aan mee wilt werken.

Kosten

De kosten van de ontwerpen worden geschat op 5.000,- euro per op te stellen ontwerp. Deze kosten zijn gebaseerd op het aantal uren de ontwerper en duurzaamheid coördinator samen hieraan dienen te besteden, gebaseerd op een uurloon van 45,- euro.

7.3.5.3 MONITORING

De duurzaamheidscoördinator organiseert samen met de ontwerpleider een sessie om standaard duurzame ontwerpen te bepalen. Hierbij worden verschillende sessies georganiseerd waarbij het aantal sessies afhankelijk is van het aantal duurzame ontwerpen die gemaakt dienen te worden.

7.4 PROBLEMEN EN UITDAGINGEN

Nr.	Aanbeveling	Uitdagingen, problemen of risico's voor implementatie	Maatregelen om deze uitdagingen, problemen of risico's te ondervangen
1	Iemand verantwoordelijk stellen voor duurzaam GWW	Vinden van geschikte medewerker	Uitgebreid selectieproces voor uitkiezen geschikte medewerker voor de functie
		Uren beschikbaar maken binnen organisatie	Op tijd reserveren van uren voor uitvoering taken
		Functie verwerken en betrekken binnen bedrijfsprocessen	Medewerker vanaf begin betrekken binnen verschillende processen en mogelijk maken om eigen input te kunnen geven
		Risico dat tijd niet volledig gevuld wordt met taken omtrent de functie	Tijdig berekenen te besteden uren en dit verwerken in planning
2	Creëren en verbeteren intrinsieke motivatie	Betrokkenheid van medewerkers	Medewerkers uitgebreid betrekken in ontwikkelingen van organisatie en toepassen veranderingsmanagement
		Weinig interesse in nieuwe initiatieven	Presenteren en aantrekkelijk maken van nieuwe initiatieven
		Geen budget voor toepassen alle cursussen	Kosten van deze cursussen op tijd in kaart brengen en toetsen aan de hand van het beschikbare budget
3	Samenwerken betrokken partijen	Geen nuttige informatie uit sessies met GWW-organisaties	Van tevoren bepalen welke informatie er verkregen dient te worden
		Geen betrokkenheid vanuit andere organisaties	Zelf initiatief nemen tijdens de sessies
		Slecht beeld creëren ten opzichte van opdrachtgever	Op tijd voorbereiden van sessies met opdrachtgever
4	Toepassing toetsings- en borgingsinstrumenten	Geen actieve bijdrage leveren aan toepassen meetinstrumenten	Standaard toepassen van meetinstrumenten binnen tenders
		Geen kennis over gebruik meetinstrumenten	Handleiding opstellen en beschikbaar maken voor relevante medewerkers
		Niet consistent toepassen CO2-tool	Standaard verwerken gebruik CO2-tool binnen projectplannen en na gebruik evalueren
5	Standaard duurzame ontwerpen opstellen en toepassen	Weinig innovatieve oplossingen om te verwerken in de ontwerpen	Op tijd en zoveel mogelijk verzamelen van beschikbare innovatieve ontwerp oplossingen binnen de markt
		Te hoge kosten gekoppeld aan opstellen ontwerpen	Vooraf ramen van de kosten en dit toetsen op het beschikbare budget

Tabel 6: Implementatie aanbevelingen met bijbehorende uitdagingen en hierop volgende maatregelen

CONCLUSIE

8 CONCLUSIE

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: 'Hoe kan het [REDACTED] de Green Deal Duurzaam GWW toepassen binnen het bedrijf, zodat de organisatie zich mee kan ontwikkelen met het gemiddelde marktniveau van de GWW-sector?'. Het beantwoorden van deze hoofdvraag is uitgevoerd aan de hand van verschillende methodes en vormen van onderzoek. Het gebruikmaken van zowel een kwantitatief op het gebied van literatuuronderzoek, als kwalitatief een op het gebied van fieldresearch in de vorm van interviews, heeft ervoor gezorgd dat het mogelijk was om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Het begrip Green Deal Duurzaam GWW is een relatief nieuw begrip binnen de GWW-sector. In dit rapport heeft Green Deal Duurzaam GWW de definitie als instrument voor de samenwerking tussen ecologie en economie. Zo kan het instrument waarde creëren in aanbestedingsprocedures, het kan betrokkenheid binnen een bedrijf creëren, het kan gebruikt worden om kennis te delen met andere GWW-bedrijven en het kan zorgen voor een soepele samenwerking met andere GWW-bedrijven en ketenpartners. Wat een significante rol speelt binnen dit begrip, zijn de toetsings- en borgingsinstrumentarium om de duurzaamheid ook meetbaar te maken in de praktijk. Er zijn een viertal van deze instrumenten beschikbaar gesteld en dienen alle vier te worden toegepast binnen de organisatie om de duurzame aspecten binnen de organisatie meetbaar en ook aantoonbaar te maken.

