



RAPPORT

Internationale inzet voor circulaire infrastructuur

Advies om te komen tot prioriteiten
en afgewogen inzet van capaciteit

69205 – Intern vertrouwelijk – 7 december 2023

Niek Overgaauw, Quirine Kramer

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Inleiding	3
1.1 Achtergrond	3
1.2 Aanleiding	3
1.3 Vraag	3
1.4 Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2	5
Analyse	5
2.1 Wat zijn de IenW/RWS-doelen voor circulaire infrastructuur waar het team aan bij moet dragen?	5
2.2 Hoe kan het team bepalen in hoeverre de eigen activiteiten (zoveel mogelijk) bijdragen?	9
2.3 Hoe kan het team de eigen capaciteitsinzet bepalen?	10
Hoofdstuk 3	11
Conclusies	11
3.1 Er is geen duidelijk doel waar internationale activiteiten op geprioriteerd kunnen worden	11
3.2 Het is voor het team nu lastig om te komen tot een structurele afweging voor de inzet op internationale activiteiten	12
Hoofdstuk 4	13
Advies	13
4.1 Stel een doelenboom op en gebruik die om activiteiten te prioriteren en plannen	13
4.2 Maak afspraken over ongepland werk	15
4.3 Krijg inzicht in de bezetting van het team	16
Bijlage 1. Uitwerking van bestaande doelen	17
Bijlage 2. Aanknopingspunten voor prioriteiten	21
Bijlage 3. Beoogde doelen en afwegings-kader	22
Bijlage 4. Netwerkanalyse	26

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Achtergrond

Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en Rijkswaterstaat (RWS) hebben de ambitie om circulair te worden. In de transitie naar een circulaire economie speelt voor een klein land als Nederland internationale samenwerking een belangrijke rol. Dat geldt ook voor RWS: veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid houden niet op bij de grens. Om de eigen circulaire ambities te verwezenlijken ziet RWS de noodzaak om over landsgrenzen heen te kijken en internationaal samen te werken. RWS is namelijk in belangrijke mate afhankelijk van de import van (circulaire) grondstoffen en producten. Daarnaast worden circulair beleid, normen en standaarden die het werk van RWS aangaan veelal op Europees niveau vormgegeven. Door samen te werken met andere landen kan RWS sneller de kennis en ervaring ontwikkelen die nodig is voor de transitie naar een circulaire economie. Hiermee is internationaal werk geen zelfstandig doel maar wel een essentieel middel om de circulaire doelstellingen te realiseren.

1.2 Aanleiding

Binnen RWS, programma Circulaire Economie, houdt een team zich bezig met internationale activiteiten voor circulaire infrastructuur (hierna: 'het team'). Dat team heeft niet de capaciteit om aan alle internationale ontwikkelingen en activiteiten actief bij te dragen of eraan mee te doen. Het streven is om de inzet op internationale activiteiten zo effectief mogelijk te maken. Daarom is het belangrijk om te focussen en om gerichte keuzes te maken.

Idealiter gebeurt dit zoveel mogelijk planmatig, waarbij op voorhand bedachte activiteiten worden uitgevoerd die maximaal bijdragen aan de beoogde doelen. De praktijk leert echter dat dit niet volledig te plannen is; soms is er een onverwachte ontwikkeling waar op ingespeeld moet worden. In die beide gevallen – voor zowel geplande als ongeplande werkzaamheden – helpt het om criteria en afspraken paraat te hebben op basis waarvan activiteiten geprioriteerd kunnen worden.

1.3 Vraag

Het team heeft Berenschot gevraagd om de volgende adviesvraag uit te werken:

'Hoe kan het team ervoor zorgen dat de beschikbare capaciteit op internationaal wordt ingezet voor activiteiten die zoveel mogelijk bijdragen aan het behalen van de IenW/RWS-doelen voor circulaire infrastructuur?'

Deze hoofdvraag hebben wij onderverdeeld in drie deelvragen:

1. Wat zijn de IenW/RWS-doelen voor circulaire infrastructuur waar het team aan moet bijdragen?
2. Hoe kan het team bepalen in hoeverre de eigen activiteiten (zoveel mogelijk) bijdragen?
3. Hoe kan het team de eigen capaciteitsinzet bepalen?

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft onze analyse. We geven daarin antwoord op de drie onderzoeksvragen, vanuit de huidige situatie. Het antwoord is gebaseerd op een studie van relevante documenten en op onze observaties uit de werksessies en de interactie met teamleden. In hoofdstuk 3 zetten we vervolgens onze conclusies uiteen. Die conclusies zijn de opmaat voor ons advies, dat we presenteren in hoofdstuk 4. Tot slot bevatten de bijlagen een aantal inhoudelijke uitwerkingen, die de uitvoering van ons advies kunnen ondersteunen.

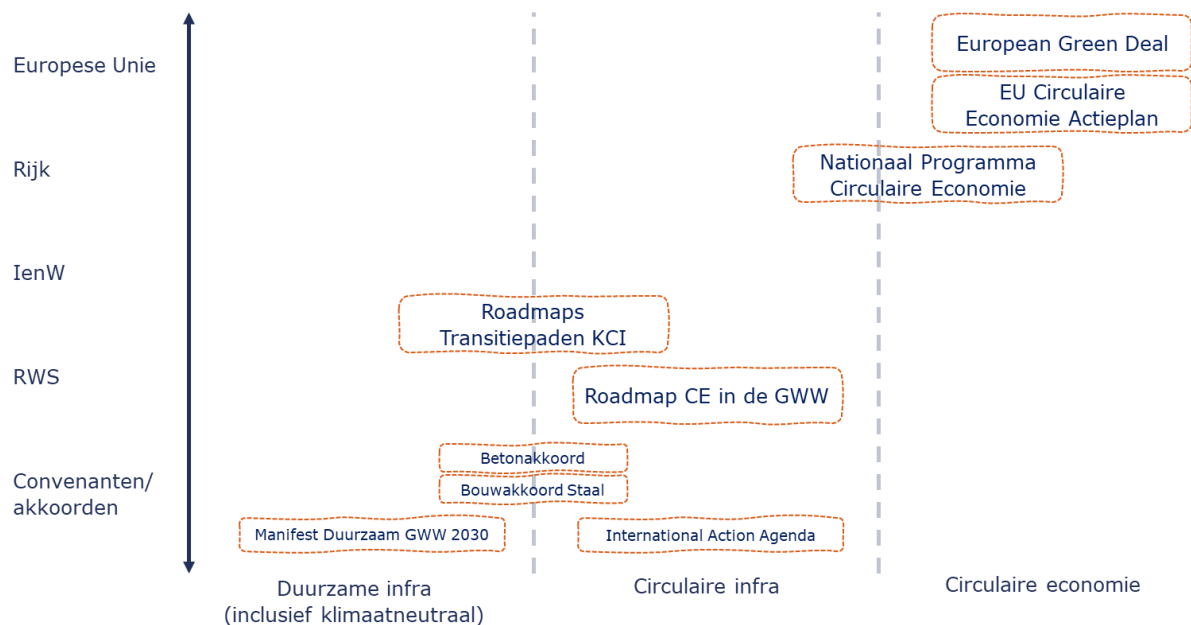
HOOFDSTUK 2

Analyse

2.1 Wat zijn de IenW/RWS-doelen voor circulaire infrastructuur waar het team aan bij moet dragen?

De doelen van IenW/RWS voor circulaire infrastructuur zijn op verschillende niveaus vastgelegd. Allereerst raakt circulaire infrastructuur aan de bredere thema's van enerzijds circulaire economie en anderzijds duurzame (en klimaatneutrale) infrastructuur. Ten tweede wordt het (uitvoerings)beleid van RWS voor circulaire infrastructuur op verschillende niveaus bepaald: EU, Rijksbreed, IenW, en RWS. Ook heeft RWS convenanten, akkoorden en andere samenwerkingsafspraken met maatschappelijke partners.

De figuur hieronder geeft een grove categorisering van verschillende plannen waar doelen uit volgen die, direct of indirect, aan circulaire infrastructuur raken.



Figuur 1: Een overzicht van verschillende voor RWS relevante plannen.

