

# Aan de slag met waarde!



## Assetmanagement in Rotterdam



# Inhoud



<b>Introductie</b>	<b>3</b>
<b>Sturen op maatschappelijke waarden</b>	<b>4</b>
<b>Rotterdamse context</b>	<b>6</b>
<b>Rotterdams 'waardenwiel'</b>	<b>7</b>
<b>Van theorie naar praktijk</b>	<b>14</b>
<b>Zelf aan de slag</b>	<b>17</b>
<b>Instrumenten die kunnen helpen</b>	<b>19</b>



# Introductie



Rotterdam gaat in het beheer van de openbare ruimte sturen op maatschappelijke waarden. Want het gaat al lang niet meer alleen om schoon, heel en veilig. Door slimme keuzes en betere afwegingen te maken vanuit een bredere blik, zorgen we letterlijk voor 'meer-waarde' én maken we Rotterdam klaar voor de toekomst.

In onze zoektocht naar waarden, effect en meetbaarheid staan we niet alleen. Op meerdere plekken binnen de gemeente Rotterdam maar ook in het land zijn collega's en experts bezig met dezelfde vragen: doen we de goede dingen? Hoe kunnen we het effect van onze aanpak meetbaar en inzichtelijk maken? En hoe weten we zeker dat we de beschikbare middelen zo inzetten dat ze maximaal effect hebben voor de stad? Een maatschappelijk waardenmodel voor assetmanagement helpt om een antwoord te vinden op deze vragen.

## Denk mee

Ons maatschappelijk waardenmodel geeft de stand van ons denken van dit moment. Het is niet in beton gegoten en wordt in verbinding en samenwerking met anderen steeds beter. Met collega's van Stadsbeheer maar ook van andere gemeentelijke diensten, experts, onderzoekers en vakgenoten in het land. Doe en denk mee en laat het sturen op maatschappelijke waarden een gezamenlijke missie zijn waarin we gebruik maken van elkaars kennis en van elkaar blijven leren.

## Leeswijzer

Waardegestuurd beheer:

- Wat is het en waarom willen we dat als Rotterdam? [p 4 - 5]
- Het maatschappelijk waardenmodel: input, kapitalen, kernwaarden, doelen en KPI's. [p 7 - 13]
- Sturen op waarde in de dagelijkse praktijk. [p 14 - 16]
- Meer weten? [p 18]

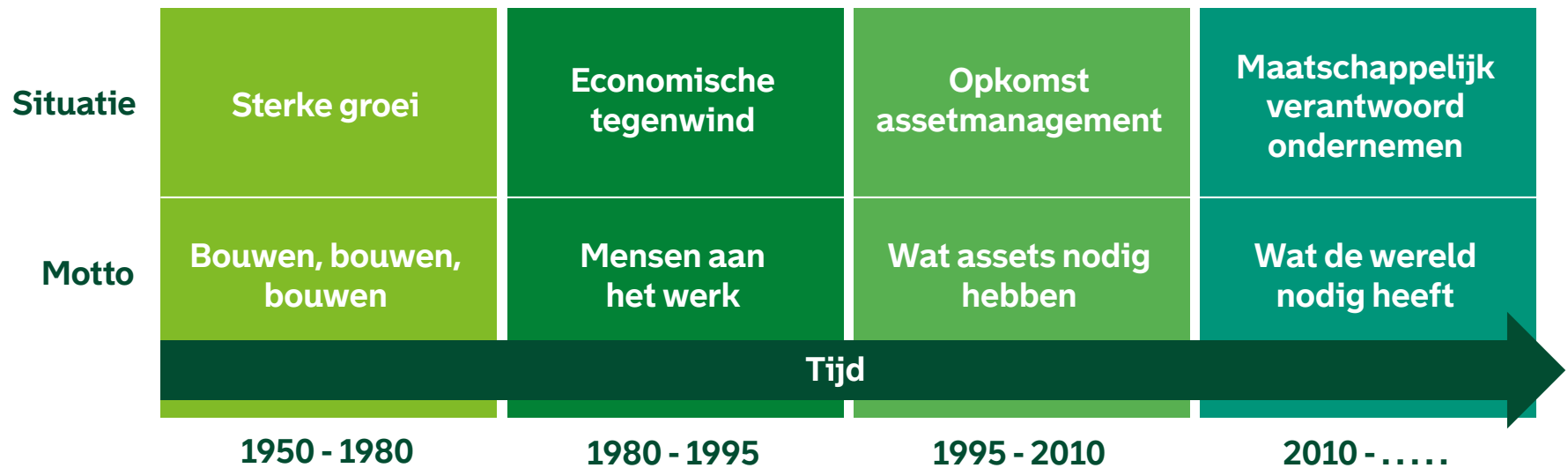


# Sturen op maatschappelijke waarden



Rotterdam staat voor grote uitdagingen: de transities (energie, klimaat, circulariteit en verdichting) moeten in goede banen worden geleid, maar ook de natuur om ons heen, de sociaal-maatschappelijke opgaven en de gezondheid van de Rotterdammer vragen aandacht. En hoe zit het met de beleving van de buitenruimte? Om beter te kunnen sturen op deze opgaven, ging de gemeente Rotterdam aan de slag met een 'maatschappelijk waardenmodel' voor assetmanagement.

## Ontwikkeling van assetmanagement door de tijd heen



### Maatschappelijk waardenmodel

Het maatschappelijk waardenmodel voor assetmanagement maakt zichtbaar hoe het beheer van de stad kan bijdragen aan al die waarden en transities. Maar ook hoe we in een ingewikkelde context met vaak tegenstrijdige belangen betere afwegingen kunnen maken. Zo kunnen we voor hetzelfde geld meer waarde toevoegen voor de Rotterdammer en andere gebruikers van de openbare ruimte.

