



Casus gemeente Rotterdam

## Sturen op waarden voor een betere openbare ruimte



#### Dit praktijkvoorbeeld gaat over:

- Maatschappelijke waarden
- 6-kapitalenmodel
- Waardegestuurd beheer
- Cultuurverandering

Casus gemeente Rotterdam

## Sturen op waarden voor een betere openbare ruimte

*Schoon, heel en veilig* - het zijn de bekende uitgangspunten rondom stedelijk beheer. Jarenlang lag daar de focus op bij de inrichting en het onderhoud van de openbare ruimte. Maar tijden veranderen. Nu de maatschappelijke opgaven zich opstapelen, is een veel bredere afweging nodig. Bij de gemeente Rotterdam hebben ze hiervoor het waardenwiel geïntroduceerd - een eigen methode om bij besluitvorming veel meer te gaan sturen op belangrijke maatschappelijke waarden. Hoe pakken ze dat aan?

Voor een antwoord op die vraag kunnen we terecht bij Tony Pipping. Hij is Adviseur Openbare Werken bij deze gemeente en stond aan de wieg van deze omslag. Tony vertelt hoe er lange tijd werd gestuurd op risico's. 'Wat is de kans dat een brug het begeeft? Hoeveel onderhoud vergt een straat of een park? Het ging voornamelijk om kosten en levensduur, terwijl de openbare ruimte veel meer omvat dan alleen infrastructuur.'

Als voorbeeld noemt hij de functie van een park. 'Het is als groene plek belangrijk voor biodiversiteit, maar ook een gebied voor sport, ontmoeting en festiviteiten. Wat je voor zo'n park bedenkt of aanlegt, raakt dus aan verschillende waarden.' Het waardenwiel helpt om daar met een bredere blik naar te kijken en thema's concreet te maken, legt hij uit. 'Zo kijk je niet alleen naar de kosten van een maatregel, maar bijvoorbeeld ook naar de opbrengsten op sociaal, ecologisch en economisch vlak.' ►

Je leest meer over het maatschappelijke waardenmodel voor assetmanagement in Rotterdam in het handboek [Aan de slag met waarde! Assetmanagement in Rotterdam](#).

