

V&R EN DE CIRCULARITEITSTRANSITIE

Verschillende belevingswerelden
binnen organisaties

Tom Coenen

Masterclass ASA – V&R

2 juli 2024

t.b.j.coenen@utwente.nl



Een korte introductie...

- Achtergrond in civiele techniek en bouwmanagement
- Verschuiving naar proceskant (management & governance)
- PhD onderzoek “Transitie naar een circulaire infrasector”
- Sectorniveau en organisatieniveau (systeemperspectief)



→ Universitair Docent – Universiteit Twente (Integrated Project Delivery)

Deze presentatie

1. Probleemcontext en circulariteit
2. Belevingswerelden binnen Rijkswaterstaat
3. Belevingswerelden in de context van infra management
4. Hoe nu verder?

Rijkswaterstaat in beweging

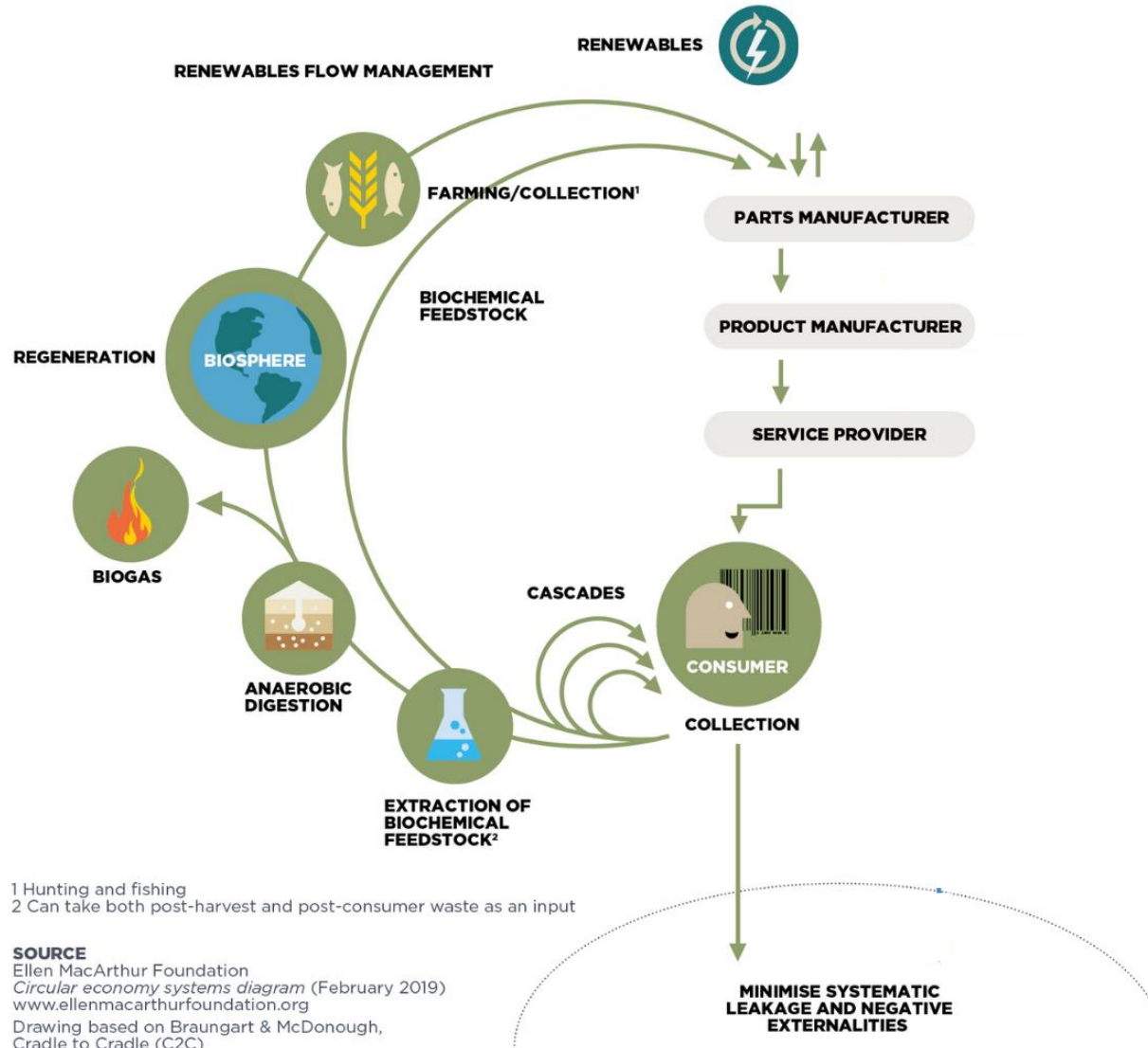
- Maatschappelijke uitdagingen vragen om systeemverandering
- Systeemverandering vraagt om organisatieverandering
- Organizatieverandering vraagt om keuzes die leiden tot andere praktijken (menselijk gedrag)