2.1.1 Wat zijn de belangrijkste documenten voor circulaire infrastructuur?

In 2016 stelde het Rijk het Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050' vast. Dat beschreef voor het eerst de Nederlandse ambities voor een circulaire economie, met als belangrijkste ambitie dat Nederland in 2050 circulair is. Sindsdien is deze overkoepelende ambitie uitgewerkt in verscheidene beleidsplannen, roadmaps en strategieën. Hieronder gaan we in op de plannen die voor de internationale inzet op circulaire infrastructuur het relevantst zijn:

1. Roadmap CE in de GWW
2. Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030
3. Roadmaps van de Transitiepaden Klimaatneutrale en Circulaire Infrastructuur
4. International Action Agenda

2.1.2 Roadmap Programma CE in de GWW

Deze RWS-roadmap is gericht op circulaire economie in de grond-, weg- en waterbouw en raakt daarmee direct aan circulaire infrastructuur. De roadmap is eind 2021 vastgesteld en gaat uit van de ambitie uit het eerdere Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050'. RWS voegt daar de ambitie aan toe om in 2030 circulair te werken. Dat wil RWS bereiken door:

- Circulair beheer en onderhoud: bestaande wegen, sluisen, gebouwen, etc. zo lang mogelijk in stand houden door optimaal beheer, onderhoud en renovatie.
- Circulaire aanleg: bij vervanging en aanleg direct vanaf de verkenning en in de fasen daarna uitgaan van circulaire ontwerpprincipes zoals het voorkomen van een handeling en materiaalgebruik, milieubewuste en innovatieve materiaalkeuze, toekomstbestendigheid en losmaakbaarheid.
- Hoogwaardig hergebruik en hoogwaardige recycling: vrijkomende objecten, onderdelen en materialen hoogwaardig hergebruiken of hoogwaardig te recyclen.

Aanleiding voor internationale samenwerking

Aan het eind van het roadmap-document wordt kort ingegaan op internationale samenwerking. Bij de alinea 'Doel' staat het volgende beschreven.

'In de transitie naar een circulaire economie speelt voor een klein land als Nederland internationale samenwerking een belangrijke rol. Er lopen verschillende activiteiten op internationaal niveau om Nederlandse circulaire activiteiten en Nederlandse bedrijven die circulair werken te positioneren en om Europees beleid (onder andere over technische regelgeving) te beïnvloeden zodat het aansluit bij de werkwijze, kennis, ervaring en doelen van RWS en Nederland. Het volgen van internationale ontwikkelingen, het bepalen van de effecten voor Nederland en het inbrengen van de Nederlandse kennis en ervaringen met betrekking tot CE in de infra zijn doorlopende activiteiten.'

Onze constatering is dat dit meer de aanleiding voor en uitvoering van internationale samenwerking beschrijft dan het doel daarvan.

Mijlpalen voor internationale samenwerking

Er worden enkele belangrijke afgeronde en lopende activiteiten benoemd, zoals het schrijven van een gezamenlijke 'International Action Agenda' met de infrasector en IenW (zie paragraaf 2.1.5), het werken aan een 'CEDR research call' en het maken van een overzicht van landen en platforms om gericht bilateraal, regionaal en internationaal te kunnen samenwerken en kennis te kunnen delen.

Voor de periode na 2023 staat dat de relevante kennis en inzichten vanuit Nederland doorlopend worden ingebracht in de relevante Europese en internationale gremia, en dat RWS in 2026-2030 een structurele internationale samenwerking wil hebben georganiseerd. De vertaling naar concrete mijlpalen/resultaten voor de komende jaren ontbreekt daarmee.

2.1.3 Nationaal Programma Circulaire Economie (NPCE) 2023-2030

Dit nationale programma bouwt voort op het eerdere Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050', inclusief de ambitie om in 2050 circulair te zijn. In het NPCE lijkt het eerdere tussendoel van 50 procent minder gebruik van primaire abiotische grondstoffen vervallen. Het NPCE beschrijft verder:

- de maatschappelijke opgaven waar een circulaire economie aan bijdraagt
- de algemene maatregelen om dat te bereiken (verminderen, verlengen, substitueren, hoogwaardig verwerken)
- de vijf prioritaire productketens, waar 'bouw' er een van is.

De productketen bouw is nader uitgewerkt in de subketens, waaronder viaducten & bruggen en wegverhardingen. Daarmee gaat NPCE dus in op circulaire infrastructuur. Voor beide subketens is een effectdoel geformuleerd: het streven dat in 2030 vijftig procent reductie van de milieubelasting wordt bereikt ten opzichte van 2019.

Daarnaast worden per subketen vijf 'circulariteitsdoelen' benoemd, bijvoorbeeld: vanaf is 2030 de technische levensduur van nieuwe bruggen en viaducten afgestemd op de functionele levensduur. Deze circulariteitsdoelen zijn vervolgens nader uitgewerkt in tussendoelen, benodigde resultaten en activiteiten. Voor de nadere uitwerking en uitvoering wordt verwezen naar de Strategie Klimaatneutrale en Circulaire Infrastructuur (KCI).

Het NPCE over het belang van internationale samenwerking

Op verschillende plekken gaat het NPCE in op het internationale karakter van de CE-opgave en de noodzaak om internationaal samen te werken. Daarbij wordt voorkeur gegeven aan inzet op Europees niveau:

'Gezien het internationale karakter van grondstofstromen en productketens, is internationale samenwerking cruciaal om onze nationale ambitie – Nederland circulair in 2050 – te realiseren. Nationaal circulair beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd in een internationale context. Er zal goed gekeken moeten worden op welk niveau de maatregelen passend zijn en het meeste effect sorteren: regionaal in Nederland, nationaal, Europees of op mondiaal niveau. Gezien de grote impact, reikwijdte en haalbaarheid, evenals vanuit het belang van een gelijk speelveld, geven we de voorkeur aan inzet op Europees niveau, zeker waar het maatregelen op het terrein van wet- en regelgeving betreft. Ook kiezen we onze partners zorgvuldig: andere overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen, financiële instellingen, ngo's of een combinatie hiervan.'

Uitwerking van de internationale aanpak

De internationale aanpak van het Rijk is in het NPCE vervolgens uitgewerkt op vijf niveaus:

- a. Nationaal: in samenwerking met de transitieteams en beleidsexperts van overheden worden beleidskalenders en beïnvloedingstrategieën opgesteld en uitgevoerd voor de internationale delen van de ketens van prioritaire productgroepen.
- b. Europees: Nederlandse bijdrage aan beleidsontwikkeling voor circulaire economie, en uitvoering daarvan, op EU-niveau, mede ten behoeve van onze nationale doelstellingen en ten behoeve van de Europese bijdragen aan de circulaire transitie in derde landen.

- c. Multilateraal: bijdragen aan de creatie van internationale condities voor een wereldwijde circulaire economie op basis van EU wet- en regelgeving, internationale dialogen en verdragen.
- d. Bilateraal: diplomatie, met daarbij creatie van internationale kansen voor Nederlandse bedrijven en samenwerking via private sector-ontwikkeling, kennisoverdracht en capaciteitsontwikkeling. De betrokken departementen focussen daarbij op de voor hen prioritaire markten en landen, waaronder ontwikkelingslanden. Bij deze samenwerking houden we rekening met de risico's en de bestaande lokale situaties die hindernissen kunnen vormen voor het tot stand komen van transitie door en in de markt.
- e. Internationale samenwerking: het waar mogelijk beperken van eventuele negatieve consequenties van onze circulaire transitie op productie- en ontwikkelingslanden en het stimuleren van eerlijke lokale transitieprocessen. Daartoe behoren het waarborgen en de inzet op terreinen van milieu, klimaat, afvalverwerking en sociaaleconomische omstandigheden, waaronder arbeidsomstandigheden.

Voor enkele van de vijf prioritaire productketens zijn precieze doelstellingen geformuleerd voor de Europese activiteiten. Voor productketen bouw is dat echter niet het geval. Welk onderdeel van het Rijk wat doet – en de rol- en taakverdeling tussen RWS en IenW – is niet uitgewerkt.

2.1.4 Roadmaps Transitiepaden Klimaatneutrale en Circulaire Infrastructuur (KCI)

Voor verschillende 'transitiepaden' zijn KCI-roadmaps ontwikkeld. Voor de circulaire infra van RWS zijn met name de transitiepaden [Wegverharding](#) en [Kunstwerken](#) van belang. In de roadmaps van die transitiepaden zijn de volgende doelstellingen voor 2030 geformuleerd:

- Hoogwaardig hergebruik van alle materialen en halvering van het gebruik van primaire abiotische grondstoffen tijdens aanleg-, onderhoud- en sloopfasen van wegverharding.
- 100% hoogwaardig hergebruik van (onderdelen van) kunstwerken.
- 50% reductie in primair grondstoffengebruik voor kunstwerken.

