

MEMO

Aan : Ton Hesselmans
Van : PLANTERRA
Kenmerk : 20210777
Datum : 22-10-2021
Projectnummer / Projectnaam : P852-02
Betreft : Notitie uitkomsten verkenning MPS buiten de stad

Inleiding

Op 29 maart 2021 heeft u namens de Stichting Managing Public Space (MPS) Martin van der Zwan (PLANTERRA) benaderd om een verkenning te doen naar beheervraagstukken die spelen in de openbare ruimte buiten de stad. U heeft aangegeven in dit stadium primair geïnteresseerd te zijn in de beheervraagstukken die spelen bij: provincies, waterschappen, Staatsbosbeheer en regio-organisaties. Ook heeft u ons meegegeven dat het vooralsnog om een verkenning gaat en dat in een later stadium mogelijk meerdere partijen kunnen worden benaderd bijvoorbeeld de 'plattelandsgemeenten' en energiebedrijven. Na afronding van de verkenning zou ook nader onderzoek kunnen worden gedaan naar de verschillen tussen (opgaven in) de openbare ruimte binnen en buiten de stad.

In deze notitie beschrijven we de uitkomsten van de verkenning. De uitkomsten zijn gebaseerd op gesprekken met vijf partijen: Provincie Friesland, Projectgroep De Peel, Staatsbosbeheer, Waterschap Brabantse Delta en Eva Duivenvoorden (promovendus MPS/WUR). Zie bijlage 1 voor de lijst met geïnterviewde personen en bijlage 2 voor de interviewvragen.

Aanleiding van de verkenning

Aanleiding is dat het beeld bij sommigen bestaat dat het opleidings- en onderzoeksprogramma van MPS vooral is toegesneden op vraagstukken die spelen in hoog stedelijke gebieden. Er is behoefte om een beter beeld te krijgen van de beheervraagstukken in publieke ruimten die een meer landelijke karakter hebben. Hiermee kan MPS mogelijk een bredere doelgroep beheerders aanspreken en ondersteunen.

Doel van de verkenning

Stichting MPS wil graag inzicht in de vraagstukken die spelen in het beheer van de openbare ruimte buiten de steden (landelijke gebieden) die mogelijk opgepakt kunnen worden binnen het opleidings- en onderzoeksprogramma MPS bij de WUR.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is als volgt: *Welke beheervraagstukken spelen in landelijk gelegen publieke ruimten die betrekking hebben op de doelen van Managing Public Space?*



Leeswijzer

Uit de gesprekken zijn negen vraagstukken naar voren gekomen. We geven een korte beschrijving van ieder vraagstuk zoals deze door de partijen in de gesprekken zijn verwoord. We hebben ze aangevuld met een mogelijk rol die MPS binnen deze vraagstukken kan vervullen. Deze mogelijke rol voor MPS is gebaseerd op suggesties van de geïnterviewden en de uitvoerders van deze verkenning. We eindigen met een [samenvatting op pagina 7](#). De aantekeningen van de interviews zijn te vinden in de [bijlage](#).

Afbakening 'buiten de stad'

In dit onderzoek gebruiken we de term 'niet-stedelijk'. We hebben niet-stedelijk gedefinieerd als gebieden met weinig inwoners per vierkante meter, een groot oppervlakte, veel buitenruimte die in eigendom is van grote partijen of die daar actief zijn (zoals waterschappen, Staatsbosbeheer en provincies), en relatief kleine gemeentelijke organisatie (minder dan 200 medewerkers).

Beheervraagstukken in niet-stedelijke gebieden



Context

Hieronder volgen negen vraagstukken die uit de interviews sterk naar voren zijn gekomen.

1. De rol van de beheerder in de eigen organisatie
2. De kennis van de beheerder
3. De competenties van de beheerder
4. Integraal werken aan opgaven
5. Assetmanagent
6. Samenwerken met andere organisaties
7. Markt en contracten
8. Digitalisering
9. Participatie

1. De rol van de beheerder in de eigen organisatie

De partijen waarmee we hebben gesproken vragen zich af welke rol de beheerder kan spelen in de eigen organisatie, in het bijzonder bij het reageren en anticiperen op grote maatschappelijke opgaven. Daarbij vragen zij zich af hoe beheer kan samenwerken met andere afdelingen en disciplines en hoe je aan de juiste tafel komt. Maar ook hoe je als beheerder de opgaven die er liggen eigen kan maken. Dit vraagt onder meer om een andere attitude en rol van de beheerder. Verder valt op dat het besef dat beheer een meerwaarde heeft en een rol kan spelen in opgaven die er liggen, nog niet in de gehele organisatie is geland. Maar soms ook niet bij beheerders zelf. Hierbij is ook de vraag of en in welke mate bestaande beheertaken zullen veranderen en welke nieuwe rollen er nodig zijn als beheer een grotere rol gaat spelen in de transities.

Mogelijke rol van MPS hierin:

Stichting MPS zou kunnen bijdragen aan het besef en bewustwording van de rol en meerwaarde van beheer aan grote opgaven. Niet alleen bij beheerders zelf maar ook zeker bij de gehele organisatie waar zij werken. Het gaat om overtuigen en het creëren van bewustwording en daarnaast om het bieden van praktische handvatten aan de beheerder en de organisatie om samen te werken ook aan de grote maatschappelijke opgaven

2. De kennis van de beheerder

Er is een bredere kennis en integrale blik nodig binnen beheer om mee te doen aan de opgaven die er spelen. De kennis waar behoefte aan is beslaat een breed terrein. Het gaat onder andere over: samenwerkingen aangaan, eigen rol bepalen, aan de juiste tafel komen, laten zien wat je doet en wat je meerwaarde is, inspraak van burgers, grote projecten en opgaven koppelen, en begrip van sturingsprincipes zoals assetmanagement, integraal beheer, belevingsgestuurd beheer en participatie. Het valt op dat dit voornamelijk praktische vragen zijn.

Maar er is ook behoefte aan kennis met een meer wetenschappelijke invalshoek is. Denk aan vragen en onderzoek die te maken met grote opgaven/transities zoals droogte en wateroverlast door klimaatverandering, circulariteit en de energietransitie. Op basis hiervan kan de beheerder een beter beeld krijgen van de mogelijke bijdragen aan dergelijke opgaven. Een specifieke onderzoeksvraag die werd genoemd is het bepalen van een definitie van 'groen' en 'natuur' in de stad en daarbij een toolbox of

begrippenkader te ontwikkelen. Overigens is het niet noodzakelijk dat de beheerder zelf tot in detail alle kennis heeft over de grote opgaven, maar kan ook binnen de totale organisatie opgelost worden met nieuwe of aanvullende rollen.

Mogelijke rol van MPS hierin:

Stichting MPS kan voorzien in deze behoefte aan kennis door onderzoek te doen en kennis te ontsluiten en over te dragen.

