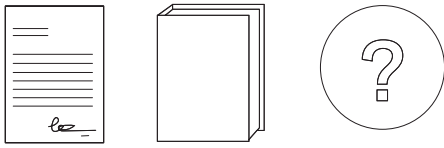


10 sleutels om samen te bouwen aan het beheer van de toekomst

Een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de gemeenten Almere, Leiden, Rotterdam en Zoetermeer

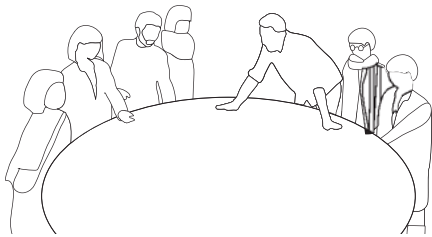


1. De transities wijzen de nood aan voor een nieuwe praktijk.



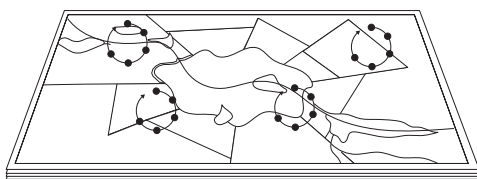
Onder invloed van de grote opgaven zoals klimaatadaptatie, grondstoffenschaarste en gezondheidsvraagstukken staan steden en de openbare ruimte onder druk. Er zijn transities nodig en het staat vast dat deze grootschalige omwentelingen in onze dagelijkse leefomgeving terecht zullen komen. Momenteel ontbreken echter de heldere taakstelling en methode om deze doelen gebiedsgericht en geïntegreerd te realiseren. Tegelijk investeren we wel dagelijks in het onderhoud en de noodzakelijke vervanging van onze bestaande infrastructuur: gaan de van het plaatsen van nieuw meubilair en groenaanleg, de vervanging van rioleringen en leidingen, tot de integrale heraanleg van straten en het openbaar domein. Deze ingrepen bieden een kans om over te schakelen van het onderhoud van het verleden naar het vormgeven van de toekomst. Het verknopen van kennis, capaciteit en doelstellingen uit verschillende domeinen vergt echter een nieuwe tafel en methode voor samenwerking.

2. Door zijn positie, vakmanschap en portefeuille is de beheerder een geschikte kandidaat om de vervangings- en transitieopgaven hierin samen te nemen.



De beheerpraktijk gaat over verschillende thema's en domeinen tegelijk en werkt fundamenteel integrerend. Beheer is daarom uitermate goed gepositioneerd om de transities mee vorm te geven. Verder gaan er in de beheerwereld ontzaglijke bedragen om: als we de investeringen van alle gemeenten en overheden optellen, vloeit er in Nederland per jaar tot wel 15 miljard euro naar beheer. De beheerder zelf beschikt over specifiek vakmanschap en kunde die cruciaal zijn om de grote doelstellingen te vertalen naar effectieve realisaties en andersom. Dit vakmanschap bestaat uit technische kennis omtrent uitvoering op het terrein, sociale skills om processen te faciliteren en te regisseren, en strategische visie om mee beleid te bepalen en te sturen. Tegelijkertijd is het werk van diezelfde beheerder op dagdagelijkse basis vanzelfsprekend en onzichtbaar. Door het vakmanschap van de beheerder scherp te benoemen en leesbaar te maken voor de buitenwereld, kan de beheerder doorgroeien in zijn/haar rol. Wanneer de beheerder mee in een nieuwe, transversale coalitie stapt, zal eveneens het werkveld opengebroken worden: naar een nieuwe praktijk waar ontwerp, technisch onderhoud, beleid en strategische hand in hand gaan. De beheerders van de toekomst zullen een proactieve houding aannemen en mee strategisch en integraal nadenken over onze de kansen binnen onze kapitaalgoederen.

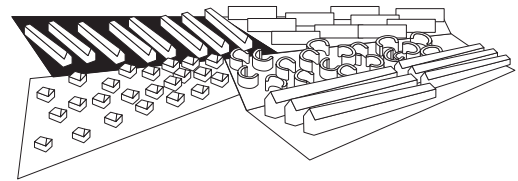
3. Door kaartlagen en planningen op stadsniveau op elkaar te stapelen, bouwen we een tool om beheeropgaven te integreren en in het licht te stellen van de transitie-ambities.