→ V&R opgave vindt plaats binnen een toenemend aantal beleidsopgaven die maatschappelijke uitdagingen aanpakken, zoals circulariteit



Potentiële relatie V&R / Circulariteit

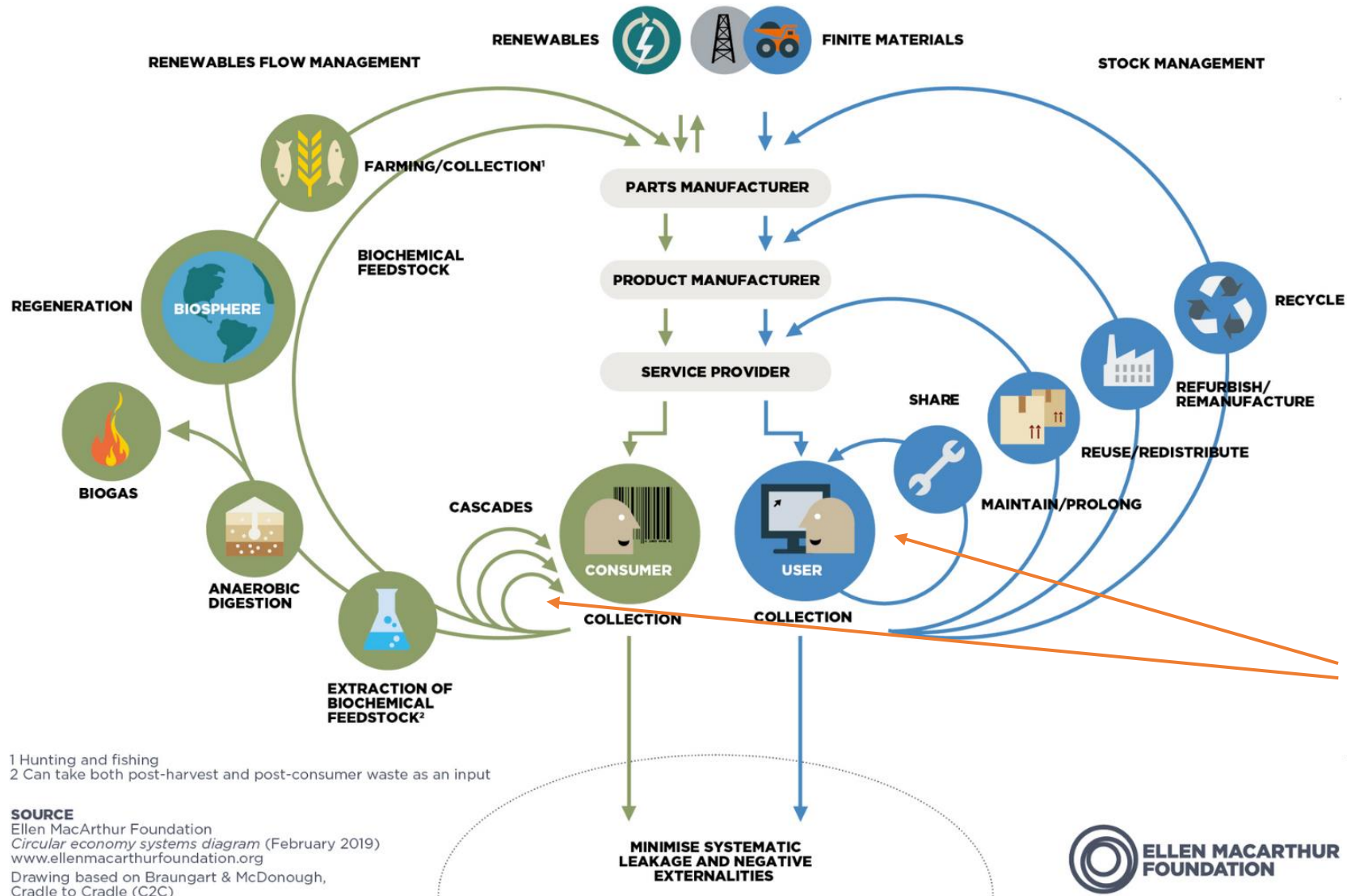
Biologische
cyclus



Potentiële relatie V&R / Circulariteit

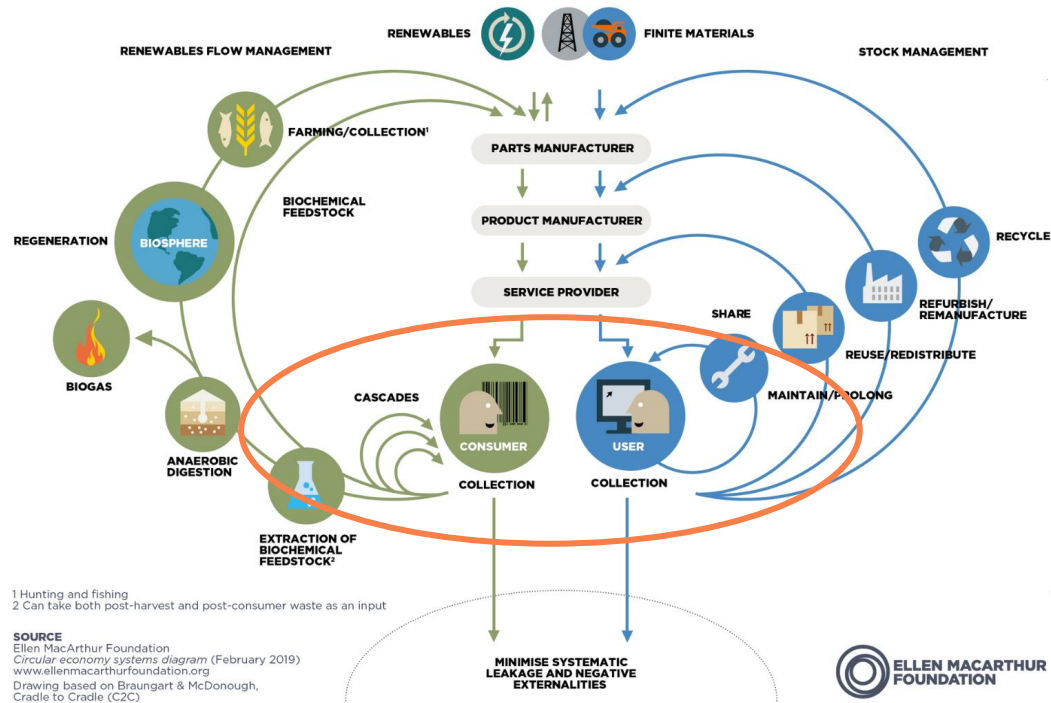
Biologische
cyclus

Technische
cyclus



Hoe kleiner en langduriger de cyclus, hoe beter

Potentiële relatie V&R / Circulariteit



- Circulariteit gaat om waardebehoud
- Grofweg:
 - Instandhouding is beter dan hergebruik
 - Hergebruik is beter dan recycling
 - Recycling is beter dan afval
- Excellent asset management gaat inherent samen met circulaire praktijken!

→ Hoe krijg je circulariteit en de V&R opgave afgestemd binnen een organisatie?

Interne implementatie CE

- Probleemanalyse (2022-2023):
 - Veel circulaire ideeën en pilots, veel experimenteerruimte binnen RWS
 - Innovaties blijven steken in pilots (vaak in projectcontext)
 - Leemte tussen strategie (beleid) en uitvoering (operatie)
 - Circulariteit los behandeld van asset management

→ Botsende *institutional logics* in organisatie

Introductie *institutional logics*

“De diepgewortelde normen, waarden, overtuigingen en regels die het gedrag van individuen en organisaties sturen”

- Voorbeelden van elementen die een *logic* vormen:
 - Cultureel: Waarden en rituelen
 - Regulatief: Regels, normen, procedures en besluitvormingscriteria
 - Normatief: Moraal, prestatie-indicatoren en reputatie
 - Structurerend: Organisatiestructuur, strategie, roldefinities
- Het geheel vormt een *logic* die (grotendeels) verklaart hoe en waarom mensen handelen