3. De competenties van de beheerder

De beheerder is onderdeel van een speelveld dat steeds breder wordt en moet hierin op een zinvolle wijze zien te acteren. De partijen waarmee we hebben gesproken geven aan dat de opgaven die er spelen, vragen om bepaalde competenties en houding van de beheerder. De beheerder zal veel meer (pro)actief moeten meedoen in plaats van afwachtend zijn. Ook zal de beheerder veel meer kunnen adviseren en meedenken met andere partijen om kennis en visie over te dragen. Vaardigheden die genoemd worden zijn:

- Innovatief
- Flexibel (omgaan en accepteren onzekerheden en kunnen omschakelen naar nieuwe manier van denken)
- Samenwerken
- Netwerken
- Assertief/proactief
- Inspireren (verkopen wat de beheerder kan en doet)
- Analytisch
- Empathisch
- Goede communicatievaardigheden
- Strategisch en praktisch kunnen denken (op verschillende abstractieniveaus kunnen denken)
- Politiek en organisatiecultuur begrijpen

Mogelijke rol van MPS hierin:

Dit betekent niet dat alle beheerders deze competenties moeten hebben. En ook niet dat een persoon aan al deze competenties moet voldoen. Beheerders die al werken bij een organisatie kunnen opgeleid worden en daarnaast is het belangrijk dat er een 'nieuwe' groep beheerders aan de slag gaat die opgeleid is met deze competenties. Beide groepen kunnen door Stichting MPS opgeleid worden.

4. Integraal werken aan opgaven

Alle partijen waarmee we hebben gesproken geven aan dat zij worstelen met de complexiteit en hoeveelheid opgaven die spelen buiten de stad zoals de energietransitie, klimaatverandering, bouwopgaven en de landbouw. Vraagstukken die spelen zijn bijvoorbeeld: hoe zijn de verschillende opgaven met elkaar verweven, hoe kunnen de opgaven in de praktijk gekoppeld worden en hoe kunnen verschillende projecten gekoppeld worden. Er is onvoldoende besef dat integraal werken een oplossing kan bieden voor deze vragen. Een mogelijke verklaring is dat er te weinig kennis over integraal werken is binnen deze organisaties of dat er te weinig capaciteit is om de denkwijze in de organisatie te implementeren. Daarnaast merken we dat de beheerder nog te weinig betrokken wordt om bij te dragen aan opgaven. Verder zien we ook dat er

behoefte is aan sturing/bewaking bij de opgaven, bijvoorbeeld door een visie te formuleren. De rol van de beheerder hierin is vaak nog onduidelijk. Verder vragen enkele geïnterviewde zich af ze kunnen voorkomen dat de kerntaken ('core-business') van beheer openbare ruimte worden afgezwakt door de bijdragen aan transitievraagstukken.

Mogelijke rol van MPS hierin:

We zien dat er veel vragen zijn rondom de praktische en uitvoerende kant van beheer en dat er weinig besef of kennis is van (hoe nog beter) integraal werken. Stichting MPS zou kunnen werken aan het verspreiden van kennis over wat integraal werken inhoudt (definitie), hoe het toegepast kan worden in de praktijk en bewustwording over de voordelen van integraal werken. Hoe kan integraal werken samengaan met de kerntaken van een organisatie en moet alles wel integraal aangepakt worden? Het is ook interessant om te onderzoeken welke behoefte integraal werken vervult bij beheerders. Hierbij is het uiteraard van groot belang om dit samen met andere disciplines te doen. Immers, integraal werken doe je als beheerder niet alleen.

5. Assetmanagement

Bij de partijen die bezig zijn met assetmanagement ontstaan vragen over de praktische invulling ervan, zoals: hoe passen we het concreet toe in de praktijk en hoe krijgen we organisatie in beweging om met assetmanagement aan de slag te gaan? Maar ook hoe assetmanagement overeind kan blijven en gekoppeld kan worden aan bredere vraagstukken. Hierbij is de vraag onder andere; in hoeverre staat sturen op zekerheid (assetmanagement) innovatie in de weg? Hoe laten we meer onzekerheid toe in onze werkwijze om beter in te spelen op de transities?

Mogelijke rol van MPS hierin:

Stichting MPS zou in de opleiding meer aandacht aan assetmanagement kunnen besteden en daarnaast organisaties helpen om assetmanagement te implementeren. Een specifieke kans die werd genoemd is hulp bij het vertalen van beleid naar tactisch assetmanagement door bijvoorbeeld concrete kaders en handvatten te formuleren voor beheer.

6. Samenwerken met andere organisaties

De partijen die wij hebben gesproken zien veel potentie om samen te werken met andere overheidsinstanties op regionaal en lokaal niveau aan opgaven in openbare ruimte omdat een groot deel van de vraagstukken/opgaven hetzelfde zijn. Tegelijk benoemen ze dat samenwerken met een grote hoeveelheid organisaties ook moeilijk is. Een gevolg is dat organisaties hun eigen rol en taak proberen te herdefiniëren. De provincies willen bijvoorbeeld meer samenwerken met andere partijen en overheidsinstanties maar weten nog niet zo goed welke rol zij kunnen pakken en welke meerwaarde zij kunnen hebben in de regio. Ook bij waterschappen speelt de vraag; wat is nou mijn rol en taak?

Daarnaast wordt de onderlinge samenwerking bemoeilijkt door de grote hoeveelheid aan organisaties en samenwerkingspartners. Samenwerken is bijvoorbeeld lastig wanneer beheerobjecten (zoals watergangen) door meerdere gebieden lopen en het beheer ervan door meerdere partijen wordt gedaan (waterschappen en gemeenten). Ook wordt het als lastig ervaren om één lijn te kiezen omdat iedere partij een eigen belang



en visie heeft. Ook goed samenwerken en toch innoveren, vernieuwen en experimenteren wordt als lastig ervaren.

Mogelijke rol van MPS hierin:

Stichting MPS zou in de opleiding aandacht kunnen besteden aan het thema samenwerken in een complex speelveld met een groot aantal stakeholders. Hierbij zijn er bijvoorbeeld meerdere, ook bestuurlijk, autonome organisaties in een zelfde gebied verantwoordelijk voor het beheer van een deel van de openbare ruimte.

7. Markt en contracten

Bij Provincie Friesland speelt de vraag over meer samenwerking en afstemming tussen de markt en overheid op het gebied van duurzaamheid, dan wel hoe de markt gestimuleerd kan worden om mee te ontwikkelen. Daarnaast is contractmanagement iets wat speelt zoals contracten langer laten lopen (6 tot 8 jaar), zodat aannemers kunnen investeren en andere verdienmodellen kunnen ontwikkelen. Doordat er veel verschillende opgaven zijn die allemaal uitbesteed worden, vinden partijen het lastiger om projecten te koppelen (dit speelt bijvoorbeeld bij provincies). Op dit vlak hebben geïnterviewde geen specifieke behoeften en kansen benoemd voor Stichting MPS

8. Digitalisering

Digitalisering/automatisering om efficiënter, zuiniger en beter te werken (bij schouwen en monitoren bijvoorbeeld) is een aandachtspunt voor sommigen en met name het zorgen voor een goede balans tussen digitaal en 'in het veld' werken. Allebei is nodig. Op dit vlak hebben geïnterviewde geen specifieke behoeften en kansen benoemd voor Stichting MPS.