In de publieke ruimte komen allerlei opgaven en stakeholders met hun taakstellingen en doelen samen. Hoe structureer je dit over domeinen en disciplines heen werken? Er is behoefte aan een motiverende tool en werkwijze waarmee een betere samenwerking tussen stadsontwik-

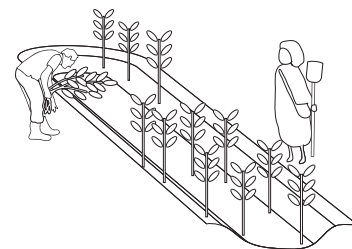
keling, stadsbeheer en maatschappelijke ontwikkeling mogelijk wordt: een gezamenlijke ruimtelijke onderlegger op stadsniveau waarop thematische lagen en de belangen die daarbij horen, gestapeld kunnen worden. Hiermee wordt zichtbaar waar de verschillende transitie-opgaven met elkaar verknopen en elkaar overlappen en dus geïntegreerd aangepakt kunnen worden. Bovenop deze cartografie van opgaven kan beheer een kaart van kansen leggen: de ruimtelijke planning van het cyclische, gefaseerde, systematische onderhoud in de stad. Door de planning vanuit beheer te koppelen aan de transitie-opgaven, kan het onderhoud gericht worden ingezet voor opgaven op vlak van water, energie, bodem of zorg. Met deze kaart doet beheer een duidelijk aanbod naar partners toe: de 15 miljard die jaarlijks in heel Nederland aan beheer besteed wordt, kan als middel dienen voor het realiseren van de gezamenlijke opgaven.

4. Op basis van een stadsregionale visie kan de aanpak in wijken onderling gedifferentieerd worden.



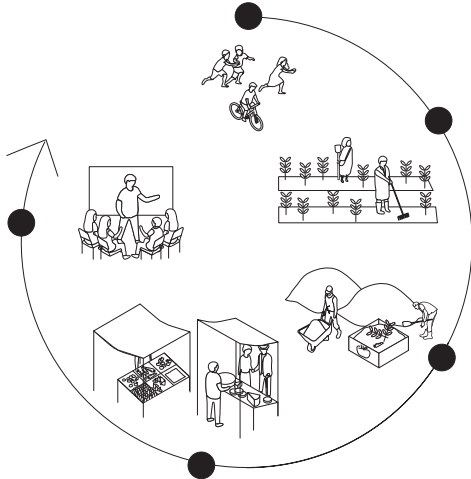
De ene wijk is de andere niet. De ruimtelijke en sociale morfologie van elke wijk bepaalt welke klimatologische maatregelen en systemen nodig zijn. In sommige wijken is zware en dure infrastructuur zoals een gescheiden rioleringssysteem helemaal niet nodig; daar is er voldoende buffercapaciteit om regenwater op natuurlijke wijze in de bodem te laten infiltreren. Of in bepaalde wijken laat de eigendomsstructuur toe om alle woningen tegelijkertijd te renoveren, maar in andere wijken waar veel meer van de woningen in privaat eigendom zijn, is dat helemaal niet zo eenvoudig. We kunnen onze steden daarom niet op een gestandaardiseerde manier wijk voor wijk vervangen, maar zoeken met welke maatregelen we de verschillende wijken op de meest efficiënte manier kunnen bedienen. De winst in snelheid en impact zit niet in het implementeren van een generiek beleid in de gehele stad, maar komt net voort uit het werken met de specificiteit van elke wijk. De opgavenkaart helpt ons de verschillende uitdagingen per wijk leesbaar maken.

