

Drie bureaus geven hun kijk

De waarde van waarde- gestuurd beheer

Steeds luider klinkt de roep om over te schakelen naar waardegestuurd beheer. Maar wat is dat eigenlijk? Wat zijn de voordelen, wat ga je dan anders doen en waarom? Stadswerk magazine ging in gesprek met drie bureaus die actief zijn rond dit thema.

Niet alleen onze openbare ruimte verandert in de loop van de tijd, maar ook hoe we daartegenaan kijken, hoe we het professioneel beheren en hoe we dat beoordelen. Dat zijn grote bewegingen, die corresponderen met algemene maatschappelijke trends in de geschiedenis. Gechargeerd gesteld deed je 'vroeger' gewoon je werk zonder al te veel lastige vragen te stellen. Gaandeweg ontstond er meer belangstelling voor het objectief meten van resultaten. En nu maken we de omslag naar een tijd waarin de 'waarom-vraag' of de essentie belangrijker wordt.

Die beweging gaat ook aan het beheer van de openbare ruimte niet voorbij. Technisch gesproken kan een plek er prima bij liggen, maar dat betekent vandaag de dag niet automatisch dat het dan in orde is; de gebruikers (vaak omwonenden) moeten het ook beleven als een prettige plek. Daarop sturen noemen we belevingsgestuurd beheer.

Beleving, waarde en perspectief

De beleving van bewoners is echter slechts een deel van de 'waarde' van een plek. Er zijn ook doelstellingen van de opdrachtgever (vaak het gemeentebestuur) die slechts indirect met de beleving van bewoners te maken hebben. Denk aan zaken als gezondheid, duurzame doelstellingen en

vergroening. En ook de reeds bestaande technisch-beleidsmatige beoordeling maakt onderdeel uit van het waardenstelsel. Dat is vooral relevant bij assets als een brug. Bij de vraag of de gebruikswaarde van een brug voldoet, is het bewonersperspectief van minder belang en zul je er toch vooral vanuit techniek, veiligheid en duurzaamheid naar moeten kijken. Waarde is kortom een samengesteld begrip en perspectiefafhankelijk: welke bril (of brillen) je opzet, is afhankelijk van de situatie.

Ruud van Hoek, projectmanager beheer bij Antea Group, onderschrijft dit ten volle. 'Neem een waarde als een veilige leefomgeving. Het is afhankelijk van wie je



Birdaard, Fryslân. Bij de vraag of openbare ruimte 'goed' is, wordt het oordeel van de gebruiker steeds belangrijker.

[foto: Michiel G.J. Smit]



spreekt of het gaat om verkeersveiligheid, droge voeten, sociale veiligheid, of geen losliggende tegels in de stoep. Het begrip “waarde” bestaat in wezen uit een spaghetti aan begrippen.’ Van Hoek is dan ook blij dat er initiatieven zijn om hier ordening in aan te brengen en draagt daar met Antea Group actief aan bij. ‘Kennisplatform CROW werkt samen met partijen in de markt hard aan instrumenten en processen voor professioneel assetbeheer. Wij hebben in dat kader “Organisatiewaarden” opgesteld. Daarmee kunnen gemeenten hun belangrijkste doelen (organisatiewaarden) selecteren en vertalen naar ambities voor de openbare ruimte. Op dit moment werken we dat in opdracht van CROW uit, zodat het concreet en meetbaar wordt. Iedereen kan daar gebruik van maken en er een eigen invulling aan geven.’

Sustainable Development Goals

Een andere partij die het begrip ‘waarde’ ontwaart en operationaliseert, is Cyber Advies. Cyber-directeur Sjaak van der Vlies: ‘We hebben een “waardenmodel leefomgeving” ontwikkeld (zie figuur 1, red.) dat is afgeleid van de zeventien Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en uitgewerkt met indicatoren en meetlatten. Op die manier wordt het concreet en operationeel gemaakt en begrijpelijk verbonden aan de lokale situatie. We zijn ons model nu met diverse gemeenten aan het uittesten en verfijnen. Daar komen interessante en zinvolle dingen uit. Het kan om grote dingen gaan, maar ook om kleine dingen, die je herkent door een “waarden-bril” op te zetten. Als een gemeente bijvoorbeeld vergroening nastreeft, is het goed om belangrijke plekken en structuren op aanwezigheid van groen te beoordelen en de kansen vast te leggen. Het herkennen en gebundeld inzetten van alles wat bijdraagt aan een bepaalde waarde vind ik het sterke punt van de waardegedreven benadering.’



Figuur 1. De negen waarden uit het waardenmodel leefomgeving van Cyber Advies.

Van der Vlies ziet nog een ander effect van een waardegerichte benadering van openbare ruimte. ‘Het gaat ook over de emancipatie van beheer in de openbare ruimte. De beheerder wordt steeds meer een verbinder en regisseur, aangezien hij of zij dertig of veertig jaar lang verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van een plek. Die hele periode - dus niet alleen op het moment van oplevering - is waarde het richtsnoer. De beheerder kan in die nieuwe rol ook voor samenhang zorgen tussen de inspanningen van verschillende disciplines.’