### Ontwikkeling

Het sturen op waarde past in een bredere ontwikkeling van assetmanagement door de jaren heen. Van oudsher lag de focus op het veilig en beschikbaar houden van 'assets' op korte en lange termijn. Met de opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is de 'wereld' steeds centraler komen te staan: wat heeft de Rotterdam nodig om ook in de toekomst een aantrekkelijke, gezonde en leefbare stad te blijven en hoe kunnen wij daaraan bijdragen vanuit het beheer? Dat is de vraag waar het nu om gaat.

### Kosten én baten!

Bij het waardegestuurd beheer kijken we naar zowel de kosten als de baten van maatregelen. Om een goede afweging te maken, heb je beide kanten van de medaille nodig. Een bepaalde aanpak kan weliswaar duurder zijn, maar veel meer opleveren in termen van 'maatschappelijk effect' waardoor de balans toch positief uitpakt. Zo blijven we als overheidsorganisatie een effectieve, doelmatige en rendabele besteding van onze budgetten garanderen.





## Rotterdamse context

### Beleid als basis

Het Rotterdams waardenmodel voor assetmanagement is gebaseerd op vastgesteld Rotterdams beleid. Van Visie Openbare Ruimte tot Rotterdam Veilig, van datastrategie tot de visie 'Kom op naar buiten'. Van Langer Thuis tot Rotterdams Weerwoord tot Uitvoeringsprogramma biodiversiteit... Al die beleidsstukken geven antwoord op de vraag: waar staat de gemeente Rotterdam voor? Wat vinden we belangrijk? Welke waarden staan centraal in ons handelen? Steeds weer terugkerende waarden zijn onder meer aantrekkelijkheid, duurzaamheid, economie en innovatie, gezondheid, talentontwikkeling en inclusiviteit.

Het 'Coalitieakkoord 2022-2026, Eén stad' benoemt de speerpunten voor de komende collegeperiode. Centraal hierin staan veiligheid, beleving en betaalbaarheid, maar ook sociale waarden als vertrouwen in de overheid, betrokkenheid en verbinding. Al deze waarden zie je terug in het Rotterdamse 'waardenwiel'.

### De waarde ligt buiten

Denken in waarden betekent 'van buiten naar binnen denken'. De wensen en behoeften van de Rotterdammers en andere belanghebbenden staan voorop, maar kunnen ook tegengesteld aan elkaar zijn. Waardetoevoeging voor de een kan waardeverlies voor de ander betekenen. Bij het sturen op waarde wordt daarom gekeken naar zowel de kosten als de baten van keuzes of beslissingen.

### Waardetoevoeging of waardeverlies?

Waardetoevoeging voor de een, kan waardeverlies voor de ander betekenen. Het vervangen van een strak gemaaid gazon door ruw gras is positief voor de biodiversiteit, maar de kinderen uit de buurt zijn hun trapveldje misschien wel kwijt. Een strak ontworpen plein is mooi voor het oog, maar kunnen de buurtbewoners er ook nog barbecueën? En 30-kilometerzones zorgen voor meer verkeersveiligheid, maar drijven de kosten voor het wegenonderhoud op. Bij afwegingen iets om rekening mee te houden!

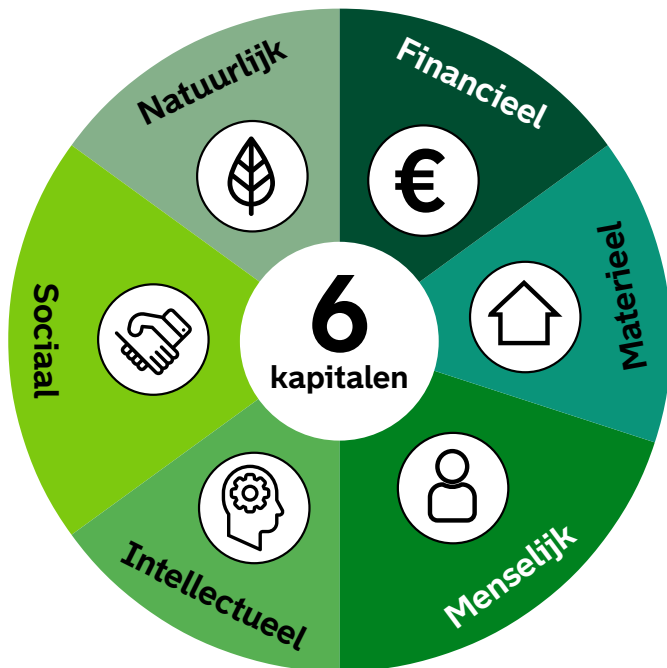


# Rotterdams 'waardenwiel'



Het Rotterdamse waardenwiel voor assetmanagement laat in één klap zien hoe het beheer van de openbare ruimte waarde toe kan voegen aan de stad en haar gebruikers. Het is gebaseerd op de Rotterdamse context (stakeholderanalyse & vastgesteld beleid) en de input van collega's, gemeentelijke experts en transitimanagers. Het is een breed strategisch kader voor het waardegestuurd beheer in Rotterdam. De focus per assetgroep kan uiteraard verschillen.





### 6 kapitalen als 'kapstok'

Het maatschappelijk waardenmodel voor assetmanagement in Rotterdam is geïnspireerd door het 6-kapitalenmodel<sup>1</sup>. Dit model wordt internationaal gebruikt door bedrijven om zichtbaar te maken op welke manier ze waarde toevoegen aan 'de wereld'.