5. Binnen deze brede praktijk moet ook de burger een nieuwe positie krijgen.



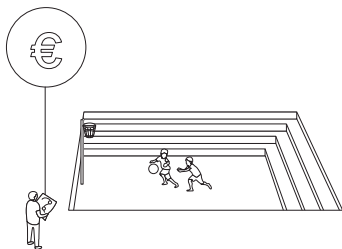
In de toekomst is de samenwerking tussen overheid, organisaties en burgers in het dagelijks beheer van de stad cruciaal. Het vraagstuk stopt niet aan de grenzen van de publieke ruimte: een warmtenet heeft slechts zin als de gebouwen die erop worden aangesloten niet vol kieren en gaten zitten. En andersom kan de inrichting van de buitenruimte een enorme impact hebben op het welzijn van de bewoners in een wijk. We moeten de realisatiekracht, die nu nog te veel over verschillende actoren verspreid zit, bundelen. Dit vraagt een dubbele vertaalslag: langs de ene kant is het nodig mensen actief te betrekken bij de geplande projecten en te luisteren naar hun noden. Hiermee kunnen we de keuzes voor de noodzakelijke transformaties aantrekkelijk en relevant voor de buurtbewoners maken. De beheerder kan deze sociale rol op zich nemen vanuit een continue en laagdrempelige aanwezigheid in de wijk. Langs de andere kant moeten we ook manieren vinden om de nationale transitie thema's te vertalen naar activiteiten waar buurtbewoners aan kunnen deelnemen. Dit kan via het opzetten van nieuwe kaders voor participatie en zelfbeheer. Je zou bijvoorbeeld duidelijk kunnen maken hoeveel uren gespendeerd worden aan beheertaken en bewoners mee laten kiezen hoe ze die willen inzetten. Verder kan beheer actief delen van de werking uit handen geven aan burgers om zo een groter eigenaarschap te realiseren. Met de hulp van de gedeelde opgavenkaart kunnen burgers zich op bepaalde plekken en binnen projecten te engageren en worden zo onderdeel van het proces van stad-maken.

6. De principes achter geïntegreerde deelprojecten komen niet op één maar op vele plaatsen tegelijk voor.



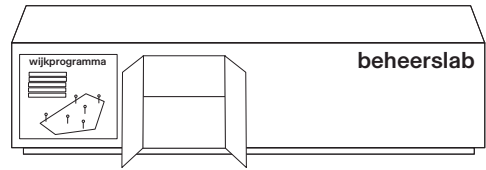
Wanneer we de opgaven in samenhang bekijken, wordt duidelijk hoe ze verknoopt zijn en elkaar kunnen versterken richting gedeelde, multi-actor oplossingen. Zo kunnen de transities op stedelijke schaal vertaald worden naar deelprojecten in onze dagelijkse leefomgeving, naar de schaal van het huis, de wijk, de stad en het landschap. Deze innovatieve experimenten kunnen doorgroeien tot vermenigvuldigbare projecten die door heel Nederland toepasbaar zijn. Dit vraagt wel om een tool die goede voorbeelden kan standaardiseren en multipliceren. Beheer maakt al lang gebruik van handboeken waarin de normen naar veiligheid of identiteit van een gemeente in strikte maatregelen en uitvoeringsdetails zijn vastgelegd. De volgende stap is een open source praktijkboek: een verzameling van goede voorbeelden en innovatie, die worden vertaald naar geïntegreerde principes en bouwstenen die breed inzetbaar zijn richting een nieuwe praktijk. Lokale actoren en besturen zullen moeten samenwerken om uitdagingen met elkaar te verbinden en een reeds type projecten uit te denken die hieraan een theoretische en ruimtelijke onderbouwing kunnen geven. Zo wordt elke beheersopdracht een kans voor een innovatief project, dat kan leunen op gedeelde kennis en nieuwe samenwerkingsverbanden.

7. Het integreren van verschillende doelstellingen in één project leidt tot winsten op verschillende vlakken, maar vereist wel een innovatieve business case.



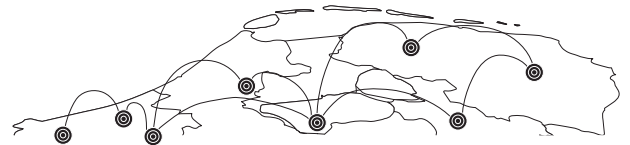
Er zijn drie soorten winst te maken door beheer op een andere manier aan te pakken. Op de stadschaal leidt de gelijktijdigheid en integraliteit in uitvoering tot een eerste besparing: bij een integrale gebiedsgerichte benadering worden opdrachten en onderhoud gebundeld en integraal uitgevoerd. Daardoor heb je slechts een eenmalige aanbesteding, plankosten, uitvoeringskosten, burgerparticipatie en overlast. Door op wijksschaal te differentiëren kan een omslag gemaakt worden naar principes waarbij minder infrastructuur en dus minder onderhoud nodig is, potentieel ook grote financiële voordelen bieden. En ten slotte kunnen projecten vormgegeven worden met een heel andere kosten-batenstructuur, wanneer bijvoorbeeld een fundamenteel aandeel van het beheer door bewoners wordt georganiseerd. Allemaal voor de hand liggende en aantrekkelijke opties, maar waarom pakken we het dan niet al lang zo aan? Indien we de beheeropgave gaan koppelen aan de verschillende transitie-opgaven moet er ook een financiële hervorming komen, anders loont het niet. Zo zullen bovenlokale instanties mee moeten financieren. De oplossingen voor uitdagingen van nationaal belang zullen tot diep in de haarvaten van ons systeem doordringen en dan ook in cofinanciering moeten gebeuren op het schaalniveau van de wijk. Daarnaast zit het geld dat we nu denkbeeldig in geïntegreerde, innovatieve projecten bij elkaar gelegd hebben, op dit moment stevig vast in aparte potjes en is voorbehouden voor reeds zorgvuldig uitgekende momenten.

