Scenario's Stadsbehoud

Handelingsperspectieven voor stadsbehoud



(TG)
(TG)
(TG)
(TG)
(gemeente Amsterdam)

Maart 2022

TwynstraGudde

Impact op morgen.

Waarom zijn scenario's belangrijk? En hoe komen we daartoe?

1. Introductie

Vooraf

Introductie

Voor een toekomstbestendige openbare ruimte in Amsterdam is het van belang om structurele middelen voor instandhouding van de stad en haar eigendommen te garanderen.

De groeiende opgave voor beheer en onderhoud, meer technologie en participatie en het adaptief omgaan met een veranderende stad zijn de majeure opgaven voor de stad. Uit de rapportage stadsbehoud blijkt dat de bestaande aanpak, oftewel nul-scenario, niet (financieel) toereikend is voor de huidige situatie van stadsbehoud. In dit voorstel zijn scenario's voor stadsbehoud uitgewerkt en vertaald in handelingsperspectieven voor beheer en onderhoud van de stad.

Leesinstructie

De trends in stadsbehoud zijn samengevat in drie grote opgaven voor stadsbehoud: de groeiende opgave in beheer en onderhoud, meer technologie en participatie en adaptief omgaan met een veranderende stad.

De uitwerking van de scenario's bestaat uit een aantal onderdelen:

- **Toelichting op het scenario**: een beschrijving van het scenario en welk sturingsprincipe vanuit de gemeente daarbij hoort.
- **Impact op de opgave**: de bijdrage van het scenario aan de opgaven voor stadsbehoud. Ook zijn de risico's als gevolg van het niet realiseren van de opgaven toegelicht.
- **Impact op stadsbehoud**: schematische weergave van de impact op de vijf principes van hoogwaardig beheer met toelichting.
- **Handelingsperspectief: c**oncrete keuzes voor stadsbehoud die passen bij het scenario.
- Samenvattend zijn de **toekomstbestendigheid van het scenario en het effect** (afname of toename**) op de kosten** per scenario weergegeven ten opzichte van het niveau sober (het minimale instandhoudingsniveau van het huidige areaal).

Op basis van de uitwerking van de scenario's zijn de denkbare handelingsperspectieven uitgewerkt inclusief een toelichting op het effect van de kosten.

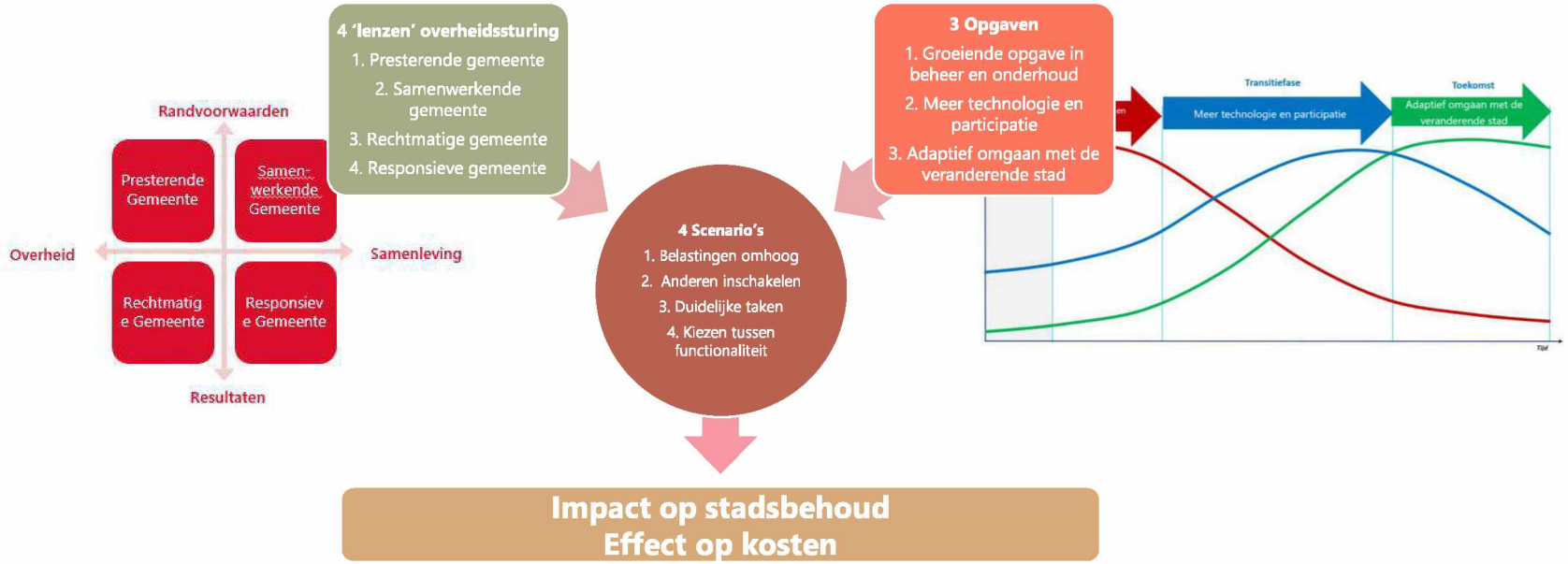
Vier scenario's

1. Hoge prestaties: gericht op een presterende overheid.
2. Anderen inschakelen: gericht op het samenwerken met partners en burgers.
3. Voldoen aan de eisen: gericht op rechtmatigheid.
4. Kiezen tussen functionaliteiten: gericht op passend en adequaat reageren

Onderzoeksaanpak

Aanpak

Vanuit de afdeling Stedelijke beheer van V&OR is eind 2021 gestart met het ontwikkelen voor scenario's voor Stadsbehoud. Deze scenario's geven voor de lange termijn een beeld van de handelingsperspectieven voor beheer en onderhoud. De opgaven waar de stad voor staat, zoals het wegwerken van achterstallig onderhoud tot het anticiperen op de groei van de stad, klimaatverandering en technologische ontwikkelingen zijn daarbij het uitgangspunt en zijn met de, door TwynstraGudde ontwikkelde, futuring methodiek vertaalt tot impactlijnen met handelingsperspectieven voor de gemeente Amsterdam.

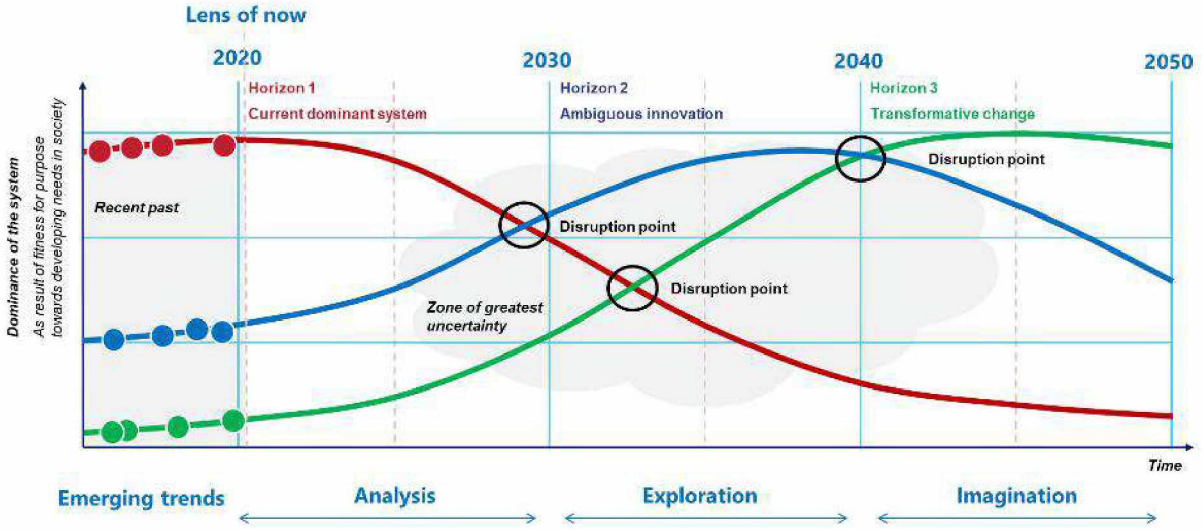


Wat komt er op ons af?

