



# BELEVINGSGESTUURD BEHEER MOET DE FYSIEKE EN SOCIALE KANT VERBINDEN

HOE KAN BELEVINGSGESTUURD BEHEER VAN DE OPENBARE RUIMTE BETER AANSLUITEN BIJ DE WENSEN EN BEHOEFTE VAN BEWONERS EN GEBRUIKERS VAN DE OPENBARE RUIMTE? DAAROVER HIELD MANAGING PUBLIC SPACE VIJF MASTERCLASSES EN EEN SLOTDEBAT. DE UITKOMSTEN WERDEN GEBUNDELD IN HET RAPPORT BELEVINGSGESTUURD BEHEER. HIERIN ZIJN DE VERSCHILLENDE INVALSCHOEKEN VAN DE SPREKERS SAMENGEVAT. WIEBE OOSTERHOFF, STRATEGISCH ADVISEUR STEDELIJK BEHEER BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM EN MEDEOPRICHTER VAN DE KOPGROEP BEHEER EN MANAGING PUBLIC SPACE, WAS BETROKKEN BIJ DE MASTERCLASSES. HIJ LICHT DE VOORGESCHIEDENIS, HET PROCES EN DE VOORNAAMSTE UITKOMSTEN TOE.

TEKST: PETER BEKKERING

Oosterhoff is van origine landschapsarchitect en ontwikkelde zichzelf later door tot planoloog en stadsplanner. In 2013 stapte hij over van stadsontwikkeling naar stadsbeheer.

Hoewel velen het in zijn omgeving zagen als een degradatie noemt Oosterhoff het zelf 'de beste stap die ik ooit had kunnen maken'. Hij legt uit waarom: "Bij de ontwikkelwereld zie je veel wensdenken, het



leuke van de beheerwereld daarentegen is dat er veel geld en praktische kennis zit. Bovendien is het ook een doe-wereld.”

Oosterhoff zag echter ook de beperkingen: “De beheerwereld had nauwelijks strategisch vermogen en politiek bewustzijn.” Hij besloot een ronde door Nederland te maken om te ontdekken wat de staat van het beheer was. Dat resulteerde uiteindelijk in 2018 in de publicatie *De toekomst van het beheer*. De publicatie omvatte een aantal conclusies: “Allereerst: er is geen integrale opleiding voor beheer in Nederland. Daarom is Managing Public Space opgericht, als een start voor een academische opleiding. De tweede conclusie was dat er veel kennis over beheer in Nederland is, maar dat die is versnipperd over allerlei domeinen zoals openbare ruimte en infrastructuur (CROW), ondergrond (COB), riool (Rioned), groenclubs en verlichtingsclubs. Er ontbreekt echter een integraal samenhangend

denken en een bijbehorende organisatie over het beheer van de openbare ruimte.”

### **Scheiding ontwikkeling en beheer opheffen**

Uiteindelijk ontstond de Kopgroep Beheer, aanvankelijk zes managers en inmiddels tien gemeenten die de visie van Oosterhoff deelden. De Kopgroep nam het initiatief om te komen tot een Lab Beleavingsgestuurd Beheer en stond samen met iAMPro (community voor assetmanagers) aan de wieg van Managing Public Space. Oosterhoff ziet het als zijn voornaamste missie om de scheiding tussen de werelden van ontwikkeling en beheer op te heffen. “Dat is nodig, want uiteindelijk zijn het in de openbare ruimte allemaal transitieopgaves: het aanpassen van de bestaande buitenruimte en systemen aan nieuwe wensen en transities zoals klimaatadaptatie of circulaire economie.”

Er is echter nog een andere ontdekking die Oosterhoff de afgelopen jaren deed: “Assetmanagement is in Nederland erg technisch ingestoken en draait vooral om risicobeheersing, normen en geldbesparing. De openbare ruimte moet schoon, heel en veilig zijn. De waarden- en menskant daarentegen ontbreekt volledig in deze benadering van assetmanagement. Er wordt dan vergeten dat de buitenwereld anders kijkt naar de openbare ruimte en dat deze publieke omgeving er is voor de samenleving. Daardoor wordt onvoldoende gestuurd op waardenbepaling, klimaatzaken, biodiversiteit en op de wensen van bewoners.”