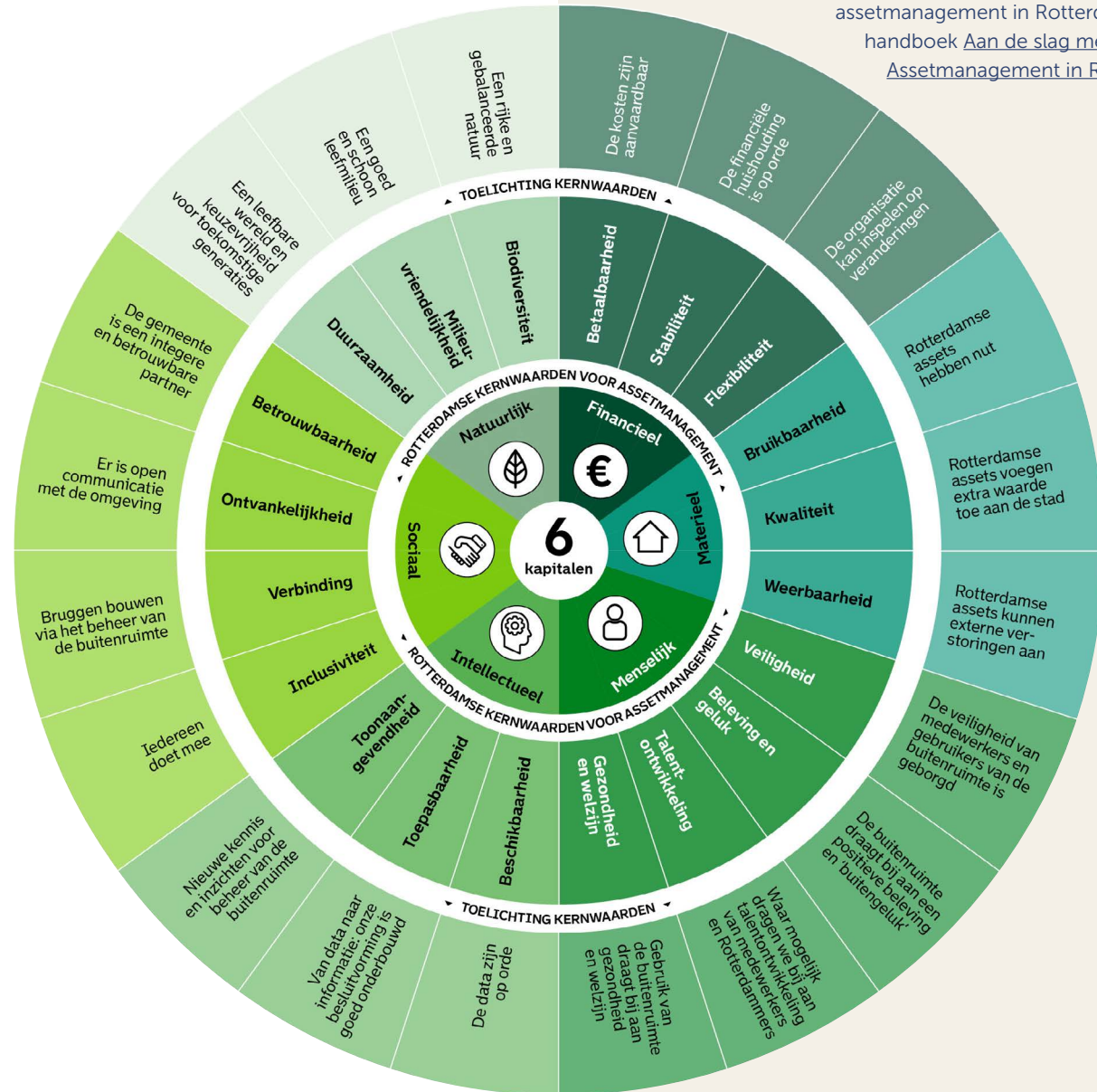
## Start met assetmanagement

Uiteraard is het waardenwiel niet uit de lucht komen vallen. Daarvoor gaan we terug naar 2014, toen Rotterdam een begin maakte met assetmanagement. 'We wilden het beheer van de openbare ruimte meer structureren en via assetmanagement hebben we vooral ingezet op efficiëntie en risicobeheersing. Maar toen voelden we al aan dat we aan het begin stonden van een grotere verandering.'

Rotterdamers staan bekend als doeners. 'Geen woorden, maar daden', luidt het cliché. Maar Pipping herkent zich wel degelijk in die mentaliteit. 'Toen we aan de slag gingen met assetmanagement was het noodzakelijk om heel veel zaken te gaan beschrijven. Het vroeg om veel meer beleid dan we gewend waren. Dat was echt een grote stap, maar wel een die noodzakelijk was. Want de tijd dat je als beheerder veel dingen in je eentje kon beslissen, ligt ver achter ons.'

Assetmanagement leverde nieuwe inzichten op, maar er was meer mogelijk. In 2021 en 2022 werd de aanpak tegen het licht gehouden. 'We kwamen tot de conclusie dat we nog te weinig deden met de verschillende waarden. Daar wilden we ook stappen in gaan zetten.' In samenwerking met externe experts en op basis van internationale modellen zoals het 6-kapitalenmodel, werd het waardenwiel vormgegeven.

Hij vertelt: 'Dat kapitalenmodel verdeelt waarden in zes categorieën: financieel, materieel, menselijk, intellectueel, sociaal en natuurlijk kapitaal. Samen vormen ze een kapstok om alle belangen aan op te hangen en te zorgen voor een bredere blik bij beslissingen.' ▶



## Waarden meetbaar maken

Het waardenwiel is bovendien een meetinstrument. Pipping: 'Het is mooi om te zeggen dat we sturen op waarden, maar je moet het wel concreet maken. Daarom hebben we binnen elk kapitaal subwaarden gedefinieerd, zoals bijvoorbeeld biodiversiteit, toegankelijkheid en sociale cohesie. Door deze waarden te koppelen aan KPI's, kunnen we meten in hoeverre een project bijdraagt aan de bredere doelstellingen van de stad.'

Om het wat te verduidelijken, geeft Pipping een voorbeeld: 'Stel, je wilt een fietstunnel veiliger maken. Voorheen keek je dan vooral naar verlichting en fysieke veiligheid. Nu kunnen we breder kijken. In hoeverre speelt bijvoorbeeld het gevoel van onveiligheid een rol? En hoe kunnen we dat gevoel wellicht veranderen? Wat is daar voor nodig? Door dit soort factoren mee te nemen, kunnen we besluiten nemen die met veel meer thema's rekening houden.'

Een ander voorbeeld is de vervanging van riolering in een wijk. Als de straten openliggen en er hinder ontstaat voor bewoners, kan dat juist een goede gelegenheid zijn om met hen in gesprek te gaan. Bijvoorbeeld hoe zij de leefbaarheid in de buurt ervaren, vertelt Pipping. 'Het biedt de kans om iets voor elkaar te betekenen. Dus je zou bijvoorbeeld de buurtwerker kunnen verbinden aan zo'n project.'