Voor de fieldresearch zijn er bij zowel de organisatie waar dit onderzoek voor is uitgevoerd, als bij de gekozen opdrachtgever, in dit onderzoek [REDACTED] en [REDACTED], interviews gehouden om te bepalen op welk niveau op het gebied van Green Deal Duurzaam GWW de organisatie zich bevindt. De interviews binnen de organisatie hebben aangetoond dat 82% van de respondenten niet de benodigde kennis hebben over en inzicht hebben in de Green Deal Duurzaam GWW, terwijl dit wel een vereiste is sinds de organisatie zich hiervoor ingeschreven heeft in 2017. De interviews bij de opdrachtgever hebben hiernaast aan kunnen tonen wat hun ambities en behoeften op het gebied van Duurzaam GWW binnen de markt op dit moment zijn, namelijk dat ze relatief steeds meer de term duurzaamheid verwerken binnen de aanbestedingen en graag zien dat GWW-bedrijven hierop anticiperen met verschillende innovatieve oplossingen voor het huidige probleem op het gebied van CO₂-emissie. Hiernaast dienen GWW-bedrijven nauw samen te werken met zowel elkaar als met de betrokken opdrachtgevers en ketenpartners, om ervoor te zorgen dat Duurzaam GWW binnen alle fasen van projecten wordt toegepast.

Uit de verschillende vormen van onderzoek zijn met behulp van een analyse op het gebied van relevantie een aantal aanbevelingen gevolgd. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de verschillende vormen van probleemstelling binnen het onderzoek en dienen ertoe te leiden dat [REDACTED] met focus op korte termijn deze maatregelen toepast indien ze beter willen presteren op bedrijfsniveau als organisatie op het gebied van Duurzaam GWW. De meest drastische aanbeveling die ook relatief de meeste invloed zal hebben, is om iemand binnen de organisatie verantwoordelijk te stellen voor de zaken omtrent de Green Deal Duurzaam GWW, omdat dit in de huidige situatie hier nog niemand een specifieke rol in speelt.

Hiernaast zijn er nog een viertal aanbevelingen opgesteld voor het kunnen invullen van de probleemstelling van dit onderzoek binnen de organisatie. Deze zijn: het creëren en verbeteren van de intrinsieke motivatie, het samenwerken met betrokken partijen, het toepassen van de toetsings- en borgingsinstrumenten en tenslotte het toepassen van standaard duurzame ontwerpen. Het toepassen van deze aanbevelingen binnen de organisatie kan uitgevoerd worden aan de hand van de implementatie die in dit onderzoek per aanbeveling is toegelicht. Het is aan de organisatie de keuze of ze deze aanbevelingen willen toepassen en of ze naar een deel nader onderzoek willen doen. Door het verder uitwerken van deze aanbevelingen kunnen deze verder uitgestrekt worden naar een langere termijn plan wat de organisatie een voordeel heeft op het behalen van de klimaatdoelstellingen en hierdoor ook zich meer zullen inschrijven op projecten binnen de BPKV-aanbestedingen.

9 BIBLIOGRAFIE

Bieseeman, H., & Kamas, F. (2019). *Evaluatie van het Green Deal instrument*. Vlaams Planbureau.

Bouwend Nederland. (sd). *Circulair bouwen*. Opgeroepen op Maart 10, 2021, van Bouwend Nederland: <https://www.bouwendnederland.nl/actueel/onderwerpen-a-z/circulair-bouwen>

Brilman, B. (2013). *Toekomstbestendig bouwen*. Universiteit Twente. Twente: AchterboschZantman architecten.