In de roadmaps zijn die doelstellingen uitgewerkt in een actieagenda. Daarin worden acties op hoofdlijnen beschreven, inclusief de verantwoordelijke partijen. De acties zijn veelal gericht op het primaire proces van RWS (aanleg, beheer en onderhoud, inkoop, etc.) en hebben geen expliciete link met internationale inzet.

2.1.5 International Action Agenda

Begin 2022 hebben Rijkswaterstaat, Holland Circular Hotspot, TNO en The Dutch Circular Construction Economy Transition Team gezamenlijk het document [Circular infrastructure: the road towards a sustainable future](#) gepubliceerd. Dit document beschrijft een aantal succesvolle Nederlandse initiatieven voor circulaire infrastructuur, en sluit af met een 'internationale actieagenda' met vier sporen:

1. *We need to go circular together.*
2. *Set the right frameworks for climate neutral and circular infrastructure.*
3. *Develop and align circular international public procurement.*
4. *Use public funds and financing to support and accelerate circularity in infrastructure.*

Per spoor beschrijven de samenwerkende partijen wat zij nodig achten en worden ideeën en voorbeelden gegeven voor hoe dat te bereiken is, bijvoorbeeld: 'Set-up a coalition of the willing and of the doing for a common circularity framework'. Daarbij valt op dat het nog niet concreet is wat er precies moet worden bereikt en wie dat zou moeten uitvoeren.

Het document heeft vooral een agenderende functie. De actieagenda biedt richting voor internationale inzet van RWS, maar verdere uitwerking is nodig over welke partij welke actie onderneemt. Enkele relevante aanknopingspunten zijn daarbij:

- *Make and promote the use of a standard international tendering method, a type of framework with common protocols, norms and standards that procurers can use and customize.*
- *Use common sustainability assessment tools and circular indicators applicable for both buildings and infrastructure.*
- *Enhance circularity through common protocols, norms, standards and harmonization of circularity measurement methods.*

2.1.6 Analyse van de voor IenW/RWS geldende doelen

De doelen die we in de paragrafen hierboven hebben beschreven zijn veelal organisatiedoelen met een hoog abstractieniveau. Ook zijn de doelen vooral gericht op het primaire proces van RWS en zijn deze nog niet vertaald naar concrete doelen voor internationale inzet. Idealiter gebeurt dat wel, zodat het team kan nagaan welke resultaten ze moeten bewerkstelligen om hun doelen voor internationaal te behalen. Daaruit kunnen vervolgens activiteiten worden afgeleid.

2.2 Hoe kan het team bepalen in hoeverre de eigen activiteiten (zoveel mogelijk) bijdragen?

Door het gebrek aan concrete doelen voor de internationale inzet op circulaire infra is het lastig om te bepalen in hoeverre internationale activiteiten bijdragen aan de organisatiedoelen voor circulaire infrastructuur en om die activiteiten vervolgens te prioriteren. Op hoofdlijnen is voor het team echter wel duidelijk wat voor type activiteiten nuttig kunnen zijn, namelijk belangenbehartiging, internationale ketensamenwerking en marktsturing, en internationale kennisdeling en -ontwikkeling. Dat sluit ook aan bij de RWS-brede internationale strategie, die kaders geeft voor de internationale activiteiten van RWS.

2.2.1 Relevante documenten

Ook heeft het team de afgelopen jaren een aantal onderzoeken laten uitvoeren naar internationale beleidsontwikkelingen, materiaalketens en stakeholders. De inzichten daaruit bieden handvatten voor het afwegen en prioriteren van de internationale inzet. Hieronder staan de belangrijkste onderzoeken uit het afgelopen jaar opgesomd. Bijlage 2 beschrijft in meer detail welke beleidsprioriteiten daarin genoemd worden.

- *Mapping* van EU-beleid: geeft prioriteiten aan voor Europese dossiers voor circulair bouwen. Dit gaat om dossiers die gemonitord dienen te worden maar ook om specifieke speerpunten voor belangenbehartiging.
- *Supply chain analysis*: geeft inzicht in welke internationale materiaalketens risicovol zijn met betrekking tot circulariteit. Voor de verschillende ketens worden aanbevelingen gedaan, waaronder zaken die RWS zou moeten agenderen bij de CEN (European Committee for Standardization).
- Internationale stakeholderanalyse voor circulaire infrastructuur: geeft inzicht in wat interessante landen en instanties zijn om mee samen te werken.
- De *reflection & action papers* ten aanzien van de *Construction Products Regulation* (CPR) en *Digital Building Logbooks* (DBL): beschrijven de ontwikkelingen rond CPR en DBL en hoe die raken aan de Nederlandse ambities voor circulaire infra. De scope is daarmee breder dan alleen RWS. Elk paper sluit af met een beschrijving van acties die Nederlandse partijen kunnen uitvoeren om de ontwikkelingen met betrekking tot CPR/DBL's te monitoren en beïnvloeden.

2.2.2 Vertaling naar de werkpraktijk

Achter de *mapping*, de *supply chain analysis* en de *reflection & action papers* zit een (impliciete) opbouw naar de doelen van IenW/RWS. De figuur hieronder toont een voorbeeld daarvan.



In de praktijk lijken deze documenten echter onvoldoende houvast te bieden om gezamenlijk prioriteiten te stellen. Dat komt volgens ons ook doordat er verschillende meningen zijn over wat de status van die documenten is en over wat de activiteiten zijn waarop het team zich moet richten. Over de volgende vragen lijken de meningen bijvoorbeeld verdeeld:

- Bepaalt de *mapping* de prioriteiten voor de inzet van het team op het monitoren en beïnvloeden van Europese beleidstrajecten, of is daar nog een vervolgesprek over nodig?
- Moeten de *reflection & action papers* en de aanbevelingen daaruit door het team worden opgevolgd?
- Volgt uit de internationale stakeholderanalyse wat de prioritaire samenwerkingspartners zijn of geeft de stakeholderanalyse alleen richtlijnen en aandachtspunten?
- In hoeverre is het voor RWS relevant om met partners buiten Europa samen te werken?
- Levert deelname aan internationale conferenties RWS voldoende op, in verhouding tot de investering die het vergt?

2.3 Hoe kan het team de eigen capaciteitsinzet bepalen?

Circulaire economie, en ook circulaire infra, is een dynamisch beleidsveld. Beleidsplannen, wet- en regelgeving, en innovatie en kennis ontwikkelen zich snel, ook internationaal. Daarmee is er in potentie heel veel waaraan het team kan bijdragen.

De afgelopen jaren heeft het team verschillende mooie resultaten met internationale inzet bereikt, waar ze met reden trots op zijn. Er zijn een aantal strategische keuzes gemaakt die vervolgens met acties zijn opgevolgd, zoals de lobby om infrastructuur aan de scope van de Europese Green Deal toe te voegen.

Ad-hocverzoeken

Naast de lopende acties komen regelmatig ad-hocverzoeken langs van buiten het team, bijvoorbeeld om aan te sluiten bij een internationaal gremium. Onze indruk is dat die verzoeken soms nog weinig concreet zijn, waarbij belangrijke vragen nog niet zijn beantwoord: Wat wordt er precies aan inzet gevraagd? Hoeveel tijd gaat dat naar schatting kosten en over welke periode? Wat zou het (kunnen) opleveren? Hoe verhoudt dat zich tot de doelen waarvoor het team aan de lat staat? Het risico is dan dat het team aan activiteiten begint die uiteindelijk tot onverwacht hoge werkdruk leiden terwijl die tijd elders beter besteed had kunnen worden.

Rol- en taakverdeling

Naast het team zijn ook andere mensen en groepen binnen RWS en IenW bezig met internationale activiteiten voor thema's die aan circulaire infrastructuur raken. In onze interactie met teamleden kwam naar voren dat er een duidelijkere afbakening gewenst is van wie welke rol heeft en welke taken daarbij horen. Dat helpt het gesprek over wie welke activiteiten oppakt. We hebben begrepen dat er inmiddels een initiatief loopt om meer structureel af te stemmen tussen IenW en RWS over de internationale inzet voor circulaire economie/infra.

HOOFDSTUK 3

Conclusies

Op basis van de analyse uit hoofdstuk 2 trekken wij enkele conclusies, die een opmaat zijn naar onze aanbevelingen. De kopjes hieronder geven onze conclusies weer. In de daaropvolgende alinea's lichten we die conclusies nader toe.

3.1 Er is geen duidelijk doel waar internationale activiteiten op geprioriteerd kunnen worden

Voor IenW en RWS gelden verscheidene doelen ten aanzien van circulaire economie (CE) en – meer specifiek – circulaire infrastructuur. De samenhang tussen die doelen is onduidelijk. Een vertaling naar operationele doelen voor de internationale inzet ontbreekt bovendien.