2. Opgaven Stadsbehoud

Futuring als middel om na te denken over de toekomst

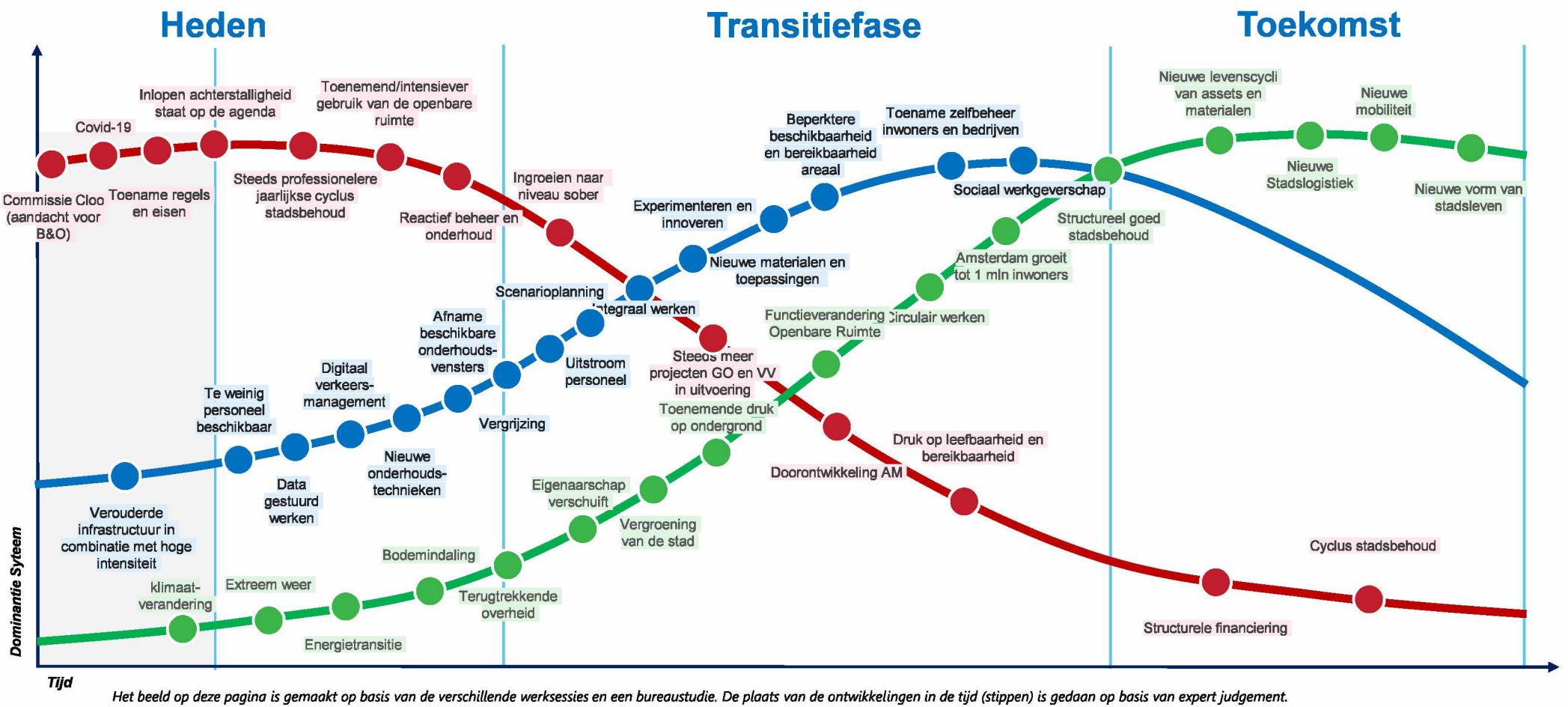
- Futuring is een gestructureerde manier om over de toekomst na te denken. Het doel is het informeren en bepalen van bedrijfs- en beleidsstrategieën.
- De ontwikkeling van de maatschappij, technologie en economie is een gevolg van patronen die tegenwoordig al te vinden zijn. In de loop van de tijd is er een overgang van het huidige dominante systeem naar een nieuw systeem dat beter aansluit op de ontwikkelende behoeften van de samenleving.
- In veel transitie-denken is er alleen een onderscheid tussen het 'oude systeem' en het 'nieuwe systeem'. De drie horizon methode voegt daartussen een patroon toe dat de ondernemersgeest weergeeft die graag innovaties wil gebruiken om obstakels van het huidige systeem weg te nemen, terwijl wordt geanticipeerd op de veranderingen van het nieuwe systeem.



Aanpak

- Verzamel sterke en zwakke signalen van gebeurtenissen uit pers, nieuws en artikelen.
- Bepaal opkomende trends en drijfveren voor verandering aan de hand van deze sterke en zwakke signalen.
- Creëer gedeelde verhalen gebaseerd op gemeenschappelijke beelden van de toekomst.

