



[foto: Unsplash, Scott Blake]

Arjan Hijdra werkt met Managing Public Space  
aan academische verankering

# Beheerwetenschap



Er is steeds meer aandacht voor beheer van de openbare ruimte en infrastructuur. Maar het ontbreekt vooralsnog aan serieuze verwetenschappelijking van dit domein. Arjan Hijdra wil hier verandering in brengen. Hij is door Wageningen University & Research (WUR) en stichting Managing Public Space (MPS) aangetrokken als kandidaat voor het buitengewoon hoogleraarschap Managing Public Space.

**B**eheer wordt steeds belangrijker. Er komt namelijk steeds meer bestaande openbare ruimte bij en er worden steeds meer maatschappelijke doelstellingen in verweven. Neem duurzaamheid en circulaire economie: als je goed met je assets in de openbare ruimte omgaat, gaan ze langer mee en spaar je nieuwe grondstoffen uit. Er gaan bovendien forse bedragen in het beheer om: zo'n 15 miljard euro per jaar.

## Er gaat per jaar zo'n 15 miljard euro om in het beheer van de openbare ruimte en infrastructuur

### Steeds breder afwegingskader

We spreken Arjan Hijdra over deze materie bij Seats2meet in Eindhoven. Hij gaat bij de WUR zijn wetenschappelijke beheerkennis uitbouwen en delen, met de benoeming tot buitengewoon hoogleraar als doel. Daarnaast is en blijft hij werkzaam voor Rijkswaterstaat. 'Ik zie de ontwikkeling naar meer maatschappelijke verwevenheid al langere tijd vanuit mijn

werkpraktijk', vertelt Hijdra. 'Bij Rijkswaterstaat was in het verleden de zogeheten "klassieke" benadering dominant in het werk: we zochten naar efficiënte realisatie van specifieke doelen volgens de opdracht - de zogenaamde doelmatigheid. Of dat goed of slecht uitpakte voor andere belangen werd meegenomen volgens de wettelijke kaders, maar werd nauwelijks geoptimaliseerd. Gaandeweg is het afwegingskader steeds breder, steeds maatschappelijker geworden, met meer inbreng van bewoners van een gebied bijvoorbeeld. En vanwege die toegenomen maatschappelijke relevantie is er meer aandacht voor beheer.'

Weinig mensen zullen tegen het dienen van maatschappelijke belangen zijn. Maar het heeft wel een prijs: toegenomen complexiteit. Hijdra: 'Met het dienen van een veelheid aan belangen is het een stuk lastiger geworden om tot consensus te komen over hoe beheer er uit moet zien. Daarom loopt besluitvorming soms stroef en is uitvoering lastiger. Een van de dingen die kan bijdragen aan een oplossing, is ontwikkeling van kennis over complexe besluitvorming. Vanuit andere disciplines dan beheer, zoals economie en bestuurskunde, is die kennis in de basis al aanwezig. Maar we moeten de vertaalslag naar het beheerdomein nog goeddeels maken. Zo zie ik de rol van mijn nieuwe functie ook: toepasbare kennis uit aanverwante



Arjan Hijdra: 'Met het dienen van een veelheid aan belangen is het een stuk lastiger geworden om tot consensus te komen over hoe beheer er uit moet zien.'

domeinen beschikbaar stellen voor professionals in het beheerdomein.'

### Pareto-efficiency

Arjan heeft vanuit zijn verleden als PhD-onderzoeker aan de Rijksuniversiteit Groningen (planologie) een klassiek

### MPS EN WUR

De stichting Managing Public Space (MPS) is opgericht in 2020 en verbindt de wereld van beheer met de wetenschappelijke wereld. Dit vraagt om vernieuwende inzichten en oplossingen. De stichting organiseert bijeenkomsten die wetenschappers en beheerders met elkaar in contact brengt en waar zij samen kijken naar de huidige uitdagingen. Daarnaast werkte MPS met de Wageningen University & Research (WUR) in 2021 aan een leergang voor professionals én studenten aan die universiteit en werden er twee PhD's aangetrokken. De eerste twee publicaties zijn een feit en ook startten meerdere studenten een MPS-onderzoek.

kader meegenomen dat houvast biedt bij het managen van complexe samenwerkingen: Pareto-efficiency. Kort gezegd is dat het streven naar een situatie waarbij maximale tevredenheid van alle belanghebbenden wordt bereikt. Er is dan dus geen verbetering meer mogelijk voor een enkele belanghebbende, zonder het belang van een ander minder te dienen.

