

Toekomstbestendige stadsparken

Een integrale benadering hoe de gemeente Amsterdam
haar interne organisatie hierop moet inrichten



Masterthesis

Ruimte en Duurzaamheid

F. van Bergen
21 juli 2021



Toekomstbestendige stadsparken

Een integrale benadering hoe de gemeente Amsterdam
haar interne organisatie hierop moet inrichten

Masterthesis

Project- en procesmanagement in de groene leefomgeving
Hogeschool Van Hall Larenstein, Velp

F. van Bergen
21 juli 2021



COLOFON

Masterthesis

Project- en procesmanagement in de groene leefomgeving
Hogeschool Van Hall Larenstein, Velp

Auteur

Dhr. F. van Bergen
Gemeente Amsterdam, Ingenieursbureau
f.van.bergen@amsterdam.nl
06 1383 6567

Opdrachtgever

Mevr. C. Elbers-Hugenholtz
Gemeente Amsterdam, Ruimte en Duurzaamheid
c.elbers@amsterdam.nl
06 2255 5988

Thesisbegeleider

Dhr. L. Hakvoort
Hogeschool Van Hall Larenstein, Velp

Interne begeleider

Dhr. T. Denters
Gemeente Amsterdam, Ingenieursbureau

1^e Assessor

Dhr. D.J. Stobbelaar
Hogeschool Van Hall Larenstein, Velp

2^e Assessor

Mevr. G. Ruijsink
Gemeente Zaanstad, MAAK Zaanstad

VOORWOORD

Dit thesisonderzoek is uitgevoerd in opdracht van het gemeente Amsterdam, Ruimte en Duurzaamheid (R&D) en is bovendien het laatste onderdeel van mijn Masteropleiding Professioneel Project- en Procesmanagement aan de Hogeschool Van Hall Larenstein (VHL) te Velp. Met dit praktijkgericht onderzoek leer ik van fouten die gemaakt worden rondom renovatieprojecten van stadsparken en probeer ik processen en knelpunten binnen de projecten duidelijk te maken, zodat dit type project succesvol wordt en waarbij ingespeeld wordt op veranderende processen die rondom renovatieprojecten van stadsparken spelen.

De doorwerking die ik na afloop van mijn Masterthesis wil bereiken is dat uitkomsten uit het onderzoek worden meegenomen in de organisatieontwikkeling. In het gunstige geval is de ontwikkeling en een uitwerking van mijn procesadvies. Daarbij wil ik mijn collega's bewust maken dat steeds dezelfde fouten worden gemaakt bij de renovatie of nieuwe aanleg van stadsparken. Door de organisatie achter de stadsparken op een andere manier vorm te geven wil ik patronen doorbreken, zodat ingespeeld wordt op een veranderende omgeving en balans ontstaat tussen de gebruikerswensen, de recreatieve wensen en de bewonerswensen. Ook wil ik dat thema's, zoals klimaat- en gebruiksbestendig maken van parken, door de gehele organisatie wordt uitgedragen en dat de visie vanaf de initiatief tot de uitvoeringsfase op de agenda staat. Het uiteindelijke doel is dat de organisatie bewust gaat worden van de kwetsbaarheid van stadsparken, dat we hier zuinig op moeten zijn en dat we hierin moeten investeren. Dit is de reden dat Amsterdamse procedures aangepast moeten worden en dat budgetten op eerlijke manier verdeeld moeten worden. Om de verandering door te laten werken in de organisatie zal ik samen met mijn intern begeleider de organisatie voor het park van de toekomst implementeren in een daadwerkelijk project. De theorie en het laaghangend fruit uit de thesis zal direct verwerkt worden in het project.

Voor de begeleiding vanuit de gemeente Amsterdam wil ik Caroline Elbers-Hugenholtz en Ton Denters bedanken. Verder bedank ik Lubbert Hakvoort voor zijn begeleiding vanuit Hogeschool Van Hall Larenstein en mijn teamleiders Jeroen Meijne en Wim van Veen voor het in staat stellen van dit leerproces. Tot slot wil ik mijn vrouw Deborah bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun gedurende mijn opleiding.



Freek van Bergen,
Velp, 21 juli 2021

SAMENVATTING

De gemeente Amsterdam profileert zich als een duurzame, diverse en economisch robuuste stad en stimuleert de groei van de bedrijvigheid, werkgelegenheid en het aantal recreatieve en zakelijke gebruikers. Om deze positie te behouden investeert de gemeente in de bereikbaarheid van de stad, het groen en openbare ruimte. Tegelijkertijd is het vrijetijdsgedrag van Amsterdammers intensiever, frequenter, gevarieerder en uithuiziger geworden. Deze verandering is met name zichtbaar in de stadsparken. Waar parken voorheen enkel voor natuurrecreatie, zoals wandelen en fietsen werden gebruikt, neemt het aantal activiteiten in parken toe. De Amsterdammer gebruikt het openbaar groen om te verblijven, elkaar te ontmoeten, te werken of te sporten. De veranderende leefgewoonten van Amsterdammers, de groei van de stad en stijging van het aantal gebruikers veroorzaken druk op het groen in de stad. Om aan de gewijzigde behoefte te voldoen en de parken van nieuw elan te voorzien, investeert de gemeente Amsterdam in de stadsparken. Uit de eerste parkrenovaties blijkt dat de projecten technisch- en organisatorisch complex en omgevingsgevoelig zijn. Met name bij de renovaties van het Oosterpark komt deze problematiek aan het licht. Na de oplevering ontstaat wateroverlast in het park en dit resulteert in uitval van groen, een beperkt gebruik van het park en klachten vanuit bewoners en gebruikers.

Het probleem is dat de projectorganisaties van renovatieprojecten van stadsparken onvoldoende inspelen op veranderende kaders. Het beleid is versnipperd en het ontbreekt aan een duidelijke visie en strategie hoe omgegaan moet worden met veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. Een ander probleem is dat projectorganisaties onvoldoende rekening houden met technisch- en organisatorisch complexiteit en omgevingsgevoeligheid bij parkrenovaties. Daarnaast zijn parkrenovaties multidisciplinair en worden onterecht gezien als doorsnee project. Door de kaders en externe factoren zijn verschillende (interne) stakeholders betrokken bij het onderwerp en wisselen gedurende het proces. Dit resulteert in late scopewijzigingen, hoogoplopende kosten en discussies in een complexe en kwetsbare omgeving. De onduidelijkheid heeft betrekking op beleid (strategie), structuur, cultuur, mensen, middelen en daardoor blijven de resultaten achterwege.

Het probleem wordt onderzocht middels een kwalitatief onderzoek, waarbij respondenten vallend binnen de doelgroep, meedenken over de invulling van de verbeteringen. Naast respondenten wordt er ook gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en het conceptueel model. Tijdens het onderzoek zijn een aantal modellen onderling met elkaar vergeleken en getoetst aan het probleem. Hieruit volgt dat modellen die organisatorische verandering teweegbrengen, gebaseerd zijn op de managementbouwstenen en dat het model van Knoster/KPMG geschikt is voor analyse van de organisatie achter parkrenovaties.

Het resultaat van het onderzoek is een strategisch advies en stappenplan en draagt bij aan betere parken. Het probleem wordt opgelost door het realiseren van een stuurgroep en het formaliseren van interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines V&OR, Stadswerken, R&D, IB en PMB. De missie vanuit de stuurgroep is agenderen van het probleem bij de bestuurders en het verkrijgen van een bestuurlijke opdracht voor het uitwerken van de groen agenda voor de komende jaren. De agenda komt voort uit de Groenvisie en aanpak van het achterstallig onderhoud in de parken. De uitwerking bestaat uit het opstellen van een integrale visie en strategie per park (herijking van stadsparken), waarbij rekening wordt gehouden met de toekomstfocus en de onderlinge samenhang van de parken met oog op differentiatie in functie en gebruik. De strategie heeft een doelstellend karakter, zodat voor iedereen (intern en extern) helder is wat de bedoeling is.

De stuurgroep moet ook invloed uitoefenen op intern beleid. Dit bestaat uit het vormen van een werkgroep die inhoudelijk, procedureel en procesmatig weeffouten in het primaire proces oplost. Ook moet deze werkgroep invloed uitoefenen op beleid die raakvlakken heeft met de stadsparken. Gezien het maatschappelijk belang van de parken zijn dit met name sociale thema's. Door gericht naar hen op zoek te gaan kunnen initiatieven ontstaan die doelen van beide partijen versterken (synergie).

Een andere verbeteringsuggestie is het opstellen van een kennisplatform parken. Door als interdisciplinaire vakgroep enkele krachtige interventies te doen en hier ruchtbaarheid aan te geven, ontstaat een groene onderstroom in de organisatie. Hierdoor wordt het aanhaken van groenspecialisten bij projecten vanzelfsprekend. Het resultaat van dit onderzoek draagt bij aan organisatorische bewustwording en een integrale aanpak van de parken in Amsterdam.

INHOUDSOPGAVE

COLOFON	2
VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	5
1 INLEIDING	7
1.1 Aanleiding en achtergronden	7
1.1.1 Stedelijke processen	7
1.1.2 Omgevingsgevoelig, Technisch- en organisatorisch complex	7
1.1.3 Natuurlijke processen	9
1.1.4 Groenbeleid binnen de gemeente	10
1.1.5 COVID-19 en de parken	11
1.2 Probleem	11
1.3 Doel	11
1.4 Deelvragen	12
1.5 Onderzoeksmethode	12
1.5.1 Kwantitatief en kwalitatief onderzoek	12
1.5.2 Onderzoeksopzet	13
1.6 Leeswijzer	20
2 THEORETISCH KADER	21
2.1 Definities	21
2.1.1 Wat is een toekomstbestendig park?	21
2.2 Organisatie en verandering	24
2.2.1 Organisatie	24
2.2.2 Veranderen	25
2.2.3 Transitiedenken	28
2.3 Het verandermodel van Knoster/ KPMG	29
2.4 Conclusie theoretisch kader	31
3 ANALYSE OP HET MODEL	33
3.1 De organisatie achter de stadsparken	33
3.1.1 Strategie, scenario's en architectuur	34
3.1.2 Structuur, processen en organisatie	47
3.1.3 Cultuur, leiderschap en basiswaarden	51
3.1.4 Mensen, competenties en vaardigheden	55
3.1.5 Middelen, geld, ict en faciliteiten	57
3.1.6 Resultaat, producten en effecten	59
3.2 Analyse volgens het model van Knoster/ KPMG	62
3.3 Conclusie organisatie van stadsparken	63
4 HET PLAN STADSPARK 21^E EEUW	65
4.1 Samenvatting discussie en interviews	65
4.2 Visie organisatie op stadsparken	65
4.2.1 Integrale visie en strategie per stadspark	65
4.2.2 Aanpassen financieringssysteem aan integrale visie per stadspark	66
4.2.3 Organisatorische bewustwording	66
4.2.4 Interdisciplinaire samenwerking	67
4.2.5 Erkennen kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonderen processen	68
4.2.6 Effectieve communicatie naar de omgeving	68
4.2.7 Kennisdeling en behoudt vakmanschap	69

4.2.8	Vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau	70
4.3	Eindconclusie	70
4.3.1	Conclusie op strategisch niveau	70
4.3.2	Conclusie op tactisch niveau	71
4.3.3	Conclusie op operationeel niveau	72
5	UITVOERINGSPLAN	73
5.1	Stappenplan.....	73
5.2	Strategisch advies.....	74
5.2.1	Stap 1 Signaleren en agenderen	74
5.2.2	Stap 2 Voorbereiden groenagenda.....	75
5.2.3	Stap 3 Uitvoeren groenagenda.....	77
5.2.4	Stap 4 Inhoud.....	79
6	REFLECTIE ONDERZOEK	80
6.1	Reflectie op het onderzoek en het proces.....	80
6.2	Reflectie op het onderzoek	81
6.3	Reflectie op de conclusies en aanbevelingen	83
6.4	Reflectie op inpasbaarheid van het onderzoek in het werkveld	83
	BRONNEN EN LITERATUUR	84
	BIJLAGEN	91
Bijlage 1	Stappenplan onderzoeksfase	92
Bijlage 2	Definities	95
Bijlage 3	Thema's verandering openbare ruimte	100
Bijlage 4	Conceptueel model	104
Bijlage 5	Organogram gemeente Amsterdam	113
Bijlage 6	Analyse interviewresultaten	114
Bijlage 7	Beoordelingsformulier Masterthesis.....	147

1 INLEIDING

Dit hoofdstuk is een beschrijving van het probleem en doel van het onderzoek. De deelvragen belichten een thema van het proces achter renovatieprojecten van stadsparken in de gemeente Amsterdam en leidt uiteindelijk tot het behalen van het doel. De onderzoeksmethode is eveneens opgenomen in dit hoofdstuk.

1.1 AANLEIDING EN ACHTERGRONDEN

Amsterdam groeit en de lokale economie floreert. Het aantal inwoners, de bedrijvigheid en het aantal gebruikers en toeristen neemt toe (Gemeente Amsterdam, 2016 en 2017). Amsterdam wil zich profileren als een duurzame, diverse en economisch robuuste stad. Hierbij hoort groei van de bedrijvigheid, werkgelegenheid en het aantal recreatieve en zakelijke gebruikers. Om de positie te verwerven en te behouden is een aantrekkelijk woon- en werkmilieu gewenst. Dat vraagt om investeringen in bereikbaarheid, groen en openbare ruimte (Gemeente Amsterdam, 2016).

1.1.1 STEDELIJKE PROCESSEN

Groei van de stad betekent ook een toename van druk op maatschappelijke voorzieningen. Dit is te herleiden uit het Grote Groenonderzoek van 2013 van de gemeente Amsterdam. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de Amsterdamse parken populair zijn en aantrekkelijk zijn om hierin te verblijven, te sporten of te werken. De keerzijde hiervan is dat 54% van de respondenten zich ergeren aan zaken die gerelateerd zijn aan drukte in de parken. Dit betreft afval op straat, drank- en drugsgebruikers, hangjongeren, muziek- en geluidsoverlast, hondenpoep en barbecues. Ook het verkeerd gebruiken van fiets- en wandelpaden is voor mensen een doorn in het oog (Gemeente Amsterdam, 2013).

‘Het vrijetijdsgedrag van Amsterdammers is intensiever, frequenter, gevarieerder en uithuiziger geworden’ (Gemeente Amsterdam, 2017, p. 9). Waar parken voorheen enkel voor natuurrecreatie, zoals wandelen en fietsen werden gebruikt, neemt het aantal activiteiten in parken toe. Het gebruik van de parken is de laatste decennia gewijzigd van een eenzijdig gebruik naar een gevarieerder gebruik. De Amsterdammer gebruikt steeds vaker het openbaar groen om te verblijven, elkaar te ontmoeten, te werken of te sporten (Gemeente Amsterdam, 2013, 2015 en 2017). De veranderende leefgewoonten van Amsterdammers, de groei van de stad en stijging van het aantal gebruikers veroorzaken druk op het groen in de stad. Naast bestaande functies¹ krijgt het groen een aantal nieuwe functies bij om het vestigingsklimaat, de toenemende drukte, gewijzigde vrijetijdsgedrag en de effecten van klimaatverandering te kunnen huisvesten (Gemeente Amsterdam, 2015). Om aan de gewijzigde behoefte te voldoen en de parken van nieuw elan te voorzien, investeert de gemeente Amsterdam de komende jaren in de stadsparken.

1.1.2 OMGEVINGSGEVOELIG, TECHNISCH- EN ORGANISATORISCH COMPLEX

Uit de eerste parkrenovaties blijkt dat de projecten technisch en organisatorisch complex zijn en in hoge mate omgevingsgevoelig (Beerhorst Advies, 2016). De problematiek wordt pas goed duidelijk tijdens het project Verdubbeling Oosterpark, waarbij na de oplevering wateroverlast in het park ontstaat en het groen daaronder te leiden heeft. Nieuwe beplanting slaat onvoldoende aan en bestaande bomen gaan dood. Ook de publieke opinie begint zich te roeren en eist spoedig herstel van ‘hun’ park. De gebeurtenissen zijn aanleiding voor toenmalig Wethouder Groen² om tot onafhankelijk onderzoek over te gaan en het proces rondom het project Verdubbeling Oosterpark te onderzoeken. Lessen die getrokken worden uit dit onderzoek worden door afdeling Ruimte en Duurzaamheid (R&D) van gemeente vertaald in een Parkenprotocol en zal gebruikt worden bij toekomstige renovaties van stadsparken in Amsterdam (Choho, 2016 en Beerhorst Advies, 2016).

¹ Biodiversiteit, recreatie en ondersteuning van de gezondheid

² Abdeluheb Choho, Wethouder Gemeente Amsterdam (2014-2018). Portefeuilles: Bestuurlijk Stelsel, Duurzaamheid, Openbare ruimte en Groen, ICT, Dienstverlening en Artis.

Het is begrijpelijk dat een wethouder het probleem groots wil aanpakken en de problematiek tegen het licht wil houden. De vraag die gesteld moet worden is: is dit een op zichzelf staand probleem of is dit een structureel probleem en doet dit probleem zich bij parkrenovaties in het algemeen vaker voor? Bij renovaties van stadsparken in Amsterdam ontstaan regelmatig problemen die vergelijkbaar zijn met het project Verdubbeling Oosterpark. Zo omschrijft Van Amerongen (2016) in een artikel voor Bomennieuws dat in het Bijlmerpark (2009-2011) en Martin Luther Kingpark (2003-2004) structuurbederf van de bodem ontstaat bij renovatiewerkzaamheden en dat als gevolg daarvan wateroverlast ontstaat en groenvoorzieningen zich onvoldoende ontwikkelen. Ook in het Noorderpark en Groene zoom fase 2 zijn in de uitvoering fouten gemaakt die invloed hebben gehad op de ontwikkeling en gebruik van de parken (Groenadvies Amsterdam BV, 2012, Ernst Bos Advies, 2014 en Smit Groenadvies, 2015).

Technisch complex

Het werken in de Amsterdamse stadsparken is technisch complex, omdat Amsterdamse parken aangelegd zijn op veengronden en in de tijd een behoorlijk hoogteverschil is ontstaan, doordat straten regelmatig opgehoogd worden en de stadsparken alsmaar verder wegzakken. Grond, grondwaterstand en vegetatie zijn kwetsbaar en leven in een delicaat evenwicht (Beerhorst Advies, 2016). Dat evenwicht raakt verstoord bij werkzaamheden en andere vormen van intensief gebruik, zoals bijvoorbeeld evenementen. Het treffen van beschermende maatregelen, het afstemmen van programmering van evenementen en het werken onder droge omstandigheden met geschikt materieel, zijn essentieel om het park in goede conditie te houden. Om in het belang van het park te denken, wordt veel gevraagd van de beheerder en dit geeft tegenstrijdige belangen t.o.v. bestuurders en aannemers. Dit betreft het uitstellen van werkzaamheden aan het park bij slecht weer of het inlassen van herstelperiodes na evenementen. Het strikt houden aan deze voorwaarden vraagt om specifieke competenties en leiderschap. Beheerders van parken moeten vooruitdenken (proactief), kwaliteitsgericht, resultaatgericht en communicatief vaardig zijn (overtuigingskracht). Zij moeten in staat zijn om de aannemer weg te sturen als zij onder verkeerde omstandigheden, of met te zwaar materieel aan de gang zijn. Hiervoor moet je sterk in je schoenen staan (Ruijsink, 2017).

Een ander probleem waar Amsterdamse stadsparken mee te maken hebben, is dat de bouwdichtheid in Amsterdam groter wordt, waardoor ondergrondse voorzieningen, zoals parkeergarages, metrotunnels, kabels en leidingen, met elkaar moeten 'concurreren' (Taselaar, 2009). Hierdoor kunnen parken in de toekomst gebruikt worden om ondergronds ruimtegebrek op te lossen. De ondergrondse constructies zorgen voor restricties bij werkzaamheden aan parken en bij de bouw ontstaat schade aan de bodem of het groen.

Omgevingsgevoelig

Een stadspark is van iedereen. Gebruikers, omwonenden en bestuurders zijn verbonden met het park. Ze hebben opvattingen over en gevoelens bij hoe het park functioneert. Het creëren van draagvlak bij veranderingen is nodig om veranderingen in parken te realiseren. Ingrijpende gebeurtenissen, zoals het kappen van bomen, zorgt voor weerstand bij omwonenden. Het is van essentieel belang om gebruikers, omwonenden en bestuurders te betrekken in het verandertraject (Beerhorst Advies, 2016). Doet men dit niet, dan begeeft het project zich op glad ijs en wordt het project een politiek gevoelig onderwerp (Van de Blaak, 2006). Daarnaast resulteert een turbulente omgeving in late scopewijzigingen, oplopende kosten, discussies over nut en noodzaak en uitloop in tijd (Van Gelder et al., 2010). Door de omgeving tijdig bij het project te betrekken en rekening te houden met de belangen van stakeholders, wordt steun en vertrouwen voor projectrealisatie opgebouwd en verloopt het project soepeler. Bovendien verrijkt de inbreng van informatie en ideeën van de stakeholders het project, doordat een breed scala aan maatschappelijke en publieke waarden worden vertegenwoordigd in het project (Van Gelder et al., 2010).

Naast gebruikers, omwonenden en bestuurders, dragen organisaties en specialisten steeds actiever bij aan de ontwikkeling van parken. Binnen de gemeente Amsterdam zijn dat Amsterdam rainproof³, IVN, bewonersverenigingen en natuur- en milieuteams (gemeente Amsterdam, 2015). Volgens Van de Blaak (2006) vergroot dit de complexiteit en wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen projectinterne en projectexterne

³ Amsterdam bestand maken tegen de gevolgen van de klimaatverandering (Gemeente Amsterdam en Waternet, 2019).

doelen. Projectinterne doelen hebben betrekking op de primaire functies, zoals de aanleg van het stadspark. De projectexterne doelen bestaan uit de neveneffecten van het project, zoals het rainproof maken en het evenementenbeleid. Daarbij willen de stakeholders, met elk hun eigen belangen, tijdig betrokken worden, serieus genomen worden en hun belangen behartigd zien. Ook maken de stakeholders gebruik van dezelfde netwerken, wat de complexiteit rondom het project vergroot (Van de Blaak, 2006).

Organisatorisch complex

Het renoveren van stadsparken is organisatorisch complex, omdat verschillende mensen en disciplines (specialisten) betrokken zijn bij het project. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat elke fase van het project een andere organisatie en sturing vereist en anderzijds doordat dergelijke projecten een lange doorlooptijd hebben, waardoor reorganisaties en wijziging in samenstelling van het gemeentebestuur invloed hebben op het proces (Beerhorst Advies, 2016). Een ander kenmerkend element van parkrenovaties⁴ is dat dit bestaat uit een langdurig proces, waarbij telkens een onderdeel wordt aangepakt. Aansturing van dit proces (scope) is financieel gerelateerd en wordt gelinkt aan het feit of het park succesvol is of moet worden (Ruijsink, 2017). Het continu wijzigen van scope, verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen vraagt om adaptief handelen, waarbij communicatie tussen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie essentieel is.

1.1.3 NATUURLIJKE PROCESSEN

In 2016 is door onderzoeksbureau Anteagroup een pilotonderzoek uitgevoerd naar de bodemgesteldheid van zes stadsparken in Amsterdam. Dit onderzoek komt voort uit de Agenda Groen en betreft onderzoek naar de gevolgen voor flora en fauna, welke worden veroorzaakt door bodemdaling en bodemverdichting (Gemeente Amsterdam, 2015 en Elbers-Hugenholtz, Van Gils, & Van der Laan, 2017). Aanleiding voor het onderzoek is dat groengebieden⁵ in en rondom de stad te kampen hebben met bodemdaling en vernatting (Gemeente Amsterdam, 2015). De oorzaak is het inklinken van veengronden, waardoor de parken steeds verder verzakken en ook vaker blank staan. Het vermoeden bestaat dat bodemverdichting dit probleem verergert. Bodemverdichting wordt veroorzaakt door het aantrappen of dichtrijden van de toplaag en hangt samen met intensief gebruik. Om parken toekomstbestendig te houden moet naast het monitoren van de bodemomstandigheden, ook aandacht besteed worden aan het ontwerpproces. Een voorbeeld hiervan is het inrichten van grasvelden op intensief gebruik, het plaatselijk ophogen of het verplaatsen van grasvelden naar minder natte locaties. Daarnaast moet bij nieuwe aanplant gekozen worden voor soorten die beter bestand zijn tegen een natte omgeving (Agenda groen, 2016).

De maatschappelijke discussie over parken, betreft de zorg over het behouden van groen in de parken. In een brief van Elbers-Hugenholtz et al. (2017) wordt aangegeven dat er geen relaties zijn tussen de kwetsbaarheid van bomen en de veranderende bodemeigenschappen. Uit het onderzoek van Anteagroup (2016) blijkt dat er geen effecten zijn waargenomen op de bomen en dat verdichting plaatsvindt in ieder park, los van de intensiteit van het gebruik. Echter is meer onderzoek vereist om eventuele langetermijneffecten in kaart te brengen. Pas dan wordt duidelijk of verandering in gebruik consequenties heeft op het groen in de stadsparken (Elbers-Hugenholtz et al., 2017 en Anteagroup, 2016).

Voor het tegengaan van de natuurlijke processen is geen eenduidige oplossingen te vinden. De Amsterdamse stadsparken verschillen⁶ onderling van elkaar, waardoor maatwerk gevraagd wordt om de problematiek op te lossen. Ook per park blijkt dit lastig te zijn, doordat onvoldoende onderzoek is gedaan of over een korte periode is gedaan. Periodiek onderzoek naar bodemdaling, bodemverdichting, de grondwaterhuishouding en de effecten op bomen, is vereist om bestand te zijn tegen veranderingen. Daarnaast moet de kennis gebruikt worden bij beheer- en herstelmaatregelen (Elbers-Hugenholtz et al, 2017 en Anteagroup, 2016).

⁴ Renovatie Rembrandtpark, Westerpark, Vondelpark en Noorderpark

⁵ Waterland, Diemberbos, Vondelpark, Westerpark, Sarphatipark, Oosterpark, Rembrandtpark en Martin Luther Kingpark

⁶ In bodemsamenstelling, ligging, in jaar van aanleg en in gebruik

1.1.4 GROENBELEID BINNEN DE GEMEENTE

De gemeente Amsterdam wil de stad aantrekkelijk houden om in te wonen, te werken en te verblijven. Het investeren in groen speelt bij het creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat een essentiële rol. Stedelijk groen staat volgens voormalig wethouder Groen gelijk aan het investeren in de economie en de toekomst van de stad. Dit is de reden waarom de coalitie heeft besloten extra geld te investeren in groen. De gemeente wil 20 miljoen gebiedsgericht investeren in een klimaatbestendige en gezonde stad, waarbij het kwalitatief groen gezamenlijk beheerd wordt en in balans is (Gemeente Amsterdam, 2015). **Kwaliteit van het groen** is voor de gemeente van belang omdat de stad gekozen heeft om binnen de huidige stadsgrenzen te groeien. Hierdoor blijft het landschap rondom de stad beschikbaar voor recreatie, natuur en voedselproductie (Gemeente Amsterdam, 2015). 'Omdat mensen groen in hun nabijheid willen, is binnenstedelijk verdichten alleen mogelijk met voldoende en kwalitatief hoogstaand groen in de buurt' (Gemeente Amsterdam, 2015, p. 5). Door te investeren in de bestaande parken krijgt het groen meer elan en zorgt voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat.

Om de groei van de stad en daarmee de druk in de parken te spreiden, is **balans in gebruik** gewenst. De komende jaren worden minder gebruikte parken getransformeerd tot stadsparken die ertoe doen. De stadsparken zijn om uitgebreid in te verblijven en als een park te druk is, dan moet een vergelijkbaar alternatief voorhanden zijn. Daarnaast zijn de parken bedoeld om de stad een plek te geven voor de organisatie van evenementen. Deze worden georganiseerd op gazons die hiervoor speciaal zijn ingericht (Gemeente Amsterdam, 2015). Ook wordt er een Richtlijn groen opgenomen in het evenementenbeleid. In de richtlijn zijn uitgangspunten omschreven die bijdragen aan het beperken van schade bij evenementen. Dit zijn het aantal evenementen, de duur, en het beperken van de omvang van de evenementen (Elbers-Hugenholtz et al., 2017 en Stedelijk Evenementenbureau, 2017a). Zo wordt vooraf aan ieder evenement door de gemeente een actueel groen- en bodemadvies beschikbaar gesteld. In dit advies staan de aandachtspunten en minimale beschermingsvereisten op het gebied van flora, fauna en bodem. Daarnaast wordt tijdens en na het evenement beoordeeld of het evenement schade heeft veroorzaakt aan het park. Eventuele herstelkosten worden doorbelast aan de organisatie van het evenement (Stedelijk Evenementenbureau, 2017a).

Een ander belangrijk thema voor de stad Amsterdam is dat de stad **klimaatbestendig** moet worden. Door de klimaatverandering lopen de temperaturen in de stad op (hittestress) en worden regenbuien extremer. Een effectieve maatregel voor de opvang van (hemel)water en het beperken van hoge temperaturen is het vergroenen van de stad. Van oudsher verwerken parken en kanalen hemelwater uit de stad. De afvoer is beperkt, waardoor gekeken moet worden naar alternatieven. Innovatieve oplossingen als grasdaken zullen een positief effect hebben op de hoeveelheid te verwerken water in de parken en het klimaatbestendig worden van de stad (Gemeente Amsterdam, 2015). Een **gezonde stad** begint met een stadspark. Door goede verbindingen in en tussen groengebieden te maken en door voorzieningen als watertappunten en trimtoestellen aan te leggen, wordt een stimulans gegeven aan de gezondheid van de inwoners van Amsterdam. Uit onderzoek blijkt dat kinderen zich gelukkiger voelen en meer bewegen met groen in de buurt en dat is belangrijk voor de aanpak van obesitas (Gemeente Amsterdam, 2015).

De stad Amsterdam is groot en vraagt om **gebiedsgericht investeren**. Het centrum heeft andere uitdagingen dan een gebied aan de rand van de stad. De nadruk in het centrum ligt op het verbeteren van groen, waardoor een bijdrage geleverd wordt aan het klimaatbestendig maken en het verhogen van de leefkwaliteit. Aan de rand van de stad wordt juist geïnvesteerd in fietsverbindingen met de stad en in het toevoegen van recreatieve voorzieningen. Door bewust om te gaan met de verschillen, wordt gericht geïnvesteerd en is het effect groter (Gemeente Amsterdam, 2015). **Samen het groen beheren** is investeren in de kwaliteit van het groen en heeft alleen zin als het beheer ook goed is geregeld. Beheer bepaalt de bruikbaarheid van groene ruimten. Zonder afdoende beheergelden verpauperen stadsparken of worden specifieke constructies, zoals drainage, slecht onderhouden. De laatste jaren zijn meer mensen betrokken bij groen, milieu en ecologie. Naast een educatief karakter zijn bewoners, ondernemers, non-profitorganisaties en overheden steeds vaker bereid energie en geld te steken in het groen in de buurt (Gemeente Amsterdam, 2015).

1.1.5 COVID-19 EN DE PARKEN

De wereldwijde pandemie (COVID-19 crisis) die vanaf begin 2020 de wereld op zijn kop zet, heeft ook impact gehad op de stadsparken. Door alle coronamaatregelen, zoals het tijdelijk sluiten van sportfaciliteiten, horeca en doorstroomlocaties, zoals dierentuinen, blijft er minder over om te doen en zijn er minder mogelijkheden om te bewegen. Al snel werd een effect zichtbaar, waarbij de parken in het weekend en tijdens vakanties volstroonden met mensen. Met name het zonnige weer in februari 2021 resulteerde in overvolle parken, waarin mensen geen afstand konden houden. Het Parool omschreef het Vondelpark zelfs als festivalterrein, waarbij honderden mensen drinkend, dansend en zwetend op elkaar stonden (Khaddari, 2021). In diezelfde periode werden de parken en openbare plekken, zoals het Museumplein, gebruikt om te demonstreren tegen de coronamaatregelen. Toch zorgt de crisis ook voor positieve inzichten; zo werden de parken meer als voorheen gebruikt om in te sporten, elkaar te ontmoeten en om uit blazen. Daarmee werd keihard aangetoond dat we de parken als stad nodig hebben. Van de Wiel, Stobbelaar, & Steeghs (ter perse) gaan een stap verder en geven aan dat de coronacrisis aantoont dat de maatschappij een uitgebreid netwerk van groen benodigd heeft om te ontspannen en dat de crisis kansen biedt op een duurzame samenleving. Ook geven ze aan dat gemeentes ervaren dat groen een belangrijke sociale functie heeft en dat hierdoor budgetten eenvoudiger doorgeschoven kunnen worden naar groene openbare ruimte. Kortom, nog meer dan voorheen is er dynamiek rondom de stadsparken.

1.2 PROBLEEM

Het probleem is dat de projectorganisaties van renovatieprojecten van stadsparken onvoldoende inspelen op de veranderende processen die rondom renovatieprojecten van stadsparken spelen. Het beleid is versnipperd en het ontbreekt aan een duidelijke visie en strategie hoe omgegaan moet worden met veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. Een ander probleem, is dat projectorganisaties onvoldoende rekening houden met technisch- en organisatorisch complexiteit en omgevings sensitiviteit bij parkrenovaties. Daarnaast zijn parkrenovaties multidisciplinair en worden onterecht gezien als doorsnee project.

Resumerend: *Door de kaders en externe factoren zijn verschillende (interne) stakeholders betrokken bij het onderwerp en wisselen gedurende het proces. Dit resulteert in late scopewijzigingen, hoogoplopende kosten en discussies in een complexe en kwetsbare omgeving. De onduidelijkheid heeft betrekking op beleid (strategie), structuur, cultuur, mensen, middelen en daardoor blijven de resultaten achterwege.*

1.3 DOEL

Het strategisch advies heeft als primair doel: het creëren van een integrale visie over het duurzaam beheer en de inrichting van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam. De visie genereert nieuwe invalshoeken voor de organisatie achter parkrenovaties, waarbij rekening gehouden wordt met veranderende processen die nu en in de toekomst rondom renovatieprojecten van stadsparken gaan spelen. Rekening houdend met waar de verantwoordelijkheid ligt per fase.

Het secundaire doel van het strategisch advies, betreft een bijdrage leveren aan de Kadernotitie Parkrenovatie (Parkenprotocol). Dit beleidsdocument wordt opgesteld door het Bodem Advies Team en heeft als doel om de lessen die geleerd zijn vanuit het project Verdubbeling Oosterpark, over te brengen bij projectteams die bezig zijn met de aanleg of renovatie van stadsparken. De kennisuitwisseling bestaat uit het vastleggen van opgedane ervaringen in plan- en bestuurlijke besluitvormingsprocessen binnen de gemeente Amsterdam en advisering bij concrete vraagstukken bij lopende projecten door een alliantie van deskundigen, het Bodem Advies Team.

Resumerend: *Het doel is een bijdrage leveren aan het beleid van stadsparken om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders.*

1.4 DEELVRAGEN

Bij het opstellen van de deelvragen is het van belang dat de antwoorden op de deelvragen geen versmalling of een verbreding van de centrale vraag (doel) ontstaat. Daarnaast moeten de deelvragen samen een valide antwoord geven op de hoofdvraag. Het komt erop neer dat de deelvragen de hoofdvraag moeten kunnen vervangen zonder dat informatie verloren gaat. De deelvragen moeten op elkaar afgestemd worden (Verschuren, 2011).

De centrale vraag bestaat uit het uitwerken van de definities organisatie en verandering (1) en de huidige organisatie van renovatieprojecten van parken in kaart brengen (2). Dit resulteert in de volgende deelvragen:

1. Vanuit welk theoretisch perspectief wordt gekeken naar organisatie en verandering?
2. Hoe worden de renovatieprojecten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam georganiseerd?

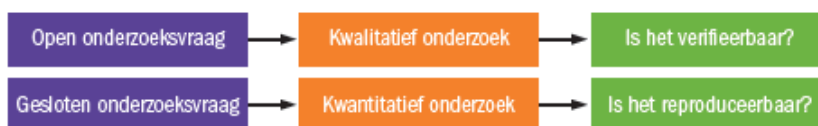
Om de inhoudelijk en methodisch samenhangen per onderzoeksvraag te bepalen, wordt per deelvraag de 'waarom-vraag' gesteld: waarom draagt het bij aan het doel. Vraag 1 gaat in op de definities organisatie en verandering en het vaststellen van een conceptueel model. Vraag 2 geeft een overzicht hoe de huidige organisatie binnen de gemeente is georganiseerd, hoe de verhoudingen liggen en wie de probleemeigenaar is. De methodische samenhang bestaat uit het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie. Het beantwoorden van de deelvragen draagt eraan bij dat het probleem wordt omschreven en geeft aan of het probleem prioriteit heeft en in welke richting de oplossing gezocht moet worden. Ook genereren de deelvragen ontwerpcriteria waarbinnen het strategisch advies uitgewerkt wordt.

1.5 ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt de aanpak beschreven hoe het onderzoek en de analyse worden verwerkt tot een strategisch advies. Het strategisch advies bestaat uit een probleemverkenning, analyse, conclusies, een uitvoeringsplan en een strategisch advies.

1.5.1 KWANTITATIEF EN KWALITATIEF ONDERZOEK

Dit onderzoek is praktijkgericht, omdat het onderzoek maatschappelijk relevant is en een maatschappelijk probleem uit de dagelijkse praktijk wordt opgelost (Verhoeven, 2007). De probleemstelling is bepalend of dit onderzoek uitgevoerd wordt volgens de kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeksmethode. Baarda (2019) geeft aan dat er open en gesloten onderzoeksvragen zijn en dat de vraagstelling bepalend is voor het type onderzoek (zie afb. 1). Bij gesloten onderzoeksvragen weten onderzoekers wat ze kunnen verwachten en wat ze willen observeren. Bij dit type onderzoek is kwantitatief onderzoek benodigd en gaan onderzoekers gericht te werk (Baarda, 2019). Bij een open onderzoeksvraag wordt kwalitatief onderzoek toegepast en observeren de onderzoekers onbevangen en met een open vizier. Het doel daarbij is dat ze de doelgroep leren wat de problemen zijn en hoe zij daarmee omgaan. Daarbij zijn de onderzoeksvragen breed en is bij aanvang van het onderzoek de voorkennis beperkt. Het gevolg is dat gewerkt wordt met een afwisselende vragen en dat respondenten de onderzoeker gedurende interviews nieuwe inzichten geeft (Baarda, 2019).



Afb. 1 Kwalitatief of kwantitatief; een open of een geslotenvraag (Baarda 2019, p. 23).

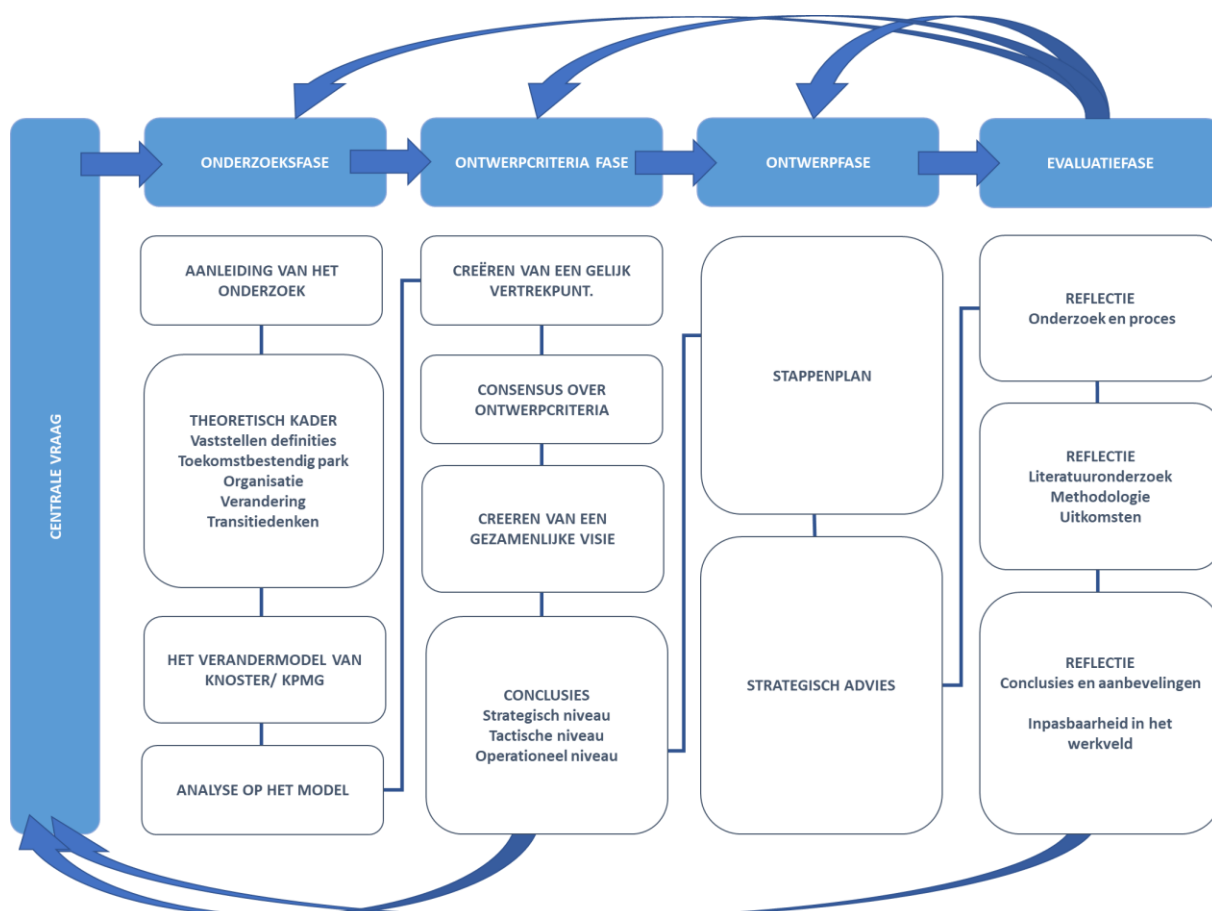
De centrale vraag en de daaruit afgeleide deelvragen zijn open onderzoeksvragen, waardoor kwalitatief onderzoek toegepast wordt. Kwalitatief onderzoek is onderzoek, waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden m.b.v. gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen en ervaringen, die verzameld zijn via open interviews, participerende observatie en/of literatuur (Baarda, 2019). Dit betekent dat de respondenten bevraagd worden over hun mening en

achterliggende overtuigingen en dat de oplossingsrichting bijdraagt aan de wensen en behoeften van de doelgroep. Een voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de doelgroep zelf meedenkt over de invulling van de verbeteringen. De opdrachtgever mag deelnemen aan dit proces en krijgt daarmee snel een beeld wat binnen de organisatie leeft (Right Marktonderzoek & Advies B.V., 2017). Een nadeel bij dit type onderzoek is dat de onderzoeker nooit blanco en onbevooroordeeld het onderzoek uitvoert en dat de onderzoeker selectief is (Baarda, 2019).

Belangrijk bij het uitvoeren van onderzoek is dat controleerbaar moet zijn hoe de conclusies tot stand zijn gekomen. Voor kwantitatief onderzoek geldt de reproduceerbaarheidseis, waarbij iemand anders in staat moet zijn om het onderzoek over te doen. Voor kwalitatief onderzoek is dit lastiger, omdat hier gewerkt wordt met open observaties en interviews en geen enkele interview of observatie hetzelfde is (Baarda, 2019). Bij dit type onderzoek moet duidelijk worden hoe tot de conclusies is gekomen en moeten uitspraken bevestigd of weerlegd worden (Verhoeven, 2007). Het onderzoek moet voldoen aan de verifieerbaarheidseis en dit betekent dat de conclusies plausibel zijn en de werkwijze transparant is (Baarda, 2019).

1.5.2 ONDERZOEKSOPZET

De opleiding heeft in het document 'afstudeerhandleiding Thesis Master in deeltijd Project- en Procesmanagement' een onderzoek ontwerpmodel voorgeschreven. Dit kader is opgesteld door de opleidingscommissie en is leidend voor het onderzoek. Het voorgeschreven model is opgedeeld in vier fase: onderzoeks-, ontwerpcriteria-, ontwerp- en evaluatiefase. De onderzoeksopzet is in afbeelding 2 schematisch weergegeven.



Afb. 2 Onderzoeksmodel

Om gedurende het onderzoek houvast te creëren, is per stap een methodiek aangehouden die beschrijft wat het doel is (wat), waarom het doel behaald moet worden (waarom), welke maatregelen getroffen worden voor het behalen van het doel (hoe), wat het eindresultaat is (tussenproduct) en wat benodigd voor het behalen van het doel (waarmee). Elke fase is onderverdeeld in stappen. Het stappenplan is weergegeven in bijlage 1.

STAP 1: ONDERZOEKSFASE (ANALYSE)

Het onderzoek bestaat uit vier deelonderzoeken en start met de inhoudelijke verdieping van het probleem, het afbakenen van het onderzoek, het doel van het onderzoek en het omschrijven van de problematiek. Dit geschiedt door het vaststellen van de definitie wat een toekomstbestendig park is, het beschrijven van het onderzoekskader en het inventariseren van ontwikkelingen, trends en veranderingen in stadsparken. Vervolgens wordt de organisatie die zich bezighoudt met de renovatie van stadsparken geanalyseerd en wordt een integrale visie over het duurzaam beheer en inrichten van stadsparken geformuleerd.

De methode die in de onderzoeksfase gebruikt, hangt af van het vraagtype en is weergegeven in tabel 1 (Verhoeven, 2007). Dit betekent dat het type deelvraag de onderzoeksmethode bepaalt. Per type vraag zijn meerdere methodes bruikbaar. Beperkte middelen (tijd en geld) heeft geresulteerd dat literatuuronderzoek en interviews in de onderzoeksfase worden toegepast. Het literatuuronderzoek bestaat uit het bestuderen van primaire- secundaire-, en grijze literatuur. Bij primaire literatuur wordt een onderwerp voor het eerst behandeld. Secundaire literatuur ontstaat doordat auteurs nieuwe inzichten publiceren op basis van primaire literatuur. Grijze literatuur bestaat uit literatuur die via internet wordt geraadpleegd (Verhoeven, 2007).

De interviews zijn afgenomen op basis van half gestructureerd opzet. Bij dit type interview zijn meerdere onderwerpen besproken en is ruimte voor diepgang en eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2007 en Baarda & van der Hulst, 2017). De interviews zijn gestart met een basisvragenlijst met open- en gesloten vragen (half gestructureerd) en vanuit daar wordt per respondent bekeken waar dieper op ingegaan wordt. Hierdoor verschillen de vragenlijsten van de interviews van elkaar. De vragen zijn vooraf opgesteld en verstrekt aan de respondenten. Het gesprek wordt gestuurd en de ondervraagden kunnen zich voorbereiden op het gesprek. De respondenten die geselecteerd zijn bestaan naast enkele experts, ook uit generalisten zoals projectmanagers en beheerders. De stakeholders zijn bevraagd over het onderwerp, de probleemstelling, de randvoorwaarden en de oplossingsrichting. De werkwijze creëert draagvlak en zorgt voor nieuwe inzichten of geeft richting aan oplossingsrichtingen en ontwerpcriteria. Van elk interview is een gespreksverslag gemaakt. De volgende experts zijn geïnterviewd.

- Gerrit Jan van Prooijen (Prohold) is als externe deskundige betrokken geweest bij het oplossen van de waterproblematiek welke is ontstaan bij het project Verdubbeling Oosterpark. Gerrit Jan van Prooijen is geïnterviewd voor het inzichtelijk maken van de problematiek;
- Projectmanager Nicoline van Hagen is vanuit het Ingenieursbureau (IB) betrokken bij de renovatie van het Rembrandtpark en heeft als projectmanager ervaring met het renoveren van parken. Met Nicoline van Hagen is met name gekeken naar de bouwstenen van een organisatie (structuur, cultuur, mensen en middelen) en of de bouwstenen bij haar projecten voor gewenste resultaten hebben gezorgd;
- Jos Gadet is als hoofdplanoloog werkzaam bij Ruimte en Duurzaamheid (R&D). Hij is stadsgeograaf en publicist over stedelijke ontwikkelingen. Daarnaast heeft hij onderzoek gedaan naar het gebruik van parken, recreatiegebieden en groen in Amsterdam. Met Jos Gadet is van gedachten gewisseld over het veranderende gebruik van de stadsparken en wat zijn toekomstvisie hierop is;
- Quirijn Verhoog is ontwerper bij R&D en betrokken geweest bij de renovatie van het Vondelpark en Rembrandtpark. Zijn kennis van stadsparken neemt hij mee in het ontwerpproces. Daarbij is hij bewust van de kansen en beperkingen in stadsparken;
- Rogier Licher is bij Verkeer en Openbare ruimte (V&OR) verantwoordelijk voor de asset groen. Hij is beheerder en ambtelijk opdrachtgever voor de renovatie van parken en verantwoordelijk voor het uitvoeren van Meerjaren-Investeringsprogramma (MIP). Het team werkt naast het assetmanagement aan innovaties, zoals emissieloos werken en het klimaatadaptief maken van de openbare ruimte;

- Karin Selbach is afdelingsmanager Groen, Flora en Fauna van de Directie Stadswerken en heeft een strategische positie omdat zij recent werkzaam is deze functie en met een open blik naar de situatie kijkt. Daarnaast is zij als beheerder bekend met de beheerproblematiek.

De hoofdstukken 1 tot en met 3 vormen het onderzoekskader en de afbakening waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Het onderzoek wordt afgesloten met een uitgebreide analyse van de onderzoeksresultaten.

Vraagtype	Vraag	Methode
Beschrijven	Wat?	Analyse van bestaand materiaal, enquête, inhoudsanalyse of casestudy.
Definiëren	Welke kenmerken?	Observatie, analyse van bestaand materiaal, inhoudsanalyse, enquête of literatuuronderzoek.
Verklaren	Waarom, hoe komt het dat ...?	Enquête, observatie of experiment.
Voorspellen	Welke ontwikkelingen, welke verwachtingen?	Analyse van bestaand materiaal, experiment of inhoudsanalyse.
Vergelijken	Wat is de samenhang, wat is het verschil?	Enquête, experiment, observatie en analyse van bestaand materiaal
Evalueren	Hoe wordt ... beoordeeld?	Open interviews, enquête of groepsgesprek.
Voorschrijven	Welke maatregelen ... ?	-
Ontwikkelen	Welke ontwikkelingen doen zich voor ... ?	Monitor

Tabel 1: Bron: (Verhoeven, 2007, p. 101)

THEORETISCH KADER

Het onderzoekskader bestaat uit het definiëren van begrippen die centraal staan in het doel en deelvragen. De definities organisatie en verandering worden beschouwd vanuit een theoretisch perspectief.

Vaststellen definities uit doel en deelvragen

‘Het definiëren van begrippen is het op duidelijke en precieze wijze vaststellen wat onder een term valt en wat niet’ (Verschuren, 2011, p. 120). Volgens Verschuren (2011) is dit benodigd, omdat definiëren richting geeft aan de probleemstelling en duidelijk maakt wat precies onderzocht gaat worden. Daarbij draagt het definiëren van begrippen bij aan afbakening van de probleemstelling en daarmee ook het onderzoek. Als laatste geeft definiëren van begrippen inzicht of er überhaupt een probleem is, waarom het een probleem is en waaruit het probleem bestaat. Daarom moeten begrippen die centraal staan in het doel en de deelvragen gedefinieerd worden en maken onderdeel uit van de probleemanalyse (Verschuren, 2011). In het doel wordt verwezen naar veranderende kaders: de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. Samenvattend betekent dit dat de stadsparken in Amsterdam toekomstbestendig moeten worden. Doel van deze fase is het vaststellen van de definitie toekomstbestendig park. Daarnaast moeten ook de begrippen renovatieprojecten/ parkrenovaties, stadsparken en adaptief uitgewerkt worden (zie bijlage 2). De begrippen organisatie en veranderen (herstructureren) worden behandeld in hoofdstuk 2.

De methode die hiervoor wordt gebruikt is literatuuronderzoek en wordt aangevuld met informatie uit interviews met enkele belanghebbenden. Het bestuderen van literatuur geeft inzicht in de problematiek en geeft achtergrondinformatie over het onderwerp. Interviews gaan in op welke wijze mensen tot hun keuze komen, welke argumenten spelen, in welke mate en waarom. Hierdoor ontstaat een beeld van de werkelijkheid dat door de respondenten zelf is aangeleverd (Verhoeven, 2011).

Het resultaat is de uitwerking van de definities die gebruikt worden in dit onderzoek.

Literatuurstudie naar organisatie en verandering

Doel van de eerste deelvraag is het vaststellen van onderzoekskaders. De methode die gebruikt wordt voor dit onderdeel is een literatuurstudie naar organisatie en verandering.

De eerste deelvraag luidt: Vanuit welk theoretisch perspectief wordt gekeken naar organisatie en verandering?

Resultaat is hoofdstuk 2 en betreft het theoretisch kader. Daarin wordt behandeld wat een organisatie is en hoe je verandering creëert in een organisatie. Het bestaat uit een beschrijving van de terminologie organisatie en verandering. Voor het vormgeven van de organisatie achter de parkrenovaties, moet de definitie organisatie verklaard worden. Eppink en Keuning (2012) onderscheiden hierin drie soorten organisaties, die elk tegen het licht gehouden worden. Verandering komt op twee manieren terug in de probleemstelling: veranderende kaders, welke suggesties zijn benodigd om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren? En de veranderende natuurlijke omstandigheden, de veranderende behoeftes van de Amsterdammers en de veranderende ambitie van de stad. De eerste verandering heeft betrekking op het proces en de organisatie. De tweede verandering heeft betrekking op de omgeving, gedrag of de wens en heeft als forcerende factor invloed hebben op de organisatie. De forcerende factoren hebben een dwingend karakter, waardoor een organisatie op de verandering gaat anticiperen. Een overheidsorganisatie reageert hierop door het maken van beleid en door het aanpassen van wetgeving (LeerWiki.nl, 2017). Het omgaan met ontwikkelingen, trends en verandering in stadsparken wordt benaderd vanuit een hoog abstractieniveau; het denken vanuit een transitie.

Conceptueel model

Voor het beantwoorden van de deelvraag wordt een conceptueel model toegepast. Een model genereert verdiepende vragen voor interviews en geeft een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid (Nieuwenhuis, 2010 en de Jong, 2013). Hiermee wordt bedoeld dat het toepassen van een model inzicht geeft in hoe men naar de werkelijkheid kijkt, de werkelijkheid structuur geeft en gebruikt wordt om in te zoemen om die werkelijkheid te vangen, te onderzoeken en te bespreken (Hoed, 2013). Bij het ontwerpen wordt ook een model gebruikt. Het model geeft dan de gewenste situatie aan in de vorm van een procesontwerp of wordt gebruikt om toekomstige situaties na te spelen, of door te rekenen (Nieuwenhuis, 2010). Dit betekent dat het model zowel geschikt is voor de probleemanalyse, de oplossingsrichting als de reflectie.

De opdracht bestaat uit het herstructureren van de organisatie van parkrenovaties, waarbij rekening wordt gehouden met in beweging zijnde kaders, zodat adaptief ingespeeld wordt op ontwikkelingen in de toekomst. Dit betekent dat het conceptueel model, naast een organisatie ontwikkellement, ook een visionair element moet hebben. Volgens Nieuwenhuis (2010) en Annink (2014) zijn zes aandachtsgebieden bij het veranderen van een organisatie van belang. Dit zijn: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. De managementbouwstenen komen in meer- of mindere mate voor bij de referentiemodellen die gebruikt worden. Of het nu gaat over het INK-managementmodel (EFQM), Het 7S-model van McKinsey of het Klaverblad-model, de managementbouwstenen komen elke keer terug (Nieuwenhuis, 2010).

In bijlage 4 is een aantal van de modellen onderling met elkaar vergeleken en is de theorie getoetst aan de probleemstelling. Hieruit wordt geconcludeerd dat modellen die organisatorische verandering teweegbrengen, gebaseerd zijn op de managementbouwstenen. Uit de analyse van de verschillende modellen blijkt dat het model van Knoster/ KPMG (zie afb. 3) geschikt is voor analyse van de organisatie achter parkrenovaties. De andere behandelende modellen schoten te kort op belangrijke onderdelen. Het belangrijkste voordeel ten opzichte van de andere behandelde modellen, is dat het verandermodel van Knoster/ KPMG het resultaat per criterium inzichtelijk maakt. Hierdoor is het model vanaf twee kanten te benaderen. Ten eerste vanuit de bouwstenen en ten tweede vanuit het resultaat. Ontbreekt het aan een bouwsteen, dan resulteert dit in verwarring, chaos, weerstand, ongerustheid, frustratie of nutteloosheid. Deze tweeledigheid maakt het model van Knoster/ KPMG interessant voor de Masterthesis, om snel en doelmatig te handelen als problemen ontstaan bij de organisatie van projecten.

Verandering is binnen een organisatie te realiseren, wanneer gekeken wordt naar de bouwstenen als systeem. Door dit verband hebben nuances in de aandachtsgebieden invloed op het evenwicht binnen de organisatie en dit heeft gevolgen voor de andere bouwsteen (Nieuwenhuis, 2010). Om de verandering in de organisatie te bewerkstelligen, is geduld en een goede voorbereiding gewenst. De implementatie van de verandering in de organisatie, doorloopt een dynamisch proces dat gekenmerkt wordt door weerstand en vooruitgang (Knoster, Thousand en Villa, 1999). Door hiervan bewust te zijn en tijdens de implementatiefase gebruik te maken van het conceptueel model, wordt adaptief ingespeeld op het veranderproces.

	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Verwarring Geen samenhang & visie
Strategie Scenario's & architectuur	+		+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Chaos Geen besturing & beheersing
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+		+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Weerstand Geen binding
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+		+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Ongerstheid Geen vaardigheden
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+		+	Resultaten Producten & effecten	=	Frustratie Geen voorzieningen
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+		=	Nutteloosheid Geen toegevoegde waarde
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	GROEI & VERANDERING

Afb. 3 Bron: (Model Knoster/KPMG, 2018)

DE ORGANISATIE ACHTER DE RENOVATIEPROJECTEN VAN STADSPARKEN

Doel van de tweede deelvraag is het in kaart brengen van de huidige organisatie. De methode die gebruikt wordt voor dit onderdeel is een vragensessie met enkele belanghebbenden en een conceptueel model.

De tweede deelvraag luidt: Hoe worden de renovatieprojecten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam georganiseerd?

Resultaat is hoofdstuk 3 en geeft inzicht in hoe de huidige organisatie van stadsparken is georganiseerd. Om adaptief in te spelen op veranderende kaders, moet achterhaald worden wat het vertrekpunt is en hoe de organisatie is opgebouwd.

STAP 2: ONTWERPCriteria FASE (ONTWERPCriteria EN VISIE)

Het doel van deze fase is de richting bepalen voor het ontwerp, zodat onderzoek en ontwerp op elkaar aansluiten. Op het moment dat een set ontwerpcriteria is geformuleerd, volgt een discussie tussen de onderzoeker, opdrachtgever en enkele belanghebbenden. De reden dat dit wordt gedaan is omdat dan gemakkelijker overeenstemming bereikt wordt over de ontwerpcriteria dan over de oplossing (Stobbelaar, 2017).

HET PLAN STADSPARK VAN 21E EEUW

Doel van deze fase is het creëren van een integrale visie over het duurzaam beheer en inrichten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam. De methode die voor dit onderdeel gebruikt wordt is een gefocust interview of discussie met enkele belanghebbenden.

Resultaat is hoofdstuk 4 en geeft inzicht in hoe parken in de toekomst georganiseerd moeten worden. Hoofdstuk 4 bestaat uit een set ontwerpcriteria, een gemeenschappelijk doel (visie) en een strategische doorkijk naar de een oplossing.

Discussie belanghebbenden

Om een visie te vormen hoe renovatieprojecten van stadsparken in de toekomst georganiseerd gaan worden, is gebruik gemaakt van gefocust interview of discussie. Tijdens de sessies zijn de opdrachtgever en enkele belanghebbenden in groepsverband of afzonderlijk bevraagd naar hun percepties en meningen over de ontwerpcriteria. In deze werkvorm voeren de belanghebbenden een gesprek met de onderzoeker over het onderwerp, waarbij elke participant de kans krijgt om aan het woord te komen. De inzet van de sessie in combinatie met de interviews en het literatuuronderzoek geeft triangulatie. Dit betreft het naast elkaar gebruiken van meerdere onderzoeksmethode en verhoogd de kwaliteit van de onderzoeksresultaten en creëert diepgang en draagvlak in de organisatie (Verhoeven, 2007).

De reden dat de respondenten (zie tabel 2) zijn uitgenodigd om deel te nemen aan de discussie is tweeledig. Allereerst zijn ze vanuit hun functie verantwoordelijk voor het oplossen van het probleem en beschikken ze over kennis van elementen die betrekking hebben op parkrenovaties. Ook hebben de respondenten invloed op hun organisatie en beschikken over eigenschappen om gebaande paden te doorbreken. Het doel van sessie is het creëren van een gemeenschappelijke visie hoe parken in de toekomst georganiseerd moeten worden.

Respondenten	Werkzaam bij	Functie	Reflectie
Carolien Elbers-Hugenholtz	R&D	Adviseur ruimtelijke ontwikkelingen parken en opdrachtgever Masterthesis	Discussie*
Karin Selbach	Stadswerken	Afdelingsmanager Groen, Flora en Fauna	Interview
Martijn Prins	V&OR	Programmanager parken	Discussie*
Maarten van Casteren	IB	Teammanager bij het IB (WGM)	Discussie
Ton Denters	IB	Strategisch adviseur en 2e assessor Masterthesis	Discussie

Tabel 2: Respondenten discussie

* Discussie met meerdere respondenten

Creëren van een gelijk vertrekpunt

Voorafgaand aan de sessie zijn de onderzoeksresultaten en conclusies gedeeld met de belanghebbenden. De respondenten hebben zich kunnen verdiepen in de materie. Tijdens de sessie via MS Teams heeft de onderzoeker een toelichting gegeven hoe de ontwerpcriteria tot stand zijn gekomen en wat het doel is van de sessie. Het doel en resultaat is het creëren van een gelijk vertrekpunt.

Consensus over ontwerpcriteria

Tijdens het vraaggesprek worden de belanghebbenden in groepsverband of afzonderlijk bevraagd naar hun percepties en meningen over de ontwerpcriteria. Het doel hiervan is aanscherpen van de criteria en het geeft een doorkijk naar de oplossingsrichting. Aan de belanghebbenden wordt ook gevraagd of criteria ontbreken. Het doel hiervan is het creëren van draagvlak en het vaststellen van de ontwerpcriteria. Het resultaat is: vastgestelde ontwerpcriteria waarbinnen de oplossing gezocht moet worden.

Creëren van een gezamenlijke visie

Dit betreft een beschrijving van een visie per operationele indicator, waarin een wensbeeld wordt omschreven. Het wensbeeld wordt gevoed door een discussie over de ontwerpcriteria. Het doel en resultaat is het creëren van een gezamenlijke visie op basis van de ontwerpcriteria.

Conclusie en advies

De conclusies worden vormgegeven vanuit het conceptueel model van Knoster/ KPMG. Het toepassen van het model geeft inzicht in de gewenste situatie (Nieuwenhuis, 2010). Het beheersen van processen op managementniveau geschiedt op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel (Noordam, 2012 en Ministerie van BZK, 2010). Door deze sturingsniveau's te koppelen aan het conceptueel model van Knoster/ KPMG, worden de verantwoordelijkheden concreet. Vervolgens worden de conclusies getoetst aan het doel. Het resultaat is een verificatie van het doel en daarmee de eindconclusie.

Resultaat is hoofdstuk 4.3 en zijn de conclusies van dit onderzoek. Conclusies zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitgewerkt.

STAP 3: ONTWERPFASE/ PLANVORMINGSFASE (ONTWERP EN ADVIES)

Het doel van de ontwerpfase is het uitwerken van de oplossingsrichting (waar gaan we naar toe) en bestaat uit een stappenplan en een strategisch advies. Het doel van het strategisch advies is het herstructureren van de organisatie achter de renovatieprojecten van stadsparken, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders. De uitwerking van het strategisch advies geeft de organisatie handvatten om de herstructurering in gang te zetten.

Uitvoeringsplan

De oplossingsrichting wordt uitgewerkt in een actieplan voor de komende jaren en wordt beschouwd als de agenda groen vanuit de disciplines (stuurgroep).

Uitwerking strategisch advies

Het strategisch advies bestaat uit een uitwerking uitwerken van het actieplan.

Resultaat is hoofdstuk 6 en bestaat uit een stappenplan en een strategisch advies.

STAP 4: EVALUATIE FASE (REFLECTIE)

Het onderzoeksproces van de Masterthesis is in de evaluatiefase kritisch beoordeeld. Doel van de evaluatie is om aan te geven in hoeverre de opdrachtnemer geslaagd is in de opdracht en wat de opdrachtgever hieraan heeft. De resultaten en bevindingen uit de reflectie zijn geformuleerd in een aantal vervolgstappen, waarbij de opdrachtgever geadviseerd wordt over benodigde aanvullende onderzoeken.

Reflectie op het onderzoek en het proces

In de evaluatiefase is beschreven hoe het proces van de Masterthesis is verlopen. Wat ging goed en wat kon beter. Het is een kritische noot op het voorgenomen en gerealiseerde onderzoek. Het doel hiervan is om na te gaan wat de leerpunten zijn en om beter te handelen in toekomstige en soortgelijke situaties. Daarbij is het onderzoek in een ander kader geplaatst en wordt geleerd van nieuwe inzichten. Voor reflectie op het onderzoek zijn de vragen van de website <http://www.afstudeersucces.nl> gebruikt.

- *Literatuuronderzoek*; In hoeverre was de theorie bruikbaar voor het onderzoek? Welke inzichten waren het meest bruikbaar? Bood het conceptueel model voldoende handvatten om het onderzoek uit te voeren? Waren de kernbegrippen uit de probleemstelling aan de hand van de literatuur te definiëren en te onderzoeken? Was meer of minder literatuuronderzoek gewenst geweest?
- *Gehanteerde onderzoeksmethodologie*; Is de juiste dataverzamelingsmethoden gehanteerd om een antwoord te vinden op de probleemstelling of was een alternatieve methode beter geweest? Is de onderzoeksdoelgroep bereikt, werkte de respondenten mee aan het onderzoek en leverde dat de beoogde respons op? Welke problemen zijn ondervonden bij dataverzamelingsmethoden en is rekening

gehouden met een 'what if' scenario? Wat had meer of minder gedaan moeten worden om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen?

- *Onderzoeksuitkomsten*; Bieden de onderzoeksuitkomsten voldoende inzichten om met relevante aanbevelingen te komen? In hoeverre voldoen de onderzoeksresultaten aan het verwachtingspatroon of zijn de resultaten verrassend? Is voor de totstandkoming van de uitkomsten op de juiste manier gebruikgemaakt van de theorie en de onderzoeksmethoden?

Reflectie op de conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek is geëvalueerd door de oplossingen te vergelijken met de ontwerpcriteria en de doelstelling van het project. Ook is het onderzoeksproces achterstevoren doorlopen om eventuele hiaten te signaleren. Met de resultaten en bevindingen zijn de onderzoeksresultaten aangescherpt. Ook zijn nieuwe aanknopingspunten voor vervolgonderzoek geformaliseerd.

Reflectie op inpasbaarheid van het onderzoek in het werkveld

Er wordt gekeken hoe uitkomsten uit het strategisch advies ingepast moeten worden in bestaand beleid (Plaberum) of dat wijzigingen doorgevoerd moet worden in Amsterdamse procedures (WIOR, ZWIA of BLVC). Door concreet voorstellen te doen om elementen uit het strategisch advies in te passen in het bestaande beleid, wordt direct aangevangen met het uitvoeren van het advies (quick wins).