Institutional logics en organisaties

- Grote organisaties bedienen meerdere ‘contexten’, zoals
 - markten
 - politiek/overheden
 - maatschappij
 - domeinen zoals duurzaamheid, digitalisering, ...
- Mensen met verschillende *logics* voor bedienen contexten (hybride organisaties)
- Verschillende logics hebben een functie maar kunnen ook wrijving opleveren
- Nieuwe ‘context’ kan druk zetten op bestaande configuratie van logics

Dominante *logics* binnen RWS

Vier clusters van *logics*

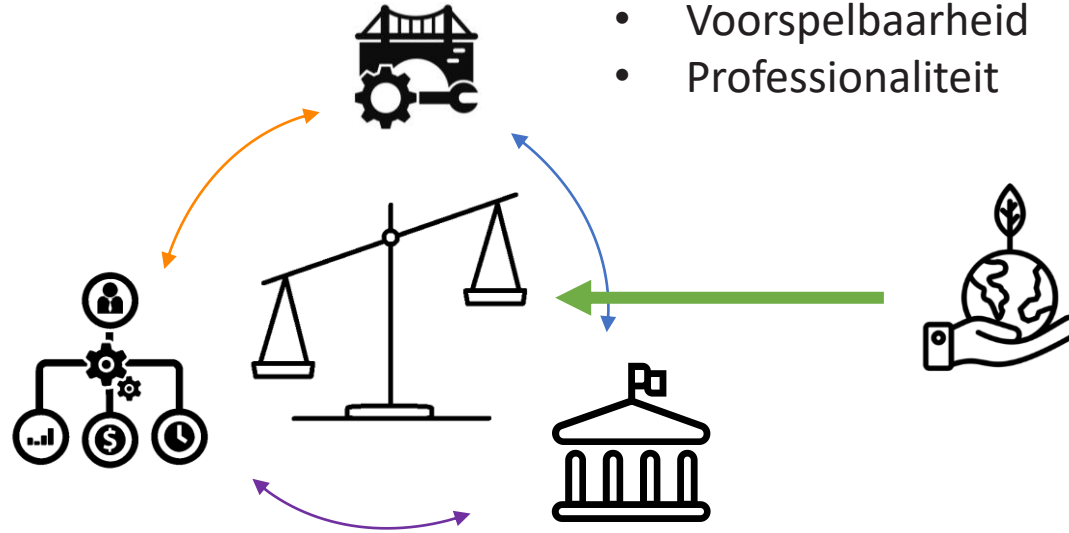
1. **State logic:** Uitvoeren politieke opdracht vanuit waarden zoals *rechtmatigheid, transparantie, aansprakelijkheid* en *integriteit*
2. **Project logic:** Uitvoeren projecten binnen scope vanuit waarden zoals *professionaliteit, efficiëntie* en *risicobeheersing*
3. **Asset management logic:** Instandhouding infranetwerk vanuit waarden zoals *continuïteit, effectiviteit, netwerkbeschikbaarheid* en *integraliteit*

4. **Societal challenge logic:** Maatschappelijke waardecreatie vanuit waarden zoals *duurzaamheid, leiderschap* en *systeemverandering*