9. Participatie

Provincies hebben de behoefte om dichterbij de burger te komen en eerder in projecten inspraak te krijgen van de burger. De bereidheid voor participatie is er, maar provincies weten niet goed hoe ze dit moeten aanpakken. Ook hier zien we dat er vooral behoefte is aan praktische handvatten om participatie van de grond te krijgen in de organisatie. Hier zou een kans voor Stichting MPS kunnen liggen.

Samenvattend

Er liggen diverse mogelijkheden voor de Stichting MPS om het vakgebied ook buiten de steden verder te ontwikkelen.

1. Nieuwe kennis ontwikkelen door onderzoek en beschikbare kennis delen met beheerders. Het gaat om praktische vakkennis en wetenschappelijke kennis t.a.v elk van de negen geformuleerde vraagstukken.
2. Ondersteunen bij de het versterken en verder ontwikkeling van de benodigde competenties van de beheerder
3. Aandacht besteden aan het thema samenwerken in een complex speelveld met een groot aantal stakeholders.



4. Praktische handvatten bieden waarmee organisatie en beheerders in de praktijk aan de slag kunnen met vraagstukken als integraal werken, opgavegericht werken, assetmanagement, netwerken, eigen rol definiëren etc.

Het spreekt voor zich dat in alle gevallen wordt uitgegaan van de wens en noodzaak om hierbij nog beter samen te kunnen werken met andere disciplines binnen de eigen organisatie, overheden, particuliere stakeholder en inwoners.

Bijlagen

Lijst met respondenten
Interviewvragen
Aantekeningen interviews



Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen

Organisatie	Persoon
Provincie Friesland	■■■■ ■■■■
Waterschap Brabantse Delta	■■ ■■■■■
Staatsbosbeheer	■■■■ ■■■■■
Projectgroep De Peel	■■■■ ■■■■ Programmaleider
MPS / WUR	■■ ■■■■■

Bijlage 2: Interviewvragen

Inleiding

- Kort vertellen over opleiding MPS en deze opdracht (in een paar zinnen)
- Doel van dit interview vertellen en afbakening (in een paar zinnen)
 - Doel is inzicht krijgen in wat de opleiding MPS kan bijdragen om ook relevant te zijn voor beheerders die werkzaam zijn in een landelijke omgeving.
 - Afbakening: het gaat om beheer. En het gaat om landelijke omgeving.
- Zou je kunnen vertellen wie je bent en wat jouw functie is?
- Wat vind je leuk aan jouw vakgebied? Wat betekent beheer voor jou?

Kern interview

Welke beheervraagstukken spelen er op dit moment in het beheer?

- Wat is de kern van het vraagstuk?
- Welke belemmeringen/pijnpunten komt de beheerder tegen in zijn werk?
- Welke invloed heeft het vraagstuk op de werkwijze van het beheer?
- Kan de opleiding MPS hierbij helpen? Waarom wel/niet? Hoe?

Welke beheervraagstukken zullen in de toekomst veel aandacht gaan vragen?

- Wat is de kern van het vraagstuk?
- Welke belemmeringen/pijnpunten verwacht je voor het beheer of de beheerder?
- Welke invloed verwacht je dat het vraagstuk gaat hebben op de werkwijze van het beheer?
- Kan de opleiding MPS hierbij helpen? Waarom wel/niet? Hoe?

Wat is de grootste uitdaging voor de beheerder in de landelijke omgeving?



- Waar zit de uitdaging? In de uitvoering of beleid? (eventueel plaatje van beleid- en uitvoeringscyclus laten zien en kort toelichten. Hen laten aanwijzen waar het pijnpunt zit)
- Welke rol kan de opleiding MPS hierin spelen?

Welke vaardigheden heeft een beheerder in een landelijke omgeving nodig volgens jou? Waarom?

- Is die er voldoende? Aan welke vaardigheden ontbreekt het?
- Hoe kan MPS hier aan bijdragen?
- Zou je bereid zijn een opleiding te volgen? Waarom wel/niet?

Welke kennis heeft een beheerder nodig om goed uit de voeten te kunnen?

- Is die er voldoende? Aan welke kennis ontbreekt het nog?
- Hoe kan MPS hieraan bijdragen?
- Zou je bereid zijn een opleiding te volgen om kennis op te doen? Waarom wel/niet?

Stel je zou de opleiding MPS volgen aan de WUR, wat zou je graag willen leren? Waarom?

- Welke thema's?
- Welke vaardigheden?

Hoe zie je de toekomst van het beheer in [regio/gebied]? Waar hoop je op?

- Welke kansen liggen er op het gebied beheer? Hoe kan opleiding MPS hier op inspelen volgens jou?
- Hoe kan de opleiding MPS hier aan bijdragen volgens jou? Op welke wijze zou de opleiding MPS het beheer in een landelijke omgeving kunnen ondersteunen?

Afronding

- Vertellen vervolgproces
- Heb je nog vragen? Heb je nog opmerkingen?



Bijlage 3: Aantekeningen en samenvattingen interviews

Interview █████ █████ – Regio De Peel

Woe 26 mei, 10.00 tot 11.00 uur

Samengevat

Genoemde vraagstukken:

De onderstaande vraagstukken komen voort uit hoofdzakelijk 3 pijnpunten:

1. grote schaal van het gebied
 2. de vele organisaties en partijen die betrokken zijn
 3. het abstractieniveau (strategisch).
- **Organisatie:** hoe ga je het aanpakken (thema's, visies) met zo veel organisaties en blijf je toch vernieuwen. Dit is lastig vanwege het grote aantal samenwerkingspartners.
 - **Interbestuurlijke samenwerking:** meerdere partijen hebben te maken met dezelfde beheergebieden. Een voorbeeld is de watergangen die zowel beheert worden door gemeenten als waterschappen.
 - **Proces/bestuurlijk vraagstuk:** in De Peel hebben ze de wens om vanuit opgaven een aanpak op te stellen in plaats vanuit beleid. Eerst de gewenste impact formuleren (wat willen we bereiken), daarna beschrijven hoe dat te bereiken is, en daarna beleid. De keten omdraaien.
 - **Beheeraanpak formuleren voor het hele gebied:** dit is nog niet gebeurt en lastig vanwege de vele partijen die erbij betrokken zijn die allemaal een eigen werkwijze en eigen stempel hebben.
 - **De beheerder doet (nog) niet mee:** van beide kanten (regio partijen en overheidsbeheerder) niet het besef dat de beheerder mee kan doen. Het hoge abstractieniveau (vooral strategisch denken) speelt mee.
 - **Verskillende typen beheerders:** de beheerder die bezig is met opgaven zoals biodiversiteit en ecologie, meer integrale aanpak. En de 'oude garde' die reageert op problemen en een sectorale aanpak heeft.
 - **Landbouwtransitie:** het verschil in thematische opgaven met stedelijk gebied is dat je in het landelijk gebied te maken hebt met de landbouw (70% buitengebied is landbouwgrond) die anders ingericht moet gaan worden.