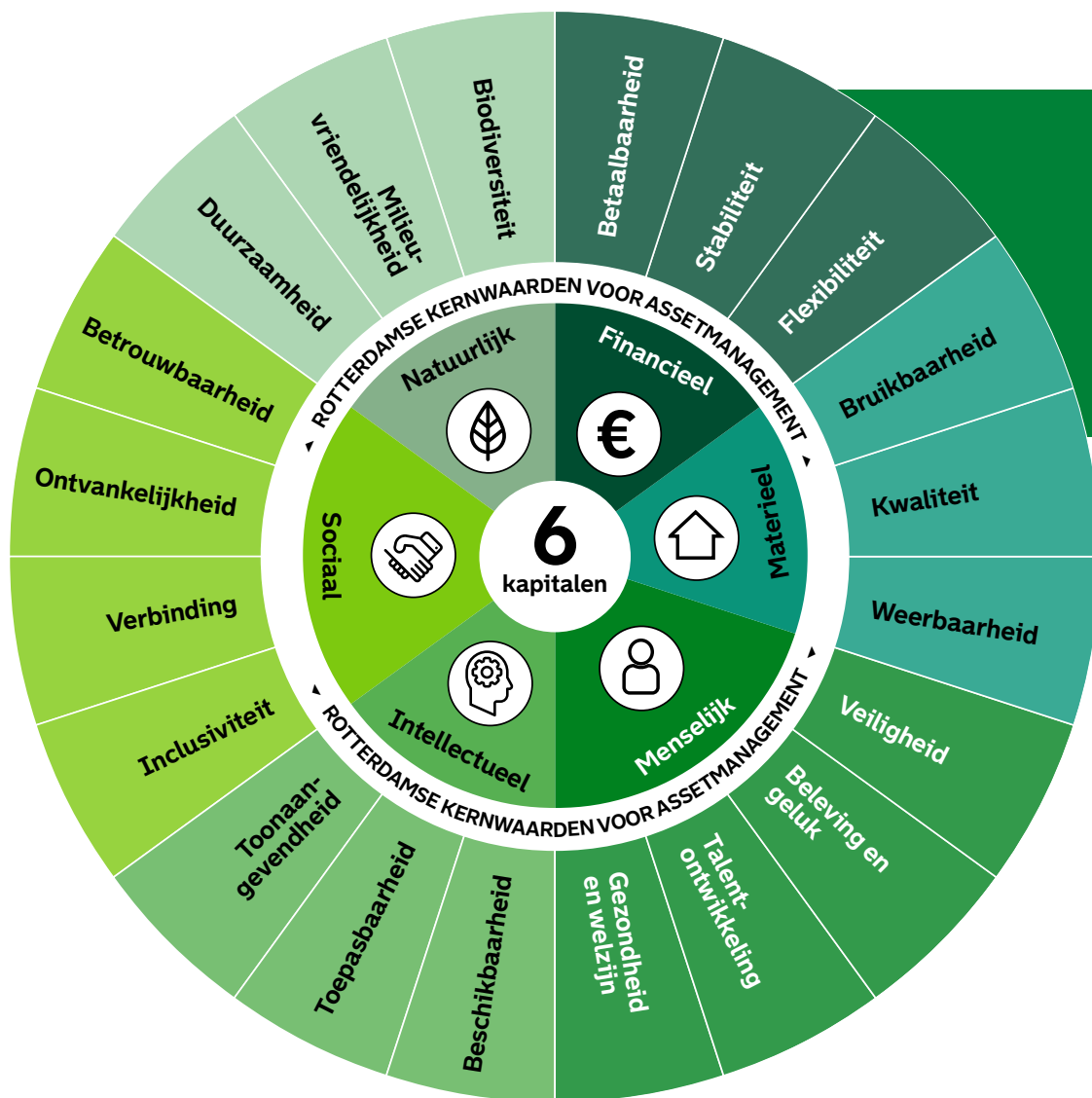
De 6 kapitalen zijn goed bruikbaar als kapstok voor het beheer van de openbare ruimte. Alle belangen kunnen op een logische manier aan deze kapitalen worden opgehangen. Wij hebben ons hierbij graag laten inspireren door ontwikkelingen in het internationale assetmanagement!

### De 6 kapitalen

- **financieel kapitaal:** dit kapitaal gaat over economische waarde, financiën en betaalbaarheid
- **materieel kapitaal:** hiermee wordt al het geproduceerde of door de mens gemaakte kapitaal bedoeld, denk aan onze assets in de openbare ruimte en hun kwaliteit
- **menselijk kapitaal** gaat over belangrijke individuele waarden: veiligheid, geluk, gezondheid en talentontwikkeling
- **intellectueel kapitaal** draait om de vraag hoe de gemeente Rotterdam bijdraagt aan kennis en kennisvermeerdering, denk in dit verband aan data, innovatie en intellectueel eigendom
- **sociaal kapitaal:** dit kapitaal gaat over de relatie tussen overheid en inwoners, maar ook over de relaties en netwerken tussen bewoners onderling
- **natuurlijk kapitaal:** hierin staat 'de wereld' centraal, denk aan waarden als milieuvriendelijkheid en duurzaamheid

<sup>1</sup> Het 6-kapitalenmodel is ontwikkeld door het IIRC (International Integrated Reporting Council) en wordt gebruikt door bedrijven om te rapporteren over de waarde die zij toevoegen (vertaalslag: AssetResolutions)