### WIE IS ARJAN HIJDRA?

Arjan is een planningspecialist met drie decennia ervaring in het ontwikkelen en beheren van de openbare ruimte. Zijn belangrijkste expertise is het maximaliseren van sociale waarde en het vertalen hiervan naar uitvoerbare beheer- en ontwikkelplannen. Hij wordt gezien als iemand die systeem-, netwerk- en projectperspectieven weet te verbinden en kan worden omschreven als een 'pracademic' met een drang om te innoveren, pionieren en complexe vraagstukken te fileren.

Arjan's ervaring komt voort uit zijn werk bij Rijkswaterstaat en door tal van externe onderzoeksactiviteiten. Hij behaalde zijn PhD in planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen, en zijn ingenieursdiploma Civiele Techniek aan de TU Delft. Verder was Arjan een jaar lang gastonderzoeker bij het Department of Urban Studies and Planning aan MIT in de VS en was hij later gestationeerd bij het US Army Corps of Engineers in Washington voor onderzoek naar de praktijk van assetmanagement. Arjan leidde of nam deel aan internationale werkgroepen gericht op assetmanagement voor EU-consortia, World Economic Forum, Think20 (G20-engagementgroep) en diverse andere organisaties.

Een elegante graadmeter, qua samenwerking, vindt Hijdra. 'Pareto-efficiency is in mijn ogen een mooi concept om projecten te ondersteunen die te maken hebben met veel belangen en uiteenlopende partijen. Als je een klassieke kostenbatenanalyse als leidraad zou nemen, komen de belangen van kleinere, economisch minder belangrijke partijen eerder in de verdrukking. Voor publieke ruimte, voor het brede publiek dus, zou dat rechtvaardigheidsprincipes kunnen ondermijnen. Met deze kwalitatieve Pareto-benadering schuif je net zo lang met variabelen totdat de beste totaaloplossing naar voren komt.'

### Academische kennis verankeren met het werkveld

Het vakgebied emanciperen door het academisch te verankeren is een mooi streven, maar hoe veranker je deze

## De Pareto-benadering: net zo lang schuiven met variabelen totdat de beste totaaloplossing naar voren komt

kennis praktisch, met het werkveld? Arjan: 'Op de eerste plaats: houd goed voor ogen dat veel expertise lokaal aanwezig is, bij professionals en bewoners. Wij kunnen, in alle bescheidenheid, een academische toevoeging bieden op die kennis. Ten tweede: het is niet erg als projecten niet volgens "de regels van de kunst" beginnen. Een "fuzzy front end" (beginfase van een project waarin de grenzen nog niet zijn afgebakend, red.) kan soms juist goed werken bij creatieve processen.'

Hijdra vervolgt: 'Gaandeweg ontstaat het inzicht dat een structuur, een op academische inzichten gestoelde aanpak nuttig is. Er ontstaat behoefte aan een stappenplan, een goed uitgedacht participatietraject. En daarmee komen onze wetenschappelijke inzichten vanzelf in beeld. Niet als handboek of voorschrift, maar als iets wat het inzicht verrijkt. "Niets zo handzaam als een goede theorie" heb ik ooit een wetenschapper horen zeggen en ik ben het er roerend mee eens. Want de inzichten die je tijdens het werk opdoet, krijgen zo een kader dat je in staat stelt om het mee te nemen naar volgende projecten. Het maakt je leercurve steiler en sterker.'

### Momentum benutten

Arjan is als kandidaat voor het buitengewoon hoogleraarschap gedreven om de beheerpraktijk te verrijken met wetenschappelijke inzichten. De plannen van de stichting MPS passen daar goed bij. 'In

mijn nieuwe rol ga ik me bezighouden met onderzoek, onderwijs en het begeleiden van studenten en promovendi. Mijn prioriteit is nu om de vakgroep een vliegende start te geven en het momentum te benutten dat er nu is. Als dat goed draait, wil ik meer om me heen gaan kijken en dan komt Stadswerk, zowel de vereniging als het tijdschrift, nadrukkelijk in beeld. We kunnen elkaars netwerken benutten en ik zie zeker wel een mooie reeks artikelen in het tijdschrift in het verschiet.' \*