Kansen voor Stichting Managing Public Space:

- Werken aan het besef dat het beheer als vakgebied kan bijdragen aan grote opgaven en dat de beheerder betrokken moet worden. Dit besef moet groeien bij de beheerder zelf maar ook bij andere partijen. Ook het besef over de gevolgen voor beheer en onderhoud moet groeien bij andere partijen en functies zoals ontwerpers, stedenbouwkundigen etc.
- Competenties ontwikkelen zoals: samenwerken, luisteren, presenteren, juiste taal spreken, abstract en strategisch denken, flexibiliteit, afspraken kunnen maken, inspireren.
- Gedachtegoed integraal denken uitdragen, niet alleen richting beheerders.
- Wetenschappelijk bewijs bieden voor vraagstukken/problemen die te maken hebben met grote opgaven/transities.

Aantekeningen gesprek

■■■■ – functie:

- Kwartiermaker novigebied de peel vanaf eind maart. Gedetacheerd.
- Geen specialist behevraagstukken maar wel kennis beheer
- Waterschap maas Noord-Brabant. Zowel beheer als strategisch niveau
- Manager vastgoed bij woningbouwcorporatie
- Ervaring en kennis natuurbeheer. Is bioloog.

Transities in De Peel

- Landbouwtransitie
- Veengebieden in stand houden.
- Energietransitie, plekken duurzame energie.
- Bodem, lucht, water en landschap onder druk.

Beheer speelt nu ondergeschikte rol in het traject. Wel net gestart. Nadruk ligt op toekomstvisie. Organisatievraagstukken; hoe ga je handig doen met organisaties en blijf je vernieuwend. Wat zijn hoofdthema's en visies. Interbestuurlijke samenwerking; watergangen van waterschappen beheren, gemeenten doen dat ook.

Grote vraagstuk is; beheeraanpak voor hele gebied met alle partijen. Overlappende gebieden zoals bermen en watergangen. Waarom nog niet gedaan; iedereen z'n eigen manier, geen integraal beheerplan, vanuit opgaven kijken en los van welke partij je hoort daar een plan voor maken. Partijen willen zelfstandig blijven. Niet altijd efficiënt en effectief.

Misschien aan de slag met omgevingswaarde voor het hele gebied. Bodem, water lucht landschap. Zit je dicht aan beheer. Hertel grondwater. Besef is er nog niet bij beheerders dat ze iets kunnen bijdragen. Vanuit partijen komt dat ook nog niet want dat zijn strategen of grote organisaties. Kijken nu naar organisatievraagstukken en nog niet naar beheer en uitvoering. Van beide kanten niet het besef dat de beheerder aan tafel kan schuiven en mee kan denken.

Wat kan hen helpen?

- Taal, samenwerken, werkstijl; een waterschapper en ruimtelijk ordenaar, technisch gesprek. Spreken niet dezelfde taal. Technische taal en ruimtelijke ordening bijvoorbeeld. Goed dat ze bij elkaar zitten maar spreken verschillende taal. Ontwikkelaars hebben voet op gaspedaal. En anderen voet op de rem. Zijn verschillende types. RO, architecten, ontwerpers; weet ook niet wat invloed is op beheer en onderhoud.

Lastig om 1 visie te destilleren vanwege hoeveelheid partijen en eigen stijl

Beheerder realiseert niet welke rol hij kan spelen maar ze worden ook niet gevraagd. Strategisch niveau en kan de beheerder dan wel mee. Kan je dan goed samenwerken en dezelfde taal spreken.

Er is (uiteraard) ook niet één visie op beheer buitenruimte. Men wil wel gaan experimenteren met diverse 'Waarden' die in de omgevingsvisie / omgevingsplannen worden meegenomen. Elke gemeente kan / moet eigen omgevingsvisie opstellen (mvz vroeger had je een provinciaal structuurplan dat als kader werd meegegeven aan gemeentelijke bestemmingsplannen)

Grote verschillen in type beheerders.

- Brede aanpak beheer; zoals biodiversiteit en wat wel/niet doen. Dan komt in programma's.
- De oude garde; vooral bezig (waterschap) landbouwfunctie. Ad hoc problemen oplossen. Sectorale aanpak.
- Onderwijzen; simpele manier beschrijven. Plaatjes/visueel. In gesprek gaan.
- Human resource; waar zitten mensen, van plek naar plek
- Integraal denken meegeven

Voorbeeld natuurontwikkeling in Brabant, gebied moet natter worden. Beheerder geeft opdracht aannemer om sloot naar enclave schoon te maken, pad aanleggen, water naar beneden en troep uit water op de kant leggen voor biodiversiteit/ecologie.

Bestuurlijk vraagstuk: Wat willen we bereiken in deelgebieden. Vervolgens; wat hebben we nodig? En daarna beleid schrijven. Dus veel meer vanuit opgaven bekijken.

Programma vitaal platteland. Samen Erasmus universiteit. De keten omdraaien. Vanuit economische kant; is het haalbaar. Hoe kan je gezondheid vervlechten met de opgaven.

Ook beheer in de gaten houden waar het wel op de schop gaat. Nijmegen; verdichting ondergrond dus bomen werden gekapt, waardoor grond inzakte.

Inhoudelijke thema's:

- Landbouwtransitie, invulling meer circulair en duurzaam (vitaal en behoudbaar, want 70% is landbouwgrond). Nieuwe beheerder nodig.
- Grenzeloos groen (Brabant en Limburg grens gaan anders om met groen).
- Verbinden land en stad.
- Schoonmaakoperatie.
- Politiek op grote schaal is lastig; lang wachten op grote besluiten. En niet weten welke politieke kleur terugkomt.

Landbouw is keuspeler in het gebied. Beheeroogpunt. Wetenschappelijk oogpunt. Boer als landschapbeheerder. Grote verschillen in aanpak landbouwopleiding; Has biodiversiteit. Dronten is meer hardcore. Vragen; hoe breng je het op gang, hoe overtuigen boeren andere functie/rol.

Natuurbeheer meer oog voor omslag functie boeren dan bv natuurmonumenten.

Rol MPS: Bewijs wat er mogelijk is in transities. Biodiversiteit. Ecosysteem diensten. Wetenschappelijk bewijs – kennis. Boeren kunnen beheer doen van overheden, is onvoldoende uitgezocht.



Wat moet beheerder (vanuit overheid) kunnen?