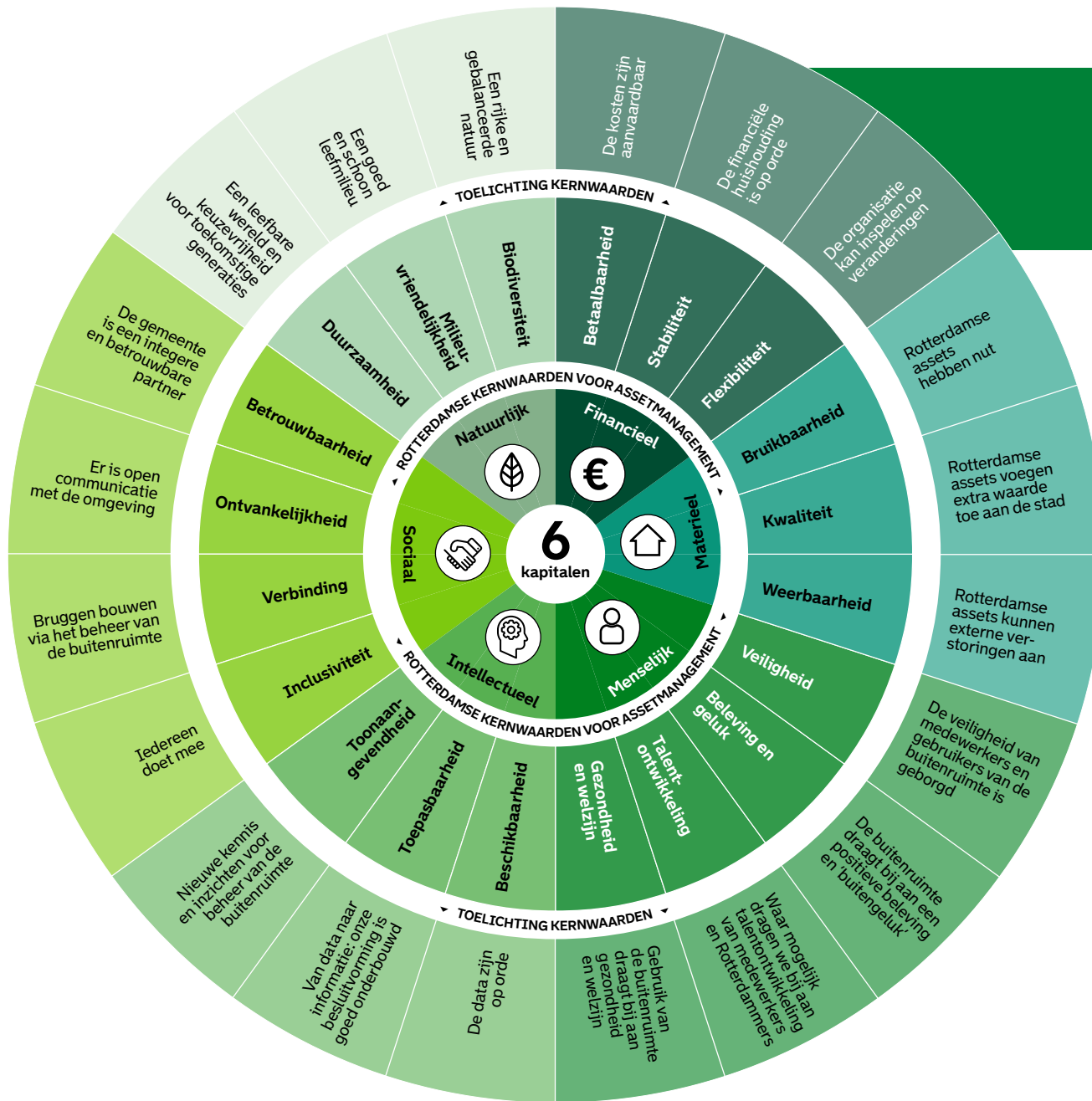
## Van kapitalen naar kernwaarden

In het midden van het waardenwiel staan de 6 kapitalen, met daar omheen in de tweede ring de bijbehorende Rotterdamse kernwaarden voor assetmanagement.

### Toegankelijkheid en inclusiviteit

'Iedereen doet mee' is een belangrijk speerpunt in Rotterdam. Vertaald naar het beheer van de openbare ruimte: in hoeverre is onze organisatie zelf een afspiegeling van de maatschappij? Zijn onze assets fysiek toegankelijk voor mensen met een beperking? Hoe 'inclusief' is ons participatieproces en de communicatie over projecten en werkzaamheden? En ook de 'fysieke toegankelijkheid' is belangrijk. Toegankelijke parkeergarages, 'plusroutes' voor ouderen en de leerwerktrajecten voor Rotterdammers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn mooie voorbeelden. En met de diversiteitsmonitor wordt de diversiteit van de gemeentelijke organisatie gemeten.