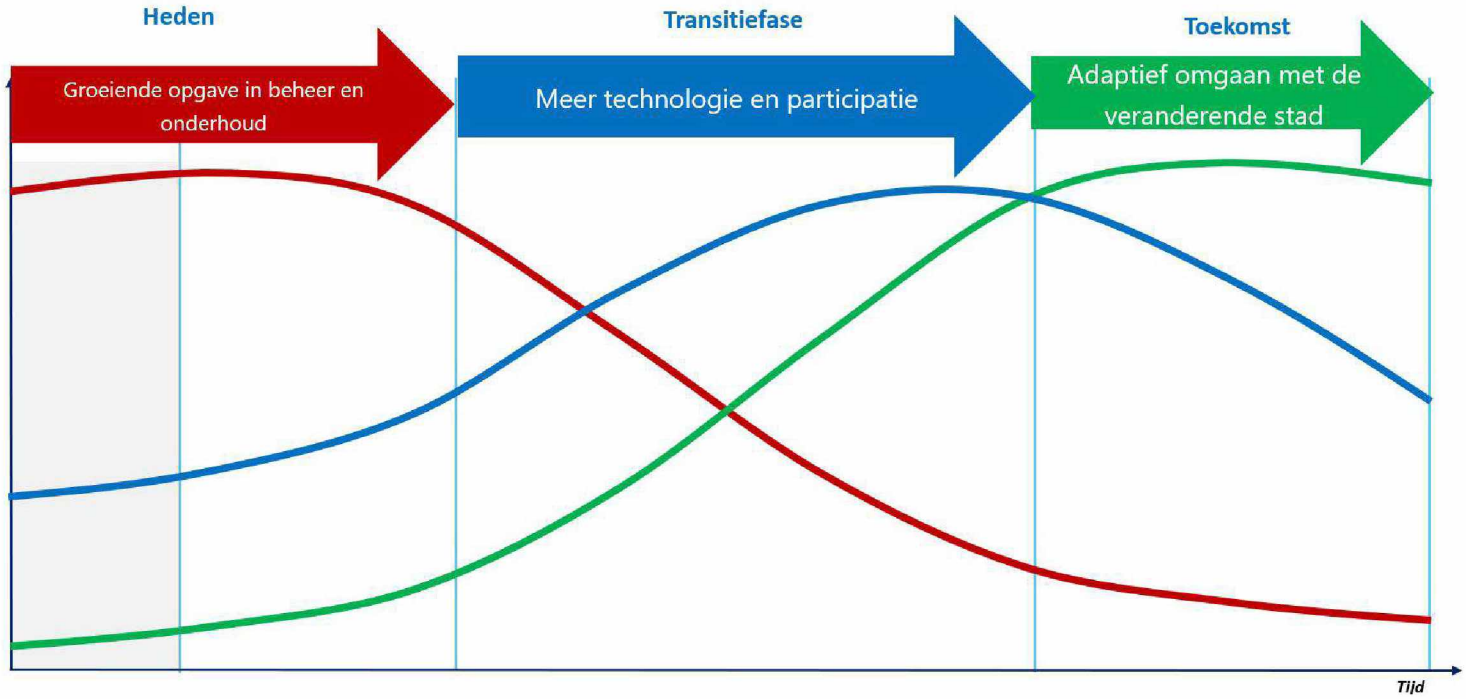
Trends in stadsbehoud



Het beeld op deze pagina is gemaakt op basis van de verschillende werksessies en een bureaustudie. De plaats van de ontwikkelingen in de tijd (stippen) is gedaan op basis van expert judgement.

Conclusie: Opgaven voor stadsbehoud

Voortkomend uit de gesignaleerde trends is een drietal opgaven geformuleerd, de opgave van stadsbehoud zal zich ontwikkelen van de huidige groeiende opgave in beheer en onderhouden waarbij de gemeente zoveel mogelijk assets in stand houdt. Het gebruik van technologie en participatie zal toenemen en huidige werkwijzen zullen innovatiever en duurzamer worden om uiteindelijk adaptief om te kunnen gaan met de veranderende stad waarbij nieuwe functies en ander gebruik van de stad centraal staan.

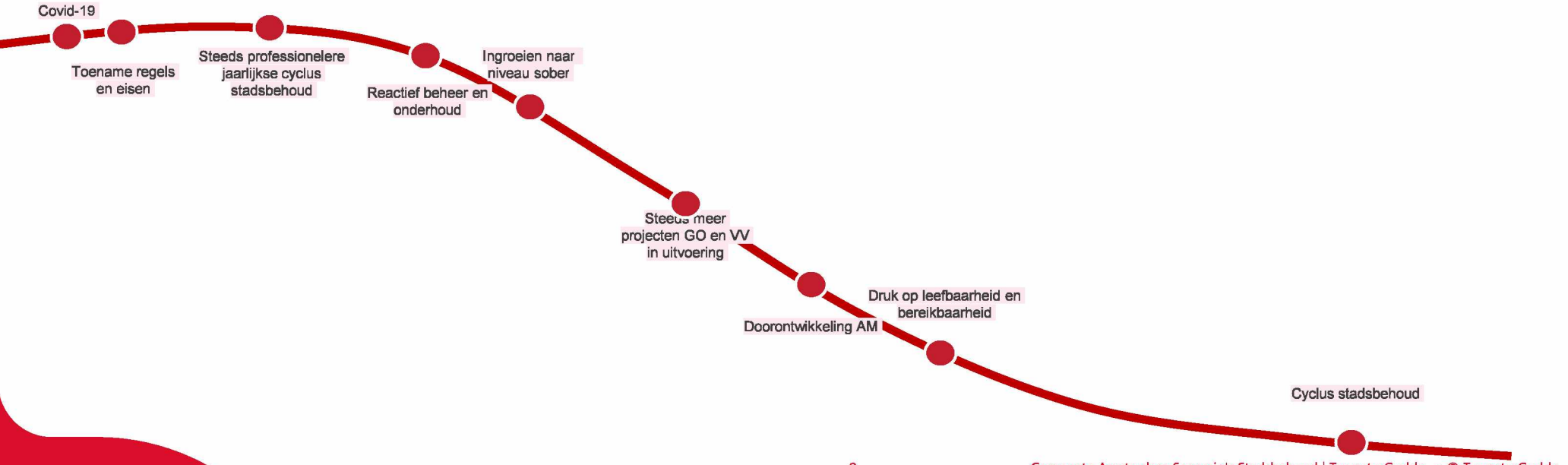


Heden: Groeiende opgave in beheer en onderhoud

De groeiende opgave van beheer en onderhoud

Het beheer en onderhoud van de stad staat onder druk. De assets verouderen en er zijn grote achterstanden in onderhoud. Het gebruik van de assets is daarnaast intensiever dan dat was in het verleden. Het aantal regels en eisen, waar de asset aan moet voldoen, toe. Het asset areaal neemt daarnaast ook elk jaar toe. Groot onderhoud en vervanging is nodig om het verzorgingsniveau 'sober' in stand te houden voor de assets. Met beperkte middelen moeten daarom scherpe keuzes worden gemaakt.

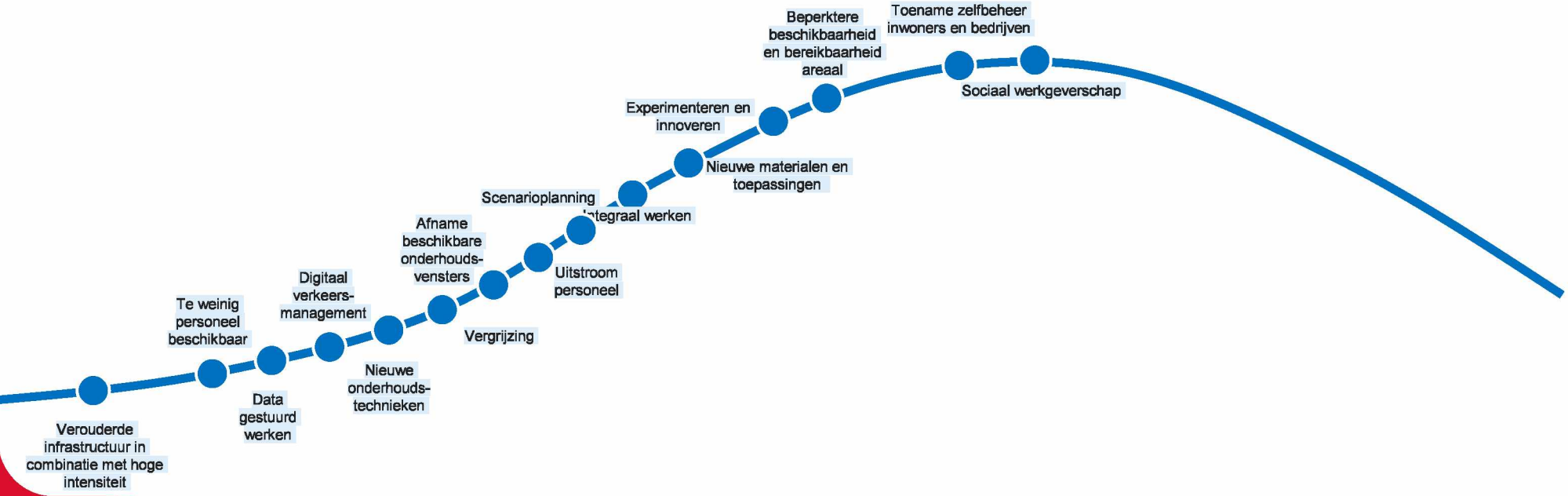
Het professionaliseren van de jaarlijkse cyclus stadsbehoud en de doorontwikkeling van assetmanagement in de organisatie draagt hieraan bij. Maar de toenemende werkstroom veroorzaakt knelpunten in maximale uitvoeringscapaciteit, zowel in de ruimte (bereikbaarheid/leefbaarheid van de stad staat onder druk) als vanuit de organisatie (vergrijzing, te weinig geschoold personeel). Het uitvoeren van het groot onderhoud en vervangingen wordt steeds vaker weggezet in prestatiecontracten. Dit betekent wel dat er binnen de organisatie steeds minder zicht is op daadwerkelijke kosten van de maatregelen.