- Afspraken maken met particuliere beheerder (de boer)
- Flexibiliteit
- Kennis
- Samenwerken met andere teams

Grote verschil met stad: de landbouw en transitie die daarin moet plaatsvinden, complexiteit vanwege de grote schaal, hoger abstractieniveau nml strategisch, pro-activiteit en samenwerken (over de schutting kijken en meedoen. En meer publieke stakeholders (gemeenten, provincies, waterschappen, regio's e.d.)

Zoeken naar het juiste schaalniveau om dingen te doen, zoals de aanpak, hoe krijg je financiering rond, hoe goed omgaan met monitoring, hoe trajecten/thema's verbinden (dwars thema lijnen).

Toegevoegde waarde MPS (vraag van █████ aan ons); beheerders aan tafel kunnen krijgen. Hun bijdrage verduidelijken. Schuiven in technische programmering om mee te schakelen met grote opgaven.

Meer samenhang tussen ministeries moet er komen.



Interview [REDACTED] (promovendus bij MPS)

Woe 26 mei van 16.00 tot 17.00 uur

Samenvatting

Vraagstukken bij beheerders van de provincie

- **Dichterbij de burger** komen: provincies hebben de behoefte om te begrijpen hoe ze meer inspraak van de burger kunnen krijgen in verschillende stadia van planvorming. De bereidheid is er maar ze weten niet goed hoe ze dit moeten aanpakken. Een drijfveer is het verbeteren van het imago van de provincie.
- **Een eigen rol pakken in de samenwerking met andere partijen**: provincies willen meer samenwerken met andere partijen en overheidsinstanties maar weten nog niet goed welke rol zij kunnen pakken en welke meerwaarde zij kunnen hebben in de regio. Bij Waterschappen schijnt deze behoefte er minder te zijn omdat er al wordt samengewerkt. Maar een nieuwe samenwerking aangaan met een waterschap waar niet mee samengewerkt wordt schijnt moeilijk te gaan vanwege bedrijfscultuur verschillen. De noodzaak om te veranderen wordt niet gevoeld.
- **Projecten aan elkaar knopen** (kansgestuurd en integraal beheer): integraal werken gebeurt mondjesmaat. Er zijn geen integrale planningen. Provincies vragen zich af hoe projecten en opgaven aan elkaar gelinkt kunnen worden. Nu zijn het allemaal losse projecten en wordt er geen werk met werk gemaakt. Hierdoor ontstaat er ook een vraag rondom contractmanagement.
- **Contractmanagement**: provincies besteden veel uit aan andere partijen en door de hoeveelheid opgaven volgen projecten elkaar snel op. Ze zitten met de vraag hoe je dit op een goede manier uitbested met de huidige opgaven.
- **Interne samenwerking en een eigen rol pakken** (gemeenten): de beheerder bij de gemeente is bezig met zijn positie en rol; hoe samenwerken en hoe aan de juiste tafel komen. De beheerder is zich niet altijd bewust van eigen rol en meerwaarde. De beheerder die uiteindelijk aan die tafel zit moet een brede kennis hebben en de politiek en cultuur begrijpen.

Kansen voor stichting MPS

- Inspiratie en kennis over: samenwerkingen aangaan, eigen rol bepalen, aan de juist tafel komen, laten zien wat je doet wat je meerwaarde is, hoe krijg je meer inspraak van burgers, hoe koppel je grote projecten en opgaven aan elkaar, wat is asset management, wat is integraal beheer, wat is belevingsgestuurd beheer en participatie.
- Wat de beheerder (bij provincie en gemeente) kan ontwikkelen aan competenties: verkopen wat de beheerder kan en doet, netwerken/elkaar vinden.



Aantekeningen interview

Functie ■■■

- Interviewde mensen op niveau van gemeente en regionale schaal
- Doet promotieonderzoek naar integraal beheer: criteria, wat is het, wat levert het op, wat kost het.

Vraagstukken bij gemeenten:

- Hoe komen we dichterbij de burger. Gemeenten staan dat al. Provincies nu behoefte omgevingsmanagement. Maar nog niet hoe dat in vroeg stadium te doen. Eerder meenemen in het proces. Participatie op verschillende niveaus en stadia van planvorming. Bereidheid is er wel. Maar nog niet zeker hoe. behoefte komt voor uit imago-vorming. ze krijgen kritiek, troubleshooting. En ze horen van gemeenten dat zij er mee bezig zijn. Provincie heeft niet altijd positief imago. Ze willen weten; hoe kunnen burgers meer inspraak hebben.
- niet weten hoe ze moeten samenwerken met andere partijen, hun rol tov andere provincie. Rol tov gemeente en rijk. Synergie aangaan. Wettelijk weten ze wel hun rol en kaders. Maar hoe kunnen ze samenwerken. Samen plannen maken zoals meerjarenprogrammering. Oplossingen. Hoe stel je het netwerk op. gevoel dat ze te kort schieten. Dat ze meer zouden moeten doen. Hoe meerwaarde bieden aan de gemeente of regio. Ze willen ondersteunen. Ze kunnen bv ook adviseren aan gemeenten. Dit is minder aan de orde bij waterschappen want die samenwerking met andere waterschappen bestaat al van oudsher (cultuur hetzelfde). Maar cultuur andere waterschappen maakt samenwerking met doe waterschappen moeilijk. Andere taal. Indeling organisatie. Hoe communiceren. Ze moeten samenwerken. Behoeft is vanwege opgaven. Maar beheerder voelt die behoefte niet en geen zin in verandering die ze zelf niet voelen. Aard van de beheerder, specialistisch. Zien nut en behoefte verandering niet.
- Participatie
- Samenwerken gemeenten, rijk en andere partijen. En nieuwe rol hierin waaronder schakel zijn in keten gemeente-provincie-rijk. Bij waterschappen is die behoefte minder aanwezig. Adviserende rol gemeente.
- Contractmanagement

Thema's en transitie provinciale beheerders (inhoud)

Provinciale bomen

Hoe integraal werken ze

- Verschilt per provincie
- En definitie integraal beheer
- Provincie heeft minder stakeholders en die zijn iedere keer hetzelfde dus makkelijk te vinden. Zijn eerder overgestapt op asset management. Heeft hen geholpen om meer integraal te werken zoals samenwerken met andere disciplines. Werk met werk maken gebeurt nog niet. Geen integrale plannen/programma's. Pijn wordt minder gevoeld.



Contractmanagement. Veel uitbesteden. Hoe doe je dat goed met huidige opgaven. Het wordt steeds complexer door die opgaven en het gaat steeds sneller vanwege die opgaven. Alles wordt los gedaan, hoe sluit het op elkaar aan. Projecten mondjesmaat, kleine projecten/ hobby projecten kansgestuurd beheer.

Beheerder mist kennis over kansgestuurd beheer en integraal werken. Hoe werk je dan samen met andere gemeente en provincies. Kennis gespecialiseerd maar versnipperd. Hoe vinden we elkaar.