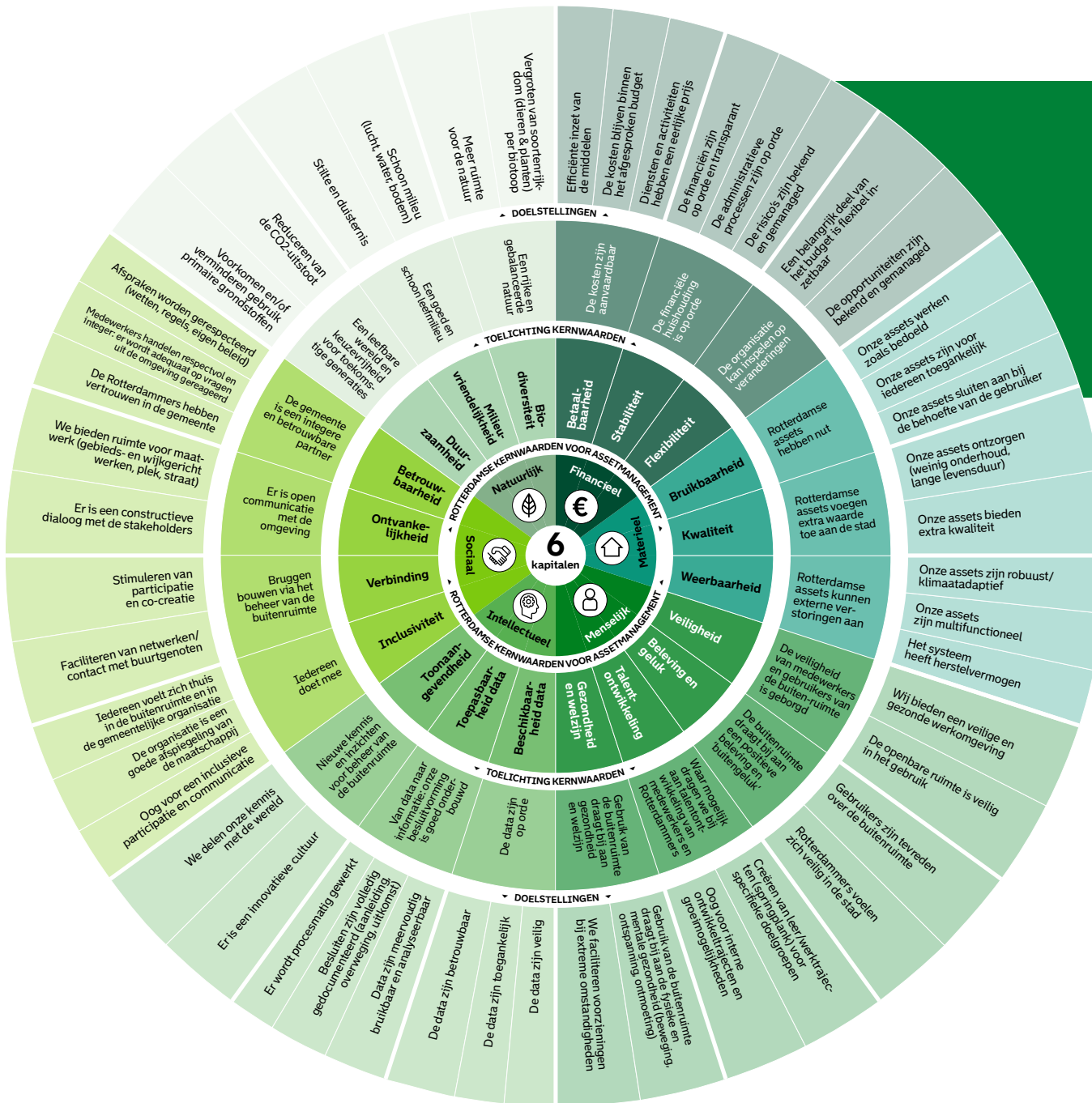
## Toelichting kernwaarden

In de derde ring worden de kernwaarden kort toegelicht.

### Natuurvriendelijke oevers

Een van de Rotterdamse ambities is het verbeteren van de biodiversiteit. Een kansrijke oplossing is het vervangen van harde oevers door natuurvriendelijke oevers. Maar waar precies heeft deze maatregel de meeste impact? Niet alle harde oevers kunnen worden omgevormd. Een belangrijke indicator voor de kansrijkheid voor biodiversiteit is het aantal 'niches' dat gecreëerd kan worden op de oever. Dus hoe meer ruimte (en hoe flauwer de helling), hoe meer kans. Daarnaast is ook de omgeving (industrie of park, kwaliteit bodem/water en verbinding met andere ecologische zones) bepalend. Door deze factoren te verwerken in een rekenmodel ('asset-performancemodel') ontstaat een prioritering van aan te pakken oevers op basis van rendement: de (verwachte) verbeterde natuurwaarde gedeeld door de kosten.





### Van kernwaarden naar doelstellingen

In de vierde ring worden de kernwaarden vertaald in doelstellingen.

De kapitalen + kernwaarden + doelstellingen geven samen een goed beeld van waar het beheer van de stad Rotterdam voor staat.





## Indicatoren: op zoek naar effect

Het gaat niet alleen om wat we doen, maar vooral om wat dat oplevert voor de Rotterdammer. Aan het waardenwiel zijn daarom aan iedere doelstelling mogelijke *effect-KPI's* gekoppeld (zie voorbeelduitwerking op de volgende pagina). Hiermee kan de impact van onze aanpak op de kernwaarden worden gemeten en kunnen maatregelen tegen elkaar worden afgewogen. En: alleen door doelen concreet en meetbaar te maken, kunnen we onszelf als 'lerende organisatie' steeds blijven verbeteren.

## In beweging

Het zoeken naar de juiste KPI's is gemeentebreed en in behorend Nederland in beweging. In alle programma's wordt nagedacht over het meten en monitoren van effect. Dat is niet altijd even eenvoudig. Tegelijkertijd levert Rotterdams onderzoek een schat aan bruikbare informatie op, denk bijvoorbeeld aan de Omnibusenquête en het Wijkprofiel.