## Interne opgave

Het laat in elk geval goed zien hoe breed je zo'n afweging kunt maken, vindt Pipping. Dat is tegelijkertijd de grote interne opgave. 'De implementatie van het waardenwiel vraagt om een cultuurverandering. Dat doe je niet van de ene op de andere dag. Daarom hebben we vanaf het begin een breed traject opgestart met presentaties, pilots en gesprekken met beleidsmakers, assetmanagers en beheerders. Je merkt dan vanzelf hoe het werkt en waar het iets oplevert.'

Uiteindelijk ga je samen van een risicogerichte naar een waardengerichte aanpak. 'Het is belangrijk om bij kleine projecten te beginnen. Je moet het met elkaar gaan oefenen en ervaren waarom het die meerwaarde heeft. Als je die succesverhalen deelt, merk je dat steeds meer collega's begrijpen waarom het zo waardevol is. Dat moet dus groeien.'

Een vroeg voorbeeld van zo'n succesvol project is de aanpassing van de Leuvenhavenbrug. 'De brug zat aan het einde van de levensduur en was niet berekend op de grote hoeveelheid dagelijkse voertuigen. Dus we hebben maatregelen genomen om het gebruik te laten afnemen. Hierdoor konden we de belasting van de brug verminderen en de levensduur verlengen. Dat bespaarde geld en leverde ook andere voordelen op, zoals minder verkeershinder en minder materiaalgebruik.'

Een ander voorbeeld is de discussie over natuurvriendelijke oevers. 'Waar we vroeger automatisch een houten beschoeiing zouden vervangen door een nieuwe, kijken we nu naar de bredere waarde van de ingreep. Kan een natuurvriendelijke oever wellicht bijdragen aan meer biodiversiteit? En zou zo'n oever zonder beschoeiing wellicht een positieve impact kunnen hebben op waterbeheer en recreatie?' ►



*"Het is mooi om te zeggen dat we sturen op waarden, maar je moet het wel concreet maken."*

Tony Pipping - Adviseur Openbare Werken bij de gemeente Rotterdam.



### Uitdagingen en lessen

Het vergt een andere manier van werken en denken, dat mag duidelijk zijn. 'Eerlijk is eerlijk: niet iedereen in de organisatie is daar meteen klaar voor. Daarnaast brengt het soms spanningen met zich mee. Waardetoevoeging voor de een, kan waardeverlies betekenen voor de ander. Het vervangen van een strak gemaaid gazon door ruw gras is positief voor de biodiversiteit, maar misschien niet voor de kinderen die daar voetballen.'

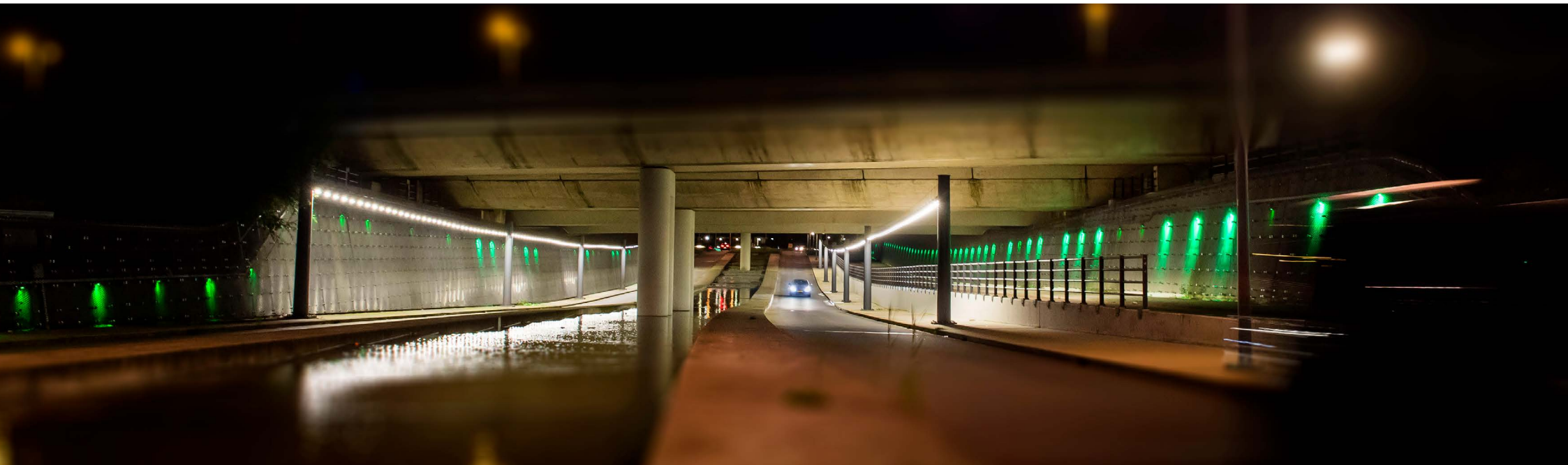
Een belangrijke les is dan ook dat het proces flexibel moet zijn. 'We werken niet met een vaststaand kader, maar met een dynamisch model dat zich aanpast aan nieuwe inzichten en maatschappelijke ontwikkelingen. Beter gezegd: het is geen blauwdruk, maar een leidraad.'