Bij gemeenten; hoe communiceren en verkopen we wat we doen, en hoe aan juiste tafel komen bij vernieuwingen. En als de beheerder aan tafel zit kan de beheerder niet de taal spreken want is heel specialistisch. Politieke spel, eigen positie en cultuur begrijpen en die kennis hebben van meerdere onderwerpen (brede kennis i.p.v. gespecialiseerd).

Beheerder vergeten soms wat hun positie is, hun rol, en hun bijdrage. Inspiratie bieden.

Provincie → MPS

Hoe werkt provincie nu, belevingsgestuurd beheer, participatie. Wat levert het op. Hoe kan je als provincie daar invulling aan geven. En geen bedreiging voor je huidige werk.

Benoemen en beoordelen. Vertellen ook al goed. van heel veel weten ze niet wat het nou echt inhoud zoals participatie, integraal beheer, verschillende filosofieën asset management (kennis).

Asset management; voor sommigen technische, kosten-performance. Zo zuinig mogelijk.

De volgende quote kwam ik vandaag tegen in een mail. Vond het een mooie omschrijving van ons gesprek gister.

"Hoe zorg je dat je niet alleen voortgang boekt in je opgave, maar als verschillende overheden ook in het algemeen beter wordt in opgavegericht werken en hierbij ook oog en oor hebt voor de maatschappelijke partijen en de rol van de burger?"



Interview ██████████ – Staatsbosbeheer

Do 27 mei van 14.30 tot 15.30 uur

Samenvatting

Vraagstukken

- Maatschappelijke ontwikkelingen waar de natuur een rol in speelt zoals gezondheid, klimaatadaptatie, landbouw en woningbouwopgave. De natuur speelt nu een rol in maatschappelijke vraagstukken. De vraag is ook welke rol beheer speelt in die opgaven en hoe die opgaven zijn verweven met elkaar.
- De taken van een beheerder bij Staatsbosbeheer wordt lastiger vanwege al die opgaven maar ook doordat de burger mondiger wordt. Dit vraagt andere competenties. Qua kennis moet de beheerder van alle markten thuis zijn en in staat zijn om met mensen te praten over wat keuzes en werkzaamheden. Bij gemeenten is het bijvoorbeeld lastig om het blikveld te verbreden en buiten de grenzen van de gemeente te kijken.
- De hoeveelheid verschillende partijen die werkzaam zijn in de openbare ruimte die allemaal een eigen visie en belangen hebben. Wie is gelegitimeerd of kan een coördinerende rol spelen?
- Het belang van natuurwaarde en kwaliteit een goede plek geven in de samenleving. Dit vraagt om een nieuwe/andere attitude van de beheerder. Vooral de hoe-vraag; hoe breng je dit belang over? Het is bijvoorbeeld lastig om gemeenten te overtuigen dat zij hun blikveld moeten verbreden en buiten de grenzen van de gemeente moeten kijken als het gaat om het beleven van natuur.

Kansen stichting MPS

- Analytisch: processen ontrafelen, empathisch, communicatie vaardigheden, laten landen in organisatie, flexibel (kunnen schakelen naar nieuwe manier van denken) en verbindingen kunnen leggen tussen verschillende abstractieniveau's.
- Nieuwe vakkennis. De kennis van jaren geleden over landbouw wordt steeds minder relevant
- Onderzoek doen naar de definitie van natuur/groen in de stad en hier een toolbox of begrippenkader bij ontwikkelen.



Aantekeningen gesprek

- Groene metropool, 6 jaar trekker
- Ontwikkelingen en opgaven

Beheervraagstukken

- Geschiedenis, 122 jaar. Bebossen van woeste gronden voor o.a. houtproductie.
- Afgelopen jaren meer taken opgenomen voor maatschappelijke ontwikkelingen. Recreatie is opgekomen en educatie (na ww2), nu beleving en zingeving. Nu thema gezondheid en klimaatadaptatie, landbouw, woningbouwopgave. Absorptie maatschappelijke vraagstukken. Hoe een deel hiervan opnemen in beheer.
- Het wordt complexer. Vroeger boswachter autoriteit zoals dominee en agent. Nu meer mondigheid publiek zorgt verandering bij medewerkers. Je komt niet weg met; dit is handig of verstandig. Dagelijks leven van staatsbosbeheerder is complexer geworden. Boswachter was vroeger lagere beroepsopleiding, vakmanschap, dat was voldoende. Nu hbo'er en academici. Nog steeds wel vakmanschap maar maatschappelijk gezien van alle markten thuis zijn. nu moet je met mensen kunnen praten bv vragen van wandelaars.
- Dit vraagt een nieuwe attitude, waar we voor staan naar de samenleving brengen. Natuur een goede plek geven in samenleving. Hoe breng je het belang over aan samenleving.
- Eerste Ecoduct vond Rijkswaterstaat niks. Nu gewoon onderdeel van hun bestaan.
- Agenda natuurinclusief, natuur veel meer onderdeel van maatschappij.
- Hoe beheer bijdraagt aan andere maatschappelijke doelen en hoe die zijn verwezen

- Vraagt veel van instituties en handelswijze. Vroeger → dienst landelijk gebied; afkaderen gebied en doelen stellen, concretiseren naar inrichtingsmodellen met kosten. Kunnen jullie ons helpen om transitiegave te helpen vormgeven. Taken van Staatsbosbeheer veranderen ook.

- Verschillende partijen → wie gelegitimeerd of coördinerende rol te spelen. Allemaal partijen die eigen belangen en visie hebben.

- complexiteit

- Combi windmolen en bos

- Kennis en vaardigheden die van belang zijn:
 - o Te kort, mensen die in staat zijn om processen te ontrafelen. Waar gaat het over, welke belangen spelen er. Alternatieven en oplossingen schetsen. Vage notie; we willen iets. De fase richting projectplan en financiering is zeldzaam talent. (Verbinding leggen tussen diverse abstractieniveaus strategie, tactisch en operationeel) Analytisch vermogen. Empathie (wat bedoelen ze) en structureren en ordenen. Begrijpelijke taal die mensen herkennen. Laten landen is belangrijk. Communicatieve vaardigheden. Belang van groen/natuur laten landen in de cultuur en handelen van een bedrijf.
 - o Voorbeeld Purmerend; woningbouw in deel van het bos. Maar ook vraag over biobased bouwen en bosuitbreiding.



- Kunnen verbinden
- Nieuw denken is nodig; wat is er aan de hand, wat is reëel. Reset denken. Voor veel beheerders lastig. Schakelen naar nieuwe werkelijkheid. Hoe ga je van streefbeeld naar realiteit/uitvoering.
- Betekent dat vakkennis betrekkelijk is. Wageningen bosbouw kennis nu niet meer relevant.

- Gemeenten belangrijkste overheidspartij voor realiseren visie en doelen. Gezondheid, klimaatadaptatie en bouwopgave heeft verweving. Fysieke realisatie zijn gemeenten belangrijk. Door hun inbreng groenbeleid verandert. Groenvisie Amsterdam, Almere, Breda, Zoetermeer. Groen als onderlegger van plannen.
- Beperkingen bij vooral kleinere gemeenten. Moeite om gemeente te overtuigen dat ze hun blikveld moeten verbreden. Want leven speelt zich af binnen gemeentegrens. Maar bij inwoner niet. Welke invloed heb ik als medewerker.