### **Elke gemeente heeft eigen definitie van beleving**

De Kopgroep Beheer besloot het onderwerp op te pakken. Oosterhoff: “We hebben het eerst over waardengestuurd beheer gehad en daarna over belevingsgestuurd beheer. Bij een inventarisatie onder gemeenten zagen we dat elke gemeente bij de openbare ruimte werkt met de normen van CROW en dat elke gemeente ook aandacht heeft voor wat de mensen ervan vinden. Iedere gemeente doet dat echter op een andere manier en heeft bovendien een andere definitie van beleving.” Om daar verandering in te brengen en het systematisch op te pakken, kwam de Kopgroep met het idee voor het Laboratorium Beleavingsgestuurd Beheer.

Het onderwerp speelt ook bij Managing Public Space. “Hierbij wordt samengewerkt met Wageningen University & Research voor het onderwijs en onderzoek. Overkoepelend heeft Managing Public Space echter nog een groter doel: de wetenschaps-wereld in Nederland meer beheermind te maken

>>

en de beheerwereld in Nederland meer wetenschappelijk. En een nieuwe lichter beheerders op te leiden, want die mensen zijn hard nodig.” Om dat laatste te bereiken stelt Managing Public Space elk jaar een complex behevraagstuk centraal. Oosterhoff: “Dat was in 2021 circulair beheer, in 2022 belevingsgestuurd beheer en in 2023 het bijdragen van beheer aan maatschappelijke vraagstukken. Op zo’n vraagstuk laten we wetenschappers in masterclasses vanuit verschillende disciplines reflecteren over de consequenties voor het beheer.”

### **Veelkoppig monster**

Bij het onderwerp belevingsgestuurd beheer moesten eerst een aantal vragen beantwoord worden. Zoals: wat houdt het begrip in. Heeft beleving alleen te maken met tevredenheid of gaat het om meer? Een andere vraag ging over de doelgroep – zijn dat de bewoners of de bezoekers? – en over factoren die de mening over een openbare ruimte kunnen beïnvloeden. Oosterhoff: “Juist omdat belevingsgestuurd beheer veel facetten heeft, hebben we als Kopgroep gekozen voor verschillende mensgerichte invalshoeken: sociologisch, omgevingspsychologisch, geografisch, marketing en participatie.”

Bij het benaderen van de wetenschappers deed Oosterhoff een interessante ontdekking: “Ze hadden vaak nog nooit over beheer gehoord, laat staan dat ze er over hadden nagedacht. Al snel vonden ze het echter heel interessant. In die zin zijn de masterclasses een prachtig middel om de wetenschappers meer beheerbewust te maken.”

De masterclasses leverden interessante inzichten op. “Zo kwamen we tot de ontdekking dat de openbare ruimte erg op blanke mannen is ingericht en bovendien op een algemeen gemiddelde. Met als gevolg dat als je vanuit een vrouwelijk perspectief naar de openbare ruimte kijkt, je tot een andere veiligheidsbeleving en andere inrichtings- en beheerprincipes komt. En dat er vanwege dat gemiddelde eigenlijk geen plaats is voor groepen die erbuiten vallen zoals hangjongeren of muzikanten.” Een ander inzicht was dat er bij belevingsgestuurd beheer best duidelijkere keuzes gemaakt mogen worden over doelgroepen in verschillende gebieden. “Nu doen we dat eigenlijk niet of nauwelijks.”

De masterclasses leidden tot een aantal conclusies. “De eerste was dat er geen theoretisch of wetenschappelijk kader is voor belevingsgestuurd beheer. Het staat nog op een nulpunt. Een start maken met zo’n kader, vanuit met name de omgevingspsychologie en de sociologie, zou daarom al enorm helpen.” Daarbij moet het Laboratorium Belevingsgestuurd Beheer van de Kopgroep Beheer een belangrijke rol gaan spelen.

### **Twee parallelle sporen**

Het Laboratorium Belevingsgestuurd Beheer heeft twee parallelle sporen, legt Oosterhoff uit: “Bij het eerste spoor gaat het om het ontwikkelen van een theoretisch wetenschappelijk kader. Daarbij speelt Thijs Bouman van de Rijksuniversiteit Groningen in samenwerking met Wageningen University & Research een belangrijke rol. Het tweede (praktijk) spoor komt voort uit een andere conclusie van de masterclasses, namelijk dat er weliswaar een kader van CROW is voor belevingsgestuurd beheer, maar dat eigenlijk geen enkele gemeente daarmee uit de voeten kan omdat deze te algemeen is. Daarom gaan de Kopgroep Beheer en CROW met hulp van genoemde universiteiten een vierjarig laboratorium starten om in zes woonbuurten in zes steden (Groningen, Almere, Leiden, Zoetermeer, Zwolle en Rotterdam) te onderzoeken hoe de beleving van inwoners en het dagelijks beheer elkaar beïnvloeden.”