Consultancy. (2016, Juni 16). *Zeven belangrijke verandermanagement principes*. Opgeroepen op Mei 15, 2021, van Consultancy: <https://www.consultancy.nl/nieuws/12535/zeven-belangrijke-verandermanagement-principes>

Duurzaam gebouwd. (2018, December 5). *Jonge honden toont meetmethoden circulair bouwen*. Opgeroepen op Maart 19, 2021, van Duurzaam gebouwd: <https://www.duurzaamgebouwd.nl/expertpost/20181205-jonge-honden-toont-meetmethoden-circulair-bouwen>

Duurzaamgww. (sd). Opgeroepen op Maart 10, 2021, van De aanpak: <https://www.duurzaamgww.nl/de-aanpak/>

Eck, A. v. (2011). *Waarden van Duurzaam*. Universiteit van Utrecht, Utrecht.

Europa Nu. (2020, Maart). *EU-klimaat wet gepresenteerd: een spoorboekje voor Green Deal*. Opgeroepen op Mei 2, 2021, van Europa-nu.nl: https://www.europa-nu.nl/id/vl6oi5em72zi/nieuws/eu_klimaatwet_gepresenteerd_een

Europese Green Deal. (sd). Opgeroepen op Maart 10, 2021, van Europa Nu: https://www.europa-nu.nl/id/vl4ck66fcsz7/europese_green_deal

Ganzeflès. (2017). *Green Deals: van ruimte maken naar inrichting geven*.

(2017). *Green Deal Duurzaam GWW 2.0*. Rijksoverheid. Opgehaald van UVW: <https://www.uvw.nl/wp-content/uploads/2017/01/Green-Deal-Duurzaam-GWW-2.0-2017.pdf>

Limburg.be. (sd). *Klimaatneutraliteit*. Opgeroepen op Maart 18, 2021, van Limburg: <http://www.limburg.be/Limburg/klimaat/FAQ-s/Klimaatneutraliteit>

Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2016). *Handreiking Aanpak Duurzaam GWW*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

PIANOo. (2021, januari). *Analyse aanbestedingen*. Opgeroepen op Juni 2, 2021, van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/coronacrisis-en-inkoop/analyse-aanbestedingen>

Prosci. (sd). *Adkar*. Opgeroepen op Mei 20, 2021, van Prosci: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Rijksoverheid. (2020). *Klimaatbeleid*. Opgeroepen op Maart 30, 2021, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatbeleid>

Rijksoverheid. (2021). *Wat is duurzaam bouwen en verbouwen?* Opgeroepen op Maart 12, 2021, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-bouwen-en-verbouwen/vraag-en-antwoord/wat-is-duurzaam-bouwen-en-verbouwen#:~:text=Duurzaam%20bouwen%20is%20een%20breed,het%20gebruik%20van%20het%20gebouw>

Rijkswaterstaat. (2019). Wat is de opbrengst van 3 jaar Green Deal Duurzaam GWW 2.0? *Magazine Rijkswaterstaat*.

Rob Heirbaut, A. D. (2020, Maart 4). *Wat is de Europese Green Deal?* Opgeroepen op Maart 9, 2021, van <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/03/02/wat-is-de-europese-green-deal/>

Squarewise. (2017, Augustus 21). *Wanneer gaat Nederland van aardgas af?* Opgeroepen op Mei 13, 2021, van Squarewise: <https://www.squarewise.com/wanneer-gaat-nederland-aardgas-af/>

VRM, M. v. (2010). *Dossier Duurzaam Bouwen en Verbouwen, overzicht strategieën voor duurzaam bouwen*.

Wikipedia. (2020, Juni 26). *Klimaatneutraal*. Opgeroepen op Maart 18, 2021, van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Klimaatneutraal>

BIJLAGEN

10 BIJLAGEN

10.1 INHOUDSOPGAVE

- I. Vooronderzoek
- II. Onderzoeksontwerp
- III. Referentieonderzoek
- IV. Referentieonderzoek – MCA
- V. Meetinstrumenten onderzoek
- VI. Meetinstrumenten onderzoek – MCA
- VII. Implementatieplan visualisatie
- VIII. Implementatieplan roadmap
- IX. Brief naar externe partij voor veranderingsmanagement
- Interviews