- Participatie

- Onderzoeksvraag; ruimtelijke kwaliteit en natuurkwaliteit. Daar is in het stedelijk gebied geen taal voor. Wat is natuur in de stad -> geen definitie voor. Geen gemeenschappelijk begrippenkader. Daardoor weet je niet waar je het over hebt. Door wiens ogen kijk je naar de openbare ruimte; als vlinder, fietser etc. hebben allemaal eigen gebruik en wensen. Om wederzijds begrip te stimuleren. Begrippenkaders en gereedschapskist.

Dienst Landelijk gebied is er niet meer.



Interview █████ █████ Waterschap Brabantse Delta

Dinsdag 25 mei 2021

Aantekeningen gesprek

Functie █████ █████:

- Adviseur programmeren (of ook wel asset manager) bij Waterschap Brabantse Delta.
- Er zijn 7 programma's bij het waterschap, waarvan er 3 het belangrijkste zijn; **Waterveiligheid, Waterketen, Watersysteem**. Dirk werkt bij de laatste waar het gaat over gezond water, voldoende water en waterwegen/vaarwater.
 - o De andere 4 programma's zijn **Digitaal ontwikkelen, Samenwerken, Veerkrachtig en Duurzaam**.

Waar loop je tegenaan?

- Er moet meer focus komen op de 'core business', namelijk de grijze basis: veiligheid, schoon water, droge voeten, goed werkende kunstwerken, etc. Minder focus op politieke dingen, zoals duurzaam en digitaal transformeren.
- Deze zaken staan de hoofdzaken in de weg volgens █████, omdat het te breed georiënteerd is. Er moet meer focus komen/doelgerichter. Er is al een verschuiving gaande om zaken doelgerichter aan te pakken.
- Momenteel is er een grote overprogrammering bij het Waterschap, wat een pittige uitdaging is. Deze overprogrammering zal in 2024-2025 zijn piek bereiken.
 - o Om deze reden denkt █████ dat het belangrijk is dat de focus op de basis moet liggen en dat die grote ambities betreft de 4 'overige' programma's moeten worden bijgesteld.
 - o De uitdaging gaat ook liggen bij bewaken wat er nu speelt en wat eraan komt. Er wordt nu gewerkt met een PSD (project start document). Deze komen binnen bij █████, met allerlei verschillende ideeën en vanuit het team worden keuzes gemaakt en wordt het in het uitvoeringsproces gebracht.
 - o Ook uitvoerende partijen zitten aan hun capaciteit, waardoor er soms 'nee' moet worden gezegd tegen dijkversterking projecten etc.
 - o De uitdaging zit in het maken van de moeilijke keuzen gecombineerd met politieke sensitiviteit.
- Het grootste programma is het Watersysteem. Dit is een complex programma, omdat er veel interacties zijn met de omgeving. Het is hier moeilijk om zwart/wit-keuzes te maken. Soms moet er gewoon iets gebeuren. We kunnen niet sturen op maximale zekerheid, hoewel sommige mensen dat graag zouden willen.
- Er is ooit een strategische opzet voor assetmanagement gemaakt (█████ █████), maar er is geen concrete doorvertaling gemaakt. Er is nu behoefte aan een pragmatische invulling van assetmanagement in de organisatie. Gedacht wordt aan een 8^e programma, te weten assetmanagement, om op die manier de aandacht erop te kunnen houden. In praktijk beter en slimmer werken. Dus nu mist een integrale, maar wel doelgerichte aanpak.
- Er is budget voor de belangrijkste drie programma's. De ambities voor de andere 4 programma's moeten dus worden meegenomen in de andere programma's.



Wat moet er in het programma van MPS?

- Organisatievraagstuk:
 - o Hoe krijgen we de organisatie in beweging om met assetmanagement aan de slag te gaan? een organisatie te bewegen naar een aanpak op organisatie niveau?
 - o Keuzes maken in programmering → integraliteit.
 - Hoe hangen de keuzes binnen een programma samen? Wat zijn de consequenties van keuzes?
 - Hoe hangen de keuzes over de programma's heen samen? Wat zijn de effecten op de doelen van de organisatie?
 - Evt. ook hoe dit te communiceren richting collega's en bestuur? (Wat is de rol van een asset manager?)
 - Welke keuzes zijn politieke keuzes en moeten daar gemaakt worden?
 - De wens om keuzes expliciet te maken (onderbouwing + communicatie)
 - o Beslissingen algemene bestuur: samenspel politiek, financiën en inhoud.
- Data en gegevens / informatie management
 - o Automatisering; balans tussen op afstand en in contact met omgeving en mensen.
- Het aantal projecten binnen een waterschap neemt toe. Deels is dit ingegeven door Europese regelgeving. Deels wordt dit veroorzaakt door provinciale subsidies. Achter de vraagstukken van het waterschap gaat dus een groter systeem schuil waarin stakeholders invloed uitoefenen op de werkzaamheden van het waterschap tegen een achtergrond van te weinig medewerkers en budget. Moet een waterschap zich focussen op de kerntaken?



Samenvatting

Vraagstukken

- Overprogrammering is een grote uitdaging voor het waterschap. Er zijn veel ambities en programma's en projecten, maar te weinig geld, tijd en capaciteit (ook bij andere partijen). Voor [REDACTED] is er hierdoor te weinig aandacht voor de core business (waterveiligheid, waterketen en watersysteem). Dit vraagt ook om keuzes in de programmering. Hoe blijf je de core business doen maar kan je ook ambities en andere opgaven in de core business koppelen/verweven. Het gaat om de bewustwording en besef dat het integraal kan. Op dit moment missen ze een integrale en doelgerichte aanpak.
- Aan de slag gaan met assetmanagement in de organisatie is een vraagstuk, vooral; hoe krijgen we de organisatie in beweging om ermee aan de slag te gaan?
- De rol en taken van een waterschap. Het aantal projecten binnen een waterschap nemen toe. Dit komt deels door Europese regelgeving en deels provinciale subsidies. Hierdoor is er een systeem dat invloed uitoefent op de werkzaamheden van het waterschap. Tegelijk zijn er te weinig medewerkers en budget. Dit roept de vraag op: wat zijn nu de (kern)taken van een waterschap?
- Automatisering/digitalisering is een punt van aandacht, vooral de balans tussen op afstand werken/monitoren en in het veld in de praktijk. Je moet allebei doen; in de praktijk en 'op afstand'.

