

# Betere beslissingen door gebruik van data

Onder het motto 'geen vastgoed, tenzij...' werkt Eindhoven toe naar een kernportefeuille maatschappelijk vastgoed. Aan de hand van financiële en maatschappelijke data kijkt de gemeente hoe de objecten in hun omgeving functioneren en bepaalt zij wat kan worden afgestoten, anders ingezet kan worden of waar juist iets bij moet komen. Daar past overigens meteen een waarschuwing bij. "Data plus context is pas informatie. Als je alleen door naar de data te kijken denkt antwoord te krijgen op je vragen ga je de mist in."

Aan het woord is Michiel Oomen. Hij is strategisch adviseur data, technologie & innovatie binnen het ruimtelijk domein van de gemeente Eindhoven en één van de kartrekkers van het project.

Aan de basis daarvan staat de behoefte om meer tot evidence based decision making te komen. "Er is een grote afstand tussen de abstractie van de beleidsdoelstellingen zoals die in de

politieke arena worden vastgesteld en de concreetheid van de uitvoeringsproducten. Aan de hand van data willen we die afstand verkleinen."

Vanuit het motto uit de vastgoedvisie 'Geen vastgoed, tenzij...' is vastgoed voor Eindhoven enkel een middel dat moet bijdragen aan het realiseren van haar beleidsdoelstellingen. De kosten die worden gemaakt voor de verwerving, het onderhoud en het beheer ervan, moeten te legitimeren zijn doordat het een bepaalde maatschappelijke waarde oplevert. "De centrale vraag was hoe we data kunnen inzetten om onszelf dat inzicht te verschaffen. Want op die manier wordt het mogelijk om met minimale middelen maximale maatschappelijke waarde te creëren."

### Veel data al beschikbaar

Besloten werd tot een pilot met de voorzieningsplanning in het domein Sport. "We zijn begonnen bij de inhoud: welke financiële en maatschappelijke indicatoren kunnen we onderscheiden?

Vervolgens zijn we daar de data bij gaan zoeken. Het zal je verbazen hoeveel data al beschikbaar is."

Dat is ook meteen het interessante van deze aanpak, aldus Oomen. "De proceswinst is minstens zo groot als de inhoudelijke winst. Uit alle hoeken van de gemeentelijke organisatie kwamen data. Zoveel zelfs dat ook onze eigen mensen soms verbaasd stonden dat die data er überhaupt waren. In die zin is het dus enerzijds heel innovatief maar anderzijds ook gewoon een basis op orde-traject."

### Maatschappelijke waarde versus financieel rendement

De indicatoren zelf werden bepaald in een aantal bijeenkomsten met de medewerkers van de afdelingen Sport en Vastgoed. "Op basis van het geformuleerde sport- en vastgoedbeleid hebben we een voorzet gedaan en in diverse werksessies besproken en vastgesteld welke indicatoren de mensen zelf het meest belangrijk vinden."



De gekozen kritische prestatie-indicatoren zijn vervolgens verdeeld over een financiële en een maatschappelijke as en gekoppeld aan de gemeentelijke doelstelling om met minimale financiële middelen zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te genereren. Oomen: "Als je met een pand zowel geld kan verdienen als maatschappelijke waarde kunt genereren, dan is dat natuurlijk fantastisch. Maar dat is wel een zaak van de markt. Als er met een gebouw veel geld te verdienen is of juist geld op moet worden toegelegd, maar er wordt geen maatschappelijke waarde toegevoegd, dan hebben we daar als gemeente evenmin iets te zoeken. Wij hebben een rol te vervullen als een object geld kost, maar ook veel maatschappelijke waarde vertegenwoordigt. Dat is feitelijk de legitimatie om er als gemeente in te stappen en belastinggeld aan te besteden."

### Vertrekpunt voor discussie

Bureau Republiq heeft de beschikbare data geïnventariseerd en gekoppeld. Vervolgens heeft een verrijkingsslag plaatsgevonden vanuit het Republiq Data Lake, onder andere met benchmarkgegevens van andere gemeenten. De data is ontsloten in een interactief dashboard. Via dat dashboard is in een oogopslag te zien in welk kwadrant de verschillende sportobjecten in de gemeentelijke vastgoedportefeuille te plaatsen zijn. Maar daarmee is de klus zeker nog niet geklaard, benadrukt Oomen.