3.1.1 De samenhang tussen organisatiedoelen is onduidelijk

Circulaire economie/infrastructuur is een zeer dynamisch beleidsveld. In de afgelopen jaren hebben beleidsplannen, roadmaps en strategieën elkaar in rap tempo opgevolgd.

De organisatiedoelen van IenW en RWS voor circulaire infrastructuur zijn daarmee in verscheidene documenten uitgewerkt. Daar zit deels overlap tussen, maar voor een belangrijk deel zijn de doelen ook anders van aard: Gericht op circulaire economie of specifiek voor infrastructuur? Rijksbreed of specifiek voor RWS? Abstract organisatiedoel of SMART-doelstelling? In de eerder genoemde documenten wordt de onderlinge samenhang tussen de geldende doelen niet altijd goed geduid. Er lijkt ook geen duidelijke hiërarchie tussen de documenten en daarmee de doelstellingen te zijn.

3.1.2 De vertaling naar operationeel niveau ontbreekt

De voor IenW/RWS geldende doelen hebben veelal een hoog abstractieniveau. Ze geven daardoor wel enige richting, maar zijn nog niet te vertalen naar concrete werkzaamheden voor het team dat zich met internationale activiteiten bezighoudt.

Wat dit extra lastig maakt is dat de doelen gericht zijn op het primaire proces van RWS, bijvoorbeeld 100% hoogwaardig hergebruik van (onderdelen van) kunstwerken. De internationale inzet is echter ondersteunend aan het primaire proces en draagt daaraan dus 'slechts' indirect bij. Belangenbehartiging of kennisuitwisseling zorgt immers niet direct voor hergebruik van beton maar het zou RWS wel in staat moeten stellen om benodigde randvoorwaarden in te richten die helpen om op effectievere wijze die doelen te realiseren. Bijvoorbeeld: het oplossen van knelpunten in Europese regelgeving die hoogwaardig hergebruik van bepaalde materialen in de weg zitten.

Het document dat de meeste richting geeft voor circulaire infrastructuur op internationaal vlak is de Roadmap CE in de GWW. Daarin ontbreken echter concrete mijlpalen (projectdoelen en beoogde resultaten) voor de periode vanaf 2023.

3.2 Het is voor het team nu lastig om te komen tot een structurele afweging voor de inzet op internationale activiteiten

Het gebrek aan eenduidige operationele doelen maakt het lastig voor het team om de eigen inzet van tijd, expertise en geld op internationale activiteiten te bepalen. Wij zien daarnaast nog twee knelpunten.

Ten eerste is het niet expliciet wat de verantwoordelijkheid van het team is en wat bij andere actoren hoort. Hieraan wordt naar verluid al gewerkt. Daarbij is van het belang dat er duidelijkheid komt wanneer iets bij 'beleid'/IenW hoort en wanneer bij RWS. En binnen RWS is het niet duidelijk wat bij het team hoort en wat ergens anders bij.

Ten tweede is het lastig om activiteiten onderling af te wegen omdat de teamleden anders denken over wat de prioriteiten moeten zijn. Uiteindelijk volgt dit ook uit het gebrek aan operationele doelen. Ook helpt het als er bij meningsverschillen een afgesproken mechanisme is om de knoop door te hakken.

3.2.1 Desondanks zijn er impliciet strategische keuzes gemaakt

Ondanks het gebrek aan eenduidige doelen heeft het team de afgelopen jaren een aantal strategische keuzes gemaakt, zoals de lobby om infrastructuur aan de scope van de Europese Green Deal toe te voegen en de inzet op de *Construction Products Regulation*. Daarmee is een belangrijk deel van de tijdsbesteding van het team bepaald.

Die strategische keuzes zijn niet expliciet opgehangen aan doelen, maar het ligt voor de hand dat deze afweging wel impliciet gemaakt is. Bovendien heeft het team een aantal onderzoeken laten uitvoeren gericht op het achterhalen van prioritaire Europese ontwikkelingen. De strategische keuzes en aanbevelingen uit de adviesrapporten geven daarmee richting aan de inzet van het team en kunnen dienen als basis voor het expliciet maken van de teamdoelen (zie paragraaf 2.2.2 voor een voorbeeld).

HOOFDSTUK 4

Advies

4.1 Stel een doelenboom op en gebruik die om activiteiten te prioriteren en plannen

Een doelenboom verheldert doel en resultaat

Een doelenboom is een nuttig instrument dat wordt gebruikt om programmatisch te werken. Het stelt een team scherp om vanuit het doel te redeneren en daarna resultaten op te stellen om dit doel te bereiken. De resultaten zijn vervolgens toe te kennen aan personen en zo weet ieder waar hij of zij voor aan de lat staat.

Circulair bouwen		
ambitie (>10jr)	Bouwen op een wijze die economisch, sociaal cultureel en ecologisch verantwoord is: het ontwikkelen, gebruiken en hergebruiken van gebouwen, gebieden en infrastructuur, zonder natuurlijke hulpbronnen onnodig uit te putten, de leefomgeving te vervuilen en ecosystemen aan te tasten door gebruik te maken van zoveel mogelijk hernieuwbare grondstoffen	
beleidsdoel (<10jr)	meerjarendoel (4 jr)	beoogd resultaat (<2 jr)
1. Het bouwproces in de regio Utrecht kent een minimale in- en uitstroom van producten, materialen en energie. Te beginnen met 50% minder gebruik van primaire abiotische grondstoffen in 2030 (t.o.v. 2014)	1.1 Een significante reductie van primair abiotisch grondstoffengebruik in GWW, utiliteitsbouw en woningbouw is gerealiseerd	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht in welke biobased- en secundaire bouwproducten, elementen en grondstoffen, circulaire ontwerpprincipes en circulaire verdienmodellen in het bouwproces kunnen worden toegepast om het beoogde halveringsdoel in 2030 te behalen
	1.2 Er is een actueel inzicht in de grondstoffen- en materiaalstromen in GWW, utiliteitsbouw en woningbouw voor de regio Utrecht en data zijn open toegankelijk	<ul style="list-style-type: none"> Eenduidig datamodel van de gebruikte bouwproducten, componenten en grondstoffen die in de gebouwde omgeving van de regio Utrecht zijn verwerkt Organisatie van de dataverzameling voor actuele digitale databases voor circulair bouwen Stimulering, coördinatie en harmonisatie van de toepassing van materialenpaspoorten binnen de regio Utrecht
2. De regionale bouweconomie is innovatief en koploper in vernieuwende ketensamenwerking	2.1 Ketensamenwerking in de regio Utrecht is op structurele wijze verbeterd t.b.v. de circulaire bouweconomie	<ul style="list-style-type: none"> Kennisinfrastructuur Alliantie Cirkelregio Utrecht (coalitie circulaire bouw) en Cirkelstad (Community of Practice) wordt door de Provincie Utrecht ondersteund en actief gebruikt door professionals Ondersteuning data uitwisseling t.b.v. matchen vraag en aanbod circulaire bouwmaterialen Coördinatie kennisdeling circulair, adaptief en remontabel bouwen voor verblijfsrecreatie t.b.v. een toekomstbestendige gastvrijheidseconomie in de regio Utrecht Coördinatie kennisdeling toepassing circulaire materialen bij restauratie en onderhoud monumentale panden
	2.2 Regionale voorbeeldprojecten circulair bouwen worden concreet ondersteund	<ul style="list-style-type: none"> Gerichte adviezen aan projectontwikkelaars en aannemers door Consultatieteam circulaire nieuwbouw Provinciale stimuleringsregeling circulaire bouweconomie Totstandkoming van consortia t.b.v. het verwerven van nationale en Europese subsidies en fondsen voor innovaties in circulair bouwen

Figuur 2 Voorbeeld: uitsnede van een doelenboom van Provincie Utrecht voor circulair bouwen. Bron: [Circulaire doelenboom als sturingsinstrument, Utrecht Sustainability Institute \(2020\)](#).

Begin met het doel dat al gehanteerd wordt

Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven zijn er al doelen opgesteld waar Rijkswaterstaat ook aan moet meewerken. Bij het opstellen van de doelenboom moet daarom worden gewerkt met deze doelen.

Bijlage 1 geeft een uitwerking van alle doelen rond circulaire infrastructuur. Bijlage 2 beschrijft prioriteiten die benoemd zijn in werksessies met het team en in relevant onderzoeks- en beleidsdocumenten. Bijlage 3 bevat een overzicht van relevante beoogde doelen waaraan het team op internationaal niveau een bijdrage kan leveren en uitwerking van een afwegingskader om potentiële activiteiten af te wegen.