Kansen MPS

- Bewustwording en besef over integraal werken, hoe je dat doet zonder core business uit het oog te verliezen
- Assetmanagement: pragmatische invulling in de organisatie en de organisatie in beweging krijgen (bijvoorbeeld door het een 8^e programma te maken voor meer aandacht)



Interview ██████████ Provincie Friesland

Aantekeningen

Functie ██████████:

- Hoofd Provinciale Waterstaat bij Provincie Friesland.
- Van mening dat asset management onderdeel van de core business van de Provincie zou moeten zijn. Ze zijn momenteel bezig om dit verder te implementeren in de organisatie met het doel om asset management meer op te lijnen en in de systemen.

Welke vraagstukken zijn er en waar moeten we aandacht aan besteden?

- Thema's en ambities uit het beleid onderdeel maken van de 'core business'. Dus hoe kan de beheerder rekening houden met circulariteit, duurzaamheid, energietransitie, stikstofproblematiek. Hoe zorgen we dat de transitieopgaven verinnerlijkt worden bij de beheerders?
 - o = Raakvlak met stedelijke vraagstukken
- Contractvorming. Optimale inrichting van het systeem door concessies in contracten. In plaats van 2 jaar inkoop, 6-7-8 jaar inkoop. De aannemer kan dan investeren / er kunnen andere verdienmodellen worden ontwikkeld. Dit is wel een grote zoektocht.
- Digitalisering / Innovatie van schouwen en inspecties. En ook de data beter inzetten om efficiënter, zuiniger en beter te werken.
 - o Inspecties minder intensief en objectiever maken
 - o Brug van biocomposiet was nu een pilot, maar met de data kunnen we veel leren voor nieuwe projecten.
 - o "Voorraad is dood geld" → Je weet door data exact de levensduur van onderdelen.
 - o De vraag is: is het deze investering waard? Wat levert het op? (belangrijke vraag)
 - o Moeten we straks naast een asset manager ook een data analyst of een IT-er hebben?

Wat wil jouw team?

- Heel wisselend, maar er zijn genoeg mensen die ook willen innoveren en daar tijd en moeite in willen stoppen.
- Groeimodel is later ook vastgoed, groen, OV, etc. toevoegen aan asset management.

Waar loopt jouw team tegenaan?

- Hun specialisme is niet meer voldoende om goed werk te leveren. Het wordt vaak als lastig ervaren om goed in te spelen op de vragen uit de politiek.
 - o Meer kennis nodig: asset management in een breder perspectief. "Zij zijn een schakel in een grote keten." Dus hun eigen kennis moet overeind blijven en dit moet worden gekoppeld aan de bredere vraagstukken die er liggen.
 - Bewustwording (van de afwegingen): CO₂-voetprint van beton vs. Beheerders moeten meer gaan leveren (het vak verandert) Biocomposiet. → onderzoeksvraag.
 - o Hierbij moeten ze worden begeleid en moet er ruimte geboden worden vanuit de organisatie. Nu is men gewend om afgerekend te worden op tijd en geld, maar als die switch moet komen, is meer ruimte nodig.
 - De discussie over tijd en geld moet wel gevoerd worden. Werken aan softskills
 - Omgaan met en accepteren van onzekerheden. Beheerders zoeken nu zekerheid; dat is de dood in de pot voor innovatie
 - Volgens ██████████ kunnen duidelijke doelstellingen van bovenaf sturing geven hieraan.



- Er wordt nu bij de Provincie veel naar buiten (andere partijen/stakeholders) gekeken hoe er kan worden gewerkt aan duurzaamheid-circulariteit-energie-stikstof vraagstukken, maar te weinig/niet naar binnen (eigen organisatie). Er liggen voor aquathermie in de vaarwegen van de provincie bijvoorbeeld. We kunnen via ons eigen werk het verschil maken.
 - Vertaalslag tussen kwaliteitsniveau en ambities vanuit vraagstukken vanuit asset management (vertalen van beleid naar tactisch assetmanagement). Concrete kaders formuleren, handvatten geven aan beheerders
 - ██████ is ervan overtuigd dat circulariteit geld kan opleveren. (Verdienmodellen op het gebied van duurzaamheid)
 - Marktwerking: econoom toevoegen aan het beheerteam?

Samenwerking

- Er is veel potentie om samen met andere provincies/organisaties die dezelfde vraagstukken hebben (bijvoorbeeld Groningen) samen te werken. Er zijn wel verschillen in vraagstukken door politieke keuzes, maar zeker de helft is overeenkomstig.
- ██████ loopt er tegenaan dat er vanuit de markt geen aanbod is voor bv. duurzamere opties (in dit geval asfalt). Er is dus behoefte aan meer samenwerking/afstemming tussen markt en overheid en/of er moet worden gezocht naar hoe de markt kan worden gestimuleerd om mee te ontwikkelen.
- Vraag van ██████: hoe brengen we als overheid beweging aan in de duurzaamheidsvraagstukken?

Samenvatting

Vraagstukken

- Wat kan de beheerder met opgaven zoals circulariteit, duurzaamheid, energietransitie en stikstofproblematiek. En worden opgaven verinnerlijkt bij beheerders?
- Hoe ze opkomende thema's, zoals vastgoed, groen en OV, ook kunnen relateren aan 'assetmanagement'. Ze zijn nu bezig om assetmanagement in huidige werkzaamheden toe te passen en willen later andere thema's. Dus meer integraal werken.

Kansen MPS

- Contractvorming: contracten langer laten lopen (6 tot 8 jaar ipv 2 jaar) zodat de aannemer kan investeren en andere verdienmodellen ontwikkeld kunnen worden.
- Digitalisering en innovatie van schouwen en inspecties. Data beter inzetten om efficiënter, zuiniger en beter te werken.
- Specialisme van medewerkers is niet meer voldoende. Lastig om in te spelen op vragen vanuit de politiek.
- Meer kennis nodig op het gebied van asset management (vooral breder perspectief bieden). De kennis van asset management moet overeind blijven en gekoppeld worden aan bredere vraagstukken. Daarbij is ook meer bewustwording (en kennis?) van afwegingen nodig, zoals CO₂-voetprint van beton tegenover biocomposiet. Dit kan een specifieke onderzoeksvraag zijn voor MPS.
- Werken aan softskills: omgaan met en accepteren onzekerheden (beheerders zoeken nu zekerheid maar dat werkt tegen innovatie).



- Naar de eigen organisatie kijken als het gaat om duurzaamheid, circulariteit, energie en stikstof - vraagstukken, welk verschil de eigen organisatie kan maken om bij te dragen aan die vraagstukken in plaats van kijken wat anderen kunnen bijdragen.
- Vertaalslag tussen kwaliteitsniveaus en ambities vanuit vraagstukken vanuit asset management. Vertalen van beleid naar tactisch assetmanagement, door bijvoorbeeld concrete kaders/handvatten te formuleren voor beheer
- Er is veel potentie om samen te werken met andere provincies/organisaties omdat een groot deel van de vraagstukken hetzelfde zijn.
- Op het gebied van duurzaamheid in beheer is er behoefte aan meer samenwerking/afstemming tussen markt en overheid en/of er moet worden gezocht naar hoe de markt kan worden gestimuleerd om mee te ontwikkelen.