Verbinding tussen domeinen

Samenhang tussen disciplines is ook wat Ard Verweij, directeur Mobiliteit en Infrastructuur bij Royal HaskoningDHV, onderstreept. ‘Het gebruikersperspectief is zeker belangrijk, maar de verbinding tussen ver-

Een maai-machine kun je niet instellen op ‘waarde’

schillende domeinen binnen een organisatie is dat ook om van technisch, kostengedreven beheer naar waardegedreven beheer te komen. We hebben een model ontwikkeld (zie figuur 2, red.) dat onderscheid maakt tussen beleid - Sopex noemen we dat -, onderhoud (Opex) en aanleg (Capex). Het is belangrijk dat mensen van deze domeinen met elkaar in gesprek gaan, elkaar begrijpen. Zo kunnen ze effectief waardegedreven samenwerken, om budgetten slim in te zetten bijvoorbeeld.



Figuur 2. Transitie-model van Royal HaskoningDHV.

Het verhaal is daarmee wat ons betreft niet af, want dat zijn nog steeds louter fysieke domeinen. Betrokkenheid van het sociale domein is eveneens van belang, want anders loop je het risico dat je je doelplekken maken die het welzijn van mensen bevorderen - alsnog voorbij schiet.'

De crux van waarde

Alle toevoegingen en kanttekeningen ten spijt vormt toch het woord 'waarde' de crux bij waardegedreven beheer. En de crux daar weer van is dat het een geabstraheerd begrip is - een maaimachine kun je niet instellen op 'waarde', laat staan dat je er een kilo van kunt bestellen. Om toch met 'waarde' aan de slag te gaan, moet je dus twee tussenstappen maken; eerst de kenmerken van een plek abstraheren naar waarden, en vervolgens die waarden concretiseren naar maatregelen. Van Hoek: 'Vaak komt het begrip "waarde" in beeld als er iets aan een plek moet veranderen. De aanleiding kan uit diverse hoeken komen - bijvoorbeeld signalen van overlast - maar komt doorgaans terecht bij het gemeentebestuur. We komen uit een tijd waarin dat gestuurd werd met

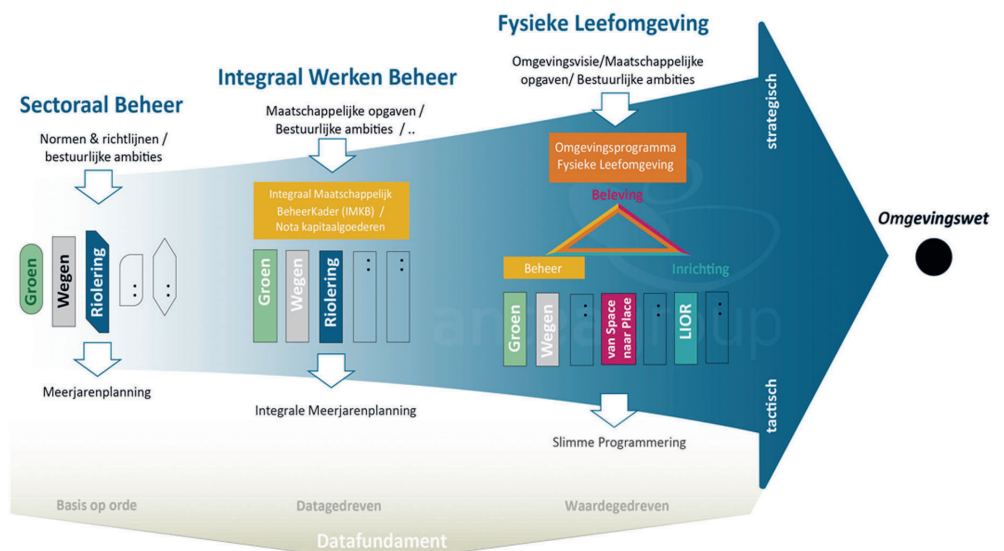
kwaliteitsniveaus van onderhoud om er wat aan te doen. Nu komt de vraag van het gemeentebestuur vanuit de maatschappelijke opgaven en beleidsdoelen. Bijvoorbeeld: we hebben de ambitie om onze inwoners aan te zetten tot een gezondere levensstijl. De professional moet vervolgens met voorstellen komen hoe je dat in concrete maatregelen kunt verta-

len. En bovendien het hele speelveld overzien, want pas dan kun je opgaven in het fysieke en sociale domein samenbrengen zodat deze waarden elkaar gaan versterken.'

Zo'n ingrijpende veranderingen in de aanpak is natuurlijk niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Van Hoek: 'We spreken van een groeipad dat een gemeente kan volgen om "van space naar place" te gaan. Veel gemeenten gaan momenteel met ons groeipad aan de slag (zie figuur 3, red.). In welke fase een gemeente verkeert kan verschillen, maar over het algemeen zijn er nog wel de nodige stappen te zetten om het doel te bereiken. Een goede eerste stap is het opstellen van een integraal maatschappelijk beheerkader waarbij je expliciet maakt aan welke waarde(n) een bepaalde maatregel bijdraagt en in welke mate.'

Inzet van data

Waar ook nog stappen zijn te zetten, is rond de inzet van data bij dit alles. Ard Verweij: 'We hebben samen met het blad Binnenlands Bestuur een enquête uitgezet



Figuur 3. Het groeimodel Omgevingsprogramma Fysieke Leefomgeving van Antea Group.

DE WEEK VAN NEXT BEHEER IN ROTTERDAM

Veel gemeenten kijken nadrukkelijk naar de rol en positie van beheer om voor 'goede', waardegedreven openbare ruimte te zorgen. Zo ook Rotterdam. Deze gemeente organiseerde onlangs zelfs een uitgebreide reeks lezingen en workshops met als titel De Week van Next Beheer.

Wiebe Oosterhoff van de gemeente Rotterdam en aanjager van dit initiatief, licht toe: 'Zoals veel gemeenten denk wij na over een fundamentele verschuiving van risicogestuurd beheer op het niveau van assets naar integraal gebiedsgericht beheer met de relevante combinaties van assets als focus. Dat willen we uiteindelijk laten landen in een programmering die daar volledig op is afgestemd. Onze Nota Vervangingsinvesteringen (NVI) die we als een van de eerste gemeenten in Nederland onlangs uitbrachten, is daar een belangrijke bouwsteen voor.'

Oosterhoff vervolgt: 'De Week van Next Beheer heeft ons ontzettend veel inzicht verschaft in alle aspecten die relevant zijn - denk aan zaken als circulaire economie en digitalisering - om de hierboven beschreven beweging overtuigd en doordacht te maken. Ik ben ook erg blij dat er, naast mensen van de beheerafdeling, veel collega's van Stadsontwikkeling aanwezig waren, plus andere gemeenten en externe bureaus. Zo ontwikkelen we een krachtig gezamenlijk beeld om beheer een stap verder te brengen. Want dat is hard nodig gezien de opgaven die op ons bordje liggen.'



foto: www.lekgeroentografie.nl

Het zijn de mensen voor wie we het doen toch?

onder 232 respondenten, waarvan ongeveer 80 procent werkzaam bij gemeenten. Gevraagd naar de inzet van data bij beheerbeslissingen zie je dat vrijwel iedereen het belang ervan erkent, maar dat deze inzet bij de grote meerderheid nog sterk is onderbenut. Daar is dus nog een wereld te winnen.' Sjaak van der Vlies: 'Er zijn ontzettend veel data, deels zelfs open source, die je wat vertellen over het functioneren van plekken. Die helpen, aangevuld met eigen metingen, enquêtes en gesprekken met bewoners, enorm om de juiste ingrepen te doen op basis van waarden. Wij gebruiken daarvoor de applicatie CartoTool om al die resultaten inzichtelijk en geografisch te presenteren.'

Ook Antea Group heeft speciale aandacht voor data. Van Hoek: 'De rol van data is essentieel. We hebben daarom flink geïnvesteerd in het smart asset platform GBI World, dat datagedreven beheerbeslissingen ondersteunt. Niet alleen door het ontsluiten van data, maar ze ook zo te "kneeden" en te presenteren dat ze werkelijk betekenis (en waarde) krijgen. Een interactief dashboard stelt de gebruiker in staat om inzicht te krijgen op het juiste abstractieniveau.'

Tenslotte: de toekomst van beheer

Waardegedreven beheer is onmiskenbaar een belangrijke verandering in hoe we ons werk in de openbare ruimte beoordelen, en dus ook de keuzes die we daarbij maken. Strategisch, maar zeker ook praktisch, in de inzet van mensen en de investeringen in assets: alles kan herleid worden tot het nut dat het heeft, uitgaand van de gebruiker van een plek en de doelen van de opdrachtgever.

Dit alles heeft grote gevolgen voor de (gemeentelijke) organisatie. Het brengt een cultuuromslag met zich mee, en andere competenties zoals kunnen schakelen tussen abstractieniveaus en een integrale blik, én een andere inrichting van de organisatie. Er zijn bovendien nieuwe organisatievormen nodig die hier recht aan doen. Modellen met een meer technische of kostengedreven insteek houden hun nut, maar vormen niet langer de enige toetssteen. Diverse bureaus en kennisinstellingen zijn hard bezig om deze inzichten te vervatten in modellen die houvast bieden in de te kiezen waarden én het concrete werk in de openbare ruimte. En dat is een goede zaak, want het zijn de mensen voor wie we het doen toch? 🌱