Transitie: Meer technologie en participatie

Digitalisering en technologische ontwikkelingen in de stad

Technologische ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat assets efficiënter kunnen functioneren of beheerd en onderhouden worden op middellange termijn. Inzet van deze nieuwe technologieën vraagt om nieuwe competenties in de organisatie en investeringen in digitale systemen op korte termijn. Dit zorgt voor toenemende druk op de uitvoeringscapaciteit van de organisatie. Door de veelvoud in opgaven wordt de roep groter om deze integraal aan te pakken. Niet alleen vanuit overheden maar samen met inwoners. Participatie is daarin een uitgangspunt. In zoeken naar nieuwe vormen van participatie komen nieuwe vormen van samenwerken bovendrijven. De manier waarop assets worden beheerd kan daarmee ook veranderen. In toenemende mate zal zelfbeheer een rol gaan spelen (van de buurt die de speeltuin beheert tot straat die volledig wordt beheert door bewoners). Experimenteren, innoveren en leren zijn sleutelbegrippen. Het areaal kan zich daarmee meer voegen naar het toekomstige gebruik dan naar het waarborgen van de functionaliteit.



Toekomst: Adaptief omgaan met de veranderende stad

Adaptief omgaan met de stad

In de toekomst zal de functie van de stad anders worden. Door technologische ontwikkelingen, klimaatverandering en vergroening van de stad verandert de behoefte aan de verlangde functie van de assets. Deze functie verandert steeds sneller. Adaptief omgaan met de invulling van deze functie wordt hierin belangrijk. Dit vraagt een andere benadering van de manier waarop beheer en onderhoud wordt ingericht vanuit de gemeente, bewoners en bedrijven. De innovaties die voortgekomen zijn uit het huidige systeem hebben een nieuwe plek verworven in de nieuwe stad en de samenleving. Er zijn nieuwe logistieke ketens ontstaan die afgestemd zijn op de inrichting van Amsterdam en nieuwe vormen van mobiliteit hebben een plek gekregen. De stad heeft een positieve impact op het klimaat en kan wendbaar inspelen op veranderingen, ook in de toekomst.

Functie van de stad verandert

De stad blijft groeien en de ruimte staat onder druk. De grenzen tussen private en publieke ruimte verschuiven en vervagen. Dit creëert nieuwe verhoudingen tussen de gemeente, bedrijven en bewoners. De functie van assets verandert naar gelang de staat van de asset. Nieuwe technologieën zorgen voor een efficiëntere functie uitoefening van een selectie assets maar met een ander onderhoudsregime, mede gedreven door beperkingen in uitvoeringscapaciteit. Het werkpakket van de gemeente verandert met de functies mee.

Vergroening van de stad

Tegelijkertijd is er als gevolg van klimaatverandering en een veranderde functie van de stad meer behoefte aan groen in de stad. Middels scenario's worden functies van assets opnieuw bepaald (de weg wordt een stadstuin, gedempte grachten worden open gegraven etc.). De huidige assets vergroenen (meer bomen op kademuur, etc.). Deze verschuiving van focus van traditionele 'grijze' assets naar 'groene' assets vraagt andere competenties in de organisatie. De biodiversiteit in de stad beweegt mee met het voorkeursgedrag van de flora en fauna. Het werkpakket van gemeente verandert met de functies mee.



Welke keuzevrijheid is er?

3. Scenario's Stadsbehoud

Vier scenario's

Voor een toekomstbestendige openbare ruimte in Amsterdam is het van belang om structurele middelen voor instandhouding van de stad en haar eigendommen te garanderen. De groeiende opgave voor beheer en onderhoud, meer technologie en participatie en het adaptief omgaan met een veranderende stad zijn de majeure opgaven voor de stad. Uit de rapportage stadsbehoud blijkt dat de bestaande aanpak, oftewel nul-scenario, niet (financieel) toereikend is voor de huidige situatie van stadsbehoud. Op basis van de taken resulterend uit de opgaves en verschillende lenzen voor overheidssturing (zie bijlage 1), is onderzocht op welke manieren via beheer en onderhoud kan worden omgegaan met deze opgaven. Hieruit zijn de volgende varianten naar voren gekomen:

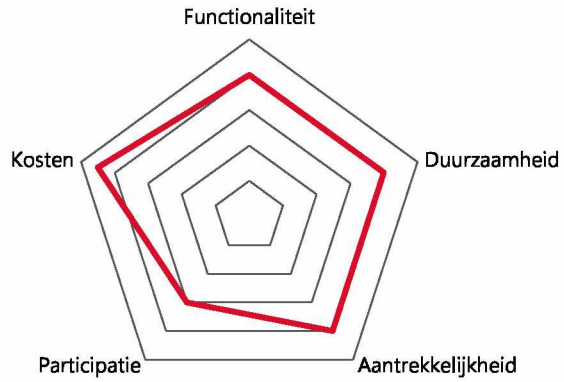
Scenario's

1. Hoge prestaties: gericht op een presterende overheid.
2. Anderen inschakelen: gericht op het samenwerken met partners en burgers.
3. Voldoen aan de eisen: gericht op rechtmatigheid.
4. Kiezen tussen functionaliteiten: gericht op passend en adequaat reageren

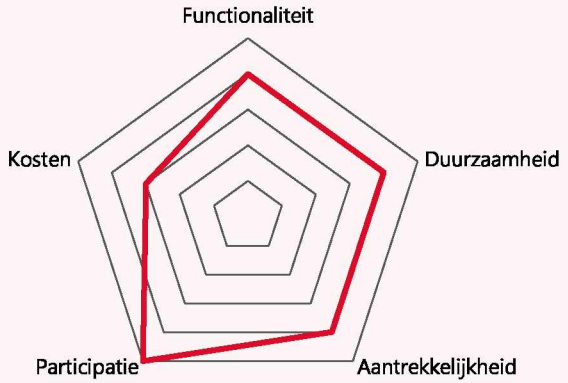
De uitwerking van de scenario's bestaat uit een aantal onderdelen:

- Toelichting op het scenario: een beschrijven van het scenario en welk sturingsprincipe vanuit de gemeente daarbij hoort.
- Impact op de opgave: de bijdrage van het scenario bij aan de opgaven voor stadsbehoud. Ook zijn de risico's als gevolg van het niet realiseren van de opgaven toegelicht.
- Impact op stadsbehoud: schematische weergave van de impact op de vijf principes van hoogwaardig beheer met toelichting.
- Handelingsperspectief:
- Samenvattend zijn de toekomstbestendigheid van het scenario en het effect op de kosten per scenario weergegeven