8. Naast pragmatiek is er ook ruimte en tijd nodig voor experiment om de beheerpraktijk continu te vernieuwen.



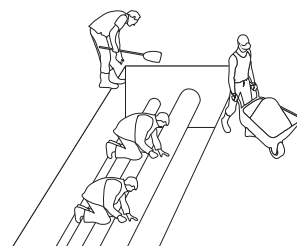
De laatste jaren zien we dat er in heel wat steden en wijken volop geëxperimenteerd wordt met alternatieve projecten waarbinnen beheer een vooruitstrevende rol opneemt. We willen verder bouwen op deze experimenten en op de expertise die we vergaarden. Samen willen we evolueren naar een nieuwe praktijk waar op een meer structurele en sturende manier over de kansen binnen beheer nagedacht wordt. Er is nood om alternatieve strategieën en methodes te verkennen die vertrekken vanuit het vakmanschap van beheer, maar tevens rekening houden met de behoefte om een stadsregionale visie uit te denken, geïntegreerde deelprojecten te ontwerpen, een nieuwe positie voor de burger te vrijwaren en het kader te scheppen voor alternatieve financiering. De beheerder kan hier de regie opnemen over vragen, kansen en acties die zich voordoen met betrekking tot ingrepen in de publieke ruimte. Om tot vernieuwende oplossingen te komen is het belangrijk om vrije ruimte uit te zetten waarbinnen "out of the box" gedacht kan worden. Soms wil dat zeggen dat de uitvoering van een project meer tijd zal vergen of dat er budget nodig is om te testen. Die investering kan niet afgemeten worden ten opzichte van klassieke processen. Maar om te innoveren is het noodzakelijk om even uit de strakke cycli en rekentabellen te stappen die zo eigen zijn aan het stadsbeheer.

9. Om te versnellen en vermenigvuldigen moeten we kennis en ervaring met elkaar delen.



Als we budgetten voor bovenlokale doelstellingen willen koppelen aan lokale beheerbudgetten en dus de beheerpraktijk ten dienste willen stellen van de grootschalige transitie, moet er eveneens een nieuw soort beleid komen. Als antwoord op het initiatief van de lokale besturen moet er een juridisch, financieel en ondersteunend kader ontworpen worden waarmee deze coalities van lokale actoren aan de slag kunnen. Het heeft echter geen zin om langs elkaar het warm water uit te vinden. Een platform tussen de verschillende gemeenten, maar ook tussen gemeenten en de provincies, waterschappen, nationale overheid en middenveld- of private organisaties creëert een plek waar we gezamenlijk kunnen bepalen waar beheer als sector naartoe kan en wil. Dit doen we door ervaring uit te wisselen: welke tests op het terrein werken wel en welke niet? En eveneens krachten te bundelen: is het niet veel rijker om maatregelenpakketten per wijktype of een praktijkboek van bouwstenen te ontwikkelen dat verschillende gemeenten tegelijk kunnen gebruiken? Via een collectief platform krijgt de beheerwereld een gezicht naar buiten toe, een deur waar anderen bij aan kunnen kloppen om samenwerkingen op te zetten.

10. Er is nog werk aan de winkel!



We hebben nog geen kant-en-klare oplossingen, maar een palet aan richtingen om getest, doorgerekend en uitgewerkt te worden. Wie neemt bijvoorbeeld de regisserende rol op om belangen en kansen te verbinden in deze nieuwe praktijk? Is dat de beheerder zelf of is dit een nieuwe rol, weggelegd voor bijvoorbeeld een transitieregisseur? Onze straten liggen open, net als de beheerpraktijk, om nieuwe modellen te testen en implementeren.