1.6 LEESWIJZER

Allereerst wordt in hoofdstuk 1 de aanleiding, het doel en onderzoeksopzet beschreven. Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader van waaruit het onderzoek wordt beschouwd. In hoofdstuk 3 wordt de huidige organisatie van stadsparken in kaart gebracht aan de hand van het conceptueel model van Knoster/ KPMG. Hoofdstuk 4 beschrijft een visie die de organisatie achter stadsparken handvatten geeft om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat rekening wordt gehouden met de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. Hoofdstuk 5 geeft een actieplan en een strategisch advies, waarbij concrete aandachtspunten en randvoorwaarden aan de organisatie worden gegeven. Als laatste wordt in hoofdstuk 6 het onderzoeksproces geëvalueerd door het proces van de Masterthesis kritisch te beoordelen.

2 THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader van waaruit het onderzoek wordt beschouwd. Doel van dit hoofdstuk is het definiëren van begrippen die centraal staan in het doel en deelvragen. Ook wordt er een antwoord geven op de tweede deelvraag: 'Vanuit welk theoretisch perspectief wordt gekeken naar organisatie en verandering?'

Forcerende factoren hebben een dwingend karakter waardoor een organisatie op de verandering gaat anticiperen. Het omgaan met ontwikkelingen, trends en verandering in stadsparken wordt benaderd vanuit een hoog abstractieniveau; het denken vanuit een transitie en vanuit de definitie toekomstbestendig.

In de laatste paragraaf worden het conceptueel model toegelicht. De afweging van de verschillende organisatie modellen is weergegeven in bijlage 4.

2.1 DEFINITIES

Het definiëren van begrippen is noodzakelijk om het onderzoek af te bakenen en betekenis van de begrippen gedurende het onderzoek vast te stellen. Daarbij geeft het inzicht in de problematiek en richting aan het onderzoek. Dit is de reden waarom begrippen die centraal staan in het doel en de deelvragen gedefinieerd moeten worden (Verschuren, 2011). In het doel wordt verwezen naar de veranderende kaders. Hieruit wordt opgemaakt dat de stadsparken in Amsterdam toekomstbestendig moeten zijn. De overige begrippen *renovatieprojecten/ parkrenovaties*, *stadsparken* en *adaptief* zijn uitgewerkt in bijlage 2.

2.1.1 WAT IS EEN TOEKOMSTBESTENDIG PARK?

In hoofdstuk 1 is achterhaald waar de huidige organisaties van parkrenovaties nu tegenaan lopen. Om in te spelen op de veranderende kaders moet achterhaald worden wat een toekomstbestendig park is. Volgens Ruimte met toekomst (2013) is toekomstbestendig rekening houden met veranderingen en onzekerheden in de toekomst. Voor de stadsparken in Amsterdam is het belangrijk om zicht te krijgen op ontwikkelingen in de komende decennia. Waarom is dat noodzakelijk? Ingrepen in de openbare ruimte worden zelden voor een korte periode gedaan. Dit betekent dat bij de planvorming rekening gehouden moet worden met veranderingen in de toekomst en eventuele daaraan verboden onzekerheden. Dit zijn bijvoorbeeld veranderingen in prognoses over bevolkingsgroei, geplande ontwikkelingen in de omgeving en beleid van overheden. Daarnaast hebben technische doorbraken en factoren zoals de ontwikkeling van de economie en het klimaat, invloed op het proces (Ruimte met toekomst, 2013). Een voorbeeld van technologische doorbraken is het realiseren van evenementenvelden verspreid over de stad, of de aanleg van parkeergarages onder de parken waardoor de invloed van bodemdaling beperkt blijft tot de restzetting van de constructie.

Om in te spelen op de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad, is een ruimtelijke structuur gewenst die robuust is en tegen een stootje kan.

Bij stadsparken leidt dat tot multifunctioneel ruimtegebruik, waarbij delen die ingericht worden voor flora & fauna, ook fungeren als buffer voor water bij hevige regenval. De combinatie van groene speelplaatsen of flora en fauna met water is vanuit speelplezier of ecologie uitermate interessant en is een toegevoegde waarde voor het park. Hieruit wordt herleid dat de inrichting en het type beheer beter op elkaar afgestemd moeten worden dan op dit moment het geval is en dat er kansen zijn die het park versterken. Een voorbeeld van die kansen zijn een robuust aangelegd veld voor sport- en evenementen en het aanbrengen van beplanting die past bij het gebruik of de fysische gesteldheid van het park (Gemeente Amsterdam, 2017).

Dit betekent dat bij het ontwerpproces van parken gerichte keuzes gemaakt moeten worden en dat technici en beheerders de randvoorwaarden meegeven voor dit proces. Een integraal beeld, zoals de meeste stadsparken in Amsterdam hebben, zal steeds vaker moeten wijken voor technische randvoorwaarden voor gebruik, aanleg en beheer. De esthetica zal meer dan voorheen bestaan uit het samenspel en het implementeren van een ruimtelijk- en functioneel programma en de uiteindelijke vormgeving van

parkelementen. Dit samenspel zorgt voor meer afhankelijkheden en draagt bij aan de complexiteit bij de organisatie van stadsparken. De complexiteit wordt enerzijds veroorzaakt door technische- en organisatorische samenhang en anderzijds door ruimtelijke- en functionele afhankelijk. De afhankelijkheid wordt beslecht vanuit technisch inhoudelijke randvoorwaarden en op basis van politieke keuzes. Hiermee wordt gesteld dat de complexiteit door de randvoorwaarden zal toenemen.

Ook veranderingen in bevolkingssamenstelling en wensen van de bevolking dragen bij aan de verandering van de ruimtelijke opgave. Zo worden in Amsterdam banken ontwikkeld die ouderen makkelijker laten opstaan, worden watertappunten en trimtoestellen geplaatst voor sporters en worden gebieden aangewezen voor stadslandbouw. Het groen in Amsterdam wordt hierdoor steeds meer gebruikt om te bewegen en te leren (Gemeente Amsterdam, 2017). Om aan wensen van de gebruikers te voldoen worden basisvoorzieningen, zoals sanitair en horeca, ingepast in het park. Ook worden bestaande padenstructuren, grasvelden en entrees verbeterd en natuurspeeltuinen aangelegd. De kwaliteitsimpuls moet eraan bijdragen dat wordt voldaan aan de behoeftes van de Amsterdammers en dat zij zich thuis gaan voelen in de stad (Gemeente Amsterdam, 2017). Het nadeel hiervan is dat populaire parken steeds meer gebruikers trekken en hierdoor worden de parken minder aantrekkelijk. Door verspreid in de stad stadsparken aan te pakken, probeert de gemeente de gebruikers te spreiden over de stad. Druk op de parken betekent ook dat de inrichting, beheer en onderhoud afgestemd moet worden op het gebruik. Dit betekent dat middelen gereserveerd moeten worden om het kwaliteitsniveau te behouden. Een ander gevolg van intensief gebruik van groen is dat de ontwikkeling van de biodiversiteit wordt gehinderd. Om dit te compenseren investeert de gemeente in ecologisch groenbeheer, natuurlijke oevers en lost het ecologische knelpunten op (Gemeente Amsterdam, 2017).

Naast robuust ontwerpen en visionair denken, moet ook rekening gehouden worden dat toekomstbestendige ontwikkeling strijdig zijn met kernwaarden voor een duurzame ruimtelijke ontwikkeling (Ruimte met toekomst, 2013). Hiermee wordt bedoeld dat voor een ontwikkeling ruimte wordt gereserveerd om aan eventuele toekomstige groei te voldoen. Omdat de groei onzeker is, ontstaat op de lange termijn een onzorgvuldig gebruik van de ruimte. Volgens Ruimte met toekomst (2013) is het de uitdaging om een plan te ontwikkelen dat zowel nu, als in de toekomst aan de kernwaarden duurzame ruimtelijke ontwikkeling voldoet. De kernwaarden (zie afb. 4) vormen de basis voor politieke en maatschappelijke ambities en bieden speelruimte waar partijen elkaar vinden. Een ander voordeel is dat geen discussie ontstaat over de richting die ze aangeven (Ruimte met toekomst, 2013). Bij stadspark de Groene Zoom in Amsterdam-Noord heeft men dat gedaan door tijdens de recessie toekomstig bouwkvelds tijdelijk in te richten als speelweide. Het park is in omvang groter geworden en heeft naast een fraai gezicht ook een recreatief doel gekregen. En daarmee wordt voldaan aan de kernwaarde zorgvuldig ruimtegebruik en maakt het park toekomstbestendig.

Een stadspark wordt toekomstbestendig als duidelijk wordt welke veranderingen en onzekerheden in de openbare ruimte spelen en welke thema's en ontwikkelingen ons te wachten staan. Liebrand, Hoff, en Van der Zwan (2016) geven aan dat de openbare ruimte van oudsher een veelheid aan functies heeft en dat de

	Wij zorgen voor een gezonde en veilige omgeving voor mens en natuur.		We benutten de intrinsieke kwaliteiten voor een herkenbare, mooie en afwisselende omgeving voor mens en natuur.
	Wij zien ruimte als een kostbare voorraad; elke functieverandering leidt tot een betere benutting van onze ruimte.		Wij richten het proces zo in dat mensen zich "eigenaar" van het gebied voelen en daardoor medeverantwoordelijkheid nemen voor gebruik en beheer van het gebied.
	Wij houden rekening met veranderingen en onzekerheden in de toekomst en met langdurig beheer.		Wij richten een gebied zo in dat stimulerende voorwaarden gecreëerd worden voor mens en ondernemingen om zich te ontplooiën en te ontwikkelen en hun direct leef- en werkomgeving daarvan te laten profiteren.
	Wij lossen problemen die mogelijk ontstaan door onze ontwikkeling hier en nu op. We benadelen andere mensen of ecosystemen niet door onze activiteiten. Toekomstige generaties beschikken over dezelfde voorraden en mogelijkheden als wij.		We geven vorm aan een herkenbare gebiedsidentiteit, gebaseerd op voormalige, bestaande en/of toekomstige kwaliteiten, die het vermogen heeft om mensen te binden.

Afb. 4 Bron: (Ruimte met Toekomst, 2016).

dynamiek, complexiteit en multifunctionaliteit toenemen. De openbare ruimte krijgt steeds meer functies en activiteiten en dit leidt tot een toenemende druk op de openbare ruimte. Volgens Liebrand et al. (2016) moeten de opgaven en beleidsdomeinen in samenhang met elkaar worden gezien. Daarbij wordt gesteld dat hoe multifunctioneler en flexibeler de inrichting en het beheer van de openbare ruimte is, hoe toekomstbestendiger de openbare ruimte wordt. Een gevolg is dat de openbare ruimte beter inspeelt op trends en ontwikkelingen in de samenleving. Dit betekent dat een toekomstbestendige openbare ruimte vraagt om bewustzijn van trends, ontwikkelingen en gemeentelijke ambities. Hierbij is het belangrijk dat de trends en ontwikkelingen voldoende concreet zijn en dat ontwerp en beheer hierbij betrokken worden. Het mooiste is dat daarbij gedacht wordt vanuit baten, zodat disciplines elkaar versterken (Liebrand et al., 2016). Zo is openbaar groen goed voor de gezondheid, natuur en het klimaat. En worden sociale thema's (zie bijlage 3) gekoppeld aan de openbare ruimte. Andere thema's die voortkomen uit het onderzoek van Liebrand et al. (2016) zijn weergegeven in onderstaand kader en geven aanknopingspunten voor het uitwerken van een toekomstvisie stadsparken in Amsterdam.

Er is geen blauwdruk voor een toekomstbestendige openbare ruimte. Daarbij wordt gesteld dat de openbare ruimte veranderlijk, flexibel en afhankelijk is van de wensen van de omwonenden en gebruikers. Wel zijn er een aantal kaders die toekomstbestendigheid tijdens het ontwerpproces stimuleert.

Integraal: de openbare ruimte bevat thema's die in onderlinge samenhang met elkaar gezien moeten worden. Bij een juiste inpassing versterken de thema's elkaar. Integraliteit bestaat uit het definiëren van deelgebieden, waarbij verschillende thema's met elkaar gecombineerd worden. Het definiëren en combineren is een samenspel tussen de ontwerper, beheerder en techneut, waarbij de bodemgesteldheid, hoogteligging en de te behouden groenstructuren bepalend zijn. Voor het implementeren van sociale thema's moet advies gevraagd worden aan andere afdelingen binnen de gemeente. Dit geldt zowel voor fysieke zaken (beweging, toegankelijkheid en comfort) als sociale zaken (ontmoeting en participatie).

Flexibel en adaptief: de openbare ruimte moet robuust ontworpen worden, zodat deze meegroeit met wensen en behoefte. Dit betekent dat tijdens dit proces nagedacht moet worden op de korte, middellange en lange termijn. Een hulpmiddel dat hierbij gebruikt wordt, zijn de kernwaarden duurzame ruimtelijke ontwikkeling. Ook moeten beheer- en onderhoudsafdelingen meegaan met nieuwe technieken, zoals innovaties en slim gebruik van data. Dit draagt bij aan een efficiënter beheer en onderhoud.

Demontabel en verplaatsbaar: objecten moeten demontabel en verplaatsbaar zijn, zodat deze eenvoudig verplaatst kunnen worden wanneer trends en ontwikkelingen daarom vragen.

Multifunctioneel: een park wordt toekomstbestendig naar mate er meer functies komen en de inrichting en beheer flexibel is. Een park heeft verschillende functies (ruimtelijk, ecologisch, economisch en sociaal). Een multifunctioneel park biedt kans om mee te gaan in trends, ontwikkelingen en gemeentelijke ambities.

Hergebruik: elementen moeten ontworpen worden, zodat deze op termijn elders hergebruikt kunnen worden. Dit om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde-vernietiging te minimaliseren.

Contextgericht: gebruikers moeten in het ontwerpproces betrokken worden, zodat rekening gehouden wordt met de (potentiële) kwaliteit van een plek en het (gewenste) gebruik.

Blanco canvas: delen in het ontwerp moeten vrij zijn van een bestemming. Bewoners moeten de vrijheid krijgen om dit gezamenlijk in te vullen. Hierdoor raken burgers betrokken bij het project en voelen zich verantwoordelijk. Ook heeft het een positief effect op de zelfredzaamheid van ouderen, het verkleinen van de sociale afstand en de integratie van onze samenleving.

2.2 ORGANISATIE EN VERANDERING

In onderstaande paragraaf wordt het antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Vanuit welk theoretisch perspectief wordt gekeken naar organisatie en verandering? Om de deelvraag te beantwoorden worden de begrippen organisatie en verandering gedefinieerd.

2.2.1 ORGANISATIE

Om het proces achter de organisatie van parkrenovaties vorm te geven, moet de definitie organisatie verklaard worden. Eppink en Keuning (2012) onderscheiden drie soorten organisaties. De eerste is een organisatie in institutionele zin en dan heeft men het over dat een ziekenhuis een organisatie is. Bij de tweede uitleg van de definitie wordt de organisatie van een bedrijf bedoeld en specifiek de organisatiestructuur. Hier gaat het om de organisatie in instrumentele zin (organisatie van de organisatie). Als laatste is een organisatie in functionele zin en hiermee wordt de organisatie van bijvoorbeeld een feest bedoeld en heeft de definitie betrekking op een proces of activiteit. Eppink en Keuning (2012) stellen dat de drie vormen van organisaties met elkaar samenhangen en dat naarmate de organisatie in functionele zin beter wordt georganiseerd, een beter doordachte organisatie in instrumentele zin ontstaat. Waar de organisatie als instrument met succes wordt ingezet om de gestelde doelen te behalen, zal de organisatie in institutionele zin een naam vestigen (Eppink en Keuning, 2012). Dit betekent dat voor de Masterthesis de instrumentele- en functionele zin van de parkrenovaties wordt geanalyseerd en dat raakvlakken zijn met de organisatie in institutionele zin.

Maar wat wordt verstaan onder een organisatie? De definitie die Eppink en Keuning gebruiken voor een organisatie luidt: 'Een organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, en ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren' (Eppink en Keuning, 2012, p. 31). De definitie komt tot stand doordat organisaties ontstaan door menselijk handelen en de vorm van handelen een ordenend karakter heeft en organiseren wordt genoemd. 'Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken' (Eppink en Keuning, 2012, p. 30). De organisatie wordt hierdoor als een doelrealiserend samenwerkingsverband met uiteenlopende kenmerken gezien. Hiermee wordt bedoeld dat elke organisatie anders is en geen specifieke kenmerken van organisaties zijn. Wel zijn er volgens Eppink en Keuning (2012) algemene kenmerken die alle organisaties 'per definitie' gemeen hebben: mensen die samenwerken voor een bepaald doel. Waarom werken mensen in organisaties met elkaar samen? Dit komt voort doordat medewerkers in een organisatie meer bereiken dan op individuele basis en hiermee hun eigen doelstelling realiseren. Dit betekent dat een organisatie bij het bereiken van het doel rekening moet houden met belangen op personeelsvlak.

Om duidelijkheid te krijgen hoe projecten binnen de gemeente georganiseerd zijn, moeten we weten hoe de organisatie binnen de gemeente in elkaar steekt. Binnen de gemeente Amsterdam zijn projectorganisaties verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van renovatieprojecten van stadsparken. Eppink en Keuning (2012) maken specifiek onderscheid in een projectorganisatie. Om duidelijk te krijgen wat onder een projectorganisatie wordt verstaan moet eerst bepaald worden wat een project is. 'Een project is een geheel van activiteiten dat wordt uitgevoerd door meerdere specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband en dat gericht is op een duidelijk gespecificeerd resultaat. Dit resultaat dient te worden bereikt binnen begrensde tijd en met begrensde middelen' (Eppink en Keuning, 2012, p. 394). Het gaat hierbij om een samenhangend geheel van activiteiten, waarbij meerdere personen uit verschillende sectoren en disciplines betrokken zijn. De activiteiten van een projectorganisatie zijn op een concreet en uniek resultaat gericht, waarbij de benodigde werkzaamheden met beperkte middelen moeten worden gerealiseerd en waarbij de tijd begrensd is. Een ander kenmerk is dat een projectorganisatie zelfstandig opereert binnen een organisatie. Daarbij heeft de projectorganisatie naast een uitvoerend karakter ook een sturende rol voor uitvoerende activiteiten (Eppink en Keuning, 2012).

Eppink en Keuning (2012) geven aan dat een projectorganisatie ook beperkingen heeft. Dit zijn langdurige projecten die herhalende en gestandaardiseerde activiteiten hebben en waar geen bijsturing denkbaar is. Daarbij moet een projectorganisatie een concreet doel hebben dat bij voorkeur door de groep zelf gerealiseerd wordt (Eppink en Keuning, 2012). Het voordeel van een projectorganisatie is dat het verzuiling en vertraging als gevolg van gefaseerd werken wordt voorkomen. Ook bevordert een projectorganisatie een interdisciplinaire samenwerking waarbij medewerkers vanuit verschillende vakgebieden met elkaar samenwerken. Een projectorganisatie kent ook nadelen en deze ontstaan bij machtsstructuur, leiderschap en samenwerking. Problemen in machtsstructuur ontstaan doordat projectorganisaties binnen matrixorganisaties gevormd worden. Er ontstaan spanningen, omdat binnen een matrixorganisatie de operationele en functionele zeggenschapsrollen aan elkaar zijn gelijkgesteld en er geen duidelijke hiërarchie is (Eppink en Keuning, 2012). Een ander element is het ontstaan van een probleem in het leiderschapspatroon. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker loyaliteitsproblemen krijgt en meer moet instellen op het werken aan een gemeenschappelijk doel. Daarbij komt de eigen inbreng in directe Wisselwerking met de deskundigheid die door anderen wordt ingebracht. Dit botst weleens met de gewenste kwaliteitseisen van de medewerkers onderling. Het samenbrengen van de eisen vraagt om zelfcoördinatie en een klimaat, waarin los van hiërarchische posities, gedacht wordt vanuit een gemeenschappelijk doel. Dit betekent dat medewerkers met elkaar moeten meedenken en samenwerken (Eppink en Keuning, 2012).

CONCLUSIES ORGANISATIE

Het opnieuw structureren van de organisatie van parkrenovaties heeft betrekking op de instrumentele- en functionele organisatie. De institutionele organisatie is de organisatie waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd, de gemeente Amsterdam.

De organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband, waarbij gesteld wordt dat elke organisatie anders is. Dit betekent dat een organisatie bij het bereiken van het doel rekening moet houden met interne belangen en deze zijn op personeelsvlak gerelateerd.

De activiteiten van een projectorganisatie zijn gericht op en concreet en uniek resultaatgericht. De benodigde werkzaamheden moeten gerealiseerd worden met beperkte middelen en begrensde tijd. Een projectorganisatie werkt zelfstandig binnen een organisatie en heeft naast een uitvoerend karakter ook een sturende rol voor uitvoerende activiteiten.

2.2.2 VERANDEREN

Verandering komt op twee manieren terug in het doel en in de probleemstelling: het op een andere manier vormgeven van het proces achter de organisatie van parkrenovaties en de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. De eerste verandering heeft betrekking op het proces en de organisatie. De tweede verandering heeft betrekking op de omgeving, gedrag of de wens en heeft als forcerende factor invloed op de organisatie. Een overheidsorganisatie reageert hierop door beleid te maken of door wetgeving aan te passen (LeerWiki.nl, 2017). Met beleid maken wordt richting gegeven en worden middelen vrijgemaakt om organisatiedoelstellingen te realiseren. De rol die de gemeente speelt en welke verantwoordelijkheden, taken en doelstellingen daarbij passen, is een resultante van definiëren en concretiseren van de visie en de bijbehorende doelen (Brink Management / Advies b.v., 2018). Hoe het beleid van de gemeente Amsterdam is verwoord over de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad, is vermeld in hoofdstuk 2.

Boonstra (2008) geeft aan dat binnen organisaties drie niveaus van verandering zijn en dat bij het bepalen van de veranderaanpak eerst nagedacht moet worden over de soort verandering.

- De eerste orde verandering is het veranderen van een bekende situatie naar een nieuwe gewenste situatie. Hierbij is de huidige situatie bekend, wordt de problematiek onderkend en zijn de oplossingen duidelijk. Een belangrijk element bij de verandering is dat de strategie duidelijk moet zijn om een

verbetering te realiseren. Bij de eerste orde verandering worden technische systemen en werkroutines verbeterd en blijft de strategie, structuur en cultuur ongewijzigd (Boonstra, 2008).

- Vernieuwen van het bestaande is de tweede orde verandering en is ingrijpender dan eerste. Hierin is nagenoeg de huidige situatie bekend, waarbij de nieuwe situatie nog onduidelijk is. Belangrijke vragen bij de verandering zijn: hoe gaat de nieuwe situatie eruitzien en wat is de strategie om tot de verandering te komen? Bij het tweede orde verandering gaat het over vernieuwing van de bedrijfsprocessen en klantrelaties. Dit betekent dat naast een verandering van strategie, structuur, cultuur en technologie ook de werkwijzen en het gedrag van mensen in de organisatie onderdeel zijn van de verandering. Kenmerkend is dat deze in samenhang veranderd worden en dat dergelijke veranderprocessen gebaat zijn bij een gefaseerde aanpak met inbreng van alle betrokkenen. Dit betreft een fusie of samenwerking tussen bedrijven of een herinrichting van bedrijfsproces (Boonstra (2008).
- De derde orde verandering is een transformatie en bestaat uit het zoeken naar nieuwe kansen in een onzekere situatie. Hierbij is alles aan verandering onderhevig en staat de identiteit en het bestaansrecht van de organisatie onder druk. Een transformatie veroorzaakt onduidelijkheid in de huidige- en toekomstige situatie en raakt iedereen in de organisatie. Veranderingen van het derde soort vergen lef en leiderschap (Boonstra, 2008). Bij een transformatie moet je volgens Boonstra (2018) op avontuur gaan en zoeken naar nieuwe kansen. Organisaties durven dit niet, doordat ze gehecht zijn aan de organisatie die hen dit goeds heeft gebracht.

Hieruit wordt geconcludeerd dat het op een andere manier vormgeven van het proces achter de organisatie van parkrenovaties een tweede orde verandering is. Dit is te verklaren doordat de huidige organisatie bekend is en het uiteindelijke doel (de nieuwe organisatie) en de weg daarnaartoe onduidelijk is. Een ander kenmerk van een tweede orde verandering is dat bestaande afdelingen op een andere manier moeten samenwerken om de verandering te realiseren. Binnen de gemeente zijn verschillende disciplines betrokken bij de organisatie van renovatieprojecten. Dit betekent dat de samenwerking veranderd moet worden en dat bij het analyseren van de organisatie achter de parkrenovaties, rekening gehouden moet worden met de strategie, structuur, cultuur, technologie, de onderlinge werkwijzen en het gedrag van mensen. Enkel dan is verandering haalbaar.

Vernieuwingsprocessen verlopen schoksgewijs met versnellingen en vertragingen. Dit komt doordat spanningen tussen mensen de creativiteit naar nieuwe kansen beperkt en conflicten ontstaan over de te kiezen richting. De conflicten zijn gebruikelijk en het onderkennen en onderzoeken van de spanningen leveren een bijdrage aan de creativiteit en zijn daarom essentieel in vernieuwingsprocessen (Boonstra, 2018). Een recept voor een succesvol veranderingsproces is er volgens Boonstra (2018) niet. De methodiek die Boonstra (2018) gebruikt bij de processen is het opstellen van een verandering en bestaat uit zes vragen (5 W-vragen en de 1 H-vraag). Door de vragen als kader te hanteren voor de problematiek van de stadsparken, wordt richting gegeven aan het doel en de bijhorende strategie. Daarnaast geeft het handvatten voor het verdere verloop van de Masterthesis.

Waarom veranderen?

Boonstra (2018) geeft aan dat hier de aanleiding voor verandering wordt beschreven en dat deze zich afspeelt in het heden. Het antwoord op de vraag geeft aan waarom de verandering nodig, wenselijk of zinvol is.

De aanleiding van de verandering is dat de projectorganisaties van renovatieprojecten van stadsparken moeten inspelen op de veranderende processen die rondom renovatieprojecten van stadsparken spelen. Er moet een visie gevormd worden over hoe omgegaan moet worden met veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. Vanuit de visie moet beleid worden gemaakt, zodat middelen worden vrijgemaakt om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

Waar toe veranderen?

Boonstra (2018) geeft aan dat hier de ambities en de richting van de verandering worden beschreven. Ook deze ambities liggen in de toekomst en het antwoord geeft aan wat moet gebeuren of wat de organisatie nastreeft.

Per stadspark is een heldere visie en strategie geformuleerd hoe omgegaan wordt met veranderende processen rondom renovatieprojecten van stadsparken. Daarbij zijn de projectorganisaties gewend om te werken in stadsparken met een hoge omgevingssensitiviteit en technisch- en organisatorisch complexiteit.

Wat veranderen?

Boonstra (2018) geeft aan dat hier de wijzigingen worden benoemd die nodig zijn in de organisatie. Ze komen tot stand in het hier en nu en geven antwoord op wat moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken.

De gemeente Amsterdam moet bewust worden dat beleid en bewonerswensen in beperkte mate wordt meegenomen in parkenrenovaties. Daarbij moet de organisatie bewust worden dat parken multidisciplinair zijn en een hoge mate van omgevingssensitiviteit en technisch- en organisatorisch complexiteit met zich meebrengen.

Hoe veranderen?

Dit gaat over de aanpak en de inrichting van het veranderproces en betreft de route van heden naar toekomst. Het antwoord op de vraag geeft aan op welke manier de sturing en realisatie moeten plaatsvinden en in welke tijdspanne en welke interventies benodigd zijn (Boonstra, 2018).

Om het probleem aan te pakken moet de organisatie achter de parkrenovaties veranderd worden. De verandering heeft betrekking op beleid (strategie), structuur, cultuur, mensen en middelen. Om te komen tot een gedragen plan, moeten wensen van belanghebbenden onderzocht worden. Hierdoor ontstaat draagvlak in de organisatie en het geeft nieuwe inzichten over de oplossing en de criteria waaraan de oplossing moet voldoen. De wensen worden aan de hand van interviews in kaart gebracht. Hierbij wordt gekeken naar een strategie om veranderende processen die rondom renovatieprojecten van stadsparken te implementeren in de organisatie.

Wie veranderen?

Welke mensen moeten betrokken worden om de beleving van de huidige situatie en hun toekomstige ambities te bewerkstelligen en wie neemt het initiatief en wie speelt welke rol (Boonstra, 2018).

Binnen de gemeente werken verschillende disciplines aan stadsparken met elk een eigen rol binnen het ontwikkelproces. Deze disciplines zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de stadsparken en het oplossen van het probleem.

CONCLUSIES VERANDEREN

Het herstructureren van de organisatie achter renovatieprojecten van stadsparken is een tweede orde verandering, omdat de huidige organisatie bekend is en het uiteindelijke doel (de nieuwe organisatie) en de weg daarnaar toe onbekend is.

Om een tweede orde verandering te realiseren, moeten afdelingen binnen een organisatie op een andere manier samenwerken. Naast de onderlinge samenwerking heeft dit invloed op de strategie, structuur, cultuur, technologie, de onderlinge werkwijzen en het gedrag van mensen.

Vernieuwingsprocessen doorlopen een iteratief proces. Versnellingen of vertragingen van het proces ontstaan doordat spanningen tussen mensen de creativiteit naar nieuwe kansen beperkt en er conflicten ontstaan over de te kiezen richting. De conflicten zijn gebruikelijk en het onderkennen en onderzoeken van deze spanningen leveren een bijdrage aan de creativiteit en is essentieel in het vernieuwingsproces.

2.2.3 TRANSITIEDENKEN

Het omgaan met ontwikkelingen, trends en verandering in stadsparken wordt benaderd vanuit een hoog abstractieniveau; het denken vanuit een transitie. De theorie wordt gebruikt als ondersteuning van het conceptueel model. Om vanuit dit systeem te redeneren moet achterhaald worden wat een transitie is, wat de kenmerken en drijvende factoren achter dit proces zijn en of elementen uit de transitiekunde toegepast kunnen worden bij het oplossen van het probleem. Om de vragen te beantwoorden moet eerst bepaald worden wat een transitie is. Dirven, Rotmans, & Verkaik (2002) geven aan dat de samenleving in transitie is en dat dit letterlijk kentering, omslag of overgang betekent. De transitie ontstaat doordat de welvaart is toegenomen en de kwaliteit en vitaliteit van maatschappelijke domeinen⁷ achterblijft. Hierdoor ontstaat onbalans tussen de pijlers onderling en neemt de kans op een verandering toe (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002).

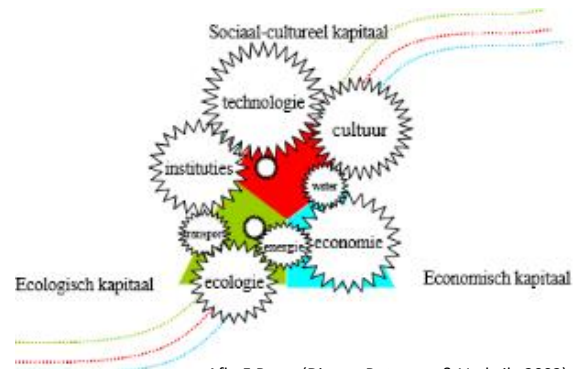
Door verstrengeling van economie, technologie, ecologie, cultuur en bestuur is de complexiteit van de samenleving toegenomen en ontstaan onzekerheid en risico's. Dit wordt versterkt door de omgevingsdynamiek, waarbij de wereld steeds voller, drukker en sneller wordt. Hierdoor vervagen of verdwijnen grenzen of worden verlegd. De verandering versnelt en krijgt een andere aard en eigen dynamiek en is niet het eindresultaat van extrapolatie van trends en ontwikkelingen en betreft een resultaat van voortdurend op elkaar inwerkende maatschappelijke processen. Het resultaat van dit proces is dat organisaties wijzigingen moeten doorvoeren in de huidige manier van denken en handelen. Binnen de overheid wordt de werkwijze en organisatiecultuur afgestemd op de burger, waardoor de samenwerking tussen overheid en burger steeds belangrijker wordt (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002). Binnen de gemeente Amsterdam is deze kentering ook gaande. Steeds vaker zoekt de gemeente verbinding met de burger en worden inrichting- en het beheervraagstukken middels participatietrajecten voorgelegd aan de burger. De veranderde werkwijze vraagt om een andere type medewerker. Waar voorheen inhoudelijke deskundigheid vereist was is nu een mix van inhoudelijke kennis en deskundigheid op het gebied van organisatorische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen benodigd (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002).

Een ander element dat meespeelt, is dat Nederland heeft ingeteerd op zijn toekomst. De kwaliteit van de samenleving is uitgehold en we zijn onvoldoende voorbereid op grootschalige en snelle ontwikkelingen. De uitdaging voor Nederland is om een koerswijziging in te zetten in de richting van een duurzame samenleving, waarbij actief burgerschap de norm is, in plaats van de niche (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002). Hieruit wordt geconcludeerd dat de gemeente een eerste stap in de goede richting heeft gezet. Problemen worden opgelost als een fundamentele vernieuwing plaatsvindt. De werkwijze die Dirven, Rotmans, & Verkaik (2002) voorschrijven is agendabouw denken. De methodiek wordt gebruikt bij gedragsverandering en voorkomt dat na verloop van tijd dezelfde problemen in uitvergroete vorm op de politieke agenda terugkomen. Ook zijn geen discussies over wie wat gaat betalen, onder wiens verantwoordelijkheid het valt en wie wat gaat uitvoeren (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002). En dat is precies wat het proces achter de renovatie van stadsparken benodigd heeft. Fundamentele vernieuwing, waarbij problemen benaderd worden vanuit een diepgaande integrale probleemanalyse.

Hoe komen we tot een integrale probleemanalyse voor de renovatie van stadsparken en wat gaan we leren van de transitiekunde? Dirven, Rotmans, & Verkaik (2002) geven aan dat het van belang is dat een visie (doel) en een strategie wordt ontwikkeld alvorens naar oplossingen gezocht gaat worden. Transities zijn structurele veranderingen die geleidelijk ontstaan en waar vooral tijd voor benodigd is. Dit wordt veroorzaakt doordat gebaande paden, bestaande grenzen en stabiliteit doorbroken moeten worden. Daarbij volgt een transitie geen vast ontwikkelpad en wordt versneld of afgeremd onder invloed van calamiteiten, onverwachte gebeurtenissen of specifiek beleid (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002).

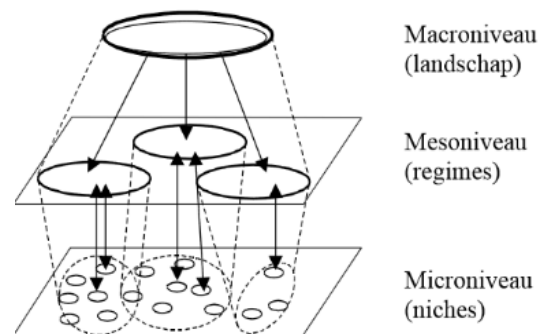
⁷ Sociale, economische, politiek-bestuurlijke en ecologische domeinen.

Om dit beter te begrijpen wordt dieper ingegaan op de transitiekunde. Dirven, Rotmans, & Verkaik (2002) beschrijven dat de dynamiek van de samenleving wordt beschouwd als een als een stelsel van raderen die op elkaar inwerken (afb. 5). Elke tandwiel heeft hierbij zijn eigen dynamiek en snelheid. Als de maatschappelijke raderen zodanig samenwerken dat ze elkaar versterken, ontstaat een spiraalwerking. Deze transitie vindt plaats als innovaties op verschillende maatschappelijke domeinen samenkomen en elkaar versterken.



Afb. 5 Bron: (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002)

Een transitie is naast het samenkomen van systeem-innovaties ook een samenspel van ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau (afb. 6). Met macroniveau wordt bedoeld dat er sprake is van landschapsveranderingen. Dit betreft de politiek, cultuur en veranderingen van wereldbeelden. Op mesoniveau kijkt men naar bestuurlijk niveau en het niveau waar regels en belangen door groepen gedeeld worden. Van microniveau is sprake wanneer niches ontwikkelen en hierdoor afwijkingen ontstaan. Dit betreft nieuwe technologieën, initiatieven en nieuwe vormen van cultuur en bestuur (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002).



Afb. 6 Bron: (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002)

Indien die ontwikkelingen gerelateerd worden aan de organisatie van stadsparken dan worden forcerende factoren, zoals de klimaatsverandering, de groei van de economie en toename in gebruik van de stadsparken als macroniveau gezien. Ontwikkelingen op mesoniveau ontstaan wanneer binnen de gemeente op politiek niveau en binnen de diverse afdelingen van de gemeente (disciplines) bewustzijn ontstaat over de problematiek van de stadsparken. Het implementeren van een kwaliteitsimpuls achterstallig onderhoud is een goed voorbeeld van ontwikkeling op mesoniveau. Initiatieven vanuit het Bodem Advies Team en samenwerkingsverbanden tussen overheid en bewoners behoren tot ontwikkelingen op microniveau.

Dirven, Rotmans, & Verkaik (2002) stellen dat transitie plaatsvindt als de multi-level benadering op de drie verschillende niveaus bij elkaar aanhaken en elkaar versterken in één en dezelfde richting. Hieruit wordt geconcludeerd dat transities op verschillende niveaus geagendeerd moeten worden en dat goed uitgewerkt beleid op meerdere niveaus in de organisatie ingebracht moet worden. Het verkennen van de transitiepaden begint met het formuleren van eindbeelden op de langere termijn en het stellen van doelen op macroniveau. Door de doelen terug te vertalen naar de korte termijn ontstaat een strategie voor de ontwikkeling van het transitieproces. Het iteratieve en cyclische karakter wat hierbij ontstaat, is een leerproces (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002). Dit betekent dat 'een transitie een structurele maatschappelijke verandering is die zich in verschillende fasen voltrekt en die het resultaat is van ontwikkelingen in verschillende maatschappelijke domeinen, en ook van het samenspel tussen ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau' (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002, p. 14).

2.3 HET VERANDERMODEL VAN KNOSTER/ KPMG

Het antwoord op de tweede deelvraag wordt gegeven via een conceptueel model. In bijlage 4 zijn een aantal modellen onderling met elkaar vergeleken en is de theorie getoetst aan de probleemstelling. Hieruit wordt geconcludeerd dat modellen die organisatorische verandering teweegbrengen, gebaseerd zijn op de

managementbouwstenen: strategie, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Uit de analyse van de verschillende modellen blijkt dat het model van Knoster/ KPMG (zie afb. 7) geschikt is om de organisatie achter parkrenovaties te analyseren. De andere behandelende modellen hadden te veel diepgang of kwamen op specifieke onderdelen te kort. Het voordeel ten opzichte van de andere behandelde modellen is dat het verandermodel van Knoster/ KPMG het resultaat per criterium inzichtelijk maakt. Hierdoor is het model vanaf twee kanten te benaderen. Ten eerste vanuit de bouwstenen en den tweede vanuit het resultaat.

Verandering is binnen een organisatie te realiseren indien gekeken wordt naar de bouwstenen als systeem (Nieuwenhuis, 2010). Een systeem is 'een doelmatig geordend samenhangend van bij elkaar horende dingen en hun onderdelen' (Van Dale Uitgevers, 2018, p. 1). Dit betekent dat als binnen dit samenhangend systeem één van de bouwstenen wordt gewijzigd, dit gevolgen heeft voor de andere bouwstenen die dan ook aangepast moeten worden. Door hierin een balans te vinden, zal in overeenstemming met het model verandering optreden en dat is bij de organisatie van parkrenovaties gewenst (Nieuwenhuis, 2010). Om het model beter te doorgronden worden de bouwstenen één voor één uitgelegd.

Het aandachtsgebied **Strategie** gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze wil bereiken (strategie en beleid). De balans die hierbij benodigd is, ontstaat door evenwicht te vinden tussen de gewenste externe resultaten en de interne mogelijkheden (Nieuwenhuis, 2010). Een goede strategie gaat zowel over wat willen we bereiken (organisatiebuitenkant), als over welke structuur, cultuur, mensen en middelen we nodig hebben om de gewenste resultaten te behalen (organisatiebinnenkant). Als het ontbreekt aan een goede strategie, ontstaat **verwarring** in de organisatie en dit wordt volgens Nieuwenhuis (2010) veroorzaakt door een gebrek aan visie en samenhang.

Structuur 'is het aandachtsgebied voor de organisatie en processtructuur. Het gaat om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben' (Nieuwenhuis, 2010, p. 11). Bij een onduidelijke structuur ontstaat volgens het model **chaos** binnen de organisatie en dit wordt veroorzaakt doordat geen eenduidige besturing of beheersing is

	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Verwarring = Geen samenhang & visie
Strategie Scenario's & architectuur	+		+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Chaos = Geen besturing & beheersing
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+		+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Weerstand = Geen binding
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+		+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Ongerstheid = Geen vaardigheden
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+		+	Resultaten Producten & effecten	=	Frustratie = Geen voorzieningen
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+		=	Nutteloosheid = Geen toegevoegde waarde
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	GROET & VERANDERING

Afb. 7 Bron: Model Knoster/KPMG (2018)

(NPAL, 2018). De bouwsteen **cultuur** bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier de informele kant van de omgangsvormen en gaat om het uitdragen en bewaken van de basiswaarden van de organisatie en de manier waarop de het management en de medewerkers met elkaar omgaan (Nieuwenhuis, 2010). Het ontbreken van een eigen cultuur roept **weerstand** op en wordt veroorzaakt door verschil in omgangsvormen en leiderschap. Het pijnpunt is dat medewerkers geen binding hebben met de organisatie (NPAL, 2018).

Het aandachtgebied **mensen** gaat over het managen van de competenties (kennis en vaardigheden). Daarbij wordt volgens Nieuwenhuis (2010) gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis en vaardigheden en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers zich in een dynamische omgeving blijven ontwikkelen. Als de focus ontbreekt, ontstaat misnoegen en onrust/ **ongerustheid** (NPAL, 2018). Het criterium **middelen** gaat over een hulpbronnen: geld, ICT, facility management (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, schoonmaak, catering) en communicatiemanagement (Nieuwenhuis, 2010). Als deze ontbreken en hierdoor de taken niet naar behoren uitgevoerd worden, ontstaat **frustratie** binnen de organisatie (NPAL, 2018). Bij **resultaat** gaat het om wat de werkzaamheden de organisatie opleveren (Nieuwenhuis, 2010). Uitgangspunt daarbij is het van buiten naar binnen kijken en de reflectie van de vier belangrijkste belanghebbenden: de medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en aandeelhouders (Nieuwenhuis, 2010). Bij de analyse wordt gekeken of de financiële- en operationele doelstellingen van een organisatie zijn gerealiseerd en wat de toegevoegde waarde is ten opzichte van de stakeholders. Als de inspanningen niet leiden tot gestelde doelen, dan ligt een gevoel van **nutteloosheid** op de loer (NPAL, 2018).

Knoster, Thousand en Villa (1999) omschrijven dat verandering een dynamisch en complex proces is, waarbij per bouwsteen vier fasen doorlopen moet worden om de verandering in de organisatie te implementeren. De vier fasen bestaan uit de initiating phase (initiatiefase), de implementing phase (implementatiefase), de maintaining phase (onderhoudsfase) en de envolving phase (ontwikkelfase). Het uitrollen van het proces verloopt allesbehalve lineair en krijgt gedurende de implementatie te maken met weerstand en vooruitgang. Dit betekent dat de ontwikkeling van het de verandering dynamisch verloopt en de ene bouwsteen in fase verder is dan de andere bouwsteen (Knoster, Thousand en Villa, 1999). Hieruit wordt geconcludeerd dat tijdens het verandertraject continu gekeken moet worden naar de onderlinge samenhang van de bouwstenen en in welke fase deze specifieke bouwsteen zich bevindt. Door hier bewust van te zijn en hier op een adaptieve manier mee om te gaan, wordt het veranderproces bespoedigd.

2.4 CONCLUSIE THEORETISCH KADER

Een toekomstbestendige openbare ruimte is veranderlijk, flexibel en afhankelijk van de wensen van de omwonenden en gebruikers. Toekomstbestendig ontwerpen uit zich in het benadrukken van onderlinge samenhang en het definiëren van potentiële deelgebieden waarbij ruimtelijke, fysieke en sociale thema's met elkaar gecombineerd worden. Het definiëren en combineren is een samenspel tussen de ontwerper, beheerder en techneut, waarbij de bodemgesteldheid, hoogteligging en te behouden groenstructuren bepalend zijn. Voor het implementeren van sociale thema's moet advies gevraagd worden aan andere afdelingen binnen de gemeente en geïmplementeerd worden in het ontwerp van het park. Een toekomstbestendige inrichting ontstaat wanneer deze robuust, demontabel, herbruikbaar en verplaatsbaar is. Dit bevordert het meegroeien met veranderende wensen en behoefte en stimuleert de benadering vanuit een integrale parkvisie, waarbij gewerkt wordt vanuit korte, middellange en lange termijn. Een ander element wat parken toekomstbestendig maakt is het creëren van een blanco canvas. Hierbij krijgen de bewoners de vrijheid om dit in gezamenlijkheid in te vullen. Dit verkleint de kloof tussen overheid en burgers, vergroot de betrokkenheid en verantwoordelijk voor het project bij bewoners en draagt bij aan het creëren van een duurzame samenleving. Dit sluit ook aan op de transitie theorie waarbij verschillende thema's (ruimtelijk, ecologisch, economisch en sociaal) met elkaar verweven en verbonden worden. Dit is de reden dat parken een belangrijke rol spelen bij maatschappelijke vraagstukken.

Het opnieuw structureren van de organisatie van parkrenovatie heeft betrekking op de instrumentele- en functionele organisatie. De institutionele organisatie is de organisatie waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. De organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband, waarbij gesteld wordt dat elke organisatie anders is. Dit betekent dat een organisatie bij het bereiken van het doel rekening moet houden met interne belangen en dat deze op personeelsvlak zijn gerelateerd. Het herstructureren van de organisatie achter renovatieprojecten van stadsparken is een tweede orde verandering, omdat de huidige organisatie bekend is en het uiteindelijke doel (de nieuwe organisatie) en de weg daarnaar toe onduidelijk is. Om de verandering te realiseren moeten afdelingen binnen een organisatie gaan samenwerken. Naast de onderlinge samenwerking moet ook gekeken worden naar de managementbouwstenen van een organisatie: strategie, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Verandering is binnen een organisatie te realiseren indien de bouwstenen als systeem worden beschouwd. Balans binnen dit systeem is belangrijk, doordat wijziging van één van de bouwstenen gevolgen heeft voor de andere bouwstenen. De implementatie van verandering is een dynamisch en complex proces, waarbij per bouwsteen verschillende fasen doorloopt en te maken heeft met weerstand en vooruitgang. Dit betekent dat tijdens een verandertraject continu gekeken moet worden naar de onderlinge samenhang van de bouwstenen en in welke fase de specifieke bouwsteen zich bevindt. Het model van Knoster/ KPMG bevat deze bouwstenen en is bovendien geschikt om het vernieuwingsproces van de organisatie achter parkrenovaties te analyseren te doorgronden. Daarmee is het model van Knoster/ KPMG het antwoord op de eerste deelvraag 'Vanuit welk theoretisch perspectief wordt gekeken naar organisatie en verandering?'

3 ANALYSE OP HET MODEL

In dit hoofdstuk wordt de huidige organisatie van stadsparken in kaart gebracht en wordt bovendien de tweede onderzoeksvraag beantwoord: Hoe worden de renovatieprojecten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam georganiseerd? In hoofdstuk 3.3.1 is geconcludeerd dat de organisatie achter de renovatie van parken bestaat uit een analyse van de organisatiestructuur (instrumentele zin) en de organisatie in functionele zin. Om adaptief in te spelen op veranderende kaders moet achterhaald worden hoe de organisatiestructuur in elkaar steekt. Het belang van kijken naar de huidige situatie is dat deze als referentie dient voor een toekomstbeeld en het doen van aanbevelingen.

3.1 DE ORGANISATIE ACHTER DE STADPARKEN

De organisatie achter de renovatie van stadsparken is geanalyseerd door literatuur en resultaten uit interviews met enkele belanghebbenden te analyseren volgens Model Knoster/ KPMG. Tijdens interviews werd de auteur uitgenodigd om deel te nemen aan een aantal werksessies en een nevenonderzoek vanuit Stadswerken. Hierdoor is gedurende het onderzoek kennis uitgewisseld over het onderwerp en zijn elementen over en weer overgenomen, waardoor raakvlakken zijn ontstaan tussen de nieuwe Groenvisie en dit onderzoek.

De interviews zijn afgenomen op basis van een half gestructureerde opzet. Hierdoor worden meerdere onderwerpen besproken en is ruimte voor diepgang en eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2007 en Baarda & van der Hulst, 2017). De vragen die gesteld zijn aan de respondenten komen voort uit de operationele indicatoren van het model. De indicatoren (tabel 3) benadrukken de kern van de problematiek en vormen de basis voor de oplossingsrichting. De interviewresultaten zijn gerubriceerd aan de hand van operationele indicatoren.

Criteria model Knoster/ KPMG	Operationele indicatoren
Strategie	Scenario's en Architectuur
Structuur	Processen en Organisatie
Cultuur	Leiderschap en Basiswaarden
Mensen	Competenties en Vaardigheden
Middelen	ICT, Geld en Faciliteiten
Resultaat	Producten en Effecten

Tabel 3: Operationele indicatoren model Knoster/ KPMG

De respondenten die geselecteerd zijn bestaan naast enkele experts uit generalisten, zoals projectmanagers en beheerders. Gezamenlijk vertegenwoordigen zij de zes fasen die een project⁸ doorloopt. Tijdens de interviews werd de kern van de problematiek (rode draad) door de respondenten herkend. Na een aantal gesprekken ontstond een verzadingspunt, waarna geen nieuwe informatie werd verkregen (Verhoeven, 2007). De respondenten onderkenden het probleem en hadden grote belangstelling voor verdere vervolg van het onderzoek. Daarbij waren zij vrij unaniem en werden dezelfde kwesties van de problematiek benoemd. Per interviewresultaat is het initiaal van de geïnterviewde persoon vermeld, zodat herleidbaar is wie wat gezegd heeft. GP = Gerrit Jan van Prooijen, NH = Nicoline van Hagen, JG = Jos Gadet, QV = Quirijn Verhoog, RL = Rogier Licher en KS = Karin Selbach. In dit hoofdstuk is enkel de essentie van de analyse benoemd. Voor de volledige analyse wordt verwezen naar bijlage 6.

De interviewresultaten zijn gerubriceerd volgens de operationele indicatoren uit het model van Knoster/ KPMG (tabel 3). De conclusies volgend uit het samenvatten van de operationele indicatoren zijn vertaald naar ontwerpcriteria. De ontwerpcriteria zijn een graadmeter en richtinggevend voor het opstellen van een visie voor de organisatie van stadsparken.

⁸ Initiatiefase, Definitiefase, Ontwerpfase, Voorbereidingsfase en Realisatiefase

SCENARIO: COALITIEAKKOORD EN TOEKOMSTIG BELEID

In het coalitieakkoord staat dat wij de eerste generatie zijn die de gevolgen van klimaatverandering merken en de laatste generatie zijn die er wat aan kan doen. De gemeente Amsterdam wil de groene koploper van Nederland en Europa worden en investeert in verdere verduurzaming, energiebesparing en het verbeteren van de luchtkwaliteit. Groen is belangrijk voor de coalitie en dat komt tot uiting in de 15 miljoen die geïnvesteerd wordt in een stedelijke groenvisie, groengebieden en groene schoolpleinen. In de huidige praktijk is het onderhoud van groen sober. De inzet van de coalitie is om de ecologische kwaliteit te verbeteren door groen en parken met elkaar te verbinden door netwerken van groene stadsstraten en groene verbindingen aan te leggen. Daarbij wordt ook ingezet op een klimaatadaptie in de openbare ruimte. Om de druk op het groen in de stad te verminderen worden recreatieschappen beter op de kaart gezet. Groen buiten de ring moet beter bereikbaar zijn en toegankelijk zijn voor Amsterdammers (Groenlinks, D66, PVDA & SP, 2018).

De alsmaar drukker wordende openbare ruimte moet groen en gezond zijn. Het sporten in de openbare ruimte wordt gestimuleerd door sporttoestellen te plaatsen en de openbare ruimte uitdagend en veilig te maken om te spelen of te sporten. De festivals in Amsterdam geven naast plezier ook overlast en druk op de openbare ruimte. Daarbij is aandacht voor kwaliteit, spreiding en de druk op parken en groen gewenst. Innovatie, creativiteit en ondernemerschap zijn belangrijke pijlers die helpen bij de totstandkoming van de transitie en moet bijdragen aan duurzame toekomst. 'Ondernemerschap, technologie en creativiteit maken het bereikbaar; participatie en maatwerk maken het haalbaar; solidariteit maakt het voor iedereen betaalbaar' (Groenlinks, D66, PVDA & SP, 2018, p. 7).

Een ander belangrijk thema uit het coalitieakkoord is de 'Verbonden stad'. De stad wordt gekenmerkt door een samenleving die bestaat uit een grote diversiteit in mensen met evenzoveel verschillende achtergronden die met elkaar samenleven. De coalitie verkleint de verschillen tussen arm en rijk en zet zich in om ongelijkheid in ruimtelijke segregatie en polarisatie van de samenleving te voorkomen. Iedereen in Amsterdam mag zichzelf zijn en heeft een plek in de stad. 'Dat vraagt dat we nieuwsgierig naar elkaar blijven, verschillen respecteren en ontmoeting organiseren. Dat vraagt dat we de stad (fysiek) toegankelijker maken, dat we samen herdenken en vieren en dat iedereen het gevoel heeft deel uit te maken van Amsterdam' (Groenlinks, D66, PVDA & SP, 2018, p. 5). Belangrijk hierbij is dat mensen elkaar blijven ontmoeten en dat verbodenheid ontstaat tussen individuen, groepen en (sub)culturen (Groenlinks, D66, PVDA & SP, 2018).

Uit het coalitieakkoord, de Agenda Groen en de tuin van de Amsterdammer in transitie (hoofdstuk 2) zijn de volgende centrale thema's (architectuur) te herleiden die ertoe moet leiden dat de visie van de gemeente Amsterdam wordt behaald:

- Stedelijke processen (huidige beleid)
 - Kwaliteit van het groen
 - Balans in gebruik
 - Gezonde stad
 - Gebiedsgericht investeren
 - Samen het groen beheren
- Scenario natuurlijke processen
 - Klimaatbestendig
- Technische en organisatorische processen
- Omgevingsgevoelige processen

3.1.1 STRATEGIE, SCENARIO'S EN ARCHITECTUUR

Het aandachtsgebied strategie gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze wil bereiken (strategie en beleid). De balans die hierbij benodigd is ontstaat door evenwicht te vinden tussen de gewenste externe resultaten en de interne mogelijkheden (Nieuwenhuis, 2010). Een goede strategie gaat zowel over wat willen we bereiken (organisatiebuitenkant), als over welke structuur, cultuur, mensen en middelen we nodig hebben om de gewenste resultaten te behalen (organisatiebinnenkant). Als het ontbreekt aan een goede strategie ontstaat verwarring in de organisatie en dit wordt volgens Nieuwenhuis (2010) veroorzaakt door een gebrek aan visie en samenhang. Om inzicht te krijgen in de huidige strategie en beleid, wordt gekeken naar het coalitieakkoord van de gemeente Amsterdam en de

Agenda groen 2015-2018⁹. De scenario's die hieruit voortkomen zijn gekoppeld aan uitspraken van respondenten. Enkele uitspraken zijn vervolgens weer onderverdeeld in een architectuur (structuur, cultuur, mensen en middelen).

SCENARIO: STEDELIJKE PROCESSEN (HUIDIGE BELEID)

De gemeente Amsterdam wil de stad aantrekkelijk houden om in te wonen, te werken en te verblijven. Het investeren in groen speelt bij het creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat een grote rol. De gemeente investeert gebiedsgericht in een klimaatbestendige en gezonde stad, waarbij het kwalitatief groen gezamenlijk beheerd wordt en in balans is (Gemeente Amsterdam, 2015).

Verminderen complexiteit/ parkenvisie

KS 'Wat we in beeld moeten brengen is wat vanuit de kaderdocumenten en het coalitieakkoord de opdrachten zijn op gebied van groen en deze zich verhouden t.o.v. onze organisatie?

- Mensen: Wat voor vakken hebben we in huis?
- Middelen: Hoeveel formaties zijn dat en welke functies zijn daaraan verbonden?
- Structuur: Hoe nemen we G&O en IB hierin mee?
- Resultaat: En dat gewoon eens op tafel te leggen. Zijn dan alle kennis-assen goed gedekt? Zijn we afhankelijk van mensen die volgend jaar met pensioen gaan en hebben we voldoende middelen om echt te doen wat we moeten doen op het gebied van groen?'

QV 'FB: Bij de laatste parkenbijeenkomst zag ik het ontwerp van het Rembrandtpark liggen en ik denk dat je dat voor elk park moet maken en dat je daarmee een visie op parkniveau creëert. Hier willen we naartoe en we onderhouden het gebied in die visie. QV: Exact! Bij een renovatie van een park begin ik met het uitwerken van de visie. Daarbij bekijk ik drie verantwoordelijkheden: De civieltechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit en de historische ontwikkeling van het park.'

NH 'Welke suggesties zijn benodigd om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat rekening gehouden wordt met de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad?'

- Strategie: Inzicht hebben in huidige staat van stadsparken;
- Cultuur: Bewustwording en investeren in groen in de stad (kwantiteit en kwaliteit);
- Cultuur: Bewust worden van de omgeving en openstaan voor een kritische blik;
- Resultaat: Toekomstbestendig ontwerpen (robuust, mate van ingrepen en ontwerprijheid).'

Samenvatting verminderen complexiteit/ parkenvisie:

- De beleidscirkel (Plan-Do-Check-Act) moet toegepast worden op de parken (strategie).
- Er is geen integraal plan per stadspark (strategie).
- Het ontbreekt aan bewustwording voor het investeren in groen in de stad (strategie & cultuur).
- De disciplines moeten integraal gaan samenwerken (structuur).
- Er worden geen gerichte keuzes gemaakt en conflicterende thema's worden niet voorgelegd aan de Wethouder (cultuur).
- Vanuit de disciplines moet gezamenlijk invloed uitgeoefend worden op beleid (resultaat).

Conclusie verminderen complexiteit/ parkenvisie

Analyse van indicator verminderen complexiteit/ parkenvisie heeft betrekking op strategie, middel(lange) termijn doelstellingen vastleggen en hoe deze bereikt moeten worden. De manier waarop het beleid in de parken wordt toegepast en hoe de disciplines onderling samenwerken op het gebied van groen.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.

⁹ Tijdens het onderzoek wordt er door de gemeente gewerkt aan een nieuwe Groenvisie. Voor het onderzoek is gewerkt met de oude Groenvisie, Agenda Groen 2015-2018.

KWALITEIT VAN HET GROEN

Kwaliteit van het groen is voor de gemeente van belang omdat de stad gekozen heeft om binnen de huidige stadsgrenzen te groeien. Hierdoor blijft het landschap rondom de stad beschikbaar voor recreatie, natuur en voedselproductie. Door te investeren in de bestaande stadsparken krijgt het groen meer elan en zorgt voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat (Gemeente Amsterdam, 2015).

Aanbestedingen

QV 'Bij groen en zeker bij parken moeten we secuurder zijn en zouden we buiten de reguliere aanbestedings-normen moeten vallen. FB: Dat betekent dat je van tevoren een afwijking moet aanvragen. QV: Voilà. Ik weet dat Inkoop daar graag in wil meedenken. Als je die taskforce maakt en je erkent dat dit speciale materie is, dan ontstaat vanzelf een goede insteek en draagvlak om met die parken aan de slag te gaan.'

Kwaliteit

RL 'Wat is de levenscyclus van een park? Een vondelpark ga je niet even aanpassen. Wat je zegt is: moet ik nu 40 jaar wachten en dan wat doen in zo'n park of moet de cyclus sneller. Je gaat dan sneller inrichten en je gaat vaker fluctueren op de beheerkosten. Dat is interessant. FB: In het Rembrandtpark doen ze dit al. Hier maken ze een visie van een park. Vervolgens wordt de beheermethode, werkvolgorde en planning hierop aanpast. Mocht dan wat misgaan dan is de gevolgschade beperkt. Dit wil ik in het instandhoudingsplan ook hebben. Niet sec onderhoud, en ook de link naar de gebruikerswaarde.'

Samenvatting aanbestedingen en kwaliteit

- Benoem kwetsbare elementen in instandhoudingsplannen en creëer een eenduidige werkwijze in parken (strategie).
- Combineer werkzaamheden vanuit de assets en houdt rekening met kwetsbare elementen en gefragmenteerd werken (strategie).
- Investeer gericht in parken en probeer sociale en ruimtelijke thema's hieraan te koppelen (strategie).
- Benoem stadsparken als urgent vraagstuk en haak aan bij stedelijke programma's (strategie).
- Fluctueer de beheerkosten en versnel de levenscyclus, zodat gebruikerswaarde blijft en kans op onherstelbare schade klein blijft (strategie & middelen).
- Samenwerking tussen de disciplines vergoot de invloed op extern beleid (strategie & structuur).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur, cultuur & middelen).
- Betrek deskundigheid bij de aanleg, renovatie, beheer en onderhoud van stadsparken (cultuur, mensen & middelen).

Conclusie aanbestedingen en kwaliteit

Analyse van indicator aanbestedingen en kwaliteit heeft betrekking op strategie, middel(lange) termijn doelstellingen vastleggen en hoe deze bereikt moeten worden. Alsook het creëren van bewustwording, interdisciplinaire samenwerking en het verbijzonderen van organisatorische processen rondom parken.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.

BALANS IN GEBRUIK

Balans in gebruik is gewenst om de groei van de stad en daarmee de druk in de parken te spreiden. De komende jaren worden minder gebruikte stadsparken en groengebieden getransformeerd tot stadsparken die er weer toe doen. De stadsparken zijn om uitgebreid in te verblijven en als een park te druk is, dan moet een vergelijkbaar alternatief voorhanden zijn. Daarnaast zijn de parken om de stad een plek te geven voor de organisatie van evenementen (Gemeente Amsterdam, 2015).

- QV 'Druk op de populaire parken blijft, omdat mensen gewoontedieren zijn. Jonge mensen bezoeken de parken om elkaar te ontmoeten. Die mijden een dood park. Die gaan naar het Vondelpark of het Westerpark. Bij de parken nabij de ring, zoals Flevopark en het Rembrandtpark, neemt de drukte ook toe. Daar is wel oog voor. Alleen die oudere gebieden die hebben het zwaar. Inmiddels is een programma Stadsbehoud om gebieden die onder druk staan n.a.v. toerisme en gebruik te onderhouden. Tegelijkertijd probeer ik de parken te betrekken bij bovenplanse investeringen, omdat het Grote Groen Onderzoek aantoont dat de groei met name in die populaire parken zit. Als je kijkt naar het Vondelpark en Westerpark, dan komen de gebruikers overal vandaan en als je kijkt naar MLK-park dan is dat echt de buurt en vanwege de Parade. En dan zie je een verschil. Het vorige college legde prioriteit bij de ontwikkelgebieden. Met het huidige college moeten we daar wat mee!'
- JG 'Wat zijn de relaties tussen de kwaliteit van het park en de gentrificatie die plaatsvindt? Dit moet je met elkaar bespreken! Een renovatie van een stadspark is meer dan een technisch renovatieproject. Het is een gebiedsontwikkeling. Alles heeft op alles invloed, meer dan vroeger. De multifunctionaliteit, de dynamiek en werken met levende organismes maakt de organisatie van parken complex.'

Samenvatting balans

- In de integrale visie per park moet naast beperkingen ook de kansen weergegeven worden (strategie).
- Samenwerking tussen de disciplines vergroot de invloed op extern beleid (strategie & structuur).
- Een renovatie van een stadspark moet vanuit een breder perspectief benaderd worden (strategie).
- Er moet rekening gehouden worden met een algemene toename in gebruik (strategie).
- Organisatorische balans ontstaat wanneer disciplines met elkaar gaan samenwerken (structuur)
- Gebruikersdata geeft inzicht in het gebruik van het park (middelen).
- Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande parken wordt geïnvesteerd (middelen).
- Populaire parken blijven populair. Een kwaliteitsinjectie bij minder populaire parken helpt, maar is geen oplossing voor de drukte in de populaire parken (resultaat).
- De bruikbaarheid, veiligheid en ligging in de stad zijn van invloed op de populariteit van stadsparken (resultaat).
- Populariteit heeft invloed op toename of afname van specifieke gebruikersgroepen en functies (resultaat).

Conclusie balans

Analyse van indicator balans heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark en het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines. Balans ontstaat ook wanneer er gelijkwaardig wordt geïnvesteerd in bestaand areaal en ontwikkelgebieden. Om dit te bewerkstelligen is organisatorische bewustwording vereist.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Creëren van organisatorische bewustwording.

GEZONDE STAD

Een gezonde stad begint met een stadspark. Door goede verbindingen in en tussen groengebieden te maken en door voorzieningen als watertappunten en trimtoestellen aan te leggen wordt een stimulans gegeven aan de gezondheid van de inwoners van Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2015).

- NH 'Toen wij aan het Vondelpark werkten was skaten in. De discussie die destijds ontstond, was of het park inricht moest worden voor skaters. Wij vonden dit een modeverschijnsel en hebben de ruimte gefaciliteerd om de sport uit te oefenen en dat heeft gewerkt.'

Samenvatting een gezonde stad

- Stadparken moeten ingericht worden zodat parken multifunctioneel te gebruiken zijn (strategie).
- Specifieke gebruikersgroepen (sporters, jongeren en ouderen) moeten gefaciliteerd worden (strategie).

- Het park moet het park blijven en moet aangepast worden op de behoeftes van de gebruikers (strategie & cultuur).
- Een park is geen groene oase in de stad. Een park is een groene openbare ruimte in de stad. Deze is voor de rust, en ook voor andere activiteiten (cultuur).
- In de ontwikkelgebieden worden de normen voor sport, groen en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken (middelen & resultaat).

Conclusie een gezonde stad

Analyse van indicator een gezonde stad heeft betrekking op de inrichting van parken, het tekort aan groen in de stad en de manier waarop erover groen binnen de organisatie wordt gedacht.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëren van organisatorische bewustwording.

GEBIEDSGERICHT INVESTEREN

De stad Amsterdam is groot en vraagt om gebiedsgericht investeren. Het centrum heeft andere uitdagingen dan een gebied aan de rand van de stad. De nadruk in het centrum ligt op het verbeteren van groen waardoor een bijdrage geleverd wordt aan het klimaatbestendig maken en het verhogen van de leefkwaliteit. Aan de rand van de stad wordt juist geïnvesteerd in fietsverbindingen met de stad en in het toevoegen van recreatieve voorzieningen. Door bewust om te gaan met de verschillen wordt gericht geïnvesteerd en is het effect groter (Gemeente Amsterdam, 2015).

Keuze maken

- KS 'Er moet een parkenplan komen en dat moeten we gaan vormgeven vanuit die verschillende disciplines. Iedereen zegt altijd tegen mij dat het Amstelpark een fantastische Rododendronvallei heeft. Dan denk ik, als elf gebruikers vanuit het hele land naar de Rododendronvallei komen en het in stand houden geld kost en het qua beheer niet onder controle is omdat het tijd kost: Wat zijn we aan het doen? Ga dan naar het Kruller Muller, daar heb je een grotere Rododendronvallei.
- Structuur: De ontwerper heeft daar een gevoel bij. B.v. cultureel erfgoed of iets anders. En dan moeten we daarover een beslissing nemen. Wat zijn die bijzondere delen van parken.
 - Middelen: Biodiversiteit en ecologie zijn nu belangrijk. Ook vanuit een sluimerende gedachte dat het goedkoper is. We weten natuurlijk dat dat niet waar is, omdat de omvormingen ook geld kost.
 - Middelen en mensen: Vanuit historisch en monumentaal perspectief willen we de klassieke stadsparken behouden. Dan moet je ook het geld ter beschikking stellen om dat te doen en zorgen dat je vakmanschap op orde is en dat klassieke tuinmannen zijn die dit beheren.'

Gebrek aan aandacht

- QV 'Eigenlijk krijgen alle in of nabij ontwikkelgebieden gelegen parken geld. De parken in bestaande gebieden hebben echt een probleem en dat is gek, omdat dit de populaire parken zijn. Je ziet dat de groei van de stad met name in die populaire parken zichtbaar is en niet in de buurtparken vlak bij de ontwikkelgebieden. Wij hebben het steeds moeilijker om die parken op dat niveau te houden en jullie investeren in de ontwikkelgebieden.'

Samenvatting gebiedsgericht investeren

- Er is vanuit het bestuur en organisatie onvoldoende aandacht om parken op niveau te houden (strategie & cultuur).
- Parken moeten als asset bijzondere gebieden opgenomen worden in programma Stadsbehoud (strategie).
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (strategie).
- Er moeten eisen gesteld worden aan beeld, kwaliteit en benodigde middelen voor beheer en onderhoud (strategie & middelen).

- Kwalitatief groen verspreid over de stad heeft invloed op de populariteit van bestaande parken (strategie).
- Een parkenmanager moet als aanspreekpunt fungeren voor de interne- en externe omgeving (strategie, structuur & mensen).
- Een parkenmanager heeft een belangrijke rol bij het initiëren en faciliteren van medebeheer in parken (strategie).
- Bij nieuwe esthetische inzichten moet rekening gehouden worden met de specifieke kenmerken van het park en aanvullende beheerskosten. De aanvullingen moeten verwerkt worden in de basisvisie (structuur).
- Stadsdeelgebondenheid is belangrijk voor de stadsparken (structuur).
- Gebiedsbeheerders en -makelaars hebben een te grote span of control (structuur & mensen).
- Er worden geen gerichte keuzes gemaakt en conflicterende thema's worden niet voorgelegd aan de Wethouder (cultuur).
- Specifiek vakmanschap is benodigd bij realisatie en onderhoud van parken (mensen).
- Kennis van parken mag in de organisatie niet verloren gaan (mensen).
- Een parkenmanager moet afdoende specialistische kennis hebben (mensen).
- Een parkenmanager ontlast de gebiedsbeheerders en -makelaars in hun takenpakket (mensen).
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad (mensen).
- Investerings in groen zijn voor de ontwikkelgebieden (middelen).
- De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens (middelen en resultaat).
- Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan (middelen).

Conclusie gebiedsgericht investeren

Analyse van indicator een gebiedsgericht investeren heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark en het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines. Andere thema's zijn gelijkwaardig, investeren in bestaand areaal en ontwikkelgebieden, inzet en behoud van vakmanschap en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap
- Creëren van organisatorische bewustwording.

SAMEN HET GROEN BEHEREN

Samen het groen beheren is investeren in de kwaliteit van het groen en heeft alleen zin als het beheer ook goed is geregeld. Beheer bepaalt de bruikbaarheid van groene ruimten. Zonder afdoende beheergelden, verpauperen stadsparken (Gemeente Amsterdam, 2015).

Beheer op orde

- KS 'We hebben een wethouder die erop gericht is dat beheer op orde is. Komend jaar kunnen we echt een slag slaan om beheer op orde te krijgen.
- Strategie: weten wat het areaal is en wat qua onderhoud gedaan moet worden.
 - Middelen: zorgen dat goede materiele budgetten zijn. Dat de normbedragen goed ontwikkeld zijn en recht doen aan wat de kosten zijn.
 - Mensen: zorgen dat de vakkenkennis in beeld is.
 - Structuur: zorgen dat naast dagelijks beheer ook rondom projecten de juiste mensen aan elkaar gekoppeld worden.'

- RL 'In Amsterdam is assetmanagement pas vier jaar in ontwikkeling. Wat we zochten is het contact tussen assetmanager en asset-owner (het bestuur). We hebben een rapportage onderhoud kapitaalgoederen geschreven, waarin de staat van de openbare ruimte zichtbaar wordt. En inmiddels is ook een programma Stadsbehoud. Wat een integraal programma is voor alle assets en dat is een enorme winst. De politiek stuurt daar nu ook op en ik denk dat het verhaal van de parken daarin opgenomen moet worden.'

Samenvatting beheer op orde

- De reorganisatie van beheer leidt tot bewustwording binnen de organisatie over groenonderhoud. Hierdoor worden keuzes gemaakt over prioritering van werkzaamheden en inzet van mensen (strategie).
- Om draagvlak te houden is een goed onderbouwd plan en een sterke lobby noodzakelijk (strategie).
- Het structureren van de beheerorganisatie bestaat uit het vaststellen van het onderhoudsniveau en het op orde brengen van benodigde middelen en mensen (strategie).
- Samenwerking tussen de disciplines draagt bij aan het volwassen worden van de organisatie (strategie).
- Verzuiling van de assets verdwijnt als de asset groen verantwoordelijk wordt voor beheer en onderhoud in de parken (strategie).
- Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande parken wordt geïnvesteerd (strategie & middelen).
- Opgave gericht beheren draagt bij aan een gestructureerd werkpakket en een areaal op een door het bestuur vastgesteld onderhoudsniveau (strategie).
- Inspecties zijn gebaseerd op de doelstellingen van het bestuur. Hierdoor is snel handelen niet haalbaar (strategie).
- De basis voor een goede beheerorganisatie staat en moet verder uitgerold worden over de parken. Daarbij moet de focus worden gelegd op de omvang en de problematiek die daarmee samenhangt (strategie).
- Beheer op orde bestaat uit: weten wat het areaal is, wat qua onderhoud gedaan moet worden, zorgen dat goede materiele budgetten zijn, dat de vakkenkennis in beeld is, dat dagelijks beheer rondom projecten geregeld is en dat normbedragen goed ontwikkeld zijn (strategie).
- Beheer moet betrokken worden bij specials, zodat specifieke kennis wordt overgedragen op de beheerorganisatie (cultuur).
- Bezuinigen binnen beheer en onderhoud heeft impact gehad op de medewerkers binnen deze afdelingen (mensen).
- De stad, het klimaat en de behoefte is anders geworden. Dit heeft invloed op de werkwijze (digitaal), waardoor een deel van de organisatie moeite heeft om mee te kunnen en in te spelen wat nu benodigd is (mensen & resultaat).
- Eén aanspreekpunt voor projecten (BAT) verstrekt de positie van de beheerorganisatie (mensen).
- De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens (middelen & resultaat).
- Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan (middelen & resultaat).
- Zonder vastgesteld budget voor beheer kan niet aangevangen worden met de renovatie (middelen).
- Een langdurig onderhoudstermijn vanuit het project en een vastgesteld beheerbudget is noodzakelijk (middelen).
- De gezamenlijke huisvesting van beheer verstrekt de positie van de beheerorganisatie (middelen).
- Toename in ruimtelijke kwaliteit draagt bij in een toename in gebruik. Dit heeft invloed op de beheerbudgetten en normbedragen (middelen & resultaat).
- De afwijkingen in GISIB t.o.v. van het bestaand areaal is te groot. Afwijkingen en mutaties moeten consequent doorgevoerd worden, zodat het systeem overeenkomt met de werkelijkheid (middelen).
- Er is fors bezuinigd op beheer en onderhoud en dat heeft impact op de kwaliteit van de parken en de medewerkers bij deze afdelingen (resultaat).

Conclusie beheer op orde

Analyse van indicator beheer op orde heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark en het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets. Andere thema's zijn leiderschap, eigenaarschap, het op orde brengen van basisprocessen, gelijkwaardig investeren in bestaand areaal en ontwikkelgebieden en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Samenwerken/ Geen gemeenschappelijk doel

KS 'Het Amstelpark heeft een hoge waardering en een laaggebruikers aantal. Als je ziet wat daar in de buurt ontwikkeld wordt dan is onlogisch. Vorig jaar zijn de tuinmannen met Zef Hemel rond gaan lopen met de vraag: Hoe kunnen we het Amstelpark beter bij de Zuidas betrekken? En daar zijn ideeën uit voortgekomen waar gestructureerd naar gekeken moeten worden. In het Vondelpark hebben we een rosarium dat door vrijwilligers wordt bijgehouden. Het kost ons een zak potgrond en wat begeleidingsuren. In het Amstelpark ziet het rosarium verloedert uit en zijn geen vrijwilligers. Vanuit dagelijks beheer kunnen wij dit niet antimeren en dat betekent dat iemand met de partners die rondom zo'n park zitten in gesprek moet gaan.'

KS 'Als je projectmatig kijkt dan is groen een integraal onderdeel van gebiedsontwikkeling. En als je kijkt naar het onderhoud en de projecten die daaruit voortkomen dan is het niet vanzelfsprekend dat IB dat oppakt. Dat is interessant. Hé Ingenieursbureau. Ga je dat ook assetgericht werken? En hoe kun je die beweging van individuele mensen sturen? ...Dat we elkaar leren kennen, dat we processen ontwikkelen waarbij je standaard bij elkaar aan tafel zit, dat je documenten multidisciplinair bekijkt. Tussen V&OR en stadswerken doen we dit al... Idealiter, vanuit het organisatieadvies was de lus van de reorganisatie ook bedoeld om hierin R&D, IB en G&O mee te nemen en dat is niet gedaan.'

Samenvatting samenwerking

- Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de disciplines. De parkenmanager denkt vanuit een parkenbelang en heeft afdoende middelen en status nodig om binnen de gehele organisatie de juiste mensen met elkaar te kunnen verbinden (strategie & structuur).
- Een parkenmanager heeft een belangrijke rol bij het initiëren en faciliteren van medebeheer in parken. Ontbreekt het aan mensen, middelen en motivatie, dan moet de ambitie bijgesteld worden (strategie & structuur).
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (strategie).
- Beheer moet betrokken worden bij specials, zodat specifieke kennis wordt overgedragen op de beheerorganisatie (cultuur).
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (cultuur, mensen & resultaat).
- Het is belangrijk dat medewerkers die met parken bezig zijn elkaar leren kennen en dat processen worden ontwikkeld waarbij deze standaard bij elkaar aan tafel zitten (mensen).
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad (mensen).
- Een langdurig onderhoudstermijn vanuit het project en een vastgesteld beheerbudget is noodzakelijk (middelen).

Conclusie samenwerken

Analyse van indicator samenwerken heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

ANDERE AANPAK

GP 'Er zijn te veel renovaties in groot onderhoud en te weinig beheersmatig. GP stelt een gefragmenteerde aanpak voor waarbij delen van parken worden aangepakt. Als dan iets fout gaat dan gaat het op kleine schaal fout. Nu worden parken integraal aangepakt en zijn eventuele gevolgen immens. Een beheersmatige aanpak is budgettair lastig, doordat middelen in een keer vrijkomen. De schaal en omvang van de projecten laten zich moeilijk fragmenteren, doordat de politiek het interessanter vindt om te vertellen dat ze twintig parken hebben gerenoveerd i.p.v. één met een gefragmenteerde aanpak.'

QV Stadsdeel gebondenheid is belangrijk. Gebiedsmakelaars en de gebiedsbeheerders zijn de belangrijkste vertegenwoordigers. De gebiedsbeheerders hebben enorme gebieden te beheren en dat is te veel. De makelaars hebben dat beter georganiseerd. Binnen een stadsdeel zou je een parkenbeheerder kunnen hebben. En als je goed kijkt dan is dat geografisch goed te verdelen. Daarbij kunnen zij als vliegwiel fungeren om het park op orde te krijgen. Zij kennen de bewoners en mannen buiten goed.'

Samenvatting andere aanpak

- Een gefragmenteerde aanleg van parken draag bij aan de kwaliteit van parken en beperkt uitvoeringsrisico's. De aanpak vereist een integrale visie per park, bestuurlijk draagvlak en een flexibel budget (strategie).
- Kwaliteit ontstaat wanneer specialistische aannemers geselecteerd worden die werkzaamheden in parken uitvoeren (strategie).
- De basis voor een goede beheerorganisatie staat en moet verder uitgerold worden over de parken. Daarbij moet de focus worden gelegd op de omvang en de problematiek die daarmee samenhangt (strategie).
- Een parkenmanager moet als aanspreekpunt fungeren voor de interne- en externe omgeving (strategie).
- Door een verscheidenheid aan parken moet gericht gekeken worden welke parken specialistisch beheerder vereisen en welke geclusterd kunnen worden (strategie).
- In de integrale visie per park moet naast beperkingen ook de kansen weergegeven worden (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur en cultuur).
- Stadsdeel gebondenheid is belangrijk voor de stadsparken (structuur).
- Er is een heldere communicatielijns noodzakelijk tussen Parkenmanager, Stadswerken en Stadsdeelorganisatie (structuur).
- Bestuurlijk draagvlak is noodzakelijk om stadsparken gefragmenteerd aan te kunnen leggen (cultuur).
- Beheer moet betrokken worden bij specials, zodat specifieke kennis wordt overgedragen op de beheerorganisatie (cultuur).
- Een parkenmanager moet als aanspreekpunt fungeren voor de interne- en externe omgeving (mensen).
- Een parkenmanager heeft een proactieve praktische instelling en heeft kennis van parken, ecologie, techniek en mensen (mensen).
- Budgetten voor aanleg en beheer moeten gefragmenteerd beschikbaar worden gesteld (middelen).
- Een calamiteitenfonds is vereist om gevolgschades na renovaties te herstellen (middelen).
- Het gebruik en beschikbaar hebben van data is een aanvulling voor het creëren van integraal beeld (middelen).

- Meervoudig gebruik van data is haalbaar, indien data tussen de disciplines wordt uitgewisseld (middelen).
- Door te monitoren wordt de normensystematiek voor vervanging van de assets geactualiseerd en is toename in gebruik onderdeel van de beleidscyclus (resultaat).
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (resultaat).
- De focus van de beheerorganisatie is verschoven van de korte termijn naar de middellange termijn. Hierdoor ontstaat een flexibiliteit in middelen, scope en besluitvorming en wordt het werk pragmatischer (resultaat).

Conclusie andere aanpak

Analyse van indicator andere aanpak heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en beschikbare middelen moeten aansluiten op de behoefte en wensen om het park in topconditie te houden.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Pas het financieringssysteem aan de integrale visie per stadspark.

ARCHITECTUUR: NATUURLIJKE PROCESSEN

Er is een onderzoek uitgevoerd naar de bodemgesteldheid van parken in Amsterdam. Aanleiding voor het onderzoek is dat groengebieden hinder ondervinden van bodemdaling en vernatting (Gemeente Amsterdam, 2015). Om parken toekomstbestendig te houden moet naast het monitoren van de bodemomstandigheden ook aandacht besteed worden aan het ontwerpproces.

Een maatregel vanuit het college is om parken klimaatbestendig te maken en parken geschikt te maken voor toename in gebruik. De bodem is op locaties door inspoeling of intrillen van de fijne fractie verdicht waardoor de capaciteit van de bodem om water op te nemen afneemt en water oppervlakkig afstroomt naar lagere delen in het park. Hierdoor ontstaan plassen en neemt de gebruiksfunctie van het park af.

NH 'Rainproof is een modeterm. Voor de straat vind ik dat goed. Een park rainproof maken is hetgeen wat je al doet en dat is de waterhuishouding van een park op orde brengen. Het water in een park moet voldoende snel weg kunnen, zodat geen waterproblemen in het park ontstaan. Niet al het water moet afgevoerd worden. Water moet ook in het park vastgehouden worden voor drogere tijden. En als het groen en bodem gezond zijn dan gaat dat park dat ook optimaal doen.'

RL 'We willen groeien naar een integrale blik op parken en daarin nemen we de onderzoeken naar bodemdaling, verdichting en vernatting mee. Wat zijn daar de oorzaken en effecten van en welke maatregelen kunnen we nemen om de parken toekomstbestendig te krijgen.'

Samenvatting natuurlijke processen

- Het klimaatbestendig maken van park is de waterhuishouding op orde brengen. Disbalans in watermanagement heeft effect op het gebruik (strategie).
- Perspectieven moeten gebundeld en moeten gericht keuzes gemaakt worden. Daarbij is elk park uniek in zijn soort (strategie & cultuur).
- Een monitoringsprogramma geeft inzicht in de gesteldheid van parken (strategie).
- Toekomstbestendigheid ontstaat wanneer gericht gekeken wordt naar maatregelen die daarvoor nodig zijn (strategie).

Conclusie natuurlijke processen

Analyse van indicator natuurlijke processen heeft betrekking op het toekomstbestendig maken van stadsparken waarbij gericht gekeken wordt naar fysieke gesteldheid van het park en daaraan ten grondslag liggende perspectieven.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.

ARCHITECTUUR: TECHNISCHE PROCESSEN

Het werken in de Amsterdamse stadsparken is technisch complex, omdat Amsterdamse parken aangelegd zijn op veengronden en in de tijd een behoorlijk hoogteverschil is ontstaan, doordat straten regelmatig opgehoogd worden en de stadsparken alsmaar verder wegzakken. Grond, grondwaterstand en vegetatie zijn kwetsbaar en leven in een delicaat evenwicht. Dat evenwicht raakt snel verstoord bij werkzaamheden en andere vormen van intensief gebruik (Beerhorst Advies, 2016).

NH 'Wat ik belangrijk vind en wat altijd vergeten wordt zijn die onderzoeken. Als je geen onderzoeken hebt dan ben je gewoon wat aan het doen. Je moet eerst de waterhuishouding, flora & fauna, historische waarde, e.d. bekijken en dan weet je wat je hebt en wat kan.'

Samenvatting technische processen

- Een gefragmenteerde aanleg van parken draag bij aan de kwaliteit van parken en beperkt uitvoeringsrisico's. De aanpak vereist een integrale visie per park, bestuurlijk draagvlak en een flexibel budget (strategie).
- Een integraal beeld m.b.t. waterhuishouding, bodemgesteldheid, flora & fauna, historische waarde, e.d. is essentieel bij de aanleg of renovatie van een stadspark (strategie).

Conclusie technische processen

Analyse van indicator natuurlijke processen heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en beschikbare middelen moeten aansluiten op de behoefte en wensen om het park in topconditie te houden.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Pas het financieringssysteem aan de integrale visie per stadspark.

ARCHITECTUUR: ORGANISATORISCHE PROCESSEN

Het renoveren van stadsparken is organisatorisch complex, omdat verschillende mensen en disciplines (specialisten) betrokken zijn bij het project. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat elke fase van het project een andere organisatie en sturing vereist en anderzijds doordat dergelijke projecten lange doorlooptijd hebben, waardoor reorganisaties en wijziging in samenstelling van het gemeentebestuur invloed hebben op het proces (Beerhorst Advies, 2016).

Organisatorische processen

KS 'Is een integrale parkvisie vanuit R&D de oplossing? Het is dan de vraag of je dit met een ontwerper moet doen of dat je moet kijken wat gebeurt nu met het park naar aanleiding van het ontwerp? Wat gaat goed en wat moet beter. We zien in het Ooster- en Noorderpark dat vegetaties zijn gekozen die het niet doen. En dan moet je teruggaan naar de ontwerper. Alleen die was zo handig om dit te ontwerpen. Je moet

kijken naar diegene die verstand van hebben, die daar elke dag in het park rondlopen en die zien waar de hiaten ontstaan.’

Verminderen complexiteit/ parkenvisie

- KS ‘Ik heb samen met R&D en V&OR een driehoek voor groen ingericht. Beleidsafdelingen zijn altijd bezig met wat gaan we doen. En ik zit in een afdeling die het moet doen. Als daar geen verbinding tussen zit, dan landt het beleid niet. Op moment is geen beleidscirkel (plan-do-check-act) en ik denk dat we dat moeten gaan organiseren. Daarbij moeten tegenstrijdigheden in beleid inzichtelijk gemaakt worden en ter keuze voorgelegd worden aan de wethouder.’
- RL ‘Bij parken heb je de inrichtingskant. Hoe ziet de stad in 2050 uit en hoe ga je om met toenemende drukte (Groenvisie). Dan heb je de gebruikerskant i.p.v. fietsen gaan we bbq’en, evenementen organiseren, etc. En dan heb je nog de beheer- en onderhoudskant. Volgens mij is het de uitdaging hoe je een lijn gaat vinden in het Programma Stadsbehoud (beheer en onderhoudskant), Groenvisie en de behoefte van de Amsterdammer.’

Samenvatting organisatorische processen

- Samenwerking tussen de disciplines vergoot de invloed op extern beleid (strategie).
- Verzuiling van de assets verdwijnt als de asset groen verantwoordelijk wordt voor beheer en onderhoud in de parken (strategie).
- De beleidscirkel (Plan-Do-Check-Act) wordt niet toegepast op de parken (strategie).
- Er is geen integraal plan per stadspark (strategie).
- Stadsdeel gebondenheid is belangrijk voor de stadsparken (structuur).
- Een parkenmanager moet als aanspreekpunt fungeren voor de interne- en externe omgeving (mensen).
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad (mensen)
- Assetmanagement veroorzaakt verzuiling in de parken en draagt niet bij aan belang van het park (resultaat).

Conclusie organisatorische processen

Analyse van indicator organisatorische processen heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

ARCHITECTUUR OMGEVINGSGEVOELIGE PROCESSEN

Een stadspark is van iedereen. Gebruikers, omwonenden en bestuurders zijn verbonden met het park. Ze hebben opvattingen over en gevoelens bij hoe het park functioneert (Beerhorst Advies, 2016). Het creëren van draagvlak bij veranderingen is nodig om veranderingen in parken te realiseren. Ingrijpende gebeurtenissen zoals het kappen van bomen kunnen voor weerstand zorgen bij omwonenden. Het is van essentieel belang om gebruikers, omwonenden en bestuurders tijdig te betrekken en hen mee te nemen in het verandertraject (Beerhorst Advies, 2016). Doet men dit niet, dan begeeft het project zich op glad ijs en dan wordt het project een politiek gevoelig onderwerp (Van de Blaak, 2006).

- JG ‘Het probleem is dat het oorspronkelijke design heilig is en dat inspraak eraan bijdraagt dat veranderingen per definitie behoudend zijn. Parken moeten zich meer openstellen voor stedelijke ontwikkeling. Er zijn twee verschillende werelden bij renovaties van stadsparken. De wereld van de renovator en de Vrienden van het stadspark tegenover een stad die zich continu blijft voortbewegen, waarbij het park aanpast aan

de omgeving. Volgens JG gebeurt dit nog te weinig. Het park moet het park blijven en moet aangepast worden op de behoeftes.

- Strategie: Door niet te rigoreus vast te houden aan de monumentaliteit of het oorspronkelijke ontwerp. Het gaat om de aanpasbaarheid aan de stedelijke ontwikkeling van vandaag de dag.
- Cultuur: Meer begrip voor elkaar.
- Cultuur: In ontwerpssessies deze gedachte ook een plek aan tafel geven.
- Resultaat: Het faciliteren van ongeconditioneerde ruimtes.'

RL 'Het beeld van onderhoud is aan het veranderen. Dit betreft gevoeligheden in de buurt (inspraak) en een drukker wordende stad (BLVC). Dit vraagt om voorbereiding van het werk en een projectmatige aanpak en dat past goed bij het IB.'

GP 'Bewoners moeten meegenomen worden bij de renovatie en hier moet het eerlijke verhaal worden verteld. Jarenlang achterstallig onderhoud van bomen resulteert in kap. De bomen moeten gekapt worden doordat het beter is voor de ontwikkeling van het park of dat gebruikers gevaar lopen. Door bewoners te betrekken bij dergelijke beslissingen ontstaat begrip. FB: helpt een communicatieadviseur hierbij? GP: een gebiedsregisseur passend bij de wijk een oplossing is. Deze spreekt dezelfde taal en komt daarmee geloofwaardig over.'

Samenvatting omgevingsgevoelige processen

- Parken moeten zich openstellen voor stedelijke ontwikkeling en behoeftes (strategie).
- Een duurzaam ontwerp is een ontwerp wat zich voegt naar de veranderingen van de tijd (strategie).
- Bij fysieke condities moet het klimaat leidend zijn (strategie).
- Een integrale basisvisie per stadspark geeft inzicht in de huidige staat van het park en het doel van de organisatie. Daarbij creëert deze visie publieke- en bestuurlijke bewustwording en een gerichte inzet van middelen en mensen (strategie).
- Een integrale basisvisie per stadspark moet inzicht geven welke evenementen waar en wanneer gehouden kunnen worden en onder welke voorwaarden. Daarbij moet een vast aanspreekpunt komen die vanuit de visie handelt (strategie).
- Een projectmatige aanpak van beheer is noodzakelijk, omdat de opgave grootschaliger is geworden en omdat de omgeving drukker en mondiger is geworden (strategie).
- Het openstellen voor stedelijke ontwikkeling en behoeftes heeft invloed op de werkwijze binnen de disciplines (structuur).
- Er is geen vast aanspreekpunt voor de stadsparken. Dat wordt veroorzaakt doordat beheerafdelingen voor de bewoners onvoldoende zichtbaar zijn (structuur).
- Het oorspronkelijke design is heilig en inspraak draagt eraan bij dat veranderingen behoudend zijn (cultuur).
- Bij een renovatie moeten bewoners meegenomen worden en hier moet het eerlijke verhaal verteld worden (cultuur).
- Een park is verweven met de stad. Wijzigingen in parken heeft invloed op de woonomgeving (waarde en betrokkenheid). Dit betekent dat renovaties met uiterste zorg aangepakt moeten worden (cultuur).
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (mensen).
- Een parkenmanager moet als aanspreekpunt fungeren voor de interne- en externe omgeving (mensen).
- Een gebiedsregisseur levert een bijdrage bij het geloofwaardig overbrengen van het probleem (mensen).
- Er is geen multifunctionaliteit in stadsparken en wordt te eenzijdig ontworpen (resultaat).
- Een renovatie van een park is meer dan een technisch project en is complex. Dit wordt veroorzaakt door projectdynamiek, stadsparken multifunctioneel zijn en gewerkt wordt met levende organismes (resultaat).
- Het gebruik van stadsparken is gewijzigd van een eenzijdig gebruik naar een gevarieerder gebruik. Dit wordt veroorzaakt door veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. De verandering draagt bij dat stadsparken steeds belangrijker gaan worden voor de stad en dat de focus vanuit bestuur en bewoners hierop gericht zijn (resultaat).

- In het voortraject gaat het teveel over randzaken i.p.v. over de renovatie van het park. Hierdoor ontstaat tijdsdruk en worden parken in verkeerde periodes aangelegd (resultaat).

Conclusie omgevingsgevoelige processen

Analyse van indicator omgevingsgevoelige processen heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, creëren van organisatorische bewustwording en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel. Ook heeft de indicator betrekking op erkennen van de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken en effectieve communicatie naar de omgeving.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Communiceer effectief naar de omgeving.

3.1.2 STRUCTUUR, PROCESSEN EN ORGANISATIE

Structuur 'is het aandachtsgebied voor de organisatie en processtructuur. Het gaat om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben' (Nieuwenhuis, 2010, p. 11). Bij een onduidelijke structuur ontstaat chaos binnen de organisatie en dit wordt veroorzaakt doordat geen eenduidige besturing of beheersing is (NPAL, 2018).

DE ORGANISATIE ACHTER DE STADPARKEN

Nieuwenhuis (2010) geeft aan dat een organisatiestructuur is opgebouwd uit functiestructuur, een personele structuur en een organieke structuur. Hierbij beschrijft de functiestructuur de functies binnen de organisatie en de personele structuur de bezetting binnen de organisatie. De organieke structuur beschrijft de vorm van organisatie-eenheden (divisies, sectoren, afdelingen of teams) binnen een organisatie. Volgens Nieuwenhuis (2010) bestaat naast een organisatiestructuur ook een processtructuur. Deze structuur bestaat uit ketens van activiteiten die logisch zijn gericht op het bereiken van resultaten voor een klant. Dit betreft een lineair proces wat een de invoer omzet in een resultaat en maakt geen onderdeel uit van het onderzoek (zie bijlage 2).

Om inzicht te krijgen in de organisatie achter de renovatie van stadsparken, is inzicht vereist in de organieke structuur van de organisatie. De betrokken afdelingen binnen de gemeente (zie afb. 8) en hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden in dit hoofdstuk verder toegelicht.

De organisatie van de gemeente Amsterdam bestaat uit vijf clusters, zeven stadsdelen en Bestuur en Organisatie. Het bestuur van de gemeente wordt gevormd door het college van burgemeester en wethouders, de gemeenteraad en de stadsdeelbesturen. De clusters zijn onderverdeeld in directies en elke directie is weer verdeeld in subafdelingen. De directies worden geleid door een directeur en de subafdelingen door teamleiders (Gemeente Amsterdam, 2020a). Hierdoor ontstaat een platte organisatiestructuur met weinig tussenliggende managementlagen tussen de werknemers en de managers. Het idee hierachter is dat de werknemers productiever zijn wanneer ze betrokken worden bij besluitvormingsprocessen (Studelta, 2021). Om tot besluitvorming te komen zijn meerdere lagen te onderscheiden: bestuur en directie (strategisch), managementniveau (tactisch) en uitvoereniveau (operationeel). In bijlage 5 is het organogram van de organisatie weergegeven. Hieronder worden de organisatieonderdelen die van toepassing zijn op de organisatie van stadsparken toegelicht.

HET BESTUUR EN DE STADSDELEN

De gemeenteraad bestaat uit volksvertegenwoordigers en stellen de hoofdlijnen van het beleid van de gemeente vast en controleren de uitvoering daarvan. Tijdens de raadsvergadering worden actuele onderwerpen besproken en besluiten genomen. Het dagelijks bestuur van de gemeente bestaat uit de burgemeester en wethouders en beheren ieder een aantal portefeuilles. De wethouder voor Openbare Ruimte en Groen is momenteel Laurens Ivens (Gemeente Amsterdam, 2020a).

Het bestuurlijk stelsel en gebiedsgericht werken

De gemeente Amsterdam wil de stad met meer betrokkenheid vanuit de gebieden besturen. Hierdoor is in 2018 het bestuurlijk stelsel gewijzigd. Naast een college is ook een stadsdeelbestuur en een stadsdeelcommissie. Samen met de besturen van de stadsdelen bestuurt het college de stad. De stadsdeelcommissie bestaat uit volksvertegenwoordigers uit de gebieden en zij behartigen de belangen van bewoners en ondernemers en adviseert het stadsdeelbestuur over het reilen en zeilen in de gebieden. De gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders maken plannen en regels voor Amsterdam. Taken en bevoegdheden, zoals de inrichting van de openbare ruimte, het inzamelen van huishoudelijk afval en welzijnswerk in de buurt, heeft het college opgedragen aan de dagelijks besturen van de stadsdelen. Het stadsdeelbestuur voert die taken en bevoegdheden namens het college uit (Gemeente Amsterdam, 2020a).



Afb. 8 Organisatie achter parken

De gemeente Amsterdam werkt gebiedsgericht. De stadsdelen zijn ingedeeld in deelgebieden en gebiedsteams. De teams zijn de schakel tussen 'buiten en binnen' en werken samen met de gebiedspool en andere partijen aan het verbeteren van de leefomgeving. De gebiedspool bestaan uit professionals die zich richten op de uitvoering van het gebiedsgericht werken en de stedelijke ontwikkeling. Hierbij wordt de juiste expertise en mankracht ingezet voor lokale projecten, integrale gebiedsopgaven en de uitvoering van gebiedsplannen. Dit betreft zowel het fysieke als het sociaal domein (Gemeente Amsterdam, 2020a).

CLUSTER STADSBEHEER

De cluster Stadsbeheer werkt aan een schoon, en een veilig Amsterdam en bestaat uit de directies: Stadswerken, Afval en Grondstoffen en Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte (THOR). Afval en Grondstoffen en THOR zijn minder relevant voor dit onderzoek. De directie Stadswerken is verantwoordelijk voor het schoonhouden en onderhouden van de openbare ruimte. Het dagelijks onderhoud richt zich op de uitvoering van routinematig onderhoud met een frequentie korter dan een jaar (Gemeente Amsterdam, 2018c). Stadswerken bestaat uit de afdelingen Schoon, Groen, Flora en Fauna, Infra en Service en Civiele constructies en zijn afzonderlijk verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van hun onderdeel. Verder bestaat Stadswerken nog uit de afdelingen Gebied en Gebruik, Logistiek, Operationele Ondersteuning, Strategie, innovatie en kwaliteitsmanagement en Directie- en bestuursadvisering. De afdeling Gebied en Gebruik zorgt voor de koppeling met de stadsdelen voor het gebiedsgericht werken (Gemeente Amsterdam, 2020a).

CLUSTER RUIMTE EN ECONOMIE

'De Cluster Ruimte en Economie staat voor het creëren van de ruimtelijke en economische randvoorwaarden die nodig zijn om Amsterdam tot een sterke metropool uit te laten groeien. Dit doet het cluster vanuit de opgaven in de ruimtelijke economische sector' (Gemeente Amsterdam, 2020a, p. 1). De cluster bestaat uit twaalf directies en enkel de directies die van belang zijn voor dit onderzoek worden hier behandeld.

Ruimte en Duurzaamheid

Ruimte en Duurzaamheid (R&D) is verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling en kaderstelling op het gebied van ruimtelijke ordening, stedenbouw en duurzaamheid. Zij werken voor stadsdelen en grootstedelijke projecten, en brengen daarbij kennis in over stedenbouw, planvorming, ontwerp en duurzaamheid. R&D werkt aan ieder schaalniveau, van integraal strategisch ruimtelijk beleid tot het esthetisch uitwerken van de plannen. Daarbij zijn ze ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen, uitvoeren en promoten van subsidie- en kredietregelingen op het gebied van duurzaamheid (Amsterdam, 2020a). De opgave voor R&D is immens, omdat de stad uitgroeit tot een metropool. Het aantal inwoners stijgt, de samenstelling van de bevolking wordt internationaler en het aantal arbeidsplaatsen neemt toe. Het succes van de stad heeft gevolgen, waardoor de woningopgave hoog is en de openbare ruimte onder druk komt te staan. Tegelijkertijd is de opgave om Amsterdam voor te bereiden op de klimaatverandering, duurzamer en groener te maken. Het doel daarbij is om de stad in alle hectiek goed te laten functioneren en de inwoners een prettig leven te blijven bieden. De plannen die hiervoor benodigd zijn worden uitgedacht door planologen en verder uitgewerkt door landschapsarchitecten en maaiveldontwerpers. De ontwerpers maken concrete plannen voor de inrichting van parken, pleinen en straten. Specialisten, zoals ecologen en verkeersontwerpers, en ook bewoners en gebruikers worden gedurende dit proces meegenomen. Hierdoor worden de fysieke, sociale en maatschappelijke opgaven vertaald naar een ruimtelijk plan (Amsterdam, 2020a).

Verkeer en Openbare Ruimte

Verkeer en Openbare Ruimte (V&OR) is verantwoordelijk voor de bereikbaarheid, veiligheid en kwaliteit van de openbare ruimte. V&OR is namens het bestuur van de gemeente Amsterdam eigenaar van de openbare ruimte. 'Vanuit deze rol is V&OR verantwoordelijk voor de visievorming, besturing, kaderstelling, beleidsontwikkeling en stedelijke programmering' (Gemeente Amsterdam, 2018c, p. 37). Daarbij zijn ze ook verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van assets¹⁰ met een scope groter dan een jaar. Binnen V&OR wordt gestuurd op prestatie, risico en kosten van de assets (assetmanagement). Doel hiervan is kostenbesparing, zonder nadelen voor kwaliteit of veiligheid (Gemeente Amsterdam, 2018c).

Binnen V&OR is Team Groen en Wegen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het groen en wegen in de openbare ruimte in Amsterdam. Het groen bestaat uit bomen, parken, gazons, bermen en plantvakken. Alle verhardingen en straatmeubilair in de openbare ruimte vallen ook onder verantwoordelijkheid van dit team. De stedelijke programmering wordt bepaald vanuit een Meerjaren-investeringsprogramma (MIP). Dit programma biedt de mogelijkheid om te sturen op de integrale, complexe en dynamische opgave van de stad. In het MIP wordt gekeken naar de gehele opgave van de stad. Door vroegtijdige afstemming en optimalisatie van de werkzaamheden wordt gezorgd dat de gemeente middelen daar besteedt, waar ze het meeste resultaat opleveren. Naast het assetmanagement houdt het team zich ook bezig met circulair onderhouden, emissieloos werken en het klimaatadaptief maken van de openbare ruimte (Gemeente Amsterdam, 2018c).

Grond en Ontwikkeling

Grond en Ontwikkeling (G&O) is opdrachtgever voor het ontwikkelen van grootstedelijke projecten en transformaties. Daarbij zijn ze verantwoordelijk voor het bouwrijp en in erfpacht uitgeven van gronden. Een belangrijk onderdeel van G&O is gebiedsontwikkeling. De aanpak van gebiedsontwikkeling richt zich op de integrale samenwerking voor de stad. Het doel is snelle en flexibele uitgifte van kavels tegen lage proceskosten, met een kwalitatief en financieel goed resultaat voor de stad. De organisatie is gebiedsgericht gestuurd. Dit betekent dat een projectorganisatie, met uitzondering van dagelijks onderhoud, volledig verantwoordelijk is voor een specifiek gebied. Binnen dit gebied is een projectteam actief, dat naast de reguliere werken ook cultuurtechnische werken zoals de aanleg van stadsparken voor haar rekening neemt. Het betrekken van specialisme wordt naar behoefte ingevuld. De inzet van omgevingsmanagers en een vast platform voor communicatie zijn bij dergelijke organisaties goed georganiseerd (Gemeente Amsterdam, 2020a).

Projectmanagementbureau

Het Projectmanagementbureau (PMB) verzorgt het project-, programma- en procesmanagement in de stad Amsterdam. Dit zijn zowel sociale, fysieke en economische projecten als programma's. Daarnaast ontwikkelen zij samen met opdrachtgevers en maatschappelijke partners nieuwe kennis en werkwijzen die passen bij actuele vraagstukken. PMB werkt in opdracht van (interne) opdrachtgevers, zoals de stad, stadsdelen, wijken, buurten en de regio. Dit zijn multidisciplinaire projecten, veranderopgave, strategiewijziging of complexe

¹⁰ De assets bestaan uit verhardingen, begroeiing, bomen, walkanten, bruggen, sluisen, tunnels, verlichting en verkeerslichten.

beleidsopgave. Daarbij werken zij doelgericht met oog voor samenwerking, bestuurlijk proces en belangen die spelen in de stad (Gemeente Amsterdam, 2020a).

Het Ingenieursbureau

Het Ingenieursbureau (IB) is verantwoordelijk voor de inkoop, techniek en projectrealisatie in grond-, weg- en waterbouw en vanaf het initiatief tot en met uitvoering betrokken. Het IB bereidt de aanleg en het onderhoud van de openbare ruimte voor. Hun expertise ligt op het gebied civiele constructies, stedelijke inrichting, water, groen, milieu, project- en contractmanagement, directievoering en toezicht. Bovendien is het IB lead buyer voor alle inkoop in het fysieke domein. Daarbij zetten ze de vraag in de markt en begeleiden ze de aanbestedingen van begin tot eind. De eisen en wensen van bewoners en bestuurders aan de stad worden vertaald naar een veilige en functionele inrichting en worden door marktpartijen gerealiseerd. Het IB sluit aan op de vragen vanuit de ambtelijke opdrachtgevers en maakt gebruik van kennis van projectrealisatie en kennis van de stad. Daarbij hanteert het IB een continu verbetering, waarbij belemmeringen binnen de keten (V&OR, G&O, R&D en IB) in gezamenlijkheid worden opgelost. Binnen het IB zijn naast de maaiveldteams (Noord, Oost, Zuid, Centrum/West en Nieuw-West), ook een specialisten- en realisatieteams betrokken bij de renovatie van stadsparken (Gemeente Amsterdam, 2020a).

VERANTWOORDELIJKHEID EN INTERGRALE SAMENWERKING

Vanuit de gemeente werken verschillende disciplines aan stadsparken met elk een eigen rol en verantwoordelijkheid. Pakken zij daarbij hun verantwoordelijkheid? En hoe zit het met de onderlinge samenwerking tussen de disciplines?

Eigenaarschap

RL 'Er moet gewerkt worden vanuit een gemeenschappelijk kader en mensen met groenkennis moeten de werkzaamheden gaan begeleiden. Het is persoonsgeboden advisering en het is niet bekend wat je juist doet in zo'n park en wat niet. We hebben nu het handboek groen. Je zou kunnen zeggen: Ik doe daar een katern parken in.'

Integraliteit

KS 'FB: Als we echt wat willen met de parken, dan moeten we alle disciplines daarbij betrekken. Hierbij moeten we niet alleen kijken naar de inrichtingskant, maar naar het totale concept. Binnen de organisatie ontstaan nu een aantal groeperingen. Bij R&D zit een groenclubje, bij het IB is dat WGM, Rogier Lichter heeft dat bij V&OR en ik verwacht dat jij dat ook bij Stadswerken hebt. KS: Ja, dat klopt. Bij R&D, V&OR en Stadswerken hebben we de Groene driehoek opgericht en daar moeten we het IB en G&O bij betrekken.'

QV 'In het Vondelpark is met alle goede bedoelingen een laan doorgetrokken en een vijver aangepast. Hierdoor is het ruimtelijke verhaal verdwenen. De vijver liep anders, er was geen bomenlaan en het filmmuseum spiegelde prachtig in de vijver. Om meer ruimte geven heeft de beheerder aanpassingen gedaan en daarmee is de ruimtelijke kwaliteit verloren gegaan.'

Samenwerking

JG 'We werken nog altijd in disciplines (groen, wegen, e.d.) en werken weinig vanuit integraliteit. Daar is nog een hele weg te gaan. De wil is steeds meer. Alleen zitten enkele diehard in de organisatie die een afschermd houding hebben. Dat is niet meer van deze tijd als men het heeft over parken.'

Samenvatting eigenaarschap/ Integraliteit/ samenwerking

- Een integrale basisvisie per stadspark geeft inzicht in de huidige staat van het park en het doel van de organisatie. Daarbij creëert deze visie publieke- en bestuurlijke bewustwording en een gerichte inzet van middelen en mensen (strategie, cultuur & mensen).
- Verzuiling van de assets verdwijnt als de asset groen verantwoordelijk wordt voor beheer en onderhoud in de parken (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur & cultuur).

- Vereenvoudig de organisatiestructuur door vanuit opdrachtgever de parken aan te leggen (structuur).
- Kennis van groen is van essentieel belang bij werkzaamheden in stadsparken (mensen).
- Vereenvoudig budgetten door deze direct te koppelen aan parken i.p.v. aan centrale thema's (middelen).
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (resultaat).

Conclusie eigenaarschap/ Integraliteit/ samenwerking

Analyse van indicator eigenaarschap/ Integraliteit/ samenwerking heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

3.1.3 CULTUUR, LEIDERSCHAP EN BASISWAARDEN

De bouwsteen cultuur bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier de informele kant van de omgangsvormen en gaat om het uitdragen en bewaken van de basiswaarden van de organisatie en de manier waarop de het management en de medewerkers met elkaar omgaan (Nieuwenhuis, 2010). Het ontbreken van een eigen cultuur roept weerstand op en wordt veroorzaakt door verschil in omgangsvormen en leiderschap. Het pijnpunt is dat medewerkers geen binding hebben of krijgen met de organisatie (NPAL, 2018).

LEIDERSCHAP

Boonstra (2019) omschrijft leiderschap als schuivende panelen, waarbij de nadruk op planning en controle verschuift naar de aandacht voor visie, missie en inspiratie. In datzelfde artikel omschrijft Boonstra een kernelementen van leiderschap (zie afb. 9).

KERNELEMENTEN VAN LEIDERSCHAP

'Leiderschap gaat om de interactie tussen degenen die de leiding krijgen of nemen en degenen die bereid zijn een leider te volgen. Het gaat om de relatie tussen mensen en om wederzijdse invloed. Een leider die eenzijdig wil proberen om het gedrag van anderen naar zijn of haar hand te zetten, zal falen.

Leiderschap gaat over activiteiten die mensen samen ondernemen. Over ambities die ze delen, doelen die ze willen realiseren en dromen die ze waar willen maken. Leiderschap gaat daarom ook over het geven van betekenis aan gebeurtenissen, het creëren van zin en het vieren van succes.

Hieruit volgt dat leiderschap een samenspel is tussen leiders en volgers. Geen enkele leider handelt autonoom. Goede leiders weten hoe ze moeten volgen en ze zetten zich ervoor in om volgers tot leiders te maken.

Die activiteiten en dat samenspel zijn vooral gericht op het realiseren van resultaat. Dat kunnen concrete doelen zijn of schetsen van een aantrekkelijk en te realiseren toekomstbeeld.

Leiderschap betekent het realiseren van verandering. Het gaat niet om het handhaven van de status quo. De verandering wordt niet afgedwongen en richt zich op het kwalificeren voor de toekomst, zonder daarbij het verleden te diskwalificeren. Het gaat om het behouden van de identiteit en dat wat waardevol is. En tegelijk om het vormgeven aan vernieuwing.'

Afb. 9 Bron: Kernelementen van leiderschap (Boonstra 2019, p. 1)

KS 'Misschien moet je een integrale manager erop zetten. Het gaat over verbinding zoeken naar andere domeinen, geld organiseren, vakmanschap verstevigen en over achterstallig onderhoud van personeel.'

KS 'Onderliggend wordt niet gekeken naar wat je nu aan het doen bent in de organisatie. Het Rembrandtpark is kwetsbaar. Daar moet je geen evenementen houden of je moet speciale maatregelen nemen. Wie beslist dat dan? Daar zijn we nog niet uit. QV vindt daar wat van als ontwerper, dan heb je de projectleider die daar een herinrichting aan het doen is, dan heb je de onderhoudsmannen, dan heb je vergunningen die daar al dan niet een vergunning voor af gaat geven. Dan heb je het stadsdeel die daar een opvatting over heeft, omdat ze een netwerk hebben met organisaties waarmee ze hun stadsdeel proberen profiel te geven. Wie neemt die beslissing en wie heeft welke rol en vanuit welk perspectief.'

Samenvatting leiderschap

- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (strategie & mensen).
- Het bij elkaar brengen van mensen met dezelfde achtergrond leidt tot groeiende veranderingen (strategie).
- Leiderschap bestaat uit het creëren van verbinding naar andere domeinen, het organiseren van draagvlak en geld, het verstevigen van vakmanschap en betrekken van medewerkers (strategie).
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (strategie).
- De problematiek van de parken moet bestuurlijk geagendeerd worden en los worden gezien van de stedelijke opgave. Dit wordt bewerkstelligd door een asset parken op te richten (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur, cultuur & middelen)
- Betrek medewerkers bij wijzigingen in beleid en leg geargumenteed uit waarom keuzes worden gemaakt (cultuur)
- Het gaat slecht met de parken en binnen de gemeentelijk organisatie is draagvlak en urgentie voor een grootschalige aanpak van de parken. Echter ontbreekt het aan leiderschap en een integraal plan (resultaat).

Conclusie leiderschap

Analyse van indicator leiderschap heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

BASISWAARDEN

Om inzicht te krijgen in de cultuur van de organisatie van stadsparken is een aantal kernwaarden geformuleerd. Een kernwaarde zegt iets over de identiteit van de organisatie en over de cultuur binnen de organisatie (Stevens, 2020). De basiswaarden van de gemeente Amsterdam zijn actief, open en integer (Gemeente Amsterdam, 2020b). Basiswaarden die hierbij passen zijn betrokkenheid en klantgericht. Het doel van dit onderzoek is de kwaliteit van parkrenovaties optimaliseren. Dit is de reden dat ook de naar de basiswaarden kwaliteitsgericht en vakkundigheid wordt gekeken.

Betrokkenheid

KS 'Vroeger stonden keten in de buurt en waren de medewerkers verantwoordelijk voor een buurt. Na het uitbereidingsplan was de organisatie groot en daarin is de loop der jaren fors in geknepen. Dat kon voor een deel efficiënter..., dat was echt multidisciplinair gebiedsgerichte uitvoering aan de hand. Nu zitten we in een ander tijdperk. Waar we een areaal hebben, zitten boekhouders aan boord, GIS-systemen, e.d. FB: het is anders geworden. KS: Ja, de stad, het klimaat, de behoefte en de drukte zijn anders geworden. Alles is anders geworden. En voor een deel leeft die organisatie nog alsof het 1980 is en voor een deel is de organisatie mee.'

Samenvatting betrokkenheid

- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (strategie & mensen).
- Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de disciplines. De parkenmanager denkt vanuit een parkenbelang en heeft afdoende middelen en status nodig om binnen de gehele organisatie de juiste mensen met elkaar te kunnen verbinden (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur, cultuur & mensen).
- Betrek medewerkers bij wijzigingen in beleid en leg geargumenteed uit waarom keuzes worden gemaakt (cultuur).
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad (mensen).
- Benut potentie van medewerkers en zet hen in waar ze tot bloei komen. Daarbij moet rekening gehouden worden met gezamenlijke belangen (mensen).
- Het gaat slecht met de parken en binnen de gemeentelijk organisatie is draagvlak en urgentie voor een grootschalige aanpak van de parken. Echter ontbreekt het aan leiderschap en een integraal plan (resultaat).

Conclusie betrokkenheid

Analyse van indicator betrokkenheid heeft betrekking op het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, het delen en tijdig inzetten van kennis, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Klantgericht

NH 'Ik ben nu met Flevopark bezig en ik heb daar een mening over hoe dat park aangepakt moet worden. Dan merk ik bij mijn opdrachtgever en teamleider, die allebei een groene achtergrond hebben en wat anders willen. Zij denken daarbij aan de politiek. En als je dat wilt dan ga je nog een Oosterpark krijgen en dat wil ik juist voorkomen. Het valt nog niet mee om mensen het te laten snappen.'

Samenvatting klantgericht

- De beleidscirkel (Plan-Do-Check-Act) moet toegepast worden op de parken (strategie).
- Er is geen integraal plan per stadspark (strategie).
- Maak conflicterende thema's bespreekbaar en maak gerichte keuzes (wethouder) (cultuur)

Conclusie klantgericht

Analyse van indicator klantgericht heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.

Vakkundigheid

GP 'De stadsparken in Amsterdam verschillen van elkaar. Elk park heeft haar eigen specifieke ondergrond en problematiek (kunstmatige ophogingen, drainage, storende lagen e.d.). Ontwerpers hebben onvoldoende kennis van de problematiek en houden hiermee geen rekening bij het ontwerpproces. Ook constateert hij dat ontwerpers en voorbereiders onvoldoende naar buiten gaan om de problematiek te onderzoeken of te ervaren.'

KS 'Als je de voorbereiding goed doet en buiten gaat het fout. Dan is het gelijk klaar. We hebben nu een SLA ecologie afgesloten en dat betekent dat de aannemers kennis moeten delen en dat onze medewerkers geschoold worden om daar goed toezicht op te houden. Dat is wel iets wat we gezamenlijk moeten vormgeven, want als je b.v. verkeerd maait dan boer je gewoon 10 jaar achteruit.'

Samenvatting vakkundigheid

- In de integrale basisvisie moeten de do's-and-don'ts bij werkzaamheden in parken worden uitgewerkt. Daarbij moet rekening gehouden worden dat elk park uniek is (strategie).
- Bij het verrichten van onderzoek in parken moet rekening worden gehouden met tegenstrijdige of commerciële belangen (strategie).
- Start een tussentijdse evaluatie op van het programma heel en schoon en implementeer verbeteringen in de organisatie (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur, cultuur & mensen).
- De kennis en kunde die benodigd zijn voor renovaties van stadsparken worden onderschat (cultuur)
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet (mensen)
- Deskundigheid van groen moet de grondlegger zijn bij de voorbereiding en aanleg van stadsparken (mensen)

Conclusie vakkundigheid

Analyse van indicator vakkundigheid heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, het delen en tijdig inzetten van kennis en het verbijzonderen van processen rondom stadsparken.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap

3.1.4 MENSEN, COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN

Het aandachtgebied mensen gaat over het managen van de competenties (kennis en vaardigheden). Daarbij wordt volgens Nieuwenhuis (2010) gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis en vaardigheden en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers zich in een dynamische omgeving blijven ontwikkelen. Als de focus ontbreekt, ontstaat misnoegen en onrust/ ongerustheid (NPAL, 2018).

De begrippen, competenties en vaardigheden raken elkaar. Competenties zijn een verzameling van geleerde vaardigheden en kennis, aangevuld met persoonlijkheid, intelligentie en motivatie. Vaardigheden zijn activiteiten waar je goed in bent en zijn aan te leren (Coulant, 2019). Tijdens dit onderzoek is een beperkt aantal mensen geïnterviewd. Hierdoor is de analyse m.b.t. competenties en vaardigheden van mensen binnen de organisatie onderbelicht gebleven. Vanuit de interviews zijn wel aanknopingspunten naar voren gekomen die betrekking hebben op dit onderzoek. Dit zijn kennis, competenties en capaciteit.

Kennis

- KS 'Het zijn vakidioten die zelf op dat vakgebied kennis hebben opgedaan. In de stadsdelen waren dat enkele groenmedewerkers met verschillende functies. Na de reorganisatie zijn het groenmedewerkers geworden met een persoonlijke specialisatie. Deze proberen we te gebruiken.'
- NH 'De parkenprojectleiders moeten vanuit WGM komen. Op dit moment is onvoldoende capaciteit. Ook missen we een platform om kennis uit te wisselen. Door de reorganisatie is iedereen bij elkaar gekomen, waarbij het groen nog verspreid zit over de stad.'
- NH 'In het Rembrandtpark hebben we met WGM een verdiepingssessie gedaan over de bodemgesteldheid van bosschages. De bosschages welke van nature zijn ontwikkeld, hebben een dikke strooisellaag. Deze laag absorbeert het water als een soort van spons. De bosschages waar gerenoveerd is hadden storende lagen en hadden te kampen met wateroverlast. Dit betekent dat een renovatie ook iets stuk maakt. Wat dat betreft valt veel te winnen in de manier waarop je werkt in een park.'

Samenvatting kennis

- De integrale afstemming tussen de verschillende disciplines is cruciaal doordat kwetsbaarheid van parken toeneemt en de verschillende disciplines elkaar versterken. Hierdoor ontstaat een gerichte samenwerking, wordt kennis gedeeld en dit leidt tot nieuwe of betere inzichten (strategie).
- De inzet van een parken taskforce draagt bij aan een expertise ontwikkeling binnen de organisatie. Daarbij ontstaat grip op kinderziekten en heeft de monitoringsfase direct invloed op de kwaliteit van de ontwerpen en bestekken (strategie & structuur).
- De urgentie is bij het bestuur en de disciplines aanwezig. De complexiteit wordt veroorzaakt doordat partijen bij betrokken zijn en geen duidelijke visie en strategie is over de aanpak van de problematiek. Daarbij is beperkt capaciteit om het probleem structureel op te lossen (structuur).
- Binnen de disciplines zoeken mensen met groenkennis elkaar op, wordt kennis gedeeld en worden initiatieven genomen om kwaliteit van groen in de projecten tot een hoger niveau te krijgen (cultuur).
- Mensen met groenkennis moeten standaard ingezet worden als vraagbaak en toetsorgaan bij producten en projecten (cultuur).
- Binnen de organisatie is een tekort aan mensen met groenkennis. Hierdoor worden andere mensen ingezet en dit heeft effect op de kwaliteit van parken (mensen).
- Medewerker moeten in hun kracht gezet worden. Dat betekent dat medewerkers alle ruimte moeten krijgen om zichzelf en hun talenten in te zetten en te ontwikkelen (mensen).
- Werken aan stadsparken vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Dit bestaat uit een breed netwerk en een interdisciplinair denkvermogen (mensen).
- Binnen stadswerken is onvoldoende capaciteit om tijdens evenementen de belangen van het park te verdedigen (mensen).
- Doordat binnen een park verschillende thema's even belangrijk zijn moeten gericht keuzes worden gemaakt en dat gaat ten koste aan de kwaliteit (resultaat).
- De inzet van eigen onderhoudspersoneel op de parken is een goede beslissing geweest. Hierdoor is stadsdeel gebondenheid losgelaten en ontstaat ruis tussen stadsdeel en beheerorganisatie. Om de weeffout te herstellen moet gericht gekeken worden naar stadsdeelgebondenheid (resultaat).

Conclusie kennis

Analyse van indicator kennis heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, op het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, het delen en tijdig inzetten van kennis, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Competenties

JG QV is landschapsarchitect bij R&D en heeft kennis van de uitvoering en bekijkt een park vanuit een breder perspectief. Hij heeft in de gaten hoe mensen de parken gebruiken. Temeer omdat hij steeds zoekt en heeft feilloos door heeft waar het mis gaat.'

QV 'Waar moet die parkenmanager aan voldoen? Een curator ecooloog, iemand die de waarde van het gebied kent en het zorgvuldig beheerd. In het ontwikkelen van een ontwerp steken we energie. Dit doen we samen met de bewoners en de disciplines. Je moet snappen waarom dat ontwerp zo in elkaar zit. Tegelijkertijd zitten we in een veenmoeras met een enorme technische uitdagingen. Diegene moet technisch onderlegd zijn en het moet een mensenmanager zijn. Als je die punten samenbrengt dan heb je een goede parkenmanager. En dat zijn mensen die duurzaam op zo'n plek willen blijven zitten en dat zijn vakidioten van HBO/ MBO-niveau.'

Capaciteit

QV 'Ik word blij van het uitbouwen van de groenploeg bij het IB. Dat zijn mensen die verstand hebben van groen. Dit is de reden dat ik geloof in een taskforce, waarbij groene mensen deze kar trekken. Binnen het IB, R&D en V&OR zijn mensen die weten waar het over gaat. Dan werk je ook aan de expertise ontwikkeling binnen je organisatie, want die is cruciaal. Als je de monitoringsfase direct achteraan doet dan moet je dat vastleggen en je aanpak verbeteren. Dit moet weer verwerkt worden in de bestekken, contracten of ontwerpen.'

RL 'Het ontbreekt aan capaciteit in de organisatie. Vanuit de gesprekken met het bestuur merk ik dat er draagvlak is. De urgentie wordt gevoeld en dat zien de bewoners ook. Bij V&OR en R&D is ook draagvlak. FB: Herkent dit. Bij het IB leeft het ook enorm. RL: Volgens mij willen we dit. Het wordt complex doordat meerdere partijen betrokken zijn. Alles komt samen in zo'n park. Projecten, assetmanagement, dagelijks onderhoud, etc. Hoe krijgen we met elkaar een goede lijn te pakken.'

NH 'Je hebt inhoudelijke mensen nodig bij parken. Dat geldt ook voor de projectleider, want moet gestuurd worden op de inhoud. Anders gaat het mis met het park. FB: Bedoel je dan kennis van grond, grondwater en groen? NH: Nee, het team bestaat uit specialisten. Ik heb iemand voor de waterhouding en de bomen. Daarnaast heb ik een ontwerper, een adviseur en een werkvoorbereider met een groene achtergrond. Er moet vanuit het groen gedacht en gewerkt worden. Bij een straat is de fout te herstellen. Als je iets in het groen fout doet dan heb je jaren bodemleven weggegooid.'

3.1.5 MIDDELEN, GELD, ICT EN FACILITEITEN

Het criterium middelen gaat over een hulpbronnen: geld, ICT, facility management (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, schoonmaak, catering) en communicatiemanagement (Nieuwenhuis, 2010). Indien

deze ontbreken en hierdoor de taken niet naar behoren uitgevoerd worden, ontstaat frustratie binnen de organisatie (NPAL, 2018). Tijdens interviews is gebleken dat geld en in mindere mate ICT belangrijke thema's zijn. Facility management en communicatiemanagement zijn niet relevant voor het onderzoek.

Geld

- KS 'FB: Ik leg weleens drainage aan en dan wordt het niet onderhouden. KS: Dat komt doordat nooit structureel beheergelden worden aangemaakt na de projectfase. FB: En als dat geld is dan wordt daar weer op bezuinigd. KS: Sterker nog ik durf wel te zeggen dat financiële mensen inhoudelijke beslissingen nemen zonder dat ze weten dat ze inhoudelijke beslissingen nemen. Een soort van Excel management.'
- QV 'Er zijn ontwikkelgebieden (GREX) en achterstandswijken en vandaar uit wordt geïnvesteerd. Vanuit de ontwikkelgebieden wordt geld gegenereerd omdat de normen (sportnorm, groennorm en de waterhuishouding) niet gehaald worden. Zo heeft het Beatrixpark een kwaliteitsimpuls gekregen, omdat de Zuidas niet kon compenseren binnen haar eigen gebied. De parken in bestaande gebieden hebben een probleem en dat is gek, omdat dit de populaire parken zijn. Je ziet dat de groei van de stad met name daar zichtbaar is en niet in de buurtparken vlakbij de ontwikkelgebieden. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om die parken op niveau te houden, waarbij wel geïnvesteerd wordt in de ontwikkelgebieden.'
- RL 'De integrale blik op parken moet nog ontwikkeld worden. Bij de assets in de openbare ruimte houden we rekening met een afgesproken intensiteit. Het inhalen van het achterstallig onderhoud doen we met het bestuur. Dat is een programma van 50 miljoen voor 4 jaar en dat is enkel de inhaalslag. De komende jaren willen we toegroeien naar een structureel onderhoudsniveau.'

ICT

- KS 'In de bestekken voortkomend uit GISIB zit een afwijking van 20 %. Dit is gebaseerd op alimentaties van de aannemers. Dit is ook de reden dat verkeerd gemaaid wordt. En dan liggen nog enorme stapels mutaties in stadsdelen die geweigerd zijn om te verwerken. Dat het systeem niet goed was... Omdat geen tijd was... Omdat een nieuwe aanbesteding was over het systeem... En wij hadden afgesproken dat de mutaties binnen 5 dagen verwerkt zouden worden. Dat is gewoon niet gebeurd.'
- KS 'We moeten ons gaan richten op informatieverricht beheren. Waar we nu nog voor elke drukke zomeravond een overleg hebben met OV, gebiedsbeheerder, Schoon en onze mensen kunnen we in de toekomst werken met scenario's waarbij naar het weer gekeken wordt en dan weet iedereen zijn inzet.'

Samenvatting geld en ICT

- Er is vanuit het bestuur en organisatie onvoldoende aandacht om parken op niveau te houden (strategie & cultuur).
- Een integrale basisvisie per stadspark geeft inzicht in de huidige staat van het park en het doel van de organisatie. Daarbij creëert deze visie publieke- en bestuurlijke bewustwording en een gerichte inzet van middelen en mensen (strategie).
- Opgave gestuurd werken is een methodiek die effect gaat hebben als per stadspark een integraal plan is (strategie).
- Informatieverricht beheren zal in de toekomst tot efficiënter werken leiden (strategie).
- Er is geen vast aanspreekpunt voor de stadsparken. Dat wordt veroorzaakt doordat beheerafdelingen voor de bewoners onvoldoende zichtbaar zijn (structuur).
- Bezuinigen binnen beheer en onderhoud heeft impact gehad op de medewerkers binnen deze afdelingen (mensen).
- De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens (middelen).
- Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan (middelen & resultaat).
- Vakinhoudelijke advisering binnen de disciplines wordt beperkt door een intern factureringssysteem (middelen).

- Parken zijn multidisciplinair. Hierdoor zijn specialisten vanuit elke discipline noodzakelijk en dat maakt renovaties van stadsparken kostbaar (middelen).
- Geld voor renovaties van stadsparken komt gefragmenteerd vrij (middelen).
- Er moet een calamiteitenfonds gecreëerd worden zodat kinderziektes na renovaties verholpen kunnen worden (middelen).
- Om gerenoveerde parken op niveau te houden moet naast het renovatieplan (ontwerp) ook de onderhoudskosten van beheer worden vastgesteld (middelen).
- Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande parken wordt geïnvesteerd (middelen).
- Er is fors bezuinigd op beheer en onderhoud en dat heeft impact op de kwaliteit van de parken en de medewerkers bij deze afdelingen (resultaat).
- De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens (resultaat).
- In de ontwikkelgebieden worden de normen voor sport, groen en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken (resultaat).
- Door te monitoren wordt de normensystematiek voor vervanging van de assets geactualiseerd en is toename in gebruik onderdeel van de beleidscyclus (resultaat).
- De beheerorganisatie werkt toe naar een goed structureel onderhoudsniveau. Dit bestaat uit frequent contact met bestuur en afdoende beschikbare middelen (resultaat).
- Het areaal in GISB is niet op orde. Dit leidt tot meerkosten, fouten en vormt een beperking bij opgave gestuurd werken (resultaat).

Conclusie geld en ICT

Analyse van indicator geld en ICT heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, het delen en tijdig inzetten van kennis en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel. Overige terugkerende thema's zijn dat beschikbare middelen moeten aansluiten op de behoefte en wensen om het park in topconditie te houden en het toepassen van monitoringsgegevens.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëren van organisatorische bewustwording.
- Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Pas het financieringssysteem aan de integrale visie per stadspark.

3.1.6 RESULTAAT, PRODUCTEN EN EFFECTEN

Bij resultaat gaat het om wat de werkzaamheden de organisatie opleveren (Nieuwenhuis, 2010). Uitgangspunt daarbij is het van buiten naar binnen kijken en de reflectie van de vier belangrijkste belanghebbenden: de medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en aandeelhouders (Nieuwenhuis, 2010). Bij de analyse wordt gekeken of de financiële en operationele doelstellingen van een organisatie zijn gerealiseerd en wat de toegevoegde waarde is ten opzichte van de stakeholders. Als de inspanningen niet geleid hebben tot de gestelde doelen dan ligt een gevoel van nutteloosheid op de loer (NPAL, 2018).

PRODUCTEN

Integraal parkenplan

RL 'De eerste stap is kom met een integraal plan voor zo'n park. Als je nu aan de voorkant wat gaat organiseren dan haken allerlei mensen daarop aan. Een tweede is dat we de urgentie wel voelen. Het probleem is dat we niet weten hoe kostbaar het gaat worden en ik denk dat dat nog moeten adresseren.'

Beheertoets

NH 'Ze kunnen renoveren wat ze willen, maar als ze het slecht onderhouden dan blijft het resultaat achterwegen. FB geeft aan dat de afdeling beheer beperkte middelen krijgt om een park te onderhouden. Om dit te voorkomen laat NH het beheerplan en renovatieplan vaststellen. De onderhoudskosten van beheer worden dan ook vastgesteld. NH gaat niet renoveren als vervolgens niets meegedaan gaat worden. Dat vind ik zonde van het geld.'

Bestek

QV 'Bij het ontwikkelen van de assets is een verzuiling ontstaan. We hebben contracten afgesloten die bouwsteen gebonden zijn: een maaibestek, een bomenbestek en een verhardingsbestek. Een beheerder moet energie in de onderlinge afstemmen van de werkzaamheden. Daarbij wordt hij geconfronteerd met herstel van werk wat een andere asset heeft gedaan. We zijn nu in gesprek om dit beter te organiseren. In mijn optiek is dat een parkenmanager. Hij moet dit goed organiseren en is tegelijkertijd een aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park.'

Samenvatting producten

- De beleidscirkel (Plan-Do-Check-Act) moet toegepast worden op de parken (strategie).
- Een integrale basisvisie per stadspark geeft inzicht in de huidige staat van het park en het doel van de organisatie. Daarbij creëert deze visie publieke- en bestuurlijke bewustwording en een gerichte inzet van middelen en mensen (strategie).
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur, cultuur & mensen).
- Om gerenoveerde parken op niveau te houden moet naast het renovatieplan (ontwerp) ook de onderhoudskosten van beheer worden vastgesteld (middelen).

Conclusie producten

Analyse van indicator producten heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, op het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en dat beschikbare middelen moeten aansluiten op de behoefte en wensen om het park in topconditie te houden.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Pas het financieringssysteem aan de integrale visie per stadspark.

EFFECT

Kwaliteit

GP 'Projectmanagers en projectleiders met onvoldoende kennis van groen en bodem zijn verantwoordelijk voor parkrenovaties. Daarnaast is de kennis versnipperd of wordt niet op het juiste moment ingezet. Ook bij beheer en in de uitvoering ontbreekt het aan kennis. Bij specifieke handelingen wordt onvoldoende nagedacht over de consequentie en dat is bij parken funest.'

Beleid

KS 'De evaluatie van het evenementenbeleid is niet integraal gedaan. Het evenemententeam heeft vanuit de bewoner geredeneerd en niet vanuit het park. Met een pennenstreekje staat iets in wat gebeurt met zo'n park en niet hoe de financiering van de herstellkosten geregeld is. FB: Ze kijken wel naar de ecologie en de omgeving: KS: Ja, dat is achteraf in geforceerd. FB: En de monitoring? KS: Daarvan wordt gezegd dat wij

dat doen en dat doen we niet. We hebben daar geen capaciteit voor. Inmiddels zit iedereen daar met goodwill en interventies aan tafel.'

- QV 'Bij de ontwikkelgebieden zie je dat geld wordt gegenereerd omdat binnen de ontwikkelingen de normen niet gehaald worden. De sportnorm, de groennorm (recreatief- en systeemgroen) en de waterhuishouding. Een voorbeeld is het Beatrixpark. Hier is een belangrijke kwaliteitsimpuls gekomen omdat de Zuidas niet kon compenseren binnen haar eigen gebied.'

Achterstallig onderhoud

- RL 'FB: Bij een renovatie van een park loop je gelijk tegen een stuk achterstallig onderhoud aan. RL: Het grootschalige onderhoud wordt pas aangepakt als de techniek van het park in beeld is. Ik vind het risico om dit nu uit te voeren als het niet levensvatbaar is. Zeker met die toenemende klimaatverandering. Wij willen meer weten over de bodem van de parken en de gevolgen van het klimaat.'
- QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'

Samenwerking

- QV 'De crux zit hem in samenwerking. We hebben gezamenlijk kennis. Alleen de integrale samenwerking die laat te wensen over. Daarom geloof ik in een parkenmanager. Die heeft de wens om de boel bij elkaar te houden en gaat niet een eigen koninkrijk stichten.'
- Structuur: Hiervoor hebben we nu een goed organisatiemodel. Bij de stadsdelen kregen de beheerders alle ruimte en gebeurde dan dingen die niet goed gingen.
 - Cultuur: de parkenmanager moet wel de juiste mensen kennen en betrekken (verbinden). Als je een waterprobleem hebt dan haal je een technicus erbij. Als een hele rij bomen is omgevallen en moet wat nieuws komen dan haal ik een ontwerper en een boomdeskundige bij.'
- QV 'Een parkenmanager wordt ingezet om werkzaamheden in parken te coördineren. Daarbij moet de parkenmanager verschillende parken onder zich kunnen hebben en als opdrachtgever fungeren voor grootschalige renovaties. Daarbij moet rekening gehouden worden met een verscheidenheid aan 'soorten' parken en gericht gekeken worden welke parken een specialistisch beheerder vereisen en welke geclusterd kunnen worden.'

Samenvatting effecten

- Samenwerking tussen de disciplines vergoot de invloed op extern beleid (strategie).
- De beleidscirkel (Plan-Do-Check-Act) moet toegepast worden op de parken (strategie).
- Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de disciplines. De parkenmanager denkt vanuit een parkenbelang en heeft afdoende middelen en status nodig om binnen de gehele organisatie de juiste mensen met elkaar te kunnen verbinden (strategie).
- Parken moeten als asset bijzondere gebieden opgenomen worden in programma Stadsbehoud (strategie).
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (structuur, cultuur en mensen)
- Maak conflicterende thema's bespreekbaar en maak gerichte keuzes (wethouder) (cultuur)
- Kennis van groen is van essentieel belang bij werkzaamheden in stadsparken (mensen).
- Bezuinigen binnen beheer en onderhoud heeft impact gehad op de medewerkers binnen deze afdelingen (mensen).
- De stad, het klimaat en de behoefte is anders geworden. Dit heeft invloed op de werkwijze, waardoor een deel van de organisatie moeite heeft om in te spelen wat nu benodigd is (mensen).
- Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan (middelen).
- De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens (middelen).

- Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande parken wordt geïnvesteerd (middelen).
- In de ontwikkelgebieden worden de normen voor sport, groen en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken (middelen).
- Er is fors bezuinigd op beheer en onderhoud en dat heeft impact op de kwaliteit van de parken en de medewerkers bij deze afdelingen (resultaat).
- In de ontwikkelgebieden worden de normen voor sport, groen en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken (resultaat).
- De stad, het klimaat en de behoefte is anders geworden. Dit heeft invloed op de werkwijze, waardoor een deel van de organisatie moeite heeft om in te spelen wat nu benodigd is (resultaat).
- Assetmanagement veroorzaakt verzuijing in de parken en draagt niet bij aan belang van het park (resultaat).

Conclusie effecten

Analyse van indicator effecten heeft betrekking op het creëren van een integrale visie per stadspark, op het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines en assets, het verbijzonderen van processen rondom stadsparken en het hebben van een vast aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel. Ander terugkerende thema's zijn het delen en tijdig inzetten van kennis en dat beschikbare middelen moeten aansluiten op de behoefte en wensen om het park in topconditie te houden.

Ontwerpcriterium

- Integrale visie en strategie opstellen voor de parken.
- Creëer interdisciplinaire samenwerking.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken.
- Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap
- Pas het financieringssysteem aan de integrale visie per stadspark.

3.2 ANALYSE VOLGENS HET MODEL VAN KNOSTER/ KPMG

De onderzoeksresultaten heeft een aantal conclusies opgeleverd. In dit hoofdstuk zijn deze samengevat en per operationele indicator gerubriceerd. De indicatoren worden gelabeld aan het conceptueel model om het ontwerpcriteria te ordenen en te rangschikken. Het resultaat zijn tot de kern teruggebrachte ontwerpcriteria. In onderstaande tabel 4 is per indicator aangegeven welke criteria uit het conceptueel model van toepassing is.

Operationele indicatoren gelabeld aan criteria model Knoster/ KPMG						
Operationele indicatoren	Strategie	Structuur	Cultuur	Mensen	Middelen	Resultaat
Scenario's en Architectuur						
Verminderen complexiteit/ parkenvisie	++	+	+	-	-	+
Aanbestedingen en kwaliteit	++	++	++	+/-	+	-
Balans	++	++	-	-	+	+
Een gezonde stad	++	-	++	-	+	+
Gebiedsgericht investeren	++	++	++	++	+	+
Beheer op orde	++	-	++	++	+	+
Samenwerken	++	++	++	++	+	+
Andere aanpak	++	+	++	+	++	+
Natuurlijke processen	++	-	+	-	-	-

Technische processen	++	-	+/-	-	+/-	-
Organisatorische processen	++	++	-	++	-	+
Omgevingsgevoelige processen	++	++	++	++	-	+
Processen* en Organisatie						
Eigenaarschap/ Integraliteit/ samenwerking	++	++	++	++	+	+
Leiderschap en Basiswaarden						
Leiderschap	++	++	++	++	+	+
Basiswaarden						
Betrokkenheid	++	+	++	++	-	+
Klantgerichtheid	++	-	+	-	-	-
Vakkundigheid	++	++	++	++	-	-
Competenties** en Vaardigheden**						
Kennis, competenties en capaciteit	++	++	++	++	-	+
ICT**, Geld en Faciliteiten*						
Geld en ICT	++	++	++	+	++	+
Producten en Effecten						
Producten	++	++	++	+	++	-
Effecten	++	++	++	++	++	+

Tabel 4: Operationele indicatoren model Knooster/ KPMG

- + het heeft raakvlak
- +/- het heeft enig raakvlak
- het heeft geen raakvlak
- * valt buiten scope onderzoek
- ** beperkte analyse door onvolledige data

3.3 CONCLUSIE ORGANISATIE VAN STADSPARKEN

De organisatie van stadsparken is complex en zit over het algemeen logisch in elkaar. Binnen de gemeente werken verschillende disciplines aan stadsparken met elk een eigen rol binnen het ontwikkelproces. Toch wordt geconcludeerd dat dit proces niet soepel verloopt. Dit heeft enerzijds te maken met projectdynamiek en technische complexiteit van de projecten en anderzijds hoe de disciplines onderling met elkaar samenwerken in de keten. Daarbij wordt ook geen rekening gehouden met de toekomstopgaven, zoals veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad.

Volgens Eppink en Keuning (2012, p. 31) is een organisatie 'een doel realiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, en ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren'. Juist bij de organisatie van de stadsparken ontbreekt dit gemeenschappelijk doel, waardoor iedere discipline voor zich een eigen doelstelling realiseert. Dat betekent dat een integrale visie en strategie voor de parken opgesteld moet worden vanuit de disciplines. Enkel dan wordt gewerkt vanuit een gemeenschappelijk kader (1) en worden parken toekomstbestendig. Dit kader moet per stadspark worden opgesteld zodat het voor iedereen helder is wat de bedoeling is en welke specifieke elementen voor een park van belang zijn of juist niet gewenst zijn. Aan het behoud van de elementen kunnen reserveringen opgenomen worden. Hierdoor wordt financieringssysteem aan de integrale visie gekoppeld (2). Ook kunnen middelen vanuit subsidies of gelden vanuit de ontwikkelgebieden eenvoudig gekoppeld worden aan thema's uit de integrale visie stadsparken.

Een ander probleem rondom de stadsparken is een behoorlijke achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding. Dit is veroorzaakt doordat de afgelopen decennia fors bezuinigd is op beheer en onderhoud. Achterstallig onderhoud heeft impact gehad op de kwaliteit van de stadsparken en de medewerkers bij deze afdelingen. Het zal een behoorlijke onderneming worden om de parken weer op niveau te krijgen. De opgave is dermate urgent en complex dat de disciplines V&OR en Stadswerken dit niet alleen kunnen. Om dit probleem structureel op te lossen is organisatorische bewustwording (3) en interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines vereist (4). Om dit te bewerkstelligen is een integrale visie per stadspark

noodzakelijk. De visie moet gezamenlijk opgesteld worden en ondergebracht worden in een nieuw te vormen asset bijzondere gebieden. Ook moeten basisprocessen aangepast worden aan het park i.p.v. andersom (5). Dit heeft betrekking op gebruik, opdrachtgeverschap, ontwerp, voorbereiding, aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.

De achterstand van het groen is immens en dat betekent dat in een aantal parken drastische ingegrepen gedaan moeten worden. De verwachting is dat de ingrepen conflicteren met de wensen en opvattingen van de gebruikers, omwonenden en bestuurders. Dit betekent dat in de eerste plaats dat een breed gedragen visie per stadspark moet komen. Daarbij moet rekening gehouden worden met een ontwikkelrichting en de onderlinge samenhang van de parken met oog op differentiatie in functie en gebruik. Om de bewoners en gebruikers bij de herijking van de parken te betrekken is een communicatieplan (6) noodzakelijk. Dit bestaat uit communicatieplan voor de aanpak van alle parken en een communicatieplan per park. Het laatste plan moet toegevoegd worden aan de integrale visie per park.

Interdisciplinaire samenwerking is ook vereist omdat kennis van groen en bodem binnen de disciplines beperkt en versnipperd is of niet op het juiste moment wordt ingezet. Projectmanagers en projectleiders met onvoldoende kennis zijn verantwoordelijk voor parkrenovaties. Ook in de uitvoering ontbreekt het aan kennis en kunnen specifieke handelingen funest zijn voor het park. Een factor wat de problematiek nog ingewikkelder maakt is dat stadsparken van elkaar verschillen. Elk park heeft haar eigen specifieke ondergrond en problematiek (kunstmatige ophogingen, drainage, storende lagen e.d.). Ontwerpers hebben onvoldoende kennis van de problematiek en houden hiermee geen rekening bij het ontwerpproces. Ook gaan ontwerpers en voorbereiders onvoldoende naar buiten om de problematiek te onderzoeken of te ervaren. Kortom er moet gericht geïnvesteerd worden in kennisdeling en behoudt van vakmanschap (7).

Het laatste punt wat ontbreekt is leiderschap. Momenteel is geen vast aanspreekpunt voor de stadsparken op strategisch (bestuurlijk), tactisch (discipline) en operationeel niveau (parken). Hierdoor worden doelen niet gehaald, worden problemen niet erkend, is geen samenwerking tussen de disciplines, komt verbinding met andere domeinen niet tot stand en is er een chronisch te kort aan middelen en vakmanschap. Vaste aanspreekpunten op strategisch, tactisch en operationeel niveau (8) geeft structuur in een complexe organisatie en dat komt ten goede aan de stadsparken.

De analyse op basis van het model Knoster/ KPMG en de samenvatting van operationele indicatoren zijn een het antwoord op deelvraag 3: Hoe worden de renovatieprojecten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam georganiseerd? Daarbij geeft het inzicht in het probleem en een set ontwerpcriteria waarbinnen de oplossing uitgewerkt moet worden. De ontwerpcriteria bestaan uit:

1. Integrale visie en strategie opstellen per park (Strategie).
2. Pas het financieringssysteem aan de integrale visie per stadspark (Middelen).
3. Creëren van organisatorische bewustwording (Cultuur).
4. Creëer interdisciplinaire samenwerking (Structuur & Cultuur).
5. Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken (Structuur & Cultuur).
6. Communiceer effectief naar de omgeving (Structuur & Cultuur).
7. Stimuleer kennisdeling en behoudt vakmanschap (Mensen).
8. Het hebben van vaste aanspreekpunt op strategisch, tactisch en operationeel niveau (Structuur).

4 HET PLAN STADSPARK 21^E EEUW

In het vorige hoofdstuk zijn een aantal criteria geformuleerd. De criteria worden tussen de onderzoeker, opdrachtgever en enkele belanghebbenden bediscussieerd. De reden dat dit wordt gedaan, is dat op deze wijze gemakkelijker overeenstemming bereikt wordt over de ontwerpcriteria dan over de oplossing (Stobbelaar, 2017). Het resultaat van de discussie is een integrale visie over het duurzaam beheer en inrichten van stadsparken? Daarbij geeft het een strategische doorkijk naar de oplossing.

4.1 SAMENVATTING DISCUSSIE EN INTERVIEWS

De belanghebbenden zijn het eens met de conclusies. De ontwerpcriteria sluiten aan bij de Groenvisie 2050 en de respondenten hadden geen aanvullende criteria. Eén van respondenten gaf aan dat de conclusies wat genuanceerder geformuleerd mogen worden en dat het sinds de waterproblematiek van het Oosterpark, goed gaat in de parken. Dit betreft onder meer de reorganisatie, Groenvisie 2050, het Bodem Advies Team, de Groene driehoek, de parkenconciërge en het aanstellen van programmanager parken.

De onderzoeker geeft aan dat dit komt doordat de organisatie tijdens het onderzoek in beweging is en het onderzoek en transformatie van de organisatie niet los van elkaar gezien kunnen worden. Enkele sleutelfiguren zijn tijdens de onderzoeksfase bevraagd naar hun mening en percepties. Ook is de onderzoeker uitgenodigd om deel te nemen aan een aantal werksessies en een nevenonderzoek vanuit Stadswerken. Hierdoor is gedurende het onderzoek kennis uitgewisseld over het onderwerp en zijn elementen over en weer overgenomen. Dit is de reden dat raakvlakken zijn ontstaan tussen de nieuwe Groenvisie en dit onderzoek. De respondenten hadden geen aanvullende criteria. Daarmee zijn de ontwerpcriteria voor dit onderzoek vastgesteld.

4.2 VISIE ORGANISATIE OP STADSPARKEN

Het stadspark 21^e eeuw bestaat uit een visie (plan) over hoe stadsparken georganiseerd kunnen worden. Dit plan is tot stand gekomen door gebruik maken van een gefocust interview of discussie. Tijdens de sessies zijn de opdrachtgever en enkele belanghebbenden in groepsverband of afzonderlijk bevraagd naar hun percepties en meningen over de ontwerpcriteria. De inzet van de sessie in combinatie met de interviews en het literatuuronderzoek geeft triangulatie. Dit betreft het naast elkaar gebruiken van meerdere onderzoeksmethode en verhoogd de kwaliteit van de onderzoeksresultaten en creëert diepgang en draagvlak in de organisatie (Verhoeven, 2007).

4.2.1 INTEGRALE VISIE EN STRATEGIE PER STADSPARK

Vanuit de belanghebbenden ontstond verwarring over de integrale visie voor de parken en ze gaven aan dat dit de Groenvisie 2050 betreft. De onderzoeker geeft aan dat de Groenvisie 2050 gaat over kaderstellende thema's en dat de basisvisie een visie is, welke vanuit de disciplines vormgegeven moet worden. Wat gaat goed en wat moet beter in de parken. Daarbij moeten thema's vanuit de Groenvisie geïmplementeerd worden in de parkenvisie. Daar waar thema's botsen, moeten gericht keuzes gemaakt worden. Dit moet op tactisch niveau (disciplines) of vanuit strategisch niveau (de wethouder) als dit een maatschappelijke opgave betreft.

Het is de bedoeling dat in de visie de ontwerpgegevens en doelen herijkt worden. Daarbij moet rekening gehouden worden met de toekomstfocus en de onderlinge samenhang van de parken, met oog op differentiatie in functie en gebruik. Dat betekent dat we de parken herdefiniëren tot 'nieuwe stijl parken', waarbij de onderlinge verschillen als kans gezien moeten worden. Eventuele beperkingen zullen maatgevend zijn in het bepalen van de doelen. Dit betekent niet dat we het park opnieuw gaan ontwerpen en uitgaan van een beleidsmatige basis gericht op toekomst van de parken (doelen) met respect voor het hoofdontwerp en stedenbouwkundige visie.

De strategie moet een doelstellend karakter hebben, zodat voor iedereen helder is wat de bedoeling is in dit specifieke park en binnen welk tijdspad de verbetering (omvorming) gerealiseerd moet zijn. Ook moeten eventuele beperkingen of bijzondere voorzieningen beschreven worden in dit plan. Hierdoor wordt gebiedskennis vastgelegd en is men niet afhankelijk van één persoon.

Het uitvoeren van de herijking van een park is een meerjarige opgave. In het verleden zijn teveel renovaties in groot onderhoud geweest en te weinig beheersmatig. Een gefragmenteerde aanpak, waarbij delen van het park worden aangepakt, verkleint risico's op eventuele gevolgschade. Daarbij blijven grote delen van het park beschikbaar voor gebruik. De werkmethode betekent ook dat gefluctueerd wordt op de beheerkosten. De herijking van het park is niet alleen een meerjarige opgave. Parken hebben te kampen met structureel achterstallig onderhoud. Dit betekent dat ook probleemgestuurde oplossingen noodzakelijk zijn.

4.2.2 AANPASSEN FINANCIERINGSSYSTEEM AAN INTEGRALE VISIE PER STADSPARK

V&OR werkt voor het beschikbaar stellen van middelen met een systeem. Het onderhoudsniveau is afhankelijk van de beschikbare middelen. Gaan deze omhoog, dan gaat het onderhoudsniveau omhoog. Gaan de middelen omlaag, dan betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. Door de integrale visie aan dit systeem te koppelen, gaat men opgave-gestuurd werken en weet men wat benodigd is om het areaal op niveau te houden. Is een bezuiniging gewenst, dan moet gericht gekeken worden waarop bezuinigd gaat worden. Dit betekent dat gewerkt moet worden met flexibele budgetten en dat in het integrale parkenplan gewerkt wordt met verschillende niveaus. Dit bestaat uit een basisniveau en enkele ambitieniveaus. Door een basisniveau te hanteren wordt voorkomen dat opnieuw achterstallig onderhoud ontstaat. Daarbij moeten afspraken gemaakt worden dat eventuele versoberingsdoelstellingen niet ten koste mogen gaan van dit niveau en dat versobering gezocht moet worden in de ambitiedoelstellingen. Het snijden in dergelijke ambities is dan een politieke keuze en maakt onderdeel uit van de beleidscyclus. Een andere methode om aan de ambitiedoelstellingen te voldoen is samenwerken met ontwikkelpartners. Dit betreft co-creatie of cofinanciering vanuit marktpartijen of subsidies vanuit overheidsinstellingen.

4.2.3 ORGANISATORISCHE BEWUSTWORDING

De afgelopen decennia is fors bezuinigd op beheer en onderhoud. Achterstallig onderhoud heeft impact gehad op de kwaliteit van de stadsparken en de beheerorganisatie. Het is een behoorlijke onderneming om de parken weer op niveau te krijgen. De opgave is dermate urgent en complex dat de beheerorganisaties dit niet alleen kan. Verbinding en samenwerking met andere disciplines is daarbij noodzakelijk.

De reorganisatie van de beheerorganisatie en de asset gericht werken, heeft ertoe geleid dat binnen het bestuur en middelmanagement gelijkwaardig wordt gedacht over onderhoud en dat gericht keuzes worden gemaakt over prioritering van werkzaamheden en inzet van mensen. Hiermee is de basis voor een goede beheerorganisatie neergezet en dit moet verder uitgerold worden over de stadsparken. Dit betekent dat de parken als entiteit in het programma Stadsbehoud opgenomen moet worden. Gezien de omvang en de maatschappelijke relevantie, zal dit op strategisch niveau geagendeerd moeten worden. Het politieke tij zit mee en gezien de naderende verkiezingen moeten snel besluiten genomen worden. Voordat de organisatie zich gaat verdiepen in de inhoud moet politieke bewustwording gecreëerd worden. Dit betekent dat de opgave eerst geagendeerd moet worden bij de beslissers, namelijk de politiek. Het resultaat betreft een politieke opdracht aan de ambtelijke organisatie om de inhoud uit te werken.

Op tactisch niveau ontstaat bewustwording, doordat het IB is toegetreden tot de Groene driehoek. Hierdoor zijn bijna alle disciplines in de groenketen vertegenwoordigd. Binnen de Groene driehoek is uitgesproken dat de disciplines elkaar willen helpen en hierin gezamenlijk willen optrekken. Hoe de samenwerking verder tot stand gaat komen moet nog uitgewerkt worden. Wel staat vast dat een gezamenlijke groenagenda voorbereid moet worden en dat de ambities uit de Groenvisie hierin opgenomen moet worden. Eén van de ambities wordt inmiddels waargemaakt en dat is het werven van de parkenconciërges vanuit Stadswerken. In eerste instantie zullen zij vanuit de parken aanspreekpunt zijn voor vragen vanuit bewoners en gebruikers. Op termijn zou hun takenpakket uitgebreid kunnen worden, waarbij ze fungeren als opdrachtgever/ toezichthouder voor

werkzaamheden vanuit de assets of coördinator voor andere initiatieven. De doorontwikkeling van de organisatie heeft met name betrekking op het operationele niveau: het opstellen van een integrale visie en strategie per park en het organiseren van een projectorganisatie die de visie gaat uitwerken. Daarbij is kennis van project- en omgevingsmanagement noodzakelijk.

Een ander punt wat naar voren kwam vanuit de sessie is het borgen van de ambitie. Momenteel is de organisatie afhankelijk van enkele sleutelfiguren. Hierdoor is de gezamenlijke ambitie kwetsbaar. Het opstellen van integrale visie en strategie per park zal de ambitie consolideren en vraagt tegelijkertijd om een deugdelijke voorbereiding. Andere initiatieven om de doelen te borgen is een startnotitie parkentafel en een communicatieplan. In de startnotitie parkentafel wordt de samenwerking tussen de disciplines op het gebied van groen bekrachtigd en worden vervolgafspraken gemaakt over de interdisciplinaire samenwerking. In het communicatieplan voor alle parken worden de ambities kenbaar gemaakt. Dit plan wordt tegelijkertijd gebruikt om de parkenconciërges handvatten te geven voor het uitoefenen van hun functie. Een ander initiatief is het doen praktijkpark (nieuw park & omvormingspark). Daarmee wordt aangetoond of de oplossing daadwerkelijk een probleem oplost en met welke impact (Hovinga, 2019).

4.2.4 INTERDISCIPLINAIRE SAMENWERKING

Binnen de gemeente werken verschillende disciplines aan stadsparken met elk een eigen rol. Interdisciplinaire- of ketensamenwerking komt tot stand wanneer een project ontstaat. Daarin worden activiteiten uitgevoerd door specialistische groepen (disciplines) in een tijdelijk samenwerkingsverband gericht op een resultaat. Dit resultaat (het ontwerp) wordt bereikt binnen begrensde tijd en middelen (Eppink en Keuning, 2012). Vervolgens laat iedereen het project los en vervult zijn of haar rol in een ander project. En dat is vreemd, omdat juist in deze fase de onderlinge samenwerking tussen de disciplines verstrekt en resultaten worden behaald. Waarom pakken we dan de complexe opgave van de stadsparken als specialistische organisatie niet op? Om dit te bewerkstelligen moet op tactisch niveau in beeld gebracht worden wat vanuit de kaderdocumenten en het coalitieakkoord (strategisch niveau) de opdrachten zijn op gebied van groen en hoe dat verhoudt t.o.v. onze organisatie. Dit betekent dat de Groene driehoek uitgebreid moet worden en als stuurgroep moet gaan fungeren. De huidige driehoek bestaat uit R&D, V&OR en Stadswerken. Onlangs is de stuurgroep met het IB uitgebreid. Om een integraal beeld te krijgen moet ook een afgevaardigde van PMB in de stuurgroep zitting nemen. PMB is in de projectorganisatie als gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de aanleg van de openbare ruimte in de gebiedsontwikkeling locaties. Daarbij hebben zij oog voor samenwerking en belangen, kennis van veranderopgave en het bestuurlijk proces.

De belangrijkste doelstelling die de stuurgroep heeft is het opstellen van een startnotitie parkentafel en het samenstellen van de agenda groen voor de korte, middellange en lange termijn. Daarbij moet door de stuurgroep een contactpersoon voor het bestuur worden geselecteerd. De stuurgroep is ook verantwoordelijk voor het benoemen van projecteigenaren (opdrachtgever) op tactisch niveau. De projecteigenaar bewaakt de voortgang van het project. Projecten zijn b.v. het initiëren praktijkpark, het opstellen van een communicatieplan, het opstellen van de integrale visie stadspark of het opzetten van een kennisplatform parken. Daarbij moet de stuurgroep invloed uitoefenen op intern beleid (b.v. evenementenbeleid en verbijzonderen van processen) en een verbindende rol zijn tussen de renovatieprojecten onderling. Op operationeel niveau gaat de parkenconciërge een belangrijke rol vervullen. De parkenconciërges zijn de 'oren en ogen' van de organisatie en bevorderen de integrale samenwerking tussen de assets. De parkenmanager gaat fungeren als opdrachtgever/ toezichthouder of coördinator voor werkzaamheden en vormt het aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park. Daarbij bewaakt de parkenconciërge de kwaliteit en integrale visie van het park.

Een ander element is beter samenwerken in opdracht. In de eerste plaats is dit het gezamenlijk opstellen van een integrale visie per stadspark en in de tweede plaats de voorbereiding en uitvoering van de projecten, waarbij de uitwisseling van kennis en deskundigheid en bovenal het belang van het park voorop staat. Dit bestaat uit het beheersmatig uitvoeren van parkrenovaties. Mocht dan wat fout gaan, dan gaat op kleine schaal wat fout en zijn de risico's beperkt. Als een grootschalige renovatie noodzakelijk is, dan zijn mensen die verstand hebben van groen in de lead. Dit betekent dat een taskforce parken samengesteld moet worden. Het voordeel van een dergelijke projectgroep is dat deze bijdraagt aan organisatorische bewustwording en

expertise ontwikkeling binnen de organisatie. Deze is cruciaal, omdat kennis en vakmanschap versnipperd en beperkt aanwezig is binnen de organisatie. Door de monitoringsfase onderdeel te maken van de projectcyclus wordt de aanpak verbeterd. Dit leerproces moet weer verwerkt worden in de bestekken, contracten of ontwerpen. Daarbij is de integrale afstemming tussen techniek (IB), esthetica (R&D) en beheer (V&OR en Stadswerken) belangrijk doordat kwetsbaarheid van parken toeneemt. Het samenspel zal ook bijdragen aan een duurzaam ontwerp, waarbij de beheer en onderhoudskosten laag zijn.

4.2.5 ERKENNEN KWETSBAARHEID VAN STADSPARKEN EN VERBIJZONDEREN PROCESSEN

Het erkennen van de kwetsbaarheid begint langzaam te komen. De connectie met de asset bijzondere gebieden is er in feite al. De parken worden separaat geprogrammeerd en worden daarmee gezien als entiteit. De dynamiek (groen, gebruik en ecologie) blijft hetzelfde. Wat ontbreekt is dat elk park uniek is in zijn soort en daarmee een eigen verhaal heeft. Daarbij zijn drie verhaallijnen: De civieltechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit en de historische ontwikkeling van het park. De vraag die daarbij gesteld moet worden is: Wat hebben we daarvoor over om dat te behouden? Door het opstellen van een integrale visie per park wordt de kwetsbaarheid van parken erkent en worden gericht keuzes gemaakt. Daarbij moet rekening gehouden worden met de toekomstfocus en de onderlinge samenhang van de parken met oog op differentiatie in functie en gebruik. Niet elk park is het Westerpark of het Vondelpark. Het herdefiniëren is een subtiele beschouwing waarbij onderlinge verschillen als kans moet worden gezien.

Erkennen van kwetsbaarheid betekent ook het evenredig verdelen van middelen en correct omgaan met de normen in de ontwikkelgebieden. De huidige groennormen worden in lijn met de ambities vanuit de Groenvisie geactualiseerd. Dat impliceert dat de ontwikkelgebieden groener worden en dat de gelden niet gebruikt worden om bestaand areaal op te waarderen. In deze gebieden moet ook geïnvesteerd worden en dat begint zich nu te vormen. De wijziging in politieke kleur en de reorganisatie zijn de belangrijkste oorzaken van dit effect. Waar in het verleden bezuinigd werd op onderhoud, verschuift de focus vanuit het bestuur naar structureel onderhoud van bestaand areaal. De balans is er nog niet, omdat ontwikkelgebieden nog steeds belangrijk zijn voor de stad. De parken in bestaand gebied lijken wat onder te sneeuwen omdat het achterstallig onderhoud hier het grootst is en de opgave complex is. Dit vraagt om een integrale benadering vanuit de disciplines en agendering van het probleem bij het bestuur. De strategische benadering betreft het krijgen van een politieke opdracht om de inhoud uit te werken. De opdracht bestaat uit de introductie van een parkentafel waarbij de groen agenda voor de komende jaren wordt opgesteld.

Het erkennen van kwetsbaarheid op tactisch- en operationeel niveau heeft met name betrekking op het verbijzonderen van processen. In de eerste plaats is dit opdrachtgeverschap. Binnen de gemeente zijn meerdere opdrachtgevers voor de aanleg en reconstructie van de openbare ruimte. Breng dit terug tot één opdrachtgever en er wordt op één manier gewerkt. Vervolgens moet hierop gestuurd worden en moeten de beheereisen daaraan gekoppeld worden. Het tweede punt is de interdisciplinaire samenwerking tussen techniek (IB), esthetica (R&D) en beheer (V&OR en Stadswerken). Door de monitoringsfase onderdeel te maken van de projectcyclus, wordt de voorbereiding en het ontwerp beter afgestemd op beheer en onderhoud en zullen de kosten afnemen. Daarbij ontstaat ook kennisoverdracht tussen de disciplines. Dit is ook gelijk het derde punt. Kennis van groen en bodem is beperkt aanwezig. Er worden lichtzinnige beslissingen genomen en deze hebben direct invloed op de kwaliteit van de parken. Parken zijn uiterst kwetsbaar, omdat sprake is van delicaat evenwicht van grond, waterstand, bomen en beplanting. Dit betekent dat procedures rondom de aanleg, beheer en onderhoud verbijzondert moet worden. Dit is bijvoorbeeld een groslijst parken, waarbij specialistische aannemers worden geselecteerd. Een ander belangrijk element is groentoezicht tijdens werkzaamheden in de parken. Voor beheer en onderhoud is dit de parkenconciërge zijn. Voor volledige renovaties moet dit een separate toezichthouder groen zijn, omdat de opgave groter en complexer is. De toezichthouder moet vanuit de tasforce parken geleverd worden.

4.2.6 EFFECTIEVE COMMUNICATIE NAAR DE OMGEVING

Bewoners moeten meegenomen in het parkenverhaal. Dit komt voort uit het transitiedenken van Dirven, Rotmans, & Verkaik (2002). Binnen de gemeente moet de werkwijze en organisatiecultuur afgestemd op de burger, waardoor de samenwerking tussen overheid en burger ontstaat. Waar voorheen inhoudelijke deskundigheid vereist was is nu een mix van inhoudelijke kennis en deskundigheid op het gebied van organisatorische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen benodigd (Dirven, Rotmans, & Verkaik, 2002).

Jarenlang achterstallig onderhoud resulteert in kap, omdat dat beter is voor de ontwikkeling van het park of dat gebruikers gevaar lopen. Door bewoners te betrekken bij dergelijke beslissingen ontstaat begrip. Communicatie naar de omgeving geschiedt op meerdere niveaus. Op strategisch- en tactisch niveau moet en een communicatieplan voor alle parken komen. Hierin moet naast het eerlijke verhaal ook de ambities kenbaar gemaakt worden. Ook moet op dit niveau gecommuniceerd worden hoe met specifiek beleid wordt omgegaan. Een goed voorbeeld is het evenementenbeleid. Vanuit de stuurgroep moet echt duidelijk gemaakt worden dat het belang van het park voorop staat en dat evenementen te gast zijn en niet een doel op zich zijn.

Verder moet op operationeel niveau een communicatieplan per park opgesteld worden. Deze moet vervolgens weer opgenomen worden in de integrale visie per stadspark. Dit geeft de operationele organisatie handvatten voor het uitoefenen van hun functie. Daarbij moeten belangrijke stakeholders gericht aangeschreven gaan worden i.p.v. andersom. Het projectteam is drukker met bezwaarschriften dan met het park an sich. Dit betekent dat je als organisatie moet ageren i.p.v. te reageren en dat de integrale visie en strategie gepresenteerd moet worden op een bewonersavond. Daarbij moeten de bewoners uitgedaagd worden om hierin gezamenlijk met de gemeente op te trekken. Hierdoor krijgen bewoners en gebruikers zeggenschap, eigenaarschap en ruimte om plannen te ontwikkelen. De ambtelijke organisatie schept de ruimte en geeft de randvoorwaarden voor het initiatief of begeleidt dit proces. Het voordeel van deze werkwijze is dat een samenwerking ontstaat tussen burgers en overheid en dat bewoners betrokken raken bij het project en trots zijn op hetgeen wat zij bereiken. De parkenconciërge zou de inhoudelijke kant kunnen vormgeven en de gebiedsmakelaar of gebiedsbeheerder het proces. Daarbij moet de parkenconciërge ook initiatieven halen. Deze medewerker staat in nauwcontact met de omgeving en gebruikers van het park en moet voorstellen of problemen vanuit de gebruikers en omwonenden agenderen bij de parkentafel.

4.2.7 KENNISDELING EN BEHOUDT VAKMANSCHAP

Kennis van stadsparken is beperkt en bovenal versnipperd in de organisatie. Daarbij is de organisatie afhankelijk van enkele medewerkers die binnenkort met pensioen gaan. Kortom het aantrekken van groenspecialisten met differentiatie in carrièreniveau is meer dan noodzakelijk. Bij de aanleg of renovatie van stadsparken moet kennis van groen de basis zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de het projectteam bestaat uit medewerkers met een groenachtergrond. Echter door geringe capaciteit van groenmensen is dit niet haalbaar. Hierdoor ontbreekt vakmanschap in de groenprojecten. Vakmanschap bestaat ook uit het benutten van elkaars expertise. Vakmanschap komt tot stand wanneer de verschillende disciplines met elkaar samenwerken vanuit een vakgroep of taskforce. Dat bestaat in de eerste plaats uit het oppakken van enkele complexe parken en bovenal uit het uitdragen van kennis. De stad is groot en de reikwijdte van de groene afdelingen is beperkt tot een aantal FTE. Dit betekent dat je efficiënter moet omgaan met capaciteit en dat de groene gedachte tussen de oren moet komen van de niet groene collega's. Daarin moet de specialisten enkele krachtige interventies doen en daarin cyclisch (Plan-Do-Check-Act) te werk gaan. Enkele voorbeelden van interventies zijn dat de niet groene collega's meegenomen worden naar proeflocaties om het ze zelf te laten onderzoeken en ervaren (diagnose). Start een kennisplatform op in Amsterdam en benut dit platform door je visie en kennis uit te dragen. Stel een handboek voor de parken op, waarin specifieke werkzaamheden in parken worden uitgewerkt, zodat op eenzelfde manier wordt gewerkt. Door kort en krachtig te interveniëren en binnen de organisatie als kennishouder op te treden, ontstaat bewustwording en wordt kennis overgedragen.

Een andere methode om het capaciteitsvraagstuk op te lossen en om kennis in de organisatie te ontwikkelen, is het starten van een living lab. 'Een living lab bevindt zich op een afgebakende locatie waarin verschillende partijen gezamenlijk werken aan een innovatieve oplossing in een levensechte setting' (Rathenau Instituut, 2017, p. 1). Dit samenwerkingsverband tussen het bedrijfsleven/ kennisinstituten, overheid, onderwijsinstellingen en eventueel burgers en belangengroepen, vormt een andere benadering en geeft naast een creatieve oplossing ook betrokkenheid en ruchtbaarheid. Het brengt de organisatie een stuk verder, doordat afgestapt wordt van de bekende weg. Ook kunnen capaciteitsproblemen opgelost worden doordat werkzaamheden die traditioneel uitgevoerd worden door de overheid, nu overgelaten worden aan de markt. Dat betekent niet dat de overheid achterover moet leunen. Ze blijven betrokken of geven sturing aan het proces en blijven verantwoordelijk voor het product.

4.2.8 VAST AANSPEEKPUNT OP STRATEGISCH, TACTISCH EN OPERATIONEEL NIVEAU

Op operationeel niveau wordt vanuit de Groenvisie de parkenconciërge geïnitieerd. Dit is voor de bewoners en gebruikers het aanspreekpunt in de parken. Inmiddels is ook een aanspreekpunt vanuit de projecten. Dit is de programmanager parken en is namens V&OR gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever voor de renovaties van parken. Door vakgroepsleider aan te stellen op operationeel niveau, ontstaan er vaste aanspreekpunten. De vakgroepleiders zijn verantwoordelijk voor het aandragen van vraagstukken voor de parkentafel en kennisoverdracht binnen de organisatie. Daarbij kunnen zij samen met de andere vakgroepleiders een informeel netwerk vormen op operationeel niveau.

Op tactisch niveau is de Groene driehoek verantwoordelijk voor de parken. Daarbij levert elke discipline een leidinggevende op gebied van groen. Binnen R&D, V&OR, IB en Stadswerken zijn dat de afdelingsmanagers op het gebied van groen. Binnen PMB is geen manager groen en daar moet gericht gezocht worden wie hiervoor in aanmerking komt. Eerste aanspreekpunt daarvoor is Annette van Hessel. Zij is aanspreekpunt voor Stadsbeheer en Cluster Ruimte en Duurzaamheid. Vanuit de disciplines moet op directieniveau een contactpersoon gezocht worden die aanspreekpunt is op strategisch niveau. De disciplines die hiervoor in aanmerking komen zijn V&OR (beheer) of R&D (beleid). De politieke opdracht bestaat uit de introductie van een parkentafel waarbij de groen agenda voor de komende jaren wordt opgesteld en uitgevoerd gaat worden. De agenda heeft met name betrekking op uitwerking van de Groenvisie en aanpak van het achterstallig onderhoud in de parken. Hierdoor ligt het voor de hand dat V&OR als opdrachtgever de problematiek en de oplossing agendeert. Daarbij dient de agendering door de overige disciplines voorbereid en gesteund worden.

De uitwerking van het plan stadspark 21^e eeuw is een antwoord op het doel: een bijdrage leveren aan het beleid van stadsparken om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders.

4.3 EINDCONCLUSIE

De eindconclusie wordt vormgegeven vanuit het conceptueel model van Knoster/ KPMG en draagt bij aan een toekomstbestendig park en daarmee een optimaal resultaat. Noordam (2012) en Ministerie van BZK (2010) geven aan dat het beheersen van de processen op managementniveau geschiedt op drie niveaus. Door de deze sturingsniveau's te koppelen aan de organisatie worden de verantwoordelijkheden concreet (zie tabel 5).

Respondenten	Sturingsniveau	Doel	Tijdspad
Bestuur en directie disciplines	Strategische sturing	Waarom doen we dit?	Langere termijn
Managementniveau disciplines (Groene driehoek)	Tactische sturing	Wat gaan we wanneer op welke manier doen?	Middellange termijn
Uitvoerende organisatie	Operationele sturing	Hoe voeren we uit?	Korte termijn

Tabel 5: Sturingsniveau gekoppeld aan de organisatie gemeente Amsterdam

4.3.1 CONCLUSIE OP STRATEGISCH NIVEAU

Het strategisch niveau gaat over de lange termijn en zit tegen organisatiebeleid aan. Hier wordt gekeken waar we naartoe willen en waarom (Smals, 2020).

Strategie

De strategie is het implementeren van de doelstellingen uit de Groenvisie. Een middel is het verkrijgen van een politieke opdracht om vanuit de disciplines (groenketen) de parkenopgave te organiseren, zodat beleidsdoelstellingen uit de Groenvisie worden geïmplementeerd in projecten en bestaand areaal.

Structuur

De structuur bestaat uit het installeren van een samenwerkingsverband met meerdere disciplines. Hierdoor ontstaat draagvlak over het de wijze waarop beleidsdoelstellingen uit de Groenvisie worden geïmplementeerd in projecten en bestaand areaal. Daarbij worden deze doelstellingen concreet en in uitvoering gebracht.

Cultuur

De cultuur van de ambtelijke organisatie moet gericht zijn om te luisteren naar de wensen van de klant (burger) en dat betekent dat bewoners meegenomen moeten worden in het parkenverhaal. Hierdoor krijgen bewoners en gebruikers zeggenschap, eigenaarschap en ruimte om plannen te ontwikkelen. De ambtelijke organisatie schept de ruimte en geeft de randvoorwaarden voor het initiatief of begeleidt dit proces.

Mensen

Het onderdeel mensen beschrijft de personeelsplanning en bestaat uit het inzichtelijk maken van de huidige en toekomstige personeelsbehoefte, zodat rekening wordt gehouden met externe ontwikkelingen en de ambities en doelstellingen van de gemeente. Dit bestaat uit organisatieontwikkeling, informatie-gestuurd werken, vakmanschap, leiderschap en een goed werkgeverschap.

Middelen

Er zijn voldoende middelen beschikbaar. Door deze integraal in te zetten en evenredig tussen bestaand areaal en ontwikkelgebieden te verdelen, wordt structureel achterstallig onderhoud voorkomen en ontstaat balans in de stad.

Resultaat

Het effect is dat ambities en doelstellingen van de organisatie worden verankerd in de dagelijkse praktijk en dat er uiteindelijk betere parken komen.

4.3.2 CONCLUSIE OP TACTISCH NIVEAU

Tactisch niveau gaat over de middellange termijn en zit tussen het operationele niveau (korte termijn) en het strategische niveau (lange termijn) in en gaat over: Hoe moeten we het doen (Smals, 2020)?

Strategie

Het opstellen van een startnotitie parkentafel, waarbij de samenwerking tussen de disciplines op het gebied van groen wordt bekrachtigd. Het doel van de notitie is het verkrijgen van een politieke opdracht voor het herijken van bestaande parken overeenkomstig bestaand beleid (Groenvisie en Programma Stadsbehoud).

Structuur

De structuur bestaat uit het tot stand brengen van een interdisciplinaire samenwerking tussen de disciplines, zodat als vakgroep gericht geageerd en gestuurd wordt op intern en extern beleid.

Cultuur

De cultuur bestaat uit het erkennen van kwetsbaarheid van de parken en het verbijzonderen van processen en procedures rondom de entiteit parken.

Mensen

Het onderdeel mensen bestaat uit het creëren, uitdragen en behouden van vakmanschap binnen de organisatie.

Middelen

Het onderdeel middelen gaat over het gericht zoeken naar financiers. Fluctueren in middelen (beheerkosten) draagt bij aan een beheermatige aanpak van parken en verkleint risico's op eventuele gevolgschade.

Resultaat

Het effect is dat kwaliteit van parkrenovaties wordt verbeterd en dat ingespeeld wordt op veranderende kaders.

4.3.3 CONCLUSIE OP OPERATIONEEL NIVEAU

Operationeel niveau gaat over de korte termijn (het hier & nu) en over concrete producten en acties. Indien op dit niveau de aandacht verloren gaat ontstaat een probleem op tactisch en strategisch niveau (Smals, 2020).

Strategie

Het opstellen van een integrale visie (plan) en strategie per park. Dit bestaat uit een herijking van stadsparken, waarbij rekening gehouden wordt met de toekomstfocus en de onderlinge samenhang van de parken, met oog op differentiatie in functie en gebruik. De strategie heeft een doelstellend karakter zodat voor iedereen helder is wat de bedoeling is en binnen welk tijdspad de omvorming dit gerealiseerd moet zijn.

Structuur

De structuur bestaat uit het interdisciplinair samenwerken binnen het vakgebied op projectniveau.

Cultuur

De cultuur bestaat uit het erkennen van kwetsbaarheid van stadsparken en hier met uiterste zorg mee omgaan. Cultuur omvat ook het naar buitentreden van de vakgroep. Dit is zowel van toepassing op de interne- als externe organisatie.

Mensen

Het onderdeel mensen gaat over het uitdragen van vakmanschap en delen van kennis met de interne organisatie.

Middelen

De middelen bestaan uit het benoemen van versoberingsdoelstellingen in de integrale visie parken.

Resultaat

Het effect is dat kwaliteit van parkrenovaties wordt verbeterd en dat de parken toekomstbestendig worden.

EINDCONCLUSIE

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan het beleid van stadsparken om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders. Dit betekent dat het beleid en de uitvoering gericht met elkaar moeten samenwerken, zodat afstemmingsvraagstukken niet langer aan de orde zijn. Door op elk niveau te interveniëren en als vakgroep interdisciplinair het samenwerkingsverband aan te gaan wordt het gestelde doel van dit onderzoek behaald.

5 UITVOERINGSPLAN

Het uitvoeringsplan bestaat uit een stappenplan en een strategisch advies. Het doel van het strategisch advies is het herstructureren van de organisatie achter de renovatieprojecten van stadsparken, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders. Het strategisch advies is een uitwerking van het stappenplan en geeft de organisatie handvatten om de herstructurering in gang te zetten.

5.1 STAPPENPLAN

De oplossingsrichting wordt uitgewerkt in een stappenplan voor de komende jaren (zie tabel 6) en moet beschouwd worden als de agenda groen vanuit de disciplines (stuurgroep).

Stap 1	Signaleren en agenderen	Organisatorische bewustwording
2021	Binnen de disciplines consensus krijgen over de vraagstelling t.b.v. politieke besluitvorming (missie).	Uitbreiden Groene driehoek met IB en PMB, Vastleggen samenwerkingsverband t.b.v. oppakken opgave als specialistische organisatie. Consensus krijgen tussen de disciplines over te volgen werkwijze en besluitvorming. Probleem en vraag helder formuleren. Opstellen van een startnotitie parkentafel. Selecteren contactpersoon voor het bestuur. Agenderen opgave en verkrijgen bestuurlijke opdracht. Stadsparken benoemen als entiteit in het programma Stadsbehoud. Verkrijgen afdoende middelen t.b.v. uitvoering opdracht.
Stap 2	Voorbereiden groenagenda	Opstellen gezamenlijke parkenagenda voor de korte, middellange en lange termijn.
2021	Wat zijn de opdrachten op gebied van groen en hoe verhoudt dat zich t.o.v. onze organisatie (visie).	Initiëren en structureren parkentafel. Inventariseren doelen vanuit kaderstellende thema's. Opstellen van een communicatieplan voor alle parken. Aandacht en urgentie van het probleem en opgave benadrukken in de organisatie van politiek tot ambtenaar.
Stap 3	Uitvoeren groenagenda	Concrete acties parkentafel (stuurgroep)
Vanaf 2021	Structureren organisatie achter de parken (strategie).	Initiëren van werkgroepen en benoemen van projecteigenaren (opdrachtgevers) Invloed uitoefenen op intern beleid (b.v. evenementenbeleid en verbijzonderen van processen rondom de aanleg, beheer en onderhoud). Het opstellen en vaststellen van een integrale visie en strategie per stadspark. Opstellen stakeholderanalyse en een communicatieparagraaf Initiëren praktijkpark. Verbindende rol tussen de renovatieprojecten onderling. Opzetten van een kennisplatform parken. Stimuleren interdisciplinaire samenwerking. Samenstellen taskforce parken en ingang zetten expertise ontwikkeling. Creëren informeel netwerk.
Stap 4	Realiseren	Realiseren groenagenda
2022		

Tabel 6: Procesarchitectuur

5.2 STRATEGISCH ADVIES

Het strategisch advies is de uitwerking van het stappenplan en geeft de organisatie houvast gedurende het implementeren van de organisatieverandering.

5.2.1 STAP 1 SIGNALEREN EN AGENDEREN

Het signaleren en agenderen is benodigd voor het verkrijgen van een bestuurlijke opdracht. Deze opdracht bestaat uit het uitwerken van de Groenvisie en het beschikbaar krijgen van middelen. De opgave is dermate urgent en complex, dat de beheerorganisaties dit niet alleen kan. Verbinding en samenwerking met andere disciplines is daarbij noodzakelijk. Dit is de reden dat de Groene driehoek (V&OR, R&D en Stadswerken) uitgebreid moet worden met andere disciplines (IB en PMB) uit de keten. Het voordeel van deze interdisciplinaire- of ketensamenwerking is dat deze partijen op projectniveau gewend zijn met elkaar samen te werken. Het gezamenlijk uitwerken van beleid in de projecten en bestaand areaal is wel nieuw. R&D heeft door het opstellen van de Groenvisie een inhoudelijke voorsprong t.o.v. de andere disciplines. Belangrijk is dat hierbij een gelijk vertrekpunt wordt gecreëerd. Dit doet men door gezamenlijk het probleem en de vraag te definiëren. Op deze manier ontstaat er consensus over te volgen werkwijze en de besluitvorming.

Vervolgens kan men aanvangen met het verkrijgen van een politieke opdracht. Dit begint met het gezamenlijk opstellen van de startnotitie parkentafel. Deze notitie omschrijft de introductie van de parkentafel (stuurgroep) en het tot stand komen van de groen agenda voor de korte, middellange en lange termijn. De stuurgroep bestaat uit maximaal 10 personen (5 teamleiders + 5 specialisten), waarbij de disciplines evenredig zijn vertegenwoordigd. De agenda heeft betrekking op de uitwerking van de Groenvisie, de aanpak van het achterstallig onderhoud in de parken en het verkrijgen van middelen. Belangrijk daarbij is dat de parken als entiteit worden toegevoegd aan het programma Stadsbehoud. Op deze manier krijgen ze de aandacht die benodigd is. De startnotitie parkentafel moet door alle disciplines ondertekend worden, zodat het samenwerkingsverband wordt vastgelegd en de urgentie voor het bestuur zichtbaar wordt. Omdat dit een interdisciplinaire opdracht is en een ruimtelijk vraagstuk betreft, wordt geadviseerd om hoog binnen de ambtelijke organisatie te agenderen. Enkel op deze manier ontstaat bewustwording dat het probleem grondig aangepakt moet worden.

De startnotitie parkentafel moet geagendeerd worden door een te selecteren contactpersoon voor het bestuur. Met agenderen wordt het proces bedoeld om te komen tot een gedeelde visie op de aanpak van een vraagstuk (Dekker, De Gruijter, Nederland en Oudenampsen, 2011). Het doel van het agenderen is het creëren van politiek draagvlak en inzet om het probleem op te lossen. Het resultaat hiervan is dat het bestuur de ambtelijke organisatie opdracht verstrekt om de inhoud uit te werken en een duidelijke visie te formuleren. Het antwoord van deze opdracht is bestuurlijke besluitvorming over het oplossen van de problematiek van parken. Hierdoor worden beslissers bewust van het probleem en raken ze betrokken bij de inhoud. Agenderen kan via onderstaande omschreven opties.

Optie 1: Ambassadeur

Binnen de disciplines zijn mensen (kopstukken) met aanzien, status en contacten. Eén van deze mensen wordt verantwoordelijk voor het agenderen van de herijking van de parken. De taak van de ambassadeur is om samen met de disciplines een bestuursopdracht te krijgen voor de uitwerking van de Groenvisie, aanpak van het achterstallig onderhoud en het verkrijgen van middelen. Hierdoor ligt het voor de hand dat V&OR als ambtelijk opdrachtgever de problematiek en de oplossing agendeert bij het bestuur. Dit betekent dat de directrice van V&OR (Esseline Schieven) in stelling gebracht moet worden.

Optie 2: Burgers, ombudsman en rekenkamer

Een andere methode om bewustwording te creëren is de inzet van burgers, ombudsman en de rekenkamer. Door bewoners en gebruikers van parken vanuit een onderzoek te bevragen naar hun percepties over de parken, wordt gericht gekeken naar wat er in de parken speelt. Ook moet gebruik gemaakt worden van eerdere

onderzoeken, zoals het Grote Groenonderzoek. De onderzoeken kunnen als onderbouwing fungeren om de problematiek inzichtelijk te maken. Zwaardere middelen om de problematiek aanhangig te maken, is de inzet van de ombudsman en de rekenkamer. De Ombudsman Metropool Amsterdam behandelt onafhankelijk klachten over instanties en personen waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. Daarbij richt de ombudsman zich op de uitvoering van beleid en herstelt fouten door te reflecteren. De organisatie blijft zelf betrokken om verbeteringen te ontwikkelen en door te voeren in de organisatie. De Rekenkamer Metropool Amsterdam kan ook ingezet worden, omdat het beheer van openbare ruimten onderdeel uitmaakt van de portefeuille van de rekenkamer. Daarbij wordt het bestuur aangesproken dat ze de afgesproken doelen niet realiseren en dat het geld op een andere manier besteed wordt (Gemeente Amsterdam, 2021b).

Optie 3: Met de voeten in de klei

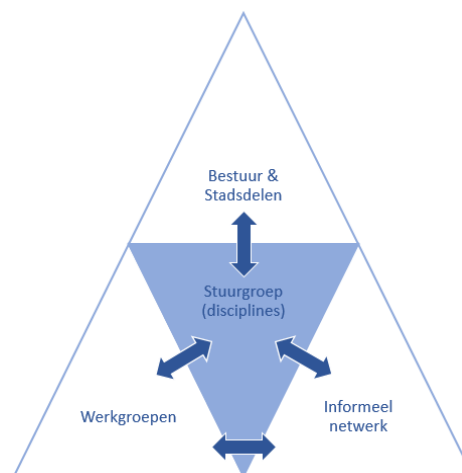
Een krachtige interventie vanuit de vakgroep is het meenemen van enkele kopstukken naar proeflocaties en ze de problematiek te laten onderzoeken en te ervaren (diagnose). Door dit vanuit de vakgroep met passie en precisie te doen, ontstaat een positieve setting en wordt het probleem geagendeerd. Door een brochure te maken van deze sessie krijgt het probleem nog meer ruchtbaarheid. Het document bestaat uit een samenvatting en beelden van de interventie en moet gebruikt worden voor bestuurlijke besluitvorming. Het beschrijft de opgave en moet inhaken op de eerder gepubliceerde Groenvisie. Met behulp van de brochure gaat het bestuur besluiten om opdracht te geven aan de ambtelijk organisatie (disciplines) om te gaan werken aan de inhoud. Het moet gezien worden als een alternatief of hulpmiddel voor een collegebesluit. De brochure wordt opgesteld en verspreid door de disciplines en de ambassadeur (zie optie 1).

5.2.2 STAP 2 VOORBEREIDEN GROENAGENDA

Het voorbereiden van de groenagenda bestaat uit een inventarisatie van de opdrachten (doelen) op gebied van groen en hoe dat zich verhoudt t.o.v. onze organisatie. In de eerste plaats kijken we naar de Groenvisie en het beleid wat daaruit voortvloeit. In de tweede plaats moet gekeken worden naar aanpalend beleid. Stadsparken zijn meer dan alleen groen, omdat het groen in Amsterdam ervoor zorgt dat verschillende thema's (ruimtelijk, ecologisch, economisch en sociaal) met elkaar verweven en verbonden worden. Hierdoor heeft groen een positief effect op het vestigingsklimaat, een gezonde stad en op het creëren van een duurzame samenleving. Terugkijkend op het onderzoek zijn de volgende doelen te formuleren:

Doel 1: Initiëren en structureren parkentafel

Op dit moment is de organisatie afhankelijk van enkele sleutelfiguren op tactisch en operationeel niveau. Hierdoor is de gezamenlijke ambitie kwetsbaar en wordt er langs elkaar gewerkt. Het initiëren van een parkentafel (stuurgroep) draagt eraan bij dat de problematiek en (nieuw) beleid rondom parken, integraal wordt beschouwd. Het voordeel van een ketensamenwerking t.o.v. een assetgerichte samenwerking is dat bij de assetgerichte benadering de eigenaarschap versnipperd is en dat is de nekslag voor kwaliteit. Bij een ketenbenadering kijken de disciplines vanuit zijn of haar eigen rol en laat deze ook los, waarbij de volgende discipline verantwoordelijk is.



Afb. 10 structuur en communicatielijnen van de organisatie

De stuurgroep wordt integraal verantwoordelijk voor de stadsparken. Dit betekent dat ze in nauw contact staat met het bestuur en de stadsdelen over beleid, financiën en herijkingen van de parken. Verder stuurt ze werkgroepen aan die zich bezig houden met projecten, zoals het initiëren van een praktijkpark, het opstellen van de integrale visie stadspark of het opzetten van een kennisplatform parken. Ook faciliteert de stuurgroep

kennisbijeenkomsten en netwerkbijeenkomsten binnen de organisatie. De structuur en de daarbij behorende communicatielijnen zijn weergegeven in afbeelding 10.

De organisatiestructuur van de stuurgroep is bepalend voor het succes. De stuurgroep bestaat uit maximaal 10 personen uit de groenketen, waarbij de disciplines evenredig zijn vertegenwoordigd. Ook moet gericht gekeken worden hoe besluiten worden genomen en hoe deze vastgelegd en geïmplementeerd worden in de organisatie. Hier kunnen problemen ontstaan doordat de stuurgroep werkt vanuit een netwerkorganisatie, terwijl de disciplines vanuit een andere organisatievorm worden aangestuurd. Dit betekent dat besluiten goed afgehecht moeten worden in de organisatie en dat mensen met macht betrokken moeten worden bij de noodzaak en urgentie.

Doel 2: Opstellen van een communicatieplan voor alle parken

Binnen de gemeente Amsterdam moet de werkwijze en organisatiecultuur afgestemd worden op de burger. Bewoners moeten worden meegenomen in het parkenverhaal (zie ook doel 4). Dat betekent dat er een communicatieplan voor alle parken moet komen. Hierin moet naast het eerlijke verhaal (zoals jarenlang achterstallig onderhoud) ook de ambities uit de Groenvisie kenbaar gemaakt worden. Door het doel voor iedereen zichtbaar te maken, ontstaat er ruimte voor de ambtelijke organisatie om de inhoud uit te werken. Ook zullen bewoners, gebruikers en organisaties met initiatieven komen om het doel te realiseren.

Doel 3: Aandacht en urgentie van het probleem en opgave benadrukken in de organisatie

Het erkennen van de kwetsbaarheid van de parken begint langzaam te komen en de agendering bij het bestuur (stap 1) zal zeker een versnelling in dit proces tot gevolg hebben. Toch is er een aantal weeffouten in het primaire proces van renovaties van stadsparken. Deze weeffouten zijn inhoudelijk, procedureel en procesmatig van aard. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan stadsdeelgebondenheid, interdisciplinaire samenwerking, het aanbestedingsbeleid, versnippering en uitwisseling van kennis. Binnen de gemeente moet een werkgroep opgericht worden die deze weeffouten onder de aandacht brengt en met voorstellen komt om deze op te lossen. Deze werkgroep bestaat uit een parkdeskundigen vanuit de verschillende disciplines. De stuurgroep is vervolgens verantwoordelijk voor het inpassen van nieuw beleid of agenderen van deze weeffouten. Urgentie ontstaat ook door stadsparken te benoemen als entiteit in het programma Stadsbehoud. Hierdoor krijgen de parken de aandacht en middelen om de parken op niveau te krijgen. Een ander element is het evenredig verdelen van middelen en correct omgaan met de normen in de ontwikkelgebieden. De huidige groennormen worden in lijn met de ambities vanuit de Groenvisie geactualiseerd. Dat impliceert dat de ontwikkelgebieden groener worden en dat de gelden niet gebruikt worden om bestaand areaal op te waarderen. Hierdoor zullen middelen wegvallen en is het toevoegen van de parken aan programma Stadsbehoud bittere noodzaak.

Doel 4: Betrekken van bewoners en gebruikers

Bewoners en gebruikers van de openbare ruimte willen betrokken worden bij de inrichting en het beheer van de openbare ruimte en nemen hierin zelf het initiatief. De gemeente moet deze ruimte scheppen en kaders meegeven voor het initiatief. Het begeleiden van dit proces is een taak die aansluit bij de functie van gebiedsmakelaar en parkenconciërge. Het voordeel van deze werkwijze is dat een samenwerking ontstaat tussen burgers en overheid, waardoor bewoners betrokken raken bij het project en trots zijn op hetgeen wat zij bereiken. Dit biedt ook kansen voor een ander agendapunt en dat is dat de openbare ruimte een belangrijke arena is om sociale afstand weg te nemen. Mensen komen elkaar juist hier tegen, waardoor ze met elkaar vertrouwd raken, elkaar herkennen en sociaal kunnen plaatsen zonder elkaar echt te kennen. Dit draagt eraan bij dat mensen hun omgeving sociaal kunnen interpreteren en ordenen, zich daardoor veilig voelen en dit resulteert in een duurzame samenleving. De introductie van de parkenconciërge bevordert de samenwerking tussen overheid en burger. Hiermee wordt het manco, het ontbreken van inhoudelijke kennis, niet opgelost. Parkenconciërges moeten met initiatieven en vraagstukken bij iemand terecht kunnen met kennis van de inhoud. Dat is de gebiedsbeheerder, teamleider of de stuurgroep.

Doel 5: Verder uitwerken evenementenbeleid

Een ander terugkerend agendapunt is het verder uitwerken van het evenementenbeleid. Op dit moment is er een gemeenschappelijke basis voor de organisatie van evenementen in parken. Echter zijn er onvoldoende mensen beschikbaar om controles uit te voeren in parken en er is bij slecht weer geen plan B. Het is belangrijk dat het locatieprofiel, met name het actueel groen- en bodemadvies waarin de minimale beschermingsvereisten op het gebied van flora, fauna en bodem zijn omschreven, wordt nageleefd. Ook moeten afspraken gemaakt worden hoe herstelkosten worden doorbelast aan de organisatie van het evenement en wie verantwoordelijk is voor het herstel.

5.2.3 STAP 3 UITVOEREN GROENAGENDA

Stap 3 bestaat uit het structureren van de organisatie achter de stadsparken en uit het verder uitwerken van de doelen uit stap 2.

Initiëren van werkgroepen en benoemen van projecteigenaren (opdrachtgevers)

De stuurgroep is verantwoordelijk voor het initiëren van werkgroepen en het benoemen van projecteigenaren. De projecteigenaar bewaakt de voortgang van het project en is tegelijkertijd voor die opgave aanspreekpunt voor de stuurgroep. Projecten zijn b.v. het initiëren van een praktijkpark, het opstellen van de integrale visie stadspark of het opzetten van een kennisplatform parken.

Invloed uitoefenen op intern beleid

Het invloed uitoefenen op intern beleid is een concrete uitwerking van doel 3 en heeft betrekking op het primaire proces van renovaties van stadsparken en aanpalend beleid. Hierbij gaat het in de eerste plaats om het erkennen van de kwetsbaarheid van de parken en het aanpassen van de werkwijze en procedures rondom parken. Het verbijzonderen van deze processen moet gericht zijn op kwaliteit en behoud van de stadsparken. In de tweede plaats moet gekeken worden naar beleid dat invloed heeft op de stadsparken. Naast het eerdergenoemde evenementenbeleid, zijn met name sociale thema's van toepassing op de parken. Door hiernaar op zoek te gaan ontstaan initiatieven die doelen van beide partijen versterken (synergie).

Het opstellen en vaststellen van een integrale visie en strategie per stadspark.

Het opstellen van een integrale visie per stadspark, bestaat uit een uitwerking van de Groenvisie en een evaluatie van het park an sich: wat gaat goed en wat moet beter. Het is de bedoeling dat in de visie de ontwerpogaven en doelen herijkt worden. Het doel daarvan is creëren van betere parken die afgestemd zijn op het beleid. Bij het opstellen van de basisvisie, moet rekening gehouden worden met de toekomstfocus en de onderlinge samenhang van de parken, met oog op differentiatie in functie en gebruik. Dat betekent dat we de parken herdefiniëren tot 'nieuwe stijl parken', waarbij de onderlinge verschillen als kans gezien moet worden. Eventuele beperkingen zullen maatgevend zijn in het bepalen van de doelen. Dit betekent niet dat we het park opnieuw gaan ontwerpen, maar uitgaan van een beleidsmatige basis gericht op toekomst van de parken (doelen) met respect voor het hoofdontwerp en stedenbouwkundige visie.

Belangrijk is dat er per park een basisvisie wordt opgesteld en dat deze bestuurlijk vastgelegd wordt. Op deze manier wordt het financieringssysteem gekoppeld aan de integrale basisvisie. Ook kunnen eventuele ambitieniveaus worden toegevoegd aan de basisvisie. Mochten er op termijn aanvullende budgetten vrijkomen, dan kan per park gericht geïnvesteerd worden.

De basisvisie bestaat uit een doel, een faserings- en/of werkplan, een planning, een begroting en een communicatieplan. Op deze manier is voor iedereen helder wat de bedoeling is en binnen welk tijdspad de verbetering (omvorming) gerealiseerd moet zijn. Ook moeten eventuele beperkingen of bijzondere voorzieningen beschreven worden in dit plan. Hierdoor wordt gebiedskennis vastgelegd.

Indien gewenst kunnen bewoners en gebruikers van het park betrokken worden bij de totstandkoming van het plan. Daar waar thema's botsen, moeten gericht keuzes gemaakt worden. Dit geschiedt op tactisch niveau (stuurgroep) of strategisch niveau (de wethouder) als dit een maatschappelijke opgave betreft.

Opstellen stakeholderanalyse en een communicatieparagraaf

Een renovatie van een stadspark moet vanuit een breder perspectief (techniek, sociaal, cultureel en economisch) benaderd worden en dat betekent dat bewoners en gebruikers betrokken moeten worden. Daarbij moeten de stakeholders gericht aangeschreven gaan worden i.p.v. andersom. Het opstellen van een stakeholderanalyse en het toevoegen van een communicatieparagraaf aan de basisvisie, maken problemen en kansen zichtbaar. Door deze stakeholders uit te dagen om met de gemeente op te trekken, ontstaat zeggenschap, eigenaarschap en draagvlak voor de herijking van de stadsparken.

Initiëren praktijkpark

Nadat de eerste integrale visies per stadspark zijn opgesteld moet één visie, bij voorkeur een kleiner park, in uitvoering worden gebracht. Het in praktijk brengen van een basisvisie, toont aan of het probleem wordt opgelost en met welke impact (Hovinga, 2019). Daarbij kunnen ervaringen direct gedeeld worden en wefffouten hersteld worden.

Verbindende rol tussen de renovatieprojecten onderling.

Vanuit het Bodem Advies Team is er een overkoepelende rol welke met name betrekking heeft op de inhoud, de aanleg van de parken. Overkoepelende thema's zijn tot nu toe onderbelicht gebleven. De stuurgroep moet deze rol oppakken en waar nodig projecten aan elkaar verbinden. Dit heeft betrekking op inhoudelijke- en overkoepelende thema's. Op deze manier ontstaat kennisuitwisseling op projectniveau.

Opzetten van een kennisplatform parken.

Start een kennisplatform parken op in Amsterdam en benut dit platform door je visie en kennis uit te dragen voor de interne organisatie. Door als vakgroep enkele krachtige interventies te doen en hier ruchtbaarheid aan te geven, ontstaat een groene onderstroom in de organisatie. Hierdoor wordt het aanhaken van groenspecialisten bij projecten vanzelfsprekend. Een voorbeeld van een interventie is het meenemen van enkele niet groene collega's naar proeflocaties en ze te laten onderzoeken en te ervaren (diagnose). Een andere interventie is het opstellen van een handboek parken, waarin specifieke werkzaamheden in parken worden uitgewerkt. Door kort en krachtig te interveniëren en binnen de organisatie als kennishouder op te treden, ontstaat bewustwording en wordt kennis overgedragen.

Stimuleren interdisciplinaire samenwerking.

Het stimuleren van interdisciplinaire samenwerking is benodigd, omdat het buiten de projecten om niet vanzelfsprekend is dat verschillende disciplines samenwerken. Momenteel wordt er nog te weinig samengewerkt als het gaat om het bepalen en inpassen van beleid. Het gezamenlijk uitwerken van de Groenvisie draagt bij aan een andere werkwijze die erop gericht is om de parken beter te laten functioneren. Beleid wordt vanuit meerdere standpunten beschouwd en met elkaar besproken. Hierdoor ontstaat er een gezamenlijk visie over de implementatie en dit resulteert in een duurzaam openbare ruimte, waarbij de beheer en onderhoudskosten laag zijn.

Vanuit de assets (beheer) moet de asset Groen verantwoordelijk worden in het park. Dat kan op twee manieren georganiseerd worden. Er wordt een asset parken toegevoegd aan de assets van V&OR of asset Groen moet shoppen bij de andere assets¹¹ en stuurt deze aan in de parken en is daarmee verantwoordelijk voor het totaalbeeld. Bij een grootschalige renovatie (project) moet de opdrachtnemer iemand zijn met een bredere kijk. Iemand die kijkt naar de omgeving en kennis heeft van het park. Dat kan een PMB'er zijn, maar ook een projectmanager vanuit het IB. De programmamanager parken (V&OR) fungeert daarbij als ambtelijk opdrachtgever.

Samenstellen taskforce parken en ingang zetten expertise ontwikkeling.

Het samenstellen van een taskforce parken, bestaat uit het samenbrengen van parkspecialisten die weten wat benodigd is om parkprojecten tot een succes te maken. Deze werkgroep toetst de integrale visie per stadspark

¹¹ B.v. de assets verhardingen, bruggen, civiel en openbare verlichting.

of stelt deze op. Daarbij zijn ze verantwoordelijk voor het uitwisselen van kennis van parken. Ook moeten ze bereid zijn om parkenprojecten op te pakken als deze omgevingsgevoelig zijn of waar inhoudelijke problemen ontstaan.

Het voordeel van een taskforce parken is dat deze bijdraagt aan organisatorische bewustwording en expertise ontwikkeling binnen de organisatie. Dit is cruciaal, omdat kennis en vakmanschap versnipperd en beperkt aanwezig is binnen de organisatie.

Creëren informeel netwerk.

Het creëren van een informeel netwerk is van belang, omdat 'groene' medewerkers versnipperd zijn in de organisatie en elkaar niet goed weten te vinden. Door een netwerk te creëren ontstaat samenwerking en expertise-ontwikkeling. Ook kan er vanuit de stuurgroep kennis worden gedeeld of worden opgehaald.

5.2.4 STAP 4 INHOUD

De laatste stap betreft het uitvoeren van de herijking van een park. Dit is gezien de doelstelling vanuit de Groenvisie een meerjarige opgave, waardoor een gefragmenteerde aanpak noodzakelijk is. Het voordeel van deze werkmethode, is dat deze risico's op eventuele gevolgschade verkleint, gefluctueerd wordt op de beheerkosten en grote delen van het park beschikbaar blijven voor gebruik.

Tot slot

De opgave betreft de uitwerking van de Groenvisie en aanpak van het achterstallig onderhoud in de parken. Het probleem is dat onvoldoende zicht is hoe het met de parken in Amsterdam gesteld is en wat de bedoeling is vanuit kaderstellende thema's. Daarbij heeft de organisatie te maken met een terugloop in vakmanschap. Het gevolg is dat bewustwording, leiderschap en capaciteit ontbreken. De missie van de stuurgroep is de eerste stap van de procesarchitectuur uitwerken: het agenderen van de parkenopgave bij het bestuur. Het op een originele manier agenderen van het vraagstuk draagt bij aan het versneld creëren van bewustwording bij het bestuur en is een eerste stap om te komen tot een integrale aanpak van de parken in Amsterdam.

6 REFLECTIE ONDERZOEK

Doel van de evaluatie is om aan te geven in hoeverre de opdrachtnemer geslaagd is in de opdracht en wat de opdrachtgever hieraan heeft. Het onderzoeksproces wordt geëvalueerd door het proces van de Masterthesis kritisch te beoordelen. Bovendien worden de oplossingen vergeleken met de ontwerpcriteria en de doelstelling van het project. De resultaten en bevindingen hieruit worden vervolgens geformuleerd in een aantal vervolgstappen. Hierbij wordt geadviseerd over eventuele aanvullende onderzoeken die benodigd zijn en in hoeverre het strategisch advies is in te passen in bestaande plannen.

6.1 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK EN HET PROCES

De reflectie op het onderzoek en het proces is een kritische noot op het gerealiseerde onderzoek. Wat ging goed en wat moet beter. Het doel hiervan is om na te gaan wat de leerpunten zijn om beter te kunnen handelen in toekomstige en soortgelijke situaties.

Reflectie op thesisproces

In de eerst twee jaar van de opleiding is beperkt aandacht besteed aan het doen van een onderzoek. Wel zijn onderdelen te noemen die bijgedragen hebben aan het onderzoek. Dit betreft het toepassen soft skills, conceptuele modellen, het doen van interviews en het organiseren van creatieve sessies. Het proces van onderzoek heb ik zelf moeten uitzoeken en dat heeft tijd gekost. Ook het ontbreken van medestudenten om mee te sparren heeft ertoe geleid dat ik vastliep in het proces. Het cyclusmodel dat de opleiding voorschrijft, is een werkbaar model en geeft richting en houvast gedurende het onderzoeksproces.

Het commentaar van mijn thesisbegeleider en 1e Assessor was erop gericht om het onderzoeksrapport scherper te maken. Dit bestond met name uit het schrappen van teksten, het structureren van de hoofdstukindeling en het onderbouwen van het uitvoeringsplan.

De begeleiding vanuit de opleiding en mijn werk heb ik als positief ervaren. Iedereen was bereid om een bijdrage te leveren aan mijn ontwikkeling. Een luisterend oor of even een duw in de goede richting, heeft ertoe geleid dat ik dit proces heb kunnen afronden. Het thesistrace heeft tijd in beslag genomen. Dit komt doordat ik de dingen goed wil doen en ook omdat de voortgang van het onderzoek weerbarstig is geweest. Een drukke baan, vaderschap, een verhuizing en een mondiale pandemie hebben impact gehad op mijn beschikbare tijd. Desondanks heb ik elke keer de draad weer kunnen oppakken. Dit heeft in de eerste plaats te maken met mijn doorzettingsvermogen en in de tweede plaats met de passie die ik tijdens het interviewen van collega's heb mogen ervaren. Dit heeft mij energie gegeven om het onderzoek in deze uitdagende tijd af te ronden.

De resultaten van mijn onderzoek zijn van invloed op mijn dagelijks werk. Als projectmanager van een gebiedsontwikkeling in Amsterdam-Noord, ervaar ik dat een interdisciplinaire samenwerking tussen verschillende stakeholders bijdraagt aan een beter resultaat. Daarbij kunnen de resultaten van mijn onderzoek ook op de andere assets van V&OR toegepast worden. Ook het toepassen van het model van Knoster/ KPMG geeft mij inzicht in het reilen en zeilen van mijn project. Al met al is dit een leerzaam traject geweest. Ik heb mijn kennis en kunde kunnen verbreden. Daarbij heb ik mijn organisatie een stap verder kunnen brengen en heb ik de stad waarvoor ik werk iets kunnen teruggeven.

Mijn opdrachtgever heeft in het begin van het onderzoek haar rol als opdrachtgever opgepakt. Ze heeft richting gegeven aan het onderzoek door aan te geven dat ik het onderzoek niet te breed moest maken en heeft mij in contact gebracht met enkele specialisten op het gebied van parken. Daarbij zijn we elkaar voor het project Noorderpark een aantal keer tegengekomen in het Bodem Advies Team. Naarmate het onderzoek vorderde, verloren wij elkaar uit het oog. Dit heeft te maken met eerdergenoemde factoren en omdat ik de onderzoeksfase te grondig heb uitgevoerd. Dit realiseerde ik mij te laat. Het leerpunt is dat ik een terugkoppeling moet geven over voortgang van het onderzoek.

Het interviewen van enkele sleutelfiguren, een presentatie binnen WGM en deelname aan een aantal werksessies en een nevenonderzoek vanuit Stadswerken, hebben een bijdrage geleverd aan het onderzoek. Ik heb mijn verhaal kunnen doen en ik heb gericht informatie kunnen halen en brengen. Hierdoor sluit het onderzoek aan bij de praktijk en Groenvisie 2050.

Bij de uitwerking van de Groenvisie ben ik namens het IB betrokken bij de interdisciplinaire (net)werkgroep parken. Het doel van deze werkgroep is kansen benutten en knelpunten oplossen bij het realiseren van de Groenvisie 2020-2050. De acties waar de werkgroep zich op richt, zijn inhoudelijk en randvoorwaardelijk van aard en bestaan o.a. uit integraliteit (meervoudige waarde), ketensamenwerking en multidisciplinaire invulling (van beleid tot uitvoering). Daarbij wordt gewerkt vanuit de korte en langere termijnagenda en worden knel- en leerpunten geadresseerd in het kernteam (stuurgroep). Deelname aan deze (net)werkgroep geeft mij inzicht in de effecten (doorwerking) die optreden als gevolg van conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek. Daarbij kan ik actief een bijdrage leveren aan de uitwerking van het beleid omtrent de stadsparken en mij inzetten om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders.

In de laatste fase van het thesistraject is het onderzoek beoordeeld door de 2e Assessor. Het doornemen van het onderzoeksrapport heeft ertoe geleid dat de conclusies zijn aangescherpt. Dit betreft de rol van de middelen (geld) en het opdrachtgeverschap (wie is verantwoordelijk). Ook is de kern van het onderzoek besproken met de opdrachtgever¹². De betreft het dichterbij elkaar brengen van het beleid en de uitvoering, waardoor afstemmingsvraagstukken niet meer aan de orde zijn. Een stuurgroep is een goed middel, maar je zou het ook in samenhangende assets kunnen organiseren. Dit betekent dat R&D en het IB ook assetgericht moeten gaan werken. De opdrachtgever heeft aangegeven dat eigenaarschap is versnipperd en dat is de nekslag voor kwaliteit. Assetgericht werken is ook een vorm van verkokering. De opdrachtgever is meer van de ketenbenadering/ ketensamenwerking, waarbij iedereen kijkt vanuit zijn eigen rol en deze dan ook los laat. Waarmee de volgende discipline verantwoordelijk is.

6.2 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK

De reflectie op het onderzoek is driedelig en bestaat uit een reflectie op het literatuuronderzoek, onderzoeksmethodologie en onderzoeksuitkomsten.

Literatuuronderzoek

Binnen de gemeente is literatuur aanwezig over beleid en de organisatie an sich. Stukken zijn op internet of intranet te vinden en dat vereenvoudigt het onderzoek. Ook wordt met regelmaat gericht onderzoek uitgevoerd en projecten geëvalueerd. Met name de evaluatie van Beerhorst Advies uit 2016 heeft mij inzicht gegeven in de problematiek en bevestigd waar ik in de praktijk tegenaan loop. Andere stukken die inzicht hebben geven in de materie zijn de Agenda Groen en het Grote Groenonderzoek.

Over het algemeen was de theorie goed bruikbaar voor het onderzoek. In de literatuur is veel geschreven over organisatie en verandering. Met name door Boonstra, Noordam, Keuning en Eppink. Om niet te verzanden in de literatuur heb ik getracht om bij deze deskundigen te blijven en niet uitwijken naar andere organisatiedeskundigen. Waar ik wel tegenaan liep, was dat de definitie proces in een organisatie als lineair proces omschreven wordt en dat is anders dan het cyclische proces tijdens dit onderzoek. Andere definities die lastig waren om te definiëren zijn toekomstbestendig en transitie. Bij de definitie van 'toekomstbestendig' waren de bronnen beperkt. Voor de definitie van 'transitie' kwam ik al gauw uit bij de specialist Rotmans. Dit is een belangrijke bron geweest, omdat deze inzicht geeft waarom parken een maatschappelijk belang hebben.

Het onderzoek naar een geschikt model was lastig. Er zijn veel geschikte modellen voor het analyseren van het probleem. Een afweging (zie bijlage 4) heeft eraan bijgedragen om een gerichte keuze te maken. Een

¹² Mevr. M. Schuurman (R&D) heeft in afwezigheid van Mevr. C. Elbers-Hugenholtz de rol van opdrachtgever waargenomen.

belangrijke bron bij dit onderzoek was Nieuwenhuis. Deze heeft handvatten gegeven om tot een uiteindelijke keuze te komen. Nadeel van dit model is dat in de Nederlandse literatuur weinig bekend is van dit model en dat de herkomst niet beschreven is. Wel heeft Knoster bijgedragen aan de naamsbekendheid van het model. Uit de analyse van de verschillende modellen blijkt dat het model van Knoster/ KPMG geschikt is om de organisatie achter parkrenovaties te analyseren. De andere behandelende modellen hadden te veel diepgang of kwamen op specifieke onderdelen te kort. Het voordeel ten opzichte van de andere behandelde modellen is dat het verandermodel van Knoster/ KPMG het resultaat per criterium inzichtelijk maakt. Hierdoor is het model vanaf twee kanten te benaderen. Ten eerste vanuit de bouwstenen en den tweede vanuit het resultaat.

Onderzoeksmethodologie

Het onderzoek is praktijkgericht, omdat het onderzoek maatschappelijk relevant is en een maatschappelijk probleem uit de dagelijkse praktijk wordt opgelost (Verhoeven, 2007). Daarbij is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het doel daarbij is dat de doelgroep leert wat de problemen zijn en hoe zij daarmee omgaan. Uit literatuuronderzoek, de interviews en discussie is de centrale vraagstelling beantwoord. Ook is aan het doel van het onderzoek voldaan. Dit toont aan de onderzoeksmethode heeft gewerkt. Uit het onderzoek is ook te herleiden hoe de conclusies tot stand zijn gekomen en daarmee voldoet het onderzoek aan de reproduceerbaarheidseis, waarbij iemand anders in staat is om het onderzoek over te doen.

Verhoeven (2007) geeft een kritische kanttekening bij kwalitatieve onderzoeken, omdat één organisatie wordt onderzocht en vergelijking met andere organisaties niet realistisch is. Dit betekent dat het onderzoek specifiek voor de gemeente van toepassing is. Andere kritieken op dergelijk onderzoek is de timing van het onderzoek en de beleving van het proces. De timing heeft te maken dat het onderzoek actueel is en over een aantal jaar verouderd is. Dit hoeft geen probleem te zijn omdat het doel om een bijdrage te leveren aan beleid een dynamisch proces is. Ook de beleving is minder relevant omdat juist de sleutelfiguren van de disciplines zijn benaderd tijdens het onderzoek. Deze kopstukken zetten de komende jaren het beleid uit in de organisatie en dat betekent dat de invloed van dit onderzoek groot is en dat is het uiteindelijke doel van een onderzoeker.

De combinatie van literatuuronderzoek, interviews en discussie heeft de kwaliteit van de onderzoeksresultaten vergroot en creëert bovenal diepgang en draagvlak in de organisatie. De groepsdiscussie is door de lockdown gewijzigd naar een discussie. Mijns inziens zou een groepsdiscussie of focusgroep nog meer diepgang en organisatorische bewustwording hebben gecreëerd. Desondanks ben ik tevreden over de betrouwbaarheid van het onderzoek en het uiteindelijke resultaat. Dit omdat het onderzoek eraan heeft bijgedragen dat parken als interdisciplinaire opgave worden opgepakt. Dit is het resultaat van de interviews met enkele sleutelfiguren binnen de disciplines. Hiermee wordt bedoeld dat de sleutelfiguren elkaar gericht gingen opzoeken en met elkaar zijn gaan samenwerken. Idealiter had een PMB'er op tactisch niveau ook onderdeel moeten zijn van het onderzoek. Echter door het ontbreken van een groene PMB'er op tactisch niveau, is dat niet haalbaar geweest. Datzelfde geldt voor de gebiedsmakelaar en gebiedsbeheerder. Hierdoor wordt het park integraal beschouwd en zou het onderzoek nog meer van betekenis zijn geweest.

Het opdelen of rafelen van de centrale vraag in deelvragen en definities heeft ertoe geleid dat specifieke kennis wordt onderzocht om de probleemstelling te beantwoorden (Verhoeven, 2007). Hierdoor ontstaat een logische opbouw en afbakening van het onderzoek. Daarbij heeft het mij geholpen om stap voor stap het onderzoek uit te werken.

Onderzoeksuitkomsten

De onderzoeksuitkomsten zijn getoetst aan de praktijk en hebben voldoende inzichten om met relevante aanbevelingen te komen. Daarbij gaven belanghebbenden tijdens de discussie richting aan de oplossingsrichting. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid vergroot. De onderzoeksresultaten voldoen aan het verwachtingspatroon, omdat deze te herleiden zijn aan het conceptueel model. Het criterium interdisciplinaire samenwerking is ontstaan vanuit de interviews. Uit de gesprekken met Stadswerken en R&D is naar voren gekomen dat de samenwerking en met name de inbreng van het IB en PMB, benodigd is om het probleem op

te pakken. De ervaring leert dat de samenwerking op operationeel niveau succesvol is. Dan is het vreemd dat dit op tactisch niveau niet ook zo is ingericht. Vanuit die gedachte is het logisch om aanspreekpunten op verschillende niveaus in de organisatie te creëren. De parkenmanager of –conciërge ontstond tijdens het gesprek met R&D en is later in de werksessies vanuit Stadswerken verder uitgewerkt. Dit is de voorloper geweest van de parkentafel en hier werd voor het eerst vanuit de disciplines constructief samengewerkt.

Bij de totstandkoming van de uitkomsten is gebruikt gemaakt van de theorie en zijn verschillende onderzoeksmethoden toegepast. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarbij is de onderzoeksopzet uiteengezet en beargumenteerd, zijn gesprekken en groepsgesprekken vastgelegd en is het analyseproces meerdere malen doorlopen. Daarmee heb ik voldaan aan de voorwaarde van Verhoeven (2007) om valide te zijn.

6.3 REFLECTIE OP DE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het onderzoek is geëvalueerd door de oplossingen te vergelijken met de ontwerpcriteria en de doelstelling van het project. Ook is het onderzoeksproces achterstevoren doorlopen om eventuele hiaten te signaleren. De resultaten en bevindingen hieruit zijn gebruikt om de onderzoeksresultaten aan te scherpen. Ook zijn daarbij nieuwe aanknopingspunten voor vervolgonderzoek ontstaan:

- Om kwetsbaarheid van parken te erkennen moeten procedures aangepast worden. Welke zijn dat en hoe moeten ze vormgegeven worden?
- Is het logisch dat er meerdere opdrachtgevers zijn voor de aanleg van de openbare ruimte?
- Draagt interdisciplinaire samenwerking over de gehele linie van assets toe aan een beter resultaat en kunnen we capaciteit interdisciplinair inzetten?
- Algehele evaluatie van de beleidscyclus (plan-do-check- act) op het gebied van de openbare ruimte. Daarbij moet beschouwd worden wat de bedoeling is en welke thema's uit kaderstellende documenten van toepassing zijn op de openbare ruimte (plan), hoe deze geïmplementeerd worden in plannen (do), de plannen gemonitord worden (check) en hoe de beleidsmakers worden geïnformeerd over de werkingen van de plannen en wanneer deze worden bijgesteld (act).

De conclusies zijn helder geformuleerd en getoetst door enkele deskundigen op het gebied van parken. De gewenste betrouwbaarheid van dit onderzoek is daarmee geborgd. Het procesadvies is praktisch en onderverdeeld in vervolgstappen en daarmee uitvoerbaar. Het strategisch advies bestaat uit een uitvoeringsplan voor duurzaam beheer en de inrichting van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam en vormt de basis om tot een organisatieverandering te komen. Daarbij wordt rekening gehouden met veranderende processen, die nu en in de toekomst rondom renovatieprojecten van stadsparken gaan spelen. Hiermee is het primaire doel bereikt. Het secundaire doel van het strategisch advies, een bijdrage leveren aan de Kadernotitie Parkrenovatie (Parkenprotocol), is niet bereikt. Dit komt doordat het Parkenprotocol binnen de organisatie geen vervolg heeft gekregen. Wel heeft dit onderzoek opnieuw aangetoond dat deze parkenkennis in de organisatie ontbreekt. De verwachting is dat met het uitvoeren van de groenagenda (stap 3) dit doel wel wordt behaald.

6.4 REFLECTIE OP INPASBAARHEID VAN HET ONDERZOEK IN HET WERKVELD

De inpasbaarheid van het onderzoek draagt bij organisatieverandering. Het is een integrale benadering van het planvormingsproces en draagt bij aan de kwaliteit en toekomstbestendigheid van parken. Het advies geeft aanknopingspunten om op verschillende niveaus verandering te bewerkstelligen. Daarbij moet het één los van het ander worden gezien. Door het voorschrijven van de parkenconciërge in de Groenvisie is een belangrijke stap gezet om de parken fysiek te beschermen tegen zaken van buitenaf. Daarbij is het zinvol dat in de Amsterdamse procedures (Plaberum, WIOR, ZWIA of BLVC) een katern parken of gevoelige gebieden wordt opgenomen. Als organisatie zijn wij te makkelijk en dat gaat ten koste van de kwaliteit van de openbare ruimte.

BRONNEN EN LITERATUUR

Voor het schrijven van dit onderzoeksrapport zijn onderstaande bronnen gebruikt.

Geïnterviewde personen binnen de gemeente Amsterdam

- Mevr. C. Elbers-Hughenoltz, adviseur ruimtelijke ontwikkelingen parken bij Ruimte en Duurzaamheid
- Dhr. J. Gadet, hoofdplanoloog bij Ruimte en Duurzaamheid
- Dhr. Q. Verhoog, ontwerper bij Ruimte en Duurzaamheid
- Mevr. K. Selbach, afdelingsmanager Groen, Flora en Fauna van de Directie Stadswerken
- Dhr. M. Prins, programmanager parken van de directie Verkeer & Openbare Ruimte
- Dhr. R. Licher, teamleider asset Groen bij Verkeer en Openbare ruimte
- Dhr. M. Casteren, teammanager Water, Groen en Milieu bij het Ingenieursbureau
- Dhr. T. Denters, strategisch adviseur Water, Groen en Milieu bij het Ingenieursbureau
- Mevr. N. van Hagen, projectmanager Water, Groen en Milieu bij het Ingenieursbureau
- Dhr. G.J. van Prooijen, externe deskundige parken en bomen (Prohold)

Geraadpleegde literatuur

7S-model. (2018). *Geraadpleegd van* <https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/>

Anderson, G. E. (2016). Managing Organizational change: a growing body of knowledge. *Geraadpleegd van* <https://www.slideshare.net/markgail97/managing-org-change-whitepaper>

Anteagroup. (2016). Oplegnotitie, Bodemgesteldheid zes stadsparken te Amsterdam (Projectnummer: 406495). *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/agenda-groen/bodemonderzoek-zes/>

Annink, B. (2014). Zes thema's. *Geraadpleegd op 4 november 2018, van* <http://progress-it.nl/index.php/nl/component/content/article/10-blogcat-nl/4-de-zes-thema-s>

Ambrosius-Brilstra, V., Haalboom-Jansink, F., & Heijboer, M. (2011). Verslag van de toepassing van het PPL-model. Versterken van HRD. *Geraadpleegd van* https://www.thehumannetwork.nl/uploads/TriamFloat/Artikelen_TriamFloat/artikel_TF_versterken_van_hrd.pdf

Baarda, B. (2019). Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Derde druk). Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, B., & van der Hulst, M. (2017). Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews (4de editie). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Baert, S., Cockx, B., Debisschop - Rebel, K., Goossens, S., Juchtmans, G., Moons, K., Van den Branden, K. (2016). Stad Antwerpen. Studieopdracht Antwerp Children's Zone. *Geraadpleegd van* <http://newsroom.roularta.be/static/27062018/Eindrapport%20Antwerp%20Children's%20Zone.pdf>

Beerhorst Advies. (2016). Evaluatie projectaanpak Oosterpark. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/projecten/oosterpark/lessen-project/>

Bekkering, T., & Walter, J. (2015). Management van Processen. Het realiseren van complexe initiatieven (10e ed.). Houten, Nederland: Spectrum.

Bessem, K., & Nieder, J. (2005). Prestatiemeting op maat. *Geraadpleegd van* <https://cmweb.nl/wp-content/uploads/2015/02/TC051005.pdf?35a12f>

- Boonstra, J. (2008). De Verandermanagementbox, Succesvol veranderen van organisaties. *Geraadpleegd van* http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie_-_Succesvol_veranderen_van_organisaties1.pdf
- Boonstra, J. (2018). Jaap Boonstra - Verbouwen, verhuizen of op avontuur. *Geraadpleegd van* <https://www.jaapboonstra.nl/blog/verbouwen-verhuizen-of-op-avontuur/>
- Boonstra, J. (2019). De vijf definities van leiderschap volgens Jaap Boonstra. *Geraadpleegd van* <https://www.managementimpact.nl/artikel/de-vijf-definitie-van-leiderschap-volgens-jaap-boonstra/>
- Choho, A. (2016). Evaluatie renovatie Oosterpark [Raadscommissie Infrastructuur en Duurzaamheid].
- Coulant. (2019). Wat is het verschil tussen competenties en vaardigheden? *Geraadpleegd van* <https://www.coulant.nl/wat-is-het-verschil-tussen-competenties-en-vaardigheden/>
- De Groot, S. A. (2007). Hoe effectief is het INK-model? SIGMA, 2017(6), 36. *Geraadpleegd van* https://www.researchgate.net/publication/326356783_Hoe_effectief_is_het_INK-model
- De Jong, J. (2015). *Handboek academisch schrijven. In stappen naar een essay, paper of scriptie*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Dekker, F., Gruijter, M. de, Nederland, T., & Oudenampsen, D. (2011). Handreiking maatschappelijk agenderen (Werkdocument). *Geraadpleegd van* http://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/8843_DIGITAAL-Handreiking-maatschappelijk-agenderen.pdf
- Den Hoed, T. W. (2013). *99 BUSINESSmodellen - Een praktisch overzicht van de meest gebruikte modellen en best practices*. Zaltbommel, Nederland: Van Haren Publishing.
- Dingemanse, K. (2020). Soorten interviews. *Geraadpleegd van* <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Dirkse-Hulscher, S., & Talen, A. (2007). *Het Groot Werkvormenboek, Dé inspiratiebron voor resultaatgerichte prestaties, vergaderingen en andere bijeenkomsten*. Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Grit, R. (2008). *Projectmanagement, Projectmatig werken in de praktijk (5e ed.)*. Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Dirven, J., Rotmans, J., & Verkaik, A. P. (2002). Samenleving in transitie; een vernieuwend gezichtspunt. *Geraadpleegd van* <http://docplayer.nl/34514339-Samenleving-in-transitie.html>
- Elbers-Hughenoltz, C., Van Gils, A. H. P., & Van der Laan, E. E. (2017). Bevindingen en aanbevelingen bodemonderzoek in zes stadsparken [Raadscommissie Infrastructuur en Duurzaamheid].
- Eppink, D. J., & Keuning, D. (2012). *Management & Organisatie, Theorie en toepassing (10e ed.)*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Ernst Bos Advies. (2014). *Advies grasveld park De Groene Zoom - Amsterdam Noord*. [Interne document].
- Gemeente Amsterdam, Dienst Ruimtelijke Ordening. (2013). Beschouwende analyse Grote Groenonderzoek 2013, Triomf van parken en groen in de woonomgeving (Projectnummer: 13124). *Geraadpleegd van* <http://www.ois.amsterdam.nl/nieuws/het-grote-groenonderzoek-2013>

Gemeente Amsterdam, Ruimte en Duurzaamheid. (2015). Agenda groen 2015-2018, Investeren in de tuin van de Amsterdammer. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/agenda-groen/>

Gemeente Amsterdam. (2016). Koers 2025 Ruimte voor de stad. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/koers-2025-amsterdam/>

Gemeente Amsterdam, Ruimte en Duurzaamheid. (2017). Trendrapport Stad 2016 Verkenning naar de ruimtelijk-economische functiemenging in Amsterdam. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/koers-2025-amsterdam/trends-stoeien/>

Gemeente Amsterdam. (2017). Jaarverslag 2017 Gemeente Amsterdam. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/financien/>

Gemeente Amsterdam. (2018a). Renovatie Vondelpark 1999-2010. *Geraadpleegd op* https://www.amsterdam.nl/toerisme-vrije-tijd/parken/vondelpark/renovatie_1999-2009/

Gemeente Amsterdam. (2018b). Ruimte en Duurzaamheid. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/ruimte-economie/ruimte-duurzaamheid/>

Gemeente Amsterdam. (2018c). Organisatieplan Rve stadswerken Rve verkeer en openbare ruimte+. Slagvaardig werken in de openbare ruimte. [Interne document].

Gemeente Amsterdam. (2020a). Organogram. *Geraadpleegd van* <https://intranet.amsterdam.nl/organogram>

Gemeente Amsterdam. (2020b). Wat stuurt ons handelen? *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/pgs/21-gedragscode-ambtenaren-gemeente/stuurt-handelen/>

Gemeente Amsterdam. (2021b). Overige organisatieonderdelen en deelnemingen. Amsterdam.nl. <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/overige/>

Gemeente Amsterdam en Waternet. (2019). Amsterdam Rainproof. Elke druppel telt. *Geraadpleegd van* <https://www.rainproof.nl/>

Groenadvies Amsterdam BV. (2012). Bodemonderzoek Noorderpark, Chemische en granulaire bodemsamenstelling (P12022). [Interne document].

Groenlinks, D66, PVDA & SP. (2018). Coalitieakkoord gemeente Amsterdam. Een nieuwe lente en een nieuw geluid. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/coalitieakkoord-2018/>

Hakvoort, L., Hupkes, M., & Timmermans, W. (2012). Planning by surprise, Complexiteit en gebiedsontwikkeling. *Geraadpleegd van* <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/305058>

Hakvoort, L. (2016). Procesmanagement [College-slides]. *Geraadpleegd van Hogeschool VHL*

Hertogh, M. J. C. M. (1997). Belangen bij complexe infrastructurele projecten. 's-Gravenhage, Nederland: Denwel Uitgeverij BV.

Hogeschool Windesheim. (2015). Interprofessioneel samenwerken in sociale wijkteams: succesfactoren en implicaties voor onderwijs. *Geraadpleegd van* <https://www.windesheim.nl/~media/files/windesheim/research-publications/eeninternationaleverkenningnaarsuccesfactorenbijinterdisciplinaarsamenwerkenin>

socialewijkteams(1).pdf

Hovinga, T. (2019). Een pilot als eerste stap naar implementatie. Toch? *Geraadpleegd van* <https://www.confortelab.nl/uncategorized/een-pilot-als-eerste-stap-naar-implementatie-toch/>

INK-model. (2018) Geraadpleegd van <https://managementmodellensite.nl/ink-model>

Jonker, R. (2019). Terminologie Middelen. *Geraadpleegd van* <https://labyrinth.rienkjonker.nl/lexicon/terminologie>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Geraadpleegd van* https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=6sC_X4DR-WoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=the+strategy+focused+organization+&ots=uVFadS8tdt&sig=WkfYz66cU0Y09xNXVQLFX8KiD9g#v=onepage&q=vision&f=false

Khaddari, R. (2021). Waarom corona niet leek te bestaan in het Vondelpark. *Geraadpleegd van* <https://www.parool.nl/amsterdam/waarom-corona-niet-leek-te-bestaan-in-het-vondelpark~baeb6552/>

Knoot, J. (2018). 7S-model van McKinsey - organisatieanalyse. *Geraadpleegd van* <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>

Knoster, T., Thousand, J. S., & Villa, R.A. (1999). Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together-A framework for thinking about systems change (2e ed.). Baltimore, USA: Paul H. Brookes Publishing Co..

LeerWiki.nl. (2017, 30 april). Wat is het 7S model | Verandermanagement. *Geraadpleegd van* <https://www.leerwiki.nl/maatschappij/economie/bedrijfseconomie/strategie/verandermanagement/44622/wat-is-het-7s-model/>

Lean Six Sigma Company. (2017). Kwaliteitsmodellen vs. Six Sigma. *Geraadpleegd van* <https://www.theleansixsigmacompany.nl/blog/algemeen/kwaliteitsmodellen-vs-six-sigma/>

Liebrand, F., Hoff, M., & Van der Zwan, M. (2016). Toekomstbestendige openbare ruimte. *Geraadpleegd van* <https://www.crow.nl/crow-levende-stad/nieuws-crow-levende-stad/september/verkenning-toekomstbestendige-openbare-ruimte>

Managementmodellensite. (2018). Klaverbladmodel. *Geraadpleegd van* <https://managementmodellensite.nl/klaverbladmodel/>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2010). Besturingsmodel Regie & Sourcing Generieke ICT Rijksdienst. *Geraadpleegd van* https://www.earonline.nl/images/earpub/1/13/Besturingsmodel_Regie_en_Sourcing_-_Definitief.pdf

Meijerink, S., & Termeer, K. (2008). Klimaat bestendig of klimaat neutraal bestuur? Een essay over het adaptief vermogen van instituties. *Geraadpleegd van* https://www.rli.nl/sites/default/files/achtergrondstudie_klimaatbestendig.pdf

Nyenrode Business Universiteit. (2017). De kracht van multidisciplinaire teams. *Geraadpleegd van* <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/de-kracht-van-multidisciplinaire-teams>

Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Geraadpleegd van* <https://repub.eur.nl/pub/112665/Repub-112665.pdf>

Noordam, P. (2012). Inrichten en optimaliseren van organisaties. ICT-gedreven organisatieverbetering (2e ed.). Den Haag, Nederland: BIM Media.

Noordam, P. G. (2006). Het organiseren van control en innovatie in uw organisatie. *Geraadpleegd van* <https://www.compact.nl/articles/het-organiseren-van-control-en-innovatie-in-uw-organisatie/>

Noordelijke ProductiviteitsAlliantie. (2018). Het Knoster Model voor verandering. *Geraadpleegd van* <http://www.npal.nl/model/het-knostermodel-voor-verandering/>

Rathenau Instituut. (2017). Living labs in Nederland: onderzoek en innovatie mét steden | Rathenau Instituut. *Geraadpleegd van* <https://www.rathenau.nl/nl/vitale-kennisecosystemen/living-labs-nederland-onderzoek-en-innovatie-met-steden>

Right Marktonderzoek & Advies B.V. (2017). Kwalitatief onderzoek. Als u het écht wilt weten... *Geraadpleegd van* <https://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek/>

Rotmans, J. (2016). In het oog van de orkaan Nederland in transitie (6e ed.). Boxtel, Nederland: Aeneas Media.

Ruijsink, G. (2017). Reactie op 'Parkenprotocol'. [Interne memo].

Ruimte met toekomst. (2013). Toekomstbestendig. *Geraadpleegd op van* <http://www.ruimtexmilieu.nl/wiki/kernwaarden-op-een-rij/toekomstbestendig>

Schuman, H. (2012). Samen sterker? Een onderzoek naar interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken op de Alk, de Ruimte en de Zevensprong. *Geraadpleegd van* <https://www.platformmg.nl/wp-content/uploads/2012/10/Samen-sterker.pdf>

Setz, M. (2014, 20 augustus). Over de interne analyse - Globia Publishers. *Geraadpleegd van* <http://globiapublishers.nl/2014/08/20/de-interne-analyse/>

Smals, H. (2020). Strategisch, Tactisch, Operationeel niveau. Communicatie KC. <https://communicatiekc.com/strategisch-tactisch-operationeel-niveau/>

Smit Groenadvies. (2015). Bodemonderzoek Groene Zoom. [Interne document].

Stedelijk Evenementenbureau. (2017a). Locatieprofielen. *Geraadpleegd van* https://issuu.com/gemeenteamsterdam/docs/locatieprofielen_juli_2017

Stedelijk Evenementenbureau. (2017b). Voortgang nieuw evenementenbeleid. *Geraadpleegd van* <https://geenn1.nl/downloads/raadsbrief-voortgang-nieuw-evenementenbeleid.pdf>

Stevens, J. (2020, 18 juli). Kwaliteiten en kernwaarden in organisaties. *Geraadpleegd van* <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/visie-en-strategie/kernwaarden-kernkwaliteiten-organisatie>

Stichting Noorderpark Trust. (2019). Over het Noorderpark - Noorderpark. *Geraadpleegd van* <https://noorderpark.nl/over-het-noorderpark/>

Studelta. (2021). Een platte organisatie of hiërarchie: wat past beter bij jou? Geraadpleegd op 2 april 2021, van https://www.studelta.nl/nieuws/een_platte_organisatie_of_hierarchie_wat_past_beter_bij_jou

Taselaar, F. (2009). Inleiding Kabels & leidingen. Geraadpleegd van <https://www.cob.nl/wp-content/uploads/2018/01/O22-InleidingKabelsLeidingen-H1.pdf>

Van Amerongen, V. (2016). Renovatie van Parken in Amsterdam. Bomennieuws winter, 2016 (Winter 2016), 24-26. Geraadpleegd van http://groendirectieholland.nl/pdf/renovatie_parken_Bomennieuws_winter_2016.pdf

Van Asselt, M. B. A., Van der Molen, F., & Veerman, S. A. (2010). Uit zicht toekomstverkennen met beleid. Geraadpleegd van <https://www.wrr.nl/.../uit-zicht-toekomstverkennen-met-beleid.../V024-Uit-zicht.pdf>

Van Boxtel, K. (2006). De instelling van de zorgonderneming. Een kwalitatief onderzoek naar het transformatieproces van zorginstellingen naar zorgondernemingen. Geraadpleegd van <https://thesis.eur.nl/pub/3992>

Van Dale Uitgevers. (2018). Van Dale. Geraadpleegd van https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/meerdere_definities

Van Dale Uitgevers. (2021). Van Dale. Geraadpleegd van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/dynamisch#.YAQIXRbvLIU>

Van de Blaak, J. A. (2006). Competenties van projectmanagers in complexe projecten. Geraadpleegd van [http://www.transumofootprint.nl/upload/documents/03%20Projecten/NETLIPSE%20NL%20\(DYNAMIPS\)/03%20Output/05%20Rapporten,%20notities,%20verslagen/Scriptie%20Competenties%20van%20projectmanagers%20NETLIPSE.pdf](http://www.transumofootprint.nl/upload/documents/03%20Projecten/NETLIPSE%20NL%20(DYNAMIPS)/03%20Output/05%20Rapporten,%20notities,%20verslagen/Scriptie%20Competenties%20van%20projectmanagers%20NETLIPSE.pdf)

Van Gelder, H., Houben, N., Koppenjan, J., Ouwerkerk, H., Post, S., & Weustink, T. (2010). De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement Kennis in het groot. Geraadpleegd van https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/KOPPENJAN_2010_0001_1.pdf

van de Wiel, B., Stobbelaar, D. J., & Steeghs, M. (ter perse). De natuur als toevluchtsoord. Onze veranderende kijk op de natuur als geval van de covid-19-epedemie. Groen, Vakblad voor ruimten en landschap.

Van der Loo, J. P. (2018). De drie belangrijkste voordelen van multidisciplinaire teams - Friday Out Of The Box. Geraadpleegd van <https://www.fridayoutofthebox.nl/project-management/multidisciplinair-team-innovaite/>

Verhoeven, N. (2007). Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs (Tweede, herziene druk). Nederland: Boom onderwijs.

Verschuren, P. J. M. (2011). De Probleemstelling Voor Een Onderzoek (Veertiende, volledig herziene druk). Houten, Nederland: Spectrum.

Foto's en illustraties

Baarda, B. (2019). [Model]. Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Derde druk). Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.

Boonstra, J. (2019). De vijf definities van leiderschap volgens Jaap Boonstra. Geraadpleegd van <https://www.managementimpact.nl/artikel/de-vijf-definitie-van-leiderschap-volgens-jaap-boonstra/>

Bekkering, T., & Walter, J. (2015). [Model]. Management van Processen. Het realiseren van complexe initiatieven (10e ed.). Houten, Nederland: Spectrum.

Dirven, J., Rotmans, J., & Verkaik, A. P. (2002). [Model]. Samenleving in transitie; een vernieuwend gezichtspunt. *Geraadpleegd van* <http://docplayer.nl/34514339-Samenleving-in-transitie.html>

Gemeente Amsterdam. (2018). Logo Gemeente Amsterdam [Logo]. *Geraadpleegd van* <https://www.amsterdam.nl/>

Gemeente Amsterdam. (2020a). Organogram. *Geraadpleegd van* <https://intranet.amsterdam.nl/organogram>

Groenadvies Amsterdam. (2018). Wateroverlast Noorderpark [Foto]. *Geraadpleegd van* https://www.groenadviesamsterdam.nl/pg-13636-7-98909/pagina/onderzoek_en_advies.html

INK-model in PCDA-cirkel - Managementmodellensite [Model]. (2018). *Geraadpleegd van* <https://managementmodellensite.nl/ink-model-pcda-cirkel/>

Hoyer, W. (2012). Managementmodellen voor interne analyse van organisaties [Model]. *Geraadpleegd van* <https://docplayer.nl/11637503-Managementmodellen-voor-interne-analyse-van-organisaties-13-november-2012.html>

Managementmodellensite.nl. (2019). Klaverbladmodel [Model]. *Geraadpleegd van* <https://managementmodellensite.nl/klaverbladmodel/>

Model Knoster. (2018). [Model]. *Geraadpleegd van* <https://managementmodellensite.nl/model-knoster/#.WxuzBlozZ9M>

Perret, K. (2017). Managing Complex Change. *Geraadpleegd van* <http://www.kathyperret.org/2015/03/04/managing-complex-change>

RobsBusiness. (2018). Kwaliteitsmanagement met het INK model, uitleg, toepassen en voorbeeld [Model]. *Geraadpleegd van* <https://tallsay.com/page/4294977964/kwaliteitsmanagement-met-het-ink-model-uitleg-toepassen-en-voorbeeld>

Ruimte met Toekomst. (2016). Kernwaarden voor een duurzame ruimtelijke ontwikkeling [Illustratie]. *Geraadpleegd van* <http://ruimtexmilieu.nl/wiki/kernwaarden-op-een-rij>

Van den Brink, R., & Keijzer, B. (2019). Inkoop Bomen, wat verandert voor mijn project? [Illustratie].

Van Hall Larenstein. (2018). Logo Van Hall Larenstein [Logo]. *Geraadpleegd van* <https://www.hvhl.nl/>

Stobbelaar, D. J. (2017). Afstudeerhandleiding thesis Master in deeltijd Project- en Procesmanagement [Beoordelingsformulier Masterthesis].

BIJLAGEN

Bijlage 1	Stappenplan onderzoeksfase
Bijlage 2	Definities
Bijlage 3	Thema's verandering openbare ruimte
Bijlage 4	Conceptueel model
Bijlage 5	Organogram gemeente Amsterdam
Bijlage 6	Analyse interviewresultaten
Bijlage 7	Beoordelingsformulier Masterthesis

Bijlage 1 Stappenplan onderzoeksfase

Voor het creëren van houvast gedurende het onderzoek is per stap een methodiek aangehouden die beschrijft wat het doel is (wat), waarom het doel behaald moet worden (waarom), welke maatregelen getroffen worden voor het behalen van het doel (hoe), wat het eindresultaat is (tussenproduct) en wat benodigd voor het behalen van het doel (waarmee). Elke fase is onderverdeeld in stappen. Het stappenplan is schematisch weergegeven in tabel 7.

Fase	Hoofdstuk	Onderzoeksdeel	Doel	Methode
Onderzoeksfase	1. Inleiding:	Aanleiding van het onderzoek.	Probleem, doel en centrale vraagstelling.	Literatuurstudie en half gestructureerde interview met opdrachtgever.
Onderzoeksfase	2. Theoretisch kader: vaststellen definities	Kaders vaststellen.	Vaststellen wat onder een term valt en wat niet. Afbakening van de probleemstelling en onderzoek. Inzicht of er überhaupt een probleem is, waarom het een probleem is en waaruit deze bestaat.	Literatuurstudie en half gestructureerde interview met belanghebbenden.
Onderzoeksfase	2. Theoretisch kader: Wat is een toekomstbestendig park?	Wat is een toekomstbestendig park?	Vaststellen definitie.	Literatuurstudie en half gestructureerde interview met belanghebbenden.
Onderzoeksfase	2. Theoretisch kader: Vanuit welk theoretisch perspectief kan gekeken worden naar organisatie en verandering?	Wat is een organisatie en hoe creëer je verandering in een organisatie?	Vaststellen theoretisch kader (organisatie en verandering).	Literatuurstudie en half gestructureerde interview met belanghebbenden.
Onderzoeksfase	2. Transitiedenken.	Welke veranderingen zijn er gaande en welke invloed heeft dit op de stadsparken?	Inventarisatie van ontwikkelingen/ trends en veranderingen in stadsparken.	Literatuurstudie en half gestructureerde interview met belanghebbenden.
Onderzoeksfase	2. Verandermodel van Knoster/ KPMG	Conceptueel model.	Genereren verdiepende vragen en inzichtgeven in het probleem.	Beschouwing van diverse organisatiemodellen.
Onderzoeksfase	3. De organisatie achter de renovatieprojecten van stadsparken.	Hoe worden de renovatieprojecten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam georganiseerd?	Huidige organisatie in kaart brengen.	Half gestructureerd interview met belanghebbenden en analyse volgens Model Knoster/ KPMG.

Ontwerpcriteria fase	4. Het plan stadspark 21e eeuw	Creëren van een gelijk vertrekpunt.	Het creëren van een gelijk vertrekpunt (basiskennis) voorafgaand aan discussie en interview met belanghebbenden.	Versturen onderzoeksresultaten en conclusies onderzoeksfase. Gefocust interview of discussie met opdrachtgever en belanghebbenden.
Ontwerpcriteria fase	4. Het plan stadspark 21e eeuw	Consensus over ontwerpcriteria.	Vaststellen ontwerpcriteria waarbinnen de oplossing gezocht moet worden.	Bespreken ontwerpcriteria met opdrachtgever en belanghebbenden.
Ontwerpcriteria fase	4. Het plan stadspark 21e eeuw	Het creëren van een integrale visie over het duurzaam beheer en inrichten van stadsparken binnen de gemeente Amsterdam.	Beschrijving van gezamenlijke visie op basis van de analyse uit de onderzoeksfase.	Uitwerking van ontwerpcriteria a.d.h.v. samenvatting discussie en interviews.
Ontwerpcriteria fase	4. Het plan stadspark 21e eeuw	Welke suggesties kunnen worden gedaan om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat rekening gehouden kan worden met de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad?	Conclusies op strategisch, tactische en operationeel niveau	Beantwoorden centrale vraagstelling en deelvragen. Verificatie doel en resultaat.
Ontwerpfase	5. Uitvoeringsplan	Stappenplan	Opstellen stappenplan/ agenda groen vanuit de disciplines.	Uitwerking visie
Ontwerpfase	5. Uitvoeringsplan	Strategisch advies.	Uitwerken stappenplan	Uitwerking Stappenplan
Evaluatiefase	6. Reflectie onderzoek	Reflectie op het onderzoek en het proces.	In hoeverre zijn voor de geconstateerde problemen een oplossing gevonden.	De oplossing analyseren o.b.v. de ontwerpcriteria en toetsen aan het model van Knoster/ KPMG.
Evaluatiefase	6. Reflectie onderzoek	Reflectie op literatuuronderzoek, de onderzoeksmethodologie en de onderzoeksuitkomsten.	Kritischer noot onderzoeksfase en geeft inzicht voor vervolgonderzoek.	Vragen website http://www.afstudeersucces.nl .

Evaluatiefase	6. Reflectie onderzoek	Reflectie op de conclusies en aanbevelingen.	Aanscherpen onderzoeksresultaten en vormen van nieuwe aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.	Evalueren door de oplossingen te vergelijken met de ontwerpcriteria en de doelstelling. Analyse door het onderzoeksproces achterstevoren te doorlopen en eventuele hiaten signaleren.
Evaluatiefase	6. Reflectie onderzoek	Reflectie op inpasbaarheid van het onderzoek in het werkveld.	Strategisch advies inpassen in bestaand beleid.	Analyse toepasbaarheid bestaand beleid.

Tabel 7: toelichting onderzoeksfasen

Bijlage 2 Definities

THEORIE EN BEGRIPSAFBAKENING

In het hoofdstuk 3 zijn de definities toekomstbestendig, organisatie en verandering uit de centrale vraagstelling uitgewerkt. In deze bijlage worden de definities renovatieprojecten/ parkrenovaties, stadsparken, en adaptief toegelicht. Ook worden de voorkomende begrippen als proces, complex en multidisciplinair uiteengezet.

PARKRENOVATIES EN STADSPARKEN

In de literatuur is geen definiëring gevonden van het begrip *parkrenovatie*. Wel wordt in een aantal beleidsnotities gesproken over parkrenovaties en is het daarmee een algemeen begrip. Door de terminologie te destilleren en de woorden *park* en *renovatie* afzonderlijk van elkaar te beschouwen wordt de essentie van het begrip parkrenovatie duidelijk. Van Dale Uitgevers (2018) onderscheidt het woord park als: 'uitgestrekt terrein, meestal door vijvers en kunstmatige aanleg verfraaid.' Volgens Van Dale Uitgevers (2018) is een renovatie: 'het door ingrijpende verbouwing weer bewoonbaar maken van een huis of stadswijk' Dit betekent dat een parkrenovatie een ingrijpende verbouwing is van een uitgestrekt terrein dat verfraaid is door kunstmatige aanleg en vijvers. Dit komt ook overeen met wat in het jaarverslag van de gemeente Amsterdam (2017) staat. Hierin wordt aangegeven dat herinrichten van stadsparken bestaat uit het plaatsen van basisvoorzieningen (sanitair, watertappunten, horeca en voorzieningen om te bewegen), investeren in passende beplanting en het aanpassen van de padenstructuur (Gemeente Amsterdam, 2017).

ADAPTIEF

Meijerink & Termeer (2008) geven in hun onderzoek naar adaptief vermogen van instituties aan klimaatverandering aan, dat het adaptief vermogen bestaat uit de mate aanpassing aan de omstandigheden. Met aanpassen bedoelen zij: 'het bieden van weerstand bij extreme gebeurtenissen (weerstand); het herstellen van potentiële schade (veerkracht); het anticiperen op en opgewassen zijn tegen de consequenties (aanpassing) en het profiteren van nieuwe kansen (innovatie). Dat kan zowel door het ontwikkelen en implementeren van en vooruit te plannen adaptatie strategieën, als ook door het behouden en/of versterken van het leer- en improvisatie vermogen om in te spelen op het onverwachte' (Meijerink & Termeer. 2008, p. 5). Hieruit wordt herleid dat adaptief omgaan met de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad bestaat uit het leer- en improvisatievermogen van de organisatie om in te spelen op het onverwachte. Het in spelen heeft betrekking op het bieden van weerstand en het tonen van veerkracht bij het gebeuren van het onverwachte en het tijdig aanpassen aan situaties die niet te houden te zijn en profiteren bij gebeurtenissen.

PROCES

Om de organisatie achter de parkrenovaties te onderzoeken moet de vraag *wat is een proces* beantwoord worden. Een proces heeft een tweetal definities. Noordam (2012) omschrijft een proces als een aantal geordende activiteiten dat een invoer transformeert in een product of dienst voor een afnemer. Dit proces heeft als kenmerk dat de activiteiten die binnen het proces plaatsvinden samenhangend zijn in de relatie tot het product en wordt als fabrieksmatig toepassing gezien. Volgens Bekkering en Walter (2015, p. 183) bestaat 'een proces uit een opeenvolgende reeks van activiteiten of gebeurtenissen (ontwikkelgang) die tot een uitgewerkt idee of voorlopige toestand leiden. Voorlopig omdat weer nieuwe gebeurtenissen voordoen die het idee of toestand weer doen veranderen. Er is sprake van beweging en transformatie. Het management van de processen wordt procesmanagement genoemd en betreft het realiseren en door ontwikkelen van nieuwe ideeën, waarbij partijen betrokken zijn en waarbij de besluitvorming complex is (Hakvoort, 2016). Het gaat hierbij meer om het sturen dan over het beheersen en vraagt hierdoor specifieke vaardigheden en instrumenten (Bekkering en Walter, 2015). Hieruit wordt herleid dat de definitie proces wat gebruikt wordt in dit onderzoek overeenkomt met de definitie van Bekkering en Walter.

Maar waarom is procesmanagement nu interessant? Bekkering en Walter (2015) geven aan dat denken in beweging belangrijker is dan denken vanuit vaste structuren. Hiermee wordt bedoeld dat meningen van stakeholders net zo belangrijk zijn als feiten. Bekkering en Walter (2015) en Hakvoort (2016) maken onderscheid tussen management van projecten en management van processen. Wat is het verschil tussen beiden? Het gaat bij het managen van projecten om het beheersen van een gesloten systeem, waarbij gestuurd wordt op tijd, geld, kwaliteit en het beoogde resultaat. Daarbij heeft de manager te maken met de interne organisatie (opdrachtgever), de toekomstige gebruiker en eventueel zaken die het project kunnen beïnvloeden. Dit betreft gewijzigde wet- en regelgeving, maatschappelijke trends en ontwikkelingen in de markt (Bekkering en Walter, 2015). Bij een proces heeft men het over een open systeem en is het projectresultaat verbonden aan het besturen van de omgeving. De uitdaging ligt bij het creëren van draagvlak en consensus en het schakelen in verschillende werkwijzen om tot deze te komen (Bekkering en Walter, 2015 en Hakvoort, 2016). Het doel van dit onderzoek: een bijdrage leveren aan het beleid van stadsparken om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat adaptief ingespeeld wordt op veranderende kaders is zo'n uitdaging, waarbij naar consensus wordt gezocht.

MULTIDISCIPLINAIR EN INTERDISCIPLINAIR

De renovatieprojecten van stadsparken zijn complex en multidisciplinair. Om hier grip op te krijgen moet eerst achterhaald worden wat de definities complex en multidisciplinair betekenen. Volgens Eppink en Keuning (2012, p. 740) en Van der Loo (2018) betekent *multidisciplinair* 'samengesteld uit meerdere deskundigheidsgebieden'. Hiermee wordt bedoeld dat problemen van verschillende kanten worden belicht zonder dat de resultaten op elkaar afgestemd worden. De monodisciplines - eenieder bekijkt het probleem vanuit een specialisatie - blijven naast elkaar bestaan. Een stap verder is een interdisciplinaire samenwerking, waarbij kennis uit verschillende monodisciplines tegenover elkaar worden afgewogen en op elkaar worden afgestemd (Eppink en Keuning, 2012).

Schuman (2012, p. 7) vertaalt de definitie multidisciplinair en interdisciplinair als volgt: 'Bij multidisciplinair samenwerken zijn verschillende disciplines betrokken en werkt elke discipline vanuit het eigen perspectief, met een eigen vaktaal en een eigen logica en probeert de eigen doelstellingen te realiseren. Professionals behouden hun autonomie en werken min of meer parallel aan elkaar. De ene discipline heeft meer status dan andere. Bij interdisciplinair samenwerken formuleren de verschillende disciplines een gezamenlijk doel, hanteren zij een gemeenschappelijke taal, die voor alle betrokkenen toegankelijk en begrijpelijk is, en zien zij de kwaliteiten en perspectieven van de ander als complementair en waardevol. De betrokken professionals leveren als het ware een stukje van hun autonomie en status in.'

Binnen renovatieprojecten van stadsparken komen beide definities aan het licht. Interdisciplinaire samenwerking ontstaat bij de technische voorbereiding en uitvoering van een project. Een park is een samenspel van groen, water, verhardingen en voorzieningen. Hierdoor werken verschillende disciplines aan een gezamenlijk doel (park) en hanteren vanuit hun technische expertise dezelfde taal. Het gemeenschappelijk doel zorgt voor betrokkenheid en wederzijds begrip en komt ten goede aan het project. Multidisciplinaire samenwerking ontstaat binnen het projectteam. Hier zijn vakspecialisten van verschillende afdelingen binnen de gemeentelijk organisatie werkzaam en hebben elk een eigen specifieke inbreng en expertise. Binnen de gemeente Amsterdam bestaat een projectteam uit een projectmanager, een technisch projectleider, een beheerder en een ontwerper. Dit maakt dat elke professionals binnen het teams zijn of haar eigen taken en verantwoordelijkheden heeft, die naast elkaar bestaan en elkaar aanvullen en versterken. Het nadeel van een multidisciplinair team is dat geen gemeenschappelijk doel is, waardoor de verschillende professionals niet optimaal samenwerken (Hogeschool Windesheim, 2015). Dit pleit voor een meer interdisciplinaire samenwerking binnen de stadsparken, waarbij de juist de ervaring en kennis van werken in stadsparken maatgevend is. De vraag die gesteld moet worden is: waarom wordt binnen de gemeente gewerkt met een multidisciplinair projectteam. De kracht van de teams is dat de werkwijze de hiërarchische cultuur overstijgt (Nyenrode Business Universiteit, 2017). Hiermee wordt bedoeld dat vaste afspraken, grenzen van de afdelingen en procedures door managers en vakspecialisten worden doorbroken. De expertise vanuit verschillende

afdelingen binnen de organisatie worden gebundeld tot een multidisciplinaire samenwerking. Hierdoor is het team in staat een compleet beeld te geven van alle ontwikkelingen rondom het project. Daarbij moet het team beter inspelen op nieuwe ontwikkelingen, creatieve oplossingen verzinnen en draagvlak creëren (Nyenrode Business Universiteit, 2017 en Van der Loo, 2018).

De theorie wijst uit dat bij een juiste samenstelling en samenwerking een multidisciplinair projectteam in staat moet zijn om een renovatie van een stadspark tot een goed einde te brengen. Nader onderzoek moet uitwijzen waarom projecten met een hoge omgevingssensitiviteit en technisch- en organisatorisch complexiteit in de praktijk anders lopen en wat nodig is om dergelijke complexiteit het hoofd te kunnen bieden. Om dit te bepalen moet achterhaald worden wat een project complex maakt.

COMPLEX

Volgens Hakvoort, Hupkes, & Timmermans (2012) is ieder ruimtelijk project complex, doordat randvoorwaarden van financiën, wet- en regelgeving en tijd complex zijn. Bij projecten gaat het over het samenspel van het combineren van verschillende functies van landgebruik en de daaraan gekoppelde inkomsten en dat is wat een project complex maakt (Hakvoort et al., 2012). Bij de stadsparken zien we het aantal activiteiten toeneemt. Waar parken voorheen enkel voor natuurrecreatie werden gebruikt, worden deze steeds vaker gebruikt om te verblijven, elkaar te ontmoeten, te werken of te sporten. De veranderende leefgewoonten van Amsterdammers, de groei van de stad en stijging van aantallen gebruikers veroorzaken naast druk op het groen ook een toename in complexiteit. Steeds meer organisaties willen iets organiseren in het park, waardoor een woud aan belanghebbenden ontstaat die gedurende het proces gemanaged moeten worden. Een element wat daarop aansluit is dat het naast het behalen van technische- en functionele doelen, ook gaat over het resultaat van een project in economisch of maatschappelijk opzicht (Hakvoort et al., 2012). Dit wordt veroorzaakt doordat de projecten invloed hebben op de omgeving en de veranderingen langdurige en onomkeerbare claims op het toekomstige gebruik legt (Van de Blaak, 2006 en Hertogh, 1997). Het resultaat hiervan is dat meer gekeken wordt naar de randzaken dan naar het uiteindelijke doel en dat het project continu ter discussie staat (Hakvoort et al., 2012). Het kappen van bomen in parken is een sprekend voorbeeld van deze vorm van complexiteit. Het projectteam is drukker met het beantwoorden van bezwaarschriften en de uitleg van het verhaal van de noodzaak tot kappen dan met specialistische voorbereiding van het project. De nadruk binnen de ruimtelijke projecten komt daarmee meer te liggen op communicatieve vlak en is hiermee meer gericht op de groeiende rol van de stakeholders in plaats van de techniek. Dit betekent dat meer dan voorheen rekening gehouden moet worden met politiek en maatschappelijk draagvlak. De diversiteit van partijen die meedenken, meedoen, mee-organiseren en meefinancieren is en maakt het werken in stadsparken complex.

Volgens Hakvoort et al. (2012) zijn naast belangen van stakeholders ook ander factoren die ruimtelijke projecten complex maken. De factoren bestaan uit: tijd, financiën, wet- en regelgeving, techniek en organisatorische factoren. Projecten zijn in tijd, financiën en wet- en regelgeving complex doordat projecten te maken hebben met lange doorlooptijden, waardoor de kans groot is dat de scope van het project gewijzigd wordt (Hakvoort et al., 2012 en Hertogh, 1997). Daarbij heeft de projectdynamiek en risico's negatieve invloed op de investeringen. De vertragende rol van vergunningen en wijzigingen op het bestemmingsplan maken het project in tijd, financiën en organisatie nog complexer. Dit wordt veroorzaakt doordat elk project uniek is en specifieke eisen stelt aan tijdsduur, financiële constructie en wet- en regelgeving (Hakvoort et al., 2012). Binnen de renovatieprojecten van stadsparken komen de factoren continu terug. Een voorbeeld van tijdsduur (timing) is dat grondwerk in parken uitgevoerd moet worden in een droge periodes. De uitvoeringsperiode, de zomermaanden, conflicteert met het intensieve gebruik van het park in deze periode. Ook de bomen en beplantingen stellen specifieke eisen aan de periode van aanplant. Hieruit wordt geconcludeerd dat de timing van de uitvoeringen een extra complicerende factor is.

Ook de financiële constructies van stadsparken zijn complex. Eén van de kenmerken van parkrenovaties is dat de projecten gefragmenteerd worden uitgevoerd. Aansturing van dit proces is financieel gerelateerd en wordt gelinkt aan het feit of het park al dan niet succesvol is. Daarnaast worden de parken gefinancierd vanuit

gebiedsontwikkeling, subsidies of specifiek benoemde gelden voor achterstallig onderhoud. De methodiek vraagt om een zorgvuldige boekhouding en maakt werken aan stadsparken complex. De financiën worden ook beïnvloed door de projectdynamiek waardoor het moeilijk is om financiële budgetten nauwkeurig van tevoren te calculeren. Hierdoor ontstaan financiële risico's en moeten budgetten gereserveerd worden voor onvoorziene uitgaven tijdens het project (Hertogh, 1997). Een ander terugkerend probleem is dat de afdeling beheer van de gemeente bezuinigen op onderhoud, waardoor een tekort ontstaat op de onderhoudsgelden. Kortten op onderhoud in stadsparken zorgen ervoor dat drainage stelsels niet onderhouden worden en bomen te laat gesnoeid worden. Hetgeen impliceert dat in een later stadium grotere ingrepen in een park gedaan moeten worden en dat komt niet ten goede aan het park.

Wet- en regelgeving kunnen binnen renovatieprojecten van stadsparken complex zijn. Parken zijn van oudsher gesitueerd op 'moeilijke' gronden en geven restricties voor herontwikkeling. Zo is bijvoorbeeld het Westerpark gesitueerd op het voormalig terrein van de Westergasfabriek en is het Diemerpark aangelegd op één van de meest verontreinigde stukjes van Nederland¹³. Ook primaire- en secundaire dijken, hoofdtracés van kabel- en leiding en het veelvoud aan bevoegde gezagen, maken werken aan parken ten aanzien van wet- en regelgeving complex. Het park of elementen uit het park kunnen ook zorgen voor complexiteit. Zo is het Vondelpark een Rijksmonument en bezitten enkele stadsparken beschermde flora en fauna of maken onderdeel uit van een arboretum. Bij wijzigingen in de parken moet rekening gehouden worden met lange procedures voor ontheffingen en vergunningen. Daarnaast hebben overheidsinstelling ook te maken met aanbestedingen die eveneens een specifieke voorbereiding vragen en maken de voorbereiding van de parken uiterst complex. Technische complexiteit ontstaat doordat in projecten gewerkt wordt volgens de nieuwste technieken. Deze techniek maken een project uniek en de onzekerheid ontstaat omdat de werking van de technieken en materialen niet met zekerheid is vast te stellen (Hakvoort et al., 2012 en Hertogh, 1997). Voorbeeld van een nieuwe techniek is het plaatsen van bomen op een fundatie van palen in het Vondelpark (Gemeente Amsterdam, 2018a). Ook worden proeven gedaan naar groeiplaatsen van bomen. Het resultaat van de groeiplaatsen is pas na enkele jaren zichtbaar, waardoor het risico van de investering niet opweegt tegen het gewenste resultaat.

Wat in de literatuur niet benoemd wordt is het feit dat binnen de parkenprojecten gewerkt wordt met levende organismen. Het risico dat een bestaande boom doodgaat of de bodem dichtslaat na een hevige regenbui blijft altijd aanwezig en doet zich voor als het project bijna is afgerond. Ook ontwerp- en uitvoeringsfouten, zoals verkeerd aangelegde drainagestelsels, onoverbrugbare hoogteverschillen, structuurloze gronden en verkeerd aangelegde speelweides, komen bij stadsparken pas in het zicht als het park al in gebruik is genomen. Het probleem is dat alle middelen verbruikt zijn en projectmedewerkers niet meer betrokken zijn bij het project. De afdeling beheer van de gemeente kampt dan met een niet functionerend park en heeft de middelen en de kennis niet om het park te verbeteren. Om problemen na de oplevering op te lossen, is het belangrijk dat de aannemer en projectteam tot ver na oplevering verantwoordelijk blijft voor het project. Dit betekent dat naast langdurig onderhoud ook risicoreserveringen meegenomen moeten worden om problemen bij disfunctioneren van het park te verhelpen. Enkel dan wordt constructief gewerkt aan robuust park. Een ander element wat niet in de literatuur wordt benoemd en werken in parken complexer maakt, is de samenstelling van de ondergrond van de stadsparken. Amsterdamse parken zijn al ruim een eeuw oud en aangelegd op veengronden, waardoor ze door inklinking van de ondergrond in de loop der tijd verzakken. Stadsparken komen lager te liggen, omdat omliggende straten worden opgehoogd. Grond, grondwaterstand en vegetatie zijn kwetsbaar en leven in een delicaat evenwicht en de inklinking van de ondergrond verstoort de balans. Hiermee wordt gesteld dat naast een inhoudelijk complexiteit ook een fysieke of fysische complexiteit is.

Organisatorisch kunnen projecten ook complex zijn. Dit wordt veroorzaakt doordat tijdens een project rekening gehouden moet worden met belangen, wensen en nieuwe inzichten. Deze zijn zowel intern- als extern gericht. Intern doordat projectorganisaties ontstaan vanuit verschillende afdelingen en medewerkers vanuit verschillende vakgebieden die met elkaar samenwerken. Tijdens de samenwerking kunnen problemen in machtsstructuur en leiderschap ontstaan doordat binnen ruimtelijke projecten medewerkers werken met

¹³ Voormalig stortlocatie Diemerzeedijk

verschillende hiërarchische niveaus, taken en specialisaties (Eppink en Keuning, 2012 en Hakvoort et al., 2012). Extern doordat een groeiend aantal partijen invloed uitoefenen op het functioneren van de organisatie. De complexiteit bestaat dan uit het strategisch omgaan met de belangen en om het gelijkmatig verdelen van de lusten en de lasten van het project (Bekkering en Walter, 2015 en Hakvoort et al., 2012). Sociale complexiteit wordt door Hakvoort et al. (2012) ook genoemd als complicerende factor. Het gaat hierbij om het leggen van verbanden tussen fysieke en ruimtelijke systemen en sociale, economische en politieke systemen. De complexiteit wordt veroorzaakt door wispelturige politiek, de wisselende maatschappelijke belangen en forcerende factoren, zoals de economie en de klimaatverandering (Hakvoort et al., 2012).

Volgens Hakvoort et al. (2012) vormen de tijd, de wet- en regelgeving en de financiën een ingewikkelde stabiele basis voor projecten. De dynamiek ligt met name in technisch, sociaal en organisatorische zin. Binnen renovatieprojecten van stadsparken is dit ook het geval. Daarbij hebben de projecten ook te maken en in de met levende organismen die in balans staan met fysische eigenschappen van het park. Tijdens het werken in parken raakt de balans verstoord, met als gevolg dat bomen uitvallen. De gevolgschade is in tijd, geld, kwaliteit en reputatieschade immens. Een tweede factor is dat fysische eigenschappen als bodemdaling en klimaatsverandering eraan bijdragen dat stadsparken verzakken. De effecten van bodemdaling en klimaatsverandering hebben vergaande gevolgen voor stadsparken en zijn pas over langere tijdsperiode zichtbaar. Dit betekent dat ook fysieke complexiteit ontstaat. De factoren vallen samen met veranderende leefgewoonten van de Amsterdammers, de groei van de stad en stijging van aantallen gebruikers. De onderlinge samenhang maakt werken in parken complex. Daarnaast ligt een stadspark onder een continu vergrootglas van de gebruikers, omwonenden en bestuurders. Belangenverenigingen schieten als paddenstoelen uit de grond indien iets gebeurt in hun park. Het effect is dat de weerstand als een olievlek uitloeit over de omgeving en de stap naar de media en politiek gaat razendsnel en wordt niet geschuwd. Er is chaos als een renovatieproject van een stadspark mislukt. Het projectteam wordt aan de kant geschoven en externe specialisten worden erbij gehaald. De vraag die hierbij gesteld wordt is: *hoe heeft dit ooit kunnen gebeuren?* Met name het voorkomen of het beheersen van de dynamiek is bij renovatieprojecten van stadsparken essentieel en uiterst complex. Bewustwording van de dynamiek in samenspraak met een robuust ontwerp, leiderschap, groenkennis, kennis van de ondergrond en glasheldere communicatie vormen de basis voor een succesvol park en zullen werken in parken vereenvoudigen.

Bijlage 3 Thema's verandering openbare ruimte

VERGRIJZING EN LANGER ZELFSTANDIG WONEN

Het aantal ouderen neemt de komende decennia sterk toe en we worden alsmaar ouder. Ouderen voelen zich op hogere leeftijd nog goed en blijven hierdoor langer zelfstandig wonen. Om zelfstandig te kunnen blijven wonen is het voor ouderen van belang dat zij voldoende mobiel zijn, voorzieningen in de buurt hebben en sociale contacten kunnen onderhouden (Liebrand et al., 2016). Dit betekent dat de openbare ruimte op termijn steeds belangrijker gaat worden en thema's als ruimtelijke ordening, volksgezondheid en welzijn onlosmakelijk met elkaar verboden worden. Liebrand et al. (2016) noemen de openbare ruimte het buurthuis van de toekomst en dat doen zij niet voor niets. Op dit moment is nog veel te winnen in de openbare ruimte als het gaat om toegankelijkheid en het bevorderen van sociale verbanden. Dit is ook de reden dat de gemeente Amsterdam investeert in entrees van parken, padenstructuren, sanitair en horeca. De kwaliteitsimpuls moet eraan bijdragen dat intensiever gebruik haalbaar is en tegelijkertijd de leefomgeving comfort en verscheidenheid geeft. Volgens Liebrand et al. (2016) draagt dit bij aan ontmoetingen en onderling contact tussen buurtbewoners. Andere elementen die benoemd worden zijn beweeg- of speeltuinen (voor jong en oud), een terras of een kruiden- en groentetuin. Ook het betrekken van mensen bij inrichting en gebruik van de openbare ruimte heeft een positief effect op de zelfredzaamheid van ouderen. Bewoners en gebruikers worden daarmee in staat gesteld verantwoordelijkheid en initiatief te nemen in de eigen leefomgeving. Dit houdt hen actief, in beweging en het levert sociale contact en netwerken op (Liebrand et al., 2016).

BEWEEGVRIENDELIJKE OPENBARE RUIMTE

Tegenwoordig sporten minder mensen bij verenigingen en wordt de openbare ruimte steeds vaker gebruikt als alternatief. 'Aanwezigheid van groen en de mogelijkheden voor beweging, ontmoeting en participatie zijn van belang voor een gezonde leefomgeving' (Liebrand et al., 2016, p. 12). Een beweegvriendelijke omgeving is belangrijk voor de ontwikkeling van kinderen, de aanpak van obesitas en vermindering van eenzaamheid van ouderen. Een beweegvriendelijke openbare ruimte is een omgeving met voorzieningen waar mensen van verschillende doelgroepen en culturen spelen, bewegen, sporten, ontmoeten en zich verplaatsen (Liebrand et al., 2016). Participatie, voorlichting en het combineren van activiteiten en programma's dragen eraan bij dat de voorzieningen succesvol worden. Het betrekken van bewoners bij de inrichting en onderhoud zorgt voor binding (eigenaarschap) en sociale contacten. Dit betekent dat een goed doordacht participatieproces benodigd is en dat bewonersinitiatieven gekoesterd moeten worden (Liebrand et al., 2016).

MOBILITEIT VAN DE TOEKOMST

De druk op de infrastructuur neemt toe doordat de distributie van goederen verandert. Door online winkelen gaan producten rechtstreeks naar de consument en dit leidt tot meer logistieke bewegingen. Zeker in verstedelijkt gebied is een toename van fiets- en voetkoeriers te zien. Dit betekent dat het fietsverkeer belangrijker gaat worden en dat geïnvesteerd moet worden in extra brede doorgaande fietsverbindingen. Ook kunnen centrale afhaalpunten in stadsparken gerealiseerd worden, zodat bewoners pakketten op één punt kunnen afhalen. Hiermee wordt het aantal logistieke bewegingen teruggebracht en wordt de stad minder belast met koeriersdiensten. De mobiliteit in stadsparken komt ook ten goede als afdoende fietsenstallingen en laadpalen voor fietsen gefaciliteerd worden (Liebrand et al., 2016).

MAATSCHAPPELIJK INITIATIEF

Bewoners en gebruikers van de openbare ruimte willen betrokken worden bij de inrichting en het beheer van de openbare ruimte. Zij nemen hierin zelf het initiatief, waardoor de rol van de overheid aan het veranderen is. De wijziging houdt in dat de initiatiefnemers meer zeggenschap, eigenaarschap en ruimte krijgen om plannen te ontwikkelen. De ambtelijke organisatie schept de ruimte en geeft de randvoorwaarden voor het initiatief of begeleidt dit proces. Het voordeel van deze werkwijze is dat een samenwerking ontstaat tussen burgers en overheid, waardoor bewoners betrokken raken bij het project en trots zijn op hetgeen wat zij bereiken. Binnen

de gemeente Amsterdam komen dergelijke initiatieven ook voor en bestaat bijvoorbeeld uit het in beheer nemen van groen of het in gebruik nemen van een braakliggend terrein voor stadslandbouw. Volgens Liebrand et al. (2016, p. 18) wordt dit veroorzaakt door 'een mengeling van persoonlijke gedrevenheid, ervaringsdeskundigheid en onvrede met de bestaande of de nieuw ontstane situatie. Het is daarom belangrijk om op een andere manier met de openbare ruimte om te gaan en nieuwe investeringen te combineren met nieuwe beheerarrangementen'. Dit betekent dat maatschappelijk initiatief bijdraagt aan een betere samenwerking tussen overheid en burger en voor een project de draagvlak en haalbaarheid vergroot.

SMART CITIES

Volgens Liebrand et al. (2016) gaat smart cities over het slim beheren en besturen van de openbare ruimte. Dit doet men door data te verzamelen vanuit objecten in de openbare ruimte. De inzet van ICT en slim gebruik van data zal eraan bijdragen dat beheer en onderhoud in de stad geoptimaliseerd gaat worden. Voorbeeld hiervan zijn vuilnisbakken die een seintje geven als ze vol zijn of lichtmasten die fungeren als laadpaal voor elektrische auto's (Liebrand et al., 2016). Ook kunnen meldingen vanuit de buurt integraal worden geanalyseerd. Hiermee wordt bedoeld dat meldingen niet enkel individueel worden opgevolgd, en ook in gezamenlijkheid waardoor informatie over een wijk leidt tot efficiënter beheer (Liebrand et al., 2016). De toekomst zal uitwijzen in hoeverre de technologie de openbare ruimte gaat beheersen. Wel staat vast dat ontwikkelingen zijn die ten goede komen aan het beheer en mobiliteit van de stad.

KLIMAATADAPTATIE

Het klimaat verandert en dit uit zich in een veranderende neerslagverdeling, temperatuurstijging en een zeespiegelstijging (Liebrand et al., 2016). De opgave voor het stedelijke gebied ligt met name hoe omgegaan gaat worden met het hemelwater. De neerslagverdeling is weerbarstig. De winters in Nederland worden natter en tijdens de zomermaanden kunnen piekbuien extreem veel neerslag geven. Tegelijkertijd neemt het aantal regendagen in de zomer af, waardoor verdroging ontstaat. Dit stelt eisen aan de berging en afvoer van hemelwater (Liebrand et al., 2016). Klimaatverandering zorgt ervoor dat de temperatuur ook verandert. Het wordt gemiddeld warmer en dat is met name in steden merkbaar. De verwachting is dat de komende decennia meer zomerse dagen en hittegolven komen en dit effect wordt juist verstrekt naarmate steden dichtbebouwd en sterker verhard zijn (Liebrand et al., 2016). De uitdaging is volgens Liebrand et al. (2016) om tot een oplossing te komen die enerzijds een relatie heeft met waterberging en hittestress en anderzijds een positieve bijdrage levert aan ruimtelijke, ecologische, economische of sociale kwaliteit.

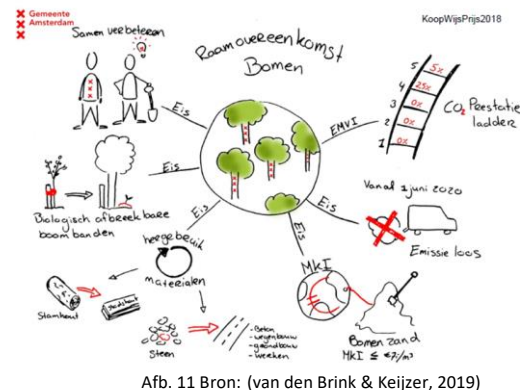
De klimaatsverandering maakt het noodzakelijk dat in de stad maatregelen genomen moeten worden die inspelen op de veranderende condities. Dit bestaat uit klimaatmitigatie en -adaptatie. Bij klimaatmitigatie worden steden ingericht zodat klimaatverandering wordt tegengegaan. Bij klimaatadaptatie worden de negatieve effecten van klimaatverandering geminimaliseerd, waarbij de gebruiker profiteert van de voordelen die klimaatverandering biedt (Liebrand et al., 2016). Daarbij gaat het om opvang en bufferen van hemelwater, het temperen van hittegolven in de steden en het bieden van nieuwe kansen voor flora en fauna. Liebrand et al. (2016) geeft aan dat het ontbreekt aan kennis over hoe steden klimaatbestendiger gemaakt kunnen worden. In het stedelijk gebied is de ruimte schaars en moet klimaatadaptatie komen vanuit kleine projecten, zoals vegetatiedaken, begroeide gevels, bomen, wadi's en half-verhardingen (Liebrand et al., 2016). Binnen de gemeente Amsterdam is aandacht voor deze maatregelen, echter komt dit nog onvoldoende tot uiting in de ruimtelijke projecten. Enerzijds heeft dit te maken met beperkte ruimte en anderzijds met bewustwording binnen de projecten. Ook het versnipperd eigendom en de betrokkenen bij de realisatie maakt klimaatbestendig maken van de stad complex. Dit komt doordat klimaatadaptatieve maatregelen in samenhang gezien moeten worden met maatregelen voor privaat eigendom, gebouwen en gedragsverandering van burgers. Ook de samenwerking in beheersituaties en het uitwisselen of combineren van onderhoudsbudgetten voor riool, verharding en groen zijn lastig aan elkaar te koppelen (Liebrand et al., 2016). De stadsparken in Amsterdam zijn cruciaal voor een klimaatadaptatieve stad. Groen in de openbare ruimte verlaagt de temperatuur, houdt water vast, zuivert lucht en biedt tevens een habitat voor diersoorten. Ook oppervlaktewater in de stadsparken werkt verkoelend en fungeert bovendien als waterbuffer. Dit betekent niet

dat alles afgewend wordt op de stadsparken. Door de openbare ruimte klimaatadaptief in te richten, ontstaat balans in de stad en worden natte parken ontzien.

CIRCULAIRE ECONOMIE

‘De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren’ (Liebrand et al., 2016, p. 23). De lineaire economie is het tegenovergestelde en hierbij worden grondstoffen omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd. Bij het circulaire systeem blijft juist de economische waarde behouden. Deze bestaat uit een reststof die na gebruik veilig terugvloeit in de natuur of een product dat specifiek is ontworpen dat het materiaal opnieuw gebruikt wordt (Liebrand et al., 2016).

Binnen de stadsparken wordt op een traditionele manier gebruik gemaakt van de circulaire economie. Groen dat vrijkomt wordt hergebruikt als takkenril, houtsnipper of afzetting (stam) binnen het park. In een enkel geval wordt vrijkomend hout bewerkt tot nestkast of speelplaats. Ook worden tijdens de renovatieprojecten grondstoffen hergebruikt en elders verwerkt. Dit betreft heterschikken van grond en hergebruik van verhardingen als wegfundering. Binnen de gemeente ontstaat een kentering. Het hergebruik van materialen of het opnieuw inzetten van materialen wordt populair. Zo worden van oude dukdalen straatmeubilair gemaakt en wordt Robinea hout verwerkt tot speeltoestel.



Afb. 11 Bron: (van den Brink & Keijzer, 2019)

Ook in de aanbestedingen wordt rekening gehouden met de circulaire economie. Aannemers moeten verantwoord omgaan met vrijkomende materialen, waardoor groen verwerkt wordt tot halffabricaat (afb. 11). Hiermee wordt geld bespaard en gaan grondstoffen niet verloren. Daarmee zijn we nog niet. Zo is het interessant om afval op straat te scheiden of om bomen te planten die in de toekomst als product bruikbaar zijn. Volgens Liebrand et al. (2016) wordt vanuit beheer gekeken naar een groenaanplanting met beperkt onderhoud. De circulaire insteek is om te denken vanuit het principe dat afval grondstof is. Dit betekent dat bomen in het park geschikt moeten zijn voor de productie van hout en soorten als Robinea of Kastanje vaker aangeplant moeten worden. Naast esthetica en beheerbaarheid zal de opbrengstwaarde van gewassen in de openbare ruimte een steeds belangrijker factor gaan spelen.

TOENAME EVENEMENTEN

In Amsterdam, en ook elders in het land groeit het aantal evenementen in de openbare ruimte. Steeds vaker worden parken aangewend als geschikte locatie. Liebrand et al. (2016) geeft aan dat het in Nederland ontbreekt aan een gemeenschappelijke basis voor de organisatie van evenementen. Daarbij krijgen gemeente te maken met (relatief) ondeskundige vrijwilligers, zonder kennis en ervaring op gebied van bezwaren. Voor bereikbaarheid en veiligheid bestaan randvoorwaarden en deze worden door de ambtelijke organisatie gehandhaafd. Wat ontbreekt is definitie wat wel en niet op een locatie haalbaar is (Liebrand et al., 2016). Hier is binnen de gemeente Amsterdam sinds kort verandering in gekomen. De organisatie wordt voorafgaand aan ieder evenement door de gemeente op de hoogte gesteld van een locatieprofiel van de evenementenlocatie. Een locatieprofiel heeft als doel duidelijkheid te verschaffen over het gebruik van de locatie voor evenementen en de condities waaronder. In de profielen wordt het maximaal aantal evenementen, de omvang, de maximale geluidsbelasting en aandachtspunten op het gebied van ecologie vastgelegd (Stedelijk Evenementenbureau, 2017b). Onderdeel van dit evenementenbeleid is het ter beschikking stellen van een actueel groen- en bodemadvies aan de organisatie. In dit advies staan de aandachtspunten en minimale beschermingsvereisten op het gebied van flora, fauna en bodem. Daarnaast wordt tijdens en na het evenement beoordeeld of het evenement schade heeft veroorzaakt aan het park. Eventuele herstelkosten worden doorbelast aan de organisatie van het evenement (Stedelijk Evenementenbureau, 2017a). Andere elementen die door Liebrand et

al. (2016) aangedragen worden zijn het realiseren van specifieke locaties die zijn ingericht voor evenementen. De locaties moeten voorzien zijn van evenementengras en hebben een flexibele inrichting. Daarbij geeft Liebrand et al. (2016) aan dat het belangrijk is dat in communicatie wordt geïnvesteerd. Hiermee wordt bedoeld dat aan de organisatie uitgelegd moet worden wat wel en wat niet realistisch is en waarom dit is.

SAMENLEVEN EN ONTMOETEN IN EEN MULTI-ETNISCHE SAMENLEVING

Tussen lager- en hoger opgeleiden bestaat een sociaal-culturele tegenstelling. Deze komt tot uiting in de politiek en de daaraan ten grondslag liggende thema's zoals integratie, veiligheid, Europa, milieu en duurzaamheid. De tegenstelling uit zich in sociale afstand en beide groeperingen hebben andere sociale netwerken en verschillen in culturele smaak. De tegenstelling tussen lager- en hoger opgeleiden leidt dit tot gevoelens van ongemak en wederzijdse vermijding. Ook de instroom van vluchtelingen draagt eraan bij dat de samenleving bestaat uit verschillende bevolkingsgroepen met tal van verschillende culturele en etnische achtergronden die met elkaar moeten samenleven. Succesvol samenleven in een multi-etnische samenleving is geen vanzelfsprekendheid en vraagt om een gezamenlijke inspanning en beleid (Liebrand et al., 2016). Liebrand et al. (2016) is van mening dat de openbare ruimte een belangrijke arena is om sociale afstand weg te nemen. Mensen komen elkaar juist hier tegen, waardoor ze met elkaar vertrouwd raken, elkaar herkennen en sociaal kunnen plaatsen zonder elkaar echt te kennen. Dit draagt eraan bij dat mensen hun omgeving sociaal kunnen interpreteren en ordenen, en zich daardoor veilig voelen. Een ander element dat Liebrand et al. (2016) aandraagt, is dat elkaar kennen ook betekent dat men bereid is elkaar te helpen en gevoelens van eenzaamheid tegengaat. Dit betekent dat elkaar zien, tegenkomen en ontmoeten in de openbare ruimte bijdraagt aan verdere kennismaking en integratie van onze samenleving (Liebrand et al., 2016). Des te meer is het van belang dat alle culturen betrokken worden bij het participatieproces en dat bij de inrichting van de openbare ruimte in wijken rekening houdt met de verschillende behoeftes van de gebruikers.

Volgens Liebrand et al. (2016) reageren buurten verschillend op een terugtrekkende overheid. In een aantal buurten stijgt het aantal initiatieven en wordt de ruimte die de overheid openhoudt opgevuld. In buurten waar mensen wonen met lagere inkomens en waar de etnische diversiteit groot is, groeien eigen initiatieven echter niet en vindt juist verschraving plaats. Dit betekent dat in wijken vanuit de overheid actief ondersteuning nodig is om de sociale afstand te beperken. Volgens Liebrand et al. (2016) is de herinrichting van de buitenruimte een stimulans voor de sociale componenten. Zo organiseert Stichting Noorderpark Trust regelmatig activiteiten (festivals, braderieën en markten), waarbij bewoners en de organisaties in en om het park actief betrokken worden. De stichting probeert initiatieven van bewoners te faciliteren en de optimale condities te scheppen om nieuwe ontwikkelingen te realiseren. De vuistregel die de stichting hierbij hanteert is dat geen onderscheid gemaakt wordt in afkomst, leeftijd, opleidingsniveau of talent (Stichting Noorderpark Trust, 2019).

Bijlage 4 Conceptueel model

Onderdeel van de Masterthesis is het toepassen van een conceptueel model bij het uitwerken van de probleemstelling en de oplossingsrichting. Ook worden verdiepende interviewvragen genereerd. Er wordt gebruik gemaakt van een model, omdat deze een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid geeft en daarmee complexiteit reduceert (Nieuwenhuis, 2010). 'Daarnaast dient een model ook om aan te geven hoe men naar de werkelijkheid kijkt, om die werkelijkheid structuur te geven of om dieper in te kunnen zoomen om die werkelijkheid te vangen, te onderzoeken en te bespreken.' (Hoed, 2013, p. 25). Een model wordt ook gebruikt om te ontwerpen. Het model geeft dan de gewenste situatie aan in de vorm van een procesontwerp of wordt gebruikt om toekomstige situaties na te spelen of door te rekenen (Nieuwenhuis, 2010).

De opdracht bestaat uit het vernieuwen van het proces achter de organisatie van parkrenovaties, waarbij rekening wordt gehouden met in beweging zijnde kaders, zodat adaptief ingespeeld wordt op ontwikkelingen in de toekomst. Het model of theorie heeft naast een organisatie ontwikkellement ook een visionair element. Volgens Nieuwenhuis (2010) en Annink (2014) zijn zes aandachtsgebieden die bij het veranderen van een organisatie van belang zijn. Dit zijn: **strategie, cultuur, mensen, middelen** en **resultaten**. De bouwstenen (zie afb. 12) komen in meer- of mindere mate voor bij de referentiemodellen die gebruikt worden. Of het nu gaat over het INK-managementmodel (EFQM), Het 7S-model van McKinsey of het Klaverbladmodel, de managementbouwstenen komen elke keer terug (Nieuwenhuis, 2010).

		Referentiemodellen					
		INK	EFQM	ISO 9001:2008	McKinsey 7S	KPMG	Twijnstra IIR
Bouwstenen	Strategie Enterprise Architectuur Portfoliomanagement	Strategie en Beleid plannen, maken, implementeren	Policy and Strategy	Directie verantwoordelijkheid	Strategy	Management & Organisatie	Strategie
	Structuur Processen & Organisatie	Processen ontwerpen, uitvoeren, verbeteren	Processes	Kwaliteits Management systeem	Structure	Processen	Structuur
	Cultuur Leiderschap & Basiswaarden	Leiderschap	Leadership	Directie verantwoordelijkheid	Style, Shared Values	Cultuur	Mgmt. Stijl, Cultuur
	Mensen Competentie ontwikkeling	Medewerkers ontwikkelen, inspireren, perspectieven	People	Management van middelen	Staff, Skills	Mensen	Personeel
	Middelen ICT, Financiën Faciliteiten	Middelen geld, kennis, & technologische materiaal en diensten	Partnerships & Resources	Management van middelen	Systems	Middelen & Systemen	Systemen
	Resultaten Producten & Effecten	Resultaten Verandering klanten, leveranciers, medewerkers, maatschappij, onderdelen	Key Performance Results	Meting, Analyse Tevredenheid	-	Performance	-
							BSC is onderdeel
							P2. Intern Perspectief
							P4. Verbeter Perspectief
							P4. Verbeter Perspectief
							P2. Intern Perspectief P3. Financieel Perspectief
							P1. Klant Perspectief

Afb. 12 Bron: (Nieuwenhuis, 2010)

DE BOUWSTENEN EN HET MODEL VAN KNOSTER/ KPMG

Om gericht een keuze te maken voor een conceptueel model moet eerst achterhaald worden wat de bouwstenen betekenen en wat de onderlinge samenhang is. De samenhang wordt beschreven aan de hand van het model van Knoster/ KPMG. Dit model is een organisatie ontwikkelmodel en geeft handvatten om een organisatie te analyseren. Het verandermodel van Knoster/ KPMG is ontstaan doordat de bouwstenen van het

KPMG-model gecombineerd kunnen worden met het model Knoster (Model Knoster/ KPMG, 2018). Het model van Knoster (zie afb. 13) is in 1987 voor het eerst beschreven door Dr. Mary Lippitt van de Enterprise Group Ltd. (Baert et al., 2016). Het model kreeg pas naamsbekendheid toen Tim Knoster in 1991 het model presenteerde op de TASH Conference in Washington D.C. en werd door meerdere mensen gebruikt als model voor het analyseren en doorvoeren van veranderingen in organisaties (Ambrosius-Brilstra, Haalboom-Jansink, & Heijboer, 2011). Later is het model in een artikel genaamd *A framework for thinking about systems change* gepubliceerd in het boek *Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together*¹⁴. Hierin beschrijven Knoster, Thousand en Villa (1999) aan de hand van de bouwstenen waarom het Noord-Amerikaanse schoolsysteem moeite heeft om te veranderen en iedereen erkent dat verandering benodigd is.



Afb. 13 Bron: (Perret, 2017)

Knoster, Thousand en Villa (1999) omschrijven dat verandering een dynamisch en complex proces is, waarbij per bouwsteen vier fasen doorlopen moeten worden om de verandering in de organisatie te implementeren. De vier fasen bestaan uit de initiating phase (initiatiefase), de implementing phase (implementatiefase), de maintaining phase (onderhoudsfase) en de envolving phase (ontwikkelfase). Het uitrollen van dit proces verloopt allesbehalve lineair en krijgt gedurende de implementatie te maken met weerstand en vooruitgang. Dit betekent dat de ontwikkeling van de verandering niet stapsgewijs verloopt en een bouwsteen in fase verder is dan één van de andere bouwstenen (Knoster, Thousand en Villa, 1999). Hieruit wordt geconcludeerd dat tijdens het verandertraject continu gekeken moet worden naar de onderlinge samenhang van de bouwstenen en in welke fase de specifieke bouwsteen zich bevindt. Door hier bewust van te zijn en hier op een adaptieve manier mee om te gaan, wordt het veranderproces bespoedigd.

Het model van **Knoster/ KPMG** (zie afb. 14) hanteert de zes bouwstenen strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten en leiden tot een succesvolle verandering in een organisatie. Ontbreekt het aan een bouwsteen, dan ontstaat volgens het model verwarring, chaos, weerstand, ongerustheid, frustratie of nutteloosheid (Nieuwenhuis, 2010 en NPAL, 2018). Tussen de bouwstenen is een verband waarbij kleine nuances invloed hebben op het evenwicht binnen de organisatie. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om de strategie te wijzigen als de middelen niet onder controle zijn. De strategie loopt vast doordat de organisatie de verandering niet volgt. Verandering is binnen een organisatie te realiseren indien gekeken wordt naar de bouwstenen als systeem (Nieuwenhuis, 2010). Een systeem is 'een doelmatig geordend samenhangend van bij elkaar horende dingen en hun onderdelen' (Van Dale Uitgevers, 2018, p. 1). Dit betekent dat als binnen dit samenhangend systeem één van de bouwstenen wordt gewijzigd, dit gevolgen heeft voor de andere bouwstenen en ook aangepast moet worden. Door hierin een balans te vinden zal volgens het model verandering optreden en dat is bij de organisatie van parkrenovaties gewenst (Nieuwenhuis, 2010). Het voordeel van het model van Knoster/ KPMG is dat deze op hoofdlijnen aanknopingspunten vormt om gericht te

¹⁴ R. villa & J. Thousand (1999)

kijken naar de problematiek. De analyse is vanuit twee kanten te benaderen: vanuit het aandachtsgebied of vanuit het resultaat. Dit betekent niet dat een succesvolle organisatie ontstaat nadat alle hokje juist zijn ingevuld. Volgens Anderson (2016) en Knoster, Thousand & Villa (1999) gaat het om hoe de verandering in de organisatie wordt geïmplementeerd.

Om het model beter te doorgronden worden de bouwstenen één voor één uitgelegd. Het aandachtsgebied **Strategie** gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze wil bereiken (strategie en beleid). De balans die hierbij benodigd is, ontstaat door evenwicht te vinden tussen de gewenste externe resultaten en de interne mogelijkheden (Nieuwenhuis, 2010). Een goede strategie gaat zowel over wat willen we bereiken (organisatiebuitenkant) als over welke structuur, cultuur, mensen en middelen we nodig hebben om de gewenste resultaten te behalen (organisatiebinnenkant). Als het ontbreekt aan een goede strategie, ontstaat **verwarring** in de organisatie en dit wordt volgens Nieuwenhuis (2010) veroorzaakt door een gebrek aan visie en samenhang. **Structuur** is het aandachtsgebied voor de organisatie en processtructuur. Het gaat om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben' (Nieuwenhuis, 2010, p. 11). Bij een onduidelijke structuur ontstaat volgens het model **chaos** binnen de organisatie en dit wordt veroorzaakt doordat geen eenduidige besturing of beheersing is (NPAL, 2018).

De bouwsteen **cultuur** bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier de informele kant van de omgangsvormen en gaat om het uitdragen en bewaken van de basiswaarden van de organisatie en de manier waarop de het management en de medewerkers met elkaar omgaan (Nieuwenhuis, 2010). Het ontbreken van een eigen cultuur roept **weerstand** op en wordt veroorzaakt door verschil in omgangsvormen en leiderschap. Het pijnpunt is dat medewerkers geen binding hebben of krijgen met de organisatie (NPAL, 2018). Het aandachtsgebied **mensen** gaat over het managen van de competenties (kennis en vaardigheden). Daarbij wordt volgens Nieuwenhuis (2010) gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis en vaardigheden en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers zich in een dynamische omgeving blijven ontwikkelen. Als de focus ontbreekt, ontstaat misnoegen en onrust/ **ongerustheid** (NPAL, 2018).

	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	= Verwarring Geen samenhang & visie
Strategie Scenario's & architectuur	+		+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	= Chaos Geen besturing & beheersing
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+		+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	= Weerstand Geen binding
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+		+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	= Ongerstheid Geen vaardigheden
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+		+	Resultaten Producten & effecten	= Frustratie Geen voorzieningen
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+		= Nutteloosheid Geen toegevoegde waarde
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	= GROEI & VERANDERING

Afb. 14 bron Model Knoster/KPMG (2018)

Het criterium **middelen** gaat over een hulpbronnen: geld, ICT, facility management (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, schoonmaak, catering) en communicatiemanagement (Nieuwenhuis, 2010). Als deze ontbreken en hierdoor de taken niet naar behoren uitgevoerd worden, ontstaat **frustratie** binnen de organisatie (NPAL, 2018). Bij **resultaat** gaat het om wat de werkzaamheden de organisatie wat opleveren (Nieuwenhuis, 2010). Uitgangspunt daarbij is het van buiten naar binnen kijken en de reflectie van de vier belangrijkste belanghebbenden: de medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en aandeelhouders (Nieuwenhuis, 2010). Bij de analyse wordt gekeken of de financiële en operationele doelstellingen van een organisatie zijn gerealiseerd en wat de toegevoegde waarde is ten opzichte van de stakeholders. Als de inspanningen niet leidt tot gestelde doelen, dan ligt een gevoel van **nutteloosheid** op de loer (NPAL, 2018).

Door het probleem te reflecteren aan het model van Knoster/ KPMG wordt duidelijk welke criteria van invloed zijn op de projectorganisaties van renovatieprojecten van stadsparken. Dit blijkt uit:

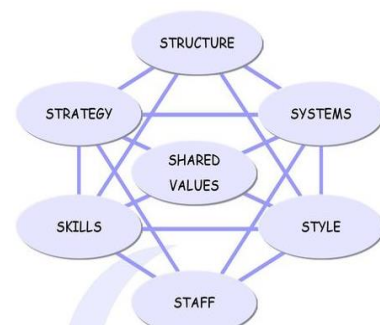
- Projectorganisaties spelen onvoldoende in op de veranderende processen die rondom renovatieprojecten van stadsparken spelen (**strategie -> verwarring**). Het beleid is versnipperd en er is geen duidelijke visie en **strategie** hoe omgegaan moet worden met veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad.
- Projectorganisaties houden onvoldoende rekening met technisch- en organisatorisch complexiteit (**mensen -> ongerustheid, structuur -> chaos & cultuur -> weerstand**) en omgevingssensitiviteit (**cultuur**) bij parkrenovaties. Daarnaast zijn parkrenovaties multidisciplinair en worden onterecht gezien als doorsnee project (**cultuur**).
- Door de kaders en externe factoren zijn verschillende (interne) stakeholders betrokken bij het onderwerp en wisselen gedurende het proces (**mensen**). Dit resulteert in late scopewijzigingen, hoogoplopende kosten (**middelen -> frustratie**) en discussies in een complexe en kwetsbare omgeving (**resultaten -> nutteloosheid**).

Uit bovenstaande analyse wordt geconcludeerd dat de bouwstenen uit het model van Knoster/ KPMG een middel zijn om de organisatie achter parkrenovaties te analyseren. Daarbij geeft het model ook handvatten voor het verder uitwerken van een integrale visie over het duurzaam beheer en de inrichting van stadsparken. Ook genereert het nieuwe invalshoeken voor de organisatie achter parkrenovaties, zodat rekening gehouden wordt met veranderende processen rondom renovatieprojecten van stadsparken.

Zoals eerder benoemd, zijn naast het model van Knoster/ KPMG ook andere managementmodellen die verandering doen optreden. Om dit te beschouwen is het belangrijk om te weten welke criteria benodigd zijn om de organisatie achter parkrenovaties te veranderen. Uit afbeelding 11 blijkt dat de managementbouwstenen bij meerdere managementreferentiemodellen gebruikt worden. Om te beoordelen welk model het meest aansluit bij de vraag worden een aantal modellen getoetst.

HET 7S-MODEL

Het 7S-model van McKinsey (zie afb. 15) leent zich goed voor het achterhalen van sterktes en zwaktes in een organisatie en kunnen bij een juiste balans tussen de bouwstenen, verandering in een organisatie teweegbrengen. Het 7S-model wordt gebruikt bij strategisch- en verandermanagement en bevat de elementen strategie, structuur, systemen, cultuur, gedeelde waarden staf/personeel, (kern)vaardigheden en stijl. Het model combineert rationele harde elementen met emotionele zachte elementen en geeft de relaties daartussen weer (Knoot, 2018). Doordat het model zich richt op de interne organisatie, wordt de externe organisatie onvoldoende belicht. Met name de omgeving van de organisatie, de markt en de klanten worden bij het 7S-model buiten beschouwing gelaten (Van Boxtel, 2006). Voor de organisatie achter de parkrenovaties betekent dit dat onvoldoende gekeken wordt naar de klant en het uiteindelijke resultaat. Of beter gezegd, wat vinden de politiek en de inwoners van Amsterdam van de verandering van de organisatie en wat is het uiteindelijke effect op het park? Dit volgt ook uit het onderzoek van Setz (2014). Zij geeft aan dat het voor een buitenstaander lastig is om de uitkomst van het



Afb. 15 bron: Hoyer (2012)

model te interpreteren en dat, ondanks een beschrijving van de 7S'en, ook een beschrijving van de business en de performance van de organisatie nodig is. Dit betekent dat bij het analyseren van de organisatie volgens dit model onvoldoende ingespeeld wordt op hernieuwde inzichten, trends en tips en dat geen aandacht besteed wordt aan het continu verbeteren van het resultaat. En dit is juist iets wat tot op heden onvoldoende tot uiting komt bij de renovatie van stadsparken. Een ander nadeel bij het toepassen van dit model is dat bekend moet zijn hoe de zeven factoren binnen de organisatie uitzien, hoe ze zich gedragen en hoe ze elkaar beïnvloeden (LeerWiki.nl, 2017). Om de organisatie te doorgronden, moet diep ingegaan worden op de bouwstenen. Het is bijvoorbeeld ondoenlijk voor een projectorganisatie om dergelijke diepgang te hebben als op hoofdlijnen wordt gestuurd. Op basis van bovenstaande uiteenzetting wordt geconcludeerd dat het 7S-model elementen bevat die gebruikt kunnen worden bij het analyseren van het probleem. Dit wordt veroorzaakt doordat het model is opgebouwd uit de managementbouwstenen. Het 7S-model wordt minder geschikt geacht voor het oplossen van de parkenproblematiek, omdat deze onvoldoende gericht is op het uiteindelijke resultaat en het element waarbij het organisatieproces continu wordt verbeterd ontbreekt in het model.

HET INK-MANAGEMENTMODEL

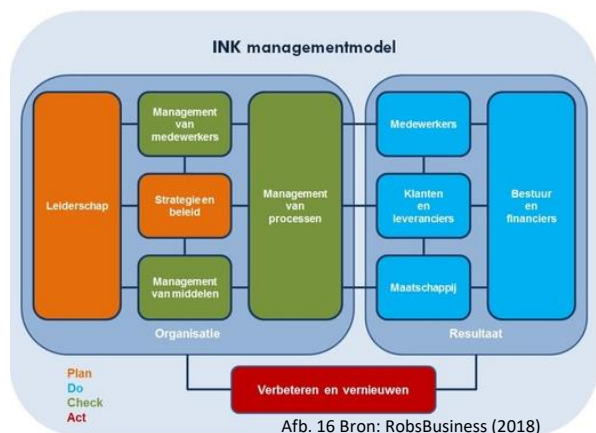
Het INK-managementmodel (afb. 16) is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een instituut dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. Het Nederlandse model is gebaseerd op de Europese versie van het model, het EFQM-model¹⁵. Dit model wordt gebruikt voor de bedrijfsvoering en is een hulpmiddel voor organisaties om prestaties te evalueren en te verbeteren (Bessems en Nieder, 2005). Het INK-model geeft schematisch de tien belangrijkste criteria van een organisatie in onderling verband weer. Om sturing te kunnen geven aan de organisatie, moet het management aandacht besteden aan elk van de criteria (INK-model, 2018). Bessems & Nieder (2005) en INK-model (2018) geven aan dat binnen het model twee aandachtsgebieden te onderscheiden zijn.

De **enablers** die staan voor de criteria die benodigd zijn bij het besturen van de organisatie en bestaan uit:

- Leiderschap
- Beleid en strategie
- Management van medewerkers
- Management van middelen
- Management van processen

En de **results** waarbij het gaat om:

- Waardering door medewerkers
- Waardering door klanten en leveranciers
- Waardering door de maatschappij
- Behaalde ondernemingsresultaten



Afb. 16 Bron: RobsBusiness (2018)

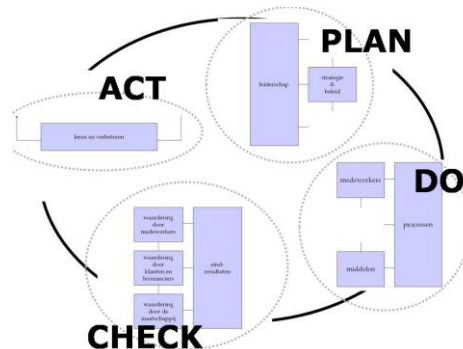
In de linkerhelft van het model wordt aangegeven hoe de organisatie is ingericht. Hier worden de visie en de doelen van de organisatie bepaald. Het INK-model (2018) omschrijft dat het management **leiderschap** moet tonen door een heldere missie en visie te formuleren. Ook het pad daarnaar toe (**strategie & beleid**) en daarbij passende doelen, voor de inzet van personeel (**management van medewerkers**), geld, kennis en gebouwen (**management van middelen**) alsook voor de inrichting van processen (**management van processen**) moet bepaald worden. Het beoogde resultaat van de organisatie wordt weergegeven in de rechterhelft van dit model. De gedachte hierbij is dat een organisatie altijd resultaten bereikt voor een doelgroep (INK-model, 2018). Dit betreft **klanten, leveranciers en samenwerkingspartners**, de eigen **medewerkers**, de **maatschappij**, **het bestuur en de financiers** van de organisatie. Door gebruik te maken van evaluatiegegevens is een terugkoppeling tussen de resultaatgebieden en de organisatie haalbaar. Hierdoor wordt het model gezien als een continu cyclus van **verbeteren en vernieuwen** en kunnen eventuele suggesties meegenomen worden in nieuw beleid (Bessems & Nieder, 2005 en INK-model, 2018). De basis voor het verbeteren en vernieuwen is de Deming cirkel (Plan-Do-Check-Act). De cyclus onderscheidt vier stappen en is weergegeven in afbeelding 17 en werkt volgens website <https://managementmodellensite.nl> als volgt:

Bij het onderdeel **Plan** worden de ambities van een organisatie bepaald en vertaald naar beleid. In het aspect **Do** worden de plannen en activiteiten voorkomend uit het beleid uitgevoerd. Het evalueren (**Check**) is het

¹⁵ het EFQM-model staat voor European Foundation for Quality Management

criterium waarbij behaalde resultaten gemeten en vergeleken worden met de vooraf gestelde doelen. De cirkel is rond wanneer conclusies getrokken worden en verbeterpunten worden geformuleerd (**Act**). De verbeterpunten kunnen gelden voor de nieuwe planfase of kunnen zijn bedoeld om tussentijds het beleid bij te stellen (**A = Adapt**). Door continu de cyclus te doorlopen, werkt de organisatie systematisch aan kwaliteitsverbetering en heeft goed presenterende organisatie tot gevolg (INK-model, 2018).

Volgens INK-model (2018) spreken de stappen uit de cyclus voor zich. Desondanks blijkt de praktijk weerbarstiger en slagen niet alle organisaties om alle stappen te doorlopen. Vaak stopt het bij organisaties bij de stap (check), waardoor bereikte resultaten niet of nauwelijks worden gemeten. De organisatie start met het maken van nieuwe beleidsplannen, zonder dat een analyse van bereikte resultaten heeft plaatsgevonden (INK-model, 2018). Voor de organisatie achter parkrenovaties is dat funest, omdat verbetering van het proces pas gewaarborgd wordt als de projectorganisaties leren van elkaars fouten.



Afb. 17 Bron: INK-model in PCDA-cirkel (2018)

Een sterk punt van het INK-model als prestatie-meetsysteem is dat een relatie ligt tussen de organisatie, beleid en strategie (Bessems & Nieder, 2005). Op deze manier wordt binnen de gehele organisatie nagedacht en gewerkt om strategische doelen te behalen. Binnen de problematiek van de stadsparken is deze relatie gewenst doordat in een vroeg stadium nagedacht wordt over de visie en strategie en de hieruit voortvloeiende verbeterplannen. Een nadeel bij het toepassen van het model is dat de waardering van klanten, medewerkers en maatschappij wordt meegenomen. De focus wordt hierdoor te breed, waardoor het ontwerp en de implementatie een behoorlijke opgave is (Bessems & Nieder, 2005 en INK-model, 2018). Daarnaast geeft De Groot (2007) aan dat overheidsorganisaties te maken hebben met niet te voorzien invloeden van overheidsbeleid, wisselend management en wisselende percepties van burgers bij het belang en de kwaliteit van een dienstverlening, waardoor de weerbarstige omgeving moeilijk te voorspellen en te meten is. Een ander zwak punt van dit model is dat het geen normen hanteert. Hierdoor is het niet haalbaar een vergelijking te maken van de werkelijke situatie met de gewenste situatie (Bessems & Nieder, 2005). Daarbij wordt het recept om tot gerichte verbetering te komen door de gebruiker zelf ontwikkeld en worden geen handvatten geboden om de formuleringen om te zetten in verbeteracties (Lean Six Sigma Company, 2017).

Doordat het INK-model opgebouwd is uit de managementbouwstenen, wordt het model toegepast bij analyseren van het probleem van de stadsparken. Het INK-model wordt voor deze Masterthesis minder geschikt geacht, omdat het evaluatie deel van het model een enorme opgave is en niet een volledig beeld geeft voor het oplossen van het probleem. Daarnaast is de evaluatie normatief en geven geen handvatten tot constructieve verbeteringen van het proces. Ook is aangetoond dat overheidsorganisaties minder geschikt zijn voor het toepassen van dit model. Dit wordt veroorzaakt doordat de overheid werkzaam is in een complexe en continu veranderende omgeving. Daarbij geeft het model onvoldoende richting bij het oplossen van het probleem. Hiermee wordt bedoeld dat het onduidelijk blijft waar de oorzaak ligt van het probleem en welke bouwstenen verbeterd moeten worden om het probleem te ondervangen.

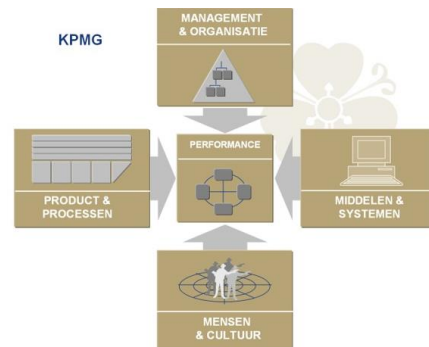
HET KPMG-MODEL OF KLAVERBLADMODEL

Het KPMG-model of Klaverbladmodel (afb. 18 en 19) is het laatste model wat getoetst wordt. Het model heeft vier inrichtingselementen van een organisatie en deze moeten, net zoals eerder beschreven modellen, met elkaar in evenwicht zijn om gewenste resultaten te bereiken. 'In dit model worden organisaties beschouwd als een systeem, waarbij de invoer wordt omgezet in output (producten of diensten) ten behoeve van klanten of afnemers' (Managementmodellensite, 2018 en Noordam, 2006 p. 1 en 2012 p. 17).

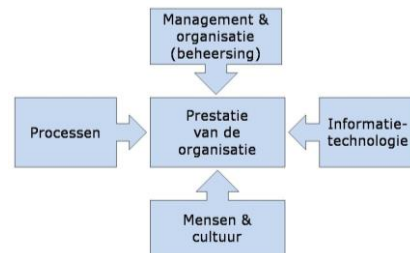
Het inrichtingselement **Product & Processen (Processen)** betreft een criterium waarbij gekeken wordt naar de producten en de onderliggende processen die invulling geven aan het bestaansrecht van een organisatie. Dit wordt bepaald door de aanvaardbare prijs en kwaliteit van het product die de organisatie voor de klant biedt (Noordam, 2006 en 2012). Het onderdeel **Mensen & Cultuur** bestaat uit een harde technisch inhoudelijke kant en een zachte kant. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers behoren tot de technische inhoudelijke. De zachte kant bestaat uit de organisatiecultuur. De organisatiecultuur omvat de

normen en waarden die binnen een organisatie worden gehanteerd en komen tot uiting in de stijl van leidinggeven, de vaardigheden van de medewerkers en de onderlinge communicatie (Noordam, 2006 en 2012). Een belangrijk onderdeel van Mensen & Cultuur is dat medewerkers eveneens eisen stellen aan hun werk. Om de medewerkers te binden aan de organisatie moet volgens Noordam (2006 en 2012) het werk aantrekkelijk en zinvol zijn. De betrokkenheid ontstaat als medewerkers verantwoordelijkheid voor een project mogen dragen en doordat medewerkers afdoende opleiding en ontwikkelkansen krijgen (Noordam, 2006 en 2012). Als bij dit inrichtingselement aanpassingen worden gedaan, dan moet goed gekeken worden of de vraag en of taken nog aansluit bij de wensen van de medewerkers en dat hierbij onderscheid gemaakt moet worden tussen generalisten en specialisten (Noordam, 2006 en 2012).

De projectorganisaties die betrokken zijn bij renovatieprojecten van de stadsparken hebben we met beide type mensen te maken. De generalist (b.v. projectmanager) overziet het gehele proces en voert alle activiteiten uit voor één product in plaats van zich te specialiseren in één of een aantal activiteiten. Specialisten (b.v. een ecooloog) richten zich liever op één of een aantal taken en voeren die goed uit (Noordam, 2006 en 2012).



Afb. 18 Bron: Hoyer (2012)



Afb. 19 Bron: Managementmodellensite (2019)

‘Tegenwoordig wordt in organisaties uitgegaan van de individuele verantwoordelijkheid en zelfsturing van de medewerker binnen een organisatie. Een voorbeeld van toekomst robuuster worden op dit gebied, is het organiseren van klant(groep)teams van generalisten en specialisten die continu samenwerken, wat zorgt voor een cultuur die zich volledig en flexibel aansluit op de wijzigende behoeften van de klant’ (Noordam, 2006, p. 5). Binnen de gemeente Amsterdam kunnen de klant(groep)teams worden beschouwd als projectteams werkend binnen een programma. Kenmerkend voor Amsterdam is dat projectteams gebiedsgericht werken in plaats van op thema.

Het inrichtingselement **Middelen & Systemen (informatietechnologie)** bestaat uit middelen die nodig zijn om de procesgang uit te voeren, te ondersteunen, te besturen en te beheersen. De middelen bestaan uit personeel, financiën, juridische zaken, informatie, automatisering, aanschaffingen en huisvesting (Jonker, 2019). Organisaties hebben middelen nodig om benodigde flexibiliteit van processen te ondersteunen. Dit betreft ICT-toepassingen die aan de gebruiker ter beschikking worden gesteld (Noordam, 2006 en 2012). De toepassingen worden ingezet op plaatsen in de organisatie waar de kennis van de organisatie wordt beheerd en waar snel en flexibel moet kunnen worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen (Noordam, 2006 en 2012). Voor de parkenproblematiek zou dit data kunnen zijn die beschikbaar komen bij periodiek onderzoek naar de bodemdaling, bodemverdichting en de grondwaterhuishouding. Door gebruik te maken van standaarden is de informatie, zowel binnen als buiten de organisatie, uitwisselbaar en kunnen onderlinge verbanden geanalyseerd worden. Hierdoor wordt ingespeeld op veranderingen (Noordam, 2006 en 2012).

Management & Organisatie (beheersing) is een inrichtingselement dat bestaat uit toegepaste besturingsprincipes die processen, personeel & cultuur en ICT dienen te beheersen. Besturing en beheersing is het op elkaar afstemmen van de processen, zodat lange termijn doelstellingen van de organisatie én de producten voor de korte termijn gerealiseerd worden (Noordam, 2006). Het beheersen van de processen op managementniveau geschiedt op basis van ‘strategische sturing (richten op de langere termijn: waarom doen we dit?), tactische sturing (inrichten op de middellange termijn: wat gaan we wanneer op welke manier doen?) en operationele sturing (verrichten op de korte termijn: hoe voeren we uit?)’ (Noordam, 2012 en Ministerie van BZK, 2010, p. 24). Uit onderzoek van Noordam (2012) blijkt dat strategische doelen ook gekeken wordt naar winstgevendheid of naar maatschappelijke doelstellingen. Bij winst maken kijkt de commerciële organisatie naar het produceren van het product en non-profitorganisaties kijken naar maatschappelijke doelstellingen en of deze kostendekkend zijn.

Het Klaverbladmodel is eveneens opgebouwd uit de managementbouwstenen en is hierdoor geschikt voor het analyseren van het probleem van de stadsparken en geeft enkele aanknopingspunten die benodigd zijn voor het oplossen van het probleem. Het nadeel van het model is dat deze gericht is op een bedrijfsorganisatie (ICT) en minder op projectorganisaties. Dit model geeft meer richting dan de eerder besproken modellen. Dit komt tot uiting door het model korte, lange en middellange termijn kijkt. Daarnaast is het model minder complex doordat minder criteria gebruikt worden dan bij de eerdergenoemde modellen. Het voordeel van het verandermodel van Knoster/ KPMG ten opzichte van het Kalverbladmodel, is dat de criteria het resultaat per criterium inzichtelijk maakt. Hierdoor is het model vanaf twee zijden te benaderen. De eerste vanuit de bouwstenen en de tweede vanuit het resultaat.

CONCLUSIE CONCEPTUEEL MODEL

In deze bijlage is een aantal modellen onderling met elkaar vergeleken en is de theorie getoetst aan het probleem. Hieruit wordt geconcludeerd dat modellen die organisatorische verandering teweegbrengen gebaseerd zijn op de managementbouwstenen: **strategie, cultuur, mensen, middelen** en **resultaten**. De aandachtsgebieden komen voor in 7S-model, het INK-managementmodel, het Klaverbladmodel of het model van Knoster/ KPMG. Verandering is binnen een organisatie te realiseren indien gekeken wordt naar de bouwstenen als systeem en de balans tussen de bouwstenen. Door dit verband kunnen kleine nuances in de aandachtsgebieden invloed hebben op het evenwicht binnen de organisatie en gevolgen hebben voor een andere bouwsteen. Om de verandering in de organisatie te bewerkstelligen, is geduld en een goede voorbereiding gewenst. De implementatie van de verandering in de organisatie doorloopt een dynamisch proces dat gekenmerkt wordt door weerstand en vooruitgang. Door hiervan bewust te zijn en tijdens de implementatiefase gebruik te maken van het conceptueel model, wordt ingespeeld op deze situaties. De adaptieve manier van handelen bevordert het veranderproces.

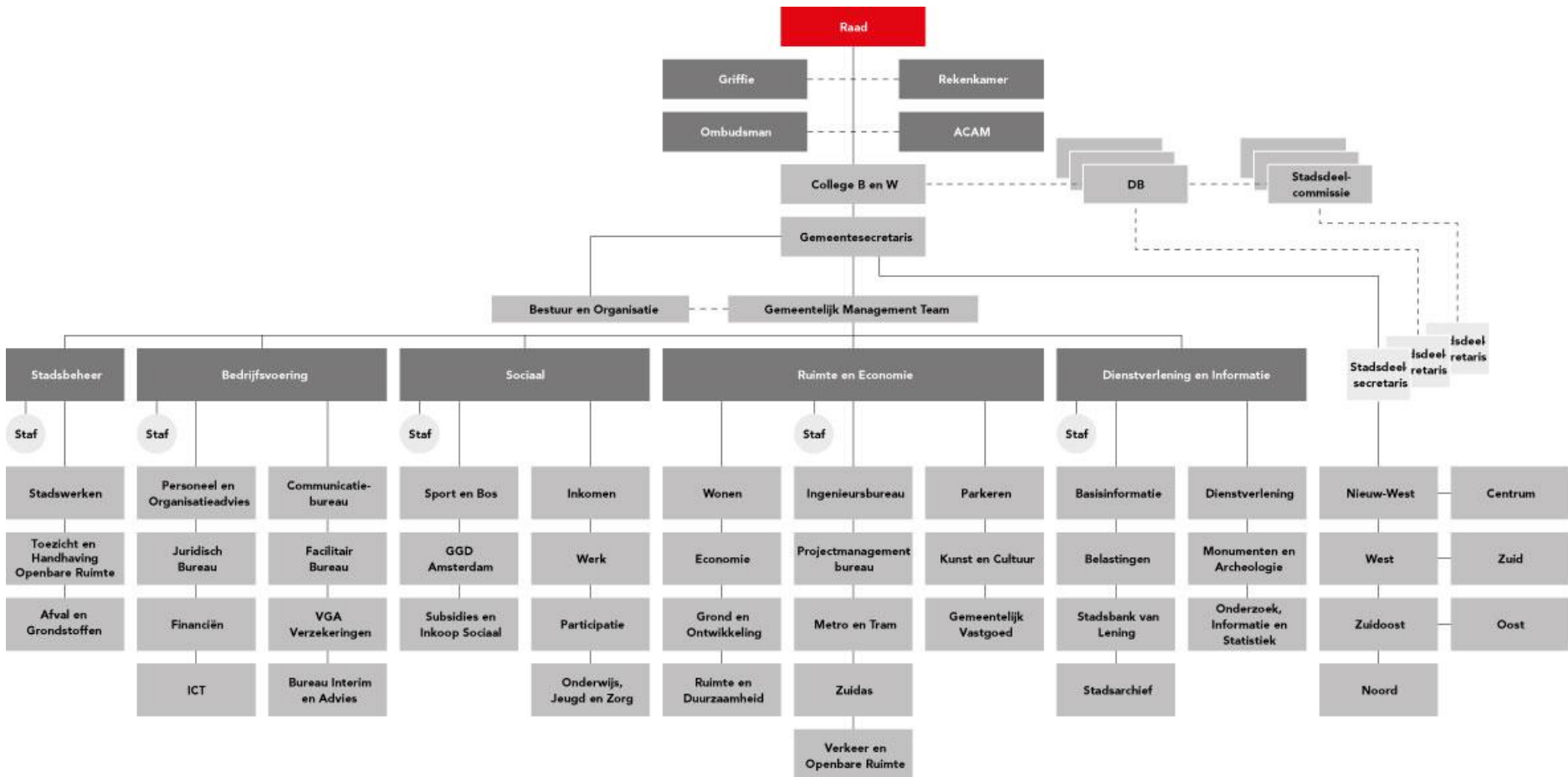
Uit de analyse van de verschillende modellen blijkt dat het model van Knoster/ KPMG geschikt is om de organisatie achter parkrenovaties te analyseren. De andere behandelende modellen hadden te veel diepgang of kwamen op specifieke onderdelen tekort. Het voordeel ten opzichte van de andere behandelde modellen is dat het verandermodel van Knoster/ KPMG het resultaat per criterium inzichtelijk maakt. Hierdoor is het model vanaf twee kanten te benaderen. Ten eerste vanuit de bouwstenen en den tweede vanuit het resultaat. Ontbreekt het aan een bouwsteen dan resulteert dit in verwarring, chaos, weerstand, ongerustheid, frustratie of nutteloosheid.

Door het analyseren van meerdere referentiemodellen zijn punten aan het licht gekomen die in het vervolg van het onderzoek aanknopingspunten kunnen vormen voor vervolgonderzoek, of richting kunnen geven aan de uiteindelijke oplossing. Toetsing van het 7S- en INK-model resulteert in bewustwording van de omgeving van de organisatie. Voor de organisatie achter de parkrenovaties betekent dit, dat gekeken moet worden naar de politiek, de inwoners van Amsterdam en het uiteindelijke effect op het park. Daarnaast moet de projectorganisatie inspelen op hernieuwde inzichten, trends en tips en het resultaat continu verbeteren. De cirkel van Deming uit het INK-model moet bij de evaluatie van uitgevoerde renovatieprojecten toegepast worden. Door **lessons learned** uit de projecten bij elkaar te brengen, kunnen toekomstige projecten hier profijt van hebben. Een ander manco wat binnen alle behandelde modellen buiten beschouwing is gelaten zijn externe factoren, zoals gewijzigde wetgeving en veranderende stedelijke- en natuurlijke processen. Door hier bewust van te zijn en deze vanuit een hoger abstractieniveau te benaderen, wordt de visie en strategie bijgesteld. De strategie moet vervolgens uitgekristalliseerd worden naar de bouwstenen en als handvat fungeren voor het implementeren van de verandering. Hierdoor wordt de organisatie wendbaar. Met wendbaar wordt bedoeld dat een organisatie snel en adequaat inspeelt op veranderingen in de omgeving (Nijssen, Vermeeren, Vermeer, en Visser, 2018). Een alternatieve oplossingsrichting vanuit het INK-model is het creëren van een sterkte relatie tussen de organisatie, beleid en strategie. Hierdoor wordt binnen de organisatie nagedacht en gewerkt om strategische doelen te behalen en worden visies uitgewerkt in de projecten. De ervaring leert dat de koppeling tussen organisatie, beleid en strategie onvoldoende afgehecht is, waardoor het juist hier misgaat in de projecten. Een element wat in beeld kwam bij het Klaverbladmodel is de samenwerking van generalisten en specialisten in een klant(groep)team. Binnen de gemeente werkt men gebiedsgericht en dergelijke klantgroepteams zien we binnen de gemeente Amsterdam tot nu toe enkel bij de kadeprojecten. Door van de renovatieprojecten van stadsparken een programma te maken, wordt de kans op het maken van

continu dezelfde fouten geminimaliseerd. Daarnaast raken de mensen bekwaam in het werken in de kwetsbare parken en kunnen terugkomende thema's op eenzelfde manier opgelost worden en kan men leren van eerder gemaakte fouten. Doordat ze continu werken aan vergelijkbare projecten, zullen zij efficiënter omgaan met middelen en tijdig projecten opleveren. Daarnaast hebben ze afdoende kennis van de inhoud om in te spelen op wijzigende behoeften van de klant. Een ander aanknopingspunt uit het Klaverbladmodel is het toepassen van middelen om processen te ondersteunen. Dit betreft ICT-toepassingen die data van de bodemdaling, bodemverdichting en de grondwaterhuishouding beheren en analyseren. Het voordeel van centrale opslag van data is dat deze uitwisselbaar is en geanticipeerd wordt op eventuele veranderingen. De stadsparken worden alsmaar drukker en intensiever gebruikt, waardoor de stadsparken in toekomst op een andere manier ingericht moeten worden. Op dit moment is nog onduidelijk hoe het fysieke toekomstbeeld van de stadsparken eruit komt te zien en met welke snelheid dit gepaard gaat. Wel zien we organisaties opstaan die de samenwerking met de gemeente aan willen gaan om stadsparkrenovaties of beheer van parken te verzorgen. Dit scenario is tot op heden onvoldoende uitgewerkt en vraagt om visie en strategie vanuit de gemeentelijke organisatie. Daarbij moet ook nagedacht worden over de extra bouwsteen *Keten*. Door de opkomst van de netwerkmaatschappij, zullen organisatiegrenzen verdwijnen waardoor de organisatie moet nadenken over de vraag **wat doen we zelf en wat laten we aan andere over**. De verschuiving heeft invloed op de aanleg, beheer en onderhoud van stadsparken en vraagt ook om een persoon die de vraag aan initiatieven vanuit de samenleving blijft faciliteren. Deze persoon moet als parkenmanager fungeren en het belang van het park en de gemeente behartigen. Dat betekent dat deze een samenwerking aan moet gaan binnen de groenketen en bij vraagstukken of initiatieven te rade moet gaan binnen de disciplines voor een goed resultaat.

De opdracht bestaat uit het vernieuwen van het proces achter de organisatie van parkrenovaties, waarbij rekening wordt gehouden met in beweging zijnde kaders, zodat adaptief ingespeeld wordt op ontwikkelingen in de toekomst. Het conceptueel model van Knoster/ KPMG geeft afdoende houvast om een integrale visie te vormen voor het creëren van duurzaam beheer van stadsparken. Door tijdens de implementatiefase te sturen op de bouwstenen uit het model van Knoster/ KPMG, kunnen kleine aanpassingen gericht doorgevoerd worden zodat de verandering soepel verloopt en weerstand in de organisatie worden overwonnen.

Bijlage 5 Organogram gemeente Amsterdam



Afb. 20 Bron: Gemeente Amsterdam (2020a)

Bijlage 6 Analyse interviewresultaten

Onderstaande quotes komen voor uit de interviews en zijn gerangschikt per operationele indicator. Bepaalde quotes zijn op meerdere operationele indicatoren van toepassing.

SCENARIO: STEDELIJKE PROCESSEN (HUIDIGE BELEID)

Verminderen complexiteit/ parkenvisie:

- GP 'Projecten moeten minder complex worden. Er spelen nu teveel krachtenvelden. Door deze te ontrafelen worden renovatieprojecten minder complex.'
- KS 'Ik heb samen met R&D en V&OR een driehoek voor groen ingericht. Beleidsafdelingen zijn altijd bezig met wat gaan we doen. En ik zit in een afdeling die het moet doen. Als daar geen verbinding tussen zit, dan landt het beleid niet. Op moment is geen beleidscirkel (plan-do-check-act) en ik denk dat we dat moeten gaan organiseren. Daarbij moeten tegenstrijdigheden in beleid inzichtelijk gemaakt worden en ter keuze voorgelegd worden aan de wethouder.'
- KS 'Wat we in beeld moeten brengen is wat vanuit de kaderdocumenten en het coalitieakkoord de opdrachten zijn op gebied van groen en deze zich verhouden t.o.v. onze organisatie?
- Mensen: Wat voor vakkennis hebben we in huis?
 - Middelen: Hoeveel formaties zijn dat en welke functies zijn daaraan verbonden?
 - Structuur: Hoe nemen we G&O en IB hierin mee?
 - Resultaat: En dat gewoon eens op tafel te leggen. Zijn dan alle kennis-assen goed gedekt? Zijn we afhankelijk van mensen die volgend jaar met pensioen gaan en hebben we voldoende middelen om echt te doen wat we moeten doen op het gebied van groen?'
- RL 'We willen groeien naar een integrale blik op parken en daarin nemen we de onderzoeken naar bodemdaling, verdichting en vernatting mee. Wat zijn daar de oorzaken en effecten van en welke maatregelen kunnen we nemen om de parken toekomstbestendig te krijgen.'
- QV 'FB: Bij de laatste parkenbijeenkomst zag ik het ontwerp van het Rembrandtpark liggen en ik denk dat je dat voor elk park moet maken en dat je daarmee een visie op parkniveau creëert. Hier willen we naar toe en we onderhouden het gebied in die visie. QV: Exact! Bij een renovatie van een park begin ik met het uitwerken van de visie. Daarbij bekijk ik drie verantwoordelijkheden: De civieltechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit en de historische ontwikkeling van het park.'
- NH 'Welke suggesties zijn benodigd om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat rekening wordt gehouden met de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad?
- Strategie: Inzicht hebben in huidige staat van stadsparken;
 - Cultuur: Bewustwording en investeren in groen in de stad (kwantiteit en kwaliteit);
 - Cultuur: Bewust worden van de omgeving en openstaan voor een kritische blik;
 - Resultaat: Toekomstbestendig ontwerpen (robuust, mate van ingrepen en ontwerp vrijheid).'
- KS 'Het Amstelpark is een park dat we in oorspronkelijke staat willen houden, omdat het een bijzonder stukje Floriade is. Om dit goed te kunnen onderhouden is meer onderhoudsgeld noodzakelijk. Het Vondelpark ziet er echt slecht uit als je vanuit groen- en ontwerpoptiek kijkt wat daar de bedoeling is. Het park is aan het verzakken en als we niets doen, dan ligt het park straks meters onder de rest van zuid. Je moet die perspectieven bundelen en daar keuzes in maken.'

Conclusie verminderen complexiteit/ parkenvisie

- Wat is de bedoeling en welke thema's uit kader-stellende documenten worden vertaald naar de stadsparken (plan), hoe en bij welke parken worden de plannen geïmplementeerd (do), geverifieerd (check) en hoe worden de beleidsmakers geïnformeerd over de werkingen van de plannen en wanneer worden de plannen bijgesteld (act)?
- Creëer per stadspark een integraal plan. Wat is de huidige staat per stadspark, wat is waardevol en wat willen we behouden en toevoegen aan het park. Daarbij moet de civiel-, cultuurtechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit inzichtelijk zijn.
- Maak conflicterende thema's bespreekbaar en maak gerichte keuzes (wethouder).
- Creëer bewustwording (draagvlak) voor het investeren in groen in de stad (kwantiteit en kwaliteit) en sta open voor een kritische blik (intern en extern).
- Kwantificeer de opgave per stadspark of deelproject en neem dit op in een integraal plan.
- Creëer een integrale samenwerking en trek hierin gezamenlijk op, zodat invloed uitgeoefend wordt op extern beleid (Stadsbehoud, Grote groen onderzoek en evenementenbeleid).

KWALITEIT VAN HET GROEN

Aanbestedingen

- QV 'Bij groen en zeker bij parken moeten we secuurder zijn en zouden we buiten de reguliere aanbestedings-normen moeten vallen. FB: Dat betekent dat je van tevoren een afwijking moet aanvragen. QV: Voilà. Ik weet dat Inkoop daar graag in wil meedenken. Als je die taskforce maakt en je erkent dat dit speciale materie is, dan ontstaat vanzelf een goede insteek en draagvlak om met die parken aan de slag te gaan.'
- RL 'Er zijn raambestekken voor de inkoop van bomen. De aannemers voldoen aan vooraf opgestelde specificaties en werken volgens een protocol. Voor de parken kunnen we die breder trekken. Zo wordt op één manier gewerkt en gestuurd en worden beheereisen daaraan gekoppeld.'

Kwaliteit

- QV 'Want als grijs de boel weer op hoogte had gebracht, dan lag het groen 20 cm lager en verzoop het. Groen moest vervolgens hun programma omgooien, omdat grijs de wegen had aangepakt. V&OR is ook met samenwerking bezig en je ziet dat die wens om samen te werken wel is. Elk nadeel heeft zijn voordeel. Even snel handelen is ook nodig.'
- QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'
- RL 'In Amsterdam is assetmanagement pas vier jaar in ontwikkeling. Wat we zochten is het contact tussen assetmanager en asset-owner (het bestuur). We hebben een rapportage onderhoud kapitaalgoederen geschreven, waarin de staat van de openbare ruimte zichtbaar wordt. En inmiddels is ook een programma Stadsbehoud. Wat een integraal programma is voor alle assets en dat is een enorme winst. De politiek stuurt daar nu ook op en ik denk dat het verhaal van de parken daarin opgenomen moet worden.'
- QV 'Parken zijn belangrijk vanwege het sociaaleconomische klimaat. Het wordt steeds duidelijker hoe belangrijk ze zijn voor de stad. De mensen komen in de parken niet voor het groen, maar omdat het park ruimtelijke kwaliteit heeft. Je ziet dat als we investeren in een park, dat het gebruik toeneemt.'
- RL 'Wat is de levenscyclus van een park? Een vondelpark ga je niet even aanpassen. Wat je zegt is: moet ik nu 40 jaar wachten en dan wat doen in zo'n park of moet de cyclus sneller. Je gaat dan sneller inrichten en je gaat vaker fluctueren op de beheerkosten. Dat is interessant. FB: In het Rembrandtpark doen ze dit al. Hier maken ze een visie van een park. Vervolgens wordt de beheermethode, werkvolgorde en planning

hierop aanpast. Mocht dan wat misgaan dan is de gevolgschade beperkt. Dit wil ik in het instandhoudingsplan ook hebben. Niet sec onderhoud, en ook de link naar de gebruikerswaarde.'

- GP 'Er zijn te veel renovaties in groot onderhoud en te weinig beheersmatig. GP stelt een gefragmenteerde aanpak voor waarbij delen van parken worden aangepakt. Als dan iets fout gaat dan gaat het op kleine schaal fout. Nu worden parken integraal aangepakt en zijn eventuele gevolgen immens. Een beheersmatige aanpak is budgettair lastig, doordat middelen in een keer vrijkomen. De schaal en omvang van de projecten laten zich moeilijk fragmenteren, doordat de politiek het interessanter vindt om te vertellen dat ze twintig parken hebben gerenoveerd i.p.v. één met een gefragmenteerde aanpak.'
- KS 'De evaluatie van het evenementenbeleid is niet integraal gedaan. Het evenemententeam heeft vanuit de bewoner geredeneerd en niet vanuit het park. Met een pennenstreekje staat iets in wat gebeurt met zo'n park en niet hoe de financiering van de herstellkosten geregeld is. FB: Ze kijken wel naar de ecologie en de omgeving: KS: Ja, dat is achteraf in geforceerd. FB: En de monitoring? KS: Daarvan wordt gezegd dat wij dat doen en dat doen we niet. We hebben daar geen capaciteit voor. Inmiddels zit iedereen daar met goodwill en interventies aan tafel.'
- GP 'Projectmanagers en projectleiders met onvoldoende kennis van groen en bodem zijn verantwoordelijk voor parkrenovaties. Daarnaast is de kennis versnipperd of wordt niet op het juiste moment ingezet. Ook bij beheer en in de uitvoering ontbreekt het aan kennis. Bij specifieke handelingen wordt onvoldoende nagedacht over de consequentie en dat is bij parken funest zijn.'

Conclusie aanbestedingen en kwaliteit

- Erken de kwetsbaarheid van parken en verbijzonder processen rondom parken. Dit heeft betrekking op gebruik, opdrachtgeverschap, voorbereiding, aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.
- Creëer een eenduidige werkwijze in parken en benoem kwetsbare elementen in instandhoudingsplannen en handel ernaar.
- Combineer en bundel werkzaamheden in stadsparken en houd rekening met kwetsbare elementen en gefragmenteerd werken.
- Het betrekken van deskundigheid bij de aanleg, renovatie, beheer en onderhoud van stadsparken is belangrijk om de kwaliteit in stand te houden.
- Investeer gericht in parken en probeer sociale en ruimtelijke thema's hieraan te koppelen.
- Blijf de stadsparken benoemen als urgent vraagstuk en haak aan bij stedelijke programma's als Stadsbehoud en Groenvisie.
- Kijk gericht naar gebruikerswaarde i.r.t. de levenscyclus van een park. Fluctueer in beheerkosten en versnel de cyclus waar nodig, bij voorkeur gebiedsgericht, zodat gebruikerswaarde blijft en kans op onherstelbare schade klein blijft.
- Creëer een integrale samenwerking en trek hierin gezamenlijk op, zodat invloed uitgeoefend wordt op extern beleid (Stadsbehoud, Grote groen onderzoek en evenementenbeleid).

BALANS IN GEBRUIK

Balans

- KS 'Je moet een evaluatie per park moeten doen, waarbij niet alleen gekeken wordt naar de kwetsbare punten en ook naar wat hier moet gebeuren. Daarin werken we nauw samen met V&OR. Zij doen het areaalbeheer op stadsniveau en brengen op ons verzoek het areaal in beeld. We zijn ook begonnen met een pilot in een klein parkje. Hier proberen we de instandhoudingsplannen te koppelen aan het dagelijks onderhoud en aan de beleidsvoornemens.'
- QV 'Druk op de populaire parken blijft, omdat mensen gewoontedieren zijn. Jonge mensen bezoeken de parken om elkaar te ontmoeten. Die mijden een dood park. Die gaan naar het Vondelpark of het Westerpark. Bij de parken nabij de ring, zoals Flevopark en het Rembrandtpark, neemt de drukte ook toe. Daar is wel oog voor. Alleen die oudere gebieden die hebben het zwaar. Inmiddels is een programma

Stadsbehoud om gebieden die onder druk staan n.a.v. toerisme en gebruik te onderhouden. Tegelijkertijd probeer ik de parken te betrekken bij bovenplanse investeringen, omdat het Grote Groen Onderzoek aantoonde dat de groei met name in die populaire parken zit. Als je kijkt naar het Vondelpark en Westerpark, dan komen de gebruikers overal vandaan en als je kijkt naar MLK-park dan is dat echt de buurt en vanwege de Parade. En dan zie je een verschil. Het vorige college legde prioriteit bij de ontwikkelgebieden. Met het huidige college moeten we daar wat mee!

- NH 'Het is niet mogelijk om in de toekomst te kijken. Toch krijg je een beeld als je het Grote Groenonderzoek leest. De parken worden drukker. Drukker worden betekent dat je goed naar de structuren moet kijken en dat functies vaker botsen.'
- QV 'Parken zijn belangrijk vanwege het sociaaleconomische klimaat. Het wordt steeds duidelijker hoe belangrijk ze zijn voor de stad. De mensen komen in de parken niet voor het groen, maar omdat het park ruimtelijke kwaliteit heeft. Je ziet dat als we investeren in een park, dat het gebruik toeneemt.'
- JG 'Wat zijn de relaties tussen de kwaliteit van het park en de gentrificatie die plaatsvindt? Dit moet je met elkaar bespreken! Een renovatie van een stadspark is meer dan een technisch renovatieproject. Het is een gebiedsontwikkeling. Alles heeft op alles invloed, meer dan vroeger. De multifunctionaliteit, de dynamiek en werken met levende organismen maakt de organisatie van parken complex.'
- JG 'We werken nog altijd in disciplines (groen, wegen, e.d.) en werken weinig vanuit integraliteit. Daar is nog een hele weg te gaan. De wil is steeds meer. Alleen werken enkele diehards in de organisatie die een afschermd houding hebben. Dat is niet meer van deze tijd als men het heeft over parken.'

Conclusie balans

- In de integrale visie per stadspark moeten naast beperkingen (kwetsbare kanten) ook de kansen weergegeven worden.
- Organisatorische balans ontstaat wanneer disciplines die aan parken werken onderling met elkaar gaan samenwerken.
- Creëer een integrale samenwerking en trek hierin gezamenlijk op, zodat invloed uitgeoefend wordt op extern beleid (Stadsbehoud, Grote groen onderzoek en evenementenbeleid).
- Betrek gebruikersdata uit Grote groenonderzoek of interview gebruikers om inzicht te krijgen in het gebruik van het park.
- Populaire parken blijven populair. Kwaliteitsinjectie bij minder populaire parken helpt, maar is geen oplossing voor de drukte in de populaire parken.
- De bruikbaarheid, veiligheid en ligging in de stad zijn van invloed op de populariteit van stadsparken. De populariteit heeft vervolgens weer invloed op toename of afname van specifieke gebruikersgroepen en functies. Door hiervan bewust te zijn en hierop te anticiperen, ontstaat balans in de stad.
- Een renovatie van een stadspark moet vanuit een breder perspectief (techniek, sociaal, cultureel en economisch) benaderd worden.
- Er wordt onvoldoende geïnvesteerd in stadsparken waardoor de balans in gebruik wordt verstoord. Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande stadsparken wordt geïnvesteerd. Daarbij moet rekening worden gehouden met een algemene toename in gebruik.

GEZONDE STAD

- NH 'Toen wij aan het Vondelpark werkten was skaten in. De discussie die destijds ontstond, was of het park inricht moest worden voor skaters. Wij vonden dit een modeverschijnsel en hebben de ruimte gefaciliteerd om de sport uit te oefenen en dat heeft gewerkt.'
- QV 'We zien dat het Vondelpark zo overvol wordt, dat specifieke gebruikersgroepen dit park gaan mijden. Dit zijn ouderen en sporters. Ook het verbod op bbq'en heeft invloed gehad en dan zie je dat de strengen van parken cruciaal zijn.'

- JG 'Het probleem is dat het oorspronkelijke design heilig is en dat inspraak eraan bijdraagt dat veranderingen per definitie behoudend zijn. Parken moeten zich meer openstellen voor stedelijke ontwikkeling. Er zijn twee verschillende werelden bij renovaties van stadsparken. De wereld van de renovator en de Vrienden van het stadspark tegenover een stad die zich continu blijft voortbewegen, waarbij het park aanpast aan de omgeving. Volgens JG gebeurt dit nog te weinig. Het park moet het park blijven en moet aangepast worden op de behoeftes.
- Strategie: Door niet te rigoreus vast te houden aan de monumentaliteit of het oorspronkelijke ontwerp. Het gaat om de aanpasbaarheid aan de stedelijke ontwikkeling van vandaag de dag.
 - Cultuur: Meer begrip voor elkaar.
 - Cultuur: In ontwerpssessies deze gedachte ook een plek aan tafel geven.
 - Resultaat: Het faciliteren van ongeconditioneerde ruimtes.'
- JG 'We moeten afstappen van dogma's. Een park is geen groene oase in de stad. Een park is een groene openbare ruimte in de stad. Deze is voor de rust, en ook voor andere activiteiten'
- QV 'Bij de ontwikkelgebieden zie je dat geld wordt gegenereerd omdat binnen de ontwikkelingen de normen niet gehaald worden. De sportnorm, de groennorm (recreatief- en systeemgroen) en de waterhuishouding. Een voorbeeld is het Beatrixpark. Hier is een belangrijke kwaliteitsimpuls gekomen omdat de Zuidas niet kon compenseren binnen haar eigen gebied.'

Conclusie een gezonde stad

- Stadparken moeten ingericht worden zodat parken multifunctioneel te gebruiken zijn.
- Specifieke gebruikersgroepen (sporters, jongeren en ouderen) moeten gefaciliteerd worden. Voorzieningen, horeca, activiteiten en een verbinding met omliggende parken helpen daarbij.
- Het park moet het park blijven en moet aangepast worden op de behoeftes van de gebruikers.
- Een park is geen groene oase in de stad. Een park is een groene openbare ruimte in de stad. Deze is voor de rust, en ook voor andere activiteiten.
- In de stad worden bij de ontwikkelgebieden de normen voor sport, groen (recreatief- en systeemgroen), en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken.

GEBIEDSGERICHT INVESTEREN

Keuze maken

- KS 'Er moet een parkenplan komen en dat moeten we gaan vormgeven vanuit die verschillende disciplines. Iedereen zegt altijd tegen mij dat het Amstelpark een fantastische Rododendronvallei heeft. Dan denk ik, als elf gebruikers vanuit het hele land naar de Rododendronvallei komen en het in stand houden geld kost en het qua beheer niet onder controle is omdat het tijd kost: Wat zijn we aan het doen? Ga dan naar het Kruller Muller, daar heb je een grotere Rododendronvallei.
- Structuur: De ontwerper heeft daar een gevoel bij. B.v. cultureel erfgoed of iets anders. En dan moeten we daarover een beslissing nemen. Wat zijn die bijzondere delen van parken.
 - Middelen: Biodiversiteit en ecologie zijn nu belangrijk. Ook vanuit een sluimerende gedachte dat het goedkoper is. We weten natuurlijk dat dat niet waar is, omdat de omvormingen ook geld kost.
 - Middelen en mensen: Vanuit historisch en monumentaal perspectief willen we de klassieke stadsparken behouden. Dan moet je ook het geld ter beschikking stellen om dat te doen en zorgen dat je vakmanschap op orde is en dat klassieke tuinmannen zijn die dit beheren.'
- JG 'FB verwijst naar de presentatie van JG bij kennisgroep Amsterdamse Parkenoverleg, d.d. 18-11-2019. De parken zijn in transitie: vroeger was het wandelen, fietsen en vogeltjes kijken. Tegenwoordig gebruikt men de parken om te bbq'en, evenementen te organiseren en elkaar te ontmoeten. Dit gaat in de toekomst toenemen. Mensen hebben geen tuintjes meer. De parken zijn de tuin van de Amsterdammer. Dit is ook de reden dat meer kwalitatief groen verspreid over de stad moet komen. Hierdoor neemt de drukte af bij de grotere parken. Kleine hofjes moeten aantrekkelijk worden gemaakt en moeten

combinaties gezocht worden met andere thema's: klimaat, flora en fauna en recreatie. En dit wordt beperkt gedaan. JG is het hiermee eens.'

Span of control

- QV Stadsdeel gebondenheid is belangrijk. Gebiedsmakelaars en de gebiedsbeheerders zijn de belangrijkste vertegenwoordigers. De gebiedsbeheerders hebben enorme gebieden te beheren en dat is te veel. De makelaars hebben dat beter georganiseerd. Binnen een stadsdeel zou je een parkenbeheerder kunnen hebben. En als je goed kijkt dan is dat geografisch goed te verdelen. Daarbij kunnen zij als vliegwielen fungeren om het park op orde te krijgen. Zij kennen de bewoners en mannen buiten goed.'
- KS: 'In het organisatieplan van SWOR heeft de afdeling Groen, Flora en Fauna voor dagelijkse onderhoud de regiefunctie. Dat is schoon, groen en grijs.
- Strategie: Al onze middelen en mensen zitten verdeeld over die assets en ik ben aan het einde van het jaar gaan kijken hoe je dat moet vormgeven.
 - Structuur: Vanuit R&D worden elke keer parkwachters in gefietst. Ze zijn nu net uit het coalitieakkoord gegaan en ze staan weer in de Groenvisie.
 - Strategie: Ik ben met QV in gesprek over wat je moet willen in die parken. Hoe ziet de functie eruit en hoe verhoudt zich dat t.o.v. andere rollen van mensen die er al zijn.
 - Resultaat: Dan kom je tot de conclusie dat dit een taak is van de gebiedsbeheerder. Als je in de praktijk kijkt dan hebben de gebiedsbeheerders niet de benodigde kennis en tijd om de parken erbij te hebben. En vanuit de omgeving van een park is het fijn als één contactpersoon is.'

Gebrek aan aandacht

- QV 'Eigenlijk krijgen alle in of nabij ontwikkelgebieden gelegen parken geld. De parken in bestaande gebieden hebben echt een probleem en dat is gek, omdat dit de populaire parken zijn. Je ziet dat de groei van de stad met name in die populaire parken zichtbaar is en niet in de buurtparken vlak bij de ontwikkelgebieden. Wij hebben het steeds moeilijker om die parken op dat niveau te houden en jullie investeren in de ontwikkelgebieden.'
- QV 'Druk op de populaire parken blijft, omdat mensen gewoontedieren zijn. Jonge mensen bezoeken de parken om elkaar te ontmoeten. Die mijden een dood park. Die gaan naar het Vondelpark of het Westerpark. Bij de parken nabij de ring, zoals Flevopark en het Rembrandtpark, neemt de drukte ook toe. Daar is wel oog voor. Alleen die oudere gebieden die hebben het zwaar. Inmiddels is een programma Stadsbehoud om gebieden die onder druk staan n.a.v. toerisme en gebruik te onderhouden. Tegelijkertijd probeer ik de parken te betrekken bij bovenplanse investeringen, omdat het Grote Groen Onderzoek aantoont dat de groei met name in die populaire parken zit. Als je kijkt naar het Vondelpark en Westerpark, dan komen de gebruikers overal vandaan en als je kijkt naar MLK-park dan is dat echt de buurt en vanwege de Parade. En dan zie je een verschil. Het vorige college legde prioriteit bij de ontwikkelgebieden. Met het huidige college moeten we daar wat mee!'
- RL 'In Amsterdam is assetmanagement pas vier jaar in ontwikkeling. Wat we zochten is het contact tussen assetmanager en asset-owner (het bestuur). We hebben een rapportage onderhoud kapitaalgoederen geschreven, waarin de staat van de openbare ruimte zichtbaar wordt. En inmiddels is ook een programma Stadsbehoud. Wat een integraal programma is voor alle assets en dat is een enorme winst. De politiek stuurt daar nu ook op en ik denk dat het verhaal van de parken daarin opgenomen moet worden.'

Geen gemeenschappelijk doel

- QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'

- KS 'De collega van Schoon heeft een hoge werkdruk in het centrum. Die haalt mensen uit andere stadsdelen om die opgave te doen. Hij zegt: ik ben verantwoordelijk voor het schoonmaken van de stad en ik bepaal waar ik hen inzet. Dan staan we lijnrecht tegenover elkaar en hoe gaan we dat nu organiseren?'
- KS 'Het Amstelpark heeft een hoge waardering en een laaggebruikers aantal. Als je ziet wat daar in de buurt ontwikkeld wordt dan is onlogisch. Vorig jaar zijn de tuinmannen met Zef Hemel rond gaan lopen met de vraag: Hoe kunnen we het Amstelpark beter bij de Zuidas betrekken? En daar zijn ideeën uit voortgekomen waar gestructureerd naar gekeken moeten worden. In het Vondelpark hebben we een rosarium dat door vrijwilligers wordt bijgehouden. Het kost ons een zak potgrond en wat begeleidingsuren. In het Amstelpark ziet het rosarium verloedert uit en zijn geen vrijwilligers. Vanuit dagelijks beheer kunnen wij dit niet antimeren en dat betekent dat iemand met de partners die rondom zo'n park zitten in gesprek moet gaan.'

Conclusie gebiedsgericht investeren

- Bestaande stadsparken moeten als asset bijzondere gebieden opgenomen worden in programma Stadsbehoud.
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (V&OR, G&O, R&D, IB, Stadsdelen en Stadswerken). In het plan moeten alle specifieke kenmerken en voortvloeiende restricties benoemd worden. Dit betreft monumentale status, waterkeringen, bodemverontreinigingen, flora en fauna, kabels en leidingen, eigendom- en medebeheersituaties.
- Er moeten minimale eisen gesteld worden t.a.v. beeld, kwaliteit en benodigde middelen voor beheer en onderhouden en dit moet geverifieerd worden. Indien nodig moeten budgetten opgehoogd worden.
- Met omvormingen of nieuwe esthetische inzichten moet rekening gehouden worden met de specifieke kenmerken, aanvullende beheerskosten en aanpassing van de basisvisie.
- Maak conflicterende thema's bespreekbaar en maak gerichte keuzes (wethouder).
- Vakmanschap is benodigd om specifieke elementen te realiseren en te onderhouden. Zorg dat de kennis in de organisatie behouden blijft en betrek hun tijd bij plantontwikkelingen.
- De parken zijn de tuin van de Amsterdammer. Hierdoor is meer kwalitatief groen verspreid over de stad gewenst. Groen moet aantrekkelijk worden gemaakt door klimaat, flora en fauna en recreatie met elkaar te verbinden. Op termijn gaat dit invloed hebben op de populariteit van de bekendere parken.
- Stadsdeelgebondenheid is belangrijk voor de parken. Het aanstellen van een Parkenbeheerder met specialistische kennis verbetert de communicatie tussen de interne- en externe omgeving van parken. Daarbij heeft het ook invloed op de werkvoorraad van de beheerders.
- De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens. Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan.
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad.
- Een Parkenbeheerder heeft een belangrijke rol bij het initiëren en faciliteren van medebeheer in parken. Daar waar nodig moet hij worden bijgestaan door gebiedsmakelaars en medewerkers vanuit de verschillende disciplines (intern) en partners rondom parken (extern). Ontbreekt het aan mensen, middelen en motivatie dan moet de ambitie bijgesteld worden.

SAMEN HET GROEN BEHEREN

Beheer op orde

- KS 'Vroeger stonden keten in de buurt en waren de medewerkers verantwoordelijk voor een buurt. Na het uitbereidingsplan was de organisatie groot en daarin is de loop der jaren fors in geknepen. Dat kan voor een deel efficiënter..., dat was echt multidisciplinair gebiedsgerichte uitvoering aan de hand. Nu zitten we in een ander tijdperk. Waar we een areaal hebben, zitten boekhouders aan boord, GIS-systemen, e.d. FB: het is anders geworden. KS: Ja, de stad, het klimaat, de behoefte en de drukte zijn anders geworden. Alles is anders geworden. En voor een deel leeft die organisatie nog alsof het 1980 is en voor een deel is de organisatie mee.'

- KS 'We hebben een wethouder die erop gericht is dat beheer op orde is. Komend jaar kunnen we echt een slag slaan om beheer op orde te krijgen.
- Strategie: weten wat het areaal is en wat qua onderhoud gedaan moet worden.
 - Middelen: zorgen dat goede materiele budgetten zijn. Dat de normbedragen goed ontwikkeld zijn en recht doen aan wat de kosten zijn.
 - Mensen: zorgen dat de vakkenkennis in beeld is.
 - Structuur: zorgen dat naast dagelijks beheer ook rondom projecten de juiste mensen aan elkaar gekoppeld worden.'
- RL 'In Amsterdam is assetmanagement pas vier jaar in ontwikkeling. Wat we zochten is het contact tussen assetmanager en asset-owner (het bestuur). We hebben een rapportage onderhoud kapitaalgoederen geschreven, waarin de staat van de openbare ruimte zichtbaar wordt. En inmiddels is ook een programma Stadsbehoud. Wat een integraal programma is voor alle assets en dat is een enorme winst. De politiek stuurt daar nu ook op en ik denk dat het verhaal van de parken daarin opgenomen moet worden.'
- QV 'In het assetmanagement zit ook total cost of ownership en dat dat betekent dat je de dingen duurzaam doet en dat je niet laat beheersen door de waan van de dag en het dagelijks onderhoud. Bij de reorganisatie is de hele organisatie hierop gestoeld. Terecht ook hoor, want we deden maar wat. Aan de andere kant zijn ze hierdoor wel de integraliteit uit het oog verloren en in enkele gevallen is dat terecht: Die boom beheer je ook apart van de straat. De parken zijn zo met elkaar verweven dat je het als een geheel moet bekijken.'
- QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'
- NH 'Ze kunnen renoveren wat ze willen, maar als ze het slecht onderhouden dan blijft het resultaat achterwegen. FB geeft aan dat de afdeling beheer beperkte middelen krijgt om een park te onderhouden. Om dit te voorkomen laat NH het beheerplan en renovatieplan vaststellen. De onderhoudskosten van beheer worden dan ook vastgesteld. NH gaat niet renoveren als vervolgens niets meegedaan gaat worden. Dat vind ik zonde van het geld.'
- RL 'De beheerpositie wordt versterkt doordat de beheerorganisatie onder één dak zit. Daarbij worden processen structureel toegepast. Denk aan Beheer Aan Tafel (BAT). Dit deden we verschillend in de stad. Projecten worden nu beheerbaar, omdat we aan de voorkant eisen aan de inrichting van een project. Daarbij wordt onderzocht wat de consequenties zijn voor beheer en of bijzonderheden inzitten. Is dat het geval dan moeten de beheerkosten meelopen in het projectbesluit.'
- RL 'Voor de reorganisatie had elk stadsdeel haar eigen beheerafdeling. Deze zijn ondergebracht in twee directies. Dat is Stadswerken en zij zijn verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud. De andere directie is V&OR. Deze bestond al en is uitgebreid met de taken voor groot onderhoud en vervanging. De derde partij is R&D en is verantwoordelijk voor de visie op voor de openbare ruimte. En dan is nog een vierde poot. Dat is het IB en deze is verantwoordelijk voor de uitvoering.'
- KS 'In de bestekken voortkomend uit GISIB zit een afwijking van 20 %. Dit is gebaseerd op alimentaties van de aannemers. Dit is ook de reden dat verkeerd gemaaid wordt. En dan liggen nog enorme stapels mutaties in stadsdelen die geweigerd zijn om te verwerken. Dat het systeem niet goed was... Omdat geen tijd was... Omdat een nieuwe aanbesteding was over het systeem... En wij hadden afgesproken dat de mutaties binnen 5 dagen verwerkt zouden worden. Dat is gewoon niet gebeurd.'

Conclusie beheer op orde

- De afgelopen decennia is fors bezuinigd op beheer en onderhoud. Dit heeft impact gehad op de kwaliteit van de stadsparken en de medewerkers werkzaam in het groen. De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens. Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan.

- Het tijdperk waarin we ons bevinden is anders met de jaren 80. De stad, het klimaat en de behoefte is anders geworden. Dit heeft invloed op de werkwijze (digitaal), waardoor een deel van de organisatie moeite heeft om mee te kunnen en in te spelen wat nu benodigd is.
- De reorganisatie heeft ertoe geleid dat binnen het bestuur en middelmanagement gelijkwaardig wordt gedacht over groenonderhoud en dat gericht keuzes worden gemaakt over prioritering van werkzaamheden en inzet van interne en externe mensen. Om draagvlak te houden is goed onderbouwd plan en een sterke lobby noodzakelijk.
- De beheerorganisatie bevindt zich implementatiefase van een organisatie en is drukdoende om de organisatie te structureren. Hierbij is oog voor het onderhoudsniveau (visie en strategie), de benodigde middelen en mensen. Om de organisatie een stap verder te brengen is verbinding nodig tussen andere disciplines binnen de gemeente Amsterdam.
- Het integraal programma voor alle assets draagt bij aan een verzuiling in de parken. Hierdoor wordt onvoldoende rekening gehouden met het park an sich. De asset groen moet de lijnen uitzetten en verantwoordelijk worden voor het beheer en onderhoud in de parken. Dit wordt gerealiseerd door de inzet van een parkenmanager of de parken onder te brengen in een asset bijzondere gebieden.
- Er wordt onvoldoende geïnvesteerd in stadsparken waardoor de balans in gebruik wordt verstoord. Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande stadsparken wordt geïnvesteerd. Daarbij moet rekening worden gehouden met een algemene toename in gebruik.
- Om gerenoveerde parken op niveau te houden moet naast het ontwerp ook de onderhoudskosten worden vastgesteld.
- Beheer moet nauwer betrokken worden bij specials (b.v. evenementenvelden), zodat specifieke kennis tijdig wordt overgedragen op de beheerorganisatie. Het vastleggen (klik), beheer en onderhoud van drainage moet een verantwoordelijkheid worden van Waternet.
- Opgavegericht beheren (plan) draagt bij aan een gestructureerd werkpakket (do) en een areaal op een door het bestuur vastgesteld onderhoudsniveau (act). Inspecties (check) zijn gebaseerd op de doelstellingen van het bestuur. Hierdoor is snel handelen beperkt haalbaar.
- De basis voor een goede beheerorganisatie van de assets staat en moet verder uitgerold worden over de stadsparken. Daarbij moet de focus worden gelegd op de omvang en de problematiek die daarmee samenhangt. Dit betreft bijvoorbeeld project- en omgevingsmanagement.
- De gezamenlijke huisvesting van beheer en het formuleren van één aanspreekpunt voor projecten (BAT) verstrekt de positie van de beheerorganisatie en draagt bij aan een beheerbare openbare ruimte met afdoende budget.
- Toename in gebruik na renovatie wordt veroorzaakt door ruimtelijke kwaliteit die het park krijgt. Dit heeft op korte termijn invloed op beheerbudgetten en normbedragen.
- Beheer op orde bestaat uit: weten wat het areaal is, wat qua onderhoud gedaan moet worden, zorgen dat goede materiele budgetten zijn, zorgen dat de vakkenkennis in beeld is, zorgen dat naast dagelijks beheer ook rondom projecten de juiste mensen aan elkaar verbonden zijn, dat normbedragen goed ontwikkeld zijn en dat die rechtdoen aan wat de kosten zijn.
- De afwijkingen in GISIB t.o.v. van het bestaand areaal is te groot. Afwijkingen en mutaties moeten consequent doorgevoerd worden, zodat het systeem overeenkomt met de werkelijkheid. Zonder geactualiseerd systeem heeft het geen zin om deelopdrachten uit dit systeem te genereren.

Samenwerken/ Geen gemeenschappelijk doel

- QV 'De crux zit hem in samenwerking. We hebben gezamenlijk kennis. Alleen de integrale samenwerking die laat te wensen over. Daarom geloof ik in een parkenmanager. Die heeft de wens om de boel bij elkaar te houden en gaat niet een eigen koninkrijk stichten.'
- Structuur: Hiervoor hebben we nu een goed organisatiemodel. Bij de stadsdelen kregen de beheerders alle ruimte en gebeurde dan dingen die niet goed gingen.
 - Cultuur: de parkenmanager moet wel de juiste mensen kennen en betrekken (verbinden). Als je een waterprobleem hebt dan haal je een technicus erbij. Als een hele rij bomen is omgevallen en moet wat nieuws komen dan haal ik een ontwerper en een boomdeskundige bij.'

- KS 'De collega van Schoon heeft een hoge werkdruk in het centrum. Die haalt mensen uit andere stadsdelen om die opgave te doen. Hij zegt: ik ben verantwoordelijk voor het schoonmaken van de stad en ik bepaal waar ik hen inzet. Dan staan we lijnrecht tegenover elkaar en hoe gaan we dat nu organiseren?'
- KS 'Het Amstelpark heeft een hoge waardering en een laaggebruikers aantal. Als je ziet wat daar in de buurt ontwikkeld wordt dan is onlogisch. Vorig jaar zijn de tuinmannen met Zef Hemel rond gaan lopen met de vraag: Hoe kunnen we het Amstelpark beter bij de Zuidas betrekken? En daar zijn ideeën uit voortgekomen waar gestructureerd naar gekeken moeten worden. In het Vondelpark hebben we een rosarium dat door vrijwilligers wordt bijgehouden. Het kost ons een zak potgrond en wat begeleidingsuren. In het Amstelpark ziet het rosarium verloedert uit en zijn geen vrijwilligers. Vanuit dagelijks beheer kunnen wij dit niet antimeren en dat betekent dat iemand met de partners die rondom zo'n park zitten in gesprek moet gaan.'
- NH 'De eerste 5 jaar onderhoud wilde de projectleider bij de aannemer neerleggen. Dat was slim vanuit het project, omdat de risico's vanuit de aanleg bij de aannemer ligt. Het is ook handig omdat een vast bedrag was afgesproken voor het onderhoud. Het zat additioneel in het contracten dat wilde beheer niet. Zij hebben aangegeven dat zij dit goedkoper konden doen en wilde het zelf doen. Dit is een hele discussie geweest, waarbij afgesproken is dat beheer het onderhoud gaat doen. Ze konden het goedkoper. Ze hebben niets gedaan! Vervolgens is het veld kaal geworden. Het is nu zo slecht dat het opnieuw gerenoveerd moet worden.'
- QV 'In het Vondelpark is met alle goede bedoelingen een laan doorgetrokken en een vijver aangepast. Hierdoor is het ruimtelijke verhaal verdwenen. De vijver liep anders, er was geen bomenlaan en het filmmuseum spiegelde prachtig in de vijver. Om meer ruimte geven heeft de beheerder aanpassingen gedaan en daarmee is de ruimtelijke kwaliteit verloren gegaan.'
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers die met parken bezig zijn elkaar leren kennen en dat processen worden ontwikkeld waarbij deze standaard bij elkaar aan tafel zitten.
 - Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de disciplines. De parkenmanager denkt vanuit een parkenbelang en heeft afdoende middelen en status nodig om binnen de gehele organisatie de juiste mensen tijdig aan te haken (verbinden). Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers die met parken bezig zijn elkaar leren kennen en dat processen worden ontwikkeld waarbij deze standaard bij elkaar aan tafel zitten.
 - Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad.
 - Een Parkenbeheerder heeft een belangrijke rol bij het initiëren en faciliteren van medebeheer in parken. Daar waar nodig moet hij worden bijgestaan door gebiedsmakelaars en medewerkers vanuit de verschillende disciplines (intern) en partners rondom parken (extern). Ontbreekt het aan mensen, middelen en motivatie dan moet de ambitie bijgesteld worden.
 - Beheer moet nauwer betrokken worden bij specials (b.v. evenementenvelden), zodat specifieke kennis tijdig wordt overgedragen op de beheerorganisatie. Het vastleggen (klik), beheer en onderhoud van drainage moet een verantwoordelijkheid worden van Waternet.
 - Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (V&OR, G&O, R&D, IB, Stadsdelen en Stadswerken). In het plan moeten alle specifieke kenmerken en voortvloeiende restricties benoemd worden. Dit betreft monumentale status, waterkeringen, bodemverontreinigingen, flora en fauna, kabels en leidingen, eigendom- en medebeheerssituaties.

Andere aanpak

- GP 'Er zijn te veel renovaties in groot onderhoud en te weinig beheersmatig. GP stelt een gefragmenteerde aanpak voor waarbij delen van parken worden aangepakt. Als dan iets fout gaat dan gaat het op kleine schaal fout. Nu worden parken integraal aangepakt en zijn eventuele gevolgen immens. Een beheersmatige aanpak is budgettair lastig, doordat middelen in een keer vrijkomen. De schaal en omvang

- van de projecten laten zich moeilijk fragmenteren, doordat de politiek het interessanter vindt om te vertellen dat ze twintig parken hebben gerenoveerd i.p.v. één met een gefragmenteerde aanpak.'
- GP 'Herstelwerkzaamheden aan het Oosterpark werden betaald uit beheerbudgetten en niet toereikend. Een gefragmenteerde aanpak is niet haalbaar doordat de gelden besteed worden bij de aanleg van projecten en een gefragmenteerde uitvoering niet voor de hand ligt.'
- RL 'Wat is de levenscyclus van een park? Een vondelpark ga je niet even aanpassen. Wat je zegt is: moet ik nu 40 jaar wachten en dan wat doen in zo'n park of moet de cyclus sneller. Je gaat dan sneller inrichten en je gaat vaker fluctueren op de beheerkosten. Dat is interessant. FB: In het Rembrandtpark doen ze dit al. Hier maken ze een visie van een park. Vervolgens wordt de beheermethode, werkvolgorde en planning hierop aanpast. Mocht dan wat misgaan dan is de gevolgschade beperkt. Dit wil ik in het instandhoudingsplan ook hebben. Niet sec onderhoud, en ook de link naar de gebruikerswaarde.'
- RL 'FB: Drainage wordt nauwelijks onderhouden. Als ik daar de beheerder op aanspreek krijg ik te horen dat geen geld is. Naam mijn idee wordt beperkt geïnvesteerd in het dagelijks onderhoud. RL: En dat moet in beeld komen. Collega Wim van Duinen geeft aan dat de beheerorganisatie hiervoor niet geëquipeerd is en dat dit een verantwoordelijkheid van Waternet moet worden.'
- RL 'Er zijn raambestekken voor de inkoop van bomen. De aannemers voldoen aan vooraf opgestelde specificaties en werken volgens een protocol. Voor de parken kunnen we die breder trekken. Zo wordt op één manier gewerkt en gestuurd en worden beheereisen daaraan gekoppeld.'
- RL 'Het beeld van onderhoud is aan het veranderen. Dit betreft gevoeligheden in de buurt (inspraak) en een drukker wordende stad (BLVC). Dit vraagt om voorbereiding van het werk en een projectmatige aanpak en dat past goed bij het IB.'
- KS 'Als je projectmatig kijkt dan is groen een integraal onderdeel van gebiedsontwikkeling. En als je kijkt naar het onderhoud en de projecten die daaruit voortkomen dan is het niet vanzelfsprekend dat IB dat oppakt. Dat is interessant. Hé Ingenieursbureau. Ga je dat ook assetgericht werken? En hoe kun je die beweging van individuele mensen sturen? ...Dat we elkaar leren kennen, dat we processen ontwikkelen waarbij je standaard bij elkaar aan tafel zit, dat je documenten multidisciplinair bekijkt. Tussen V&OR en stadswerken doen we dit al... Idealiter, vanuit het organisatieadvies was de lus van de reorganisatie ook bedoeld om hierin R&D, IB en G&O mee te nemen en dat is niet gedaan.'
- RL 'Er is een ontwikkeling gaande. Veel gebeurde vanuit een termijn van een jaar. V&OR kijkt nu met een blik van 5 jaar. FB: Dat betekent dat ook wat voor de middelen. Dat is nu jaar gebonden en dat moet projectgebonden worden. RL: En dat is het nu! Het programma Stadsbehoud duurt 4 jaar met flexibiliteit in jaren. Projecten zijn weerbarstig en hebben flexibiliteit nodig om aanpassingen te doen. Dat betekent dat op projectniveau niet steeds opnieuw een besluit genomen moet worden. Het gaat pragmatischer en dat vereist wel dat je wat verder kijkt dan een jaar. FB: En dat is voor de parken essentieel. Een park leg je aan in de droge zomermaanden en de bomen in de wintermaanden en dan zit zo over het jaar heen. RL: Het is een programmatische werkwijze.'
- QV 'Bij het ontwikkelen van de assets is een verzuiling ontstaan. We hebben contracten afgesloten die bouwsteen gebonden zijn: een maaibestek, een bomenbestek en een verhardingsbestek. Een beheerder moet energie in de onderlinge afstemmen van de werkzaamheden. Daarbij wordt hij geconfronteerd met herstel van werk wat een andere asset heeft gedaan. We zijn nu in gesprek om dit beter te organiseren. In mijn optiek is dat een parkenmanager. Hij moet dit goed organiseren en is tegelijkertijd een aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park.'
- QV 'Een parkenmanager wordt ingezet om werkzaamheden in parken te coördineren. Daarbij moet de parkenmanager verschillende parken onder zich kunnen hebben en als opdrachtgever fungeren voor grootschalige renovaties. Daarbij moet rekening gehouden worden met een verscheidenheid aan

‘soorten’ parken en gericht gekeken worden welke parken een specialistisch beheerder vereisen en welke geclusterd kunnen worden.’

QV ‘FB: Bij de laatste parkenbijeenkomst zag ik het ontwerp van het Rembrandtpark liggen en ik denk dat je dat voor elk park moet maken en dat je daarmee een visie op parkniveau creëert. Hier willen we naar toe en we onderhouden het gebied in die visie. QV: Exact! Bij een renovatie van een park begin ik met het uitwerken van de visie. Daarbij bekijk ik drie verantwoordelijkheden: De civieltechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit en de historische ontwikkeling van het park.’

QV ‘Bij de aanleg is het Vondelpark nooit voorbelast geweest. Het park blijft hierdoor zakken en werden in de jaren ‘50 en ‘80 steeds ophoogslagen gedaan. Door bij bomen rondom op te hogen gaan de verankeringswortels dood en vallen ze om. Inmiddels hebben wij voor het Vondelpark een andere werkwijze bedacht. Daar waar we hoogte kunnen creëren gaan we hoogtes maken. Cruciale bomen funderen we op palen. Bomen die daar tussen staan zijn inheems en geschikt voor deze groeiomstandigheden. FB: dit is een voorbeeld van een intensieve afstemming tussen techniek, esthetica en beheer. QV. Exact.’

Parkenmanager

QV Stadsdeel gebondenheid is belangrijk. Gebiedsmakelaars en de gebiedsbeheerders zijn de belangrijkste vertegenwoordigers. De gebiedsbeheerders hebben enorme gebieden te beheren en dat is te veel. De makelaars hebben dat beter georganiseerd. Binnen een stadsdeel zou je een parkenbeheerder kunnen hebben. En als je goed kijkt dan is dat geografisch goed te verdelen. Daarbij kunnen zij als vliegwielen fungeren om het park op orde te krijgen. Zij kennen de bewoners en mannen buiten goed.’

QV ‘In Zuid moet je één parkenmanager zetten op het Vondelpark, Sarphatipark en het Museumplein. Eventueel is het Beatrixpark als gemeentelijk monument daaraan koppelen. Of je koppelt de Schinkel-eilanden eraan. En dan bestaat het zuidelijk deel van Zuid uit het Beatrixpark, Gijsbert van Amstelpark, het Amstelpark en ‘t Kleine Loopveld. De parken hebben dezelfde gebruikersdruk. Dit moet je ook met het westen doen. B.v. het Westerpark met Bilderdijkpark en Erasmuspark. Daarbij moet je overwegen om Rembrandtpark naar West te doen. FB: Dit betekent dat je naar geografisch ligging, gebruik en naar het soort park kijkt. Ja en dan zie je dat Nieuw-West, Noord en Zuidoost dezelfde problematiek hebben.’

QV ‘Waar moet die parkenmanager aan voldoen? Een curator ecooloog, iemand die de waarde van het gebied kent en het zorgvuldig beheert. In het ontwikkelen van een ontwerp steken we energie. Dit doen we samen met de bewoners en de disciplines. Je moet snappen waarom dat ontwerp zo in elkaar zit. Tegelijkertijd zitten we in een veenmoeras met een enorme technische uitdagingen. Diegene moet technisch onderlegd zijn en het moet een mensenmanager zijn. Als je die punten samenbrengt dan heb je een goede parkenmanager. En dat zijn mensen die duurzaam op zo’n plek willen blijven zitten en dat zijn vakidioten van HBO/ MBO-niveau.’

KS ‘Het Amstelpark heeft een hoge waardering en een laaggebruikers aantal. Als je ziet wat daar in de buurt ontwikkeld wordt dan is onlogisch. Vorig jaar zijn de tuinmannen met Zef Hemel rond gaan lopen met de vraag: Hoe kunnen we het Amstelpark beter bij de Zuidas betrekken? En daar zijn ideeën uit voortgekomen waar gestructureerd naar gekeken moeten worden. In het Vondelpark hebben we een rosarium dat door vrijwilligers wordt bijgehouden. Het kost ons een zak potgrond en wat begeleidingsuren. In het Amstelpark ziet het rosarium verloedert uit en zijn geen vrijwilligers. Vanuit dagelijks beheer kunnen wij dit niet antimeren en dat betekent dat iemand met de partners die rondom zo’n park zitten in gesprek moet gaan.’

KS ‘Misschien moet je een integrale manager erop zetten. Het gaat over verbinding zoeken naar andere domeinen, geld organiseren, vakmanschap verstevigen en over achterstallig onderhoud van personeel.’

Conclusie andere aanpak

- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken. Dit heeft betrekking op gebruik, voorbereiding en aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.
- Een gefragmenteerde aanleg van parken draagt bij aan de kwaliteit van parken en beperkt uitvoeringsrisico's. De aanpak vereist een integrale visie per park, bestuurlijk draagvlak en een flexibel budget.
- Een calamiteitenfonds is vereist om gevolgschades na renovaties te herstellen.
- Toename in gebruik wordt meegenomen in de normensystematiek voor vervanging van de assets. Om de norm te actualiseren is monitoring van de assets noodzakelijk.
- Beheer moet nauwer betrokken worden bij specials (b.v. evenementenvelden), zodat specifieke kennis tijdig wordt overgedragen op de beheerorganisatie. Het vastleggen (klik), beheer en onderhoud van drainage moet een verantwoordelijkheid worden van Waternet.
- Aannemers die werkzaamheden uitvoeren in parken moeten voldoen aan specificaties en werken volgens een protocol. Hierdoor blijft de kwaliteit gegarandeerd en wordt de kans op schade geminimaliseerd.
- De basis voor een goede beheerorganisatie van de assets staat en moet verder uitgerold worden over de stadsparken. Daarbij moet de focus worden gelegd op de omvang en de problematiek die daarmee samenhangt. Dit betreft bijvoorbeeld project- en omgevingsmanagement.
- Er is geen integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hierdoor wordt niet tijdig de juiste kennis en kunde ingezet. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers die met parken bezig zijn elkaar leren kennen en dat processen worden ontwikkeld waarbij deze standaard bij elkaar aan tafel zitten.
- De focus van de beheerorganisatie is verschoven van de korte termijn naar de middellange termijn. Hierdoor ontstaat een flexibiliteit in middelen, scope en besluitvorming en wordt het werk pragmatischer. Dit komt ten goede aan de werkzaamheden die jaarrond in parken worden uitgevoerd.
- Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de assets. De parkenmanager fungeert als opdrachtgever/ toezichthouder of coördinator voor werkzaamheden en vormt het aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park. Daarbij bewaakt de parkenmanager de kwaliteit en visie van het park.
- Elk park is uniek in zijn soort en vraagt om maatwerk. Met de inzet van een parkenmanager is maatwerk gegarandeerd. Daarbij moet gericht gekeken worden welke parken specialistisch beheerder vereisen en welke geclusterd kunnen worden.
- In de integrale visie per stadspark moet naast beperkingen (kwetsbare kanten) ook de kansen weergegeven worden. De beperkingen en kansen zijn van toepassing op de civieltechnische kant/ biologische raamwerk, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit.
- Integrale afstemming tussen techniek (IB), esthetica (R&D) en beheer (V&OR en Stadswerken) is cruciaal doordat kwetsbaarheid van parken toeneemt.
- De gemeente moet zich meer richten op het analyseren van data en hier gericht op handelen. Dit heeft betrekking op informatiegericht beheren, analyse van het weer en het effect op parken en evenementen en data uit het grote groen onderzoek.
- Binnen de disciplines moet kennis en data uitgewisseld worden, zodat meervoudig gebruik haalbaar is. Om dit te bevorderen moet data centraal opgeslagen worden en beschikbaar gesteld worden.
- Stadsdeel gebondenheid is belangrijk voor de parken. Het aanstellen van een Parkenbeheerder met specialistische kennis verbetert de communicatie tussen de interne- en externe omgeving van parken. Daarbij heeft het ook invloed op de werkvoorraad van de beheerders.
- Een parkenmanager draagt bij aan een heldere communicatielijn tussen Stadswerken en Stadsdeel.
- Het koppelen van de parken aan de parkenmanagers vraagt zorgvuldigheid en een duidelijke afweging in vergelijkbaarheid (buurtpark versus metropolitaans park), omvang, gebruikersdruk (populariteit), stadsdeel gebondenheid en specialisme (monumentaal, ecologisch en technisch).
- De nieuw te werven parkenmanager moet voldoen aan de volgende criteria:
 - Iemand die de waarde van het gebied goed kent en het zorgvuldig beheerd (curator/ ecoloog).
 - Iemand die weet hoe omgegaan moet worden met technische uitdagingen (technent)
 - Iemand die een mensenmanager is.
 - Iemand die verbinding zoekt met andere domeinen (geld organiseren, vakmanschap verstevigen, investeren in achterstallig onderhoud van personeel).
 - Praktische instelling (MBO+ of HBO).

ARCHITECTUUR: NATUURLIJKE PROCESSEN

Klimaatbestendig

NH 'Rainproof is een modeterm. Voor de straat vind ik dat goed. Een park rainproof maken is hetgeen wat je al doet en dat is de waterhuishouding van een park op orde brengen. Het water in een park moet voldoende snel weg kunnen, zodat geen waterproblemen in het park ontstaan. Niet al het water moet afgevoerd worden. Water moet ook in het park vastgehouden worden voor drogere tijden. En als het groen en bodem gezond zijn dan gaat dat park dat ook optimaal doen.'

QV 'Als natte weiden zijn en de paden zijn onbegaanbaar. Dan heeft dat invloed op het gebruik.'

RL 'We willen groeien naar een integrale blik op parken en daarin nemen we de onderzoeken naar bodemdaling, verdichting en vernatting mee. Wat zijn daar de oorzaken en effecten van en welke maatregelen kunnen we nemen om de parken toekomstbestendig te krijgen.'

Conclusie natuurlijke processen

- Het klimaatbestendig maken van een park is het op orde brengen van het watermanagement en is een primair onderdeel van een renovatie. Het watermanagement moet in balans zijn, zodat geen water problemen in het park ontstaan en dat afdoende water in het park vastgehouden wordt.
- Disbalans in watermanagement heeft effect op het gebruik.
- Perspectieven moeten gebundeld en moeten gericht keuzes gemaakt worden. Daarbij is elk park uniek in zijn soort. Dit heeft betrekking op bodemdaling, rainproof, biodiversiteit en ecologisch beheer.
- Een monitoringsprogramma draagt bij aan het toekomstbestendig maken van parken en geeft inzicht in de gesteldheid van de parken. Daarbij moet gericht gekeken worden welke maatregelen daar tegenover gezet kunnen worden en of de maatregelen specifiek of generiek zijn.

TECHNISCHE PROCESSEN

Technische processen

GP 'Er zijn te veel renovaties in groot onderhoud en te weinig beheersmatig. GP stelt een gefragmenteerde aanpak voor waarbij delen van parken worden aangepakt. Als dan iets fout gaat dan gaat het op kleine schaal fout. Nu worden parken integraal aangepakt en zijn eventuele gevolgen immens. Een beheersmatige aanpak is budgettair lastig, doordat middelen in een keer vrijkomen. De schaal en omvang van de projecten laten zich moeilijk fragmenteren, doordat de politiek het interessanter vindt om te vertellen dat ze twintig parken hebben gerenoveerd i.p.v. één met een gefragmenteerde aanpak.'

NH 'Alex Piepenbrock heeft het Westerpark beheersmatig en subtiel gerenoveerd door het park steeds een beetje op te hogen. Dat is weer een andere methode. Ik denk dat dit goed gaat werken en dat je niet aan ontkomt om onderzoek uit te voeren voor het verkrijgen van het integrale beeld. Want ik denk dat we te grootschalig te werk gaan in parken.'

NH 'Wat ik belangrijk vind en wat altijd vergeten wordt zijn die onderzoeken. Als je geen onderzoeken hebt dan ben je gewoon wat aan het doen. Je moet eerst de waterhuishouding, flora & fauna, historische waarde, e.d. bekijken en dan weet je wat je hebt en wat haalbaar is.'

Conclusie technische processen

- Een gefragmenteerde aanleg van parken draagt bij aan de kwaliteit van parken en beperkt uitvoeringsrisico's. De aanpak vereist een integrale visie per park, bestuurlijk draagvlak en een flexibel budget.
- Het hebben van een integrale beeld m.b.t. waterhuishouding, bodemgesteldheid, flora & fauna, historische waarde, e.d. is essentieel bij de aanleg of renovatie van een stadspark. De onderzoeken zijn ook benodigd bij een gefragmenteerde aanpak.

ORGANISATORISCHE PROCESSEN

Organisatorische processen

- KS 'Is een integrale parkvisie vanuit R&D de oplossing? Het is dan de vraag of je dit met een ontwerper moet doen of dat je moet kijken wat gebeurt nu met het park naar aanleiding van het ontwerp? Wat gaat goed en wat moet beter. We zien in het Ooster- en Noorderpark dat vegetaties zijn gekozen die het niet doen. En dan moet je teruggaan naar de ontwerper. Alleen die was zo handig om dit te ontwerpen. Je moet kijken naar diegene die verstand van hebben, die daar elke dag in het park rondlopen en die zien waar de hiaten ontstaan.'
- KS 'Het Amstelpark is een park dat we in oorspronkelijke staat willen houden, omdat het een bijzonder stukje Floriade is. Om dit goed te kunnen onderhouden is meer onderhoudsgeld noodzakelijk. Het Vondelpark ziet er echt slecht uit als je vanuit groen- en ontwerpoptiek kijkt wat daar de bedoeling is. Het park is aan het verzakken en als we niets doen, dan ligt het park straks meters onder de rest van zuid. Je moet die perspectieven bundelen en daar keuzes in maken.'
- KS 'In het organisatieplan van SWOR heeft de afdeling Groen, Flora en Fauna voor dagelijkse onderhoud de regiefunctie. Dat is schoon, groen en grijs.
- Strategie: Al onze middelen en mensen zitten verdeeld over die assets en ik ben aan het einde van het jaar gaan kijken hoe je dat moet vormgeven.
 - Structuur: Vanuit R&D worden elke keer parkwachters in gefietst. Ze zijn nu net uit het coalitieakkoord gegaan en ze staan weer in de Groenvisie.
 - Strategie: Ik ben met QV in gesprek over wat je moet willen in die parken. Hoe ziet de functie eruit en hoe verhoudt zich dat t.o.v. andere rollen van mensen die er al zijn.
 - Resultaat: Dan kom je tot de conclusie dat dit een taak is van de gebiedsbeheerder. Als je in de praktijk kijkt dan hebben de gebiedsbeheerders niet de benodigde kennis en tijd om de parken erbij te hebben. En vanuit de omgeving van een park is het fijn als één contactpersoon is.'

KS 'De collega van Schoon heeft een hoge werkdruk in het centrum. Die haalt mensen uit andere stadsdelen om die opgave te doen. Hij zegt: ik ben verantwoordelijk voor het schoonmaken van de stad en ik bepaal waar ik hen inzet. Dan staan we lijnrecht tegenover elkaar en hoe gaan we dat nu organiseren?'

NH 'De samenwerking in de uitvoering is belangrijk. Naast groenspecialisten heb je ook civiel technici nodig. Parken zijn multidisciplinair. Ik heb drie toezichthouders die met elkaar samenwerken. Hierdoor zijn mijn offertes hoog. Daar schrikken opdrachtgevers van. En we moeten wel, want het groen is tegenwoordig niet meer voor de sier. We hebben het hard nodig.'

JG 'We werken nog altijd in disciplines (groen, wegen, e.d.) en werken weinig vanuit integraliteit. Daar is nog een hele weg te gaan. De wil is steeds meer. Alleen werken enkele diehard in de organisatie die een afschermded houding hebben. Dat is niet meer van deze tijd als men het heeft over parken.'

QV 'Bij het ontwikkelen van de assets is een verzuiling ontstaan. We hebben contracten afgesloten die bouwsteen gebonden zijn: een maaibestek, een bomenbestek en een verhardingsbestek. Een beheerder moet energie in de onderlinge afstemmen van de werkzaamheden. Daarbij wordt hij geconfronteerd met herstel van werk wat een andere asset heeft gedaan. We zijn nu in gesprek om dit beter te organiseren. In mijn optiek is dat een parkenmanager. Hij moet dit goed organiseren en is tegelijkertijd een aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park.'

Verminde ren complexiteit/ parkenvisie

- KS 'Ik heb samen met R&D en V&OR een driehoek voor groen ingericht. Beleidsafdelingen zijn altijd bezig met wat gaan we doen. En ik zit in een afdeling die het moet doen. Als daar geen verbinding tussen zit, dan landt het beleid niet. Op moment is geen beleidscirkel (plan-do-check-act) en ik denk dat we dat

moeten gaan organiseren. Daarbij moeten tegenstrijdigheden in beleid inzichtelijk gemaakt worden en ter keuze voorgelegd worden aan de wethouder.'

- RL 'Bij parken heb je de inrichtingskant. Hoe ziet de stad in 2050 uit en hoe ga je om met toenemende drukte (Groenvisie). Dan heb je de gebruikerskant i.p.v. fietsen gaan we BBQ 'en, evenementen organiseren, etc. En dan heb je nog de beheer- en onderhoudskant. Volgens mij is het de uitdaging hoe je een lijn gaat vinden in het Programma Stadsbehoud (beheer en onderhoudskant), Groenvisie en de behoefte van de Amsterdammer.'

Conclusie organisatorische processen

- Creëer een integrale samenwerking en trek hierin gezamenlijk op, zodat invloed uitgeoefend wordt op extern beleid (Stadsbehoud, Grote groen onderzoek en evenementenbeleid).
- Stadsdeel gebondenheid is belangrijk voor de parken. Het aanstellen van een Parkenbeheerder met specialistische kennis verbetert de communicatie tussen de interne- en externe omgeving van parken. Daarbij heeft het ook invloed op de werkvoorraad van de beheerders.
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad.
- Het integraal programma voor alle assets draagt bij aan een verzuiling in de parken. Hierdoor wordt onvoldoende rekening gehouden met het park an sich. De asset groen moet de lijnen uitzetten en verantwoordelijk worden voor het beheer en onderhoud in de parken. Dit wordt gerealiseerd door de inzet van een parkenmanager of de parken onder te brengen in een asset bijzondere gebieden.
- Wat is de bedoeling en welke thema's uit kaderstellende documenten kunnen vertaald worden naar de stadsparken (plan), hoe en bij welke parken worden de plannen geïmplementeerd (do), geverifieerd (check) en hoe worden de beleidsmakers geïnformeerd over de werkingen van de plannen en wanneer worden de plannen bijgesteld (act)?

OMGEVINGSGEVOELIGE PROCESSEN

Omgeving

- JG 'Het probleem is dat het oorspronkelijke design heilig is en dat inspraak eraan bijdraagt dat veranderingen per definitie behoudend zijn. Parken moeten zich meer openstellen voor stedelijke ontwikkeling. Er zijn twee verschillende werelden bij renovaties van stadsparken. De wereld van de renovator en de Vrienden van het stadspark tegenover een stad die zich continu blijft voortbewegen, waarbij het park aanpast aan de omgeving. Volgens JG gebeurt dit nog te weinig. Het park moet het park blijven en moet aangepast worden op de behoeftes.
- Strategie: Door niet te rigoreus vast te houden aan de monumentaliteit of het oorspronkelijke ontwerp. Het gaat om de aanpasbaarheid aan de stedelijke ontwikkeling van vandaag de dag.
 - Cultuur: Meer begrip voor elkaar.
 - Cultuur: In ontwerpssessies deze gedachte ook een plek aan tafel geven.
 - Resultaat: Het faciliteren van ongeconditioneerde ruimtes.'
- JG 'Een duurzaam ontwerp is een ontwerp wat zich voegt naar de veranderingen van de tijd. Bij fysieke condities moet het klimaat leidend zijn. De multifunctionaliteit in parken is nu niet. Men ontwerpt te veel naar een Engels landschapspark. Dat is mooi. Alleen niet altijd duurzaam of haalbaar. De ondergrond en de techniek bepalen steeds vaker de esthetica en dat samenspel moet opgang gebracht worden.'
- JG 'Wat zijn de relaties tussen de kwaliteit van het park en de gentrificatie die plaatsvindt? Dit moet je met elkaar bespreken! Een renovatie van een stadspark is meer dan een technisch renovatieproject. Het is een gebiedsontwikkeling. Alles heeft op alles invloed, meer dan vroeger. De multifunctionaliteit, de dynamiek en werken met levende organismes maakt de organisatie van parken complex.'
- NH 'Ik krijg klachten over achterstallig onderhoud. Bewoners en de beheerorganisatie willen dat ik dit ga oppakken. Ik heb aangegeven dat ik eerst het plan ga afmaken en dat de bal bij beheer ligt. Sinds de

reorganisatie zitten nieuwe mensen en die kunnen hier niets aan doen. De wil is aanwezig. Het ontbreekt aan middelen. En dan kijken ze naar mij. Ik heb geen geld. Ik ben blij als ik de proceskosten gedekt krijg en voor de uitvoering heb ik al geen geld. Het blijft continu een vicieuze cirkel.'

- JG 'Een park is verbonden en vergroeid met de stad. Als je dan aan dat orgaan iets doet dan heeft dit effect op de omliggende weefsels en ook andersom. De schil eromheen heeft invloed op het grotere geheel t.a.v. waarde en betrokkenheid.'
- KS 'FB: De stadsparken zijn aan het veranderen. Parken werden gebruikt om in te wandelen en te fietsen. Het groen beleven. Tegenwoordig zijn het kinderfeestjes (KS), hardlopen, BBQ 'en, evenementen, klimaatdoelstellingen, vergroening van de stad, hitte stress, natte- en droge periodes, biodiversiteit. FB: Ik ben erachter gekomen dat ook een sociale component is (duurzame samenleving), iedereen ontmoet elkaar daar (jongeren, ouderen, multicultureel, etc.). KS: Wat dat betreft komt een hoop samen in stadsparken en wordt het steeds belangrijker voor Amsterdam.'
- KS: 'Het Amstelpark is een park dat we in oorspronkelijke staat willen houden, omdat het een bijzonder stukje Floriade is. Om dit goed te kunnen onderhouden is meer onderhoudsgeld noodzakelijk. Het Vondelpark ziet er echt slecht uit als je vanuit groen- en ontwerpoptiek kijkt wat daar de bedoeling is. Het park is aan het verzakken en als we niets doen, dan ligt het park straks meters onder de rest van zuid. Je moet die perspectieven bundelen en daar keuzes in maken.'
- NH 'De burger willen geen evenementen in een park. In het Rembrandtpark worden de evenementen onder de flats georganiseerd. Het geluid wordt door de hoge flats verstrekt en geeft geluidsoverlast. Het is een lastig item omdat je als projectleider geen invloed hebt op dat evenementenbeleid en het is elke keer een belangrijk punt in de communicatie en participatie.'

Conclusie omgevingsgevoelige processen

- Het oorspronkelijke design is heilig en inspraak draagt eraan bij dat veranderingen behoudend zijn.
- Parken moeten zich openstellen voor stedelijke ontwikkeling en behoeftes. Dit heeft invloed op de integrale visie per park (strategie) en werkwijze binnen de verschillende disciplines (cultuur).
- Een duurzaam ontwerp is een ontwerp wat zich voegt naar de veranderingen van de tijd. Bij fysieke condities moet het klimaat leidend zijn.
- Er is geen multifunctionaliteit in stadsparken en wordt te eenzijdig ontworpen.
- Integrale afstemming tussen techniek (IB), esthetica (R&D) en beheer (V&OR en Stadswerken) is cruciaal doordat kwetsbaarheid van parken toeneemt.
- Een renovatie van een park is meer dan een technisch project en is complex. Dit wordt veroorzaakt door projectdynamiek, stadsparken multifunctioneel zijn en gewerkt wordt met levende organismes.
- Na overdracht van het project naar beheer is geen vast aanspreekpunt voor het park en valt de omgeving terug op de projectmanager van de renovatie. Deze heeft geen opdracht, noch de middelen om problematiek (b.v. slecht onderhoud of nieuwe zaken) op te pakken. De beheerafdelingen zijn hiervoor verantwoordelijk en onvoldoende zichtbaar voor bewoners.
- Een park is verweven met de stad. Wijzigingen in parken hebben invloed op de woonomgeving (waarde en betrokkenheid). Dit betekent dat renovaties met uiterste zorg aangepakt moeten worden.
- Het gebruik van parken is gewijzigd van een eenzijdig gebruik naar een gevarieerder gebruik. Dit wordt veroorzaakt door veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad. De verandering draagt bij dat stadsparken steeds belangrijker gaan worden voor de stad en dat de focus vanuit bestuur en bewoners hierop gericht zijn.
- Creëer per stadspark een integraal plan. Wat is de huidige staat per stadspark, wat is waardevol en wat willen we behouden en toevoegen. De visie draagt bij aan het structureren van middelen en gericht inzet van personeel. Daarbij ontstaat een goed verhaal naar bestuur en bewoners.
- In de integrale visie per park moet aandacht geschonken worden aan de organisatie van evenementen in parken. Hierin moet gericht gekeken worden naar flora en fauna, weersinvloeden, (geluid)overlast en alternatieve locaties. Daarbij moet een vast aanspreekpunt komen die vanuit de visie handelt.

STRUCTUUR, PROCESSEN EN ORGANISATIE

Eigenaarschap

- GP 'Een probleem is dat de projectleider intern langs deurtjes moet om dingen te regelen en mensen moet overtuigen dat het belangrijk is. Een voorbeeld hiervan is het aansluiten van drainage op het rioolstelsel. De beheerder van het riool (Waternet) accepteert dit niet.'
- RL 'Het ontbreekt aan capaciteit in de organisatie. Vanuit de gesprekken met het bestuur merk ik dat er draagvlak is. De urgentie wordt gevoeld en dat zien de bewoners ook. Bij V&OR en R&D is ook draagvlak. FB: Herkent dit. Bij het IB leeft het ook enorm. RL: Volgens mij willen we dit. Het wordt complex doordat meerdere partijen betrokken zijn. Alles komt samen in zo'n park. Projecten, assetmanagement, dagelijks onderhoud, etc. Hoe krijgen we met elkaar een goede lijn te pakken.'
- RL 'Er moet gewerkt worden vanuit een gemeenschappelijk kader en mensen met groenkennis moeten de werkzaamheden gaan begeleiden. Het is persoonsgeboden advisering en het is niet bekend wat je juist doet in zo'n park en wat niet. We hebben nu het handboek groen. Je zou kunnen zeggen: Ik doe daar een katern parken in.'
- QV 'FB: Ik overweeg een taskforce parken, waarbij een groene projectleider i.p.v. een civiele de renovaties gaat doen. Bij het Noorderpark en Groen zoom heb ik werk gehad en kosten gemaakt om dat weer op orde te brengen. QV: Dat is ook gebeurt bij het Oosterpark. In het begin zei de projectmanager: Ik wil het goed doen en alle expertise betrekken. Vervolgens is daarvan een verslag gemaakt en is een andere projectmanager gekomen en die heeft gedacht: vinkje en klaar. Daarna heeft hij met een eigen team, die van toeten noch blazen wisten, bij de aanbesteding puur op het geld gekeken. En later hebben ze gemerkt dat al die adviezen, als ze die gevolgd hadden, er een hoop ellende bespaard was gebleven.'
- QV 'Zijn meerdere opdrachtgevers niet ingewikkeld? Dat klopt. Als je kritisch erin staat en vooraf goed die rollen afsprekt, dan valt goed mee te werken. We hebben elk een eigen verantwoordelijkheid.'

Integraliteit

- RL 'Voor de reorganisatie had elk stadsdeel haar eigen beheerafdeling. Deze zijn ondergebracht in twee directies. Dat is Stadswerken en zij zijn verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud. De andere directie is V&OR. Deze bestond al en is uitgebreid met de taken voor groot onderhoud en vervanging. De derde partij is R&D en is verantwoordelijk voor de visie op voor de openbare ruimte. En dan is nog een vierde poot. Dat is het IB en deze is verantwoordelijk voor de uitvoering.'
- KS 'FB: Als we echt wat willen met de parken, dan moeten we alle disciplines daarbij betrekken. Hierbij moeten we niet alleen kijken naar de inrichtingskant, maar naar het totale concept. Binnen de organisatie ontstaan nu een aantal groeperingen. Bij R&D zit een groenclubje, bij het IB is dat WGM, Rogier Lichter heeft dat bij V&OR en ik verwacht dat jij dat ook bij Stadswerken hebt. KS: Ja, dat klopt. Bij R&D, V&OR en Stadswerken hebben we de Groene driehoek opgericht en daar moeten we het IB en G&O bij betrekken.'
- QV 'In het Vondelpark is met alle goede bedoelingen een laan doorgetrokken en een vijver aangepast. Hierdoor is het ruimtelijke verhaal verdwenen. De vijver liep anders, er was geen bomenlaan en het filmmuseum spiegelde prachtig in de vijver. Om meer ruimte geven heeft de beheerder aanpassingen gedaan en daarmee is de ruimtelijke kwaliteit verloren gegaan.'
- RL 'Versnippering in opdrachtgeverschap: Voor de stadsparken zijn drie opdrachtgevers G&O, V&OR en Stadswerken. RL: En dat moeten we overkoepeld organiseren en vanuit integraliteit gaan benaderen.'

Samenwerking

- RL 'Er zijn raambestekken voor de inkoop van bomen. De aannemers voldoen aan vooraf opgestelde specificaties en werken volgens een protocol. Voor de parken kunnen we die breder trekken. Zo wordt op één manier gewerkt en gestuurd en worden beheereisen daaraan gekoppeld.'
- QV 'Bij groen en zeker bij parken moeten we secuurder zijn en zouden we buiten de reguliere aanbestedings-normen moeten vallen. FB: Dat betekent dat je van tevoren een afwijking moet aanvragen. QV: Voilà. Ik weet dat Inkoop daar graag in wil meedenken. Als je die taskforce maakt en je erkent dat dit speciale materie is, dan ontstaat vanzelf een goede insteek en draagvlak om met die parken aan de slag te gaan.'
- KS 'Als je projectmatig kijkt dan is groen een integraal onderdeel van gebiedsontwikkeling. En als je kijkt naar het onderhoud en de projecten die daaruit voortkomen dan is het niet vanzelfsprekend dat IB dat oppakt. Dat is interessant. Hé Ingenieursbureau. Ga je dat ook assetgericht werken? En hoe kun je die beweging van individuele mensen sturen? ...Dat we elkaar leren kennen, dat we processen ontwikkelen waarbij je standaard bij elkaar aan tafel zit, dat je documenten multidisciplinair bekijkt. Tussen V&OR en stadswerken doen we dit al... Idealiter, vanuit het organisatieadvies was de lus van de reorganisatie ook bedoeld om hierin R&D, IB en G&O mee te nemen en dat is niet gedaan.'
- NH 'De samenwerking in de uitvoering is belangrijk. Naast groenspecialisten heb je ook civiel technici nodig. Parken zijn multidisciplinair. Ik heb drie toezichthouders die met elkaar samenwerken. Hierdoor zijn mijn offertes hoog. Daar schrikken opdrachtgevers van. En we moeten wel, want het groen is tegenwoordig niet meer voor de sier. We hebben het hard nodig.'
- QV 'Bij de aanleg is het Vondelpark nooit voorbelast geweest. Het park blijft hierdoor zakken en werden in de jaren '50 en '80 steeds ophoogslagen gedaan. Door bij bomen rondom op te hogen gaan de verankeringswortels dood en vallen ze om. Inmiddels hebben wij voor het Vondelpark een andere werkwijze bedacht. Daar waar we hoogte kunnen creëren gaan we hoogtes maken. Cruciale bomen funderen we op palen. Bomen die daar tussen staan zijn inheems en geschikt voor deze groeiomstandigheden. FB: dit is een voorbeeld van een intensieve afstemming tussen techniek, esthetica en beheer. QV. Exact.'
- QV 'Want als grijs de boel weer op hoogte had gebracht, dan lag het groen 20 cm lager en verzoop het. Groen moest vervolgens hun programma omgooien, omdat grijs de wegen had aangepakt. V&OR is ook met samenwerking bezig en je ziet dat die wens om samen te werken wel is. Elk nadeel heeft zijn voordeel. Even snel handelen is ook nodig.'
- JG 'We werken nog altijd in disciplines (groen, wegen, e.d.) en werken weinig vanuit integraliteit. Daar is nog een hele weg te gaan. De wil is steeds meer. Alleen werken enkele diehard in de organisatie die een afschermd houding hebben. Dat is niet meer van deze tijd als men het heeft over parken.'

Conclusie eigenaarschap/ Integraliteit/ samenwerking

- De problematiek is binnen de organisatie onvoldoende bekend. Sleutelfiguren moeten overtuigd worden alvorens zaken geregeld kunnen worden. Dit heeft betrekking op inhoudelijke en inkoopvraagstukken.
- Creëer een integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines die betrokken zijn bij stadsparken. Benut elkaars expertise en vakmanschap en probeer werkzaamheden op elkaar af te stemmen.
- Vereenvoudig de organisatiestructuur door vanuit één opdrachtgever de parken aan te leggen.
- Vereenvoudig budgetten door deze direct te koppelen aan parken i.p.v. aan centrale thema's.
- Elke discipline heeft een eigen groengroep. Echter ontbreekt het aan integrale samenwerking doordat specifieke disciplines (IB en GO) niet betrokken worden.
- Binnen de directies IB, V&OR en Stadswerken moeten afspraken gemaakt hoe en in welke mate ze elkaar kunnen ondersteunen. Dit betreft het asset- of projectgericht oppakken van werken.
- Parken zijn multidisciplinair waardoor een gerichte samenwerking tussen de assets onderling benodigd is.

- Creëer per stadspark een integraal plan. Wat is de huidige staat per stadspark, wat is waardevol en wat willen we behouden en toevoegen aan het park. Daarbij moet de civiel-, cultuurtechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit inzichtelijk zijn.
- Kennis van groen is van groot belang bij werkzaamheden in stadsparken. De kennis wordt niet altijd even efficiënt ingezet en wordt niet gewerkt vanuit een gemeenschappelijk (groen)kader.
- Het gaat slecht met de parken en binnen de gemeentelijk organisatie is draagvlak en urgentie voor een grootschalige aanpak van de parken. Echter ontbreekt het aan leiderschap en een integraal plan.
- Een projectmatige aanpak is noodzakelijk om de opgave van de beheerorganisatie te structureren. Dit wordt veroorzaakt door drukkere en mondiger omgeving.
- Een gebiedsregisseur levert een bijdrage bij het geloofwaardig overbrengen van het probleem.
- In het voortraject gaat het teveel over randzaken i.p.v. over het uiteindelijke doel: de renovatie van het park. Omdat werkzaamheden in parken weersafhankelijk zijn ontstaat tijdsdruk.

CULTUUR, LEIDERSCHAP EN BASISWAARDEN

Leiderschap

- GP 'De trein rijdt en dat dit leidt tot groeiende veranderingen. De problematiek is nu actueel en de ijzers moeten nu gesmeed worden. Na de bijeenkomst in het Noorderpark begint wat te ontstaan. Mensen beginnen elkaar te vinden en win-win situaties ontstaan. Het oplossen voor het probleem gebeurt niet, omdat men beperkt capaciteit heeft'
- KS 'Misschien moet je een integrale manager erop zetten. Het gaat over verbinding zoeken naar andere domeinen, geld organiseren, vakmanschap verstevigen en over achterstallig onderhoud van personeel.'
- KS 'Als je projectmatig kijkt dan is groen een integraal onderdeel van gebiedsontwikkeling. En als je kijkt naar het onderhoud en de projecten die daaruit voortkomen dan is het niet vanzelfsprekend dat IB dat oppakt. Dat is interessant. Hé Ingenieursbureau. Ga je dat ook assetgericht werken? En hoe kun je die beweging van individuele mensen sturen? ...Dat we elkaar leren kennen, dat we processen ontwikkelen waarbij je standaard bij elkaar aan tafel zit, dat je documenten multidisciplinair bekijkt. Tussen V&OR en stadswerken doen we dit al... Idealiter, vanuit het organisatieadvies was de lus van de reorganisatie ook bedoeld om hierin R&D, IB en G&O mee te nemen en dat is niet gedaan.'
- KS 'Onderliggend wordt niet gekeken naar wat je nu aan het doen bent in de organisatie. Het Rembrandtpark is kwetsbaar. Daar moet je geen evenementen houden of je moet speciale maatregelen nemen. Wie beslist dat dan? Daar zijn we nog niet uit. QV vindt daar wat van als ontwerper, dan heb je de projectleider die daar een herinrichting aan het doen is, dan heb je de onderhoudsmannen, dan heb je vergunningen die daar al dan niet een vergunning voor af gaat geven. Dan heb je het stadsdeel die daar een opvatting over heeft, omdat ze een netwerk hebben met organisaties waarmee ze hun stadsdeel proberen profiel te geven. Wie neemt die beslissing en wie heeft welke rol en vanuit welk perspectief.'
- NH 'De burger willen geen evenementen in een park. In het Rembrandtpark worden de evenementen onder de flats georganiseerd. Het geluid wordt door de hoge flats verstrekt en geeft geluidsoverlast. Het is een lastig item omdat je als projectleider geen invloed hebt op dat evenementenbeleid en het is elke keer een belangrijk punt in de communicatie en participatie.'
- NH 'Ik krijg klachten over achterstallig onderhoud. Bewoners en de beheerorganisatie willen dat ik dit ga oppakken. Ik heb aangegeven dat ik eerst het plan ga afmaken en dat de bal bij beheer ligt. Sinds de reorganisatie werken nieuwe mensen en die kunnen hier niets aan doen. De wil is aanwezig. Het ontbreekt aan middelen. En dan kijken ze naar mij. Ik heb geen geld. Ik ben blij als ik de proceskosten gedekt krijgt en voor de uitvoering heb ik al geen geld. Het blijft continu een vicieuze cirkel.'
- RL 'Het ontbreekt aan capaciteit in de organisatie. Vanuit de gesprekken met het bestuur merk ik dat er draagvlak is. De urgentie wordt gevoeld en dat zien de bewoners ook. Bij V&OR en R&D is ook draagvlak.'

FB: Herkent dit. Bij het IB leeft het ook enorm. RL: Volgens mij willen we dit. Het wordt complex doordat meerdere partijen betrokken zijn. Alles komt samen in zo'n park. Projecten, assetmanagement, dagelijks onderhoud, etc. Hoe krijgen we met elkaar een goede lijn te pakken.'

QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'

NH 'Het Noorderpark zit niet bij gebiedsontwikkeling. De omgeving zo aantrekt dat de bestaande parken ook een kwaliteitsimpuls nodig hebben. Het Flevopark is een tussenformat dat nog bij het stadsdeel ligt en tussen het wal en het schip valt. Het is nu een beetje aanmodderen. Het project naar een hoger niveau getild moet worden. De portefeuillehouder wil het liefst nu uitvoeren. Er vanuit een gemeenschappelijk kader en mensen met groenkennis moeten de werkzaamheden gaan begeleiden. Alleen die is nog niet op haalbaarheid getoetst. Er moet goed gekeken worden of het park qua waterhuishouding en techniek op orde is. Is dat het geval dan kunnen we subtiel beheersmatig gaan renoveren. Is dat niet zo dan moeten grotere ingrepen gedaan worden.'

Conclusie leiderschap

- Het gaat slecht met de parken en binnen de gemeentelijk organisatie is draagvlak en urgentie voor een grootschalige aanpak van de parken. Echter ontbreekt het aan leiderschap en een integraal plan.
- Het bij elkaar van mensen met dezelfde achtergrond leidt tot groeiende veranderingen.
- Leiderschap bestaat uit het creëren van verbinding naar andere domeinen, het organiseren van draagvlak en geld, het verstevigen van vakmanschap en betrekken van medewerkers.
- Betrek medewerkers bij wijzigingen in beleid en leg geargumenteerde uit waarom keuzes worden gemaakt.
- Creëer een integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines die betrokken zijn bij stadsparken. Benut elkaars expertise en vakmanschap en probeer werkzaamheden op elkaar af te stemmen.
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (V&OR, G&O, R&D, IB, Stadsdelen en Stadswerken). In het plan moeten alle specifieke kenmerken en voortvloeiende restricties benoemd worden. Dit betreft monumentale status, waterkeringen, bodemverontreinigingen, flora en fauna, kabels en leidingen, eigendom- en medebeheersituaties.
- De problematiek van de parken moet bestuurlijk geagendeerd worden en los worden gezien van de stedelijke opgave. Dit ontstaat door een asset parken op te richten.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken. Dit heeft betrekking op gebruik, voorbereiding en aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.

BASISWAARDEN

Betrokkenheid

- JG 'We werken nog altijd in disciplines (groen, wegen, e.d.) en werken weinig vanuit integraliteit. Daar is nog een hele weg te gaan. De wil is steeds meer. Alleen werken enkele diehard in de organisatie die een afschermd houding hebben. Dat is niet meer van deze tijd als men het heeft over parken.'
- JG 'Het zou beter zijn als een projectteam van een renovatieproject bestaat uit mensen die werken vanuit de verschillende disciplines. Hierdoor leren ze van elkaar. Dit betekent dat je niet alleen een groen ontwikkelaar aan tafel hebt, en ook een woning ontwikkelaar vanuit de gemeente.'
- KS 'Misschien moet je een integrale manager erop zetten. Het gaat over verbinding zoeken naar andere domeinen, geld organiseren, vakmanschap verstevigen en over achterstallig onderhoud van personeel.'
- KS 'Vroeger stonden keten van de stratenmakers en de groenmensen in de buurt en zei waren verantwoordelijk voor een buurt en deden alles wat daar nodig was. Amsterdam heeft het uitbereidingsplan gehad en was de organisatie groot. En daarin is de loop der jaren fors in geknepen. Dat kon voor een deel efficiënter..., dat was echt multidisciplinair gebiedsgerichte uitvoering aan de hand. Nu

zitten we in een ander tijdperk waar we een areaal hebben, zitten boekhouders aan boord, GIS-systemen, e.d. FB: geeft aan het is anders geworden. KS: Ja, de stad, het klimaat, de behoefte en de drukte zijn anders geworden. Alles is anders geworden. En voor een deel leeft die organisatie nog alsof het 1980 is en voor een deel is de organisatie mee.'

KS 'De collega van Schoon heeft een hoge werkdruk in het centrum. Die haalt mensen uit andere stadsdelen om die opgave te doen. Hij zegt: ik ben verantwoordelijk voor het schoonmaken van de stad en ik bepaal waar ik hen inzet. Dan staan we lijnrecht tegenover elkaar en hoe gaan we dat nu organiseren?'

KS 'De evaluatie van het evenementenbeleid is niet integraal gedaan. Het evenemententeam heeft vanuit de bewoner geredeneerd en niet vanuit het park. Met een pennenstreekje staat iets in wat gebeurt met zo'n park en niet hoe de financiering van de herstellkosten geregeld is. FB: Ze kijken wel naar de ecologie en de omgeving: KS: Ja, dat is achteraf in geforceerd. FB: En de monitoring? KS: Daarvan wordt gezegd dat wij dat doen en dat doen we niet. We hebben daar geen capaciteit voor. Inmiddels zit iedereen daar met goodwill en interventies aan tafel.'

KS 'Hij mocht niet weg uit noord. Dat weet ik. Nog steeds heb ik zijn kennis elders in de stad nodig... Dat is één van dingen die ik heb geleerd heb. In het begin dacht ik wat zitten ze te mauwen. Kom op zeg. Even een beetje fris rouleren. Dat heeft ook perspectief. Wat ik echt niet door had dat mensen al bijna 30 jaar een plaats koesteren. En dan vraag je ze om dat achter zich te laten en zomaar ergens anders te beginnen. Daar moet je wel zorgvuldig mee omgaan. Melvin sliep gewoon niet van dat ik hem naar West wilde toehalen. Daar hebben we gesprekken over gevoerd.'

NH 'Ik ben nu met Flevopark bezig en ik heb daar een mening over hoe dat park aangepakt moet worden. Dan merk ik bij mijn opdrachtgever en teamleider, die allebei een groene achtergrond hebben en wat anders willen. Zij denken daarbij aan de politiek. En als je dat wilt dan ga je nog een Oosterpark krijgen en dat wil ik juist voorkomen. Het valt nog niet mee om mensen het te laten snappen.'

QV 'Dit is ontstaan doordat het Vondelpark laag ligt en wateroverlast kent. Dit was voor mij vanaf begin af aan een aandachtspunt, en ook een inspiratiebron. Ik heb me verdiept in de materie, de ruimtelijke kwaliteit en toename in gebruikersdruk. En dat was destijds voor het Vondelpark al moeilijk.'

Conclusie betrokkenheid

- Creëer een integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines die betrokken zijn bij stadsparken. Benut elkaars expertise en vakmanschap en probeer werkzaamheden op elkaar af te stemmen.
- Betrek medewerkers bij wijzigingen in beleid en leg geargumenteerd uit waarom keuzes worden gemaakt.
- Collegiale uitleen binnen Stadswerken mag niet ten koste gaan van het afgesproken beeld- en kwaliteitsniveau elders in de stad.
- Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de disciplines. De parkenmanager denkt vanuit een parkenbelang en heeft afdoende middelen en status nodig om binnen de organisatie de juiste mensen te verbinden. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers elkaar leren kennen en dat processen worden ontwikkeld waarbij deze standaard bij elkaar aan tafel zitten.
- Creëer bewustwording (draagvlak) voor het investeren in groen in de stad (kwantiteit en kwaliteit) en sta open voor een kritische blik (intern en extern).
- Het gaat slecht met de parken en binnen de gemeentelijk organisatie is draagvlak en urgentie voor een grootschalige aanpak van de parken. Echter ontbreekt het aan leiderschap en een integraal plan.
- Benut potentie van medewerkers en zet hen in waar ze tot bloei komen. Daarbij moet rekening gehouden worden met gezamenlijke belangen.

Klantgericht

JG 'We moeten afstappen van dogma's. Een park is geen groene oase in de stad. Een park is een groene openbare ruimte in de stad. Deze is voor de rust, en ook voor andere activiteiten'

NH 'Ik ben nu met Flevopark bezig en ik heb daar een mening over hoe dat park aangepakt moet worden. Dan merk ik bij mijn opdrachtgever en teamleider, die allebei een groene achtergrond hebben en wat anders willen. Zij denken daarbij aan de politiek. En als je dat wilt dan ga je nog een Oosterpark krijgen en dat wil ik juist voorkomen. Het valt nog niet mee om mensen het te laten snappen.'

Conclusie klantgericht

- Wat is de bedoeling en welke thema's uit kaderstellende documenten kunnen vertaald worden naar de stadsparken (plan), hoe en bij welke parken worden de plannen geïmplementeerd (do), geïmplementeerd (check) en hoe worden de beleidsmakers geïnformeerd over de werkingen van de plannen en wanneer worden de plannen bijgesteld (act)?
- Maak conflicterende thema's bespreekbaar en maak gerichte keuzes (wethouder).

Vakkundigheid

GP 'De stadsparken in Amsterdam verschillen van elkaar. Elk park heeft haar eigen specifieke ondergrond en problematiek (kunstmatige ophogingen, drainage, storende lagen e.d.). Ontwerpers hebben onvoldoende kennis van de problematiek en houden hiermee geen rekening bij het ontwerpproces. Ook constateert hij dat ontwerpers en voorbereiders onvoldoende naar buiten gaan om de problematiek te onderzoeken of te ervaren.'

NH 'De techniek gaat steeds belangrijker worden. De ontwerper kijkt vanuit een esthetisch perspectief en is niet bewust dat dat de ondergrond steeds bepalender gaat worden. Door de ontwerper, technicus en beheerder intensief met elkaar te laten samenwerken ontstaat een goed doordacht, uitvoerbaar en beheerbaar park afgestemd op het gebruik. NH: begrijpt dit en geeft aan dat het goed is om te kijken wat haalbaar is.'

RL 'Er moet gewerkt worden vanuit een gemeenschappelijk kader en mensen met groenkennis moeten de werkzaamheden gaan begeleiden. Het is persoonsgeboden advisering en het is niet bekend wat je juist doet in zo'n park en wat niet. We hebben nu het handboek groen. Je zou kunnen zeggen: Ik doe daar een katern parken in.'

GP 'Er wordt geen onafhankelijk onderzoek meer gedaan. In het advies zit een commercieel belang en hiervan wordt misbruik gemaakt. Een ander nadeel is dat een regisseur ontstaat en de deskundig opdrachtgever langzaam verdwijnt.'

KS 'Als je de voorbereiding goed doet en buiten gaat het fout. Dan is het gelijk klaar. We hebben nu een SLA ecologie afgesloten en dat betekent dat de aannemers kennis moeten delen en dat onze medewerkers geschoold worden om daar goed toezicht op te houden. Dat is wel iets wat we gezamenlijk moeten vormgeven, want als je b.v. verkeerd maait dan boer je gewoon 10 jaar achteruit.'

QV 'Ik heb in het Sarphatipark en het Beatrixpark een proef gedaan met Padvast als verharding. Dit is een natuurlijk product met de juiste granulaire samenstelling en een kittende werking. De eerste resultaten zijn veelbelovend: minder plassen. Door losse structuur moet het pad af en toe in profiel gelegd worden. FB geeft aan dat hij op een van zijn projecten een parkeerterrein van asfaltgranulaat heeft aangebracht. Super sterk, geen stofvorming, geen plassen, circulair en goedkoop.'

RL 'We hebben beleid 'Amsterdam en schoon', we hebben ons areaal in beeld, we hebben de bomen geïnspecteerd en moeten nog verder doorpakken op parken... We hebben een programmeer systeem en we kijken vier jaar vooruit. De volgende slag is uitvoering. Om dat goed te organiseren en dat is ook raar. We hadden het vroeger per stadsdeel over het kappen van 400 bomen en dat gebeurde dan wel ergens. Je praat nu over 2000 tot 3000 bomen per jaar en dat voelt de samenleving en politiek ook. Het probleem is de uitvoering. De uitvoeringsorganisatie is op moment nog niet op orde. We zijn net begonnen en nu al moet het tempo opgevoerd worden. We hebben ook nog niet kunnen evalueren. Van hoe loopt het nou,

wat zegt dat over het beleid en over de assetmanagementprocessen en wat moeten we beter doen. Die cyclus is in nog niet doorlopen.'

Conclusie vakkundigheid

- Creëer een integrale samenwerking tussen de verschillende disciplines die betrokken zijn bij stadsparken. Benut elkaars expertise en vakmanschap en probeer werkzaamheden op elkaar af te stemmen.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken. Dit heeft betrekking op gebruik, voorbereiding en aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.
- De kennis en kunde die benodigd zijn voor renovaties van stadsparken worden onderschat. Elk park heeft haar eigen specifieke ondergrond en problematiek waardoor vakkundigheid benodigd is.
- Kennis en kunde ontstaat wanneer ontwerpers en voorbereiders gezamenlijk naar buiten gaan om de problematiek te onderzoeken en te ervaren.
- Integrale afstemming tussen techniek (IB), esthetica (R&D) en beheer (V&OR en Stadswerken) is cruciaal doordat kwetsbaarheid van parken toeneemt.
- Groen moet de basis zijn voor de aanleg van stadsparken. Deze deskundigheid moet de grondlegger zijn bij het samenstellen van het projectteam.
- Er moet een handboek komen voor groen, waarin specifieke werkzaamheden in parken worden uitgewerkt, zodat op eenzelfde manier wordt gewerkt.
- Evalueer het programma heel en schoon en implementeer verbeteringen in de organisatie.

MENSEN, COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN

Kennis

- KS Het zijn vakidioten die zelf op dat vakgebied kennis hebben opgedaan. In de stadsdelen waren dat enkele groenmedewerkers met verschillende functies. Na de reorganisatie zijn het groenmedewerkers geworden met een persoonlijke specialisatie. Deze proberen we te gebruiken.'
- GP 'De stadsparken in Amsterdam verschillen van elkaar. Elk park heeft haar eigen specifieke ondergrond en problematiek (kunstmatige ophogingen, drainage, storende lagen e.d.). Ontwerpers hebben onvoldoende kennis van de problematiek en houden hiermee geen rekening bij het ontwerpproces. Ook constateert hij dat ontwerpers en voorbereiders onvoldoende naar buiten gaan om de problematiek te onderzoeken of te ervaren.'
- GP 'Projectmanagers en projectleiders met onvoldoende kennis van groen en bodem zijn verantwoordelijk voor parkrenovaties. Daarnaast is de kennis versnipperd of wordt niet op het juiste moment ingezet. Ook bij beheer en in de uitvoering ontbreekt het aan kennis. Bij specifieke handelingen wordt onvoldoende nagedacht over de consequentie en dat is bij parken funest.'
- KS Over Stadswerken: 'De medewerkers zijn gericht op vakmanschap, kennen het gebied en zijn al lang bezig om het gebied te vormen, om het eruit te laten zien en zijn met bewoners hierover in gesprek.'
- NH 'De parkenprojectleiders moeten vanuit WGM komen. Op dit moment is onvoldoende capaciteit. Ook missen we een platform om kennis uit te wisselen. Door de reorganisatie is iedereen bij elkaar gekomen, waarbij het groen nog verspreid zit over de stad.'
- QV 'Na de reorganisatie ben ik in het team Ontwerp Publieke Ruimte (OPR) gekomen. Daar heb ik samen met collega's een groenclub opgezet. Dit hebben we gedaan omdat vraag was naar groenkennis.'
- NH 'In het Rembrandtpark hebben we met WGM een verdiepingssessie gedaan over de bodemgesteldheid van bosschages. De bosschages welke van nature zijn ontwikkeld, hebben een dikke strooisellaag. Deze laag absorbeert het water als een soort van spons. De bosschages waar gerenoveerd is hadden storende lagen en hadden te kampen met wateroverlast. Dit betekent dat een renovatie ook iets stuk maakt. Wat dat betreft valt veel te winnen in de manier waarop je werkt in een park.'

Competenties

- JG QV is landschapsarchitect bij R&D en heeft kennis van de uitvoering en bekijkt een park vanuit een breder perspectief. Hij heeft in de gaten hoe mensen de parken gebruiken. Temeer omdat hij steeds zoekt en heeft feilloos door heeft waar het mis gaat.'
- RL 'Het beeld van onderhoud is aan het veranderen. Dit betreft gevoeligheden in de buurt (inspraak) en een drukker wordende stad (BLVC). Dit vraagt om voorbereiding van het werk en een projectmatige aanpak en dat past goed bij het IB.'
- QV 'Waar moet die parkenmanager aan voldoen? Een curator ecooloog, iemand die de waarde van het gebied kent en het zorgvuldig beheerd. In het ontwikkelen van een ontwerp steken we energie. Dit doen we samen met de bewoners en de disciplines. Je moet snappen waarom dat ontwerp zo in elkaar zit. Tegelijkertijd zitten we in een veenmoeras met een enorme technische uitdagingen. Diegene moet technisch onderlegd zijn en het moet een mensenmanager zijn. Als je die punten samenbrengt dan heb je een goede parkenmanager. En dat zijn mensen die duurzaam op zo'n plek willen blijven zitten en dat zijn vakidioten van HBO/ MBO-niveau.'

Capaciteit

- KS 'We doen een voor- en een na-scan en we herstellen. FB: Voor veiligheid komen ze wel langs tijdens een evenement en dat moeten ze ook vanuit groen doen. Een type zoals Melvin is daar geschikt voor. Alleen heeft hij beperkte capaciteit, omdat hij druk is andere taken, zoals de ringslang en vrijwilligers.'
- KS 'Het onderhoud van groen doen we met 25% met eigen mensen en 75% wordt op de markt gezet.'
- QV 'Stadswerken heeft de teams voor het onderhoud samengesteld. Het eigen personeel is op de parken ingezet. Dit is een geweldige actie is geweest en werkt enorm. Hierdoor is het Rembrandtpark onder Centrum-West gevallen en ontstaat ruis omdat vragen bij hun en bij Nieuw-West terechtkomen.'
- NH 'Binnen de gemeente is de capaciteit aan groene mensen die aan parken werken beperkt. Het resultaat is dan dat civiel technici of PMB'ers op de parken worden gezet. Ik heb weleens een teamleider van PMB benaderd en hem gevraagd of er een club groene projectmanagers binnen PMB opgericht gaat worden. Dat vond hij een goed idee. Hij heeft er één met groenkennis. Dan houdt het op.'
- QV 'Ik word blij van het uitbouwen van de groenploeg bij het IB. Dat zijn mensen die verstand hebben van groen. Dit is de reden dat ik geloof in een taskforce, waarbij groene mensen de kar trekken. Binnen het IB, R&D en V&OR zijn mensen die weten waar het over gaat. Dan werk je ook aan de expertise ontwikkeling binnen je organisatie, want die is cruciaal. Als je de monitoringsfase direct achteraan doet dan moet je dat vastleggen en je aanpak verbeteren. Dit moet weer verwerkt worden in de bestekken, contracten of ontwerpen.'
- RL 'Het ontbreekt aan capaciteit in de organisatie. Vanuit de gesprekken met het bestuur merk ik dat er draagvlak is. De urgentie wordt gevoeld en dat zien de bewoners ook. Bij V&OR en R&D is ook draagvlak. FB: Herkent dit. Bij het IB leeft het ook enorm. RL: Volgens mij willen we dit. Het wordt complex doordat meerdere partijen betrokken zijn. Alles komt samen in zo'n park. Projecten, assetmanagement, dagelijks onderhoud, etc. Hoe krijgen we met elkaar een goede lijn te pakken.'
- NH 'Je hebt inhoudelijke mensen nodig bij parken. Dat geldt ook voor de projectleider, want moet gestuurd worden op de inhoud. Anders gaat het mis met het park. FB: Bedoel je dan kennis van grond, grondwater en groen? NH: Nee, het team bestaat uit specialisten. Ik heb iemand voor de waterhouding en de bomen. Daarnaast heb ik een ontwerper, een adviseur en een werkvoorbereider met een groene achtergrond. Er

moet vanuit het groen gedacht en gewerkt worden. Bij een straat is de fout te herstellen. Als je iets in het groen fout doet dan heb je jaren bodemleven weggegooid.'

GP 'De trein rijdt en dat leidt tot groeiende veranderingen. De problematiek is nu actueel en de ijzers moeten nu gesmeed worden. Na de bijeenkomst in het Noorderpark begint wat te ontstaan. Mensen beginnen elkaar te vinden en win-win situaties ontstaan. Het oplossen voor het probleem gebeurt niet, omdat men beperkt capaciteit heeft'

NH 'Als je een programma hebt dan is de organisatie ingewikkeld. Een programma wordt wel als belangrijk gezien en dat draagt bij dat meer groene mensen komen die aan parken kunnen werken. Efficiëntie is daarbij belangrijk: wat is nuttig en wat is opgeklopte lucht.'

Conclusie kennis, competenties en capaciteit

- Binnen de organisatie is een tekort aan mensen met groenkennis. Hierdoor worden andere mensen ingezet en dit heeft effect op de kwaliteit van parken.
- Medewerker moeten in hun kracht gezet worden. Dat betekent dat medewerkers de ruimte moeten krijgen om zichzelf en hun talenten in te zetten en te ontwikkelen.
- Integrale afstemming op operationeel niveau tussen techniek (IB), esthetica (R&D) en beheer (V&OR en Stadswerken) is cruciaal doordat kwetsbaarheid van parken toeneemt en kennis van de disciplines binnen de groensector elkaar versterken. Daarbij ontstaat een gerichte samenwerking op organisatorisch niveau en houden medewerkers elkaar scherp, delen kennis en komen tot betere inzichten.
- Binnen de disciplines zoeken mensen met groenkennis elkaar op, wordt kennis gedeeld en worden initiatieven genomen om kwaliteit van groen in de projecten tot een hoger niveau te krijgen.
- Werken aan stadsparken vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Medewerkers moeten een breed netwerk hebben van specialisten en in staat zijn om interdisciplinair te denken.
- Een parkenmanager is iemand die de waarde van het gebied kent en dit zorgvuldig beheerd. Deze is praktisch ingesteld, technisch onderlegd en een mensenmanager is.
- Binnen Stadswerken is onvoldoende capaciteit om tijdens evenementen te schouwen. Inzet van personeel moet evenredig verdeeld worden over andere thema's en dat gaat ten koste van de kwaliteit.
- De inzet van eigen onderhoudspersoneel op de parken is een goede beslissing geweest. Hierdoor is stadsdeel gebondenheid losgelaten en ontstaat ruis tussen stadsdeel en beheerorganisatie. Om de weeffout te herstellen moet gericht gekeken worden naar stadsdeelgebondenheid.
- De inzet van een taskforce, waarbij groene mensen vanuit de disciplines de parkenopgave trekken, draagt bij aan expertise en ontwikkeling binnen de organisatie. Daarbij ontstaat grip op eventuele kinderziektes en heeft de monitoringsfase invloed op de kwaliteit van de ontwerpen en bestekken.
- De urgentie is bij het bestuur en de disciplines aanwezig. De complexiteit wordt veroorzaakt doordat partijen erbij betrokken zijn en geen duidelijke visie en strategie is over de aanpak van de problematiek. Daarbij is de capaciteit beperkt om het probleem structureel op te lossen.

MIDDELEN, GELD, ICT EN FACILITEITEN

Geld

QV 'Druk op de populaire parken blijft, omdat mensen gewoontedieren zijn. Jonge mensen bezoeken de parken om elkaar te ontmoeten. Die mijden een dood park. Die gaan naar het Vondelpark of het Westerpark. Bij de parken nabij de ring, zoals Flevopark en het Rembrandtpark, neemt de drukte ook toe. Daar is wel oog voor. Alleen die oudere gebieden die hebben het zwaar. Inmiddels is een programma Stadsbehoud om gebieden die onder druk staan n.a.v. toerisme en gebruik te onderhouden. Tegelijkertijd probeer ik de parken te betrekken bij bovenplanse investeringen, omdat het Grote Groen Onderzoek aantoont dat de groei met name in die populaire parken zit. Als je kijkt naar het Vondelpark en Westerpark, dan komen de gebruikers overal vandaan en als je kijkt naar MLK-park dan is dat echt de buurt en vanwege de Parade. En dan zie je een verschil. Het vorige college legde prioriteit bij de ontwikkelgebieden. Met het huidige college moeten we daar wat mee!'

- QV 'Als Ruud mij nodig heeft dan moet dat niet een hoog uurtarief kosten. Zij moeten alles verantwoorden. Dit moeten we vooraf geregeld hebben. Zij moeten mij kunnen vragen zonder dat daar een offerte voor gemaakt moet worden.'
- NH: 'De samenwerking in de uitvoering is belangrijk. Naast groenspecialisten heb je ook civiel technici nodig. Parken zijn multidisciplinair. Ik heb drie toezichthouders die met elkaar samenwerken. Hierdoor zijn mijn offertes hoog. Daar schrikken opdrachtgevers van. En we moeten wel, want het groen is tegenwoordig niet meer voor de sier. We hebben het hard nodig.'
- NH 'Voor elke park stel ik een praktisch plan op. Zodra geld is dan ligt een plan klaar en wordt direct geschakeld. In dit plan wordt het volgende punten inzichtelijk gemaakt:
- Strategie: Welke richting willen we op (visie) en hoe gaan we het doel al dan niet gefaseerd behalen.
 - Middelen: Inzicht in de benodigde kosten om de visie te bewerkstelligen.
 - Resultaat: Verrichten van technische onderzoeken. Hiermee wordt getoetst of het plan uitvoerbaar is.'
- NH 'Ik krijg klachten over achterstallig onderhoud. Bewoners en de beheerorganisatie willen dat ik dit ga oppakken. Ik heb aangegeven dat ik eerst het plan ga afmaken en dat de bal bij beheer ligt. Sinds de reorganisatie werken nieuwe mensen en die kunnen hier niets aan doen. De wil is aanwezig. Het ontbreekt aan middelen. En dan kijken ze naar mij. Ik heb geen geld. Ik ben blij als ik de proceskosten gedekt krijgt en voor de uitvoering heb ik al geen geld. Het blijft continu een vicieuze cirkel.'
- GP 'Herstelwerkzaamheden aan het Oosterpark werden betaald uit beheerbudgetten en zijn niet toereikend. Een gefragmenteerde aanpak is niet haalbaar doordat de gelden besteed worden bij de aanleg van projecten en een gefragmenteerde uitvoering niet voor de hand ligt.'
- KS 'FB: Ik leg weleens drainage aan en dan wordt het niet onderhouden. KS: Dat komt doordat nooit structureel beheergelden worden aangemaakt na de projectfase. FB: En als dat geld is dan wordt daar weer op bezuinigd. KS: Sterker nog ik durf wel te zeggen dat financiële mensen inhoudelijke beslissingen nemen zonder dat ze weten dat ze inhoudelijke beslissingen nemen. Een soort van Excel management.'
- QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'
- NH 'Renovaties zijn afhankelijk van groengelden. Hierdoor wordt ad hoc aan de parken gewerkt. Er moet gewacht worden op het binnenhalen van gelden alvorens men concreet wordt. Qua snelheid werkt dit niet omdat achterhaald moet worden hoe het met de techniek van het park is gesteld. Hiervoor zijn onderzoeken en een deugdelijke voorbereiding noodzakelijk. Ook wordt te laat nagedacht over hoe het project esthetisch ingepast wordt in het park. Hierdoor loopt het project vast en komt het geld komen te vervallen, omdat de subsidie binnen gestelde termijn uitgegeven moet worden.'
- NH 'Er is geen geld voor de parken en als je een goed plan hebt dan genereert dat geld. Men wil wel. Alleen blijft het lastig om gelden te krijgen voor parken en dat ziet NH ook weer met het Flevopark. Als er geen geld is moet ik de opdracht niet aannemen. Aan de andere kant als niemand aan werkt aan de parken dan komt er ook geen geld. Nu zijn er weer nieuwe gelden voor de parken en de man van R&D zegt als niet gewerkt wordt aan de parken dan gaan we de middelen ook niet toewijzen. Het is met de financiën gek geregeld in Amsterdam.'
- QV 'Er zijn ontwikkelgebieden (GREX) en achterstandswijken en vandaar uit wordt geïnvesteerd. Vanuit de ontwikkelgebieden wordt geld gegenereerd omdat de normen (sportnorm, groennorm en de waterhuishouding) niet gehaald worden. Zo heeft het Beatrixpark een kwaliteitsimpuls gekregen, omdat de Zuidas

niet kon compenseren binnen haar eigen gebied. De parken in bestaande gebieden hebben een probleem en dat is gek, omdat dit de populaire parken zijn. Je ziet dat de groei van de stad met name daar zichtbaar is en niet in de buurtparken vlakbij de ontwikkelgebieden. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om die parken op niveau te houden en wel geïnvesteerd wordt in de ontwikkelgebieden.'

- QV 'FB: Wie financiert het extra? Voor rainproof is het werk met werk maken. Soms zijn de investeringen zo groot dat het niet meer betaald wordt vanuit het onderhoudsbudget. De opdrachtgever (V&OR) brengt dit in kaart en voert dat in bij het MIP. Zo wordt het project van extra budget voorzien. Daarbij moet het ook een voldragen opgave zijn. Die inhoudelijke kant hebben ze goed ingebouwd. Hiermee wordt voorkomen dat niet rücksichtslos kleine dingen worden vervangen.'
- RL 'Assetmanagement bestaat uit kosten, prestatie en risico's. Het besturen gaat over de lange termijn en is opgave gestuurd. Vervolgens programmeer je die naar een meerjarige opgave. Wat moet ik doen om het areaal op een goed niveau te houden. De volgende stap is dan opstellen van uitvoeringsplan en het uitvoeren van dit plan. Dan hebben we nog een feedbackroute: kloppen de beleidskaders nog. In de gehele cyclus hebben we contact met het bestuur, waarbij we afwegen of nog de goede dingen doen.'
- RL 'De toenemende drukte is onderdeel van de normensystematiek en dat is ook terug te zien onderhoudskosten waarbij groen, wegen en andere assets eerder vervangen worden.'
- RL 'De integrale blik op parken moet nog ontwikkeld worden. Bij de assets in de openbare ruimte houden we rekening met een afgesproken intensiteit. Het inhalen van het achterstallig onderhoud doen we met het bestuur. Dat is een programma van 50 miljoen voor 4 jaar en dat is enkel de inhaalslag. De komende jaren willen we toegroeien naar een structureel onderhoudsniveau.'
- RL 'Waarom ik dat vraag is om dat wij (IB) weleens wat dingen aanleggen in parken (b.v. drainage) wat dan niet wordt onderhouden. V&OR of Stadswerken krijgt dan een probleem wat niemand wil. Het verhaal wat ik dan van de beheerder te horen krijg is dat geen middelen (geld) zijn. Er wordt niet geïnvesteerd in dagelijks onderhoud. RL: En dat moet in beeld komen.'
- RL 'Als je een park gaat realiseren met een drainagesysteem dan moeten aan de beheerkant de kosten meelopen. Dat moet nu structureel gebeuren. Als geen bijzondere dingen gebeuren dan kunnen wij dat beheren. Als uitzonderlijke zaken zijn dan moet dat separaat besloten worden en dat is wel nieuw.'
- RL 'De eerste stap is kom met een integraal plan voor zo'n park. Als je nu aan de voorkant wat gaat organiseren dan haken allerlei mensen daarop aan. Een tweede is dat we de urgentie wel voelen. Het probleem is dat we niet weten hoe kostbaar het gaat worden en ik denk dat dat nog moeten adresseren.'

ICT

- KS 'In de bestekken voortkomend uit GISIB zit een afwijking van 20 %. Dit is gebaseerd op alimentaties van de aannemers. Dit is ook de reden dat verkeerd gemaaid wordt. En dan liggen nog enorme stapels mutaties in stadsdelen die geweigerd zijn om te verwerken. Dat het systeem niet goed was... Omdat geen tijd was... Omdat een nieuwe aanbesteding was over het systeem... En wij hadden afgesproken dat de mutaties binnen 5 dagen verwerkt zouden worden. Dat is gewoon niet gebeurd.'
- KS 'We moeten ons gaan richten op informatiegericht beheren. Waar we nu nog voor elke drukke zomeravond een overleg hebben met OV, gebiedsbeheerder, Schoon en onze mensen kunnen we in de toekomst werken met scenario's waarbij naar het weer gekeken wordt en dan weet iedereen zijn inzet.'

Conclusie geld en ICT

- De afgelopen decennia is fors bezuinigd op beheer en onderhoud. Dit heeft impact gehad op de kwaliteit van de stadsparken en de medewerkers werkzaam in het groen. De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens. Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan.

- Binnen het bestuur en organisatie is onvoldoende aandacht om parken in bestaande gebieden op niveau te houden. Investerings in groen zijn voor de ontwikkelgebieden.
- Vakinhoudelijke advisering binnen de disciplines wordt beperkt door een intern factureringssysteem.
- Parken zijn multidisciplinair waardoor een gerichte samenwerking tussen de assets onderling benodigd is.
- Er is geen vast aanspreekpunt in de stadsparken, waardoor bewoners niet gehoord worden of waardoor problemen niet aangepakt worden.
- Geld voor renovaties van stadsparken komt gefragmenteerd vrij. Een renovatieplan per park draagt bij aan een snelle uitvoering van vooraf gestelde doelen. Om een dergelijk plan te kunnen maken moet eerst achterhaald worden hoe het met de techniek van het park is gesteld. De onderzoeken vormen de basis van elke renovatie en dat betekent dat een voorinvestering noodzakelijk is.
- Er moet reservering voor calamiteiten gecreëerd worden om kinderziekten na renovaties te verhelpen. De kosten worden betaald vanuit beheergelden en deze zijn niet toereikend.
- Om gerenoveerde parken op niveau te houden moet naast het ontwerp ook de onderhoudskosten worden vastgesteld.
- In de stad worden bij de ontwikkelgebieden de normen voor sport, groen (recreatief- en systeemgroen), en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken.
- Er wordt onvoldoende geïnvesteerd in stadsparken waardoor de balans in gebruik wordt verstoord. Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande stadsparken wordt geïnvesteerd. Daarbij moet rekening worden gehouden met een algemene toename in gebruik.
- Opgave-gestuurd werken is een methodiek die effect heeft als per park een integraal plan is. Wat is de huidige staat per stadspark, wat is waardevol en wat willen we behouden en toevoegen aan het park. Daarbij moet de civiel-, cultuurtechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit inzichtelijk zijn.
- De toenemende drukte is onderdeel van de normensystematiek en dat is ook terug te zien onderhoudskosten waarbij groen, wegen en andere assets eerder vervangen worden.
- V&OR werkt aan terugbrengen van het achterstallig onderhoud en een structureel onderhoudsniveau. Contact met bestuur en beschikbare middelen zijn daarbij essentieel.
- Het ICT-systeem (GISIB) is ontoereikend om in parken opgave-gestuurd te kunnen werken. De basis (kwaliteit en kwantiteit) is niet op orde en leidt tot aanvullende kosten (meerwerk) en fouten.
- Informatiegericht beheren, waarbij gekeken wordt naar diverse scenario's, zal in de toekomst tot efficiënter werken leiden.

RESULTAAT, PRODUCTEN EN EFFECTEN

Producten

Integraal parkenplan

- KS 'Wat we in beeld moeten brengen is wat vanuit de kaderdocumenten en het coalitieakkoord de opdrachten zijn op gebied van groen en deze zich verhouden t.o.v. onze organisatie'
- Mensen: Wat voor vakkennis hebben we in huis?
 - Middelen: Hoeveel formaties zijn dat en welke functies zijn daaraan verbonden?
 - Structuur: Hoe nemen we G&O en IB hierin mee?
 - Resultaat: En dat gewoon eens op tafel te leggen. Zijn dan alle kennis-assen goed gedekt? Zijn we afhankelijk van mensen die volgend jaar met pensioen gaan en hebben we voldoende middelen om echt te doen wat we moeten doen op het gebied van groen?'
- RL 'We willen groeien naar een integrale blik op parken en daarin nemen we de onderzoeken naar bodemdaling, verdichting en vernatting mee. Wat zijn daar de oorzaken en effecten van en welke maatregelen kunnen we nemen om de parken toekomstbestendig te krijgen.'
- QV 'FB: Bij de laatste parkenbijeenkomst zag ik het ontwerp van het Rembrandtpark liggen en ik denk dat je dat voor elk park moet maken en dat je daarmee een visie op parkniveau creëert. Hier willen we naar toe en we onderhouden het gebied in die visie. QV: Exact! Bij een renovatie van een park begin ik met het uitwerken van de visie. Daarbij bekijk ik drie verantwoordelijkheden: De civieltechnische- en biologische kant, het mensenmanagement en de ruimtelijke kwaliteit en de historische ontwikkeling van het park.'

- NH 'Welke suggesties zijn benodigd om de kwaliteit van parkrenovaties te optimaliseren, zodat rekening wordt gehouden met de veranderende natuurlijke omstandigheden, de behoeftes van de Amsterdammers en de ambitie van de stad?
- Strategie: Inzicht hebben in huidige staat van stadsparken;
 - Cultuur: Bewustwording en investeren in groen in de stad (kwantiteit en kwaliteit);
 - Cultuur: Bewust worden van de omgeving en openstaan voor een kritische blik;
 - Resultaat: Toekomstbestendig ontwerpen (robuust, mate van ingrepen en ontwerp vrijheid).'
- KS 'Er moet een parkenplan komen en dat moeten we gaan vormgeven vanuit die verschillende disciplines. Iedereen zegt altijd tegen mij dat het Amstelpark een fantastische Rododendronvallei heeft. Dan denk ik, als elf gebruikers vanuit het hele land naar de Rododendronvallei komen en het in stand houden geld kost en het qua beheer niet onder is controle omdat het tijd kost: Wat zijn we aan het doen? Ga dan naar het Kruller Muller, daar heb je een grotere Rododendronvallei.
- Structuur: De ontwerper heeft daar een gevoel bij. B.v. cultureel erfgoed of iets anders. En dan moeten we daarover een beslissing nemen. Wat zijn die bijzondere delen van parken.
 - Middelen: Biodiversiteit en ecologie zijn nu belangrijk. Ook vanuit een sluimerende gedachte dat het goedkoper is. We weten natuurlijk dat dat niet waar is, omdat de omvormingen ook geld kost.
 - Middelen en mensen: Vanuit historisch en monumentaal perspectief willen we de klassieke stadsparken behouden. Dan moet je ook het geld ter beschikking stellen om dat te doen en zorgen dat je vakmanschap op orde is en dat klassieke tuinmannen zijn die dit beheren.'
- RL 'De eerste stap is kom met een integraal plan voor zo'n park. Als je nu aan de voorkant wat gaat organiseren dan haken allerlei mensen daarop aan. Een tweede is dat we de urgentie wel voelen. Het probleem is dat we niet weten hoe kostbaar het gaat worden en ik denk dat dat nog moeten adresseren.'

Beheertoets

- RL 'De beheerpositie wordt versterkt doordat de beheerorganisatie onder één dak zit. Daarbij worden processen structureel toegepast. Denk aan Beheer Aan Tafel (BAT). Dit deden we verschillend in de stad. Projecten worden nu beheerbaar, omdat we aan de voorkant eisen aan de inrichting van een project. Daarbij wordt onderzocht wat de consequenties zijn voor beheer en of bijzonderheden inzitten. Is dat het geval dan moeten de beheerkosten meelopen in het projectbesluit.'
- NH 'Ze kunnen renoveren wat ze willen, maar als ze het slecht onderhouden dan blijft het resultaat achterwegen. FB geeft aan dat de afdeling beheer beperkte middelen krijgt om een park te onderhouden. Om dit te voorkomen laat NH het beheerplan en renovatieplan vaststellen. De onderhoudskosten van beheer worden dan ook vastgesteld. NH gaat niet renoveren als vervolgens niets meegedaan gaat worden. Dat vind ik zonde van het geld.'

Bestek

- QV 'Bij groen en zeker bij parken moeten we secuurder zijn en zouden we buiten de reguliere aanbestedings-normen moeten vallen. FB: Dat betekent dat je van tevoren een afwijking moet aanvragen. QV: Voilà. Ik weet dat Inkoop daar graag in wil meedenken. Als je die taskforce maakt en je erkent dat dit speciale materie is, dan ontstaat vanzelf een goede insteek en draagvlak om met die parken aan de slag te gaan.'
- RL 'Er zijn raambestekken voor de inkoop van bomen. De aannemers voldoen aan vooraf opgestelde specificaties en werken volgens een protocol. Voor de parken kunnen we die breder trekken. Zo wordt op één manier gewerkt en gestuurd en worden beheereisen daaraan gekoppeld.'
- QV 'FB: Op de groslijst beheer van groen staan civiele aannemer. Ik denk dat we voor de parken gericht aannemers moeten selecteren die dat ook daadwerkelijk kunnen. QV: precies, dat probleem herken ik. Voorafgaand aan een aanbesteding hadden we contact met een partij en die heeft de eerste selectie

gehaald. De persoon zei later: 'het was zo'n groot project, het hoofdkantoor heeft het bij mij weggehaald en deden niets met mijn input.'

- QV 'Bij het ontwikkelen van de assets is een verzuiling ontstaan. We hebben contracten afgesloten die bouwsteen gebonden zijn: een maaibestek, een bomenbestek en een verhardingsbestek. Een beheerder steekt energie in de onderlinge afstemmen van de werkzaamheden. Daarbij wordt hij geconfronteerd met herstel van werk wat een andere asset heeft gedaan. We zijn nu in gesprek om dit beter te organiseren. In mijn optiek is dat een parkenmanager. Hij moet dit goed organiseren en is tegelijkertijd een aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park.'

Conclusie producten

- Wat is de bedoeling en welke thema's uit kaderstellende documenten kunnen vertaald worden naar de stadsparken (plan), hoe en bij welke parken worden de plannen geïmplementeerd (do), geverifieerd (check) en hoe worden de beleidsmakers geïnformeerd over de werkingen van de plannen en wanneer worden de plannen bijgesteld (act)?
- Creëer per stadspark een integraal plan. Wat is de huidige staat per stadspark, wat is waardevol en wat willen we behouden en toevoegen aan het park. Daarbij moet de civiel-, cultuurtechnische- en biologische kant, het mensenmanagent en de ruimtelijke kwaliteit inzichtelijk zijn.
- Een integrale basisvisie per stadspark moet vormgeven worden vanuit de disciplines (V&OR, G&O, R&D, IB, Stadsdelen en Stadswerken). In het plan moeten alle specifieke kenmerken en voortvloeiende restricties benoemd worden. Dit betreft monumentale status, waterkeringen, bodemverontreinigingen, flora en fauna, kabels en leidingen, eigendom- en medebeheersituaties.
- Om gerenoveerde parken op niveau te houden moet naast het ontwerp ook de onderhoudskosten worden vastgesteld.
- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken. Dit heeft betrekking op gebruik, voorbereiding en aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.

Effect

Kwaliteit

- GP 'Projectmanagers en projectleiders met onvoldoende kennis van groen en bodem zijn verantwoordelijk voor parkrenovaties. Daarnaast is de kennis versnipperd of wordt niet op het juiste moment ingezet. Ook bij beheer en in de uitvoering ontbreekt het aan kennis. Bij specifieke handelingen wordt onvoldoende nagedacht over de consequentie en dat is bij parken funest zijn.'
- QV 'FB: Ik overweeg een taskforce parken, waarbij een groene projectleider i.p.v. een civiele de renovaties gaat doen. Bij het Noorderpark en Groen zoom heb ik werk gehad en kosten gemaakt om dat weer op orde te brengen. QV: Dat is ook gebeurt bij het Oosterpark. In het begin zei de projectmanager: Ik wil het goed doen en alle expertise betrekken. Vervolgens is daarvan een verslag gemaakt en is een andere projectmanager gekomen en die heeft gedacht: vinkje en klaar. Daarna heeft hij met een eigen team, die van toeten noch blazen wisten, bij de aanbesteding puur op het geld gekeken. En later hebben ze gemerkt dat al die adviezen, als ze die gevolgd hadden, er een hoop ellende bespaard was gebleven.'

Beleid

- GP 'De al natte parken hebben last van tegenstrijdig beleid. Dit is bijvoorbeeld Rainproof en het evenementenbeleid.'
- KS 'De evaluatie van het evenementenbeleid is niet integraal gedaan. Het evenemententeam heeft vanuit de bewoner geredeneerd en niet vanuit het park. Met een pennenstreekje staat iets in wat gebeurt met zo'n park en niet hoe de financiering van de herstelkosten geregeld is. FB: Ze kijken wel naar de ecologie en de omgeving: KS: Ja, dat is achteraf in geforceerd. FB: En de monitoring? KS: Daarvan wordt gezegd dat wij

dat doen en dat doen we niet. We hebben daar geen capaciteit voor. Inmiddels zit iedereen daar met goodwill en interventies aan tafel.'

- QV 'Bij de ontwikkelgebieden zie je dat geld wordt gegenereerd omdat binnen de ontwikkelingen de normen niet gehaald worden. De sportnorm, de groennorm (recreatief- en systeemgroen) en de waterhuishouding. Een voorbeeld is het Beatrixpark. Hier is een belangrijke kwaliteitsimpuls gekomen omdat de Zuidas niet kon compenseren binnen haar eigen gebied.'

Achterstallig onderhoud

- RL 'FB: Bij een renovatie van een park loop je gelijk tegen een stuk achterstallig onderhoud aan. RL: Het grootschalige onderhoud wordt pas aangepakt als de techniek van het park in beeld is. Ik vind het risico om dit nu uit te voeren als het niet levensvatbaar is. Zeker met die toenemende klimaatverandering. Wij willen meer weten over de bodem van de parken en de gevolgen van het klimaat.'
- QV 'Het werkelijke probleem is dat bezuinigd wordt op het casco van het park. En dat is het groen en dat is bizar... En dan denk ik: Daar moeten we aan werken. Dat bestaat enerzijds uit lobbyen en anderzijds door beter duidelijk te maken waar we mee bezig zijn. Daarbij vind ik dat je binnen V&OR een asset parken moet hebben. In de parken komt zoveel samen dat je die als separate asset moet beschouwen.'
- KS 'Vroeger stonden keten in de buurt en waren de medewerkers verantwoordelijk voor een buurt. Na het uitbereidingsplan was de organisatie groot en daarin is de loop der jaren fors in geknepen. Dat kon voor een deel efficiënter..., dat was echt multidisciplinair gebiedsgerichte uitvoering aan de hand. Nu zitten we in een ander tijdperk. Waar we een areaal hebben, zitten boekhouders aan boord, GIS-systemen, e.d. FB: het is anders geworden. KS: Ja, de stad, het klimaat, de behoefte en de drukte zijn anders geworden. Alles is anders geworden. En voor een deel leeft die organisatie nog alsof het 1980 is en voor een deel is de organisatie mee.'

Samenwerking

- QV 'De crux zit hem in samenwerking. We hebben gezamenlijk kennis. Alleen de integrale samenwerking die laat te wensen over. Daarom geloof ik in een parkenmanager. Die heeft de wens om de boel bij elkaar te houden en gaat niet een eigen koninkrijk stichten.'
- Structuur: Hiervoor hebben we nu een goed organisatie-model. Bij de stadsdelen kregen de beheerders alle ruimte en gebeurde dan dingen die niet goed gingen.
 - Cultuur: de parkenmanager moet wel de juiste mensen kennen en betrekken (verbinden). Als je een waterprobleem hebt dan haal je een technicus erbij. Als een hele rij bomen is omgevallen en moet wat nieuws komen dan haal ik een ontwerper en een boomdeskundige bij.'
- QV 'Een parkenmanager moet ingezet worden om werkzaamheden in parken te coördineren. Daarbij moet de parkenmanager verschillende parken onder zich kunnen hebben en als opdrachtgever fungeren voor grootschalige renovaties. Daarbij moet rekening gehouden worden met een verscheidenheid aan 'soorten' parken en gericht gekeken worden welke parken een specialistisch beheerder vereisen en welke geclusterd kunnen worden.'
- QV 'Bij het ontwikkelen van de assets is een verzuiling ontstaan. We hebben contracten afgesloten die bouwsteen gebonden zijn: een maaibestek, een bomenbestek en een verhardingsbestek. Een beheerder moet energie in de onderlinge afstemmen van de werkzaamheden. Daarbij wordt hij geconfronteerd met herstel van werk wat een andere asset heeft gedaan. We zijn nu in gesprek om dit beter te organiseren. In mijn optiek is dat een parkenmanager. Hij moet dit goed organiseren en is tegelijkertijd een aanspreekpunt voor bewoners en gebruikers van het park.'
- QV 'Want als grijs de boel weer op hoogte had gebracht, dan lag het groen 20 cm lager en verzoop het. Groen moest vervolgens hun programma omgooien, omdat grijs de wegen had aangepakt. V&OR is ook met samenwerking bezig en je ziet dat die wens om samen te werken wel is. Elk nadeel heeft zijn voordeel. Even snel handelen is ook nodig.'

Conclusie effecten

- Erken de kwetsbaarheid van stadsparken en verbijzonder processen rondom stadsparken. Dit heeft betrekking op gebruik, voorbereiding en aanbestedingen, aanleg, beheer en onderhoud.
- Het betrekken van deskundigheid bij de aanleg, renovatie, beheer en onderhoud van stadsparken is essentieel om de kwaliteit in stand te houden.
- Creëer een integrale samenwerking en trek hierin gezamenlijk op, zodat invloed uitgeoefend wordt op extern beleid (Stadsbehoud, Grote groen onderzoek en evenementenbeleid).
- De afgelopen decennia is fors bezuinigd op beheer en onderhoud. Dit heeft impact gehad op de kwaliteit van de stadsparken en de medewerkers werkzaam in het groen. De achterstand in het groen, de bodemsamenstellingen en de waterhuishouding is immens. Middelen zijn beperkt beschikbaar of worden in gezet om het park schoon te houden. Hierdoor is een structureel achterstallig onderhoud ontstaan.
- Er wordt onvoldoende geïnvesteerd in stadsparken waardoor de balans in gebruik wordt verstoord. Balans in gebruik ontstaat wanneer zowel in de ontwikkelgebieden als bestaande stadsparken wordt geïnvesteerd. Daarbij moet rekening worden gehouden met een algemene toename in gebruik.
- In de stad worden bij de ontwikkelgebieden de normen voor sport, groen (recreatief- en systeemgroen), en waterhuishouding niet gehaald. Hierdoor volgt kwaliteitsimpuls in bestaande parken.
- Het tijdperk waarin we ons bevinden is anders met de jaren 80. De stad, het klimaat en de behoefte is anders geworden. Dit heeft invloed op de werkwijze (digitaal), waardoor een deel van de organisatie moeite heeft om mee te kunnen en in te spelen wat nu benodigd is.
- Wat is de bedoeling en welke thema's uit kaderstellende documenten kunnen vertaald worden naar de stadsparken (plan), hoe en bij welke parken worden de plannen geïmplementeerd (do), geverifieerd (check) en hoe worden de beleidsmakers geïnformeerd over de werkingen van de plannen en wanneer worden de plannen bijgesteld (act)?
- Maak conflicterende thema's bespreekbaar en maak gerichte keuzes (wethouder).
- Het aanstellen van een parkenmanager bevordert de integrale samenwerking tussen de disciplines. De parkenmanager denkt vanuit een parkenbelang en heeft afdoende middelen en status nodig om binnen de organisatie de juiste mensen te verbinden. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers elkaar leren kennen en dat processen worden ontwikkeld waarbij deze standaard bij elkaar aan tafel zitten.
- Het integraal programma voor alle assets draagt bij aan een verzuiling in de parken. Hierdoor wordt onvoldoende rekening gehouden met het park an sich. De asset groen moet de lijnen uitzetten en verantwoordelijk worden voor het beheer en onderhoud in de parken. Dit wordt gerealiseerd door de inzet van een parkenmanager of de parken onder te brengen in een asset bijzondere gebieden.

Bijlage 7 Beoordelingsformulier Masterthesis

	Gewicht	Resultaten	Criteria	Cijfer	toelichting
Probleem analyseren	20%	• Probleemstelling	- Context van het probleem is helder - Probleem is vertaald naar relevante probleemstelling. - Doelen zijn benoemd.		
		• Theoretisch raamwerk	- Theorie steunt op relevante vakgebieden - Theorie is behulpzaam bij de inrichting van de methode		
		• Stappenplan/ Onderzoek methodiek	- Bevat relevante aandachtsvelden (fysiek, sociaal en wettelijk) en leidt tot realisatie van de gestelde doelen. - Keuze van methodiek is beargumenteerd		
Probleem onderzoeken	40%	• Gegevens verzamelen	Verzamelde gegevens zijn conform de geselecteerde methode en stappen in het plan, relevant en betrouwbaar.		
		• Resultaten • Conclusies	Onderzoeksvragen worden uitgewerkt. De interpretatie van de resultaten is vakinhoudelijk verantwoord met steekhoudende argumenten en gebruikmakend van relevante bronnen.		
			- Conclusies zijn gebaseerd op de beschikbare informatie en sluiten aan op onderzoeksvragen. - Conclusies zijn vertaald naar een programma van eisen.		
Planvorming	30%	• Visie, plan, aanbevelingen	(Plan)voorstellen worden uitgewerkt, gebaseerd op het programma van eisen, onderbouwd met steekhoudende argumenten en gebruikmakend van relevante bronnen.		
Reflectie / discussie	10		Er is een kritische reflectie ten aanzien van het resultaat en de gevolgde methodiek.		
Resultaat beoordeling afstudeerrapport				Cijfer:	

Beoordeling rapportage (vorm) 10%

Checklist beoordeling rapportage		+/-	Opmerkingen
Standaard onderdelen	Criteria		
Omslag en titelpagina:	titel, auteur(s) organisatie, opdrachtgever/in- en externe begeleider en hun instanties		
Voorwoord:	kader van de opdracht, ervaringen, bedankjes, ondertekening		
Samenvatting:	max. één A4; aanleiding problematiek, belang, probleem- en doelstelling, werkwijze, conclusies		
Inhoudsopgave:	alle rapportonderdelen (ook voor- en nawerk), informatieve titels, paginanummering		
Bronvermelding:	literatuurlijst en literatuurverwijzingen (in de tekst)		
Bijlage(n):	+ nr. + titel, + verwijzing in de tekst		
Gebruik van illustraties:	+ nr. +titel, + verwijzing en toelichting in de tekst, duidelijk en functioneel		
Taalgebruik:	duidelijk, bondig, niet te veel jargon		
Zinsbouw en spelling:	correct		
Vormgeving en lay-out:	rustig, functioneel		

Resultaat beoordeling Rapportage	Cijfer:
---	----------------

Beoordeling colloquium (weging 30%%⁸)

	Gewicht ⁹	Criteria: de kandidaat	Opmerkingen	+/-
Presenteren inhoud	40%	biedt duidelijkheid betreffende probleemstelling en oplossingen gebruikt relevante argumenten, afgestemd op doel en doelgroep		
		- colloquium voegt iets toe aan het werkstuk / rapport, bijvoorbeeld: - zaken worden toegelicht die in het rapport onvoldoende/niet belicht worden; - de oplossingen/alternatieven worden verder uitgewerkt; - recente, nieuwe gezichtspunten/inzichten die in het werkstuk nog niet meegenomen konden worden.		
Techniek	20%	- gebruikt de geschikte techniek op de juiste wijze (bijv. PowerPoint); - duidelijke opbouw: inleiding, kern en afsluiting; - sprekt correct en vloeiend (in de taal van de opdrachtgever); - is enthousiasmerend, heeft oogcontact met het publiek.		
Verdediging van methode en uitvoering van onderzoek/plan	40%.	- geeft correct en volledig antwoord op de gestelde vragen; - gebruikt relevante argumenten; - is kort en bondig; - geeft blijk van grondige kennis van het onderwerp; - is in staat tot reflectie op eigen handelen; - kan afstudeeropdracht in een groter kader plaatsen en kritisch benaderen;		

Resultaat beoordeling Colloquium**Cijfer:**

Beoordeling proces (weging 10% 10)

	Criteria: de kandidaat	Opmerkingen	+/-
Sociaal functioneren			
Samenwerken	• levert (tussen)producten van de overeengekomen kwaliteit op de afgesproken tijd (conform stappenplan)		
	• levert een constructieve bijdrage aan de werksfeer		
	• vraagt om feedback onderneemt op basis hiervan actie om het eigen functioneren/resultaat te verbeteren.		
Organisatiebewustzijn	• houdt rekening met taken en belangen van betrokkenen en de bedrijfscultuur.		
Communiceren			
Communiceren	• contact met opdrachtgever en VHL-begeleider is professioneel • terugkoppeling regelmatig en adequaat		
	• bereikt een resultaat dat aansluit op wensen en haalbaarheid		
	• biedt ruimte aan inbreng van belanghebbenden en voorkomt conflicten.		

Resultaat beoordeling Proces**Voldoende /****Datum:****Naam Student:****Handtekening beoordelaars:****Eindoordeel afstudeeropdracht:**