Maak een netwerkanalyse

Met een netwerkanalyse breng je in kaart welke actoren betrokken zijn bij het onderwerp en welke rol deze spelen. Dit geeft inzicht in welke rol al wordt opgepakt en welke rol er voor je eigen team ligt. Een scherpere rolverdeling betekent overigens niet dat je niets voor elkaar kunt doen. Als je als team bijvoorbeeld deelneemt aan een bepaalde internationale commissie dan kun je daar natuurlijk ook prima zaken voor collega's agenderen en andersom.

In bijlage 4 hebben wij een aanzet gedaan voor de netwerkanalyse, inclusief een aantal vragen die kunnen helpen om onderlinge rol- en taakverdeling aan te scherpen met Nederlandse samenwerkingspartners. De netwerkanalyse hebben we aangevuld met een overzicht van relevante Europese en internationale partijen, enerzijds om samen mee op te trekken en anderzijds als doelgroep voor belangenbehartiging.

Leid hieruit af wat het doel is voor internationale inzet voor circulaire infrastructuur en formuleer resultaten

Vaak zijn organisatiedoelen erg abstract. Daarom is het van belang om een vertaling te maken van het overkoepelende doel naar een doel dat werkbaar is voor een afdeling. Binnen de theorie van programmatisch werken is een doel hetgeen wat je wil bereiken en wat binnen de invloedssfeer van het team ligt. Het resultaat is het product of de dienst die je oplevert.

Organisatiedoel Wat de organisatie wil bereiken op langere termijn	Projectdoel Wat je met het project wil bereiken op langere termijn	Resultaat Het product of dienst die je oplevert
Een bereikbaar Nederland	Een maximale vertraging in de spits van 30 minuten	Een adviesrapport naar de aanpak van knooppunt X

De internationale inzet is voor een belangrijk deel ondersteunend aan wat er elders in de organisatie wordt gedaan aan circulaire infrastructuur. Het is daarom van belang om ook intern – bijvoorbeeld bij Programma KCI – te achterhalen wat de collega's nodig hebben aan internationale inzet en hoe het team daar vanuit de eigen rol en taken aan kan bijdragen. De aanknopingspunten uit bijlage 2 kunnen hier ook richting aan geven.

Betrek een externe facilitator en neem de tijd

Het opstellen van een doelenboom gaat niet over één nacht ijs. Vaak vergt het meerdere dagdelen om met een groep mensen te werken aan het opstellen van doelen, subdoelen en resultaten. Het is aan te raden om het proces van het opstellen van een doelenboom te doorlopen onder begeleiding van een externe facilitator die verstand heeft van programmatisch en projectmatig werken. Op die manier is het zeker dat de doelenboom goed in elkaar zit en werkbaar is.

Reflecteer op de bijdrage van gepland werk bij een naderende aflooptermijn

De activiteiten die voortkomen uit de doelenboom of waarvoor een opdracht is aangenomen vormen het geplande werk. De bijdrage van dit werk aan het doel is (indien de stappen juist zijn uitgevoerd) al eerder onderbouwd. Reflecteer op dit werk als de aflooptermijn nadert en bepaal onderling over het wel of niet continueren van deze activiteit.

Pas de doelenboom aan bij wijzigingen van het geplande werk

Als er na verloop van tijd activiteiten zijn afgerond en niet worden gecontinueerd, pas dan met elkaar de doelenboom aan. Welke nieuwe activiteiten dragen bij aan het te bereiken doel? Als het doel bereikt is, stel dan op programmatische wijze een nieuw doel op.

4.2 Maak afspraken over ongepland werk

Niet alle kansen die voorbij komen gedurende het jaar kunnen worden opgepakt door het team. Daarnaast is wat voor de één belangrijk is, voor een ander niet essentieel. Goede afspraken leiden tot een soepel proces dat leidt tot een gedragen besluit om bepaalde kansen wel of niet op te pakken.

Verzamel informatie over het ongeplande werk

Als een teamlid een interessante activiteit tegenkomt, bespreek dit dan tijdens een teamoverleg. Stel vast wie uitzoekt wat de activiteit precies inhoudt en hoeveel tijd het zoekwerk mag kosten. Als het te lang duurt om te wachten op een teamoverleg, doe het zoekwerk dan direct.

Neem voor kleinere kwesties bijvoorbeeld dertig minuten en voor grotere activiteiten zestig minuten. Maak met elkaar de afspraak dat dit zoekwerk de basis vormt om een keuze op te kunnen baseren. Er is misschien door drie uur onderzoek te doen naar de activiteit net iets meer nuance aan te brengen, maar weeg af of dat echt nodig is en houd ook de efficiëntie in het achterhoofd.

Omschrijf expliciet wat het ongeplande werk inhoudt en welke inspanning wordt verwacht

Het resultaat van het zoekwerk is een kort overzicht waarin wordt omschreven wat de activiteit inhoudt, welke resultaten er geleverd worden, hoe dat bijdraagt aan de gestelde doelen en hoeveel uur dat minimaal in beslag neemt.

Stel vast of er uren beschikbaar zijn voor het ongeplande werk

In een ideale wereld weten we precies hoeveel tijd we moeten besteden aan het behalen van resultaten waarvoor we aan de lat staan. In sommige organisaties wordt dit ook daadwerkelijk expliciet uitgedrukt. Voor het geven van een presentatie kun je bijvoorbeeld rekening houden met vijf uur werk: een uur voor de presentatie en vier uur voorbereiding en eventuele nazorg. Goed in kaart brengen hoeveel tijd het opleveren van resultaten kost, draagt enorm bij aan het kunnen plannen van werk. Het maakt ook duidelijk wie nog een opdracht kan aannemen en wie niet. Het is binnen Rijkswaterstaat niet gebruikelijk om resultaten uit te drukken in tijd, maar het is zeker het overwegen waard. Een korte workshop hierover kan behulpzaam zijn voor mensen die dit beter onder de knie willen krijgen.

Beleg wie de knoop doorhakt over het wel of niet uitvoeren van het ongeplande werk

Als er voldoende tijd beschikbaar is binnen het team en de bijdrage van het ongeplande werk aan de te behalen doelen kan worden aangetoond, kan de keuze worden gemaakt om het werk uit te voeren. Richt hiervoor met elkaar een laagdrempelige overlegstructuur in waarin besluitvorming plaatsvindt.

4.3 Krijg inzicht in de bezetting van het team

Druk werk uit in tijd

Wanneer de resultaten bekend zijn kan je een inschatting maken van de hoeveelheid uren die nodig zijn om dat resultaat te bereiken. Zoals eerder beschreven kun je aan elk resultaat activiteiten verbinden, waarvoor je vervolgens een ureninschatting kan maken. Op die manier weet elke medewerker wat zijn of haar bezetting is en hoe je niet langer te gissen of iemand beschikbaar is of niet. Wanneer ervoor wordt gekozen dit niet te doen blijft de situatie onveranderd en is er geen inzicht in de beschikbaarheid van medewerkers. Dat maakt het verdelen van werk lastiger.

Houd grip op de doelmatigheid van activiteiten

Door werk in uren uit te drukken heb je beter inzicht in de doelmatigheid van activiteiten. Als een activiteit relatief veel tijd in beslag neemt en weinig bijdraagt aan het behalen van het doel, kun je de vraag stellen of het de moeite waard is deze activiteit te ondernemen. Je kunt ook een maximum aantal uur verbinden aan dergelijke activiteiten. Je kunt dan afspreken hoeveel uur het team bijvoorbeeld aan congressen mag besteden.

Bijlage 1. Uitwerking van bestaande doelen

Nationaal Programma Circulaire Economie 2023 - 2030

Nederland is circulair in 2050. Voor circulaire infra is dit nader uitgewerkt in thema's viaducten & bruggen en wegverhardingen.

Viaducten en bruggen

Effectdoel: het streven dat in 2030 vijftig procent reductie van de milieubelasting wordt bereikt ten opzichte van 2019.