Op de pagina's hierna volgen voorbeelden van effect-KPI's, met kernwaarde, doelen en indicatoren.

## Data als asset

Rotterdam beschouwt data als een 'asset', onderdeel van het 'intellectueel kapitaal'. Beschikbare en toepasbare data en goede besluitvorming gaan hand in hand. Door de nieuwe inzichten die ontstaan in het beheer van de openbare ruimte breder te delen, dragen we bij aan kennisvermeerdering in het land. Maar wat missen we aan waarde als data niet meer toegankelijk zijn?

De totale waarde van onze assets in de openbare ruimte bedraagt zo'n € 12,3 miljard. En aan al deze assets is 'intellectueel kapitaal' in de vorm van data gekoppeld. Denk aan tekeningen, berekeningen, gegevens bij oplevering. Maar ook de gegevens die we verzamelen tijdens het gebruik van de assets: metingen, inspecties en keuringen. Dit intellectueel kapitaal bedraagt bijna 10% van de totale waarde van objecten en wordt geschat op meer dan € 1 mld. Dat legitimeert aardig wat inspanningen op het gebied van datamanagement!



## Voorbeelduitwerking



### De Rotterdamse assets werken zoals bedoeld

- Mate van beschikbaarheid
- Uiterlijke/technische conditie
- Verloren gebruiksdagen
- Verloren levensduur
- Voortijdige functionele vervangingen

### De Rotterdamse assets zijn voor iedereen toegankelijk

- Technische toegankelijkheid van voorzieningen
- Tijdelijke ontoegankelijkheid van voorzieningen

### De Rotterdamse assets sluiten aan bij de behoefte van de gebruiker

- Mate van primair gebruik
- Mate van secundair gebruik
- Mate van ongewenst gebruik

### Gebruikers zijn tevreden met de buitenruimte

- Positieve meldingen
- Negatieve meldingen
- Burgertevredenheid

### Rotterdamers voelen zich veilig in de stad

- Gemelde overlast
- Ervaren veiligheid

Op deze pagina zijn twee kernwaarden met bijbehorende doelstellingen uitgewerkt in mogelijke KPI's. Er is gezocht naar KPI's op effectniveau (outcome), in tegenstelling tot KPI's die iets zeggen over resultaten of inspanningen (output). Deze uitwerking is ook gedaan voor de overige kernwaarden. NB De KPI's zijn nog niet intern vastgesteld.





# Van theorie naar praktijk



De ambities en doelstellingen voor de openbare ruimte in het huidige beleid zijn niet altijd concreet. Om te kunnen 'sturen op waarde' zijn heldere en meetbare doelen nodig. Sturingsinstrumenten in het assetmanagement helpen vervolgens bij de afweging. Want, hoe kom je van ambitie uiteindelijk tot de beste beheermaatregel-met-impact die op een bepaald moment 'ergens in Rotterdam' wordt uitgevoerd?

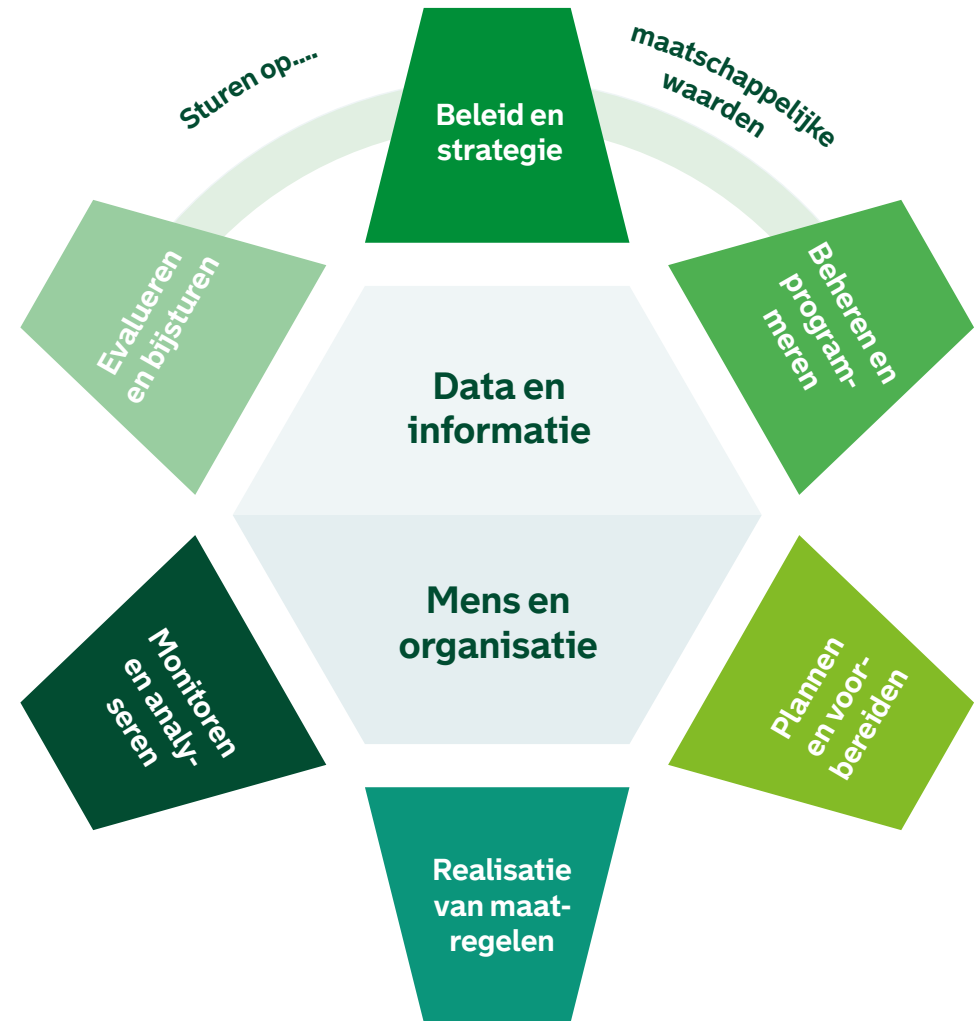


## Sturing

Belangrijke sleutels voor het sturen op maatschappelijke waarde liggen in het strategisch en tactisch beheer. Hoewel in alle stappen van het procesmodel voor assetmanagement waarde wordt toegevoegd, vindt de sturing en bijsturing in de stappen 'beleid en strategie', 'beheren en programmeren' en 'evalueren en bijsturen' plaats. Er zijn dan wel concrete en meetbare doelen nodig (zie waardenwiel) en bruikbare afwegingsinstrumenten.

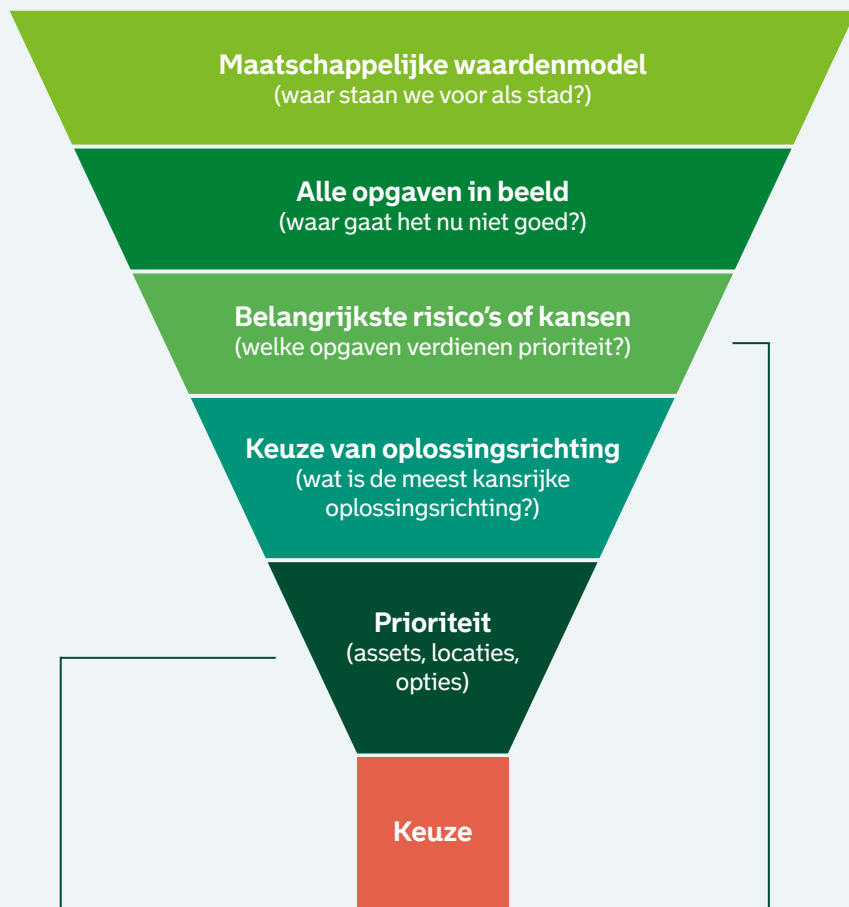
### Onderdoorgangen en sociale veiligheid

Fietstunneltjes worden vaak ervaren als onprettig en sociaal onveilig. Met verlichting kan worden bijgedragen aan het veiligheidsgevoel. Maar ook andere kenmerken zijn van invloed, bijvoorbeeld: aantal passanten, locatie/lengte van de tunnel, aantal verkeersstromen en mate van vervuiling. Door deze kenmerken te verwerken in een rekenmodel (assetperformancemodel), zien we waar maatregelen het meest impactvol zijn en komen we tot een prioritering van aan te pakken tunnels. Voor een juiste beslissing is het nodig om de beleving van Rotterdammers mee te wegen.



iAMPro Procesmodel voor assetmanagement





### Bijdrage aan waarden?

Met een rekenmodel bepaal je waar (locaties/assets) de gekozen maatregel de meeste impact heeft

### Beste keuze?

De beste keuze in termen van maatschappelijk effect (maatschappelijke kosten-batenanalyse)

### Juiste focus?

Met een matrix bepaal je aan welke vraagstukken je aandacht moet besteden (prioritering)

## Van waarde tot beslissing

### Drie vragen

Bij het sturen op waarde draait het in de dagelijkse praktijk om 3 vragen die relevant zijn voor de assetmanagers en beheerders:

1. **Juiste focus:** weten we zeker dat we onze aandacht op de juiste dingen richten?
2. **Waarde toevoegen:** hoe maken we de bijdrage van onze activiteiten aan de maatschappelijke waarden concreet en zichtbaar?
3. **Beste keuze:** welke aanpak heeft met de beschikbare middelen de meeste (positieve) maatschappelijke impact?

### Instrumenten

Om een antwoord te geven op deze vragen en een brug te slaan tussen strategie en uitvoering, zijn afwegingsinstrumenten nodig. Denk bijvoorbeeld aan een matrix, een rekenmodel of een maatschappelijke kosten-batenanalyse. De 'trechter' hieronder beschrijft het proces van waarden tot beslissing. Zie pagina 21 voor een overzicht van bruikbare instrumenten.

### Op zoek naar de juiste maatregel

Uit de analyse van het probleem van naastplaatsingen blijkt dat hooguit een klein deel ervan (ongeveer 20%) veroorzaakt kan worden door defecte containers. De meeste naastplaatsingen bestaan namelijk uit objecten die niet in de container passen. Met een optimaal onderhoudsprogramma voor de containers kan dus maar een deel van het probleem opgelost worden. Als dat 'waardevol' genoeg is, volstaat deze maatregel. Anders is het raadzaam om te kijken naar aanvullende maatregelen die het probleem effectiever kunnen verhelpen.



# Zelf aan de slag



Meer impact maken in je dagelijks werk? Daar kun je morgen mee starten. Met onderstaand stappenplan kom je tot goed onderbouwde 'waardevolle' keuzes in beleid, programma's, projecten of maatregelen. Een brede blik op het vraagstuk door collega's uit andere afdelingen te betrekken, is hierbij een must.



## Stappenplan voor waardegestuurd beheer in de praktijk

Stap 1: omschrijving van het probleem

**Welk vraagstuk moet worden opgelost? En is het belangrijk genoeg?**

Stap 3: beoordeling

**Hoe scoren de oplossingen op de maatschappelijke waarden?**

Stap 2: bedenken alternatieven

**Wat zijn mogelijke oplossingen?**

Stap 4: keuze

**Welke oplossing (strategische richting of maatregel) voegt de meeste waarde toe?**

### Korte sprints

Heb je zelf een vraagstuk waar je waardegestuurd mee aan de slag wil? Dan is een 'korte sprint' voor jou en je team wellicht een goed idee. In een of twee dagdelen loop je onder begeleiding dit stappenplan door. Voorwaarde is wel dat je zelf een team samenstelt vanuit meerdere disciplines. En het vraagstuk moet zich ervoor lenen, maar dat wordt in een intake uitgebreid met je besproken.

### Je 'eigen' waardenwiel

Wil je meer uitleg bij de kernwaarden en doelen in het Rotterdamse waardenwiel? Of wil je weten in hoeverre het wiel van toepassing is op jouw afdeling of assetgroep? Wij komen graag langs om hierover het gesprek aan te gaan. Interesse? Laat het weten via [assetmanagement@rotterdam.nl](mailto:assetmanagement@rotterdam.nl)

### Uitgebreid handboek

Voor geïnteresseerde collega's van de gemeente Rotterdam die meer willen weten over het sturen op maatschappelijke waarden is een uitgebreider handboek over het 'sturen op maatschappelijke waarden' beschikbaar.

### Meer weten?

Heb je een vraag of verzoek over het Rotterdams waardenwiel of waardegestuurd beheer? Of wil je zelf aan de slag? Stuur dan een berichtje aan [assetmanagement@rotterdam.nl](mailto:assetmanagement@rotterdam.nl)



# Instrumenten die kunnen helpen

## Risicoketen

De risicoketen legt verbinding tussen oorzaak, risico (wat gaat er mis met de 'asset' of in de buitenruimte?) en de gevolgen.

## Risicodiagram

Een risicodiagram geeft een totaaloverzicht van het probleem door alle oorzaken en gevolgen in één schema te tekenen. Aan alle oorzaken en gevolgen kunnen preventieve of correctieve maatregelen worden gekoppeld.

## Levenscyclusanalyse

Met een levenscyclusanalyse (LCA) wordt de milieubelasting van een product of activiteit over de hele levenscyclus bepaald. Door te kijken naar het verwachte risico op falen (per jaar), krijg je bijvoorbeeld meer inzicht in het meest optimale vervangingsmoment.

## Stakeholderanalyse

Met een stakeholderanalyse breng je alle stakeholders van de organisatie en hun belangen in beeld, en kijkt hoe je daar het beste mee om kunt gaan.

## Matrix (risico's of kansen/opportunities)

Een matrix kan helpen bij het inzichtelijk maken van het effect van de gekozen maatregelen. Ook kun je met de matrix kijken op welke punten de verschillende alternatieven het meest van elkaar verschillen.

## Scoretabel/afwegingstabel

Tabel waarin de alternatieve oplossingen tegen elkaar worden afgewogen.

## Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)

Een MKBA is een instrument dat helpt bij het afwegen en onderbouwen van keuzes. De directe en indirecte effecten (positief en negatief) van verschillende oplossingen worden inzichtelijk gemaakt en in geldeenheden uitgedrukt. Zo kan er een afgewogen beslissing genomen worden over de 'beste' keuze. Je kijkt dus niet alleen naar 'wat kost een maatregel' maar ook naar wat die oplevert aan maatschappelijke waarde in brede zin.





## Colofon

Uitgave gemeente Rotterdam,  
december 2022

### Conceptuele inspiratie

AssetResolutions (infographic p5, p16 en p18),  
Opbouw waardenwiel (p8 t/m 11)  
Formulering indicatoren p13)

### Fotografie

Arnoud Verhey (p1, p2, p7, p8)  
Rhalda Jansen (p3)  
Peter Schmidt (p4)  
Roel Dijkstra (p6, p12)  
Jan van der Meijde (p13)  
David Rozing (p14)  
Eric Fecken (p17)

### Vormgeving

Oto9 Values-Driven Creativity

[www.rotterdam.nl/assetmanagement](http://www.rotterdam.nl/assetmanagement)



Gemeente  
Rotterdam