Hybride organisatie als *logics* in balans

Project logic

- Projectmanagement
- Uitvoering scope
- Technologie focus
- Professionaliteit



Asset management logic

- Assetmanagement
- Beschikbaarheid
- Voorspelbaarheid
- Professionaliteit

Societal challenge logic

- Idealistisch
- Maatschappij dienen
- Systemverandering
- Strategisch

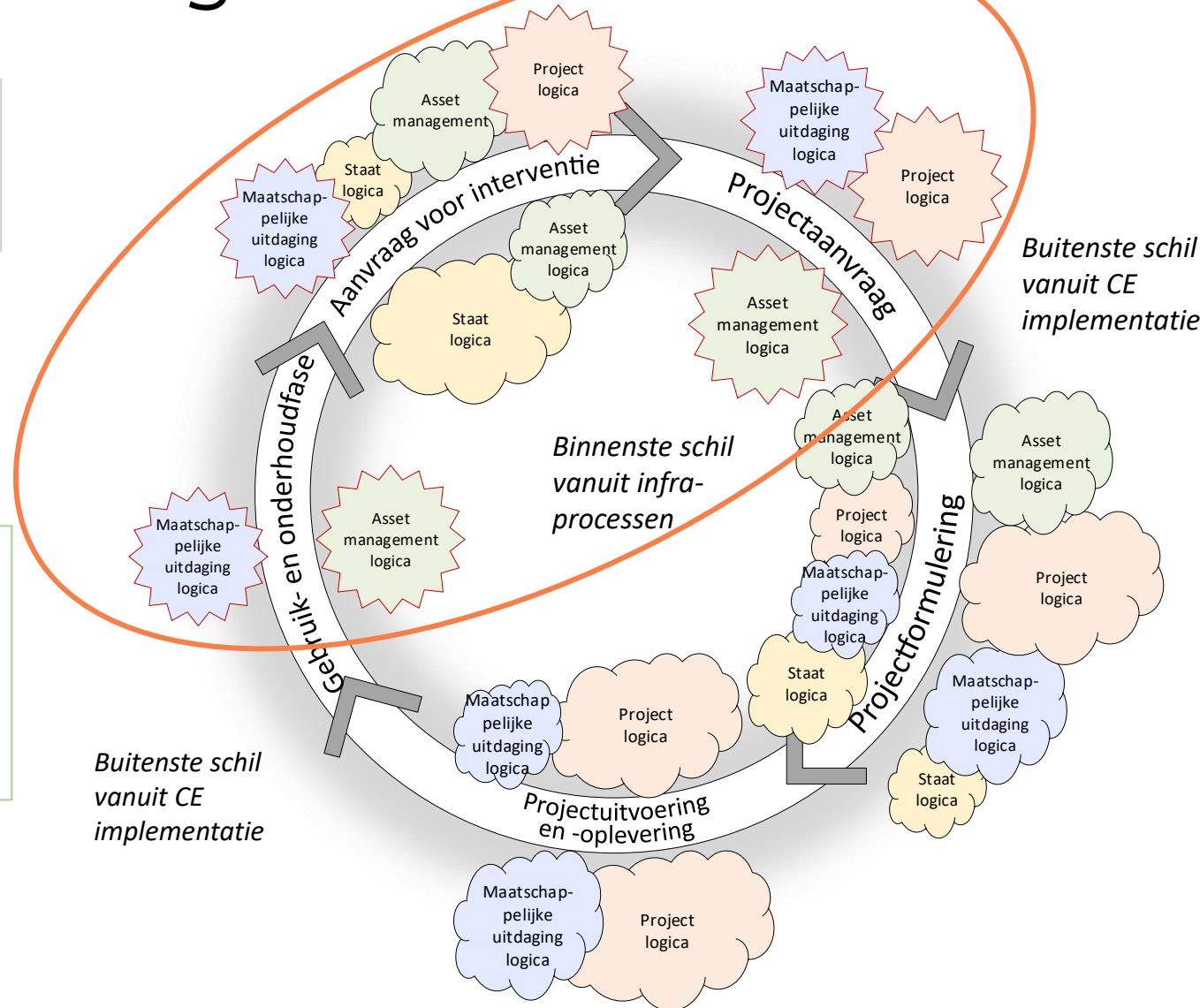
State logic

- Beleidsimplementatie
- Accountability en legitimiteit
- Process-georiënteerd

Infra-management vs. circulariteit

Logics van mensen die bij een bepaalde fase betrokken zijn

Wolkjes zijn logics die vanuit CE en infra management betrokken zijn, sterren zijn maar aan één kant en 'botsen'.



- Vooral mismatch in pre-projectfasen
- Daardoor CE niet in formele opdracht
- CE als 'extra' in uitvoering
- Diversiteit aan percepties over rol RWS in CE transitie

Implicaties V&R binnen IenW/RWS

- Link asset management en circulariteit → neem koppeling van levenscycli mee in V&R
- Instandhouding en onderhoud staat hoogste op R-ladder / butterfly model
- Ben je bewust van verschillende handelingskaders (oftewel *logics*) in organisatie
- Keuzes met grootste circulariteitsimpact zitten vroeg in het infra-managementproces
- Betrek andere actoren (andere *logics*) vroegtijdig en met de lange termijn in het achterhoofd
- Heroverweeg 'waarden' in V&R en stem deze af met lange-termijnuitdagingen/-missies
- Zoek voor een expliciete afstemming tussen V&R en KCI → zijn juiste logics vertegenwoordigd?



Dank voor je aandacht!

Naar vragen en discussie

Contact:

t.b.j.coenen@utwente.nl

Lees [hier](#) het onderzoek (*hoofdstuk 5*)

Lees de [Praktijksamenvatting](#)