Circulariteitsdoelen:

1. Uiterlijk vanaf 2030 vindt in elke aanleg- en vervangingsopgave een integrale afweging plaats op bouwwerkniveau op circulariteit en wordt gestuurd op het zoveel mogelijk reduceren van de milieubelasting (MKI).
2. Vanaf 2030 behalen bestaande viaducten in technisch opzicht hun beoogde technische levensduur. Daarnaast moet uiterlijk vanaf 2030 het onderhoud leiden tot het minimaal bereiken en waar relevant verlengen van de bij het ontwerp voorziene technische levensduur.
3. Vanaf 2030 is de technische levensduur van nieuwe bruggen en viaducten afgestemd op de functionele levensduur. Dit vraagt dat in 2025 nieuwe kunstwerken toekomstvast zijn ontworpen.
4. Uiterlijk in 2030 wordt voor alle vrijkomende elementen van bestaande bruggen en viaducten op hoogwaardig hergebruik gestuurd. Hiertoe wordt per bouwwerk een hergebruikscan uitgevoerd. Van het materiaal dat niet hergebruikt wordt, wordt minimaal tachtig procent hoogwaardig gerecycled. In 2030 worden daartoe alle betonnen bruggen en viaducten die afgebroken moeten worden, circulair gesloopt, en de vrijkomende elementen worden hoogwaardig hergebruikt en de overige materialen hoogwaardig gerecycled.
5. Voor alle nieuw te bouwen bruggen en viaducten wordt op het gebruik van alternatieve materialen (secundair of hernieuwbaar) gestuurd. In het geval dat nieuw beton wordt toegepast, dient een stapsgewijs oplopend minimaal percentage secundaire grondstoffen te worden toegepast, resulterend in een nader vast te stellen percentage in 2030.

Wegverhardingen

Effectdoel: het streven dat in 2030 vijftig procent reductie van de milieubelasting wordt bereikt ten opzichte van 2019.

Circulariteitsdoelen:

1. De optimalisering van de MKI-reductie van het integrale wegsysteem in aanleg en onderhoud. Hiervoor is het nodig dat nieuwe wegen, wegverhardingen en asfaltlagen circulair worden ontworpen in relatie tot het wegsysteem (dat wil zeggen de volledige weg inclusief fundering, wegmeubilair, wegverharding, berm, belijning, etc.). Vanaf 2025 kan dit door koplopers worden gedaan en vanaf 2030 door alle partijen.
2. De bouwopgave van wegen en het materiaalgebruik dienen teruggebracht te worden ten opzichte van de huidige prognoses. Hiertoe vraagt IenW in 2023 advies van het transitieteam Circulaire Bouweconomie over een strategie ten behoeve van de CO₂-budgetten en prioritering van wegen inclusief kunstwerken. Daarnaast komt er in 2025 een circulaire ontwikkelvisie voor bouw en ruimtelijke ordening, waarmee we verkennen hoe de bouwopgave van wegen beperkt kan worden.
3. Asfaltlagen hebben in 2030 ten minste een twee jaar langere levensduur. Concreet betekent dit dat in 2026 circulair beheer en onderhoud van asfaltwegen volledig geïmplementeerd is. Hieraan zijn ook andere subdoelen gekoppeld: in 2030 is er een strategie beschikbaar voor verkeerstechnische maatregelen gericht op instandhouding en zijn asfaltmengsels met een langere levensduur regulier toepasbaar.
4. In 2030 wordt minimaal 95 procent van het vrijkomende asfalt hoogwaardig gerecycled. Dat houdt in dat het asfalt uit vrijkomende lagen minimaal in gelijkwaardige lagen wordt hergebruikt, dat er geen uitstroom van asfaltgranulaat meer plaatsvindt naar laagwaardigere toepassingen dan asfalt en dat voor nieuwe asfaltlagen het minimale percentage asfaltgranulaat voor alle van toepassing zijnde mengsels wordt opgenomen in de regelgeving.
5. In 2030 is minimaal tien procent van de bindmiddelen en minimaal twintig procent van de overige gebruikte grondstoffen (exclusief asfaltgranulaat en bindmiddelen) van alternatieve oorsprong, zoals secundair en/of hernieuwbaar (waaronder biobased). Hiertoe wordt per 2025 gestuurd op de toepassing van secundaire en hernieuwbare materialen en vanaf 2028 worden alternatieve materialen voor wegdekverharding toegepast wanneer deze leiden tot een lagere MKI van het wegsysteem (binnen de geldende prestatie-eisen).

Roadmap CE in de GWW

RWS is volledig circulair in 2050 en werkt circulair in 2030. Dat doet RWS door:

- Circulair beheer en onderhoud: bestaande wegen, sluizen, gebouwen, etc. zo lang mogelijk in stand te houden door optimaal beheer, onderhoud en renovatie.
- Circulaire aanleg: bij vervanging en aanleg direct vanaf de verkenning en in de fasen daarna uit te gaan van circulaire ontwerpprincipes zoals het voorkomen van een handeling en materiaalgebruik, milieubewuste en innovatieve materiaalkeuze, toekomstbestendigheid en losmaakbaarheid.
- Hoogwaardig hergebruik en hoogwaardige recycling: vrijkomende objecten, onderdelen en materialen hoogwaardig te hergebruiken of hoogwaardig te recyclen.

Roadmaps Transitiepaden KCI

Deze roadmaps geven nadere invulling aan veel van de circulariteitsdoelen uit het NPCE voor wegverhardingen en viaducten en bruggen. Daarnaast zijn als algemene doelstellingen opgenomen:

- Hoogwaardig hergebruik van alle materialen en een halvering van het gebruik van primaire abiotische grondstoffen tijdens aanleg-, onderhoud- en sloopfasen van wegverharding.
- 100% hoogwaardig hergebruik van (onderdelen van) kunstwerken.
- 50% reductie in primair grondstoffengebruik voor kunstwerken.

Convenanten

Rijkswaterstaat heeft verschillende convenanten (ook wel 'akkoorden' of 'manifesten') ondertekent met maatschappelijk partners. De opsomming hieronder beschrijft de belangrijkste convenanten, de samenwerkingspartners en de geformuleerde ambities. Daarbij merken wij op dat de ketenakkoorden (Betonakkoord en Bouwakkoord Staal) en met name Platform CB'23 het relevantst zijn, omdat deze meer focus op circulariteit hebben.

- Betonakkoord 2030: door de hele keten van leveranciers tot opdrachtgevers ondertekend met als doel de CO₂-emissie te reduceren, en circulariteit, natuurlijk kapitaal en sociaal kapitaal te bevorderen om aan de verduurzaming van de Nederlandse samenleving en economie bij te dragen.
- Bouwakkoord Staal 2030: door de hele keten van leveranciers tot opdrachtgevers ondertekend met als doelen: het reduceren van de CO₂-emissie, het verruimen van de inzet van hernieuwbare energie en energiebesparende maatregelen, het verminderen van de milieu-impact van stoffen met risico's voor mens en omgeving, en het bevorderen van hergebruik en recycling van stalen objecten, componenten en materialen.
- Manifest Duurzaam GWW 2030: ondertekenaars (overheden, bedrijven en kennisinstellingen) van deze *green deal* hebben de ambitie uitgesproken om duurzaamheid integraal onderdeel te laten zijn van spoor-, grond-, water- en wegenbouwprojecten.
- Manifest MVI: ondertekenaars (overheden) hebben zich gecommitteerd aan het maken van een actieplan voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (gelinkt aan de eigen ambities), het delen van ervaringen en het meten van de voortgang.
- Platform CB'23: brengt de hele sector bij elkaar om circulaire ambities met elkaar te verbinden, zowel in de grond, weg en waterbouw als de burgerlijke en utiliteitsbouw. Hier wordt onder andere gewerkt aan het meten van circulariteit, materiaalpaspoorten voor de bouw en circulair ontwerpen.