Bij dat ‘laboratorium’ worden in de gekozen woonbuurten vier jaar lang dezelfde metingen gedaan, in eerste instantie met name gericht op groen- en veiligheidsbeleving. Vervolgens wordt gekeken wat er gebeurt als het beheer wordt aangepast. “Dit kan door andere beheermaatregelen maar ook door bijvoorbeeld de zichtbaarheid van beheerploegen aan te passen, maar ook de communicatie. En door te kijken welk effect dat heeft op de beleving het jaar erop.”

Bij de selectie wordt gezocht naar zo doorsneemogelijke woonbuurten, met zo min mogelijk externe invloeden. Buurten waar ook geen groot onderhoud plaatsvindt. De focus ligt daarbij op de bewoner, niet op de bezoeker. “We lijken uit te komen op een aantal hofjeswijken uit de jaren 70, een aantal rijwoningwijken uit de jaren 80 en 90 en een aantal jaren 20 grondgebonden woonbuurten.” In alle buurten worden eerst nulmetingen gedaan. Daarna wordt daar op gevarieerd met interventies. Oosterhoff: “Naast de al genoemde variabelen kijken we met wetenschappers ook nog of we bewonerssamenstelling daarin moeten opnemen.”

### **Uitbreiden laboratorium**

Daar waar het laboratorium klein start - vier jaar, zes buurten, beperkt aantal variabelen - sluit Oosterhoff niet uit dat het in de toekomst wordt uitgebreid: in tijd, in omvang, aantal buurten en in aantal variabelen. “We gaan het laboratorium elk jaar evalueren en via CROW en Stadswerk breed communiceren.” Oosterhoff wijst erop dat de eindconclusie ook kan zijn dat je bij beheer niet kunt sturen op beleving: “Omdat beleving te subjectief is en te mensafhankelijk.”

Tijdens het slotdebat na de masterclasses van MPS vroegen deelnemers zich af in hoeverre beleving



WIEBE OOSTERHOFF





in normen valt te vertalen. “Daarbij werd gesteld dat een afvinklijstje met zaken waaraan ontwerp en beheer moeten voldoen al enorm zou helpen. Ik ben het daarmee eens en pleit er ook voor om hier vooral met een meer diverse bril naar te kijken.”

Een ander aandachtspunt is dat het in Nederland ontbreekt aan een evaluatie van uitgevoerde ontwerpen voor de openbare ruimte. “Niemand kijkt of een ontwerp na vijf, tien of vijftien jaar nog functioneert en of het nog wel aan de verwachtingen voldoet. Ik vind dat we dat moeten inbouwen in ons ruimtelijke ordening- en beheerproces. Beheer wordt nu vaak gezien als het in stand houden van het bestaande, terwijl je ook de nodige aanpassingen kunt doen zodat beheer meebeweegt met de wensen van bewoners. Daarom vind ik ook dat een ontwerper meer een beheerder en een beheerder meer een ontwerper moet zijn. En dat permanent veranderingen aanbrengen in de genen moet komen van een beheerder. Die beheerder mag in dat opzicht best een grotere broek aantrekken. Een ontwerper op zijn beurt moet met het oog op de toekomst flexibeler en beheerbewuster gaan ontwerpen.”

### **Communicatie**

Uit het slotdebat van de masterclasses kwam ook een duidelijk verbeterpunt voor de beheerder naar voren, de communicatie. “Uit drie van de vijf masterclasses kwam naar voren dat dit bij belevingsgestuurd beheer van groot belang is. Dat heeft te maken met de manier waarop je in gesprek gaat met bewoners en met de wijze van participatie, maar ook met de manier waarop je als beheerder reageert op situaties. Nu is dat vaak gericht op regulering terwijl meebewegen en doorvragen over wat er echt aan de hand is, vaak lastig is voor een beheerder. Tegenwoordig moet een beheerder ook communicatief vaardig zijn en in staat om mee te bewegen met de klant.”

Lastig daarbij is dat het beheer van de openbare ruimte nu vaak verdeeld is over meerdere disciplines die gericht zijn op het schoon, heel en veilig houden van de leefomgeving. “Er lopen nu proeven met integrale wijkteams: een vaste club mensen die altijd in de wijk is en op allerlei aspecten aanspreekbaar is. Ik ben daar voorstander van omdat het een groot verschil kan maken in hoe door bewoners naar de overheid wordt gekeken.”