### Voorbeeld voor andere gemeenten?

Rotterdam is een grote stad met veel middelen, maar het waardenwiel is ook toepasbaar op kleinere gemeenten, denkt Pipping. Andere gemeenten kunnen klein beginnen, bijvoorbeeld met een pilotproject, en vervolgens de methode stapsgewijs inbedden in hun werkwijze.

Pipping: 'Waarden zijn overal van belang, ongeacht de schaal. Bij een kleine gemeente heb je misschien minder collega's om die afweging integraal te maken, maar de principes van het model zijn net zo relevant. Het helpt om beslissingen inzichtelijk te maken en het gesprek met bewoners en andere stakeholders meer vorm te geven.'

Toch wil hij niet de indruk wekken alsof 'heel de organisatie' al op deze nieuwe manier werkt. 'Het proces kost tijd en ook wij zijn er nog lang niet. Het is een doorlopend leerproces, waarbij we blijven testen en verbeteren. En wat ik al zei: je moet klein beginnen en het steeds verder uitbouwen. Ook vraagt het continu aandacht binnen de organisatie. Je moet het steeds weer op de agenda zetten en elkaar eraan herinneren hoe belangrijk het is. Anders raakt het – in de waan van de dag – snel weer naar de achtergrond. Oude patronen verander je stap-voor-stap.' ►



## Steeds vaker toegepast

Momenteel zit de gemeente Rotterdam nog in de test- en implementatiefase van het waardenwiel, vertelt Pipping. 'In de afgelopen jaren zijn er ruim honderd interviews gehouden met beleidsmakers, beheerders en externe stakeholders om de juiste waarden te formuleren. Er zijn pilots uitgevoerd en het model wordt steeds vaker toegepast. Maar het is nog geen dagelijks gebruik.'

Het model leent zich ook goed voor afstemming en samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen een gemeente, merkt Pipping. 'Als je met verschillende afdelingen aan tafel gaat, leer je elkaars denkwereld en omstandigheden beter kennen. Je ziet ook direct waar de overlap zit tussen elkaars oplossingen. Het is dus samen zoeken naar een optimale invulling én je leert elkaars werkveld beter begrijpen.'

Naast veel enthousiasme, pilots en ambassadeurschap is ook nog iets nodig in de borging van het beheerproces of beheerketen, zegt Pipping. 'Zodat waardegestuurd beheer ook een gezamenlijke gedeelde ambitie is van zowel management tot uitvoering en niet alleen een beweging is. Daar hebben we in Rotterdam nog werk in te doen. Waardegestuurd beheer zal het kopverhaal zijn van het Strategisch Assetmanagementplan en is onmisbaar in het werk van de Next beheerder.'

Uiteindelijk wil je als gemeente dit soort middelen inzetten om het voor zoveel mogelijk mensen mooier en beter te maken, zegt Pipping. 'Daar doe je het voor. Er liggen vele opgaven voor die openbare ruimte, maar je doet het voor een fijne, duurzame, inclusieve stad. Het is belangrijk om dat steeds weer voor ogen te houden en het waardenwiel helpt ons daarbij.' ■



### Lessen uit dit praktijkvoorbeeld:

- Start met assetmanagement.
- Maak waarden meetbaar.
- Trek het breed en neem beleidsmakers, assetmanagers en beheerders mee.
- Begin met kleine projecten en deel succesverhalen.
- Zorg voor een dynamisch proces dat zich aanpast aan nieuwe inzichten en maatschappelijke ontwikkelingen.

## CROW Essit: praktijkvoorbeelden helpen ons verder

CROW Essit is het netwerk waar decentrale overheden, Rijkswaterstaat, uitvoerders en adviesbureaus hun kennis en inzichten met elkaar delen en vertalen naar de dagelijkse beheerpraktijk. Er staan grote maatschappelijke opgaven op de agenda van professionals in de fysieke leefomgeving. We hebben nog lang niet overal een goed antwoord op of een uitgekristalliseerde werkwijze voor. Gelukkig zien we wel heel veel goede voorbeelden en initiatieven, van waaruit we met elkaar kunnen leren en doorontwikkelen. Het netwerk CROW Essit publiceert een interviewserie met praktijkvoorbeelden, als vertrekpunt voor het goede gesprek. Zo helpen we elkaar verder in de uitvoering van ons werk. Wil je meer weten over CROW Essit of partner worden? [www.essit.nl](http://www.essit.nl)