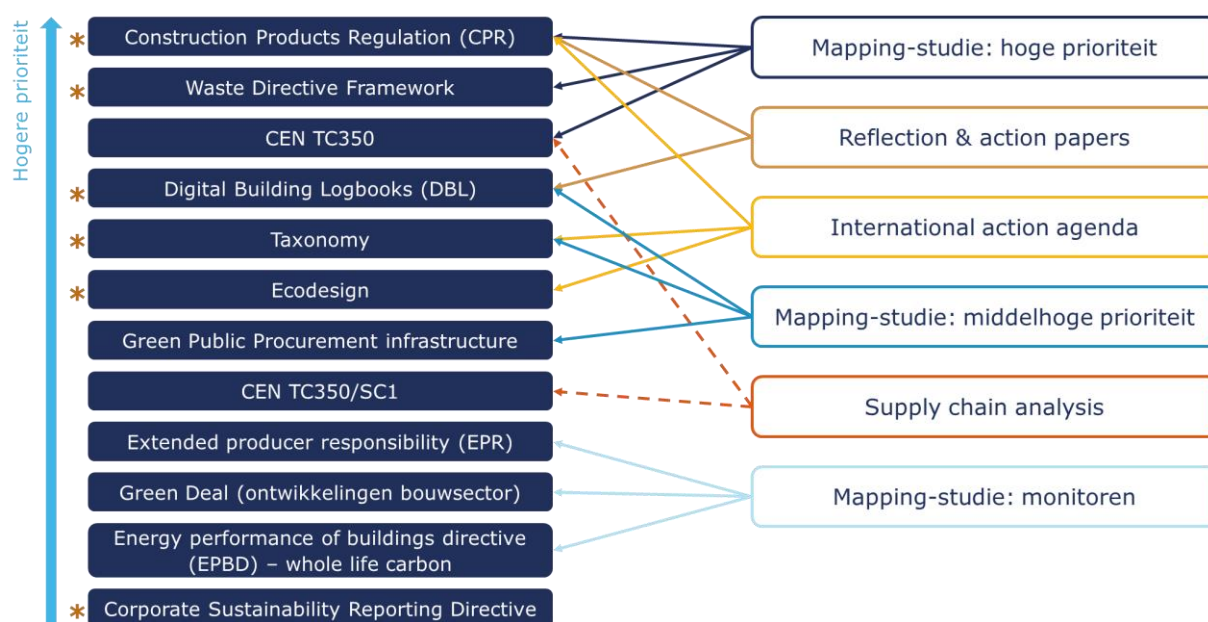
De convenanten beschrijven geen internationale activiteiten. Wel kunnen uit de uitvoering van de convenanten zaken volgen die internationale inzet vergen, waarbij afstemming met betrokken collega's nodig is om die benodigde inzet te concretiseren. Hieronder geven wij enkele voorbeelden.

- De [Leidraad Paspoorten voor de bouw](#) (september 2023) van Platform CB'23 beschrijft als 'uitgangspunt voor een doeltreffend gebruik van paspoorten voor de bouw': Paspoorten sluiten aan op of harmoniseren met internationale ontwikkelingen (zoals de richtlijn voor informatiebeveiliging NEN-EN-ISO/IEC 27001) en op toekomstige Europese richtlijnen die de Europese Commissie in gang zet, zoals het Sustainable Product Initiative (EU; 30 maart 2022).
- Het [Overzicht instrumentarium Betonakkoord](#) (mei 2020) beschrijft als benodigd instrumentarium: er is internationale en nationale regelgeving om gerecycled beton toe te passen in nieuw beton. Hierbij kan enerzijds gebruik gemaakt worden van Europese normen en nationale applicatiedocumenten (bijvoorbeeld NEN EN206/NEN 8005), anderzijds is het

mogelijk om gebruik te maken van zogenaamde pre-normatieve documenten, zoals CUR-aanbevelingen. De status van de huidige regelgeving zal moeten worden geïnventariseerd en daar waar nodig worden aangevuld en geharmoniseerd.

Bijlage 2. Aanknopingspunten voor prioriteiten

De in dit rapport behandelde onderzoeks- en beleidsdocumenten bevatten aanbevelingen voor prioritaire internationale (*de facto*: Europese) beleidsontwikkelingen. Daarnaast hebben de teamleden in een werksessie aangegeven wat als prioritaire ontwikkelingen beschouwen. De uitkomsten van die werksessie en uit de documenten zijn in het onderstaande schema weergegeven.



Figuur 3 Analyse van genoemde prioritaire beleidsontwikkelingen. De *supply chain analysis* noemt niet specifiek de CEN TC350(/SC1) maar wel de CEN, vandaar de stippellijn. De beleidsontwikkelingen die links een gouden asterisk hebben zijn geopperd door de teamleden in de sessie.

Inzichten

Uit de analyse van de inbreng van de teamleden en de documenten volgt wat de belangrijkste beleidsontwikkelingen zijn voor RWS. Dit is in figuur 3 weergegeven met bovenaan de ontwikkelingen met de hoogste prioriteit. In de meeste gevallen is nog niet concreet wat er precies moet worden gedaan, wanneer en door wie. Daar is nadere afstemming voor nodig binnen het team en met samenwerkingspartners.

Bijlage 3. Beoogde doelen en afwegingskader

Beoogde doelen

In de internationale strategie van Rijkswaterstaat worden motieven genoemd om internationaal te gaan werken. Hieronder zijn deze motieven vertaald naar beoogde doelen voor CE in de GWW met daarbij een strategische route. Binnen deze route passen activiteiten die een bijdrage leveren aan de beoogde doelen. Let er hierbij op dat het team een bijdrage kan leveren en niet in zijn eentje verantwoordelijk is voor het behalen van deze doelen. Daarop zijn immers verschillende ontwikkelingen van invloed en niet alleen de inzet van het team.

	Motief	Beoogd doel	Strategische route
Europees ↑ Mondiaal	Grensoverschrijdende netwerken en leefomgeving	Gesloten Europese kringlopen voor materialen. Benodigde producten en materialen beschikbaar op Europese markt.	Internationale allianties
	Internationale wet- en regelgeving	Eenduidige normen en standaarden. Uitvoerbaar internationaal beleid. Ruimte en stimulans in internationaal beleid.	Belangenbehartiging
	Internationale kennis en ervaring	Voldoende en de juiste kennis en innovaties. Versnelde ontwikkeling van kennis en innovaties.	Internationale kennisdeling en -ontwikkeling

Afwegingskader

Tijdens een werksessie zijn verschillende activiteiten gespiegeld aan het afwegingskader. Door de juiste vragen te stellen, werd er een veel gerichtere discussie gevoerd. Ook werd hier geconstateerd dat het team helder moet hebben wat het voor elkaar wil krijgen. Is het bijvoorbeeld nodig dat RWS een rol speelt? En wat wil RWS daarmee bereiken? Anders worden activiteiten uitgevoerd met als voornaamste reden 'het kan nooit kwaad'. Hiervoor is het maken van een doelenboom essentieel. Bij het ontwikkelen van de doelenboom kunnen bovenstaande doelen als eerste aanzet worden gebruikt. Ook kan daarna het afwegingskader richting geven aan het vaststellen van activiteiten.

Stap 1: algemene randvoorwaarden

Onderwerp	Criterium	Actie / vervolgvraag	Actie
Bijdrage aan doel	Past de activiteit bij (één van) de strategische routes en levert het een bijdrage aan de beoogde doelen van het Team internationaal CE in de GWW?	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Niet uitvoeren	
Duidelijkheid over investering	Is (op hoofdlijnen) helder wat er nodig is voor uitvoering van de activiteit? <i>(in tijd/FTE's en geld maar ook specifieke kennis en vaardigheden en afstemming)</i>	Ja ► Is dat ook beschikbaar of tijdig beschikbaar te maken? Nee ► Nader uitzoeken	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Niet uitvoeren
Eerdere analyse	Is uit een eerder beleidsstuk of analyse gebleken dat het om een voor RWS relevante internationale activiteit gaat? <i>(bijv. RWS position paper, Internationale brochure circulaire infra met action plan, EU mapping -studie, reflection papers)</i>	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Is er desondanks een onderbouwde verwachting at het om een voor RWS relevante internationale activiteit gaat?	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Niet uitvoeren

Stap 2: Specifieke randvoorwaarden

A. Internationale wet- en regelgeving

Beoogde doelen:

- Eenduidige normen en standaarden
- Uitvoerbaar internationaal beleid
- Ruimte en stimulans in internationaal beleid

Onderwerp	Criterium	Actie / vervolgvraag	Actie
Langdurige samenwerking	Bouwt de activiteit voort op een langetermijnrelatie met relevante landen, organisaties of netwerken? <i>(Of is dat niet van toepassing?)</i>	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Draagt de activiteit bij aan het smeden van een lange termijnrelatie met relevante landen, organisaties of netwerken?	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Niet uitvoeren
Impactrijke coalitie	Kan RWS zich bij een voldoende impactvolle coalitie van lidstaten aansluiten? <i>(met grote en invloedrijke lidstaten of een grote groep kleinere lidstaten)</i>	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Is het haalbaar dat RWS zelf zo'n coalitie organiseert?	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Niet uitvoeren
Rol RWS	Ligt het voor de hand dat RWS de leiding neemt voor de belangenbehartiging op dit vlak?	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Kan RWS via een andere partij inbreng geven?	Ja ► Uitvoering overwegen Nee ► Niet uitvoeren

B. Grensoverschrijdende netwerken en leefomgeving

Beoogde doelen:

- Gesloten Europese kringlopen voor materialen
- Benodigde producten en materialen beschikbaar op Europese markt