"Alle sportgebouwen hebben nu een plek gekregen in dit systeem. Maar dit is niet het eindpunt maar juist het vertrekpunt voor de discussie. Theoretisch zou je alles wat niet in het juiste kwadrant zit uit de gemeentelijke portefeuille gooien. Maar in de praktijk zit er vaak een heel verhaal achter. Data plus context is pas informatie. Als je naar dit systeem kijkt en denkt antwoord te krijgen op al je vragen ga je de mist in. Het dashboard structureert je vraagstuk, je kunt aan de hand van het geboden overzicht sneller, gericht én

objectiever de discussie voeren, omdat je veel meer richting krijgt. Maar je moet wel degelijk goed blijven nadenken, de context duiden en de informatie op de juiste wijze interpreteren."

### Voorspellend vermogen

Die discussie is nu gaande. "We gaan de komende maanden met de mensen van sport en vastgoed rond de tafel: wat vinden jullie ervan? Doet het wat je wilde of ontbreekt er nog iets? Tweede vraag: hoe gaan we deze datastroom borgen? En drie: als we dit willen doorontwikkelen, moeten we dan de breedte in naar andere beleidsthema's of gaan we het eerst koppelen aan het vastgoedmanagement? Of misschien willen we juist de voorspellende kant van het model verkennen? Eindhoven gaat sterk groeien in inwonersaantallen en dat roept de vraag op welke sportvoorzieningen we in de toekomst nodig hebben op welke plek, zodat we daar nu al op kunnen anticiperen in onze keuzes. Dat is een oefening apart, die ook super interessant is."

En dat is nog lang niet alles. Oomen: "De vraag is of data en technologie geen aanvullende mogelijkheden bieden om mensen te laten sporten. Zou je niet op een intelligentere manier vraag en aanbod makkelijker bij elkaar kunnen brengen? Op een wijze die vergelijkbaar is met bol.com, waar je ook heel snel toegang krijgt tot circa 19 miljoen producten en binnen een minuut je bestelling kunt plaatsen. Kortom: drempels wegnemen, zeker voor kwetsbare doelgroepen, en voorzieningen beter beschikbaar, overzichtelijker en aantrekkelijker maken. Dat is nog toekomstmuziek, maar het begint hiermee."

### Sensordata

Oomen vervolgt: "Dankzij dit project weten we veel beter welke data we nog missen. We zien bijvoorbeeld in de sport een beweging van verenigingssporten naar individueel sporten in de openbare ruimte. Daar hebben we nog onvoldoende



de gegevens van." Als eerste stap om ook daar meer inzicht in te krijgen, voert de TU/e een onderzoek uit om meer zicht te krijgen op het functioneren van de Cruyff-velden. Dit gebeurt in samenwerking met de welzijnsorganisatie Lumens en met betrokkenheid van de Cruyff Foundation.

Data worden verzameld met behulp van sensoren, die zijn bevestigd op de toegangspoorten van de velden. "De sensoren registreren puur de beweging en of mensen komen. Daaraan gekoppeld wordt kwalitatief onderzoek verricht, waarbij interviews gehouden worden met buurtcoaches en jongeren die de velden gebruiken."

Een andere databron is bijvoorbeeld een app voor hardlopen zoals Evy. Deze apps genereren veel informatie over gebruik



van de openbare ruimte door hardlopers. De TU/e doet hier onderzoek naar en deze data kunnen vertaald worden naar sturingsinformatie om tot een beweegvriendelijke openbare ruimte te komen.

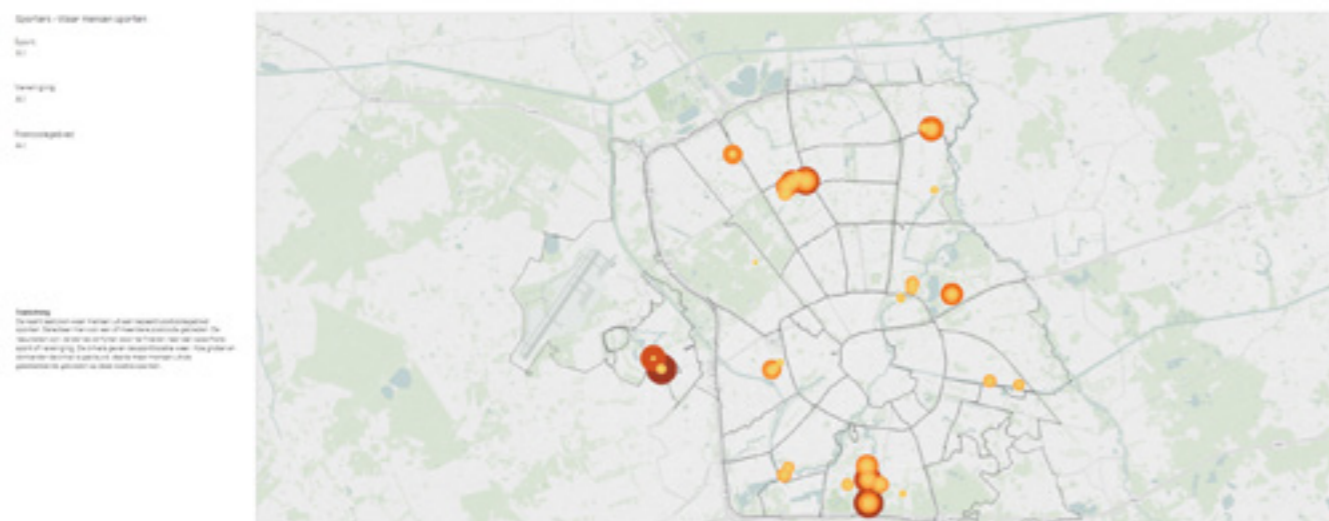
Want dat is volgens Oomen wel degelijk een volgende waardevolle stap. "Voor de voorzieningenplanning is met name gebruik gemaakt van administratieve data. Die verzamelen wij vanuit de exploitatie van de gemeentelijke voorzieningen. Als je die data allemaal bij elkaar brengt heb je al heel veel. Maar vervolgens wil je ook gebruik kunnen maken van sensordata, om tot een verrijking van de informatie te komen."

Dat kan door via de data mensen te verleiden om een bepaalde app te gebruiken (data for design). Maar ook door de app zo aantrekkelijk te maken dat mensen bereid zijn hun data te delen (design for data). "Neem bijvoorbeeld een urban sport als free running", aldus Oomen. Daar zijn jongeren druk mee, die liever niet hebben dat de gemeente zich te veel met hen bemoeit. In Eindhoven is een app ontwikkeld die deze doelgroep faciliteert, onder andere door het kunnen vastleggen van trics en deze te kunnen delen binnen de community. De app is een vorm van sportstimulering, maar ook deze data kunnen in de toekomst vertaald worden naar sturingsinformatie voor de inrichting van de openbare ruimte"

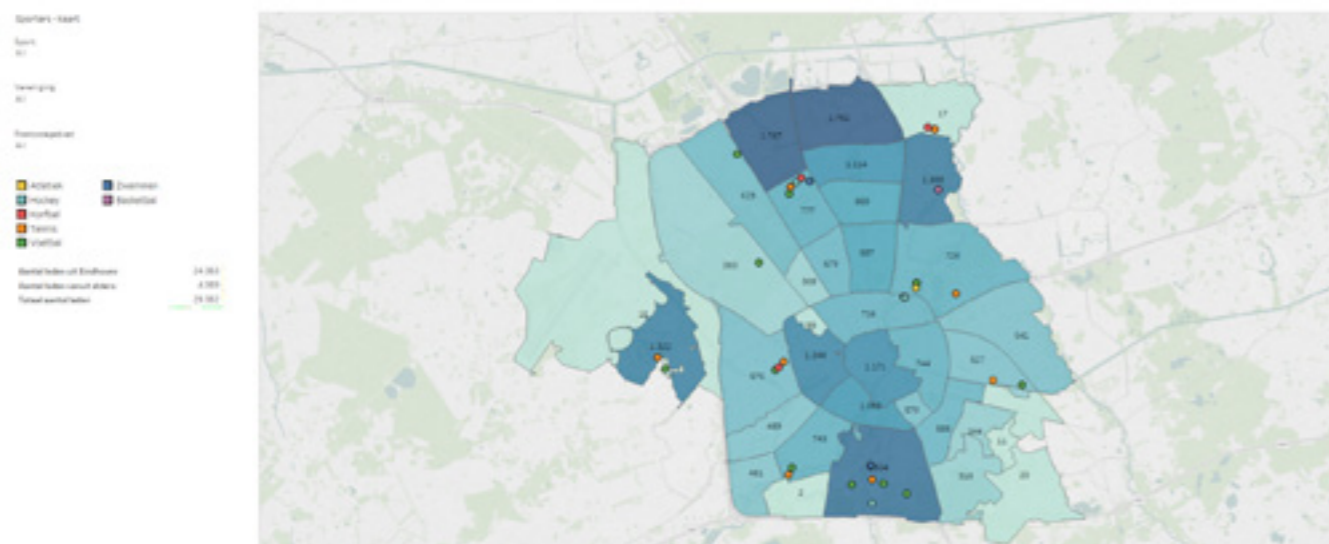
**Duizend dingen doekje**

Meer en betere data, verbreding tot andere beleidsvelden, verdieping van de informatie: er zijn allerlei richtingen waarin het model zich de komende tijd nog kan gaan doorontwikkelen. Maar Oomen plaatst daar meteen een kanttekening bij. "Een data-informatiesysteem is geen duizend dingen doekje. Het is geen oplossing voor alles. Je kunt er absoluut alle kanten mee op, maar juist daarom is het zo belangrijk om bij aanvang samen te bepalen welke kant de belangrijkste is maar daar in het vervolg scherp op te sturen. Het begint allemaal vanuit de context. En daar eindigt het dus ook meteen."

**Sporters en sportverenigingen**



**Sporters en sportverenigingen**



Ineke Lenssen (rechts)

# Data kweken begrip en brengen gesprek op gang

Objectieve vastgoedinformatie is het middel bij uitstek om verschillende gemeentelijke beleidsclusters nader tot elkaar te brengen en draagvlak te creëren. Dat bleek bij de totstandkoming van een nieuw maatschappelijk voorzieningenplan in de gemeente Rotterdam. Door feitelijke data over de ruim 1.300 publieke gebouwen op inzichtelijke wijze te ontsluiten ontstond stap voor stap beter inzicht, konden doelstellingen concreter worden gemaakt en werden investeringen doelmatiger.

Maatschappelijk vastgoed heeft voor de gemeente Rotterdam een belangrijke functie: De huidige portefeuille moet niet alleen technisch in goede staat zijn maar ook bijdragen aan de maatschappelijke beleidsagenda: het creëren van gelijke kansen voor alle Rotterdammers, minder armoede, goed onderwijs en verlevendiging van de stad met cultuur, sport en evenementen als motor.

De gemeente heeft de opstelling van een nieuwe editie van het maatschappelijk voorzieningenplan aangegrepen om zowel financieel als kwalitatief meer grip te krijgen op de maatschappelijke vastgoedportefeuille. Het onderhouden en doorontwikkelen van het bezit is immers een enorme opgave en legt bovendien een groot beslag op de gemeentelijke begroting. De uitdaging was om een

plan op te stellen voor de maatschappelijke voorzieningen van de stad, dat én financieel gezond is én bijdraagt aan de stedelijke en maatschappelijke thema's uit het coalitieakkoord 2018-2022 'Nieuwe energie voor Rotterdam'.

**Concreter en doelmatiger**

Saskia Pothuis is samen met Ben Stuijts namens de gemeente Rotterdam verantwoordelijk voor het voorzieningenplan: "We hebben gemerkt dat twee zaken in het proces essentieel zijn om tot een goed en gedragen voorzieningenplan te komen: Ten eerste gaat het om het inregelen en doorontwikkelen van de vastgoedinformatie en het informatiemanagement. Ten tweede is het creëren van draagvlak onder alle betrokkenen binnen de gemeente van groot belang."



Om dat voor elkaar te krijgen is adviesbureau Republiq ingehuurd en zijn samen vijf stappen doorlopen.

## stap1 het huidige bezit in kaart

Door al het maatschappelijk vastgoed dat de gemeente bezit eenduidig in kaart te brengen, kan het vertrekpunt voor de planvorming worden bepaald. Republiq heeft daartoe in Rotterdam een informatiesysteem geïmplementeerd, waarin zowel de maatschappelijke beleids- en prestatie-indicatoren als de reeds beschikbare vastgoedinformatie zijn opgenomen.

Projectleider Ineke Lenssen: "Voorzieningenplannen worden gebaseerd op sociaal-maatschappelijk beleid en op vastgoedbeleid. Van belang voor de uitwerking is de vertaling van dat beleid naar meetbare doelen of prestaties van de voorzieningen. Dit betekent enerzijds dat het doel van de maatschappelijke voorzieningen, de basisprincipes en de prioriteiten binnen het voorziening-enplan moeten worden vastgesteld.

Anderzijds moet feitelijke informatie worden verzameld over de kosten en prestaties van het vastgoed, maar ook over de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen in de stadsdelen."

Binnen de gemeente Rotterdam is heel veel informatie beschikbaar, maar die bleek verspreid te zijn over verschillende teams en afdelingen en was bovendien afkomstig uit verschillende systemen. Dan gaat het bijvoorbeeld om gegevens over het gebouw (financiële en functionele data, grootte, leeftijd, staat van onderhoud, duurzaamheid, et cetera) en om informatie uit demografisch en sociaal-maatschappelijk onderzoek. "Die informatie moesten we dus allemaal verzamelen en met elkaar verbinden."

### Maximaal inzicht

Het scheelde dat Rotterdam alle vastgoe-

dojecten in haar portefeuille een unieke codering had meegegeven, waar Republiq op haar beurt achter de schermen ook weer eigen codes aan kon verbinden. "Daardoor zijn met een en dezelfde code op alle niveaus van de stad alle panden in alle systemen terug te vinden en is ook alle informatie over een pand en zijn locatie aan elkaar te koppelen. Door ook de externe data, bijvoorbeeld van het Centraal Bureau voor de Statistiek, het Kadaster en uit de Basisregistratie Adressen en Gebouwen, aan diezelfde codering te hangen ontstaat maximaal inzicht."

Voor de ontsluiting van al die informatie is een dashboard gemaakt, waarmee de nodige kaarten, tabellen en overzichten zijn te generen. "Het dashboard brengt alle data samen en geeft allerlei soorten inzicht en overzicht van alle panden die de gemeente in haar bezit heeft. Je kunt het zo gek maken als je zelf wil: hoe groot de panden zijn, wat de duurzaamheidsprestatie is, hoe tevreden de gebruikers zijn, wat de bezettingsgraad is, et cetera."

## stap2 in gesprek met alle betrokkenen

Nadat de informatie aan de voorkant op orde was gebracht, kon stap 2 worden gezet: het bespreken van de verkregen inzichten met alle betrokkenen en verkennen wat de belangrijkste opgaven zijn in de maatschappelijke voorzieningen. Een belangrijk winstpunt was dat met de beschikbare informatie twee relatief gescheiden werelden binnen de ambtelijke organisatie nader tot elkaar konden worden gebracht.

"Het voorzieningenplan wordt in Rotterdam vanuit twee clusters aangestuurd", aldus Lenssen. "Het cluster Maatschappelijk Ontwikkeling (MO) stelt het maatschappelijk rendement centraal en bepaalt op welke wijze de gemeente haar verschillende beleidsvelden (sport, cultuur, zorg en onderwijs) optimaal ondersteunt. Het

cluster StadsOntwikkeling (SO) is eigenaar of mede-financier van een groot deel van het maatschappelijk vastgoed. Sturen op een kwalitatief goede en financieel gezonde vastgoedportefeuille is voor dit team een belangrijk speerpunt."

Op basis van de uit het systeem verkregen informatie zijn beide clusters inmiddels met elkaar in overleg getreden. "Door inzichtelijk te maken waar je het concreet over hebt, ontstaat een communicatiemiddel dat ervoor zorgt dat iedereen dezelfde taal kan spreken. Elk vanuit de eigen beleidsomgeving. Je brengt de twee invalshoeken nader tot elkaar, waardoor ze ook meer begrip krijgen voor elkaars belangen. Dat alle beschikbare data via het dashboard konden worden gevisualiseerd hielp daar heel erg bij. Dat zorgt ervoor dat we het over de feiten kunnen hebben en niet meer vanuit een onderbuikgevoel hoeven te reageren. En feiten vormen nu eenmaal de beste basis voor een goed gesprek."

## stap3 de rapportage

Tijdens stap 2 wordt inzichtelijk wat er nodig is om een gedragen voorzieningenplan te maken. In die fase is veel informatie bij elkaar gebracht, maar is ook aan het licht gekomen welke informatie nog ontbreekt om weloverwogen besluiten te kunnen nemen. In stap 3 worden de gaten in de informatie waar mogelijk verder aangevuld en gebundeld tot één voorzieningenplan.

Zo bleek het bijvoorbeeld lastiger dan verwacht om een uitgebreide financiële analyse aan het informatiesysteem toe te voegen. Lenssen: "Doordat verschillende zaken financieel verschillend worden ingeboekt is het moeilijk om panden met elkaar te vergelijken. Daar moet nog een verbeteringslag worden gemaakt. Daarnaast wilde de gemeente nog de uitkomsten van een benchmark voor maatschappelijke voorzieningen aan het systeem kunnen toevoegen."

## stap4 informatiesysteem actualiseren

Beide omissies worden in het kader van stap vier aangepakt. "De ontbrekende informatie is inmiddels verzameld. We trekken er een jaar voor uit om het voor de volgende generaties goed te kunnen inregelen in de systemen. Dan is het de volgende keer ook makkelijker om een update te maken", aldus Lenssen.

Daarnaast zullen er nog nieuwe waardevolle informatiebronnen aan het systeem worden toegevoegd en zal de wijze waarop de informatie via het dashboard wordt gepresenteerd verder worden verbeterd.

"In dit kader bekijken we ook hoe de nieuwe informatie geborgd kan worden in de gemeentelijke systemen. We gaan daarmee een stapje terug naar waar we mee begonnen zijn, en bouwen voort op het oorspronkelijke informatiesysteem. Door deze stap in te bouwen zorgen we ervoor dat bij het opstellen van het volgende plan alle benodigde informatie sneller inzichtelijk is."

## stap5 evalueren en doorontwikkelen

Het voorzieningenplan is volgens Lenssen niet een kwestie van één keer inregelen en klaar. Het is een kwestie van één keer een goede basis zetten en daarop voortbouwen. Om duurzaam verder te bouwen aan het plan moet daarom ook een proces van evalueren en doorontwikkelen worden ingericht.

"We vragen in dat kader of de direct betrokken medewerkers van de gemeente een terugkoppeling kunnen geven over het proces en over het product. Uit de daarmee verkregen input wordt gefilterd welke zaken de hoogste prioriteit krijgen en die worden vervolgens meegenomen in de volgende versie. Deze manier van werken zorgt ervoor dat medewerkers betrokken blijven maar ook dat het voorzieningenplan in de toekomst mee blijft groeien met ontwikkelingen in de stad."

### Scherper inzicht en betere samenwerking

Ondanks dat de klus nog niet geklaard

is, kan nu al wel worden geconcludeerd dat er veel is bereikt. Saskia Pothuis: "We hebben onszelf hiermee veel beter inzicht verschaft in de omvang, de kwaliteit en de financiën van onze maatschappelijke voorzieningen. Daarnaast is de samenwerking tussen de clusters MO en SO sterk verbeterd en is er breed begrip ontstaan voor elkaars belangen. Er wordt nu een voorzieningenplan opgesteld op basis waarvan het stadsbestuur met feitelijke informatie onderbouwd besluiten kan nemen over de gewenste investeringen in de maatschappelijke voorzieningen. En er liggen nog voldoende kansen om de plannen nog beter te onderbouwen en de samenwerking nog meer te verbeteren. We hopen dat ook daadwerkelijk te kunnen laten zien in de volgende versies van het voorzieningenplan."

Volgens Lenssen is de aanpak die in Rotterdam is gevolgd zeker ook in kleinere gemeenten te gebruiken. "Of je nu groot of klein bent en veel of weinig vastgoed bezit: pas als je de feiten op tafel hebt en bereid bent met elkaar samen te werken, kan er echt effectief beleid worden gemaakt."