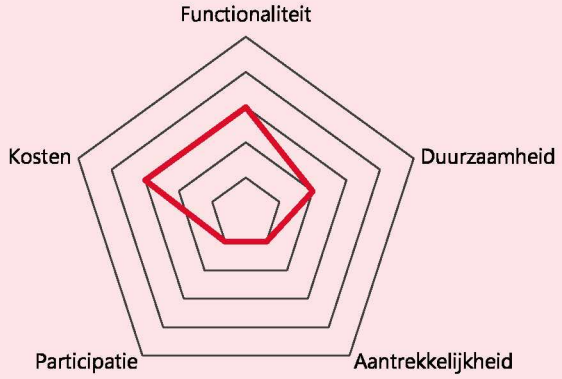
Scenario 1: Hoge prestaties



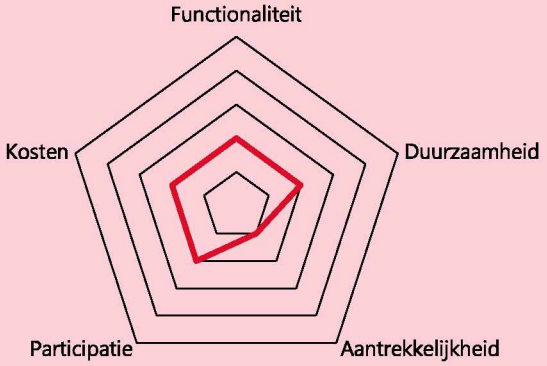
Scenario 2: Anderen inschakelen



Scenario 3: Voldoen aan de eisen



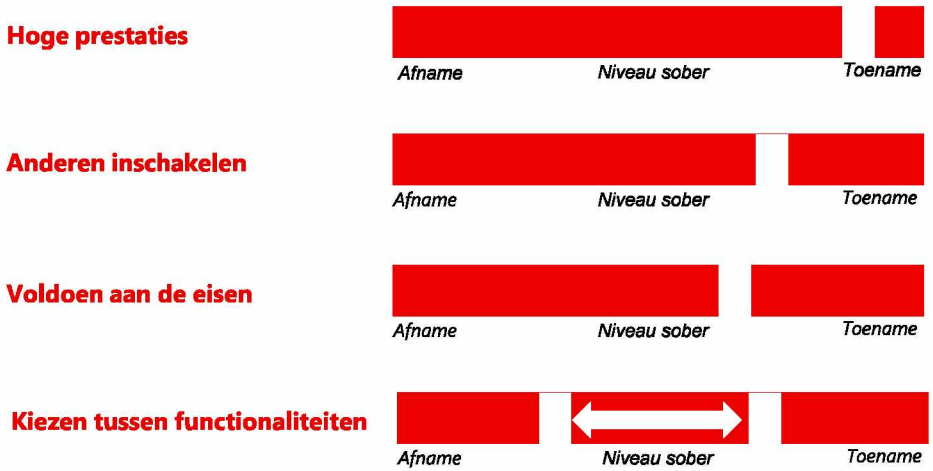
Scenario 4: Kiezen tussen functionaliteiten



Effect op de kosten

In het huidige scenario, oftewel het nul scenario, wordt sober instandhoudingsniveau nagestreefd. Daarnaast heeft de gemeente te maken met achterstalligheid. Om deze achterstalligheid in te lopen zijn aanvullende middelen nodig, zoals gemeld in de **Voorjaarsrapportage Stadsbehoud 2022**. In het scenario waarin de uitgaan van het voorzetting van het huidige beleid, is dus sprake van een **toename van de kosten om de stad in stand te houden.**

Daarnaast hebben de huidige en toekomstige opgaven in de openbare ruimte impact op de totale kosten voor stadsbehoud. Bij gelijkblijvende functionaliteit en omvang van het areaal zullen er meer middelen beschikbaar moeten worden gesteld voor stadsbehoud ten opzichte van de huidige begroting. Deze kosten zijn onvermijdelijk. Alleen als er gekozen wordt tussen functionaliteiten is het denkbaar dat de kosten voor stadsbehoud structureel kunnen afnemen door assets uit functie te nemen.



Scenario 1: hoge prestaties

In het hoge prestatie scenario stelt de overheid zich op als **presterende gemeente**.

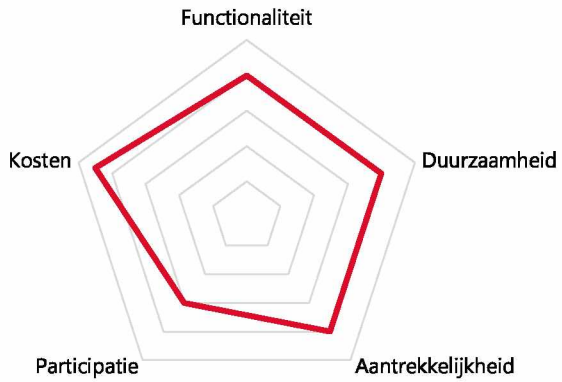
- Inzichtelijk en meetbaar hoe de opgaves aangepakt worden en wat de resultaten zijn.
- Gemeente is verantwoordelijk voor het uitvoeren en realiseren van ambities.
- Structurele hogere financiering en instandhouding van de huidige situatie
- Planmatige aanpak, waarbij de gemeente een vooruitstrevende rol voor zichzelf weglegt.
- Stadsverbetering gaat voor stadsbehoud, doel is een adaptieve stad creëren.

Impact op stadsbehoud

- Focus op hoge prestaties
- Hoge functionaliteit
- Hoge duurzaamheid
- Hoge aantrekkelijkheid
- Beperkte participatie

Handelingsperspectief

- Eigen uitvoerorganisaties, minder B&O-contracten
- Achterstand versneld inlopen
- Data-gedreven handelen
- Snel verhelpen van storingen en meldingen
- Gemeente leidend in energietransitie
- Bijdrage aan de (duurzaamheids)ambities
- Meer dynamisch verkeersmanagement
- Groen als dominante asset
- Ecologisch beheer



Impact op de opgaven

Groeiende opgave in beheer en onderhoud is **realiseerbaar**, want er zijn duidelijke doelen te behalen die de gemeente zelfstandig kan realiseren.

Nu
(< 2 jaar)

Meer technologie en participatie. Deze opgave is **realiseerbaar** in dit scenario, want de gemeente kan zelf een koploper worden in de ontwikkeling en toepassing van technologie en nieuwe vormen van participatie ontwikkelen.

Straks
(2-5 jaar)

Adaptief omgaan met de veranderende stad is **moeilijk realiseerbaar** in dit scenario, want de opgave is dermate groot en vraagt om snelle reactie dat het zelfstandig realiseren daarvan onrealistisch is. Samenwerken is daarbij cruciaal en daar wordt in dit scenario niet in voorzien.

Toekomst
(5-20 jaar)

Toekomstbestendigheid

Laag — *Hoog*

Effect kosten

Afname — *Niveau sober* — *Toename*

Scenario 2: andere inschakelen

In het anderen inschakelen scenario stelt de overheid zich op als **samenwerkende gemeente**.

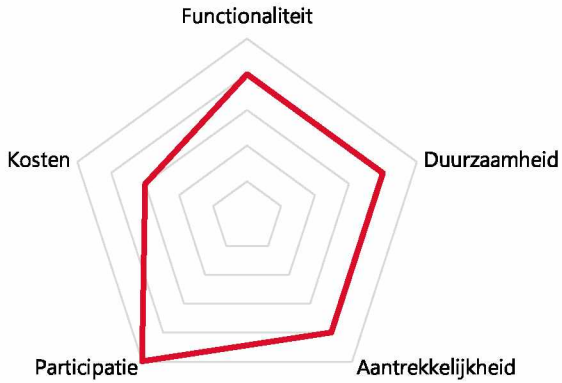
- Samenwerken met partners aan de opgaven, de gemeente vervult hierin een regisserende rol.
- Nieuwe vormen van stadsbeheer en contracten.
- Technologie is faciliterend voor andere partners.
- Verantwoordelijkheid voor doelen ligt verspreid bij verschillende partners en burgers
- Zoekt samen met de markt naar innovatieve oplossingen
- Participatie is van groot belang om nieuwe technologieën werkend te krijgen.

Impact op stadsbehoud

- Focus op participatie
- Functionaliteit op vraagbasis
- Duurzaamheid op vraagbasis
- Aantrekkelijkheid op vraagbasis

Handelingsperspectief

- Groenvoorzieningen overdragen aan wijken
- Samen met de markt en gebruikers
- Open data platform realiseren
- Meer differentiatie in verzorgingsniveaus
- Faciliteren van mede-beheer
- Gebruik van digitale democratie



Impact op de opgaven

Reageren op de groeiende opgave in beheer en onderhoud is **gedeeltelijk realiseerbaar**, want het inzetten van (markt)partners is noodzakelijk om tempo te maken maar de voor uitgebreide participatie is geen tijd om de opgave te realiseren.

Nu
(< 2 jaar)

Meer technologie en participatie. Deze opgave is **realiseerbaar** in dit scenario, want: het ontwikkelen en implementeren van nieuwe technologie kan samen met de markt leiden tot snellere en betere toepasbaarheid in combinatie met een duidelijke vraag vanuit de samenleving.

Straks
(2-5 jaar)

Adaptief omgaan met de veranderende stad is **realiseerbaar** in dit scenario, want: om adaptiviteit te bereiken zullen partners en burgers ook in actie komen. De gemeente heeft hierbij een regierol met de blik op een toekomstgerichte aanpak.

Toekomst
(5-20 jaar)



Scenario 3: voldoen aan de eisen

In het duidelijke taken scenario stelt de overheid zich op als **rechtmatige gemeente**.

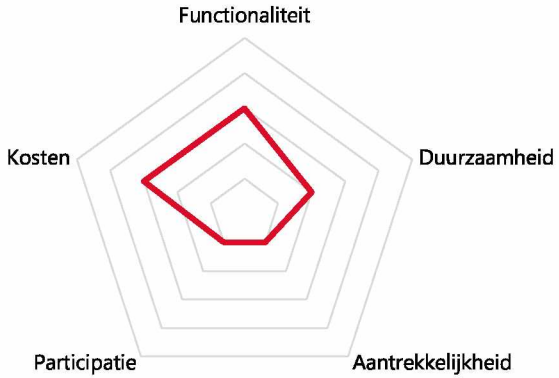
- Acteren op basis van wettelijke aanschrijving en de rol volgen die juridisch is opgesteld.
- Duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden.
- Randvoorwaarden worden zorgvuldig geformuleerd.
- Rechten en plichten vormen de basis voor handelingen.
- Nieuwe technologie en participatie op basis van wettelijke basis.
- Afwachtend /de markt volgend met betrekking tot innovaties
- Gelijke eisen en verzorgingsniveaus voor de hele stad (1Amsterdam)

Impact op stadsbehoud

- Focus op (minimale) functionaliteit
- Minimale duurzaamheid
- Minimale aantrekkelijkheid
- Minimale participatie

Handelingsperspectief

- Huidig areaal laten voldoen aan wettelijk minimum
- Handhaven op plichten
- Veiligheid voorop
- Afsluiten bij niet kunnen voldoen aan eisen
- Weinig preventief onderhoud
- (wettelijk) minimale inzet op onderzoek en implementatie klimaatadaptatie
- Stadsverbetering volgt stadsbehoud



Impact op de opgaven

Groeiende opgave in beheer en onderhoud is **gedeeltelijk realiseerbaar**, want er wordt op basis van verantwoordelijkheden worden ingegroeid naar niveau sober. Gezien de achterstalligheid is het voldoen aan de eisen niet altijd realistisch

Nu
(< 2 jaar)

Meer technologie en participatie. Deze opgave is **gedeeltelijk realiseerbaar** in dit scenario, want het ontwikkelen en implementeren van technologie vraagt om samenwerking met partners en behoefteformulering en acceptatie vanuit de samenleving.

Straks
(2-5 jaar)

Adaptief omgaan met de veranderende stad is **niet realiseerbaar** in dit scenario, want in een adaptieve stad is een aansturing op basis van alleen juridische grondslagen en wettelijke verplichtingen niet passend. Voor deze opgave is samenwerken en innovatie belangrijk en dat past niet in dit scenario.

Toekomst
(5-20 jaar)



Scenario 4: kiezen tussen functionaliteiten

In het kiezen tussen functionaliteit scenario stelt de overheid zich op als **responsieve gemeente.**

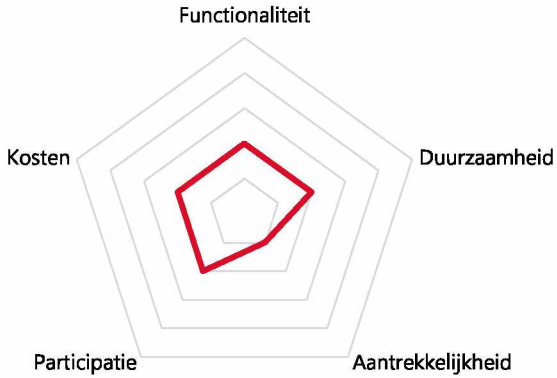
- Nadrukkelijk oog voor hetgeen in de samenleving afspeelt. De gemeente is daarin één van de partijen die stuurt, zonder regie te nemen.
- Voor burgers is er meer ruimte om invulling te geven aan de stad en zaken zelf te organiseren en te prioriteren.
- Keuzes worden gemaakt tussen waarden (functionaliteit, duurzaamheid, aantrekkelijkheid, participatie en kosten) en assets
- Nieuwe technologieën toepassen op basis van behoefte uit de samenleving.
- Innovatie en participatie van de burgers is vraag gestuurd.

Impact op stadsbehoud

- Prioriteren tussen functionaliteit, aantrekkelijkheid, duurzaamheid en participatie

Handelingsperspectief

- Assets verkopen: bijv. Amsterdamse bos
- Beweegbare bruggen vervangen door vaste bruggen of Autobruggen vervangen door voetgangersbruggen
- Verdiencapaciteit assets vergroten
- Assets uit functie nemen (speeltoestellen, speelbadjes, fonteinen, decoratieve verlichting, stadsklokken, beschoeiingen, steigers, camera's, pollers, etc.)
- Differentiëren tussen gebieden/gebiedstypes
- Bezuinigen op aantrekkelijkheid, reinigen en afhandelen van klachten



Impact op de opgaven

Groeiende opgave in beheer en onderhoud is **realiseerbaar**, want door proactieve verkleining van het areaal en focus in functionaliteiten.

Nu
(< 2 jaar)

Meer technologie en participatie. Deze opgave is **gedeeltelijk realiseerbaar** in dit scenario, want de gemeente omarmt technologie en participatie daar waar de samenleving er behoefte aan heeft. Waardevolle oplossingen waarvoor geen directe behoefte is worden daardoor niet opgepakt.

Straks
(2-5 jaar)

Adaptief omgaan met de veranderende stad is **niet realiseerbaar** in dit scenario, want om een sociale, aantrekkelijke en duurzame stad te bereiken zijn alle asset-types nodig

Toekomst
(5-20 jaar)



Welke keuzes moeten we maken?

4. Aanbevelingen

Niet één opgave en één scenario

Scenario's voor stadsbehoud

De keuze voor een scenario voor de opgaven in de stad hebben elk een andere impact op het stadsbehoud. Het ene scenario draagt effectiever bij aan een bepaalde opgave dan de andere. De keuze voor een scenario heeft impact op de verhouding van de gemeente tot haar partners en inwoners en op de rol van de gemeentelijke organisatie en het prestatieniveau (niveau van duurzaamheid, functionaliteit, aantrekkelijkheid of inclusiviteit van de openbare ruimte) dat de gemeente kan realiseren.

De stad is in ontwikkeling

Door de ontwikkelingen van de stad en in de samenleving veranderen ook de opgaven van de stad. Waar nu de focus ligt op het wegwerken van de achterstalligheid zorgen in de nabije toekomst nieuwe technologie en vormen van participatie voor een slimmer (assetmanagement) systeem. Dit zal bijdragen aan de behoefte en mogelijkheid om een meer adaptieve stad te zijn waarin nieuwe manieren voor mobiliteit, materiaalgebruik, stadslogistiek en stadsleven mogelijk zijn. De opgave van de gemeente Amsterdam evolueert en daarmee ook de rol van de gemeente in die veranderende stad.

Impact op stadsbehoud

In deze huidige fase heeft de gemeente de opgave om zoveel mogelijk assets in stand houden en een achterstalligheid in te lopen. Om die opgave te realiseren zijn keuzes nodig in het beheer en onderhoud van assets en waar beheer en onderhoud de meeste waarde brengt. Daarnaast is in de toekomst meer inzet nodig van anderen (andere overheden, kennisinstellingen, burgerbewegingen, verenigingen, etc.) om de stad leefbaar te houden. Die inzet gaat verder dan participatie. Er moet geëxperimenteerd en geïnnoveerd worden met het anders organiseren van het beheer en onderhoud. Bijvoorbeeld door beheer en onderhoud bij anderen te beleggen om zo het risico te verminderen en beter aan de sluiten op lokale behoeften. Door te kiezen tussen functionaliteit en het inschakelen van anderen blijft de stad behouden en blijft Amsterdam een aantrekkelijke stad. Er is daarbij veel ruimte voor inbreng van anderen om te bepalen wat, waar nodig is.

Richting een toekomstbestendige stad



Ontwikkel een strategie voor stadsbehoud

Opgaven van de stad veranderen daarmee verandert ook het meest geschikte scenario voor de gemeente. Elk scenario vraagt om andere keuzes en handelen van de gemeente. Door het ontwikkelen van een strategie voor stadsbehoud is de gemeente in staat tijdig te anticiperen op de ontwikkelingen.

Strategische keuzes voor stadsbehoud

De stad is in ontwikkeling, de cyclus stadsbehoud is een geschikte systematiek om strategische keuzes te maken voor stadsbehoud. Keuzes geven richting aan hoe Amsterdam wil en kan bijdragen (scenario's) aan de opgaven in de stad en hoe de gemeente zich daartoe / daarbij tot andere partijen wil verhouden (overheidslenzen). De keuzes richten zich op heldere taken, bijdrage aan de doelstelling 1 Amsterdam Heel & Schoon, bijdrage aan beleid en noodzakelijke randvoorwaarden voor stadsbehoud.

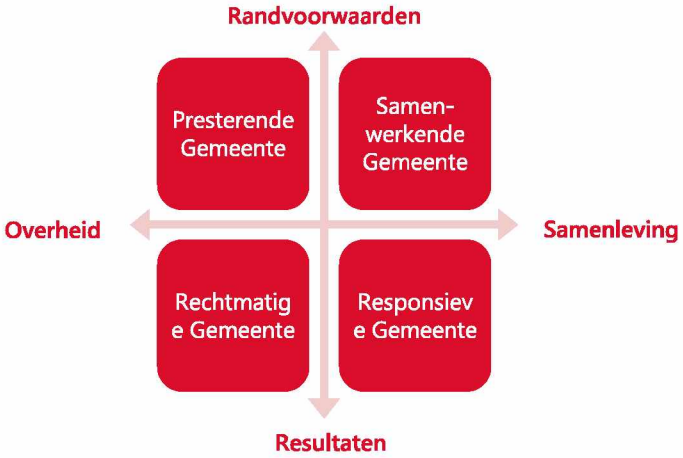
Handelingsperspectieven

- Prioriteren tussen taken: Hierbij kunnen keuzes worden gemaakt in bijvoorbeeld de gewenste hoeveelheid stadsverbetering, preventief onderhoud, correctief onderhoud, reiniging, afhandeling van klachten en meldingen, klimaatadaptatie, ecologisch beheer.
- Prioriteren tussen assets: Hierbij kunnen keuzes worden gemaakt in de gewenste voorzieningen in de openbare ruimte: Bijvoorbeeld bomen, speelbadjes, fonteinen, CCTV-camera's, verkeersinformatiesystemen, Beweegbare bruggen, vaste bruggen. Door verkleining van het areaal kunnen de beheerkosten sterk gedrukt worden. .
- Prioriteren in de bijdrage van stadsbehoud aan beleidsdoelstellingen zoals autoluw en as-lastbeperkingen.
- Prioriteren op basis van randvoorwaarden zoals kosten, uitvoeringscapaciteit, fysieke beschikbare ruimte in de stad.
- Prioriteren tussen gebieden: Hierbij kan in de keuze voor beleid, taken of assets, worden gedifferentieerd tussen gebieden (binnen/buiten de ring, stadsdelen, ontwikkelbuurten) of gebiedstypes (woongebied vs. centrumgebied vs. Bedrijventerrein.

Bijlage 1: Mogelijke impactlijnen

Vier lenzen op overheidssturing

Met de lenzen onderscheiden we verschillende stromingen met een eigen perspectief op overheidshandelen en de verhouding tussen overheid, samenleving en markt. In de praktijk bestaan de lenzen in wisselende combinaties naast elkaar. De lenzen helpen te herkennen welke vorm het beste past bij welke situatie, in ons geval de opgave voor stadsbehoud. De matrixen beschrijven hoe de verschillende sturingsprincipes doorwerken op stadsbehoud bezien vanuit de opgaven.



De rechtmatige gemeente

Legitimiteit en rechtmatigheid staan hier centraal. De bepaling van publieke belangen vindt plaats in het politieke debat. In het beleid worden de politieke doelen vertaald naar regels, procedures en de inzet van middelen. Doelen moeten 'smart' worden omschreven om controleerbaar en afreken baar te zijn.

De presenterende gemeente

Marktdenken staat hierbij centraal. Politieke ambities worden zoveel mogelijk vertaald in outputgerichte en meetbare doelen. Een deel van de taken, wordt voor de efficiëntie 'geoutsourced' naar private partijen, maar sturing op en uitvoering van publieke waarden blijven binnen de gemeente georganiseerd. De burger is een klant die zo goed mogelijk moet worden bediend.

De samenwerkende gemeente

Een netwerkende gemeente staat hier centraal. Belangrijk hier is dat de gemeente niet geïsoleerd opereert, maar samen met anderen. Doelbepaling vindt niet alleen binnen de gemeente plaats, maar in interactie met belangrijke stakeholders. Beleid wordt vooral bepaald door maatschappelijke voorkeuren.

De responsieve gemeente

Hetgeen wat in de samenleving gebeurt staat hier centraal. De samenleving en markt nemen taken over van de gemeente. De gemeente is er vooral om hier kaders en ondersteuning aan te bieden.

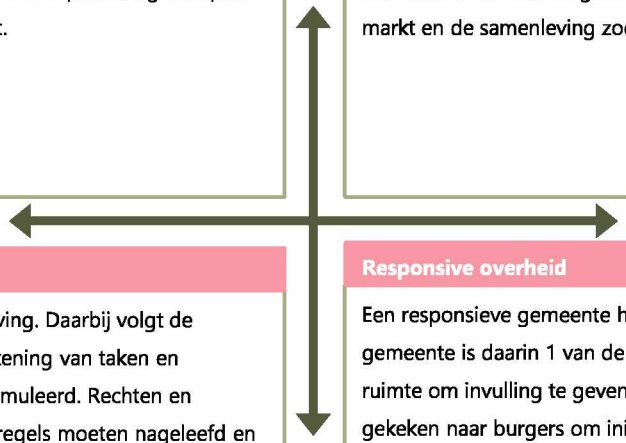
Mogelijke impactlijnen opgave: Groeiende opgave in beheer en onderhoud (Heden)

Presterende overheid

Een presterende gemeente maakt inzichtelijk en meetbaar hoe de opgave in beheer en onderhoud aangepakt wordt en wat de resultaten zijn. De gemeente is verantwoordelijk voor het uitvoeren en realiseren van ambities. Dat betekent veel beheer uitvoeren en achterstallig onderhoud met voorrang inhalen. Gericht op veiligheid en beschikbaarheid werkt Amsterdam aan het uitvoeren van 1 Amsterdam heel en schoon. Daarbij hoort structurele financiering en instandhouding van de huidige situatie om zoveel mogelijk risico's te mitigeren. Het antwoord van de gemeente op de groeiende opgave in beheer en onderhoud is een planmatige aanpak, waarbij de gemeente een vooruitstrevende rol voor zichzelf weglegt.

Samenwerkende overheid

Een samenwerkende gemeente werkt samen met partners integraal aan de groeiende opgave in beheer en onderhoud, de gemeente vervult hierin een regisserende rol. Rond de groeiende opgave in beheer en onderhoud werkt de gemeente aan consortia waarin zowel organisaties als burgers kunnen meewerken. Vanuit de samenwerking zullen nieuwe vormen van stadsbeheer ontstaan, onder andere door mede-beheer van stadsbewoners en andere contractvormen, waarin verantwoordelijkheden over meerdere partners verdeeld zijn. De opgave is daarmee van iedereen in de stad, de gemeente faciliteert in het realiseren van de ambities. Samen met de markt en de samenleving zoekt en ontwikkelt de gemeente innovaties.



Rechtmatige overheid

Een rechtmatige gemeente acteert op basis van wettelijke aanschrijving. Daarbij volgt de gemeente de rol die juridisch is opgesteld. Er is een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden. Randvoorwaarden worden zorgvuldig geformuleerd. Rechten en plichten vormen de basis voor handelingen. Opgestelde doelen en regels moeten nageleefd en gehandhaafd worden. Hetzelfde geldt voor alle assets in beheer van de gemeente, bij het niet voldoen aan de eisen volgt afsluiting. Eventuele maatschappelijke opgaves vinden hun weg via regels en wetgeving naar de gemeente.

Responsive overheid

Een responsieve gemeente heeft nadrukkelijk oog voor hetgeen in de samenleving afspeelt. De gemeente is daarin 1 van de partijen die stuurt, zonder regie te nemen. Voor burgers is er meer ruimte om invulling te geven aan de stad en zaken zelf te organiseren. Er wordt nadrukkelijk gekeken naar burgers om initiatieven te ontplooien en om te bepalen of een ontwikkeling nodig is. De gemeente creëert daarbij een level playing field door dezelfde mogelijkheden te bieden voor alle burgers. De intensiteit van beheer wordt afgestemd op de plek waar dit het meest nodig is, prestatie eisen worden afgestemd op basis van behoefte. De gemeente moet hierbij accepteren dat het minder controle heeft, en minder directe invloed op kwaliteit doordat er meer verantwoordelijkheid bij de burger wordt belegd. Risico hiervan is versnipping van inrichting en beheer.

Mogelijke impactlijnen opgave: Meer technologie en participatie (Transitie)

Presterende overheid

De presterende overheid loopt voorop met het gebruik van nieuwe materialen, technologieën en participatie. Daarbij ziet de gemeente zichzelf als trekker op die onderwerpen. De gemeente adopteert een data gedreven werkwijze en experimenteert continue. Innovatie staat hoog in het vaandel, waarbij veel zelf wordt ontwikkeld. Er wordt veel geëxperimenteerd door de gemeente. De focus ligt op presteren: op basis van enquêtes en meldingen wil de gemeente pro actief maatschappelijke opgaven aanpakken.

Samenwerkende overheid

De samenwerkende gemeente biedt veel ruimte voor zelfbeheer, ziet technologie als faciliterend voor andere partners. Stelt data beschikbaar voor anderen om er waarde uit te creëren. Zoekt samen met de markt naar innovatieve oplossingen, laat de uitwerking en implementatie vooral bij partners. Participatie is van groot belang om nieuwe technologie werkend te krijgen, de innovaties zijn vraag gedreven. De stad bepaalt de behoefte aan participatie en technologie, de gemeente stelt de partijen daaromheen in staat om samen te werken aan die opgaves. Op basis van nieuwe contractvormen wordt dit mogelijk gemaakt. Hiermee worden burgers en gemeente partners.

Rechtmatige overheid

De rechtmatige overheid laat nieuwe technologie en participatie slechts daar toe waar er een wettelijke basis voor is. Het gebruik van technologie moet gereguleerd en gestandaardiseerd worden, het belangrijkste is een level-playing field. Participatie verloopt slechts via de wegen die in wetten en regels zijn vastgesteld, het is voor burgers duidelijk welke rechten en plichten er zijn betreffende participatie.

Responsive overheid

Een responsieve gemeente gaat nieuwe technologieën op basis van behoefte uit de samenleving toepassen. Daarbij is de innovatie en participatie van de burgers vraag gestuurd. Het is een co-creatief proces, waarin burgers en organisaties moeten aangeven waar behoefte aan is en hoe de gemeente daar invulling aan kan geven. In een dergelijke situatie zijn experimenten in de openbare ruimte mogelijk. De ontwikkeling van nieuwe technologieën stelt burgers in staat steeds betere invulling te geven aan de stad en die zelf te organiseren en realiseren.

Mogelijke impactlijnen opgave: Adaptief omgaan met de veranderende stad (Toekomst)

Presterende overheid

De gemeente is koploper op het gebied van klimaatadaptie, circulariteit, energietransitie enz. De stad kan door de gemeente toekomst vast gemaakt worden, en de gemeente maakt daar werk van op basis van eigen doelen en ambities. De gemeente legt zichzelf hoge Eisen op betreft impact van de stad. Er wordt veel ruimte gemaakt voor groen, nieuwe vormen van mobiliteit en is een drijvende kracht achter transformaties. Stadsverbetering gaat voor stadsbehoud, doel is een adaptieve stad creëren.

Samenwerkende overheid

Een adaptieve stad vergt veel samenwerking met de samenleving. Om tijdig te kunnen anticiperen op veranderingen iedereen nodig,. Verantwoordelijkheid voor bereiken doelen liggen verspreid bij de verschillende partners en burgers. De gemeente werkt aan de integraliteit van de opgaves en belangen. De stad krijgt nieuwe functies en moet klimaatbestendig zijn, om dat te bereiken werkt de gemeente samen met partners en burgers.

Rechtmatige overheid

De stad kan slechts veranderen en verandering faciliteren wanneer de gemeente daarvoor het mandaat vanuit de politieke debat heeft gekregen. De gemeente richt zich op de uitvoering van wet- en regelgeving en bewaakt de rechten en plichten. Er zijn duidelijke randvoorwaarden voor klimaatadaptiviteit en veranderend gebruik van de stad. Nieuwe ontwikkelingen, zoals vernieuwende mobiliteitsconcepten worden vooraf gereguleerd en hebben duidelijke kaders. Om het eigen areaal in stad te houden werkt de gemeente aan klimaatadaptie, huidige voorzieningen blijven daarmee in stand en behouden hun functie.

Responsive overheid

De responsieve gemeente reageert op veranderende behoeftes in de stad en op veranderende eisen aan de stad. Op basis van behoefte werkt de gemeente aan het faciliteren van nieuwe vormen van gebruik van de stad. Daar is er vrijheid om de stad in te vullen op basis van wensen van de samenleving. Om die beweging te creëren zijn sterke signalen vanuit de stad nodig. Daarin schuilt het risico dat de gemeente te laat is met het organiseren.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitale transformatie, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.





Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.

TwynstraGudde

Impact op morgen.