Onderwerp	Criterium	Actie / vervolgvraag	Actie
Internationale productieketen	Betreft de activiteit een materiaal met een productieketen die internationaal is?	Ja ➤ Is uit de <i>supply chain</i> -analyse gebleken dat het een prioritaire keten is? Nee ➤ Niet uitvoeren	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Niet uitvoeren
Prioritaire partners	Gaaf het om een Europese alliantie in samenwerking met (een van de) prioritaire partners? <i>(Uit studie Jan bijvoorbeeld: België, Duitsland, Frankrijk, Scandinavië, Big Buyers Initiative, ACR+)</i>	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Is de alliantie om een andere reden van groot belang voor RWS?	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Niet uitvoeren
Langdurige samenwerking	Bouwt de activiteit voort op een langetermijnrelatie van RWS met relevante landen, organisaties of netwerken? <i>(Of is dat niet van toepassing?)</i>	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Draagt de activiteit bij aan het smeden van een lange termijnrelatie met relevante landen, organisaties of netwerken? Of heeft RWS via samenwerkingspartners een ingang?	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Niet uitvoeren

C. Internationale kennisdeling en -ontwikkeling

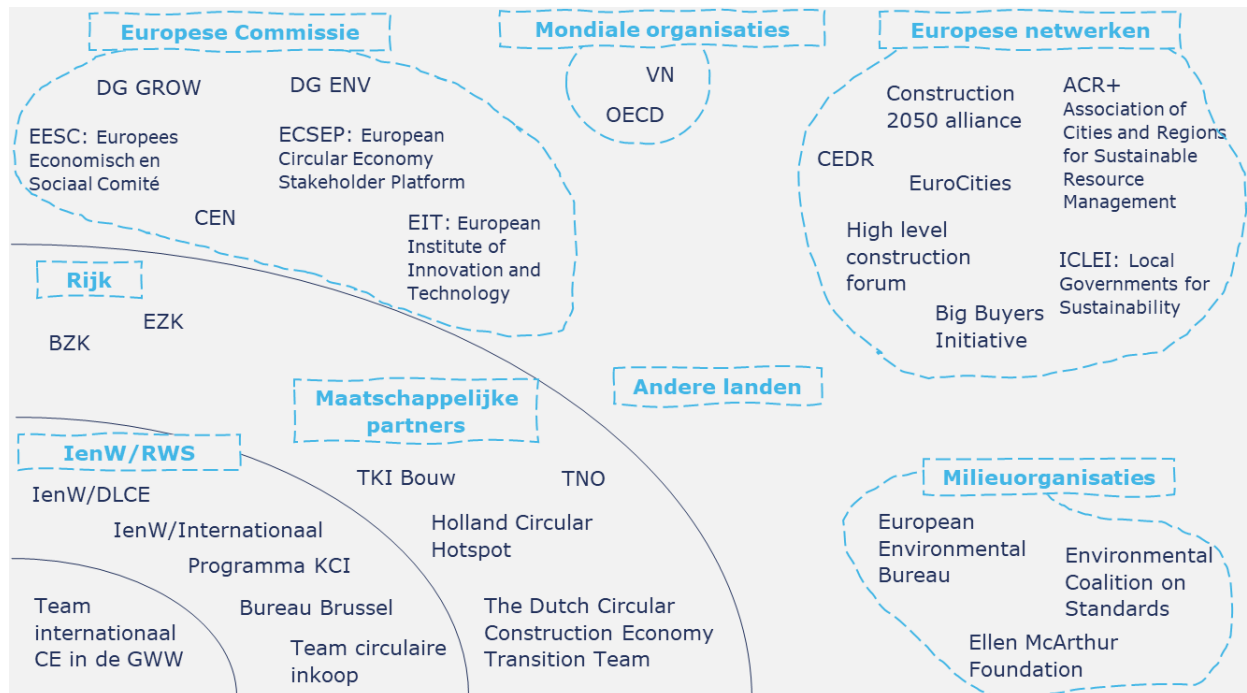
Beoogde doelen:

- Voldoende en de juiste kennis en innovaties
- Versnelde ontwikkeling van kennis en innovaties

Onderwerp	Criterium	Actie / vervolgvraag	Actie
Kennisagenda	Sluit de activiteit aan op de Kennisagenda CE GWW?	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Is de activiteit om een andere reden belangrijk voor kennis op gebied van CE in de GWW?	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Niet uitvoeren
Prioritaire partners	Is de samenwerkingspartner/ het platform toonaangevend op het kennisgebied waar de activiteit zich op richt?	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Is het vanuit gezamenlijke kennisdeling en -ontwikkeling een interessante samenwerkingspartner?	Ja ➤ Uitvoering overwegen Nee ➤ Niet uitvoeren

Bijlage 4. Netwerk-analyse

Figuur 4 geeft weer wat relevante partijen kunnen zijn voor het team. De figuur is opgedeeld in een aantal schillen die we hieronder een voor een langslopen.



Figuur 4 Stakeholderoverzicht voor circulaire infrastructuur. De figuur is opgesteld aan de hand van input uit de werksessies met het team en bestudeerde documenten, waaronder de Internationale stakeholderanalyse voor circulaire infrastructuur en de *International Action Agenda*. Het overzicht is niet uitputtend.

Schil 1: Andere teams binnen IenW en RWS

Deze teams werken aan dezelfde organisatiedoelen als het team internationaal CE in de GWW. Met deze teams zijn afspraken nodig ten aanzien van:

- Wie is verantwoordelijk voor welke thema's, subdoelen en resultaten?
- Wat is de onderlinge rol- en taakverdeling?
- Wie sluit aan bij welke internationale gremia?
- Hoe wordt er onderling afgestemd?

Schil 2: Nederlandse samenwerkingspartners

Deze schil is onderverdeeld in enerzijds andere departementen van het Rijk en anderzijds maatschappelijke partners. Deze partijen kunnen deels andere organisatiedoelen hebben dan IenW/RWS, maar er zijn samenwerkingskansen daar waar de doelen en ambities overlappen. Relevante vragen voor die samenwerking zijn:

- Wat zijn gemeenschappelijke thema's en belangen?
- Waar kan gezamenlijke inzet de slagingskansen vergroten?

- Wie sluit aan bij welke internationale gremia en wat kunnen de partijen daar voor elkaar betekenen?
- Hoe wordt er onderling afgestemd?

Rijk

De circulaire economie raakt aan veel thema's. Vanuit de Rijksoverheid werken verschillende departementen daaraan, waaronder EZK, BZK, LNV, BZ en IenW. BZK is verantwoordelijk voor de bouwsector en gezien de raakvlakken met infrastructuur daarom een voor de hand liggende samenwerkingspartner. De link met de andere departementen is minder sterk. EZK kan relevant zijn vanwege de verantwoordelijkheid voor de verduurzaming van de industrie, waaronder de staal-, beton- en asfaltindustrie.

Maatschappelijk partners

Deze groep bestaat kennisinstututen en samenwerkingsplatforms waarmee gedeelde belangen zijn. Samenwerkingskansen kunnen breed zijn: van gezamenlijke kennisontwikkeling in Europese projecten tot gedeelde lobby of het helpen vormen van normen en standaarden.

Schil 3: Internationale organisaties

Deze schil bevat verschillende groepen:

1. Partijen die internationaal beleid maken dat van belang is voor IenW/RWS. Specifiek gaat het om de Europese Commissie (EC), de OECD en de VN. De EC is daarvan het belangrijkste omdat de prioritaire beleidsontwikkelingen (zie bijlage 2) op Europees vlak spelen. Ook volgt uit het Nationaal Programma Circulaire Economie een focus op samenwerking met Europese partijen.
2. Er is een brede groep Europese netwerken waarin wordt samengewerkt met overheden, wegbeheerders en/of industrie- en kennispartners. Deze netwerken kunnen interessant zijn om gezamenlijke op te trekken in belangenbehartiging richting de EC, maar ook voor kennisontwikkeling en -deling en het gezamenlijk verduurzamen van materiaalketens (bijvoorbeeld door inkoop).
3. Ook Europese/internationale milieuorganisaties hebben soms doelen die raken aan die van IenW/RWS voor circulaire infrastructuur. Een aandachtspunt is dat de belangen met deze partijen ook kunnen botsen. Zo wijst de internationale stakeholderanalyse erop dat Milieudefensie lid is van het European Environmental Bureau.
4. Samenwerking met andere landen kan, met name in de Europese context, veel opleveren. Uit de internationale stakeholderanalyse en het NPCE volgt dat met name samenwerking met andere Europese lidstaten waardevol is, en dan vooral met grote landen die vooruitstrevend zijn op gebied van circulaire infrastructuur. Specifiek gaat het om: Oostenrijk, België, Denemarken, Finland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Spanje en Zweden.



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl