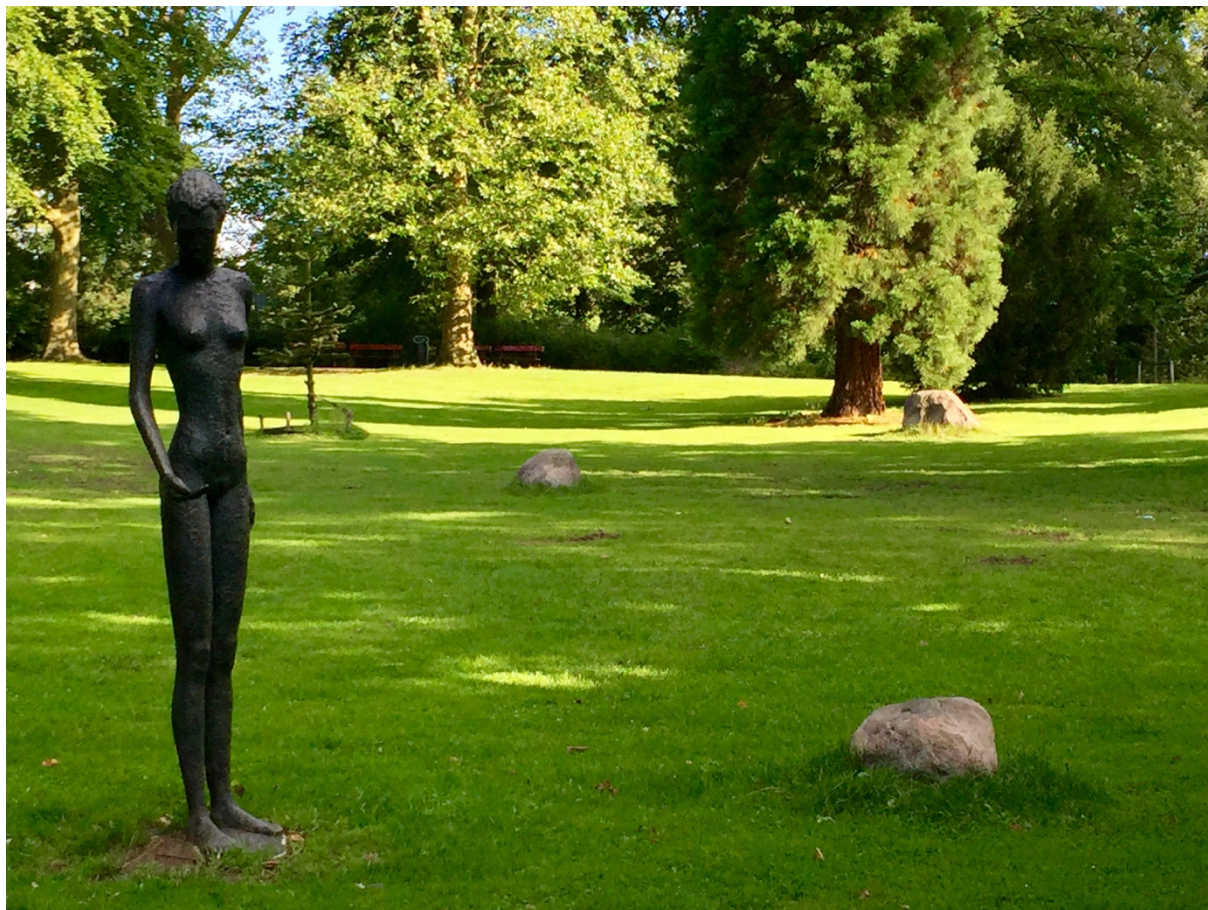


Meer doen met Groen

Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen



Masterthesis Project- en Procesmanagement in de groene leefomgeving, Van Hall-Larenstein, Velp.

Opdrachtgever : Vereniging Stadswerk Nederland (directeur Drs. M.H.M. Loeffen)

Opdrachtnemer : Henrie Jonker

Datum : 28 december 2016

Versie : Definitief

Titelpagina

Titel:	Meer doen met Groen. Afwegingskader stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
Opdrachtgever:	Drs. M.H.M. Loeffen (Vereniging Stadswerk Nederland, directeur)
Datum:	28 december 2016
Status:	Definitief
Opdrachtnemer:	Dhr. H.M. (Henrie) Jonker
Docent Begeleider:	Dr. Ir. D.J. Stobbelaar (Van Hall-Larenstein, lector Duurzaam Landschapsbeheer)
Beoordelaars:	- Dr. Ir. J. Rijke, (Professor (lector) Sustainable Flood Defense in River Systems HAN University of Applied Sciences, Van Hall Larenstein University of Applied Sciences, UNESCO-IHE, Flood Resilience Group) - Mr. Drs. R. Oldejans, policy advisor at City of Enschede.
Gebruiksdoel:	Dit rapport beoogt een hulpmiddel te zijn voor gemeenteambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het stedelijk openbaar groen. Het geeft overzicht en handvatten voor het invullen van die rol in een multi-actorsituaties bij het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
Bron omslag foto	Eigen foto H.M. Jonker, Rijsterborgherpark Deventer
Trefwoorden	Stedelijk groen, openbaar groen, multifunctioneel groen, multi-actorsituatie, afwegingskader, overheidsparticipatie, burgerparticipatie,

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn thesisonderzoek uitgevoerd in het kader van de Master Project en Proces Management in de groene leefomgeving van Van Hall-Larenstein te Velp.

Veel gemeenten en ambtenaren zijn zoekende naar manieren om invulling te geven aan participatie in het openbaar groen. Ik hoop dat het eindresultaat van dit onderzoek in de praktijk z'n dienst gaat bewijzen en via integrale en bewuste afweging een klein steentje mag bijdragen aan het creëren van meerwaarde in openbaar groen.

Via deze weg wil ik een aantal mensen bedanken.

Met veel plezier heb ik aan dit onderzoek mogen werken als docent bij Saxion Hogescholen te Deventer. Het heeft mijn blikveld verruimt en verrijkt met nieuwe kennis en contacten en dank Saxion voor de geboden mogelijkheid deze master te kunnen volgen.

Maarten Loeffen (directeur Vereniging Stadswerk Nederland) ben ik dank verschuldigd en zeer erkentelijk voor het verleende opdrachtgeverschap, het geboden podium om in contact te treden met het werkveld voor het delen van kennis, maar ook voor de geboden ondersteuning van alle medewerkers vanuit het bureau. Dank Anneloes Voorberg, Hilde Stapert en Louise Kok. Dank ben ik verschuldigd aan Derk Jan Stobbelaar (lector Duurzaam Landschapsbeheer, Van Hall-Larenstein) voor de kritische methodische blik en constructieve motiverende gesprekken, zodat ik de vaart erin kon houden.

Het resultaat was nooit tot stand gekomen zonder de zeer bereidwillige ondersteuning van de werkveldexperts die ik heb mogen interviewen en natuurlijk alle deelnemers aan het werkatelier 'Meer doen met stedelijk groen'. Allen hartelijk dank daarvoor.

Daarnaast ben ik de gemeente Amersfoort zeer erkentelijk voor de geboden gastvrijheid in Het Groene Huis en de individuele bijdragen van Ton de Jong, Anton Bijlholt en Leonore Hoogwater. Dank ook aan Edgar van Groningen voor de input voor de Casus Proeftuin Isselt.

Ik dank de studenten Eline Waarbroek, Jacob Siebelt en Floris van der Wal van het Saxion Stadslab, voor de geboden ondersteuning in de organisatie van het werkatelier en de kritische reflectie op de inhoud. Jullie hebben mede het werkatelier tot een succes gemaakt.

Tot slot wil ik mijn partner bedanken voor alle morele steun en geduld.

Ik wens u veel leesplezier.

Henrie Jonker

Deventer, december 2016

Samenvatting

Stedelijk openbaar groen kent een lange ontwikkelingsgeschiedenis en is nog steeds volop in beweging. De inrichting van het groen in de stedelijke openbare ruimte is in de geschiedenis van de West-Europese steden vooral gericht geweest op de functie representatie, welzijn of stadshygiëne. Door de monothematische inrichtingsgeschiedenis is de potentie van het stedelijk openbaar groen onbewust, onvoldoende benut. Er liggen kansen.

Steden krijgen in toenemende mate te maken met nieuwe opgaven. Denk hierbij bij aan thema's als; klimaatbestendige stad, gezonde stad, leefbare stad, toekomstbestendige stad. Deze opgaven vragen om een integrale aanpak, interdisciplinair werken en nieuwe vormen van samenwerking. In het licht van duurzaamheidsdenken doet in de ontwikkelingsgeschiedenis van de stadsontwikkeling de laatste decennia het systeemdenken haar intrede. Naast deze ontwikkelingen op inhoudelijk vlak is er een ontwikkeling te bespeuren van mondig wordende burgers en gemeenten die zich afvragen hoe invulling gegeven kan worden aan de sterker wordende behoefte van burgers om zelf invulling te geven aan groenkwaliteit. Dit vraagt van de voor openbaar groen verantwoordelijk ambtenaar een nieuwe benadering van hun rol in de samenleving. Dit geldt voor alle ambtelijke posities (directeur, programmamanagers, wijkcoördinatoren, etc.) verantwoordelijk voor openbaar groen.

Dit onderzoek geeft invulling aan het ontwikkelen van een afwegingskader voor gemeenten, dat overzicht en handvatten geeft voor het realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen in een multi-actor situatie, waarbij ontwerp, realisatie en/of beheer door diverse partijen kan plaatsvinden. Het geeft enerzijds inzicht onder welke voorwaarden kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen gerealiseerd kan worden. Het geeft anderzijds inzicht in welke situaties welke rol effectief is en wat er nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.

Het resultaat is tot stand gebracht door middel van de volgende stappen. Aan de hand van literatuuronderzoek is een theoretisch kader opgesteld. Op basis van een tiental expertinterviews, gehouden onder strategisch/beleidsmatig voor gemeentelijk openbaar groen verantwoordelijke ambtenaren is de praktijksituatie in kaart gebracht. Vervolgens is deze kennis met elkaar gecombineerd tot een concept afwegingskader. Dit kader is vervolgens in de praktijk getoetst aan de ontwerpcriteria op een voor het werkveld georganiseerd werkatelier 'Meer doen met stedelijk groen'. De resultaten van deze toetsing zijn verwerkt in een eindversie. Het eindproduct heet: **Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen**. Het bestaat uit twee handreikingen en is weergegeven in hoofdstuk 6.

De eerste handreiking heet: **Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen**.

De 'Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' helpt de gemeenteambtenaar het maatschappelijke initiatieven in stedelijk openbaar groen verder te brengen. Het geeft zicht op volledigheid van informatie van de plek en het initiatief. Het stelt de gebruiker in staat advies te geven, om op een bewuste en integrale wijze keuzes te maken ten aanzien van het combineren van functies en zo meerwaarde te creëren.

De handreiking is zo vormgegeven dat deze de gemeenteambtenaar helpt keuzes te maken en zo het initiatief verder te brengen. Kern van de handreiking is zicht te krijgen op de aspecten die een rol spelen bij de realisatie van maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen is hierin gedefinieerd als: Groen in de openbare ruimte binnen de bebouwde kom, waarbij is ontworpen, ingericht en beheerd, vanuit

systeemdenken en waarbij de potentie van een plek middels bewuste functiecombinatie optimaal wordt benut. Groen staat centraal en is de functionele basis waar andere functies op 'meeliften'. Multifunctioneel wordt in dit kader gedefinieerd als; geïntensiveerd, verweven, gestapeld of opeenvolgend ruimtegebruik. Aspecten die hierbij een rol spelen zijn; schaalniveau, integratie, intensiteit, temporele opeenvolging, co-creatie, sociale veiligheid, contextuele verenigbaarheid, inhoudelijke verenigbaarheid, meerwaarde creatie en integraal afwegen. Om vanuit het systeemdenken integraal te kunnen afwegen is het van belang informatie over de vier verschillende complexen van The Human Ecosystem (Physical, Biotic, Built en Social complex) in kaart te brengen. De verschijningsvorm van het stedelijk openbaar groen is de uitkomst van het samenspel van interacties tussen deze componenten. Het bepaalt daarmee uiteindelijk wat er mogelijk is op een bepaalde plek. Vaak worden slechts enkelen diensten van een plek bewust benut. Door deze diensten in kaart te brengen kan de potentie van de plek beter worden aangewend. Daarnaast is zicht op fasering van belang. In elke fase moet de informatie over vier complexen compleet zijn om goed integraal te kunnen afwegen.

De tweede handreiking heet: **Handreiking Rol en randvoorwaarden gemeenteambtenaar bij maatschappelijk initiatief**. Deze handreiking is eveneens gemaakt voor de voor openbaar groen verantwoordelijk ambtenaar en de gemeentelijke organisatie.

Doel van deze handreiking is, binnen de context van het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen, inzicht te geven in:

- de mogelijke rollen van de gemeenteambtenaar en bijhorende competenties,
- de randvoorwaarden om betreffende rollen doelmatig te kunnen vervullen.

Er zijn vier rollen te benoemen: de initiatiefnemer, de navigator, de wegbereider, de disciplinair. De initiatiefnemer kan komen uit de maatschappelijke wereld, maar ook uit de wereld van de overheid. In dit onderzoek ligt de focus op die situaties, waarin de initiatiefnemer uit de maatschappelijke wereld komt en het initiatief als het ware de ambtelijke wereld moet worden binnen gebracht.

De navigator, de wegbereider en de disciplinair komen uit de wereld van overheidsorganisaties en bevinden zich in zekere mate in een tussenfunctie. In deze tussenfunctie wordt de wereld van flexibiliteit, variatie, organisch organiseren en netwerken verbonden met de gemeentelijke wereld van regulering, eenduidigheid en hiërarchische verantwoording. Afhankelijk van de situatie en de functie kan de betreffende ambtenaar in wisselende mate verschillende rollen tegelijkertijd vervullen. Het is hierbij niet de bedoeling de rol van de initiatiefnemer over te nemen, maar daar waar mogelijk te ondersteunen.

Om het spanningsveld van de maatschappelijke wereld en die van de overheidsorganisatie professioneel te overbruggen dienen ambtenaren te beschikken over specifieke kwaliteiten (kennis, inzicht, vaardigheden, attituden). Om te beginnen een juiste houding. Geloofwaardig, betrouwbaar en transparant in handelen vragen om geloof in participatie, onbevangen kijken en luisteren, lef en elkaar gunnen. Een houding van 'ja, mits'. Het vraagt specifieke kennis over groen en over samenleving en het vermogen overzicht te hebben, om in en uit te kunnen zoomen. Het vraagt om inzicht om empathisch te kunnen handelen en beleidsmatige kaders flexibel te kunnen benaderen, maar ook om verwachtingen te kunnen managen en om, zo nodig nee te kunnen zeggen. Het vraagt om bestuurlijke sensitiviteit en netwerkvaardigheden, om resultaat- en gebiedsgericht te kunnen werken, creatief mee te denken en te adviseren.

Tot slot biedt de handreiking een mogelijkheid door middel van het 7S-model (een organisatieanalyse instrument van Weber & Doelen, 2014) inzicht te krijgen in wat binnen de organisatie aangepast zou moeten worden, om betreffende rollen doelmatig te kunnen vervullen.

De eerste ervaringen met het afwegingskader.

Het concept afwegingskader is getoetst op een werkatelier. Aangegeven werd dat voldoende overzicht wordt verkregen over de aspecten die een rol spelen bij maatschappelijke initiatieven in het openbaar groen. Ook geeft het voldoende inzicht in de mogelijke rollen en biedt het voldoende mogelijkheid om verbeterpunten in de organisatie aan te geven. Naar aanleiding van op het werkatelier verkregen feedback is een eindversie geconstrueerd (zie Hoofdstuk 6). Hiermee is mijns inziens aan de doelstelling van dit onderzoek voldaan.

De praktijk zal moeten uitwijzen in hoeverre het afwegingskader ook echt z'n dienst zal bewijzen. Vereniging Stadswerk wordt aanbevolen het instrument in het werkveld uit te zetten en na enige tijd op vorm en functie te evalueren.

Gemeenten wordt aanbevolen het instrument te gebruiken voor het bepalen van mogelijke verbeterpunten in de gemeentelijke organisatie, met als doel: doelmatig invulling te kunnen geven aan overheidsparticipatie bij maatschappelijk initiatief in het openbaar groen.

Onderwijs en onderzoeksinstellingen wordt aanbevolen meer onderzoek te doen naar rollen en bijhorende competenties.

Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
Realisatie van kwaliteit en multifunctionaliteit van stedelijk openbaar groen	9
Burgerparticipatie vs. Overheidssturing	12
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Doel	13
1.4 Definiëring	13
1.5 Leeswijzer	13
2 Methode	14
2.1 Methoden en technieken	14
2.2 Stappenplan	15
3 Theoretisch kader	19
3.1 <i>Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?</i>	19
3.1.1 Stedelijk	19
3.1.2 Openbare ruimte	19
3.1.3 Openbaar groen	19
3.1.4 Multifunctioneel	20
3.1.5 Systeemdenken	22
3.1.6 Kwalitatief hoogwaardig (stedelijk multifunctioneel openbaar groen)	22
3.1.7 Zijn functies van stedelijk openbaar groen wel te combineren?	25
3.1.8 Slot	26
3.2 <i>Modellen voor werken in een multi-actorsituatie.</i>	26
3.2.1 Top-down en Bottom-up	26
3.2.2 Veranderende samenleving	27
3.2.3 Vier rollen	29
3.2.4 Aspecten van belang voor een doelmatige rolinvulling.	30
3.2.5 Slot	31
3.3 <i>Synthetisch model</i>	32
3.3.1 Monitoring en bijstelling	32
4 Concept afwegingskader stedelijk multifunctioneel openbaar groen.	34
4.1. <i>Afwegingskader stedelijk multifunctioneel openbaar groen</i>	34
5 Uitkomsten werkatelier ‘Meer doen met groen’.	42
5.1 <i>Wordt aan de ontwerpcriteria voldaan?</i>	42
5.1.1 Het geeft overzicht over aspecten die een rol spelen in het succesvol realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.	42
5.1.2 Het geeft inzicht in welke situatie welke rol effectief is.	42
5.1.3 Het geeft aan wat nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.	42
5.1.4 Het is primair een hulpmiddel op operationeel niveau voor het in kaart brengen en nivelleren van risico’s en daar operationele keuzes op te kunnen maken.	43

5.1.5	Het is secundair een hulpmiddel om op strategisch niveau afwegingen te maken.	43
5.2	<i>Verbetervoorstellen</i>	43
6	Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen.	44
6.1	<i>Wat is er aangepast?</i>	44
6.2	<i>Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen</i>	44
7	Evaluatie en discussie	51
7.1	<i>Evaluatie</i>	51
7.2	<i>Discussie</i>	52
8	Aanbevelingen	55
	Bibliografie	57
	Bijlagen	62
	Bijlage 1: Interviewvragen.	63
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	66
	Bijlage 3: Tussendocument Kenmerken en randvoorwaarden.	67
	Bijlage 4: Tussendocument Ontwerpcriteria en visie op ontwerp	78
	Bijlage 5: Verslag Werkatelier 'Meer doen met groen'	80

1. Inleiding

Hieronder wordt de inhoudelijke problematiek beschreven, welke uitmondt in de doelstelling en onderzoeksvragen voor dit thesisonderzoek.

1.1 Aanleiding

Realisatie van kwaliteit en multifunctionaliteit van stedelijk openbaar groen

Stedelijk openbaar groen kent een lange ontwikkelingsgeschiedenis en is nog steeds volop in beweging. De inrichting van het groen in de stedelijke openbare ruimte is in de geschiedenis van de West-Europese steden vooral gericht geweest op de functie representatie, welzijn of stadshygiëne (Pötz & Bleuzé, 2012, p. 23). Stedelijk openbaar groen kan echter vele functies en daarmee vele kwaliteiten hebben. Afhankelijk van de situatie zijn deze functies boven op de gestelde basiskwaliteit 'stapelbaar' als voorwaarden voor ontwerp, inrichting en beheer (zie figuur 1). Denk hierbij aan kwaliteiten met betrekking tot functies als: recreatie, voedselproductie, natuurontwikkeling, waterberging en waterzuivering, productie van biomassa, aantrekkelijke en veilige routes voor langzaam verkeer, stedelijke longen en stadscoeling (Pötz & Bleuzé, 2012, p. 24), of zoals Lobée het categoriseert, in leefbaarheid, gezondheid, economie en natuur (Lobée, 2006, p. 25). Een monothematische inrichting van stedelijk openbaar groen betekent niet dat deze ook monofunctioneel is. Andere functies zijn mogelijk informeel (onbedoeld) wel aanwezig. Door de **monothematische inrichtingsgeschiedenis** is de **potentie** van het stedelijk openbaar groen, mogelijk **onvoldoende benut**. Er liggen **kansen** meerwaarde te creëren door functiestapeling (zie box 1, pagina 11).



De **kwaliteit** van stedelijk openbaar groen staat **onder druk**. De **beheerskosten van gemeenten stijgen** en in tal van gemeenten wordt bezuinigd op het gemeentelijk groenbeheer. Een eenvoudig Googelen (op 2 oktober 2015) op de zoektermen 'bezuinigingen groenbeheer' levert direct een reeks van gemeenten op die bezuinigen (Hengelo, Almere, Súdwest-Fryslân, Breda, Nieuwegein, Houten, Arnhem, Leudal, De Bilt, St. Nicolaasga, enz.). Onderhoud van gazon werd de afgelopen 10 jaar goedkoper, onderhoud van bomen is sinds 2007 gestaag gestegen (CROW, 2015). Zo zetten gemeenten diverse habitattypen/beheertypen (bosschages, struikgewas, heestervakken) om in goedkoper te onderhouden gazon. Het aandeel struiken binnen de bebouwde kom is afgenomen van 40 naar 24%. Daarnaast krijgen op veel plekken gazons een minder intensief maaibeheer. Dit blijkt uit de benchmark die is opgezet door Databank Gemeentelijk Groenbeheer (CROW, 2015). Boombestanden worden gedund, beheermethoden aangepast (veelal van maaien en afvoeren naar klepelen en laten liggen van maaisel). Het gevolg is niet alleen **een verandering van de ecologische diversiteit**, maar ook **een verandering van de beeldkwaliteit en de beleving** ervan



(Meijs, 2012, p. 15). Deze veranderingen worden niet altijd positief ervaren. Dit blijkt ook uit o.a. de situatie geschetst in figuur 2, of uit de noodzaak van de gemeente Haaksbergen, om een pauze in te lassen bij de omvorming van groen naar een goedkoper openbaar groen, omdat er veel kritiek is op dat beleid. Bewoners maken zich zorgen over de kwaliteit van het groen (te lang braakliggende stukken grond bij omvorming en gebrekkige communicatie. Bewoners willen meer inspraak en betrokkenheid bij de veranderingen (Nieuwsbrief GroeneRuimte, 2015).

Steden krijgen **in toenemende mate te maken met nieuwe opgaven**, waarvoor in het ruimtelijke domein oplossingen moeten worden gezocht. Denk hierbij aan thema's als;

- klimaatbestendige stad (wateroverlast, watertekort),
- gezonde stad (luchtkwaliteit, hittestress),
- leefbare stad (voldoende groene ruimte voor sport, spel en luieren, natuurlijk groen in de stad, biodiversiteit, tijdelijke grondgebruik, bijvoorbeeld voor stadslandbouw),
- toekomstbestendige stad (flexibel anticiperend op de opgaven van de toekomst, etc. (Pötz & Bleuzé, 2012).

Deze opgaven vragen om **een integrale aanpak, interdisciplinair** werken en nieuwe vormen van **samenwerking** (Roorda, 2011), (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2014, p. 185).

In het licht van duurzaamheidsdenken doet in de ontwikkelingsgeschiedenis van de stadsontwikkeling en landschapsarchitectuur de laatste decennia het **systeemdenken** haar intrede. *"Dit systeemdenken leidt tot oplossingen die zowel technisch, ruimtelijk en vaak ook economisch (in de vorm van kostenbesparingen) uitwerken, waardoor (meer)waarde gecreëerd wordt, bijvoorbeeld omdat kosten worden bespaard en (meer)waarden worden gegenereerd"* (Dekker, et al., 2015, p. 21). Enkele voorbeelden worden weergegeven in Box 1.

Ter illustratie enkele voorbeelden van situaties, waarbij potenties van de plek worden benut door functies te stapelen, waarbij systeemdenken en een integrale en interdisciplinaire aanpak een rol spelen:

Bij nieuwoontwerp:

- Enschede: Openbaar groen in gebruik als Wadi (piekopvang en infiltratievoorziening van hemelwater), geïntegreerd met een speelplek voor jonge kinderen en met een educatieve waarde voor water in de ondergrond (zie figuur 3).
- Evalanxmeer: De inrichting van het openbaar groen is met diverse partijen multifunctioneel vormgegeven, bewoners dragen bij aan de vormgeving en het onderhoud. Hierdoor vindt functiecombinatie plaats op het gebied van optimaal gebruik van bodendiensten, flora en fauna, waterbeheer, stadslandbouw en onderwijs (Agentschap NL, 2012, p. 46).



Figuur 3 Stedelijk multifunctioneel openbaar groen; Wadi met een op water geïnspireerde speelplek, Eekmaat-west, Enschede (foto H.M. Jonker).

Bij herontwerp:

- Den Haag: Bomen bij de Hofvijver aan de lange Vijverberg lijden onder de toenemende behoefte tot het organiseren van evenementen, door verdichting van de bodem. Een technische oplossing als het toepassen van lavakorrels biedt hier een oplossing. Daarnaast heeft integrale aanpak geleid tot de mogelijkheid van functiestapeling (gezond boombeheer en de mogelijkheid van grote evenementen) (Gemeente Den Haag, 2015).
- Rotterdam, Benthemplein (Waterplein): Een voorbeeld voor invulling van een multifunctionaliteitsvraag in de (niet specifiek groene) openbare ruimte voor wateropvang, sport, cultuur en groen (met gras, bomen en bloemen). Het proces is op interactieve wijze tot stand gekomen (Gemeente Rotterdam, 2015), (Agentschap NL, 2012).
- Deventer: Bij het burgerinitiatief 'De Worp afkoppelt af' is doormiddel van publiek-private samenwerking de hemelwaterafvoer van het buurthuis 'Het Hovenhuus' afgekoppeld van het riool. Infiltratie vindt plaats in openbaar groen. Het groen is daarbij omgevormd tot groen met meer biodiversiteit. Het geheel is uitgevoerd door wijkbewoners, gefaciliteerd door de gemeente Deventer en het waterschap Vallei en Veluwe. In dit project zijn functies gestapeld op het gebied van water, bodem, natuur en sociale cohesie.

Deze voorbeelden geven inspiratie op de vraag hoe de gemeente het best kan anticiperen op maatschappelijke initiatieven om te komen tot functiestapeling en meerwaardecreatie?

Box 1: Voorbeelden van meerwaardecreatie door functiestapeling in de openbare ruimte.

Bij dit systeemdenken wordt gebruik gemaakt van termen als: circulaire economie, kringlopen sluiten, metabolisme van de stad, ecosysteemdiensten, nieuwe verdienmodellen, etc... Al deze thema's spelen ook een rol bij een integrale kijk op het ontwerp, realisatie en het beheer van stedelijk openbaar groen. Zie in dit kader ook Urban Ecosystems (Chadwick & Francis, 2013), Het stedelijk metabolisme (Brugmans, 2014) en Duurzaamheid: van onderstroom naar draaggolf (Rotmans J. , 2007).

Systeemdenken kan toegepast worden op het gehele fysieke systeem. De focus van dit onderzoek ligt echter op stedelijk openbaar groen. Deze keuze is gemaakt om een tweetal redenen. De eerste reden is dat juist het stedelijk openbaar groen onder druk staat. De tweede reden is dat onder ambtenaren verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen veel vragen leven die betrekking hebben op het vormgeven van hun rol in combinatie met de ambitie te streven naar meerwaardecreatie in dat stedelijke openbaar groen.

Burgerparticipatie vs. Overheidssturing

Burgers worden mondiger en willen meer. De **overheid moedigt burgers aan tot participatie**, maar aan de andere kant zien we ook **dat gemeenten zich afvragen hoe invulling gegeven kan worden aan deze sterker wordende behoefte van burgers om zelf invulling te geven aan de groenkwaliteit** (Schik, 2015), (Bruijn, 2015). Gemeenten zoeken naar oplossingen die recht doen aan

kostenbeheersing enerzijds en anderzijds **recht doen aan wat inwoners willen**. Enkele voorbeelden:

- Almere gaat in gesprek met de inwoners via een digitaal loket 'Mijn onderhoudsadvies' en heeft de burger opgeroepen aan te geven waarop wel en waarop niet bezuinigd mag worden (Gemeente Almere, 2015). Doel is inwoners meer te betrekken bij keuzes met betrekking tot beheer van het openbaar groen, waardoor beter gedragen keuzes kunnen worden gemaakt.
- Gemeente de Bilt start groenadaptie (Gemeente de Bilt, 2015). Afstoten van beheer van openbaar groen leidt tot kostenreductie en doet recht aan de behoefte van inwoners om zelf het openbaar groen naar eigen wens te onderhouden.
- Amsterdam wil meer samenwerken met burgers en bedrijven (Groenkennisnet, 2015). Samenwerking leidt mogelijk tot kostenreductie en grotere tevredenheid onder de gebruikers van het openbaar groen.
- Gemeente Leudal gaat, met het oog op kostenreductie, groenonderhoud uitbesteden aan agrariërs (Nieuwsbrief Groeneruimte, 2015).

De tijd van masterplannen is voorbij. De netwerksamenleving verlangt van overheden maatschappelijke partijen in zeer vroeg stadium te betrekken in planvorming en daarnaast komt initiatief steeds vaker vanuit de maatschappij. Dit vraagt van de gemeenteambtenaar, die verantwoordelijk is voor het invulling geven aan kwaliteit van openbaar groen, **een nieuwe benadering van zijn rol in de samenleving** (Andringa, Lankreijer, Leenders, & Reyn, 2012). Op het vlak van groen zien we diverse vormen van ondersteuning van burgerinitiatieven, zoals 'DuurzaamDoor' (DuurzaamDoor, 2015) en Groen Dichterbij (IVN, Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid), De groene loper (IVN Deventer, Stichting Ulebelt en Provincie Overijssel). Dit zijn allen voorbeelden van 'platforms', waarin ondersteuning wordt gegeven aan initiatieven die op de hoogste trede van de participatieladder staan (Pröpper, 2009). In het kader van dit thesisonderzoek wil dat zeggen dat het burgerinitiatieven zijn, die betrekking hebben op de beleidsvelden, waarvoor de gemeente verantwoordelijkheid draagt. In deze trend vragen verantwoordelijk ambtenaren zich o.a. af hoe overheidsparticipatie het best vorm te geven is.

De verantwoordelijkheid voor stedelijk openbaar groen is belegd bij verschillende ambtenaren en afdelingen. Deze zijn veelal ingedeeld naar fase van de levenscyclus van openbaar groen (ontwerp, realisatie en beheer). Zij zijn allen vanuit hun eigen positie verantwoordelijk voor de kwaliteit van het openbaar groen. Zij komen door bovenstaande ontwikkelingen voor verschillende vragen te staan die betrekking hebben op de **rol die men heeft, de competenties die hiervoor nodig zijn en de randvoorwaarden** die binnen de gemeente aanwezig moeten zijn voor een succesvolle invulling van die rol. Voor hen is het eindresultaat van deze thesis bedoeld.

1.2 Probleemstelling

Elke lokale situatie is weer anders en vraagt om een andere insteek op de rol van de verantwoordelijk ambtenaar. Hierbij is behoefte aan overzicht op randvoorwaarden en criteria op basis waarvan keuzes kunnen worden gemaakt.

Uit in §1.1 genoemde voorbeelden blijkt dat veel gemeenten aan het experimenteren zijn met nieuwe samenwerkingsvormen. Allen zijn op zoek naar een nieuwe routine.

Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

Wat heeft de gemeenteambtenaar verantwoordelijk voor openbaar groen nodig om te kunnen schakelen tussen sturen, faciliteren of loslaten bij het creëren van multifunctioneel groen in een multi-actorsituatie?

1.3 Doel

Bovenstaande leidt tot het volgende doel:

Ontwikkel een afwegingskader voor gemeenten, dat overzicht en handvatten geeft voor het realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen in een multi-actor situatie, waarbij ontwerp, realisatie en/of beheer door diverse partijen kan plaatsvinden.

Het op te leveren resultaat zal overzicht en handvatten geven voor het maken van keuzes op een aantal aspecten:

- Het geeft inzicht in onder welke voorwaarden kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen gerealiseerd kan worden.
- Het geeft inzicht in welke situatie, welke rol effectief is en wat er nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.

Het eindproduct is een open procesmodel. Elke situatie is immers weer anders en verlangt keuzes, passend bij de eigen karakteristiek. Het op te leveren resultaat beoogt een hulpmiddel te zijn bij het inzichtelijk krijgen van keuzemogelijkheden en voorwaarden voor het inrichten van dat proces.

1.4 Definiëring

Het project richt zich op stedelijk multifunctioneel openbaar groen en de rol van de voor openbaar groen verantwoordelijk ambtenaar. Verkenning en definiëring van het relevante begrippenkader vindt plaats in hoofdstuk 3 en is daarmee tevens de inhoudelijke afbakening van het onderzoek.

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk	Wat is er te lezen.
1	Aanleiding en doelbeschrijving van deze thesis.
2	Nadere uitleg over de gekozen werkwijze.
3	Theoretisch kader met betrekking tot de vragen: - Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen? - Wat zijn geschikte modellen voor het werken in een multi-actor situatie?
4	Beschrijving van het concept afwegingskader.
5	Het concept afwegingskader is in de praktijk getoetst. Het resultaat van deze toetsing wordt hier beschreven.
6	Het uiteindelijke Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen wordt hier gepresenteerd.
7	Evaluatie en discussie geeft enkele kritische kanttekeningen.
8	Aanbevelingen voor doorontwikkeling van het afwegingskader.

2 Methode

In dit hoofdstuk wordt de aanpak beschreven. Het betreft een ‘onderzoek-ontwerpmodel’. Hierin wordt middels een viertal stappen (zie §2.2) invulling gegeven aan de realisatie van het in hoofdstuk 1 beschreven doel.

2.1 Methoden en technieken

Analysefase en visiefase

Als onderzoeksmethoden, voor het bepalen van randvoorwaarden en ontwerpcriteria zijn literatuuronderzoek en expertinterviews ingezet. De interviewresultaten zijn onderling vergeleken en samengevat. De gevonden randvoorwaarden en criteria voor de vormgeving van het afwegingskader zijn getoetst aan de literatuur. Door toetsing van de resultaten, verkregen uit verschillende onderzoeksmethodieken en bronnen is er sprake van triangulatie. Dit bevordert de betrouwbaarheid.

Ontwerpfase en evaluatiefase

Op basis van het onderzoeksresultaat is een afwegingskader samengesteld. Dit resultaat is ter informatie en feedback teruggekoppeld aan experts in een werkatelier (deel 1). Samen met de werkveldexperts (werkatelier deel 2) is vervolgens verder invulling gegeven aan het afwegingskader. Dit is gedaan door het model te testen op praktische toepasbaarheid. Dit proces heeft bijgedragen aan toetsing, bijstelling en draagvlak van het afwegingskader.

Praktisch/methodische afbakening

Er is gekozen voor expertinterviews, omdat op deze wijze op een efficiënte manier relevante informatie kan worden verkregen. In verband met een limitatieve hoeveelheid tijd is gekozen voor 10 interviews. De gekozen experts zijn op beleidsmatig en strategisch niveau verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen en hebben enerzijds zicht op de beleidsmatig/organisatorische kaders en anderzijds zicht op de uitvoerende werkpraktijk. Daarbij is gekozen voor een zo groot mogelijke spreiding over Nederland. Gekozen is voor de G4 (4 grootste gemeenten) aangevuld met 6 andere gemeenten, gekozen uit de G32 (32 grootste gemeenten). Hiervoor is gekozen op basis van de aanname dat hiermee de grootst mogelijke variatie in praktijksituaties wordt bekeken. Het betreffen: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht en daarnaast, Almere, Arnhem, Deventer, Eindhoven, Enschede en Groningen. De keuze van deze laatste gemeenten is willekeurig. Overzicht van de interviewvragen staat vermeld in bijlage 1. De namen en functies van de geïnterviewden zijn vermeld in bijlage 2.

Voor het werkatelier (workshop) zijn werkveldexperts uitgenodigd die als potentiële gebruikers van het model worden aangemerkt. Dit zijn gemeenteambtenaren verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen. Dit kunnen ambtenaren zijn uit de 10 geselecteerde gemeenten, maar ook uit andere gemeenten. Voor de aankondiging is een wervend artikel geschreven: *‘Meer doen met stedelijk groen’* in Stadswerk Magazine, Groene kansen in de stad, Special Groenbeheer, 03-2016, pag 8- 10, Vereniging Stadswerk Nederland. Daarnaast is gebruik gemaakt van het ledennetwerk en digitale mogelijkheden van de Vereniging Stadswerk Nederland.

Voor een deelnemersoverzicht en het verslag van het werkatelier zie bijlage 5.

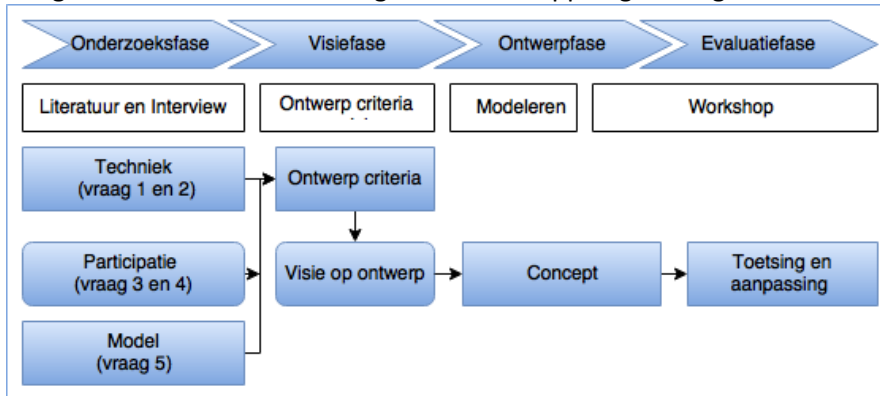
Hieronder volgt een nadere methodische uiteenzetting.

2.2 Stappenplan

De doorlopen stappen zijn:

1. Onderzoeksfase (analyse),
2. Visiefase (ontwerpcriteria en visie),
3. Ontwerpfase (ontwerpen),
4. Evaluatiefase (toetsen).

In figuur 4 wordt de samenhang tussen de stappen globaal gevisualiseerd.



Figuur 4 Onderzoeksmodel 'Meer doen met groen'.

Hieronder wordt per stap aangegeven wat deze inhoudt en hoe deze bijdraagt aan het realiseren van het doel.

Stap 1. Onderzoeksfase (analyse)

Deze fase heeft tot doel de problematiek scherp te krijgen. Onderbouwd vanuit een theoretisch kader geeft het de basis, van waaruit in de volgende stap de ontwerpcriteria kunnen worden afgeleid. Deze fase wordt invulling gegeven door middel van het beantwoorden van een vijftal onderzoeksvragen. Aangegeven wordt hoe deze inhoudelijk en methodisch samenhangen en hoe ze worden onderzocht. Daarna wordt per onderzoeksvraag aangegeven; waarom de vraag wordt gesteld, hoe het antwoord bijdraagt aan het realiseren van het doel en welk tussenproduct het oplevert.

Onderzoeksvragen:

1. Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?
2. Wat zijn succes- en faalfactoren bij het tot stand brengen van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?
3. Welke rol zou de gemeente moeten innemen bij het werken in een multi-actorsituatie?
4. Welke eisen stelt het werken in een multi-actorsituatie aan beleidsmatige, bestuurlijk/procesmatige, juridische, financiële en communicatieve kaders?
5. Wat kunnen geschikte modellen zijn?

Inhoudelijke samenhang onderzoeksvragen

Vragen 1 en 2 gaan in op de mate van specialisatie en complexiteit van ontwerp, realisatie en beheer van stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Dit wordt hier gemakshalve de **'techniek'** genoemd. Vragen 3 en 4 gaan over rollen, verantwoordelijkheden en de wijze waarop de overheid zich manifesteert/participeert in het proces, gemakshalve hier **'participatie'** genoemd. Door de mate van techniek en de mate van participatie aan elkaar te relateren ontstaat voor elke procesfase (ontwerp, realisatie, beheer) overzicht in mogelijke praktijksituaties. Het antwoord op vraag 5 geeft criteria voor het afwegingskader.

Methodische samenhang onderzoeksvragen

Om het doel te kunnen realiseren is informatie nodig met betrekking tot de aspecten: huidige kwaliteit/situatie, randvoorwaarden, gewenste situatie en leren van elders. Hieronder is aangegeven welke onderzoeksvraag zich op het betreffende aspect richt.

De **huidige en gewenste kwaliteit/situatie** wordt in kaart gebracht. Dit wordt gedaan zowel voor de vraag wat stedelijk multifunctioneel openbaar groen is en hoe het zich manifesteert (techniek), als voor de rol van de verantwoordelijk ambtenaar bij het werken in een multi-actorsituatie (participatie) (vraag 1 en 3). Daarnaast dient helder te worden wat **randvoorwaarden** zijn, waarbinnen de gewenste techniek en participatie zich kan manifesteren (vraag 2 en 4). **Leren van elders** komt naar voren bij de beantwoording van vragen 2, 4 en 5).

Samenvattend:

- huidige kwaliteiten/situatie (vraag 1 en 3),
- randvoorwaarden (vraag 2 en 4),
- gewenste kwaliteiten (1, 3 en 5),
- leren van elders (2, 4 en 5).

Hoe onderzoeken

Het antwoord op alle onderzoeksvragen wordt op eenzelfde wijze gegenereerd en komt enerzijds tot stand door middel van literatuuronderzoek en anderzijds door 'open half gestructureerde expertinterviews'.

De analyse van de antwoorden op vragen 1 t/m 5 geeft een onderbouwd overzicht van criteria voor het ontwerpen van een afwegingskader. Door de data uit literatuur te vergelijken met de data uit de interviews ontstaat triangulatie. Hierdoor kunnen gefundeerd de elementen voor ontwerpcriteria worden vastgesteld.

Ad 1). Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?

Waarom: Het antwoord geeft een dieper inzicht op **wat** kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen is. Daarmee wordt duidelijk wat **kenmerken** daarvan zijn. Met deze informatie wordt in **praktijksituaties toetsbaar**, in welke mate sprake is van stedelijk multifunctioneel openbaar groen en of er nog potentie op het ontwikkelen van stedelijk multifunctioneel groen aanwezig is.

Bijdrage aan doel: Het antwoord op de vraag geeft inzicht in wat stedelijk multifunctioneel openbaar groen inhoudt en geeft handvatten voor de praktijk in de vorm van **kenmerken**.

Ad 2). Wat zijn succes- en faalfactoren bij het tot stand brengen van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?

Waarom: Het antwoord geeft inzicht in de **randvoorwaarden**, die nodig zijn voor het voldoen aan de kenmerken voor kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Met deze informatie wordt in **praktijksituaties toetsbaar**, in welke mate er aan de **randvoorwaarden** is voldaan. Hiermee kan in de praktijk inzicht worden verkregen in wat in die situatie nog nodig is om kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen te realiseren.

Bijdrage aan doel: Het antwoord op de vraag geeft inzicht in de **randvoorwaarden**, waaraan moet worden voldaan, om kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen te kunnen realiseren. Daarmee biedt het tegelijk handvatten om het realisatieproces te sturen.

Ad 3). Welke rol zou de gemeente moeten innemen bij het werken in een multi-actorsituatie?

Waarom: Elke situatie verlangt van de verantwoordelijk ambtenaar een specifieke insteek op zijn/haar rol. Dit bepaalt mede de wijze waarop verantwoordelijkheid wordt vormgegeven. Het

antwoord geeft voor de verantwoordelijk ambtenaar inzicht in de keuzemogelijkheden m.b.t. de invulling van zijn/haar rol en verantwoordelijkheden in een multi-actorsituatie.

Bijdrage aan doel: Het antwoord op de vraag geeft **inzicht in sturingsmechanismen** in een multi-actorsituatie. Hierdoor wordt het mogelijk onderbouwing te geven aan keuze met betrekking tot de invulling van de rol en verantwoordelijkheid van de verantwoordelijk ambtenaar.

Ad 4). Welke eisen stelt het werken in een multi-actorsituatie aan beleidsmatige, bestuurlijk/procesmatige, juridische, financiële en communicatieve kaders?

Waarom: Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in de noodzakelijke randvoorwaarden voor het werken in een multi-actorsituatie.

Bijdrage aan doel: Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in de randvoorwaarden die horen bij een gekozen rol in een multi-actorsituatie.

Ad 5). Wat kunnen geschikte modellen zijn?

Waarom: Deze vraag wordt gesteld om een goed beeld te krijgen van de criteria, waaraan het afwegingskader dient te voldoen.

Bijdrage aan doel: Het antwoord levert criteria, waaraan het afwegingskader dient te voldoen om zijn nut te bewijzen. Hiermee krijgt het op te leveren eindproduct praktijkwaarde.

Het resultaat van deze stap is beschreven in een **tussendocument 'Kenmerken en randvoorwaarden'** (zie bijlage 3). Het vormt de basis voor de vast te stellen ontwerpcriteria en de basis voor het theoretisch kader (hoofdstuk 3).

Stap 2. Visiefase (ontwerpcriteria en visie)

Het tussenproduct uit stap 1 (Document 'Kenmerken en randvoorwaarden') vormt de basis voor stap 2. Deze stap bestaat uit het formuleren van de ontwerpcriteria en een visie op het ontwerp. Ze worden beschreven in een tussendocument '**Ontwerpcriteria en visie op ontwerp**' (zie bijlage 4).

Stap 3. Ontwerpfase (Ontwerpen)

Deze fase bestaat uit het ontwerpen van een model door de opdrachtnemer en een werkateliersessie.

Uitwerking door opdrachtnemer

Het model (afwegingskader) wordt vormgegeven binnen de vastgestelde kaders uit stap 1 en 2. De theorie en de informatie uit de interviews worden aan elkaar gerelateerd.

Tussenproduct

Het te leveren tussenproduct bestaat uit een conceptmodel (zie hoofdstuk 4).

Werkatelier

Het werkatelier heeft een meervoudig doel en geeft zowel invulling aan stap 3 'Ontwerp' (werkatelier deel 1) als aan stap 4 'Evaluatie' (werkatelier deel 2). Met het werkatelier wordt doorwerking van het model in het werkveld gecreëerd (inzetten denkkraft vanuit het werkveld en vergroten praktische toepasbaarheid).

Deelnemers bestaan uit geïnterviewde werkveldexperts en/of andere geïnteresseerde gemeenteambtenaren verantwoordelijk voor stedelijk multifunctioneel openbaar groen en participatie (toekomstig gebruikers van het afwegingskader).

Werkatelier deel 1

Werkatelier deel 1 heeft ten doel de potentiële gebruiker van het model te informeren en feedback op te halen. Met de verkregen input kan het model worden aangescherpt.

Stap 4. Evaluatiefase (Toetsen)

Werkatelier deel 2

In deze stap wordt het (concept) afwegingskader in de praktijk toegepast en geëvalueerd. Aan de hand van een casus wordt de werking van het afwegingskader getoetst. Dit vormt een middel om inzicht te krijgen in de toepasbaarheid van het model.

Tussenproduct

De resultaten van deze stap (zie hoofdstuk 5) worden verwerkt in het uiteindelijke model (hoofdstuk 6). Het rapport sluit af met een evaluatie en aanbevelingen.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt, door middel van een beschouwing vanuit de literatuur, ingegaan op de onderzoeksvragen. Eerst wordt ingegaan op de vragen; wat kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar is en wat aspecten zijn die een rol spelen bij het succesvol tot stand brengen ervan. Daarna wordt ingegaan op de vragen; welke rol de gemeenteambtenaar daarbij kan hebben en wat daarvoor nodig is om die in te kunnen vervullen.

3.1 Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?

In de literatuur is geen exacte definiëring gevonden van het begrip 'kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen'. Dit vraagt om nadere verkenning en afbakening. De elementen 'stedelijk', 'multifunctioneel', 'openbaar', 'openbaar groen' en 'kwalitatief hoogwaardig' worden hieronder apart behandeld, uitmondend in een definitie, zoals deze binnen dit onderzoek wordt gehanteerd.

3.1.1 Stedelijk

Het begrip stedelijk kent tal van definities en synoniemen. Chadwick & Francis geven er tientallen.

"Definitions of urban areas generally vary between designations based on population density, administrative boundaries and/or spatial dominance of the built environment, and may differ substantially between what an academic would describe as 'urban' in a scientific paper, and how a governmental body would define the term operationally" (Chadwick & Francis, 2013, p. 5).

Het begrip 'stedelijk' wordt, gezien de context van dit onderzoek, gedefinieerd als al het gebied dat door het bevoegd gezag administratief is aangewezen als bebouwde kom.

3.1.2 Openbare ruimte

Openbaar groen maakt onderdeel uit van de openbare ruimte. Voor dit begrip wordt, in navolging van Lobée, de volgende definitie gebruikt; *"de ruimte binnen de stadsgrenzen die niet in erfpacht of eigendom is uitgegeven. De openbare ruimte is geen restruimte, maar noodzakelijke ruimte om de stad te kunnen laten functioneren, zowel technisch als sociaal."* (Lobée, 2006, p. 9). Deze definitie is gekozen, omdat het enerzijds aansluit bij de verantwoordelijkheid van de gemeenteambtenaar en anderzijds aangeeft, dat die ruimte een belangrijke maatschappelijke functie vervult, in zowel het technische als het sociale domein. De wijze waarop de openbare ruimte wordt ingevuld veranderd in de loop van de tijd, als gevolg van tal van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2001, p. 26). Zie in dit kader ook beleidsopgaven van dit moment rond thema's als; gezonde stad, leefbare stad, klimaatbestendige stad en toekomstbestendige stad eens (Pötz & Bleuzé, 2012, p. 32)

3.1.3 Openbaar groen

De verantwoordelijkheid voor kwantiteit en kwaliteit van het stedelijk openbaar groen is doorgaans belegd bij de gemeente. Dit onderzoek gaat over de mogelijkheid van gemeenten om te kunnen sturen op kwaliteiten van stedelijk multifunctioneel openbaar groen in een multi-actorsituatie. Dit is reden om alle soorten openbaar groen, waarvoor de gemeente verantwoordelijkheid draagt, te beschouwen.

Voor het begrip 'openbaar groen' wordt aangesloten bij de definities, zoals gehanteerd door het Milieu- en Natuurplanbureau en de klassen uit de CBS Bodemstatistiek.

"Er zijn verschillende soorten openbaar groen onderscheiden: Openbaar groen, Semi openbaar groen en Agrarisch groen. Openbaar groen bestaande uit de CBS-klassen bos, natuur, (droog/nat), dagrecreatieve terreinen, parken en plantsoen. Semi-openbaargroen bestaat uit de CBS klassen sportterreinen, volkstuinen, verblijfsrecreatie en begraafplaatsen. Agrarisch groen bestaat uit de CBS klasse 'overig agrarisch'." (Niet, 2005).

Dit sluit aan bij de samenvattende definitie die gebruikt wordt bij The Green Credit Tool van de gemeente Amersfoort: *“The green credit tool is used to determine the value of public green space (all green areas that are not privately owned, including parks, meeting points, playfield, etc.)”* (Cilliers, Diemont, Stobbelaar, & Timmermans, 2010, p. 58).

3.1.4 Multifunctioneel

Het begrip ‘multifunctioneel’ duidt op; *“dat iets voor verschillende doeleinden te gebruiken is”* (Encyclo, 2013). Deze definitie wijst op drie aspecten:

1. ‘iets’,
2. ‘voor verschillende doeleinden’ en
3. ‘te gebruiken is’.

Het aspect ‘iets’ kan in het kader van dit onderzoek worden gezien als de fysieke plek voor openbaar groen. Het aspect ‘voor verschillende doeleinden’ impliceert dat er verschillende mogelijkheden van gebruik zijn. Het aspect ‘te gebruiken is’ impliceert gebruikers die deze functies/diensten al dan niet gebruiken. Hieronder worden deze aspecten nader beschouwd.

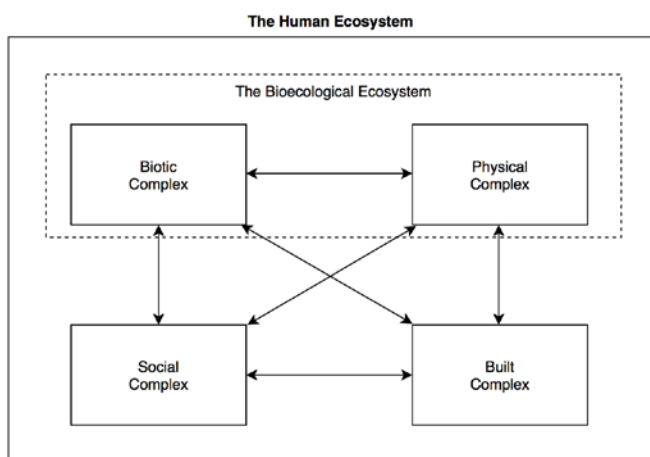
De plek

De basis wordt gevormd door de abiotische kenmerken van de plek, deze vormen de basis voor de biotisch mogelijkheden en daarmee de mogelijkheden van gebruik. Zo ontstaat er, naar analogie van de Pyramide van Maslow een aantal maatschappelijke waarden/kwaliteitslagen die gebaseerd zijn op de laag eronder (ecologische waarde, sociale waarde en culturele waarde. In kaart gebracht door van der Hoeven & Stobbelaar als kwaliteiten voor tuinparken (van der Hoeven & Stobbelaar, 2006, p. 3)(zie figuur 5). Dit concept van waarden geprojecteerd op stedelijk openbaar groen geeft een volgend beeld. Er is op basis van de



Figuur 5 Kwaliteitslagen als concept voor openbaar groen. Kwaliteitslagen van Tuinparken. Bron: (van der Hoeven & Stobbelaar, 2006).

fysieke gegevenheid een bepaalde ecologische waarde ontwikkeld (bijvoorbeeld een bepaalde mate van biodiversiteit of functionele ecologische verbindingen), mensen maken daar gebruik van (genieten van het beeld, sporten, ontmoeten, tuinieren, et cetera). Daarbinnen ontstaan culturele waarden (cultureel erfgoed, culturele uitingen en persoonlijke ontwikkeling). Het openbaar groen vormt zo een spiegel van onze cultuur en geeft uiting van de wijze waarop wij leven. **De bovenste waarde ontwikkelt zich op de waarde die daaronder ligt, bij voorkeur zonder daar afbreuk aan te doen. Het is de bedoeling dat deze die waarde juist versterkt** (van der Hoeven & Stobbelaar, 2006).



Figuur 6 The Human Ecosystem Concept. Bron: (Chadwick & Francis, 2013, p. 15)

Een fysieke plek staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van een groter geheel. Een systeem, waardoor zijn karakteristieke kenmerken worden gevormd en beïnvloed, zoals Chadwick & Francis aangeven in 'Urban Ecosystems' (zie figuur 6). *"The 'human ecosystem' concept, illustrating some of the key components and interactions found within urban ecosystems. In contrast to more natural systems, urban ecosystems are particularly heavily influenced by the 'social' and 'built' complexes. (Reproduced from Pickett and Grove, 2009, with permission.)"* (Chadwick & Francis, 2013, p. 15).

Dit gaat ook op voor de stedelijke openbare groene ruimte. Er is een zekere fysieke gegevenheid; bodemsoort, grondwatertrap, stroming etc. (Physical complex). Binnen deze kaders is er een specifiek openbaar groen, passend bij de fysieke situatie (Biotic complex) vorm te geven. Daarbij wordt het geheel stevig beïnvloed door allerlei stedelijke functies en gegevenheden (Built complex) en gebruikersbehoeften (Social Complex). **De verschijningsvorm van het stedelijk openbaar groen is de uitkomst van het samenspel van de interacties tussen deze componenten. Het bepaalt daarmee uiteindelijk wat er mogelijk is op een bepaalde plek.**

Voor verschillende doeleinden

Wordt de plek van stedelijk openbaar groen beschouwd vanuit het systeemdenken van The Human Ecosystem, dan biedt de plek mogelijkheden, waar al dan niet gebruik van gemaakt zou kunnen worden. Welke mogelijkheden dat zijn is afhankelijk van het totaal aan kenmerken van de betreffende plek. Het Millennium Ecosystem Assessment geeft een overzicht van mogelijke diensten (UNEP, 2005, p. 57). Er wordt onderscheid gemaakt in vier categorieën; ondersteunende diensten, regulerende diensten, producerende diensten en culturele diensten. De ondersteunende diensten vormen de basis voor alle andere diensten op de betreffende plek. De regulerende diensten bieden mogelijkheid voor het regelen van diverse stedelijke systeemprocessen. Denk hierbij aan thema's als klimaatbestendige stad en gezonde stad. De producerende diensten bieden de mogelijkheid bepaalde producten eruit te oogsten. De culturele diensten betreffende niet materiële voordelen die een plek kan opleveren.

Een willekeurige selectie van mogelijke diensten in het stedelijk openbaar groen is als voorbeeld opgenomen in tabel 1.

Ecosysteemdiensten in de groene openbare ruimte		
Regulerende diensten	Producerende diensten	Culturele diensten
• Wateropslag • Waterzuivering • Zuiveren van de lucht • Leveren zuurstof • Afvangen fijn stof • Temperen hittestress	• Voedselproductie • Bouwmaterialen • Brandstof • Koude/warmte opslag	• Toerisme • Recreatie • Inspiratie • Geestelijke verrijking • Ontspannen • Sporten
Ondersteunende diensten		
• Bodemkwaliteiten • Natuurlijke watercyclus • Voedingsstofcycli		

Tabel 1 Ecosysteemdiensten in de groene openbare ruimte. Naar de Millennium Ecosystem Assessment, (UNEP, 2005).

Stedelijk openbaar groen kan verschillende functies vervullen afhankelijk van de basiskenmerken (Physical, Biotic en Built complex) van de plek. In het 'Social complex' ligt de vraag verscholen in welke mate bepaalde functies ook worden benut.

Te gebruiken is:

Een plek voor stedelijk openbaar groen kan in potentie verschillende functies in zich dragen. Dat wil niet zeggen dat ze ook worden benut. De mate waarin de mogelijkheden van een plek worden benut hangt mede af van de **gebruikers en gebruikerswensen** (Social Complex). Wanneer deze niet **bewust** in het ontwerp, realisatie en beheer worden meegenomen blijven ze slechts in potentie aanwezig, zoals blijkt uit volgend citaat. *“In the end, spacial quality only exists by means of peoples recognition thereof.”* (Diemont, Cilliers, Stobbelaar, & Timmermans, p. 49). Ruimtelijke kwaliteit bestaat niet wanneer deze niet wordt herkend door gebruikers. **Met andere woorden, wanneer de kwaliteiten van een plek niet worden herkend of niet aansluiten bij de wensen van de gebruiker, wordt de kwaliteit van die plek lager gewaardeerd.**

Citaat uit: Groen voor corridors, corridors voor Groen. (Hoogstra & Molenaar, 2000, p. 25)
“Het gaat veelal om decorgroen en gebruiksgroen. De maatschappelijke functies betreffen de sociaalpsychologische functies, de regulatiefuncties, de economische functies en de natuurfuncties. In het geheel van formulering van randvoorwaarden en programma van eisen en van afweging van verwacht formeel en informeel gebruik, uitmondend in de formele functie bepaling, planning, inrichting en beheer/onderhoud spelen:
- *de afweging en combinatie van deelfuncties op grond van inhoudelijke verenigbaarheid;*
- *de afweging en mogelijke combinatie van deelfuncties op grond van de contextuele verenigbaarheid (nut en noodzaak, en de vraag en druk vanuit de omgeving); en*
- *het aspect van sociale veiligheid.”*

Box 2 Het vaststellen van de formele functies van een plek vraagt om een bewuste afweging tussen aspecten uit het Pysical, Biotic, Built and Social complex.

Als synoniem voor multifunctioneel wordt ook wel de term ‘meervoudig ruimtegebruik’ benut. Dit wordt door Habiforum als volgt gedefinieerd; *“Ruimtegebruik is meervoudig als de bestaande ruimte intensiever wordt ingericht, met meer menging van functies, als meer ruimte wordt gecreëerd op hetzelfde oppervlak, of als de ruimte in de tijd duurzamer wordt ingericht (Habiforum, Plan van Aanpak, augustus 1999). Met andere woorden: **geïntensiveerd, verweven, gestapeld of opeenvolgend ruimtegebruik.**”* (Hooimeijer, Kroon, & Luttik, 2001, p. 12).

Het citaat uit box 2 en de definitie van Habiforum geeft aan dat het vaststellen van de formele functies van een plek vraagt om een bewuste afweging tussen aspecten uit het Pysical, Biotic, Built and Social complex.

3.1.5 Systeendenken

In de aanleiding wordt betoogd dat, in het licht van duurzaamheidsdenken, in de ontwikkelingsgeschiedenis van de stadsontwikkeling en de landschapsarchitectuur de laatste decennia het systeendenken haar intrede doet (Dekker, et al., 2015, p. 21). De hierboven vermelde concepten (The Human Ecosystem en de Ecosysteemdiensten van het Millennium Ecosystem Assessment) zijn daar voorbeelden van. **Ze geven enerzijds inzicht in de complexiteit, anderzijds geeft het het vermogen het totaal aan keuzemogelijkheden in beeld te krijgen en daarmee bewust keuzes kunnen maken.**

3.1.6 Kwalitatief hoogwaardig (stedelijk multifunctioneel openbaar groen)

Openbaar groen is opgenomen op bestemmingsplankaarten en heeft daarmee kwantitatief en kwalitatief een zekere juridische status. Kwantitatief ligt hiermee het oppervlak vast en vormt daarmee de functionele basis voor het openbaar groen. Kwalitatief wordt op basis van een zeker proces een ontwerp vastgesteld, in de praktijk gerealiseerd en wordt deze kwaliteit beheerd volgens zogenaamde kwaliteitsstandaarden. Uitgewerkt in zogenaamde kwaliteitsbeeldenboeken. Het begrip ‘kwalitatief hoogwaardig’ kan tweemaal worden beschouwd; feitelijk en procesmatig. In de volgende

paragrafen wordt eerst de feitelijke kwaliteit behandeld in termen van ruimtelijke kwaliteit, daarna wordt ingegaan op de proceskwaliteit.

3.1.6.1 Ruimtelijke kwaliteit

Feitelijk kan 'kwalitatief hoogwaardig' aangeduid worden als van grote waarde, uitstekende/zeer goede kwaliteit (Encyclo, 2013). In "*Kwaliteit in meervoud*." (Hooimeijer, Kroon, & Luttik, 2001) wordt uitgebreid ingegaan op conceptualisering en operationalisering van het begrip 'ruimtelijke kwaliteit'. Aan de basis liggen drie systeembegrippen (patroon, structuur en proces). Deze begrippen zijn vertaald naar de wereld van ervaring en handelen van mensen in hun leefomgeving (compositie, integratie, ontwikkeling). De Rijksplanologische dienst heeft vervolgens deze begrippen als uitgangspunt genomen voor begrippen waaraan maatschappelijke waarde kan worden gekoppeld en aan de hand waarvan discussie kan worden gevoerd om te komen tot een afgewogen keuzes (belevingswaarde, gebruikswaarde, toekomstwaarde) (Meijs, 2012, p. 46), zie tabel 2.

Patroon	-> Vorm	-> Compositie	-> Belevingswaarde
Structuur	-> Functie	-> Integratie	-> Gebruikswaarde
Proces	-> Tijd	-> Ontwikkeling	-> Toekomstwaarde

Tabel 2 Basis voor het denkraam Ruimtelijke Kwaliteit. Bron: (Meijs, 2012, p. 46)
(Oorspronkelijk bron: Dauvellier, 1991.)

De openbare ruimte (en zo ook de openbare groene ruimte) wordt door private en publieke partijen beoordeeld op verschillende belangen (economisch, sociaal, ecologisch en cultureel). Door deze waarden en belangen in een matrix te zetten ontstaat een analyse kader, waarmee de verschillende kwaliteitskenmerken van openbaar groen zijn te ontwikkelen, zie als voorbeeld tabel 3.

	Economisch	Sociaal	Ecologisch	Cultureel
Gebruikswaarde	Allocatie-efficiency Bereikbaarheid Externe effecten Multi-purpose	Toegang Verdeling Deelname Keuze	Veiligheid, Hinder Verontreiniging Verdroging Versnippering	Keuzevrijheid Verscheidenheid Ontmoeting
Belevingswaarde	Imago Attractiviteit	Ongelijkheid Verbondenheid Veiligheid	Ruimte, Rust Schoonheid Gezondheid	Eigenheid Schoonheid Contrast
Toekomstwaarde	Stabiliteit/flexibiliteit Agglomeratie Cumulatieve attractie	Insluiting Cultures of poverty	Vorraden Ecosystemen	Erfgoed Integratie Vernieuwing

Tabel 3 Kwaliteitskenmerken voor ruimtelijke kwaliteit. Bron: (Hooimeijer, Kroon, & Luttik, 2001, p. 38).

De gebruikswaarde geeft een overzicht van de mogelijkheden (physical, biotic en built complex) en de wensen (social complex) van diverse gebruikersgroepen op een locatie. De belevingswaarde wordt bepaald door de mate van herkenning van kwaliteit door de gebruikersgroepen (Diemont, Cilliers, Stobbelaar, & Timmermans, p. 49). Daarnaast door de mate van beheer (zie figuur 2 in §1.1). Toekomstwaarde heeft betrekking op waardering door gebruikersgroepen, onderhoud en mogelijkheden voor gebruik in de toekomst (Meijs, 2012, p. 48).

De zo ontstane matrix beoogd een flexibel analysekader te zijn en kan voor elk gebied ingevuld worden. Daarbij heeft elk project zijn eigen situationele, tijdgebonden en functionele kenmerken (Meijs, 2012, p. 47), met andere woorden; zijn eigen physical, biotic, built en social complex.

De matrix kan hiermee een hulpmiddel zijn in het besluitvormingsproces voor een programma van eisen voor openbaar groen locaties of als monitoringstool bij beleidsevaluatie.

3.1.6.2 Kwaliteit van het proces

Bij ontwikkelingen in de openbare ruimte (en daarmee ook bij de ontwikkeling van stedelijke openbaar groen) zijn diverse partijen betrokken (beleidsverantwoordelijke, ontwikkelaars, uitvoerders, gebruikers, beheerders). Dit vraagt om afbakening van het begrip 'multi-actorsituatie', alvorens in te gaan op het proces.

Multi-actorsituatie

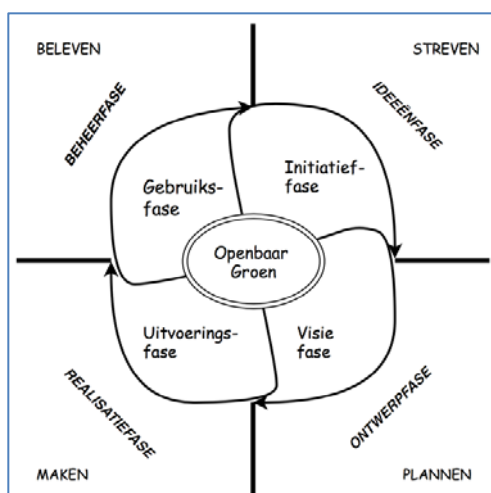
Een actor is een overheidsorgaan, een particuliere organisatie of een persoon die een rol speelt of werkzaam is op een bepaald beleidsterrein (Encyclo, 2013). Verschillende partijen hebben verschillende belangen, bedoelingen en bijdragen in een proces. Voortgang in een proces ontstaat mede doordat partijen zich verbinden aan een initiatief en er een bijdrage aan gaan leveren of er juist afscheid van nemen (Bekkering & Walter, 2009, p. 152). In dit kader is het van belang goed zicht te hebben op draagvlak en draagkracht (social complex). Dit beeld wordt mede ondersteund door praktijkvoorbeelden in (Lobée, 2006, p. 62).

In de context van dit onderzoek wordt multi-actorsituatie opgevat als **een situatie, waarbij diverse partijen, verschillende belangen en verschillende mate van invloed kunnen hebben op verschillende momenten in de levenscyclus van het openbaar groen.**

Het proces

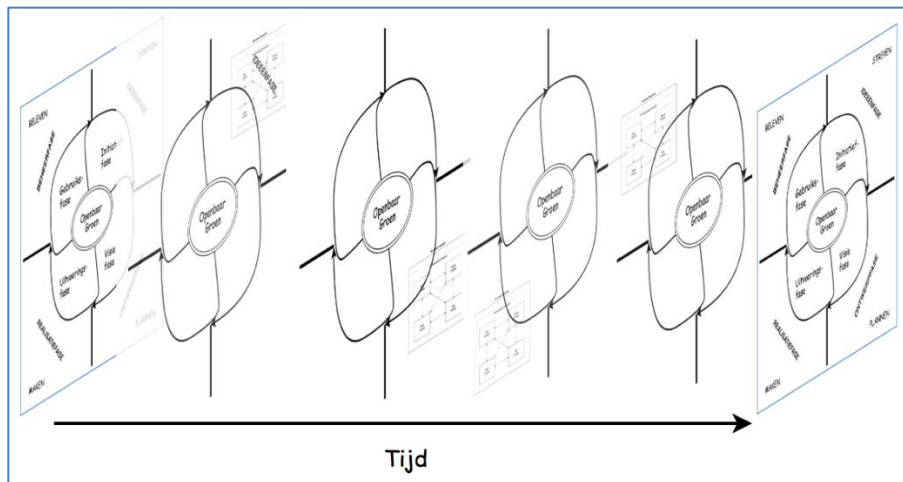
Het maken van keuzes om te komen tot kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen vraagt om een **integrale afweging** van alle aspecten (Physical, Biotic, Built en Social complex), waarbij alle fasen van de levenscyclus van groen worden betrokken (ontwerpfase, realisatiefase, beheerfase), zie box 2 (Hoogstra & Molenaar, 2000).

Hoogstra & Molenaar duiden deze fasen vanuit een zekere rol van verantwoordelijkheid. Deze indeling is van belang, omdat het onderzoek bijdraagt aan het keuzeproces van de verantwoordelijke ambtenaar. Echter, omdat in het proces diverse partijen betrokken zijn met elk een eigen rol, is er behoefte het proces vanuit een neutrale positie te bezien. Hiervoor kunnen de fasen worden aangeduid zoals in de Werkbank Methode Ruimtelijke Kwaliteit. Hierin worden vier fasen aangeduid; een initiatieffase, visiefase, uitvoeringsfase en gebruiksfase (Wintjes, Dauvellier, & Weebers, 2008, p. 9). In dit model wordt een aparte ideeënfase onderscheiden (de initiatieffase). Bij de indeling van Hoekstra en Molenaar is deze ondergebracht bij de ontwerpfase.



Figuur 7 Fasen in de levenscyclus openbaar groen.
Model H.M. Jonker, op basis van de Werkbank Methode
Ruimtelijke Kwaliteit (Wintjes, Dauvellier, & Weebers, 2008).

In figuur 7 worden de verschillende procesfasen voor realisatie van openbaar groen gevisualiseerd. Elke fase heeft afhankelijk van de karakteristiek van Physical, Biotic, Built en Social complex zijn eigen proces en processtappen.



Figuur 8 Levenscyclus van stedelijk openbaar groen. Per fase wordt het beïnvloedingsstelsel van The Human Ecosystemen betrokken om bewust afwegingen te maken (model H.M. Jonker).

Steden zijn voortdurend in ontwikkeling. Fysieke gegevenheden, technologieën en gebruikerswensen wijzigen in de loop van de tijd. Dit betekent dat in de levenscyclus van stedelijk openbaar groen aandacht moet zijn voor deze aspecten, zodat op basis van monitoring bijstelling kan plaatsvinden. Dit is gevisualiseerd in figuur 8.

3.1.7 Zijn functies van stedelijk openbaar groen wel te combineren?

Het Millennium Ecosystem Assessment geeft aan dat openbaar groen verschillende functies kan vervullen. Hieronder wordt ingegaan op aspecten die daarbij een rol spelen.

De definitie van Habiforum (zie §3.1.4) geeft voor het begrip ‘multifunctioneel’ diverse vormen aan:

*“Met andere woorden: **geïntensiveerd, verweven, gestapeld of opeenvolgend ruimtegebruik.**”*

(Hooimeijer, Kroon, & Luttik, 2001, p. 12). Dit duidt op een afweging in:

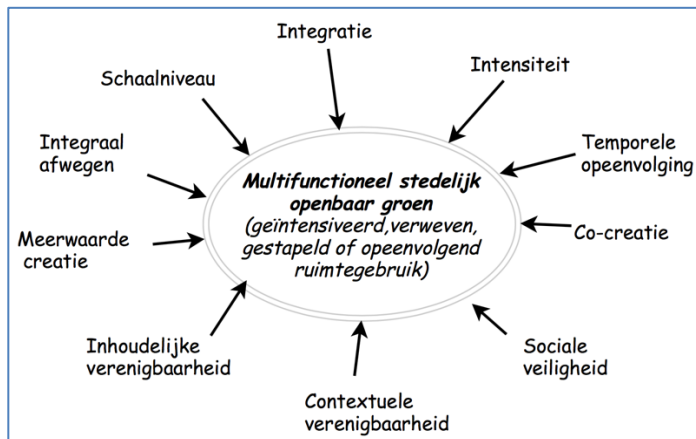
- mate van intensiteit,
- mate van integratie,
- mate van temporele opeenvolging.

Hoogstra & Molenaar (zie box 2) geven aan dat functiecombinatie afhangt van:

- de afweging van de combinatie van deelfuncties op grond van inhoudelijke verenigbaarheid,
- de afweging van de combinatie van deelfuncties op grond van de contextuele verenigbaarheid (nut en noodzaak, en de vraag en druk vanuit de omgeving),
- de afweging van het aspect van sociale veiligheid.

Moentjes & Lüttke van de Universiteit Gent duiden op de ‘meerschalligheid’ van openbaar groen. Er wordt onderscheid gemaakt in stadsgroen, stadsdeelgroen, wijkgroen, buurtgroen en woongroen (Moentjes & Lüttke, 2013, p. 20). Elke schaalniveau heeft zijn eigen functies. Door te werken met schaalniveaus zijn functies beter te combineren en af te stemmen op de specifieke gebruikerswensen. Niet alles hoeft immers overal. Hierdoor ontstaat efficiënter ruimtegebruik. Dit sluit aan bij het systeemdenken, waarbij uitgegaan wordt van een holistische benadering (zie ook de Millennium Ecosystem Assessment). Dit vormt ook de basis van het in de inleiding benoemde duurzaamheidsdenken, welke vraagt om **een integrale aanpak, interdisciplinair** werken en een nieuwe vormen van **samenwerking** (Roorda, 2011), (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2014, p. 185). Het gaat hierbij om ‘(meer)waardecreatie’ (Dekker, et al., 2015, p. 21). Deze visie komt

overeen met van het Agentschap NL uit Toekomstwaarde NU, waarin gesteld wordt dat door middel van co-creatie meerwaarde te creëren is met minder geld (Agentschap NL, 2012, p. 7).



Figuur 9 Aspecten die invloed hebben op de uiteindelijke mogelijkheid functies te combineren in het openbaar groen (model H.M. Jonker).

Samenvattend kan worden gesteld, dat de mate waarin stedelijk openbaar groen kwalitatief hoogwaardig multifunctioneel is, wordt bepaald door de mate waarin bij de afweging van keuzes bewust rekening is gehouden met de in figuur 9 vermelde aspecten.

3.1.8 Slot

Tot slot dient nog het volgende te worden opgemerkt met betrekking tot de feitelijke en procesmatige duiding van 'kwalitatief hoogwaardig'. In het samenstellen van een programma van eisen voor de formele functiebeoordeling, planning, inrichting en beheer/onderhoud van openbaar groen dient zowel het formeel als informeel gebruik afgewogen te worden (zie citaat Hoogstra & Molenaar in box 2). Kern van dit aspect is dat dat bewust gebeurt. Het impliceert dat het procesmatig bewust zorgvuldig doorlopen en afwegen van alle kwalitatieve aspecten leidt tot een optimale functiecombinatie. Kwaliteit van stedelijk multifunctioneel openbaar groen zit daarmee niet zozeer in het aantal gecombineerde functies, maar veel meer in een bewuste zorgvuldige afweging om de optimale functiecombinatie vast te stellen.

Definitie

Samenvattend leidt bovenstaande tot de volgende gehanteerde definitie:

Kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen is: **Groen in de openbare ruimte binnen de bebouwde kom, waarbij is ontworpen, ingericht en beheerd, vanuit systeemdenken en waarbij de potentie van een plek middels bewuste functiecombinatie optimaal wordt benut. Groen staat centraal en is de functionele basis waar diverse functies op 'meeliften'.**

3.2 Modellen voor werken in een multi-actorsituatie.

In de vorige paragraaf is al ingegaan op het begrip 'multi-actor situatie'. In deze paragraaf wordt nader uiteengezet hoe ambtenaren, verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen, zich positioneren in het speelveld van actoren en wat aspecten zijn die bijdragen aan een doelmatige invulling van die rol.

3.2.1 Top-down en Bottom-up

Beleidsvorming kan plaatsvinden langs twee beleidsvormingsmodellen; Top-down en Bottom-up (Hoogerwerf & Herweijer, 2014, p. 120). In het top-down-model komen veranderingen tot stand door een van tevoren goed doordacht beleid en een goed georganiseerde uitvoerende organisatie. Echter, er zal enige beleidsvrijheid noodzakelijk zijn, omdat in een situatie met veel doelgroepen beleidsovereenstemming zich niet laat dicteren. In het bottom-up-model wordt overeenstemming

van beleidsuitvoering bepaald door het handelen van de uitvoerende organisatie, de eigenschappen van de regel toepassende, uitvoerende ambtenaren, en reacties en medewerking van betrokken actoren (Hoogerwerf & Herweijer, 2014, p. 120).

De basis van deze twee modellen ligt in het blikveld vanuit de plek waar het initiatief ligt voor het nemen van initiatieven in de openbare ruimte. Deze indeling is ook terug te vinden in de definiëring van rollen van bestuur in de ‘overheidsparticipatietrap’ van de Raad voor het Openbaar Bestuur. Hierbij kan gekozen worden uit een reeks van rollen, variërend van strikt top-down (rol bestuur: “doe het zelf”) tot de uiterste vorm van bottom-up (rol bestuur: “loslaten”) (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2012). Bij een dergelijke indeling kan ook de rol van de overige actoren worden benoemd, zoals is uitgewerkt in de participatieladder van Pröpper. Beide indelingen zijn gecombineerd weergegeven in figuur 10.

Rol participant	Rol gemeente	Rol bestuur
	Loslaten	Geen rol
Initiatiefnemer, beleidseigenaar, bevoegd gezag		Faciliterend
	Faciliteren	
Samenwerkingspartner	Stimuleren	Delegerend
Meebeslissers		
Adviseur Beginspraak	Regisseren	Participerend
Adviseur Eindspraak		Consultatie
Toeschouwer	Reguleren	Open autoritair
Informatie ontvanger		
Geen rol	Doe het zelf	Gesloten autoritair
<i>Participatieladder naar Pröpper, 2006</i>		
<i>Overheidsparticipatietrap naar: Loslaten in vertrouwen, Raad voor het openbaar bestuur, 2012</i>		

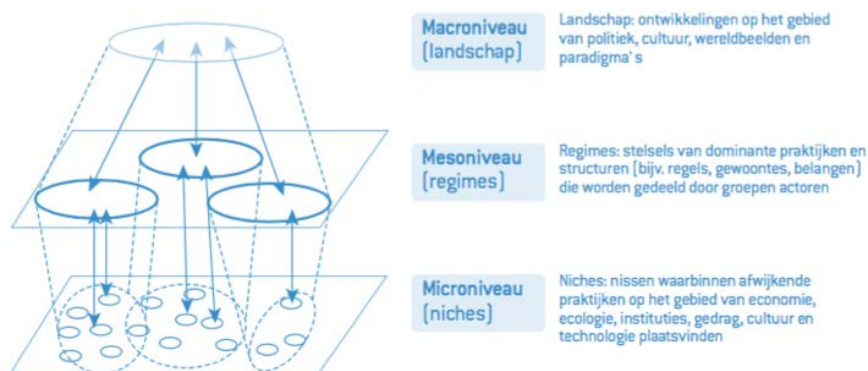
Figuur 10 Mogelijke rollen van bestuur en overige actoren.

3.2.2 Veranderende samenleving

In de veranderende samenleving wordt een verschuiving geconstateerd van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het creëren van beleid. De overheid wordt daarbij gezien als **partner in een netwerksamenleving**. *“Het netwerkperspectief benadrukt de informele, gedecentraliseerde en horizontale verhoudingen binnen beleidsarrangementen en de wederzijdse afhankelijkheid van publieke en private actoren in de formatie en implementatie van beleid. Netwerken worden vaak gecontrasteerd met de hiërarchische en marktvormen van governance. Met name het probleemoplossend vermogen van netwerken staat centraal binnen deze specifieke governance-benadering”* (Hajer, Tatenhoven, & Laurent, 2004, p. 5) Het plaatst de verantwoordelijk ambtenaar in een soort **‘tussenfunctie’** tussen overheid en samenleving. Enerzijds is er de wereld van de logica van de bureaucratie gericht op transparantie, eenduidigheid, overzichtelijkheid, herhaling, functiescheiding en hiërarchische verantwoording. Anderzijds is er de wereld van de samenleving, gekenmerkt door variatie, flexibiliteit in horizontale verhoudingen (Andringa, Lankreijer, Leenders, & Reyn, 2012, p. 9). Dit citaat verklaart mede waarom ambtenaren zicht willen op bijhorende rol en competenties. Een dergelijk beeld wordt ook beschreven in ‘De duizendpoot van Staatsbosbeheer. De beleving van het tegelijkertijd werken in de binnen- en buitenwereld: de tussenfunctie van beheerders en boswachters.’ (Meijer, Stobbelaar, & Boerma, 2015). Het is echter de vraag of deze dubbelfunctie voor alle ambtenaren geldt, of slechts in zekere mate. De rollen worden verderop behandeld.

Aanpassen aan een veranderende samenleving gaat niet van de een of andere dag en kent verschillende schaalniveaus, zoals aangegeven in het model ‘Multilevel innovatie perspectief’ van Geels & Kemp, zie figuur 11 uit: (Kemp & van den Bosch, 2006, p. 9), naar onderzoek van Geels en Kemp (Geels & Kemp, 2000, p. 17).

Figuur 1: Drietal schaalniveaus van een transitie



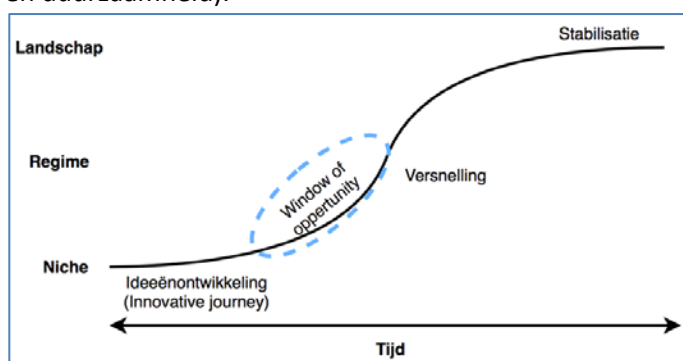
Figuur 11 Schaalniveaus waarop verandering plaatsvindt. Bron: (Kemp & van den Bosch, 2006, p. 9)

Er worden drie schaalniveaus onderscheiden. Het eerste niveau is de 'niche'. Deze kan worden gezien als het niveau waarop afwijkende maatschappelijke initiatieven zich ontplooiën. Niet gebonden door regels of conventies. Dit is het niveau waarop bottom-up-initiatieven zich ontwikkelen en druk geven op het regime van onderaf. De niche is voortdurend in beweging. Initiatieven vormen en stabiliseren zich langs drie processen (netwerkformatie, leerprocessen en verwachting- en strategiebepaling). Deze ideeënontwikkeling wordt ook wel **'innovative journey'** genoemd. (Geels & Kemp, 2000, p. 14).

Het tweede niveau is dat van 'regimes'. Dit is het niveau van de gemeentelijke organisatie, waar werkpactijken worden geformaliseerd en in regels vastgelegd.

Het doorbreken van nieuwe praktijken op regimeniveau heeft een **'window of opportunity'** nodig (zicht op mogelijkheden binnen netwerken, waardeketens, kennis, beleid, wetgeving, financiën, organisatie, ...) (Geels & Kemp, 2000, p. 20). Hier ligt een belangrijke rol voor de gemeentebestuurder en vraagt om een bijpassende houding en competenties.

Het derde niveau is het 'landschap'. Dit is de omgeving waarbinnen regimes acteren en reageren op thematische ontwikkelingen (zoals het toewerken naar een netwerksamenleving of het implementeren van mondiale of landelijke beleidsthema's, zoals bijvoorbeeld klimaatbestendige stad en duurzaamheid).



Figuur 12 Veranderingsprocessen in een netwerksamenleving, naar (Geels & Kemp, 2000, p. 22).

Verandering is een proces dat beïnvloed wordt door vele factoren. De snelheid waarmee veranderingen doorgevoerd worden wisselt per niveau.

Veranderingen op landschapsniveau verlopen meestal traag of schoksgewijs. Veranderingen op nicheniveau kunnen pas echt doorbreken als er op regimeniveau een goede voedingsbodem voor wordt gecreëerd (Geels & Kemp, 2000, p. 22). Dit houdt in dat de gemeentelijke organisatie in een

netwerksamenleving op zodanige wijze moet zijn vormgegeven, zodat hieraan effectief wordt bijgedragen. Dit kan leiden tot versnelling van de realisatie van “bottom-up” initiatieven. In figuur 12 wordt naar analogie van Geels & Kemp het veranderingsproces gevisualiseerd.

3.2.3 Vier rollen

Gemeente Almere heeft door TNO een conceptualiserend onderzoek laten uitvoeren naar de rollen van gemeenteambtenaren in het besef onderdeel te zijn van een netwerksamenleving, waar op burgerinitiatieven geanticipeerd dient te worden. In dit onderzoek komen vier rollen naar voren, maar ook de werelden waarin ze zich hoofdzakelijk begeven en hun interacties. Hieronder wordt samenvattend een overzicht gegeven van de beschrijving, zoals die is gegeven in het rapport ‘Leren van zelforganisatie in de ontwikkeling van Almere’ (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014, pp. 16-25).

De eerste rol is die van **‘de initiator’**. Het is de ideehebber, werkend vanuit een droom of passie, zoekend naar unieke mogelijkheden tot verwezenlijking van een initiatief, handelend vanuit eerdere ervaringen of experiment, opererend in een wereld van maatschappelijk initiatief.

De tweede rol is die van **‘de navigator’**. De navigator helpt het initiatief verder te brengen. Het vanuit zelforganiserend gedrag, verkennen van verschillende mogelijkheden en het zoeken naar focus, richtingen en wegen om in te gaan zijn hierbij belangrijke aspecten. De navigator leidt door middel van het verkennen van barrières en mogelijkheden als het ware het initiatief de wereld van het regime (de gemeente) binnen en door de afdelingen heen. Het betreft vaak een formele rol met functiebenaming als Programmamanager, Gebiedsmanager, Wijkregisseur, Participatiemedewerker, et cetera.

De derde rol is die van **‘de wegbereider’**. De rol van de wegbereider is ervoor te zorgen dat eenmaal uitgedachte initiatieven worden vastgelegd, dat uit experiment logica wordt gehaald en die te vertalen naar nieuwe procedures, met als doel het wegnemen van onzekerheden en belemmeringen.

De vierde rol is die van **‘de disciplinair’**. De rol van de disciplinair is initiatieven te toetsen aan kaders en randvoorwaarden. Het betreffen elementen uit het ruimtelijk ordeningssysteem zoals stedenbouwkundig ontwerp, ‘stand’ beleid, budgetten, wetgeving, met als doel het creëren en handhaven van eenduidigheid.

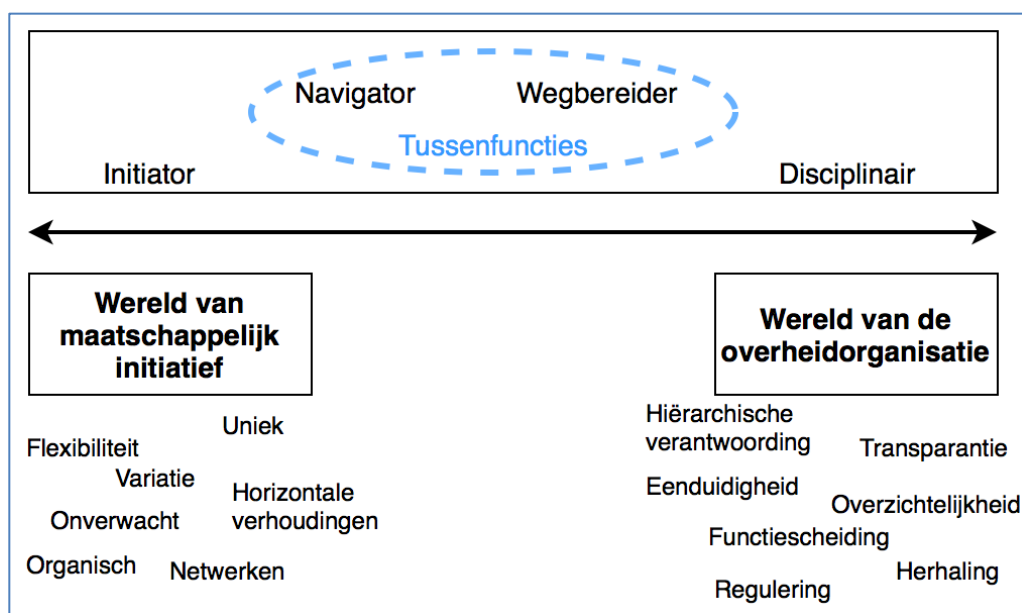
Om het initiatief duurzaam te kunnen verwezenlijken (formaliseren) is interactie nodig tussen de wereld van het maatschappelijk initiatief (niche) en de systeemwereld (regimes). De vier beschreven rollen kunnen worden vervuld door verschillende personen, maar combinaties van rollen kunnen ook zijn verenigd in eenzelfde persoon. Idealiter worden alle rollen in een dergelijk proces opgepakt.

Tabel 4 geeft een samenvattend overzicht van de niveaus, kenmerken en waar welke rol zich positioneert. In figuur 13 wordt dit gevisualiseerd.

Niveau	Kenmerken	Rol
Macroniveau (Landschap)	- Niveau waarop ontwikkelingen op het gebied van politiek, cultuur, wereldbeelden en paradigma’s plaatsvinden. - Factoren extern van regime en niche maar daar wel invloed op hebben. - Veranderingen verlopen traag of schoksgewijs.	Disciplinair
Mesoniveau (Regime)	Stelsel van dominante praktijken en structuren (bijvoorbeeld regels, gewoontes, belangen die worden gedeeld door groepen actoren). - Gericht op systeemoptimalisatie. - Regime is in de regel tamelijk inert - Doorbreken van nieuwe praktijken op regimeniveau heeft een ‘window of opportunity’ nodig (zicht op mogelijkheden binnen netwerken, waardeketens, kennis, beleid, wetgeving, financiën,	Disciplinair Wegbereider, Navigator

	organisatie, ...)	
Microniveau (Niche)	- Afwijkende praktijken op gebied van ecologie, economie, sociologie, instituties, gedrag, cultuur, technologie - Druk op het regime van onderaf - Voortdurend in beweging, en rijpt binnen het netwerk (innovative journey). - Anarchistisch in de aard, los van regels en conventies. - Functioneel voor: 1. Ontwikkelen van nieuwe praktijken. 2. Veelheid aan overeenkomstige praktijken kunnen verandering in gang zetten. 3 Processen: 1. Stabilisering strategieën en verwachtingen 2. Leerprocessen (over techniek, gebruikerswensen et cetera.) 3. Vorming en stabilisering netwerk (Geels & Kemp, 2000, p. 13)	Initiatiefnemer

Tabel 4 Schaalniveau, kenmerken en rollen in veranderingsprocessen.

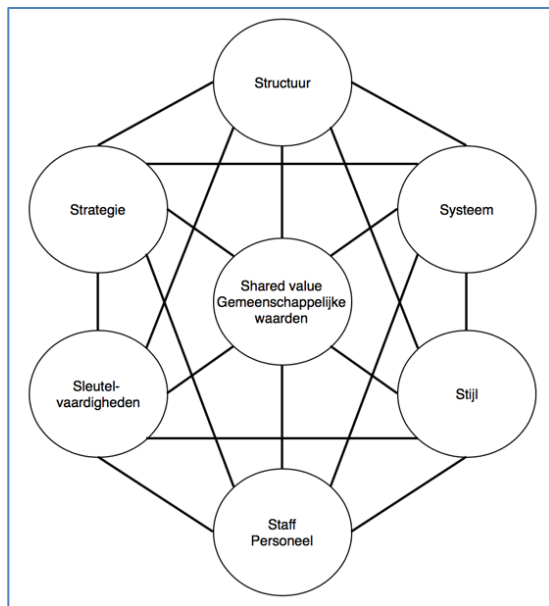


Figuur 13 De 4 rollen, hun werelden en interacties, naar (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014).

3.2.4 Aspecten van belang voor een doelmatige rolinvulling.

Om als verantwoordelijke ambtenaar zo doelmatig mogelijk de juiste rol in te kunnen vullen moet aan zekere voorwaarden worden voldaan. Om hier structuur aan te geven zal het 7S-model worden gebruikt. Het 7S-model geeft de mogelijkheid tot diagnose en aanpassing van alle relevante aspecten in de organisatie, daar waar nodig. Er zijn meer indelingen denkbaar, maar die keuze is arbitrair. Het 7S-model beschouwt zeven met elkaar samenhangende aspecten. In een gezonde organisatie is er sprake van evenwicht tussen de zevende aspecten. Met andere woorden; de wijze waarop de aspecten zijn ingevuld ondersteunen elkaar en dragen in gezamenlijkheid bij aan het gestelde doel. Het betreft de aspecten Strategy (strategie), Structure (structuur), System (systemen), Staff (personeel), Style (stijl), Shared values (gedeelde waarden) en Skills (sleutelvaardigheden) (Weber & Doelen, 2014, p. 43).

Het model wordt in figuur 14 verbeeld.

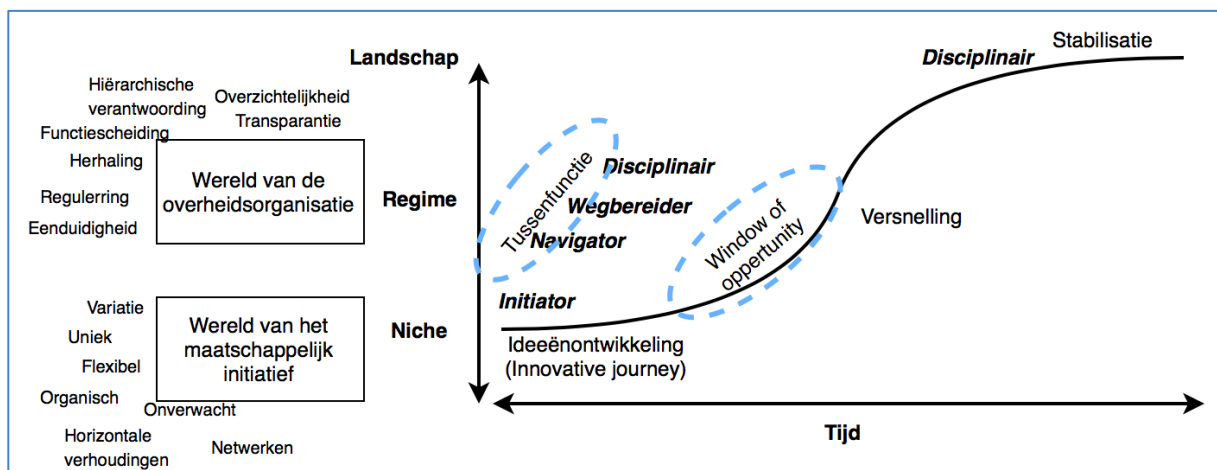


Figuur 14 7S-model, naar (Weber & Doelen, 2014, p. 45)

Hoewel het model is ontwikkeld voor het diagnosticeren van het functioneren van een organisatie als geheel kan het ook voor deelthema's worden toegepast. In dit kader kan aan de hand van dit model ook de doelmatigheid van de gemeentelijke organisatie in de netwerksamenleving wat betreft het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen worden getoetst en zo nodig bijgesteld.

3.2.5 Slot

In bovenstaande paragraaf zijn verschillende aspecten en modellen gegeven voor het werken in een multi-actorsituatie. In figuur 15 zijn deze modelmatig weergegeven voor een “bottom-up” ruimtelijk ontwikkelingsproces.



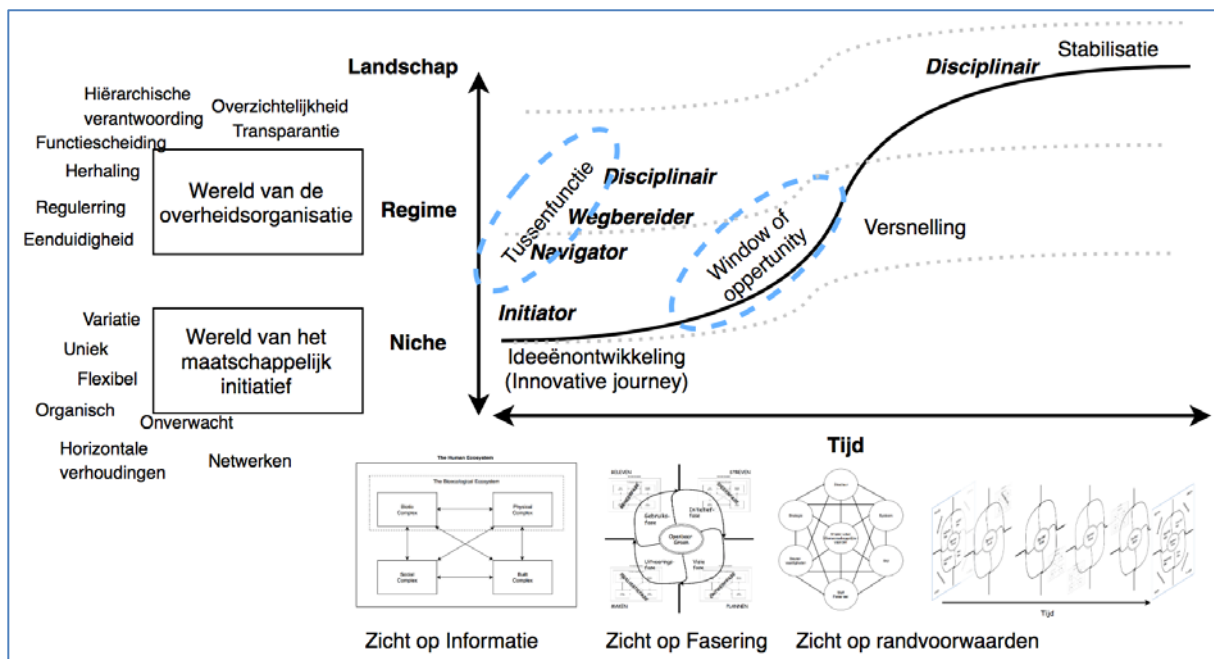
Figuur 15 Rollen van de gemeenteambtenaar in een “bottom-up” ruimtelijk ontwikkelingsproces.

Kanttekening

In dit model ligt de focus op de rol van ambtenaar in een “bottom-up” ontwikkelingsproces. Het initiatief ligt daarbij in de maatschappelijke wereld (“niche”), gevoed vanuit droom of passie. Hetzelfde model is echter ook van toepassing op “top-down” initiatieven (gemeente-gestuurde projecten). Het initiatief komt in dat geval uit de wereld van de overheidsorganisatie (“regime”), gevoed vanuit beleidsopgaven. In die situatie moet in het model de rol van initiator op het niveau van “regime” worden weergegeven.

3.3 Synthetisch model

Samenvattend wordt hieronder een synthese gegeven van de verschillende aspecten voor het werken in een multi-actorsituatie, met als doel het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Dit wordt gevisualiseerd in figuur 16.



Figuur 16 Theoretisch model voor het succesvol creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen (synthetisch model H.M. Jonker).

Om te komen tot kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen wordt bij een initiatief de 'innovative journey' in de wereld van de onbegrensde mogelijkheden (Niche) bij voorkeur gestart met het in kaart brengen van zoveel mogelijk aspecten van The Human Ecosystem (Physical, Biotic, Built en Social complex) in alle fasen van de levenscyclus van het openbaar groen. Dit houdt in dat in de initiatieffase de actoren uit alle andere fasen al betrokken zijn en input leveren, met het oog op het kunnen maken van een zo bewust, integraal en interdisciplinaire mogelijke afweging van keuzes. De verantwoordelijk gemeenteambtenaar heeft hierin in eerste instantie de rol van navigator. Hij vormt zich een beeld van 'The window of opportunity', door het in kaart brengen van randvoorwaarden en mogelijkheden vanuit de gereguleerde wereld van het regime. Daarnaast is er de rol van wegbereider. In deze rol wordt gekeken naar de mogelijkheid van het vergroten van 'The window of opportunity', door aanpassingen in de geformaliseerde wereld van het regime te organiseren. De disciplinair draagt zorg voor het formaliseren van de nieuwe situatie (regels opstellen voor soortgelijke situaties). De gemeenteambtenaren zijn in dit model dusdanig gekwalificeerd en ondersteund door de gemeentelijke organisatie om de rol van navigator, wegbereider en/of disciplinair te kunnen vervullen.

3.3.1 Monitoring en bijstelling

De doelmatigheid van de gemeentelijke organisatie wordt bepaald door de mate waarin de dimensies uit het 7S-model dienend zijn aan de inhoudelijke opgave voor het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Monitoring en bijstelling zorgen ervoor dat initiatieven sneller tot realiteit kunnen worden gebracht.

Met behulp van het model in figuur 16 kunnen per dimensie uit het 7S-model vragen gesteld worden met betrekking tot de doelmatigheid van de gemeentelijke organisatie, ten behoeve van het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Welke vragen dit specifiek

moeten zijn komt naar voren uit de informatie die is gegeven in de interviews met betrekking tot succes en faalfactoren (zie hoofdstuk 4 en bijlage 3).

Door deze vragen te beantwoorden ontstaat een beeld aan welke knoppen gedraaid kan worden om initiatieven met betrekking tot realisatie van kwalitatief hoogwaardige stedelijk multifunctioneel openbaar groen tot succes te brengen.

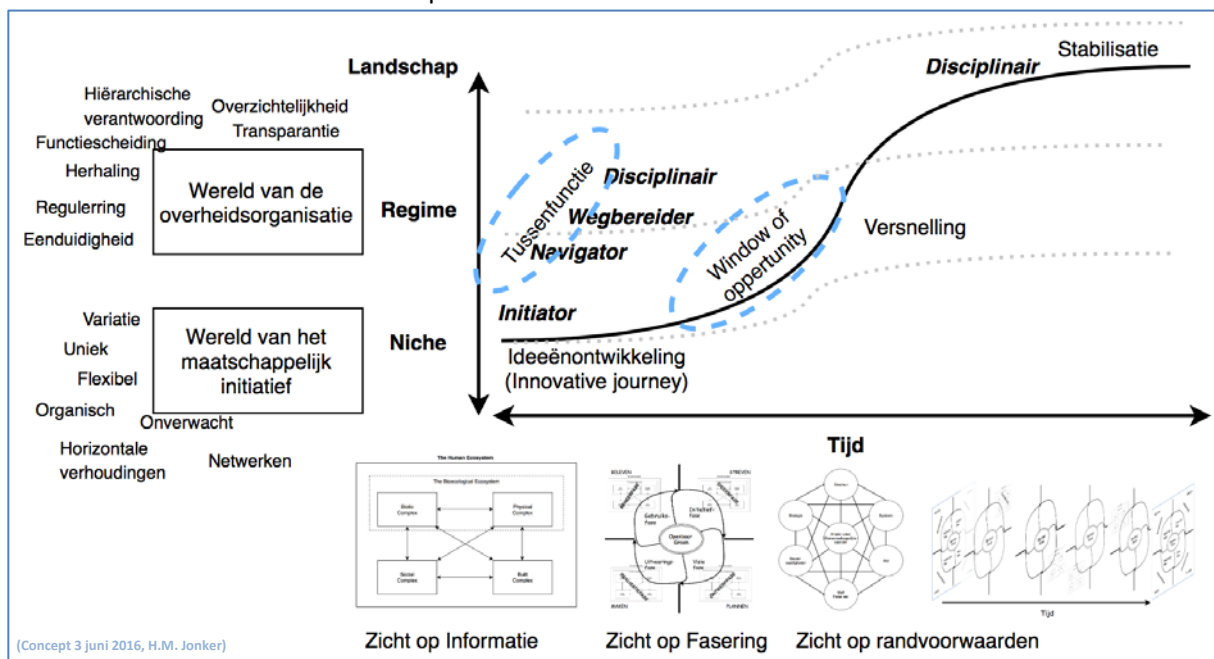
4 Concept afwegingskader stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

In dit hoofdstuk wordt het concept afwegingskader stedelijk multifunctioneel openbaar groen gepresenteerd. Het kader is het resultaat van enerzijds literatuuronderzoek en van anderzijds de data uit de expertinterviews.

Het resultaat van het literatuuronderzoek is weergegeven in hoofdstuk 3. De data van de expertinterviews zijn vanwege de omvangrijkheid niet in dit document opgenomen. De analyse van deze gegevens is beschreven in 'Tussendocument Kenmerken en randvoorwaarden', te vinden in bijlage 3. Op basis daarvan is het 'Tussendocument Ontwerpcriteria en visie op ontwerp' opgesteld, zie bijlage 4. Dit document vormt het toetsingskader waaraan het afwegingskader, zoals hieronder gepresenteerd, dient te voldoen.

4.1. Afwegingskader stedelijk multifunctioneel openbaar groen

Basis voor onderstaand afwegingskader wordt gevormd door het samenvattende model in figuur 17. Het omvat alle onderdelen die een rol spelen bij het doelmatig verder brengen van een maatschappelijk initiatief in de stedelijke openbare groene ruimte. In het afwegingskader hieronder worden deze onderdelen nader besproken.



Figuur 17 Theoretisch model voor het succesvol creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Het Afwegingskader

Doel van dit afwegingskader is gemeentambtenaren overzicht en handvatten te bieden, voor het **realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen**, in een multi-actor situatie, waarbij ontwerp en realisatie en of beheer door diverse partijen kan plaatsvinden. Het kader maakt de voorwaarden inzichtelijk en geeft aan welke rol in welke situatie relevant is.

Het afwegingskader geeft ondersteuning bij de vraag: **Wat te doen**, als verantwoordelijk ambtenaar, om stedelijk multifunctioneel openbaar groen te kunnen realiseren. Met andere woorden: **Welke stappen** moeten worden ondernomen om doelmatig te zijn en welke handvatten zijn hiervoor?

Om een goed beeld krijgen van de beginsituatie worden twee nulmetingen voorgesteld.

1. Breng de nul-situatie in kaart van de plek en het initiatief.

Deze nul-meting geeft van het maatschappelijke initiatief zicht op:

- ❖ Inhoudelijke informatie
- ❖ Zicht op fasering

2. Breng de nul-situatie in kaart van de organisatie.

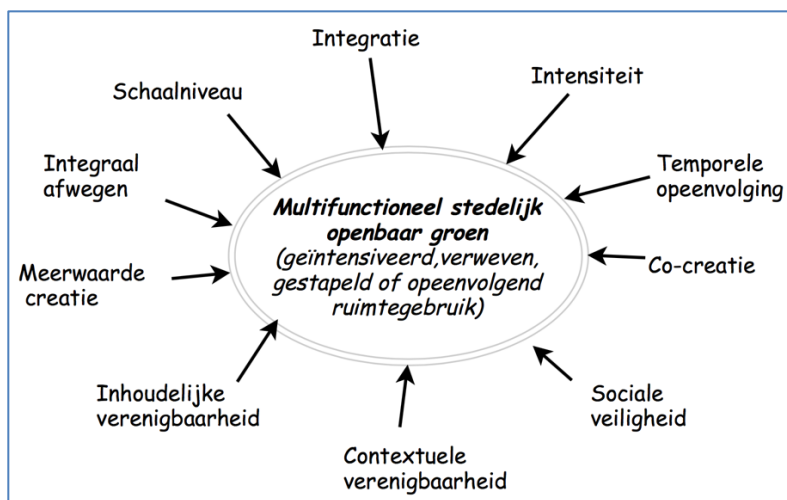
Deze nul-meting geeft de gemeenteambtenaar zicht op:

- ❖ De **eigen rol** in het proces
- ❖ **Randvoorwaarden** voor doelmatig functioneren

1. Nul-situatie van de plek en het initiatief

Stap 1. Zicht op informatie

Om kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel groen te kunnen creëren is informatie cruciaal. Hoe meer informatie beschikbaar is over de ‘aspecten die invloed hebben’ (zie onderstaande figuur 18) hoe integraler en bewuster een afweging kan worden gemaakt.



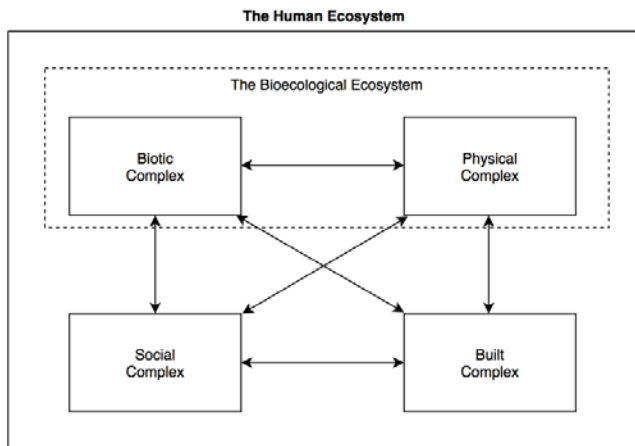
Figuur 18 Aspecten die invloed hebben op de uiteindelijke mogelijkheid functies te combineren in het openbaar groen (model H.M. Jonker)

Vraag 1: Wordt bij het initiatief aan alle aspecten die van invloed zijn op de mogelijkheid om functies te combineren aandacht besteed (figuur 18)?

- a. Is deze aandacht ook bewust?
- b. Wat kan er worden gedaan om dit voor elkaar te krijgen?

Integraal afwegen

Om vanuit systeemdenken integraal te kunnen afwegen, is het van belang informatie over de vier verschillende complexen van The Human Ecosystem in kaart brengen (figuur 19). **De verschijningsvorm van het stedelijk openbaar groen is de uitkomst van het samenspel van de interacties tussen deze componenten. Het bepaalt daarmee uiteindelijk wat er mogelijk is op een bepaalde plek.**



Figuur 19 The Human Ecosystem Concept. Bron: (Chadwick & Francis, 2013, p. 15)

Toelichting The Human Ecosystem: Er is een zekere fysieke gegevenheid, bodemsoort, grondwatertrap, stroming etc. (**Physical complex**). Binnen deze kaders is er een specifiek openbaar groen (**Biotic complex**) vorm te geven. Denk hierbij aan een soortencombinatie passend bij de abiotische omstandigheden en passend bij de gewenste functie van de plek. Daarbij wordt het geheel stevig beïnvloed door allerlei stedelijke functies (**Built complex**). Denk bijvoorbeeld aan; vorm, formele en informele functie van een plek, gebruikersintensiteit, bodemdruk. En als laatste zijn er gebruikersbehoeften (**Social Complex**). Het social complex is een samenspel van diverse partijen, verschillende belangen en verschillende mate van invloed op verschillende momenten in de levenscyclus van het openbaar groen. Daarin speelt de mate waarin en de wijze waarop openbaar groen wordt gewaardeerd een belangrijke rol.

Physical en Biotic complex

Een plek biedt een aantal mogelijkheden voor bewust gebruik (zie tabel 5). Vaak wordt slechts een of enkele diensten bewust benut en is er meer potentie.

Ecosysteemdiensten in de groene openbare ruimte		
Regulerende diensten	Producterende diensten	Culturele diensten
- Wateropslag - Waterzuivering - Zuiveren van de lucht - Leveren zuurstof - Afvangen fijn stof - Temperen hittestress	- Voedselproductie - Bouwmaterialen - Brandstof - Koude/warmte opslag	- Toerisme - Recreatie - Inspiratie - Geestelijke verrijking - Ontspannen - Sporten
Ondersteunende diensten		
- Bodemkwaliteiten - Natuurlijke watercyclus - Voedingsstoffencycli		

Tabel 5 Ecosysteemdiensten in de groene openbare ruimte. Naar de Millennium Ecosystem Assessment (UNEP, 2005).

Vraag 2: Zijn er verschillende categorieën van diensten (ondersteunende, regulerende, producerende en culturele diensten) aanwezig op de plek van de casus die niet bewust worden benut?

- Wat is hiervan de reden?
- Wat is er nodig om de nog niet bewust benutte potentie te gaan gebruiken?

Built complex

Vraag 3: Is er goed zicht op de aspecten van het Built complex (vorm, formele en informele functie van een plek, gebruikersintensiteit, bodemdruk, beschaduwning, lichtinval, temperatuurverloop, etc.)?

- Welke informatie mist en hoe kan die worden verkregen?

Social complex

Het social complex is een samenspel van diverse partijen met verschillende belangen en verschillen in mate van invloed op verschillende momenten in de levenscyclus van het openbaar groen. Doorgaans wordt hier overzicht verkregen, door in elke fase een actoren- en krachtenveldanalyse uit te voeren. Daarin speelt de mate waarin en de wijze waarop openbaar groen wordt gewaardeerd een belangrijke rol. Tabel 6 geeft een indruk van mogelijke waarden.

	Economisch	Sociaal	Ecologisch	Cultureel
Gebruikswaarde	Allocatie-efficiency Bereikbaarheid Externe effecten Multi-purpose	Toegang Verdeling Deelname Keuze	Veiligheid, Hinder Verontreiniging Verdroging Versnippering	Keuzevrijheid Verscheidenheid Ontmoeting
Belevingswaarde	Imago Attractiviteit	Ongelijkheid Verbondenheid Veiligheid	Ruimte, Rust Schoonheid Gezondheid	Eigenheid Schoonheid Contrast
Toekomstwaarde	Stabiliteit/flexibiliteit Agglomeratie Cumulatieve attractie	Insluiting Cultures of poverty	Voorraden Ecosystemen	Erfgoed Integratie Vernieuwing

Tabel 6 Kwaliteitskenmerken voor ruimtelijke kwaliteit. Bron: (Hooimeijer, Kroon, & Luttik, 2001, p. 38).

Toelichting bij tabel 6:

De gebruikswaarde geeft een overzicht van de mogelijkheden (physical, biotic en built complex) en de wensen (social complex) van diverse gebruikersgroepen op een locatie.

De belevingswaarde wordt bepaald door de mate van herkenning van kwaliteit door de gebruikersgroepen (Diemont, Cilliers, Stobbelaar, & Timmermans, p. 49). Daarnaast door de mate van beheer.

Toekomstwaarde heeft betrekking op waardering door gebruikersgroepen, onderhoud en mogelijkheden voor gebruik in de toekomst (Meijs, 2012, p. 48).

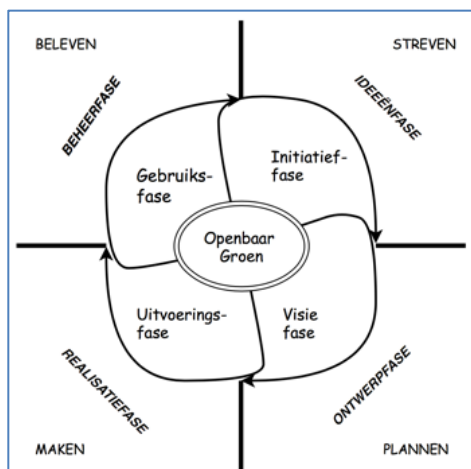
Vraag 4: Is er een volledig beeld over de actoren, hun belangen, bedoelingen en bijdragen?
a. Zo nee, maak een actoren- en krachtenveldanalyse.

Vraag 5: Is er een volledig beeld van de waardering van de plek?
a. Zo nee, vul dan tabel 6 in voor het betreffende initiatief.

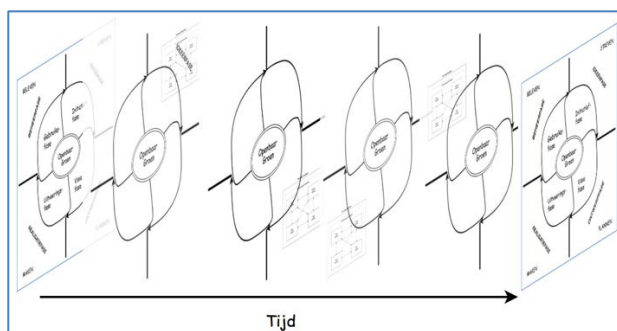
Vraag 6: Is er in de casus voor elk van de complexen een volledig overzicht van informatie?
a. Zo nee, breng in overzicht wat ontbreekt alvorens beslissingen te nemen?

Stap 2. Zicht op fasering

Realisatie van openbaar groen kent verschillende fasen, waarin verschillende partijen verschillende rollen hebben. Daarnaast kunnen ze veranderen in de loop van de tijd.



Figuur 20 Fasen in de levenscyclus openbaar groen. Op basis van de Werkbank Methode Ruimtelijke Kwaliteit (Wintjes, Dauvellier, & Weebers, 2008).



Figuur 21 Levenscyclus van stedelijk openbaar groen. Per fase wordt het beïnvloedingsstelsel van The Human Ecosystemen betrokken om bewust afwegingen te maken (model H.M. Jonker).

Vraag 7: Worden alle fasen bewust doorlopen?

Vraag 8: Wordt informatie met betrekking tot de vier complexen (physical, biotic, built en social) in elke fase in overzicht gebracht?

Vraag 9: Worden partijen die in latere fasen een rol spelen al in de voorafgaande fase betrokken?

2. Nul-situatie van de organisatie

Stap 1. Zicht op de eigen rol in het proces

Afhankelijk van het soort initiatief (bottom-up of top-down) heeft de gemeente een zekere rol (zie figuur 22).

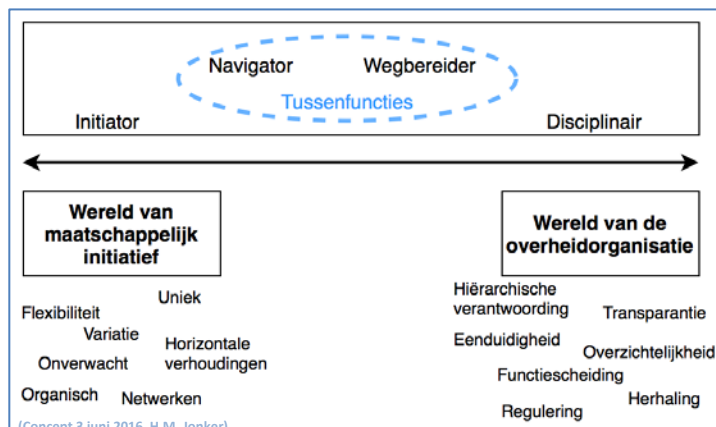
Rol participant	Rol gemeente	Rol bestuur
	Loslaten	Geen rol
Initiatiefnemer, beleidseigenaar, bevoegd gezag		Faciliterend
	Faciliteren	
Samenwerkingspartner	Stimuleren	Delegerend
Meebeslissers		
Adviseur Beginspraak	Regisseren	Participerend
Adviseur Eindspraak		Consultatie
Toeschouwer	Reguleren	Open autoritair
Informatie ontvanger		
Geen rol	Doe het zelf	Gesloten autoritair
Participatieladder naar Pröpper, 2006		
Overheidsparticipatieladder naar; Loslaten in vertrouwen, Raad voor het openbaar bestuur, 2012		

Figuur 22 Mogelijke rollen van bestuur en overige actoren.

Vraag 10: Is op de schaal van de participatieladder duidelijk vastgesteld welke rol de gemeente inneemt bij het betreffende initiatief?

- Is deze ook bewust vastgesteld?
- Wat is nodig om dit vast te kunnen stellen?

Als ambtenaar zijn er, afhankelijk van de fase waarin het initiatief zich bevindt, bepaalde rollen in te vullen (initiator, navigator, wegbereider en disciplinair). Zie box 3 voor een korte omschrijving per rol.



Figuur 23 De 4 rollen, hun werelden en interacties, naar (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014).

Hieronder wordt samenvattend een beschrijving gegeven van de rollen Initiator, Navigator, Wegbereider en Disciplinair, zoals is gegeven in het rapport; 'Leren van zelforganisatie in de ontwikkeling van Almere' (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014, pp. 16-25).

Initiator

Het is de ideehebber, werkend vanuit een droom of passie, zoekend naar unieke mogelijkheden tot verwezenlijking van een initiatief, handelend vanuit eerdere ervaringen of experiment, opererend in een wereld van maatschappelijk initiatief.

Navigator

De navigator helpt het initiatief verder te brengen. Het vanuit zelforganiserend gedrag, verkennen van verschillende mogelijkheden, het zoeken naar focus, richtingen en wegen om in te gaan zijn hierbij belangrijke aspecten. De navigator leidt door middel van het verkennen van barrières en mogelijkheden als het ware het initiatief de wereld van het regime (de gemeente) binnen en door de afdelingen heen. Het betreft vaak een formele rol met functiebenamingen als: Programmamanager, Gebiedsmanager, Wijkregisseur, Gebiedscoördinator, Participatiemedewerker, et cetera.

Wegbereider

De rol van de wegbereider is ervoor te zorgen dat eenmaal uitgedachte initiatieven worden vastgelegd, dat uit experiment logica wordt gehaald en die te vertalen naar nieuwe procedures, met als doel het wegnemen van onzekerheden en belemmeringen.

Disciplinair

De rol van de disciplinair is initiatieven te toetsen aan kaders en randvoorwaarden. Het betreffen elementen uit het ruimtelijk ordeningssysteem, zoals stedenbouwkundig ontwerp, lopend beleid, budgetten, wetgeving, met als doel het creëren en handhaven van eenduidigheid.

Om het initiatief duurzaam te kunnen verwezenlijken (formaliseren) is interactie nodig tussen de wereld van het maatschappelijk initiatief (niche) en de systeemwereld (regimes). De vier beschreven rollen kunnen worden vervuld door verschillende personen, maar combinaties van rollen kunnen ook zijn verenigd in eenzelfde persoon. Idealiter worden alle rollen in een dergelijk proces opgepakt.

Box 3 Rollen in de ontwikkelingen van een maatschappelijk initiatief.

Vraag 11: Is voor het betreffende initiatief duidelijk wie binnen uw organisatie welke rol(len) vervult?

Vraag 12: Is duidelijk wat van elke rol verwacht wordt?

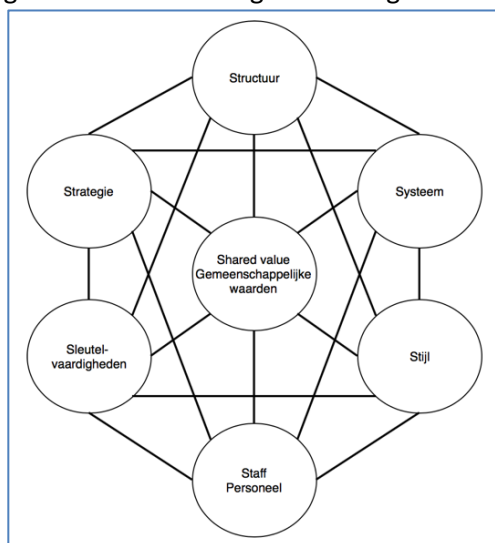
Vraag 13: Is de betreffende ambtenaar in staat die rol doelmatig te vervullen?
Zo nee, doe dan stap 2 om zicht te krijgen op de randvoorwaarden.

Stap 2. Zicht op randvoorwaarden

Om als verantwoordelijk ambtenaar de voor het initiatief noodzakelijke rol doelmatig te kunnen uitvoeren, dient te zijn voldaan aan bepaalde randvoorwaarden.

De randvoorwaarden met betrekking tot het vermogen kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen te realiseren, kunnen in kaart worden gebracht met het 7S-model, als nul-situatie van de organisatie. Er zijn 7 dimensies benoemd: Strategy (strategie), Structure (structuur), System (systemen), Staff (personeel), Style (stijl), Shared values (gedeelde waarden) en Skills (sleutelvaardigheden), zie figuur 24.

In box 4 (volgende pagina) staan per dimensie aspecten geformuleerd, waarmee duidelijk wordt gemaakt wat er nodig is in de organisatie om doelmatig te zijn.



Figuur 24 7S-model (Weber & Doelen, 2014, p. 45)

Vraag 14: Welke randvoorwaarden moeten (eventueel nog) worden ingevuld, om de gewenste rollen doelmatig uit te kunnen voeren? Zie box 4 voor een checklist, als hulp bij de nul-meting van uw organisatie.

Strategy (strategie)

De strategie van de gemeente:

- Is gericht op het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
- Is gebaseerd op systeemdenken. Alle relevante aspecten van het Physical, Biotic, Built en Social complex worden in beeld gebracht.
- Is gericht op het maken van een integrale afweging.

Structure (structuur)

De structuur van de gemeentelijke organisatie:

- Is geschikt voor het werken in een netwerksamenleving (ingericht als een netwerkorganisatie).
- Ondersteunt integraal en interdisciplinair werken (de lijntjes tussen medewerkers van verschillende disciplines zijn kort).
- Geeft ondersteuning aan de rollen: initiator, navigator, wegbereider en disciplinair.

System (systemen)

- Informatievoorziening is gericht op het in beeld krijgen van het gehele complex van The Human Ecosystem (Physical, Biological, Built en Social complex).
- Werkprocessen wordt integraal en interdisciplinair vormgegeven.
- Besluitvorming komt tot stand vanuit systeemdenken en integraal afwegen.
- Scholing is gericht op competentie-ontwikkeling met betrekking tot de rollen: initiator, navigator, wegbereider, disciplinair.
- Functiebeoordelingsgesprekken zijn gericht op de mate waarin de ambtenaar kwaliteit laat zien met betrekking tot in te nemen rollen.

Staff (personeel)

- Kwaliteit en kwantiteit is afgestemd op wat nodig is om de gekozen strategie in te vullen.
- Er is voldoende gekwalificeerd personeel.
- Aannamebeleid is gericht op het kunnen vervullen van de 'tussenfunctie'.
- Er is aandacht voor scholing en competentie-ontwikkeling op die kennis en sleutelvaardigheden die de betreffende ambtenaar nodig heeft.

Style (stijl)

- De leiderschapsstijl van managers in de organisatie is gericht op het ontwikkelen van persoonlijkheid en capaciteiten van de medewerkers die nodig zijn om de strategie te verwezenlijken. Hier past de participatieve leiderschapsstijl (hij betreft medewerkers in beslissingen).

Shared values (gedeelde waarden)

- De gedeelde waarden binnen de organisatie zijn beschreven en zijn passend bij de missie, ambitie en doelen m.b.t. het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
- Gedeelde waarden worden door alle medewerkers nagestreefd.

Skills (sleutelvaardigheden)

Ambtenaren beschikken over de sleutelvaardigheden:

- om de aspecten in kaart te brengen en af te wegen, die van invloed zijn op het realiseren van de meest optimale functiecombinatie in het openbaar groen.
- om de rol in te nemen van:
 - o Disciplinair
 - o Wegbereider
 - o Navigator
 - o Initiator

Box 4 Check op doelmatigheid voor de rollen: initiator, navigator, wegbereider en disciplinair voor het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

5 Uitkomsten werkatelier ‘Meer doen met groen’.

Het in hoofdstuk 4 gepresenteerde afwegingskader is in de praktijk getoetst aan de ontwerpcriteria, zoals geformuleerd in bijlage 4. Deze toetsing heeft in twee delen plaatsgevonden op het werkatelier ‘Meer doen met stedelijk groen’ op 3 juni 2016. Deel 1 betreft een vragenlijst die is beantwoord na presentatie van het afwegingskader. Deel 2 betreft een toetsing aan de hand van een casus. Bijlage 5 geeft de doelen, het programma, de deelnemers en een kort verslag van de bevindingen. Hieronder worden de belangrijkste uitkomsten per criterium beschreven.

5.1 Wordt aan de ontwerpcriteria voldaan?

Hieronder wordt op basis van de uitkomsten van het werkatelier per criterium ingegaan op de mate waarin eraan is voldaan.

Achtereenvolgens komen de volgende criteria aanbod:

1. Het geeft overzicht over aspecten die een rol spelen in het succesvol realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
2. Het geeft inzicht in welke situatie welke rol effectief is.
3. Het geeft aan wat nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.
4. Het is primair een hulpmiddel op operationeel niveau voor het in kaart brengen en nivelleren van risico's en daar operationele keuzes op te kunnen maken.
5. Het is secundair een hulpmiddel om op strategisch niveau afwegingen te maken.

5.1.1 Het geeft overzicht over aspecten die een rol spelen in het succesvol realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Alle respondenten geven aan dat het model voldoende overzicht biedt over de aspecten die een rol spelen. 11 van de 12 respondenten geeft aan het model te gaan gebruiken. Een enkele respondent wil het eerst in de praktijk testen.

(Reacties van diverse deelnemers aan het Werkatelier)

- Het helpt structureren.
- Het geeft onderbouwing voor keuzes.
- Het kan ondersteunend zijn bij het maken van Groen beleidsplannen.
- Het helpt effectiever en efficiënter te zijn.
- Het helpt om collega's en besturen mee te krijgen.

5.1.2 Het geeft inzicht in welke situatie welke rol effectief is.

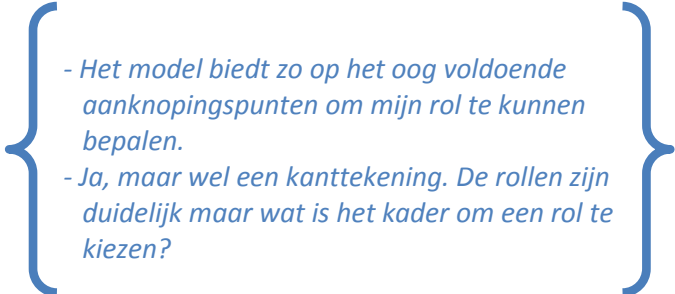
Op de vraag of het model handvatten biedt om uw rol te kunnen kiezen op sturen dan wel loslaten antwoordt 7 van de 12 respondenten bevestigend, 5 respondenten ontkennend.

Uit de toelichtingen komt naar voren dat het niet zozeer gaat om het kiezen van de rol op basis van randvoorwaarden, maar dat het belangrijker is bewust te zijn van de verschillende rollen in het proces dat een initiatief door maakt en dat inzicht daarin wel wordt geboden.

- Het model geeft me opties, de situatie in de praktijk bepaalt welke rol te kiezen.

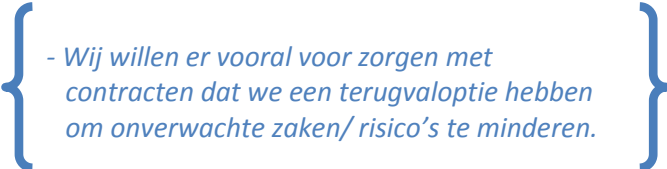
5.1.3 Het geeft aan wat nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.

10 van de 12 respondenten geven aan met het model zicht te krijgen op wat nodig is in de organisatie om die rol goed in te kunnen vullen. Het kader om die rol goed te kunnen kiezen wordt bepaald door de mate waarin de gezamenlijke waarde (shared value) toewerkt naar de mogelijkheid ‘los te laten’ en de mate waarin dat binnen de organisatie wordt ondersteund.

- 
- Het model biedt zo op het oog voldoende aanknopingspunten om mijn rol te kunnen bepalen.
 - Ja, maar wel een kanttekening. De rollen zijn duidelijk maar wat is het kader om een rol te kiezen?

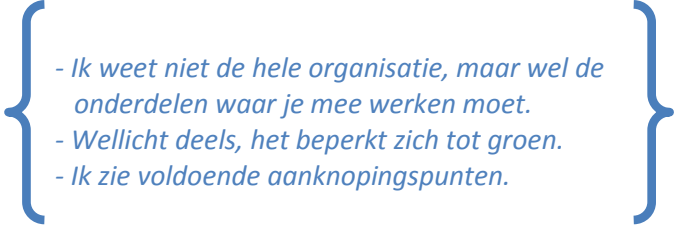
5.1.4 Het is primair een hulpmiddel op operationeel niveau voor het in kaart brengen en nivelleren van risico's en daar operationele keuzes op te kunnen maken.

Deelnemers geven aan het afwegingskader als een hulpmiddel te zien bij het krijgen van overzicht over alle benodigde informatie. Het nivelleren van risico's zou moeten worden ondervangen door het maken, vastleggen en ondertekenen van afspraken. Dit komt ook herhaaldelijk in de interviews naar voren.

- 
- Wij willen er vooral voor zorgen met contracten dat we een terugvaloptie hebben om onverwachte zaken/risico's te minderen.

5.1.5 Het is secundair een hulpmiddel om op strategisch niveau afwegingen te maken.

Deelnemers zien in het afwegingskader een mogelijk hulpmiddel, om scherp te krijgen welke keuzes er op strategisch niveau in de organisatie gemaakt moeten worden om op doelmatige wijze stedelijk multifunctioneel openbaar groen te kunnen realiseren.

- 
- Ik weet niet de hele organisatie, maar wel de onderdelen waar je mee werken moet.
 - Wellicht deels, het beperkt zich tot groen.
 - Ik zie voldoende aanknopingspunten.

5.2 Verbetervoorstellen

Op het werkatelier zijn de volgende verbetervoorstellen naar voren gebracht.

- Vergroot de hanteerbaarheid. Wellicht in de vorm van een checklist?
- Niet aanvullen maar minderen.
- Maak het ook praktisch bruikbaar en begrijpelijk voor initiatiefnemers. Hoe krijg je hen geïnspireerd voor de breedte van groen.
- Maak het model breder geschikt dan alleen voor groen.
- Wijs gebruikers van dit afwegingskader ook op praktische tools als:
 - PMC compact, 'Projectmatig creëren binnen handbereik', Jo Bos, Ernst Harterink & Marlet Hesseling, Scriptum Schiedam, 2010.
 - Kompas van het initiatief, Gemeente Utrecht.

6 Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen.

In dit hoofdstuk wordt het aangepaste afwegingskader gepresenteerd. Bijstelling heeft plaatsgevonden op basis van de toetsingsuitkomsten, zoals weergegeven in hoofdstuk 5.

6.1 Wat is er aangepast?

Het eindresultaat betreft een als pdf-bestand te downloaden Afwegingskader 'Meer doen met Stedelijk Openbaar Groen'. Het is eventueel ook uit te reiken als hard-copy. Het bevat twee handreikingen. Afhankelijk van het doel kan de juiste handreiking worden gekozen.

- Het afwegingskader is specifiek gericht op gemeentebesturen verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen. Dit maakt het instrument doelmatiger. Er is niet gekozen voor een algemenere opzet. Er bestaat o.a. al een 'Kompas voor initiatief' (Utrecht, 2014)) die o.a. advies geeft aan maatschappelijk initiatiefnemers.
- Het afwegingskader is vormgegeven als één geheel met daarin twee verschillende handreikingen. Elke handreiking gaat in op een specifiek doel. Dit vergoot de hanteerbaarheid en doelmatigheid. Het doet tevens recht aan de opmerking 'te minderen'. De handreikingen zijn nu elk gericht op een specifiek doel in plaats van gecombineerde doelen.
- De Handreiking 'Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' is gericht op het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen, het betreft hier immers een van de kaders van deze thesis. Met name de aspecten van invloed op de mogelijkheid functies te combineren in het stedelijk openbaar groen is hiervoor specifiek. De overige onderdelen van de handreiking kunnen echter ook worden gebruikt voor initiatieven in de stedelijke openbare ruimte. De handreiking heeft, hoewel deze er niet voor is ontworpen, hiermee wel een bredere toepassingsmogelijkheid.
- Tot slot wijst het afwegingskader op enkele praktische tools om initiatieven tot realiteit te brengen.

6.2 Afwegingskader Stedelijk Multifunctioneel Openbaar Groen

Dit afwegingskader biedt ondersteuning aan de realisatie van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Het bestaat uit **twee handreikingen**:

- Handreiking 'Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'
- Handreiking 'Rol en randvoorwaarden gemeentebestuur bij ondersteuning maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'.

De Handreiking 'Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' helpt maatschappelijke initiatieven in gemeentelijk openbaar groen verder te brengen. Het geeft zicht op volledigheid van informatie van de plek en het initiatief. Het stelt de gebruiker in staat om op een bewuste en integrale wijze keuzes te maken ten aanzien van het combineren van functies en zo meerwaarde te creëren.

De handreiking is zo vormgegeven dat deze kan worden uitgevoerd door de voor openbaar groen verantwoordelijk ambtenaar, als voorbereiding op gesprekken met of in samenwerking met de maatschappelijk initiatiefnemer. Voorop staat dat het niet de bedoeling is het initiatief over te nemen, maar in eerste instantie vanuit de navigatorrol het initiatief verder te brengen door de 'Window of opportunity's' te vergroten.

Doel van de handreiking is zicht te krijgen op de aspecten die een rol spelen bij de realisatie van maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

De **Handreiking 'Rol en randvoorwaarden gemeenteambtenaar bij ondersteuning maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'** is gemaakt voor de voor openbaar groen verantwoordelijk ambtenaar en de gemeentelijke organisatie.

Doel van deze handreiking is, binnen de context van het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen, inzicht te geven in:

- de mogelijke rollen van de gemeenteambtenaar en bijhorende competenties,
- de randvoorwaarden om betreffende rollen doelmatig te kunnen vervullen.

Het is een instrument dat enerzijds de basis kan vormen voor evaluatie van de eigen kwaliteiten voor de invulling van betreffende rollen. Anderzijds kan het worden gebruikt om zicht te krijgen op de mate waarin aan de randvoorwaarden voor doelmatige invulling van de genoemde rollen is voldaan. Het kan daarmee de basis vormen voor interne evaluatie.

AFWEGINGSKADER STEDELIJK MULTIFUNCTIONEEL OPENBAAR GROEN

Kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen is:

Groen in de openbare ruimte binnen de bebouwde kom, waarbij is ontworpen, ingericht en beheerd, vanuit systeembenken en waarbij de potentie van een plek middels bewuste functiecombinatie optimaal wordt benut. Groen staat centraal en is de functionele basis waar andere functies op 'meeliffen'.

Doelgroep en doel

Dit afwegingskader is gemaakt voor gemeentebesturen verantwoordelijk voor openbaar groen. Het beoogt bij te dragen aan het realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Het bestaat uit twee handreikingen:

Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen ondersteunt u in uw rol te anticiperen op maatschappelijk initiatief, kansen en mogelijke belemmeringen te zien en helpt waar mogelijk het initiatief te faciliteren en verder te brengen.

Handreiking Rol en randvoorwaarden gemeentebestuur bij maatschappelijke initiatief in Stedelijk Openbaar Groen geeft u en uw organisatie dieper inzicht in mogelijke rollen, bijhorende kwaliteiten en randvoorwaarden om doelmatig te kunnen handelen.

Dit product is tot stand gebracht voor Vereniging Stadswerk Nederland in het kader van het thesisonderzoek 'Meer doen met groen' voor de Master Project- en Procesmanagement van Van Hal Larenstein, Velp

Handreiking 'Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'.

Deze handreiking geeft zicht op de aspecten die een rol spelen bij de realisatie van maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Het geeft zicht op volledigheid van informatie van de plek, het initiatief en de fasering. Door op een bewuste en integrale wijze keuzes te maken ten aanzien van het combineren van functies is het mogelijk meerwaarde te creëren.

Overheidsparticipatie

Maatschappelijke initiatieven in de openbare ruimte ontstaan in een wereld gekenmerkt door flexibiliteit, netwerken en horizontale verhoudingen. Op zeker moment krijgt het initiatief te maken met de gemeentelijke wereld (verantwoordelijk voor de openbare ruimte) gekenmerkt door beleidskaders, wetgeving, vergunningen, financiën, etc.

Hoe kunt u zo goed mogelijk faciliteren?

Beantwoord onderstaande vragen en bepaal wat u kunt adviseren/doen, als voorbereiding op uw samenwerking met initiatiefnemers. Verken zo de mogelijkheden en barrières voor realisatie van het initiatief en breng zo het idee voor de groene openbare ruimte in een stroomversnelling. Heeft u meer informatie nodig, zie dan de toelichting na de vragen.

Zicht op de plek en het initiatief

Aspecten van invloed op de mogelijkheid functies te combineren in het stedelijk openbaar groen.

Vraag 1: Wordt bij het initiatief aan alle aspecten van invloed op de mogelijkheid om functies te combineren bewust aandacht besteed? Met andere woorden:

- Wordt bewust samengewerkt met verschillende partijen?
- Wordt bewust gestreefd naar het creëren van meerwaarde door samenwerking?
- Kunnen de functies op de plek elkaar openvolgen in tijd?
- Gaan de functies op de plek inhoudelijk goed samen?
- Zijn de functies op de plek logisch?
- Wordt rekening gehouden met het schaalniveau van het openbaar groen?
- Wordt rekening gehouden met het aspect van sociale veiligheid?
- Wordt gekeken naar hoe de waarde van het groen (gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde) kan worden geïntensiveerd.
- Zijn mogelijke risico's afgedekt?
- Wordt integraal afgewogen?

Integraal afwegen

De Plek

Vraag 2: Is er voldoende informatie over de plek en het initiatief? Met andere woorden:

- Physical complex
- Is zicht op de fysieke uitgangssituatie (denk hierbij aan bodemsoort, voedselrijkdom, grondwatertrap/-stroming, beschaduwing, etc.)?

Biotic complex

- Welke soorten komen van nature bij de gegeven fysieke uitgangssituatie voor?
- Welke soorten zijn aanwezig?
- Welke soorten passen het best bij het geheel aan factoren (let hierbij ook op social en built complex)?

Ecosysteemdiensten

- Van welke ecosysteemdiensten, die de plek in potentie biedt, wordt in de praktijk gebruik gemaakt (formeel en informeel)?
- Welke diensten zouden nog meer bewust kunnen worden benut?

Built complex

- Wat bepaalt de beeldkwaliteit op de plek?
- Is zicht op de mate van bodemdruk, verharding, schaduwval, temperatuurverloop.
- Is zicht op (bestaande) functies in de ondergrond (denk aan kabels en leidingen, infiltratie, etc.)?
- Welke formele functies heeft de plek?
- Welke informele functies heeft de plek?
- Zijn aanwezige functies goed op elkaar afgestemd?

Social complex

- Is er een volledig beeld over de actoren, hun belangen, bedoelingen en bijdragen? Zo nee, een actoren- en krachtenveldanalyse kan hierbij behulpzaam zijn.
- Is er een volledig beeld van de waardering van de plek? Zo nee, breng deze dan in beeld met de tabel: kwaliteitskenmerken voor ruimtelijke kwaliteit.
- Zijn alle partijen die een rol kunnen spelen in een van de fasen in de levenscyclus van het openbaar groen in beeld gebracht en worden ze allen betrokken in het proces?

Fasering

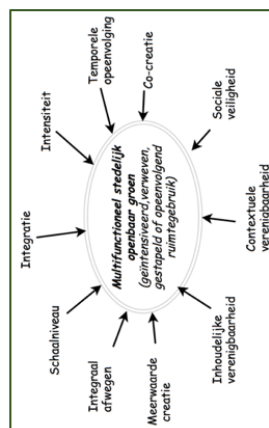
Vraag 3: Wordt rekening gehouden met alle fasen van de levenscyclus van openbaar groen?

- Worden alle fasen van de levenscyclus van openbaar groen bewust doorlopen?
- Wordt informatie met betrekking tot de vier complexen (physical, biotic, built en social) in elke fase in overzicht gebracht?
- Worden partijen die in latere fasen een rol spelen al in de voorafgaande fase betrokken?

Toelichting bij de vragen:

Zicht op de Plek en het Initiatief

Om kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel groen te kunnen creëren is informatie cruciaal. Hoe meer informatie over de aspecten die van invloed zijn hoe integraler en bewuster een afweging kan worden gemaakt.



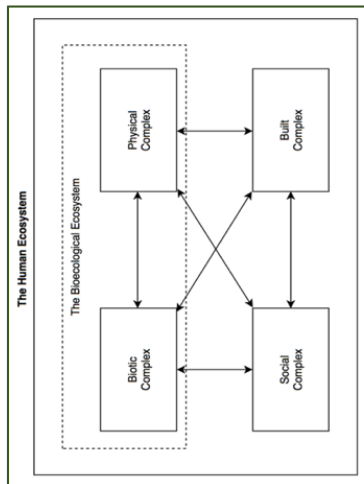
Aspecten van invloed op de mogelijkheid functies te combineren in het openbaar groen.

Integraal afwegen

Om vanuit systeemdenken integraal te kunnen afwegen is het van belang informatie over de vier verschillende complexen van The Human Ecosystem in kaart brengen. De verschijningsvorm van het stedelijk openbaar groen is de uitkomst van het samenspel van de interacties tussen deze componenten. Het bepaalt daarmee uiteindelijk wat er mogelijk is op een bepaalde plek.

Physical en Biotic en Built complex

Een plek biedt een aantal mogelijkheden voor bewust gebruik (zie de ecosystemediensten hieronder). Vaak wordt slechts een of enkele diensten bewust benut en is er meer potentie.



Toelichting The Human Ecosystem: Er is een zekere fysieke gegevenheid, bodemsom, grondwatertrap, grondwaterstroming etc. (**Physical complex**). Binnen deze kaders is er een specifiek openbaar groen (**Biotic complex**) vorm te geven. Denk hierbij aan een soortcombinatie passend bij de abiotische omstandigheden en passend bij de gewenste functie van de plek. Daarbij wordt het geheel stevig beïnvloed door allerlei stedelijke functies (**Built complex**). Denk bijvoorbeeld aan; vorm, formele en informele functie van een plek, gebruikersintensiteit, bodemdruk. En als laatste zijn er gebruikersbehoeften (**Social Complex**). Het social complex is een samenspel van diverse partijen, verschillende belangen en verschillende momenten in de levenscyclus van het openbaar groen. Daarin speelt de mate waarin en de wijze waarop openbaar groen wordt gewaardeerd een belangrijke rol.

Ecosystemdiensten in de groene openbare ruimte		
Regulerende diensten	Producterende diensten	Culturele diensten
• Wateropslag • Waterzuivering • Zuiveren van de lucht • Leveren zuurstof • Afvangen fijn stof • Temperen hittestress	• Voedselproductie • Bouwmaterialen • Brandstof • Koude/warmte opslag	• Toerisme • Recreatie • Inspiratie • Geestelijke verrijking • Ontspannen • Sporten
Ondersteunende diensten		
• Bodemkwaliteiten • Natuurlijke watercyclus • Voedingsstofencycli		

Ecosystemediensten in de groene openbare ruimte. Naar de Millennium Ecosystem Assessment, (UNEP, 2005).

Social complex

Het social complex is een samenspel van diverse partijen met verschillende belangen en verschillende mate van invloed op verschillende momenten in de levenscyclus van het openbaar groen. Doorgaans wordt hier overzicht over verkregen, door in elke fase een actoren- en krachtenveldanalyse uitvoeren. Daarin speelt de mate waarin en de wijze waarop openbaar groen wordt gewaardeerd een belangrijke rol. De tabel Kwaliteitskenmerken voor ruimtelijke kwaliteit geeft een indruk van mogelijke waarden.

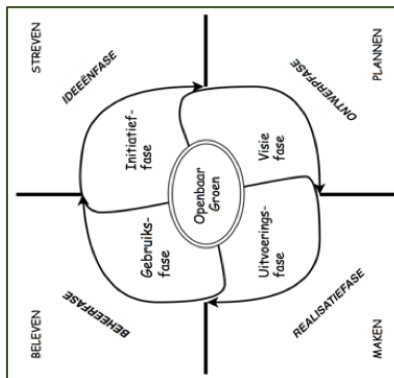
Gebruikswaarde	Economisch	Sociaal	Ecologisch	Cultureel
	Allocatie-efficiency Bereikbaarheid Externe effecten Multi-purpose	Toegang Verdeling Deelname Keuze	Veiligheid, Hinder Verontreiniging Verdroging Versnippering	Keuzevrijheid Verscheidenheid Ontmoeting
Belevingswaarde	Imago Attractiviteit	Ongelijkheid Verbondenheid Veiligheid	Ruimte, Rust Schoonheid Gezondheid	Eigenheid Schoonheid Contrast
Toekomstwaarde	Stabiliteit/ flexibiliteit Agglomeratie Cumulatieve attractie	Insluiting Cultures of poverty	Voorraden Ecosystemen	Erfgoed Integratie Vernieuwing

Toelichting bij tabel ruimtelijke kwaliteit:
De gebruikswaarde geeft een overzicht van de mogelijkheden (physical, biotic en built complex) en de wensen (social complex) van diverse gebruikersgroepen op een locatie.
De belevingswaarde wordt bepaald door de mate van herkenning van kwaliteit door de gebruikersgroepen (Diemont, Cilliers, Stobbelaar & Timmermans, p49). Daarnaast door de mate van beheer.
Toekomstwaarde heeft betrekking op waardering door gebruikersgroepen, onderhoud en mogelijkheden voor gebruik in de toekomst (Meijs, 2012, p48).

Kwaliteitskenmerken voor ruimtelijke kwaliteit. Bron: (Hooimeijer, Kroon, & Luttik, 2001, p. 38).

Zicht op fasering.

Realisatie van openbaar groen kent verschillende fasen, waarin verschillende partijen verschillende rollen hebben. Daarnaast kunnen ze veranderen in de loop van de tijd.



Fasen in de levenscyclus openbaar groen. Op basis van de Werkbank Methode Ruimtelijke Kwaliteit (Wintjes, Dauvellier, & Weebers, 2008). Per fase wordt het beïnvloedingsstelsel van The Human Ecosystemen betrokken om bewust afwegingen te maken.

Zie voor meer inspiratie ook eens:

- PMC compact, 'Projectmatig creëren binnen handbereik', Jo Bos, e.a. Ernst Harterink & Marlet Hesseling, Scriptum Schiedam, 2010,.,
- Kompas van het initiatief, Gemeente Utrecht, 2015 of
- Ritsmanagement voor dummies, Gerlinda Tjhuis, Deventer 2015

Handreiking Rol en randvoorwaarden gemeenteambtenaar bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'

Deze handreiking is gemaakt voor ambtenaren in de gemeentelijke organisatie verantwoordelijk voor openbaar groen.

Doel van deze handreiking is, binnen de context van het creëren van **kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen**, in 2 stappen **inzicht te geven in:**

1. **Mogelijke rollen en bijhorende competenties** van de gemeenteambtenaar bij het tot realiteit brengen van maatschappelijke initiatieven in het openbaar groen,
2. **Randvoorwaarden** om betreffende rollen **doelmatig** te kunnen **vervullen**.

Beantwoordt de vragen met behulp van de gegeven toelichting (bespreek de uitkomst in uw team, met uw leidinggevende).

Stap 1. Mogelijke rollen en bijhorende competenties

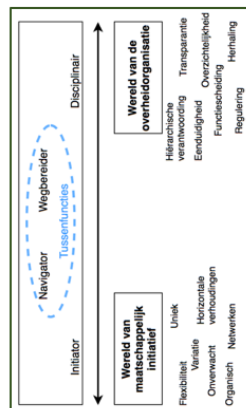
Afhankelijk van het soort initiatief (bottom-up of top-down) heeft de gemeente een zekere rol. Als ambtenaar zijn er, afhankelijk van de fase waarin het initiatief zich bevindt, bepaalde rollen te vervullen (initiator, navigator, wegbeheider en disciplinair).

Rol participant	Rol gemeente	Rol bestuur
Initiatiefnemer, beleidsgeleider, bevoegd gezag	Loslaten	Geen rol
Samenwerkingspartner	Faciliteren	Faciliterend
Meebesliser	Stimuleren	Delegerend
Adviseur Beginspraak	Regisseren	Participierend
Adviseur Eindspraak	Reguleren	Consultatie
Toeshouwer	Open autoritair	Open autoritair
Informatie ontvanger	Doelmatig	Gesloten autoritair
Geen rol		

Participatieladder naar Propper, 2006

Overheidsparticipatieladder naar: Loslaten in verzuimen, Raad voor het openbaar bestuur, 2012

Mogelijke rollen van bestuur en overige



De 4 rollen, hun werelden en interacties, naar (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014).

Rollen bij de ontwikkeling van een maatschappelijk initiatief.

Hieronder wordt samenvattend een beschrijving gegeven van de rollen Initiator, Navigator, Wegbeheider en Disciplinair. Bron: 'Leren van zelforganisatie in de ontwikkeling van Almere' (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014, pp. 16-25).

Initiator

Het is de ideeënhebbende, werkend vanuit een droom of passie, zoekend naar unieke mogelijkheden tot verwezenlijking van een initiatief, handelend vanuit eerdere ervaringen of experiment, opererend in een wereld van maatschappelijk initiatief.

Navigator

De navigator helpt het initiatief verder te brengen. Het vanuit zelforganiserend gedrag, verkennen van verschillende mogelijkheden, het zoeken naar focus, richtingen en wegen om in te gaan zijn hierbij belangrijke aspecten. De navigator leidt door middel van het verkennen van barrières en mogelijkheden als het ware het initiatief de wereld van het regime (de gemeente) binnen en door de afdelingen heen. Het betreft vaak een formele rol met functiebenamingen als: Programmamanager, Gebiedsmanager, Wijkregisseur, Gebiedscoördinator, Participatiemedewerker, et cetera.

Wegbeheider

De rol van de wegbeheider is ervoor te zorgen dat eenmaal uitgedachte initiatieven worden vastgelegd, dat uit experiment logica wordt gehaald en die te vertalen naar nieuwe procedures, met als doel het wegnemen van onzekerheden en belemmeringen.

Disciplinair

De rol van de disciplinair is initiatieven te toetsen aan kaders en randvoorwaarden. Het betreffen elementen uit het ruimtelijk ordeningssysteem, zoals: stedenbouwkundig ontwerp, lopend beleid, budgetten, wetgeving, met als doel het creëren en handhaven van eenduidigheid.

Om het initiatief duurzaam te kunnen verwezenlijken (formaliseren) is interactie nodig tussen de wereld van het maatschappelijk initiatief (niche) en de systeemwereld (regimes). De vier beschreven rollen kunnen worden vervuld door verschillende personen, maar combinaties van rollen kunnen ook zijn verenigd in eenzelfde persoon. Idealerweise worden alle rollen in een dergelijk proces opgepakt.

Kwaliteitskenmerken van de ambtenaar in een tussenfunctie.

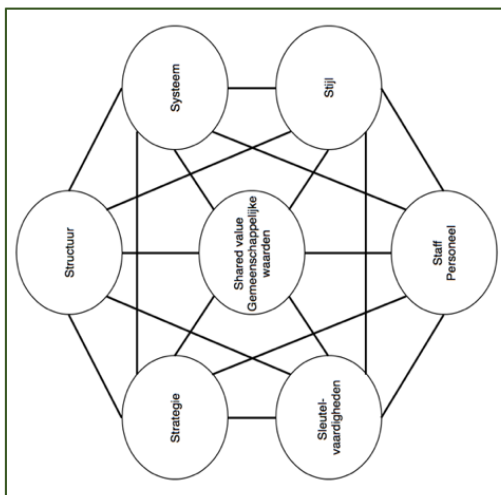
Kennis	Inzicht	Vaardigheden	Attituden
• Inhoudelijke kennis • Specialist in groen en in samenleving • Nee kunnen zeggen (klantgericht, niet klantgevoerd) • In en uit kunnen zoomen • Overzicht hebben	• Flexibel • beleidsmatige kaders kunnen benaderen • Grote van de vraag kunnen inschatten • Verwachtingen managen	• Empathisch vermogen • Zelfkennis en zelfreflectief • Creatief meedenken en adviseren (design thinking) • Netwerken (waarom intercollegiale consultatie) • Gebiedsgericht werken • Informatie managen (in- en extern communiceren) • Bestuurlijke sensitiviteit • Resultaatgericht	• Geloven in participatie • Learning by doing • Onbevengden kijken en luisteren • Ja, mits houding • Elkaar gunnen • Lef tonen • Gelooftwaardig zijn • Betrouwbaar zijn • Transparant zijn

Stap 2. Zicht op randvoorwaarden

Om als verantwoordelijk ambtenaar de voor het initiatief noodzakelijke rol doelmatig te kunnen uitvoeren dient te zijn voldaan aan bepaalde randvoorwaarden.

De randvoorwaarden met betrekking tot het vermogen kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen te realiseren, kunnen in kaart worden gebracht met het 7S-model. Er zijn 7 dimensies benoemd: Strategy (strategie), Structure (structuur), System (systemen), Staff (personeel), Style (stijl), Shared values (gedeelde waarden) en Skills (sleutelvaardigheden).

Per dimensie staan aspecten geformuleerd, waarmee duidelijk wordt gemaakt wat er nodig is in de organisatie om doelmatig te zijn.



Vraag 5:
Welke randvoorwaarden moeten (eventueel nog) worden ingevuld, om de gewenste rollen doelmatig uit te kunnen voeren? Zie de checklist hieronder.

Check op doelmatigheid voor de rollen: initiator, navigator, wegbereider en disciplinair voor het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Strategy (strategie)

De strategie van de gemeente:

- Is gericht op het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
- Is gebaseerd op systeemdenken. Alle relevante aspecten van het Physical, Biotic, Built en Social complex worden in beeld gebracht.
- Is gericht op het maken van een integrale afweging.

Structure (structuur)

De structuur van de gemeentelijke organisatie:

- Is geschikt voor het werken in een netwerksamenleving (ingericht als een netwerkorganisatie).
- Ondersteunt integraal en interdisciplinair werken (de lijntjes tussen medewerkers van verschillende disciplines zijn kort).
- Geeft ondersteuning aan de rollen: initiator, navigator, wegbereider en disciplinair.

System (systemen)

- Informatievoorziening is gericht op het in beeld krijgen van het gehele complex van The Human Ecosystem (Physical, Biological, Built en Social complex).
- Werkprocessen wordt integraal en interdisciplinair vormgegeven.
- Besluitvorming komt tot stand vanuit systeemdenken en integraal afwegen.
- Scholing is gericht op competentie-ontwikkeling met betrekking tot de rollen: initiator, navigator, wegbereider, disciplinair).
- Functiebeoordelingsgesprekken zijn gericht op de mate waarin de ambtenaar kwaliteit laat zien met betrekking tot te nemen rollen.

Staff (personeel)

- Kwaliteit en kwantiteit is afgestemd op wat nodig is om de gekozen strategie in te vullen.
- Er is voldoende gekwalificeerd personeel.
- Aannamebeleid is gericht op het kunnen vervullen van de 'tussenfunctie'.
- Er is aandacht voor scholing en competentie-ontwikkeling op die kennis en sleutelvaardigheden die de betreffende ambtenaar nodig heeft.

Style (stijl)

- De leiderschapsstijl van managers in de organisatie is gericht op het ontwikkelen van persoonlijkheid en capaciteiten van de medewerkers die nodig zijn om de strategie te verwezenlijken. Hier past de participatieve leiderschapsstijl (hij betreft medewerkers in beslissingen).

Shared values (gedeelde waarden)

- De gedeelde waarden binnen de organisatie zijn beschreven en zijn passend bij de missie, ambitie en doelen m.b.t. het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.
- Gedeelde waarden worden door alle medewerkers nagestreefd.

Skills (sleutelvaardigheden)

Ambtenaren beschikken over de sleutelvaardigheden:

- om de aspecten in kaart te brengen en af te wegen, die van invloed zijn op het realiseren van de meest optimale functiecombinatie in het openbaar groen.
- om de rol in te nemen van:
 - Disciplinair
 - Wegbereider
 - Navigator

7 Evaluatie en discussie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag in welke mate de doelstelling is ingevuld en worden enkele overwegingen ter discussie gegeven.

7.1 Evaluatie

Beantwoording van de voor deze thesis gestelde onderzoeksvragen heeft op basis van literatuuronderzoek en expertinterviews zijn weerslag gevonden in het 'Tussendocument Kenmerken en Randvoorwaarden' (zie bijlage 3). Deze zullen hier dan ook niet opnieuw aan de orde worden gesteld. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag of met het in hoofdstuk 6 gepresenteerde afwegingskader invulling wordt gegeven op het voor dit onderzoek gestelde doel.

Met andere woorden is er een afwegingskader ontwikkeld voor gemeenten, dat overzicht en handvatten geeft voor het realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen in een multi-actor situatie, waarbij ontwerp, realisatie en/of beheer door diverse partijen kan plaatsvinden.

Het op te leveren resultaat geeft overzicht en handvatten voor het maken van keuzes op een aantal aspecten:

- Het geeft inzicht in onder welke voorwaarden kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen gerealiseerd kan worden.
- Het geeft inzicht in welke situatie, welke rol effectief is en wat er nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.

Op basis van literatuuronderzoek en expertinterviews zijn ontwerpcriteria opgesteld (bijlage 4). Hieronder wordt aangegeven in welke mate eraan is voldaan.

Het afwegingskader geeft overzicht over aspecten die een rol spelen in het succesvol realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Allereerst is onderzocht en vastgesteld wat elementen zijn van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen en hoe dit gedefinieerd kan worden. Multifunctioneel stedelijk openbaar groen kan bestaan uit geïntensiveerd, verweven, gestapeld of opeenvolgend ruimtegebruik. De waardering kwalitatief hoogwaardig zit niet zozeer in het aantal te stapelen functies, maar veel meer in de kwaliteit van informatie over de plek en het proces en de mate van integraal afwegen vanuit systeemdenken. Systeemdenken speelt een belangrijke rol. In de praktijk worden veelal slechts culturele diensten als formele functie aan openbaar groen gekoppeld. Alhoewel de overige diensten die een plek biedt (ondersteunende, regulerende en producerende diensten) informeel vaak wel aanwezig zijn, worden ze veelal niet bewust in de formele functieafweging meegenomen. De 'Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' biedt hiervoor een duidelijk handvat.

Hoe bewuster en integraler informatie verzameld wordt over de plek en het initiatief in alle fasen van het proces, hoe bewuster afwegingen worden gemaakt, hoe hoger de kwaliteit.

Het afwegingskader geeft inzicht in welke situatie welke rol effectief is.

In het proces van de realisatie van stedelijk multifunctioneel openbaar groen vanuit maatschappelijk initiatieven zijn vier rollen te benoemen: de initiatiefnemer, de navigator, de wegbereider, de disciplinair. De initiatiefnemer komt (binnen de kaders van dit onderzoek) uit de maatschappelijke wereld, de andere drie uit de wereld van overheidsorganisaties en bevinden zich in zekere mate in een tussenfunctie. In deze tussenfunctie wordt de wereld van flexibiliteit, variatie, organisch organiseren en netwerken verbonden met de gemeentelijke wereld van regulering, eenduidigheid en hiërarchische verantwoording. Afhankelijk van de situatie en de functie kan de betreffende ambtenaar in wisselende mate verschillende rollen tegelijkertijd vervullen. De verantwoordelijk

ambtenaar neemt het initiatief niet over, maar kijkt en denkt mee vanuit een integrale benadering en adviseert hoe het initiatief realiteit zou kunnen worden, geeft duidelijkheid over kaders of ontwikkelt deze waar nodig.

Het afwegingskader geeft aan wat nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.

Om het spanningsveld van de maatschappelijke wereld en die van de overheidsorganisatie professioneel te overbruggen dienen ambtenaren te beschikken over specifieke kwaliteiten (kennis, inzicht, vaardigheden, attituden). Om te beginnen de juiste houding. Geloofwaardig, betrouwbaar en transparant in handelen vragen om geloof in participatie, onbevangen kijken en luisteren, lef en elkaar gunnen. Een houding van 'ja, mits'. Het vraagt specifieke kennis over groen en over samenleving en het vermogen overzicht te hebben, om in en uit te kunnen zoomen. Het vraagt om inzicht om empathisch te kunnen handelen en beleidsmatige kaders flexibel te kunnen benaderen, maar ook om verwachtingen te kunnen managen en om, zo nodig nee te kunnen zeggen. Het vraagt om bestuurlijke sensitiviteit en netwerkvaardigheden, om resultaat- en gebiedsgericht te kunnen werken, creatief mee te denken en te adviseren.

Deze kwaliteiten worden aangeduid voor het werken in een tussenfunctie. Ze zijn niet nader gekoppeld aan een van de rollen. De mate waarin deze kwaliteiten nodig zijn voor de betreffende rol is in dit kader niet onderzocht. Door deelnemers van het werkatelier wordt aangegeven dat zij het idee hebben alle rollen te moeten kunnen vervullen, maar dat de invulling vooral vorm krijgt door persoonlijke kwaliteiten en drijfveren.

Het is primair een hulpmiddel op operationeel niveau voor het in kaart brengen en nivelleren van risico's en daar operationele keuzes op te kunnen maken.

Dit criterium heeft met name zijn weerslag gekregen in de vorm van de 'Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'. Het biedt de mogelijkheid overzicht te krijgen over de mate waarin informatie compleet is, om door integrale afweging tot oordeelsvorming te komen met betrekking tot het initiatief en afhankelijk van de situatie bepaalde afspraken vast te leggen.

Het is secundair een hulpmiddel om op strategisch niveau afwegingen te maken.

Dit criterium heeft met name zijn invulling gekregen door middel van de 'Handreiking Rol en randvoorwaarden gemeenteamttenaar bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen'. Het geeft enerzijds inzicht in de rollen en bijhorende kwaliteiten die nodig zijn om die rol goed te kunnen vervullen. Anderzijds wordt met behulp van het 7S-model inzicht gegeven in wat binnen de organisatie aangepast zou moeten worden om betreffende rollen doelmatig te kunnen vervullen.

Slot

Gelet op het bovenstaande kan worden gesteld dat een afwegingskader is gecreëerd dat overzicht en handvatten geeft voor het realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel groen. Het geeft enerzijds inzicht onder welke voorwaarden kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen gerealiseerd kan worden. Het geeft anderzijds inzicht welke situatie, welke rol effectief is en wat er nodig is om die rol goed te kunnen vervullen.

7.2 Discussie

Al voldoet het opgeleverde afwegingskader in de vorm van handreikingen aan gestelde criteria, toch zijn hier enkele overwegingen ter discussie.

Methodisch

- Op het werkatelier is in drie deelgroepen gebruikgemaakt van casus Isselt uit gastheergemeente Amersfoort (zie bijlage 5). Het toetsen van de casus zelf verliep niet in alle deelgroepen volgens plan. Wel vormde het een goede aanleiding voor gesprek over de werking van het afwegingskader

en het heeft waardevol advies opgeleverd. Het uiteindelijke afwegingskader zal nader in praktijk moeten worden getoetst.

- Op het werkatelier waren voor gemeentelijk groen verantwoordelijk ambtenaren aanwezig. Het betrof een groep van 12 personen. Hoewel de groep unaniem was over de vraag of het model voldoende overzicht geeft over de aspecten die een rol spelen, zal gezien het beperkte aantal deelnemers het eindresultaat zich in de praktijk moeten bewijzen.
- De ontwikkeling van het afwegingskader heeft geleid tot een tweetal handreikingen. Het is echter de vraag of de vorm van handreikingen wel het meest effectief is. Dit is niet specifiek onderzocht. Nader onderzoek en evaluatie op dit thema zal nodig zijn.

Inhoudelijk

- Op de definitie van hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen kan worden tegengeworpen dat systeemdenken altijd moet zijn toegepast, wil deze ook hoogwaardig zijn. Dit is niet per se het geval. Er zijn situaties denkbaar, waarbij er toch sprake is van de meest optimale inrichting zonder dat systeemdenken is toegepast. In die situaties is het denkbaar dat bij die meest optimale functiecombinatie er toch informele functies tot stand zijn gekomen.
- Tijdens het werkatelier is stap twee van de 'Handreiking Rol en randvoorwaarden gemeenteambtenaar bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' (Zicht krijgen op randvoorwaarden) niet in de praktijk getest. Hiervoor is gekozen omdat het analyse-instrument van het 7S-model een beproefde methode betreft. De methode heeft invulling gekregen aan de hand van de uitkomsten van analyse van de interviewdata. 10 van de 12 respondenten op het werkatelier geeft weliswaar aan met de checklist zicht te krijgen op wat nodig is in de organisatie om de rollen goed in te kunnen vullen. Desondanks zal in de praktijk moeten blijken of deze checklist, als onderdeel van de handreiking, ook daadwerkelijk functioneert zoals gewenst.
- Op het werkatelier hebben verschillende deelnemers aangegeven een bredere toepassing en kansen te zien voor het afwegingskader dan alleen voor multifunctioneel openbaar groen. Men vraagt zich af of het afwegingskader daar ook geschikt voor gemaakt zou kunnen worden. De 'Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' bevat stappen die, uitgaande van systeemdenken en integraal afweging, in principe behulpzaam zijn voor initiatieven op elke plek in de stedelijke openbare ruimte. Hierbij kan worden gedacht aan overige openbare ruimte, maar ook aan private buitenruimte. De probleemdefiniëring van dit onderzoek gaat echter uit naar het leveren van een bijdrage aan het creëren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Om recht te doen aan de doelstelling en kaders van dit onderzoek is daar niet van af geweken. Feit blijft echter dat het interessant is te onderzoeken op welke wijze een en ander kan bijdragen binnen een bredere context dan alleen die van het stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Denk bijvoorbeeld aan de stedelijke openbare ruimte als geheel.
- Uit het werkatelier komt de suggestie naar voren het afwegingskader ook bruikbaar te maken voor maatschappelijk initiatiefnemers. Waarom is daar niet voor gekozen? Hoewel het afwegingskader goede handvatten biedt maatschappelijke initiatieven verder te brengen is het niet ontwikkeld voor maatschappelijke initiatiefnemers. Uitgangspunt van dit onderzoek is geweest: overzicht en handvatten te bieden aan de gemeenteambtenaar, die te maken krijgt met keuzes op de invulling van zijn rol met betrekking tot maatschappelijke initiatieven in het stedelijk openbaar groen, waar hij als ambtenaar verantwoordelijkheid voor draagt. Daarbij is bij het maken van het afwegingskader uitgegaan van enige beroepsmatige kennis, welke niet van maatschappelijke initiatiefnemers verwacht mag worden. Hoe doelgroep gericht des te effectiever het instrument.

In dit kader wordt ook gewezen op een al bestaand instrument, dat hulp biedt aan zowel maatschappelijk initiatiefnemers als aan gemeenteambtenaren in de openbare ruimte. Het is ontwikkeld door gemeente Utrecht en heet 'Kompass voor het Initiatief' (Utrecht, 2014). Het is een mooi en waardevol hulpmiddel in de dialoog tussen maatschappelijke initiatiefnemers en de gemeente. Reden om het ook als tip in de handreiking te vermelden. Het afwegingskader gaat enerzijds een laag dieper en specifieker in op meerwaardecreatie in het openbaar groen en helpt zo de gemeenteambtenaar bij het geven van advies. Anderzijds is het specifiek gericht op het invullen van randvoorwaarden voor gemeenteambtenaren om hun rol te kunnen pakken en doelmatig te kunnen handelen.

- De rol van de initiatiefnemer kan ook liggen bij de gemeente. Moet het afwegingskader niet ook daarvoor geschikt zijn?

De gemeente is en blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit van de groene openbare ruimte. Uit de interviews komt naar voren dat, binnen grote gemeenten, initiatief vanuit de gemeente veelal projectmatig wordt vormgegeven. Werkprocessen liggen daarbij veelal vast in werkmethoden/afspraken en protocollen. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat het omgaan met maatschappelijke initiatieven in de openbare ruimte een proces is van 'learning by doing' en 'trial and error'. Voor deze situatie wordt aangegeven dat er behoefte is aan overzicht en handvatten. Dit is de reden dat het afwegingskader voor deze situaties zijn ontwikkeld.

Ben ik tevreden?

Over het geheel genomen ben ik tevreden met het eindresultaat, maar zoals meestal bij onderzoek leiden vragen tot meer vragen en ontwikkeling van producten tot aanscherping en differentiëring, daarom volgen er in het volgende hoofdstuk wat aanbevelingen.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk volgen enkele aanbevelingen ter overweging voor de opdrachtgever, potentiële gebruikers en onderwijs- of onderzoeksinstellingen.

Aanbevelingen voor Vereniging Stadswerk Nederland

- Om het afwegingskader op de agenda te krijgen en te houden wordt Vereniging Stadswerk Nederland aanbevolen met enige regelmaat verschillende activiteiten te organiseren, zoals in lijn met de al uitgezette activiteiten: aanbidding op Entente Florale 2016, Future Green City, artikel in Stadswerk Magazine et cetera.
- De handreikingen zouden in de praktijk een aantal keren getest moeten worden, om te zien of deze daadwerkelijk doen wat ze moeten doen. Vereniging Stadswerk Nederland wordt aanbevolen een aantal gemeenten gericht te benaderen met de vraag het afwegingskader uit te proberen en daarna te bevragen op de bevindingen. Het advies is dit expliciet voor beide handreikingen van het afwegingskader uit te voeren en dan te evalueren.
- Het afwegingskader zal zich ook in de praktijk moeten bewijzen. Na aanbidding in het werkveld is het goed na ca. 3 jaar te onderzoeken of en hoe het instrument gebruikt wordt en op welke wijze eventuele aanpassingen moeten worden doorgevoerd.
- De huidige vorm van het afwegingskader is een digitaal Pdf-bestand of een print daarvan. Vereniging Stadswerk Nederland wordt aanbevolen het afwegingskader via haar digitale mogelijkheden beschikbaar te stellen, alsmede het rapport als achtergrondmateriaal.

Aanbevelingen voor gemeentes

- Om als verantwoordelijke ambtenaar voor openbaar groen doelmatig te kunnen handelen dient er aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan. Geadviseerd wordt aan directeuren openbare ruimte, diensthoofden afdeling leefomgeving, teamleiders en ambtenaren verantwoordelijk voor openbaar groen, groenparticipatie medewerkers, et cetera de thematiek van multifunctioneel groen en het kiezen van de rol als verantwoordelijke ambtenaar te bespreken in het eigen team en ook in interdisciplinaire setting. Kernvraag hierbij is: Wat moet er in de organisatie veranderen om als verantwoordelijk ambtenaar voor openbaar groen doelmatig te kunnen handelen bij het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen? Het verdient aanbeveling in dat geval het afwegingskader te gebruiken als vertrekpunt van de analyse. Goed ingevulde randvoorwaarden vormen het fundament om effectief te kunnen zijn.
- Gebruik de 'Handreiking Gemeentelijk advies bij maatschappelijk initiatief in Stedelijk Openbaar Groen' als een hulpmiddel bij het verder brengen van maatschappelijk initiatief in openbaar groen. Het geeft input voor het vergroten van inzicht op nieuwe mogelijkheden en aandachtspunten (Window of opportunity's). Neem de regie niet over, maar gebruik het als voorbereidend instrument om goed te kunnen adviseren en faciliteren.

Aanbevelingen voor het onderwijs- of onderzoeksinstellingen

- Er zijn kwaliteiten gedefinieerd voor de ambtenaar in een tussenfunctie. Het zou goed zijn deze kwaliteiten te koppelen aan de verschillende benoemde rollen. Van de navigator worden andere activiteiten verwacht dan van de wegbereider of de disciplinair. Aanbevolen wordt onderwijs- of onderzoeksinstellingen hier nader onderzoek naar te laten verrichten.
- De huidige vorm van het afwegingskader is een digitaal Pdf-bestand of een hard-copy daarvan. Denkbaar is dat in de toekomst behoefte bestaat aan een andere vorm. Aanbevolen wordt

onderwijs- of onderzoeksinstellingen hier nader onderzoek naar te laten verrichten en de vorm van het afwegingskader naar gebruikerswens beschikbaar te stellen.

- Het afwegingskader voor het kiezen van de rol tussen sturen dan wel loslaten is binnen de grenzen van dit onderzoek ontwikkeld voor het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Door diverse respondenten is op het werkatelier aangegeven dat in potentie het model geschikt is voor initiatieven in de gehele stedelijke openbare ruimte. Aanbevolen wordt te onderzoeken in hoeverre het afwegingskader aangepast kan worden, zodat het een bredere toepassingsmogelijkheid krijgt.

Slotwoord

Het proces waar langs stedelijk openbaar groen wordt vormgegeven is volop in beweging. Integraal denken en werken vorm daarbij veelal uitgangspunt en vraagt in de huidige netwerksamenleving een andere kijk op de rollen van de gemeenteambtenaar verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen. Dit rapport biedt aan deze ambtenaar een hulpmiddel in de vorm van een afwegingskader, dat enerzijds ondersteuning biedt bij het verder brengen van maatschappelijk initiatieven in het stedelijk openbaar groen en anderzijds zicht geeft op de rol en bijhorende randvoorwaarden om doelmatig te kunnen handelen.

Ik hoop dat dit afwegingskader een klein steentje mag bijdragen aan het invullen van de randvoorwaarden die nodig zijn voor het doelmatig vormgeven van gemeentelijk rollen bij maatschappelijke initiatieven in het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

Bibliografie

- Agentschap NL. (2012, april). *Toekomstwaarde nu! De kracht van functiecombinaties*. Opgeroepen op oktober 6, 2015, van Rijkswaterstaat, Bodem en : <http://www.rwsleefomgeving.nl/onderwerpen/bodem-ondergrond/bodembeleid/praktijkvoorbeelden/bodem-ruimtelijke/publicaties/toekomstwaarde-0/>
- Andringa, J., Lankreijer, L., Leenders, C. v., & Reyn, L. (2012). *Tien kansen voor de energieke ambtenaar*. Opgeroepen op april 19, 2015, van http://www.hetnieuwewesamenwerken.net/wp-content/uploads/tien_kansen_voor_de_energieke_ambtenaar.pdf
- Bekkering, T., & Walter, J. (2009). *Management van processen. Het realiseren van complexe initiatieven*. Houten: Het Spectrum B.V.
- Boonstra, B., Vogel, R., & Slob, A. (2014, maart 14). *Leren van Zelforganisatie in de ontwikkeling van Almere*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Mensen maken de stad: https://mensenmakendestad.almere.nl/fileadmin/files/almere/subsites/mensenmakendestad/Rapport_Leren_van_Zelforganisatie_in_Almere_def.pdf
- Bressers, J. (1994). *Beleidsinstrumenten in het beleidsproces*. Opgeroepen op april 29, 2016, van <http://doc.utwente.nl/4549/1/8960.pdf>
- Broek, A. v., Steenbekkers, A., & Putters, K. (2016). *Niet buiten de burger rekenen! Over randvoorwaarden voor burgerbetrokkenheid in het nieuwe omgevingsbestel*. Den Haag: Sociaal en Cultureel planbureau.
- Brugmans, G. e.a. (2014). *IABR-2014-Urban By Nature-*. Rotterdam: Internationale Architectuur Biennale Rotterdam.
- Bruijn, T. d. (2015, juli 15). Interview Theo de Bruijn (- Managing Director - Owner at IAA Stedenbouw en Landschap / Professor at Saxion). (H. Jonker, Interviewer) Deventer.
- Chadwick, M., & Francis, R. (2013). *Urban Ecosystems, Understanding the Human Environment*. Londen: Routledge.
- Cilliers, E., Diemont, E., Stobbelaar, D., & Timmermans, W. (2010). Sustainable green urban planning: The Green Credit Tool. *Journal of Place Management and Development*(Vol.3 Iss 1), 57-66. Opgeroepen op oktober 12, 2015 van <http://dx.doi.org/10.1108/17538331011030275>
- CROW. (2015, mei). *Gemeenten beschikken gemiddeld over 39 m2 basisgroen per inwoner*. (Kennisplatform CROW) Opgeroepen op oktober 1, 2015, van <http://www.crow.nl/vakgebieden/openbare-ruimte/crow-levende-stad/nieuws-crow-levende-stad>: <http://www.crow.nl/vakgebieden/openbare-ruimte/crow-levende-stad/nieuws-crow-levende-stad/gemeenten-beschikken-gemiddeld-over-39-m2-basisgroen>
- Dam, R. v., Duineveld, M., During, R. & Salverda, I., (2014). *Burgers en hun Landschap. Burgerparticipatie en maatschappelijk initiatief*. Opgeroepen op 04 08, 2016, van Wageningen UR E-depot: <http://edepot.wur.nl/329945>
- Dekker, H., Horsten, M., Kolk, M., Kruit, E., Lodder, A., & Schik, W. (2015). *Duurzame Landschapsarchitectuur, essays en praktijkvoorbeelden*. Wageningen: Blauwdruk.
- Diemont, E., Cilliers, J., Stobbelaar, D., & Timmermans, W., *Value Added Planning. Understanding Value Added Planning in the city of Amersfoort, the Netherlands*. University of Applied Science Van Hall Larenstein. Velp: University of Applied Science Van Hall Larenstein.
- DuurzaamDoor. (2015, september 3). *Een goed klimaat voor burgerinitiatieven*. Opgeroepen op juni 3, 2015, van DuurzaamDoor: <https://www.duurzaamdoor.nl/een-goed-klimaat-voor-buurtinitiatieven>
- Encyclo. (2013). *Nederlandstalige begrippen en definities*. (Encyclo) Opgeroepen op mei 2, 2016, van Nederlandse Encyclopedie: <http://www.encyclo.nl>
- Geels, F. & Kemp, R. (2000, november). *Transitie vanuit sociotechnisch perspectief*. Opgeroepen op april 05, 20216, van <http://kemp.unu-merit.nl/pdf/geelskemp.pdf>

- Gemeente Almere. (2015, september 25). *Beheer is toekomstbestendig*. Opgeroepen op oktober 2, 2015, van <https://www.almere.nl/over-almere/actueel/nieuwsitem/artikel/beheer-is-toekomstbestendig/>
- Gemeente de Bilt. (2015, juni). *Groenadaptatie*. Opgeroepen op juli 3, 2015, van Gemeente de Bilt: https://debilt.nl/fileadmin/bestanden/Bouwen_en_wonen/Groenadoptie_folder.pdf
- Gemeente Den Haag. (2005). *Groen kleurt de Stad, beleidsplan voor het Haagse groen 2005 - 2015*. Opgeroepen op februari 5, 2016, van Groenbeleidsplan Groen kleurt de stad: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Groenbeleidsplan-Groen-kleurt-de-stad.htm>
- Gemeente Den Haag. (2015, januari 22). *Ontwerp herinrichting Lange Vijverberg*. Opgeroepen op oktober 16, 2015, van Gemeente Den Haag: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Ontwerp-herinrichting-Lange-Vijverberg.htm>
- Gemeente Deventer. (2007, April). *Deventer groen van betekenis, Groenbeleidsplan 2007 - 2017*. Opgeroepen op januari 18, 2016, van Groenbeleidsplan Deventer: <http://pveopenbareruimte.deventer.nl/bepalingen/gemeentelijk-beleid-stukken/groenbeleidsplan-deventer-vastgesteld>.
- Gemeente Deventer. (2014, februari). *Visie Leefomgeving, De openbare ruimte in Deventer*. Opgeroepen op januari 21, 2016, van Visie Leefomgeving, De openbare ruimte in Deventer: www.openbareruimte.deventer.nl/service-pagina-s/visie-leefomgeving.pdf
- Gemeente Eindhoven. (2001, oktober). *Hoofdrapport Groenbeleidsplan. Naar een hoogwaardig pallet van "rood" en "groen"*. Opgeroepen op januari 28, 2016, van www.eindhoven.nl: <http://www.eindhoven.nl/artikelen/Groenbeleidsplan-18.htm>
- Gemeente Eindhoven. (2015). *Duurzaam en Maatschappelijk, zo doen wij dat!* gemeente Eindhoven. Eindhoven: gemeente Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2015). *Programma Duurzame ontwikkeling 2015-2018*. gemeente Eindhoven. Eindhoven: gemeente Eindhoven.
- Gemeente Enschede. (2009, december 22). *GroenAgenda Enschede. Een frisse blik op groen*. Opgeroepen op februari 4, 2016, van GroenAgenda Enschede: <https://www.enschede.nl/afval-milieu-duurzaamheid/milieu/groenagenda-enschede>
- Gemeente Groningen. (2009). *Groene Pepers. Groenstructuurvisie voor Groningen*. Opgeroepen op januari 29, 2016, van Groene Pepers : https://groningen.notudoc.nl/cgi-bin/showdoc.cgi?action=view/id=1315571/type=pdf/groenepepers_2009.pdf
- Gemeente Rotterdam. (2009). *Bouwstenen voor een kindvriendelijk Rotterdam, Stedenbouwkundige visie*. *Bouwstenen voor een kindvriendelijk Rotterdam, Stedenbouwkundige visie*. Rotterdam: gemeente Rotterdam, Jeugd en Onderwijs.
- Gemeente Rotterdam. (2015). *Buitenruimte Binnenstad in beeld 2009 - 2015*. 151. Rotterdam, gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2015, oktober 2). *Waterplein Rotterdam Benthemplein*. Opgeroepen op oktober 2, 2015, van Rotterdam: <http://www.rotterdam.nl/benthemplein>
- Gemeente Rotterdam, dS+V, afdeling Stedenbouw. (2009, januari). *Groenonderzoek Rotterdam 2008, Samenvatting. Groenonderzoek Rotterdam 2008, Samenvatting*. Rotterdam: gemeente Rotterdam.
- Gemeente Utrecht. (2007, mei). *Groenstructuurplan Utrecht. Stad en land verbonden*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van Groenstructuurplan : <http://www.utrecht.nl/images/DSO/DSOmilieu/groen/GSP.pdf>
- Groenkennisnet. (2015, juli 3). *Samenwerking burgers en groenbedrijven*. Opgeroepen op juli 7, 2015, van Groenkennisnet: <http://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/show/Samenwerking-burgers-en-groenbedrijven.htm>
- Hajer, M., Tatenhoven, J., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van Governance. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. RIVM. Bilthoven: RIVM.

- Harts, J., Maat, C., & Zeijlmans van Emmichoven, M. (1999). *Meervoudig stedelijk ruimtegebruik. Methode en analyse*. . Opgeroepen op april 11, 2016, van Meervoudig stedelijk ruimtegebruik. Methode en analyse. : http://scholar.google.nl/scholar_url?url=http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:25561384-f74e-4319-85ae-3dc57d6f3d24/VMA-199.pdf&hl=nl&sa=X&scisig=AAGBfm3J_Uf45n7WqHOsy2CYEBrWbho6tw&nossl=1&oi=scholar&arr&sqi=2&ved=0CCEQgAMoAJAAahUKEwidgci28cPIAhUCvBQKHSr_B-Y
- Hoeven, Ir. N. van der, & Stobbelaar, dr. Ir. D.J. (2006). *De meerwaarde van tuinparken. De betekenis van tuinparken in de stedelijke omgeving*. Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Wageningen: Wetenschapswinkel Wageningen UR.
- Hoogerwerf, Prof. Dr. A., & Herweijer, Prof. Dr. M.. (2014). In *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*. (p. 322). Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Hoogstra, M.A., & Molenaar, J.G. de, (2000). *Groen voor corridors, corridors voor groen? Een verkennende studie naar groene kansen binnen corridors*. Opgeroepen op april 29, 2016, van <http://content.alterra.wur.nl/webdocs/PDFFiles/Alterraraapporten/AlterraRapport33.pdf>
- Hooimeijer, P., Kroon, H., & Luttik, J. (2001, juni 27). *Kwaliteit in meervoud. Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*. Opgehaald van Ruimte met toekomst: [http://www.ruimtemettoekomst.nl/uploads/documents/kwaliteit_in_meervoud%20\(1\).pdf](http://www.ruimtemettoekomst.nl/uploads/documents/kwaliteit_in_meervoud%20(1).pdf)
- Kemp, R., & Bosch, S. van den, (2006, mei). *Transitie-experimenten. Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transitie*. Opgeroepen op april 04, 2016, van www.transitiepraktijk.nl: <http://www.transitiepraktijk.nl/files/Transitie-experimenten%202006%20Kemp%20en%20van%20den%20Bosch.pdf>
- Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2005, augustus). *Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. Paper for special issue on (co)-evolutionary approach to sustainable development of The International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. Opgeroepen op april 5, 2016, van <http://kemp.unu-merit.nl/pdf/paper%20Kemp-Loorbach-Rotmans%20on%20co-evolution.pdf>
- Kersten, H., Post, P., Rijnboutt, L., Stolk, M., & Wilhelmus, P. (2013, september). *Kleur aan Groen. Spelregels voor het behouden en benutten van het groenblauwe raamwerk*. Opgeroepen op 03 03, 2016, van https://www.almere.nl/fileadmin/files/almere/bestuur/beleidsstukken/10.11_Nota_Kleur_aan_Groen__spelregels_voor_het_behouden_en_benutten_van_het_groenblauwe_raamwerk__2014_.pdf
- Kruiter, H., Kruiter, A. J., & Blokker, E. (2015). In *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief? Handboek voor publieke ondernemers* (p. 108). Deventer: Wolters Kluwer.
- Lobée, J. (2006). *Residuele groenwaarde, Een onderzoek in het kader van de afronding van de opleiding Master City Developer over de waarde van openbaar groen in relatie tot het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling*. Master City Developer (MCD).
- Loeffen, M. (2015, Oktober 10). Telefonisch gesprek . (H.M.(Henrie)Jonker, Interviewer)
- Meijer, J., Stobbelaar, D. & Boerma S., (2015, mei). *De duizendpoot van Staatsbosbeheer. De beleving van het tegelijkertijd werken in de binnen- en buitenwereld: de tussenfunctie van beheerders en boswachters*. Opgeroepen op april 08, 2015, van Researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/280232703>
- Meijs, A. (2012). *Burgerparticipatie in zelfbeheer van openbaar groen op buurtniveau*. Master Thesis, Universiteit van Utrecht, Faculteit Geowetenschappen, Utrecht.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. (2001). Publieke Ruimte. Een andere aanpak. In *Publieke Ruimte* (p. 500). Brugge, België: Technum.
- Moentjes, K., & Lüdtkke, S. (2013, september). *Ecowijken. Definitie, inventarisatie en omschrijving van de randvoorwaarden*. Opgeroepen op april 29, 2016, van <http://planning.ugent.be/medialibrary/purl/nl/8687937/ecowijkeneindrapport-2013.pdf>

- Niet, R. de (2005). *Groen in de stad: ontwikkeling 1993-2000, Achtergronddocument bij Natuurbalans 2005*. Opgeroepen op oktober 1, 2015, van <http://ruimteconferentie.nl/sites/default/files/cms/publicaties/408763004.pdf>
- Nieuwsbrief GroeneRuimte. (2015, mei 1). *Gemeente Haaksbergen last pauze in bij omvorming van gemeentelijk groen*. .
- Nieuwsbrief Groeneruimte. (2015, juni 15). Onderhoud groen in Leudal uitbesteed aan agrariers.
- Noortwijk, R. van, & Hugenholtz-Sasse, C. (2012). *De Creatieve Samenleving en de overheid. Visie van intermediaire organisaties op de rol van de overheid t.a.v. maatschappelijke initiatieven*. Utrecht: Greenwish.
- Oonk, C., Beers, P., & Wesselink, R. (2013). *Rollen, taken en competenties van docenten in regionale leerarrangementen*. Wageningen: WUR.
- Pötz, H., & Bleuzé, P. (2012). *Groenblauwe netwerken, voor duurzame en dynamische steden*. Delft: Coop for Life.
- Pröpper, I. (2009). *De aanpak van interactief beleid*. Bussum: Coutinho.
- Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur. (2014). *De toekomst van de stad, De kracht van nieuwe verbindingen*. Den Haag: Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur.
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Raad voor het Openbaar Bestuur. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur.
- ROB Raad voor het openbaar bestuur. (2014). *Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen overheid en burger*. Advies, ROB Raad voor het openbaar bestuur., Den Haag.
- Roorda, D. N. (2011). *Basisboek Duurzame ontwikkeling* (2e ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement: sleutel naar een duurzame samenleving*. Assen: van Gorcum Uitgeverij.
- Rotmans, J. (2007). *Duurzaamheid: van onderstroom naar draaggolf. Op de rand van een doorbraak*. Dutch Research Institute for Transition.
- Schik, W. (2015, juni 27). Interview Wouter Schik (Research coordinator Future Proof Cities at Saxion University, Sustainability specialist at ARCADIS). (H. Jonker, Interviewer) Deventer.
- Stadswerk. (2015, september 17). *Wij zijn Stadswerk*. Opgeroepen op september 17, 2015, van Stadswerk: <http://www.stadswerk.nl/default.aspx>
- Tijhuis, G. (2015). *Ritselmanagement voor Dummies. Voor managers en beleidsmakers*. Deventer: gemeente Deventer.
- UNEP. (2005). *Ecosystems and Human Well-being A Framework for Assessment*. Opgeroepen op april 11, 2016, van Millennium Ecosystem Assessment: <http://www.unep.org/maweb/en/Framework.aspx>
- Utrecht (2014) Kompas voor Initiatief. Opgeroepen op augustus 15 2016, van https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/3.ruimtelijk-ontwikkeling/Stadsmakelaar/II_kompas_versie_4_9_feb_2014.pdf
- Van Hall-Larenstein. (2014, december). *Afstudeerhandleiding thesis master project- en procesmanagement, Versie december 2014*. Velp.
- Verhijde, M., & Bosman, M. (2014). *Regel die burgerinitiatieven. Hoe gemeenten en maatschappelijke initiatieven in de openbare ruimte een publiek toegankelijke gebouwen omgaan met aansprakelijkheid*. Ministerie Binnenlandse Zaken. Zwolle: Acquire publishing.
- Veur, W. van der, & Wijten, G. (2015, september 30). *Agenda Groen 2015-2018: Investeren in de tuin van de Amsterdammer, vastgesteld door de Gemeenteraad van Amsterdam op 30 september 2015*. Opgeroepen op 02 19, 2016, van https://www.amsterdam.nl/publish/pages/.../agenda_groen_2015-2018.p..
https://www.amsterdam.nl/publish/pages/.../agenda_groen_2015-2018.p..
- Weber, A., & Doelen, A. (2014). *Organiseren & managen*. In A. Weber, & A. Doelen, *Organiseren & managen* (p. 293). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.

Werkgroep Natuurlijk groen werkt in de stad, Stadswerk. (2015, september 14). Werkgroep Natuurlijk groen werkt in de stad.

Wintjes, A., Dauvellier, P., & Weebers, J. (2008). *Reader Werkbank Ruimtelijke Kwaliteit. Bundeling praktijkervaring en intervisie projecten in de periode 2005-2008 over ruimtelijke kwaliteit in gebiedsontwikkeling*. Habiforum. Habiforum.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen.

Keuzes m.b.t het opstellen van de interviewvragen.

Doel van de interviews:

Beeld krijgen van de huidige werkpraktijk m.b.t.:

- [1] Huidige situatie,
- [2] Wensen en behoeften (Kwaliteitseisen),
- [3] Randvoorwaarden (beleidsmatig, bestuurlijk, juridisch, organisatorisch, financieel, communicatief, procesmatig etc.),
- [4] Goede voorbeelden van elders.

Soort vragen:

Het betreft een halfopen gestructureerd interview met open en gesloten vragen.

Opstelling interviewer: Neutreaal; het betreffen expertinterviews.

Opbouw: Thematisch met de onderzoeksvragen als leidraad.

Thema's zijn:

- o Kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen,
- o Multi-actor situatie,
- o Rol van de verantwoordelijk ambtenaar,
- o Afwegingskader,
- o Overzicht en handvatten.

Vorm van de vragenlijst:

De interviewvragen zijn genummerd en aangegeven is voor welke doel en onderzoeksvraag informatie wordt gegenereerd.

De getallen bij de interviewvragen vermeld tussen [] geven aan op welk van de 4 interview doelen de vraag betrekking heeft.

De getallen bij de interviewvragen vermeld tussen {} geven aan, voor welke onderzoeksvraag te betreffende interviewvraag informatie verstrekt.

De interviewvragen

Kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen

1. [1], {1} Wat is het volgens u 'kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen'? *(In het kader van begripsvaliditeit er naar vragen en daarna mijn definitie geven en de volgende vragen stellen.)*
2. [1], {2} Welke wensen leven er m.b.t. functiecombinatie (functiestapeling) van stedelijk openbaar groen binnen de gemeente?
 - a. [1,2,3] Ziet u mogelijkheden voor realisatie ervan?
 - i. Waarom wel/niet?
 - b. [1] Welke situaties zijn geschikt?
 - i. [1,4] Doen die situaties binnen de gemeente voor?
 1. Waarom wel/niet?
3. [3,4], {1,2} Wat ziet u als noodzakelijke voorwaarden om functiestapeling (en zo kwalitatief hoogwaardig SMOG) te kunnen realiseren? Waarom?
 - i. fysiek
 - ii. bestuurlijk/procesmatig,
 - iii. beleidsmatig,
 - iv. juridisch,
 - v. communicatief,

vi. organisatorisch?

[1] Ligt dit beleidsmatig vast?

4. [1,2,3,4], {2} Wat zijn succes en faalfactoren die bepalend zijn voor ontwerp, realisatie en of beheer van SMOG (betrek hier de beleidsmatige, bestuurlijk/procesmatige, juridische, financiële en communicatieve aspecten)?
5. [1,4], {1} Zijn er binnen de gemeente locaties, waar sprake is van stedelijk multifunctioneel openbaar groen (voorbeelden)? Kun u er enkele noemen.
 - a. [1] Is daarbij sprake van een multi-actor situatie.
6. [1], {1} In welke mate zijn functies van groen doelbewust gestapeld:
 - a. Bij ontwerpfase?
 - b. Bij realisatiefase?
 - c. Bij beheerfase?
 - i. [1] Om welke functiecombinaties gaat het dan meestal?
7. [1], {1} Welke potentie is er m.b.t. functies van stedelijk multifunctioneel openbaar groen?
8. [1,4], {1} In hoeverre wordt openbaar groen op dit moment multifunctioneel:
 - a. ontworpen,
 - b. ingericht,
 - c. beheerd?
 - i. Waarom?
9. [4], {1,2} Kent u vanuit uw werkpraktijk goede voorbeelden die voor u als referentie dienen?
 - a. [3] Waarom is het een goed voorbeeld?

Multi-actorsituatie

10. [1], {3} Welke combinatie van actoren komt het meest voor in elke van de volgende fases:
 - a. Bij ontwerp?
 - b. Bij realisatie?
 - c. Bij beheer?
 - d. [4], {3} Kunt u dat per fase toelichten met een praktijkvoorbeeld?
 - e. [1], {3} Wat zijn redenen voor deze actorencombinaties?
11. [2,3], {4} Wat is nodig om alle actoren tot hun recht te laten komen in elke fase (ontwerp, realisatie en beheer)?
12. [1,4], {3} Wat is de rol van de diverse actoren bij het tot stand komen van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen (best practice en trendanalyse)?
 - a. Zal dit in de toekomst gaan verschuiven?
 - i. Waarom?

Rol van de verantwoordelijk ambtenaar

13. [2,3], {3} Wat zijn factoren die bepalen welke rol de gemeente zou moeten innemen bij het acteren in een multi-actorsituatie?
14. [2], {3,4} Wat is nodig om te kunnen schakelen tussen rollen op de participatieladder (sturen, faciliteren en loslaten),
 - a. bestuurlijk/procesmatig,
 - b. beleidsmatig,
 - c. juridisch,
 - d. communicatief,
 - e. organisatorisch?
15. [2], {4} Waar is het meest behoefte aan bij het maken van keuzes m.b.t. de rol in participatieprocessen?
 - a. Waarom?
16. [1], {3,4} Welke situatie ziet u voor de nabije toekomst ontstaan m.b.t. sturen, faciliteren of loslaten in een multi-actorsituatie?

17. [2,3], {3,4} Hoe moeten gemeenten hierop voorbereiden?
18. **[1,2,3], {4} Wat heeft u specifiek nodig bij het werken aan SMOG in een multi-actorsituatie (bestuurlijk/procesmatig, beleidsmatig, juridisch, communicatief, organisatorisch)?**

Afwegingskader

19. [1,2,3], {4,5} Werkt u met theoretische modellen voor het maken van keuzes op uw rol?
- a. Zo ja, welke?
 - b. Waarom?
20. **[2], {4,5} Waar moet het afwegingskader aan voldoen, wil deze voor u bruikbaar zijn?**
- a. **[2] Wat zijn voor u harde kwaliteitseisen?**

Overzicht en handvatten

21. [2,3], {5} Waar dient het afwegingskader zich met name op te richten (inhoudelijke kenmerken, proces, rollen, verantwoordelijkheden, financiën, communicatie, anders, nl.).
22. [1,2], {5} Waar heeft u behoefte aan bij het kunnen schakelen tussen sturen, faciliteren of loslaten, als invulling van uw rol:
- a. bestuurlijk/procesmatig,
 - b. beleidsmatig,
 - c. juridisch,
 - d. communicatief,
 - e. organisatorisch?

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Voor dit onderzoek is bij de volgende experts een interview afgenomen. Bij sommige gemeenten heeft het interview plaatsgevonden met een duo.

Gemeente	Naam	Functie	Datum
Almere	Ton Eggenhuizen	Senior adviseur ecologie	Do. 3/3/2016
Almere	Wouter Baack	Vakadviseur Beleid & Advies	
Amsterdam	Ragna Hom	Participatie en groenadviseur Groene Ruimte	Vr. 19/2/2016
Arnhem	Luuk Tepe	Stadsbouwmeester, Strategisch, beleidsmatig adviseur	Di. 2/2/2016
Den Haag	Pim Quist	Beleidsadviseur	Vr. 5/2/2016
Deventer	Willem Mulder	Programma-onderdeel manager leefomgeving	do. 21/1/2016
Eindhoven	Jannie Landa	Coördinator Natuur- en Duurzaamheidseducatie	do. 28/1/2016
Enschede	Stefan Volmer	Senior beleidsadviseur programma leefomgeving/fysiek.	Do. 4/2/2016
Enschede	Jacque van den Hof	Gedelegeerd Opdrachtgever Programmatisch werk	
Groningen	Laurens Stiekema	Coördinator Groenparticipatie	Vr. 29/1/2016
Rotterdam	Annemiek Fontein	Expert landschapsarchitectuur, Vakgroep hoofd Stedenbouw	Vr. 12/2/2016
Utrecht	Jeroen Schenkels	Senior Adviseur/Programmamanager meerjaren groenprogramma	Do. 18/2/2016

Bijlage 3: Tussendocument Kenmerken en randvoorwaarden.

Dit document is een tussendocument in het onderzoek 'Meer doen met Groen'.

Het geeft de kenmerken en randvoorwaarden die naar voren komen uit de analyse van de onderzoeksvragen. Het vormt de basis voor de visie op ontwerp en de ontwerpcriteria. Deze worden in een tweede tussendocument weergegeven. Samen vormen ze de basis voor het ontwerp.

Achtereenvolgens worden de gestelde onderzoeksvragen behandeld en komen kenmerken en randvoorwaarden aan bod.

Onderzoeksvragen:

1. Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?
2. Wat zijn succes en faalfactoren bij het tot stand brengen van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?
3. Welke rol zou de gemeente moeten innemen bij het werken in een multi-actorsituatie?
4. Welke eisen stelt het werken in een multi-actorsituatie aan beleidsmatige, bestuurlijk/procesmatige, juridische, financiële en communicatieve kaders?
5. Wat kunnen geschikte modellen zijn?

1. Wat is kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?

1.1 Kenmerken.

In het Plan van Aanpak 'Meer doen met Groen' is de volgende definitie gegeven:

"Multifunctioneel openbaar groen:

Multifunctioneel openbaar groen is groen, waarbij is ontworpen, vanuit systeemdenken en waarbij de potentie van een plek middels bewuste functiecombinatie optimaal is benut. Groen staat centraal en is de functionele basis waar andere functies op 'meeliften'. Er is in het ontwerp, realisatie en beheer niet alleen rekening gehouden met de functies representatie, welzijn of stadshygiëne, maar aantoonbaar ook met andere functies, als:

- *klimaatbestendige stad (wateroverlast, watertekort),*
- *gezonde stad (luchtkwaliteit, hittestress),*
- *leefbare stad (voldoende groene ruimte voor sport, spel en luieren, natuurlijk groen in de stad, biodiversiteit, tijdelijke grondgebruik, bijvoorbeeld voor stadslandbouw),*
- *toekomstbestendige stad (flexibel anticiperend op de opgaven van de toekomst), etc.*

Groen is daarbij doel en middel tegelijk (uitspraak Maarten Loeffen). "

Uit de literatuur en de interviews komt het volgende beeld naar voren:

Multifunctioneel:

In de literatuur wordt een synoniem gebruikt; Meervoudig ruimtegebruik (Harts, Maat, & Zeijlmans van Emmichoven, 1999)

In (groen)beleidsdocumenten en bestemmingsplannen wordt wel gesproken van multifunctionele groen (Gemeente Deventer, 2007, p. 19), (gemeente Deventer, 2014, p. 15), (Gemeente Eindhoven, 2001, p. 16). Het betreft dan veelal groen dat is ingericht voor verschillende gebruikersgroepen (culturele diensten). Echter in de interviews komt naar voren dat men ook de andere diensten (regulerende diensten, producerende diensten en ondersteunende diensten, (zie systeemdenken)) onder het begrip multifunctioneel schaaft, maar daar niet in eerste instantie aan denkt. Dit geeft aan dat de begripsinvulling overeenkomstig is maar dat het nog zeker geen bewust proces is.

Ontworpen vanuit systeemdenken:

Kader wordt hierbij gevormd door het Millennium Ecosystem Assessment (UNEP, 2005, p. 57). Hierbij wordt uitgegaan van een indeling naar: regulerende diensten, producerende diensten, culturele diensten en ondersteunende diensten.

Dit gebeurt lang niet altijd bewust, maar wordt bij de geïnterviewden over het algemeen wel erkent als een uitgangspunt (Deventer, Utrecht, Enschede, Amsterdam (Agenda Groen) (van der Veur & Wijten, 2015), Den Haag).

De potentie van een plek:

Uit de interviews komt naar voren dat de fysieke situatie op plek een belangrijk uitgangspunt is en per locatie verschilt. Het vormt een belangrijke factor om te bepalen welke mate van 'functiestapel' mogelijk is.

Bewuste functiecombinatie, optimaal benut:

Deze elementen (bewust, functiecombinatie, en optimaal) worden in de praktijk herkend, maar wordt niet altijd in de praktijk ingevuld.

Bewust:

Er is een tweedeling te maken in projecten die worden aangestuurd vanuit de gemeente en bottom-up initiatieven. Bij projecten wordt veelal geprobeerd beleidsdoelen samen te pakken, functies te combineren. Bij bottom-up initiatieven hangt dat o.a. af van waar de energie van uitgaat en de mate waarin de verantwoordelijke ambtenaar integraal denkt en werkt en probeert de mogelijkheden te verbinden.

Functiecombinatie:

Dit is een relevant aspect en heeft een relatie met het begrip optimaal.

Functiecombinatie het leidend principe vanuit duurzaam denken en handelen en biedt een instrument om multifunctionaliteit invulling te geven (Agentschap NL, 2012, p. 7).

Functies worden bij bottom-up initiatieven soms naast elkaar geprojecteerd en niet geïntegreerd. Bij door gemeente gestuurde projecten gaat dit beter door de inbreng van ontwerpers. Hierbij zijn kennis en elkaars taal verstaan voorwaarden voor succes.

Optimaal:

Optimaal is een relevant begrip in de definitie. Uit de interviews en literatuur komt naar voren, dat niet altijd alles overal mogelijk is en dat dat afhangt van een aantal factoren, zoals; fysieke omstandigheden, schaal niveau, tijd, gebruikers wensen, draagvlak, beleid en competenties van ambtenaren. Daarnaast komt naar voren dat optimaal ook wordt bepaald door de visie op ruimtelijke kwaliteit en de uitgangspunten die daarbij worden gehanteerd (Wat staat er voorop in het project als doelstelling, met andere woorden; wat weegt op dat moment het zwaarst). Dit betekent dat beleidskaders hierbij een belangrijke rol spelen.

Groen staat centraal en is de functionele basis waarop andere functies 'meeliften':

In de praktijk wordt dit uitgelegd als; de doelstelling van het groen op die bepaalde plek staat voorop en overige functies zijn daar nevenschikkend. Ze mogen geen afbreuk doen aan het hoofddoel.

Kwalitatief hoogwaardig:

Er kan worden gesproken van 'kwalitatief hoogwaardig' als in de betreffende situatie is voldaan aan de kenmerken die genoemd zijn in de definitie. Zo moet er sprake zijn van een bewuste afweging van keuze m.b.t.; systeemdiensten, de fysieke situatie, schaalniveau, gebruikerswensen, beleidsdoelen, draagvlak en functiecombinatie.

1.2 Conclusie.

- De kenmerken uit de gegeven definitie kunnen worden onderbouwd vanuit de literatuur en worden herkend in de praktijk. Ze dienen daarom terug te komen in het ontwerp.
- Het in de praktijk ontbreken van een flinke mate van bewust afwegen van functiecombinaties geeft mede legitimiteit aan het ontwikkelen van zijn afwegingskader.

1.3 Randvoorwaarden.

- Hoofddoel van het ontwikkelen van een afwegingskader is het geven van overzicht en handvatten. Gezien het handhaven van de definitie moeten de kernbegrippen daaruit terugkomen in het afwegingskader.
- Elke situatie is anders. Vanuit de praktijk kan er in het afwegingskader een tweedeling worden gemaakt tussen; aangestuurde projecten vanuit de gemeente en bottom-up initiatieven. Gezien de werkpraktijk is het zinvol in het afwegingskader dit onderscheid ook aan te brengen.

2. Wat zijn succes en faalfactoren bij het tot stand brengen van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen?

2.1 Kenmerken.

Uit de interviews komen diverse factoren naar voren die een rol spelen bij het realiseren van multifunctioneel stedelijk openbaar groen. Deze zijn allen te categoriseren in de volgende aspecten: fysiek, beleidsmatig, bestuurlijk, procesmatig, organisatorisch, juridisch, financieel, communicatief. Hieronder worden per aspect een aantal succes-/ faalfactoren aangegeven, die uit de literatuur dan wel vanuit de interviews kunnen worden onderbouwd.

Fysieke aspecten:

- Niet alles kan overal, gezien de fysieke omstandigheden op een bepaalde plek. De fysieke omstandigheden bepalen, vanuit het systeemdenken, welke functies mogelijk zijn op de locatie. Deze moeten worden geïnventariseerd, alvorens een bewuste afweging kan worden gemaakt.

Beleidsmatige aspecten:

- Uit de interviews en beleidsdocumenten blijkt een variatie aan beleidsmatige insteek. Beleidsmatige kaders worden belangrijk gevonden als sturingsmiddel voor het handelen (Deventer; visie leefomgeving, Eindhoven; The Natural Step, Amsterdam; Agenda Groen, Groningen; Nieuw Lokaal Akkoord, Almere; Aroma, Rotterdam; Rotterdamse stijl, Arnhem; Van Wijken Weten).
- Uit de interviews komt naar voren dat bij door gemeenten gestuurde projecten, gedefinieerd vanuit de meerjarenprogramma's, in de regel integraal wordt gewerkt (Deventer, Utrecht, Eindhoven, Rotterdam, Enschede, Den Haag, Almere).

Bestuurlijke aspecten:

- Bestuurlijke back-up, vanuit de organisatorische lijn en vanuit wethouders wordt aangegeven als een belangrijke ondersteuning bij keuzes in het handelen. Zo heeft Groningen een wethouder participatie en is het thema duurzaamheid bij verschillende wethouders belegd. Dit maakt steun en borging eenvoudiger.

Procesmatige aspecten:

Er is een tweedeling te maken in projecten gestuurd vanuit de gemeente en bottom-up initiatieven.

- Projecten gestuurd vanuit de gemeente kennen elk, afhankelijk van het soort project, een eigen procesmatig verloop met daarbij behorende keuzes (Den Haag, Enschede, Deventer, Eindhoven). De stappen die daarbij worden gemaakt liggen veelal vast en kennen tal van instrumenten, om daar invulling aan te geven. Meestal wordt een dergelijk projectproces op een integrale manier aangepakt, om tot de projectdoelstellingen te komen. De mate van het vormgeven van multifunctionaliteit wordt vanuit het proces bepaald door aspecten die te maken hebben met;

weging van de zwaarte van de thematiek, intern en extern krachtenveld (beleidsmatige en bestuurlijke aansturing) en draagvlak.

- Zorg dat multifunctioneel groen opgenomen is in de scope van het project, tussentijds inpluggen werkt het niet (Deventer).

- Bottom-up initiatieven kunnen ook leiden tot stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Hier spelen o.a. factoren een rol als: mate van cultuur binnen de gemeente om ruimte te geven aan bottom-up initiatieven, mate van open houding van de gemeente (ja, tenzij- principe), vermogen van de ambtenaar om te gaan met bottom-up initiatieven.

Organisatorische aspecten:

Uit de interviews komen o.a. de volgende organisatorische aspecten naar voren die de mogelijkheid tot het realiseren van multifunctioneel openbaar groen beïnvloeden:

- Cultuur van al dan niet integraal te denken en te werken.
- Gezamenlijk gevoel van urgentie besef.
- Het vermogen integraal te denken en te werken.
- De mate van netwerk georganiseerdheid.
- Financiën (al dan niet gelabeld geld),
- Werken in een netwerkorganisatiestructuur wordt gezien als voorwaarde.
- Fysiek werkzaam zijn in één gebouw, waardoor je elkaar makkelijker en sneller tegenkomt of vindt. Dit komt naar voren bij zowel de door gemeente gestuurde projecten als bij de begeleiding van bottom-up initiatieven.
- Het persoonlijk functioneren beoordelen op competenties van integraal denken en werken wordt gezien als een belangrijk sturings- en waarderingsmiddel.
- Verantwoordelijkheid voor alle fasen (initiatie, ontwerp, realisatie en beheer) bij één projectmanager beleggen.
- Zorg voor interdisciplinaire projectteams (Deventer, Den Haag, Eindhoven, Enschede, Rotterdam)).
- Zorg in het aannamebeleid voor kwalitatief inhoudelijk en procesmatig goed personeel (Rotterdam, Den Haag, Eindhoven).

Juridische aspecten:

Met betrekking tot de juridische kaders geven de geïnterviewden aan dat de gemeente altijd verantwoordelijk blijft voor de openbare ruimte. De manier waarop daarmee wordt omgegaan verschilt. Thema's op basis waarvan een bepaalde opstelling wordt gekozen zijn: risico inschatting (kans x gevolg), lef/durf om te experimenteren, aanwezigheid politiek-bestuurlijke steun, aanwezigheid van van tevoren duidelijk gestelde kaders (vooraf aangeven wat wel en wat niet kan) en mate van vastlegging van afspraken in contractvorm. Dit geldt zowel voor door de gemeente gestuurde projecten als voor bottom-up initiatieven.

Financiële aspecten:

- Bij door gemeenten gestuurde projecten wordt het ontschotten van geld op het niveau van de meerjarenprogrammamanager aangegeven als succesfactor. Het bevordert integraal werken en denken (Deventer, Rotterdam, Eindhoven, Utrecht)
- Op het vlak van bottom-up initiatieven werden financiële aspecten niet zo zeer als succes of faalfactor genoemd. Wel wordt aangegeven dat er weinig geld is en dat er gezocht moet worden naar financiën (Groningen, Amsterdam).

Communicatieve aspecten:

Elke casus vraagt om zijn eigen afweging met betrekking tot het vormgeven van de communicatie. Dit is een bewust proces, waarbij afhankelijk van de situatie bepaalde keuzes worden gemaakt. Het gaat daarbij om, bewust keuzes maken met betrekking tot wanneer waarom, wat communiceren, met wie en op welke wijze.

- Bij door gemeente gestuurde projecten worden de communicatieve kaders bepaald door de aard van het project. (Vergeet daarbij de ideeënfase niet, alvorens te gaan ontwerpen; betrek alle actoren, haal hierbij alle ideeën op (Utrecht)).
- Bij bottom-up initiatieven komt het aan op het vermogen en de organisatorische ruimte van de ambtenaar hier goed invulling aan te geven (Amsterdam, Groningen, Utrecht).

2.2 Conclusie.

Genoemde aspecten zijn allen elementen die een rol spelen bij succes of falen en dienen daarmee allen als aspect een onderdeel te zijn van het afwegingskader.

2.3 Randvoorwaarden.

Alle in de interviews genoemde succes en faalfactoren zijn onder te brengen onder de aspecten: fysiek, beleidsmatig, bestuurlijk, procesmatig, organisatorisch, juridisch, financieel en communicatief. Gezien de behoefte overzicht en handvatten te creëren, is het zinvol de genoemde aspecten terug te laten komen in het afwegingskader.

3. Welke rol zou de gemeente moeten innemen bij het werken in een multi-actorsituatie?

3.1 Kenmerken.

Op basis van de interviews is er geen eenduidig antwoord te geven. Wel zijn en aspecten te duiden die een rol spelen bij het kiezen van de insteek op de rol.

Multi-actor situatie:

- Uit de interviews komt naar voren, dat bij alles wat er in de openbare ruimte gebeurt, sprake is van diverse groepen met diverse bedoelingen, belangen (wensen) en bijdragen. Er is eigenlijk altijd sprake van een multi-actor situatie. Een instrument dat een belangrijke rol speelt in het verkrijgen van overzicht over hoe partijen zich ten opzichte van elkaar verhouden is de actoren- en krachtenveldanalyse (zowel bij gemeente gestuurde projecten als bottom-up initiatieven). Actoren- en krachtenveldanalyses (zicht op bedoeling, belang en bijdrage (Bekkering & Walter, 2009, p. 149)), worden meerdere keren gedurende het proces uitgevoerd (Amsterdam, Utrecht).
- De participatieladder (Pröpper, 2009, p. 17) wordt door de geïnterviewden herkend en geeft aanknopingspunten voor het maken van een keuze op sturen dan wel loslaten.

Overige aspecten die keuze van de rol bepalen:

Uit de interviews komen verschillende aspecten naar voren die een rol spelen bij het invulling geven van de rol van verantwoordelijk ambtenaar, zoals;

- Energie bij de initiatiefnemer laten, (Amsterdam, Groningen, Deventer, Utrecht, Eindhoven, Almere, Enschede)
- Mate van risico (Den Haag, Arnhem, Groningen, Rotterdam, Amsterdam, Eindhoven, Utrecht)
- Beleidskaders (alle geïnterviewden)
- Bestuurscultuur (en bij horende bestuursstijlen, van faciliterende bestuursstijl tot gesloten autoritair), (Den Haag, Almere, Rotterdam, Eindhoven, Arnhem, Groningen, Utrecht, Eindhoven)
- Visie op cultuur van de gemeente (openhouding, het netwerk bepaalt het beleid niet de gemeente).
- Geloven in participatie (Groningen, Amsterdam, Arnhem)
- Schaal niveau: verschillende geïnterviewden geven een verband aan tussen het schaalniveau en de mate van sturing; hoe groter het schaalniveau hoe meer regie (sturing) nodig is, hoe kleiner het schaal niveau hoe meer er aan andere actoren overgelaten kan worden (alle geïnterviewden).

Bij bottom-up initiatieven:

- geheel loslaten blijkt lastig. De gemeente blijft verantwoordelijk voor de openbare ruimte (en ook het groen er in). In dit kader is monitoring en ondersteuning noodzakelijk (Amsterdam, Eindhoven, Utrecht).
- Amsterdam duidt in dit kader twee extra fasen aan (naast initiatiefase, ontwerpfase, realisatiefase, beheerfase) is er een nazorgfase en zo nodig herstelfase.

In de literatuur kan een parallel worden gevonden in de tweedeling; bottom-up initiatieven en de vanuit de gemeente gestuurde projecten, waarbij de hierboven genoemde aspecten te positioneren zijn in vier rollen; initiator, navigator, wegbereider, disciplinair (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014, p. 15). Dit concept levert een bruikbaar kader voor het uiteindelijke model. Het helpt de verantwoordelijk ambtenaar helderheid te verschaffen in de positionering en consequenties van zijn rol in zijn gegeven context.

3.2 Conclusie.

- In elke situatie in de openbare ruimte is er sprake van een multi-actor situatie.
- Actoren- en Krachtenveldanalyse speelt een rol bij de afweging.
- Geïnterviewden zijn bekend met de participatieladder en gebruiken deze als denkmodel bij het maken van afwegingen.
- Velen hebben het gevoel zelf het wiel opnieuw uit te vinden en hebben behoefte aan ondersteuning. Dit legitimeert mede de ontwikkeling van een afwegingskader. De keuze op de rol (te sturen dan wel loslaten) wordt bepaald door verschillende aspecten, overzicht over deze aspecten kan bijdragen tot een betere afweging.

3.3 Randvoorwaarden.

In het afwegingskader opnemen:

- Krachtenveld analyse als handvat om overzicht te creëren.
- De participatieladder als handvat voor het maken van keuzes.
- Genoemde aspecten (risico, beleidskaders, bestuurscultuur, visie op cultuur, geloof in participatie, schaalniveau).
- De tweedeling bottom-up initiatieven en door gemeenten gestuurde projecten laten terugkomen.
- Aspecten onderverdelen in duidelijke rollen (initiator, navigator, wegbereider, disciplinair).

4. Welke eisen stelt het werken in een multi-actorsituatie aan beleidsmatige, bestuurlijk, procesmatige, juridische, financiële en communicatieve kaders?

4.1 Kenmerken.

Hieronder worden de verschillende kaders besproken. Naar aanleiding van de interviews wordt daar het aspect organisatie aan toegevoegd.

Beleidsmatig kader:

- De geïnterviewden geven aan beleidskaders nodig te vinden, om sturing te geven aan te maken keuzes. De algemene lijn is dat initiatieven moeten passen binnen de gestelde beleidskaders. Het functioneert als een toetsingsinstrument (Deventer, Eindhoven Utrecht, Rotterdam, Arnhem, Amsterdam, Enschede).

Op het niveau van gemeente gestuurde projecten spelen alle beleidskaders een rol en is de insteek doorgaans integraal en interdisciplinair. Het lijkt erop, maar dat is niet hard te concluderen, dat naarmate integraal denken en werken is vastgelegd in beleid (bijvoorbeeld; Visie leefomgeving Deventer, The Natural step, gemeente Eindhoven, De Rotterdamse stijl, ...) het nadrukkelijker in de praktijk wordt vormgegeven en geborgd.

- De wijze waarop en de mate waarin wordt om gegaan met bottom-up initiatieven verschilt per gemeente, zoals ook de mate waarin beleidskaders zijn geformuleerd. Tal van vormen en werkwijzen komen uit de interviews naar voren. Enkele voorbeelden zijn: Van Wijken Weten, gemeente Arnhem, Groenstructuurplan Groene pepers, gemeente Groningen, Groene agenda, gemeente Amsterdam, Agenda Groen met Haagse Kracht, gemeente Den Haag. Elke gemeente lijkt hierin zijn eigen weg zoeken. Een overzicht hiervan in het afwegingskader kan als een inspiratievol instrument werken.

Bestuurlijk kader:

- De geïnterviewden geven aan bestuurlijke borging belangrijk te vinden (dat iedereen hetzelfde zegt en doet).

Bij gemeente gestuurde projecten helpt het wanneer er duidelijke kaders zijn, waarlangs wordt gewerkt (The Natural Step, gemeente Eindhoven, visie Leefomgeving, gemeente Deventer) en die ook bestuurlijk worden geborgd.

- Bij bottom-up initiatieven helpt het hebben van een duidelijk bestuurlijke kader bij de implementatie van participatie, zo heeft Groningen een wethouder participatie.

Procesmatig kader:

- werk gebiedsgericht.
- werk burgergericht.

Bij gemeente gestuurde projecten wordt een projectproces opgezet passend bij de aard ervan.

Procedures hiervoor liggen doorgaans globaal vast. Keuzes worden gemaakt aan de hand van aspecten als: schaalniveau, fysieke situatie, complexiteit, actoren- en krachtenveldanalyse, draagvlak. Bij bottom-up initiatieven is er doorgaans geen duidelijk procesmatige kader (o.a. learning by doing, gemeente Groningen, gemeente Arnhem, Deventer). In gemeente Amsterdam, loopt stadsdeel West, zo wordt aangegeven, aardig voorop. Daar is een proceskader en manier van werken uitgewerkt, waarlangs het adviseren en begeleiden wordt vormgegeven. (Dit kan als voorbeeld in een kader worden opgenomen).

Organisatorisch kader: (Onderverdeeld in organisatiestructuur en aansturing, cultuur en benodigde competenties).

- organisatiestructuur en aansturing:

- Zorg voor een netwerkorganisatiestructuur,
- Richt de organisatie fysiek zo in dat ambtenaren uit verschillende disciplines elkaar fysiek makkelijk kunnen vinden (dicht bij elkaar).
- Pas het tijdschrijfsysteem aan aan bijdragen aan het grote geheel.
- Teamleiders laten aansturen de juiste competenties te laten zien en beoordeel daar ook op.

- organisatie cultuur:

- Alles zo integraal mogelijk,
- Gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid (Arnhem)
- Cultuur van Ja, tenzij (Arnhem, Amsterdam), (burgergericht) Enschede, Can do (Rotterdam), Deventer, Enschede), Utrecht, Eindhoven).

- benodigde competenties:

Enkele metaforen, die in de interviews zijn genoemd, die de functie van ambtenaar verantwoordelijk voor stedelijk openbaar groen karakteriseert:

- o Een multi-actor situatie vraagt om een multifunctionele ambtenaar (uitspraak, gemeente Utrecht).
- o De voor groen verantwoordelijk ambtenaar is te vergelijken met een lava lamp; je moet allerlei vormen aan kunnen nemen om in de betreffende situatie op de juiste manier te kunnen handelen (Amsterdam West).

- o Je bent een loods op een schip, waarvan je niet weet waar die vandaan komt en ook niet weet waar die uiteindelijk naartoe gaat, je loodst maar een deel van het proces (Almere).

Hieronder volgt een overzicht van kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes, die steeds door diverse geïnterviewden zijn genoemd:

- Specialist in groen en in samenleving zijn.
- Multifunctionaliteit in multi-actor situaties is complex en vraagt om een flexibele benadering van de beleidsmatige kaders.
- Geloven in participatie
- Onbevangen kunnen kijken
- Kunnen luisteren
- Open houding
- Creatief meedenken en adviseren (methode: design thinking, Amsterdam)
- Zelfkennis en zelfreflectief vermogen
- Netwerken (waaronder intercollegiale consultatie)
- Gebiedsgericht werken
- Verwachtingen managen
- Ook Nee kunnen zeggen (klantgericht, niet klantgezwicht)
- Informatie managen (in- en extern communiceren)
- Empathisch vermogen
- Elkaar gunnen
- Learning by doing
- Lef tonen
- Geloofwaardig zijn
- Betrouwbaar zijn
- Transparant zijn
- Bestuurlijke sensitiviteit
- In en uit kunnen zoomen
- Inhoudelijke kennis
- Resultaatgericht
- Grote van de vraag kunnen inschatten
- Overzicht hebben
- Adviseren.

Juridisch kader:

- De gemeente is verantwoordelijk voor de openbare ruimte (Gemeentewet, Attractie besluit, et cetera en daarnaast zijn er tal van CROW-normenhandboeken). Uit de interviews komt naar voren dat multifunctionaliteit in een multi-actor situatie vraagt om een open houding, o.a. met betrekking tot de juridische kaders. Met een gezamenlijk gevoel van 'samen komen wij uit' is meerwaarde te creëren.
- Bij door gemeente gestuurde projecten worden:
 - Procedures doorlopen die meer of minder integraal van aard zijn. Dit is afhankelijk van o.a. gekozen beleidskaders, wijze waarop de scope bepaald wordt, cultuur in de organisatie, vermogen van projectleiders, financieringsvoorwaarden, etc.,
 - Afspraken in contracten vastgelegd en door juridische afdelingen nauwkeurig gecheckt.
- Bij bottom-up initiatieven ligt juridische borging minder vast, maar worden er doorgaans:
 - Vooraf kaders gesteld (hiermee wordt van tevoren aangegeven wat de speelruimte is, wat wel en wat niet kan).
 - Achteraf afspraken in contractvorm vastgelegd.

Financieel kader:

- Bij gemeente gestuurde projecten komt geld uit diverse potten. Sommige gelden zijn gelabeld (bijvoorbeeld met betrekking tot het riool) en de besteding moet als zodanig ook verantwoord worden aan de Raad. Overige gelden worden, op het niveau van meerjarenprogramma management, doorgaans in één pot gestopt (ontschot) om van daaruit per project de diverse doelstellingen integraal te realiseren (Eindhoven, Deventer, Rotterdam,..). Uit de interviews komt niet naar voren dat het financieel kader een faalfactor is.
- Bij bottom-up initiatieven is er een heel scala aan financieringsbronnen aan te boren. Vanuit de gemeente is er doorgaans ook een wijk- of buurtbudget om initiatieven uit te financieren. Uit de interviews komt niet naar voren dat financiële aspecten succes- of faalfactor zijn.

Communicatief kader:

Communicatie wordt gezien als een zeer belangrijk aspect. Met communicatie kan veel misgaan.

In het algemeen:

- Een helder beleidskader en één stem draagt bij aan succes.
- Ben transparant en betrouwbaar (doe wat je zegt), (Deventer, Enschede, Den Haag)

Bij gemeente gestuurde projecten:

- Denk goed na over de communicatiestrategie (welke informatie, wanneer, aan wie op welke wijze, communiceren), (Den Haag, Rotterdam, Amsterdam, Deventer).
- Timing is hierbij heel belangrijk (Eindhoven, Deventer, Rotterdam, Enschede).
- Leg vooraf de plannen neer bij overlegfora (Groenraad, ect.) neem hun inbreng mee in de plannen (Eindhoven, Deventer, Den Haag).

Bij bottom-up initiatieven:

- Zet participatie initiatieven online. Het werkt als kennis deler en aanjager van initiatieven. Zie participatiekaart Deventer, of Amsterdam West, NUDGE Eindhoven (zet vraag en aanbod bij elkaar).
- Gebruik wijkplannen om op het juiste niveau met bewoners te kunnen praten (Enschede).
- Zet afhankelijk van de wijk een andere vorm in (enquête, wijkwandeling, bewonersavond), de vorm moet passen bij de doelgroep (voorbeeld Enschede).
- Communiceer snel met externen (Groningen).
- Stel vooraf regels op en leg nadien afspraken vast in een contractje (Deventer, Amsterdam, Eindhoven, Almere,..).

4.2 Conclusie.

De genoemde aspecten geven allen een waardevol overzicht en invulling ervan geeft handvatten voor het afwegingskader en worden om die reden opgenomen.

4.3 Randvoorwaarden.

Bovengenoemde aspecten worden meegenomen in het afwegingskader. Door per aspect praktijkvoorbeelden te schetsen wordt overzicht gecreëerd en inspiratie volle handvatten gegeven voor het maken van keuzes.

5. Wat kunnen geschikte modellen zijn?

5.1 Kenmerken.

Uit de interviews komen verschillende aspecten naar voren die geïnterviewden in het model/afwegingskader terug willen zien:

- De verschillende fasen:

- Bij gemeenten gestuurde projecten zijn dat: ontwerpfase (inclusief ideeën fase), realisatiefase en beheerfase.
- Bij bottom-up initiatieven zijn dit (naar Amsterdam West):
 1. Opstartfase: Place making, (Identiteit van de locatie als basis en behoeften van gebruikers.)
 2. Aanlegfase: Co-creatie.
 3. Nazorgfase: Blijven prikkelen en ophalen (gesprekken voeren, symposia organiseren).
 4. Herstelfase.

Bij bottom-up initiatieven kan er sprake zijn van twee soorten beheer: medebeheer en zelfbeheer (Amsterdam).

- De participatieladder
- Beeldkwaliteit,
- Beleving kwaliteit
- Functionaliteit (inclusief wegingsfactor)
- Risico dat je kunt en mag lopen
- Schaal niveau
- Fysieke mogelijkheden
- Wie doen mee: Actoren- en Krachtenveld
- Draagvlak

Voorgesteld wordt bij de start van elk project een karakteristiek van bovenstaande aspecten, uit te werken. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in een web (Den Haag).

Het model/afwegingskader zou kunnen werken als een gesprekshulpmiddel met de wethouder en de directeur, om ook eens te bespreken wat dit betekent voor de organisatie (Almere).

- Almere geeft aan, het door mij gepresenteerde model (de participatieladder met de as van techniek er door) te zien als een hulpmiddel, dat al goed kan werken om verschillende risico's in te schatten en keuzes te maken.
- Neem monitoring en evaluatie op voor alle aspecten die een rol spelen (Eindhoven, Enschede).

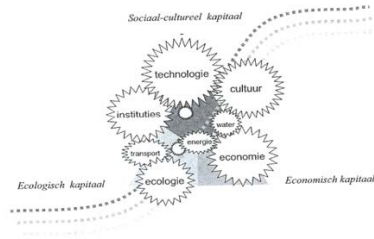
In de literatuur zijn diverse modellen te vinden die als theoretisch kader kunnen dienen:

Een eerste is de participatieladder. Het model is geschikt omdat het enerzijds inzicht geeft in de rol van de gemeente en anderzijds diverse andere factoren en helpt bij het inzichtelijk maken van de wijze waarop de rol kan worden ingestoken (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2012, p. 67) en (Pröpper, 2009, p. 17).

Het te ontwikkelen afwegingskader beoogd onderdeel te zijn in een veranderingstraject dat moet leiden tot de realisatie van stedelijk multifunctioneel openbaar groen. Daarbij wordt gezocht naar de knoppen waaraan gedraaid kan worden om dit doel uiteindelijk te bereiken. Het model transitie management geeft hiervoor goede aanknopingspunten (Geels & Kemp, 2000), (Rotmans J. , 2003)

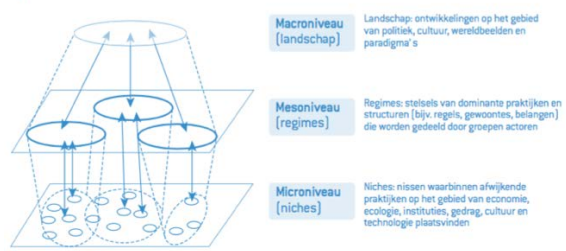
Rol participant	Rol gemeente	Rol bestuur
Initiatiefnemer, beleidseigenaar, bevoegd gezag	Loslaten	Geen rol
		Faciliterend
Samenwerkingspartner	Faciliteren	
Meebeslissers	Stimuleren	Delegerend
Adviseur Beginspraak	Regisseren	Participerend
Adviseur Eindspraak		Consultatie
Toeschouwer	Reguleren	Open autoritair
Informatie ontvanger		
Geen rol	Doe het zelf	Gesloten autoritair
Participatieladder naar Pröpper, 2006		
Overheidsparticipatieladder naar: Loslaten in vertrouwen, Raad voor het openbaar bestuur, 2012		

Figuur 2.2 Transities als elkaar versterkende maatschappelijke raders



Bron: Rotmans, J. (2003) 'Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving' Koninklijke Van Gorcum: Assen

Figuur 1: Drielat schaalniveau van een transitie



(Geels & Kemp, 2000, p. 21)

De aspecten die een rol spelen in succes of falen kunnen in het model van Rotmans worden gepositioneerd en spelen op verschillende schaalniveau's. Het zijn de knoppen die de mate van verandering en succes bepalen.

Een belangrijk onderdeel in het verkrijgen van overzicht, is het grip krijgen op de betekenis van de verschillende rollen in, enerzijds bottom-up initiatieven en anderzijds gemeenten gestuurde projecten. Hiervoor biedt het model van Boonstra, Vogel & Slob goede aanknopingspunten. Het karakteriseert enerzijds de aard van het initiatief en anderzijds de rol met bij horende aspecten (initiator, navigator, wegbereider, disciplinair) (Boonstra, Vogel, & Slob, 2014).

5.2 Conclusie.

Door de geïnterviewden worden diverse aspecten aangedragen, als relevante onderdelen in een afwegingskader, voor het creëren van overzicht, of als basis voor maken van keuzes. In de literatuur zijn geschikte kaders te vinden die onderbouwing geven aan het te ontwikkelen model.

5.3 Randvoorwaarden.

Bovenstaande aspecten worden genoemd als mogelijke aandachtspunten voor afwegingskader en worden daarin meegenomen.

Bijlage 4: Tussendocument Ontwerpcriteria en visie op ontwerp

Dit document is een tussendocument in het onderzoek 'Meer doen met Groen'. Hierin zijn de visie op het ontwerp en de ontwerpcriteria vastgelegd waar aan het op te leveren product moet voldoen. De kenmerken en randvoorwaarden die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek (zie Tussendocument Kenmerken en randvoorwaarden) vormen de ingrediënten voor het maken van het ontwerp. Samen vormen ze de basis voor het te ontwerpen afwegingskader.

1. Visie op het ontwerp

Een goed ontwerp is een ontwerp dat zo goed mogelijk aansluit bij de wensen van de gebruiker. Dit betekent dat de criteria die voortkomen uit het plan van aanpak zijn getoetst en zo nodig aangepast aan de wensen van de gebruiker.

2. Ontwerpcriteria

2.1 Doelstelling

In het Plan van aanpak 'Meer doen met Groen' staat het volgende doel beschreven:

"Ontwikkel een afwegingskader voor gemeenten, dat overzicht en handvatten geeft voor het realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen in een multi-actor situatie, waarbij ontwerp, realisatie en/of beheer door diverse partijen kan plaatsvinden."

Het op te leveren resultaat zal overzicht en handvatten geven voor het maken van keuzes op een aantal aspecten:

- *Het geeft inzicht in onder welke voorwaarden kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen gerealiseerd kan worden.*
- *Het geeft inzicht in welke situatie, welke rol effectief is en wat er nodig is om die rol goed te kunnen vervullen (zowel beleidsmatig, bestuurlijk/procesmatig, juridisch, financieel en communicatief).*

*Het eindproduct is geen procesmodel. Elke situatie is immers weer anders en verlangt keuzes, passend bij de eigen karakteristiek. Het op te leveren resultaat **beoogd een hulpmiddel te zijn bij het inzichtelijk krijgen van keuzemogelijkheden en voorwaarden voor het inrichten van dat proces.**"*

Hieruit zijn de volgende criteria af te leiden:

- Het geeft inzicht in voorwaarden voor kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen,
- Het geeft inzicht in welke situatie welke rol effectief is,
- Het geeft aan wat nodig is om die rol goed te kunnen vervullen,
- Het is een hulpmiddel,
- Het geeft inzicht in keuzemogelijkheden en voorwaarden voor het proces dat moet leiden tot kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen.

2.2 Gebruikerswensen

Om het uiteindelijke model zo goed mogelijk af te stemmen op de gebruikerswensen is de geïnterviewde, met betrekking tot de noodzaak en wensen van een afwegingskader, gevraagd naar waar behoefte aan is. De volgende punten zijn daarbij aangegeven:

- Er wordt veelal intuïtief gewerkt, volgens het principe van 'learning by doing'. 9 van de 10 geïnterviewden geeft aan **behoefte te hebben aan overzicht over aspecten die een rol spelen bij succes en falen** en het afwegingskader als **mogelijk instrument te zien voor het in kaart brengen en nivelleren van risico's en daar operationele keuzes op te kunnen maken** (beleidsmatig, bestuurlijk/procesmatig, juridisch, financieel en communicatief),

- Ook wordt de mogelijkheid (potentie) aangegeven het in te zetten als hulpmiddel op strategisch niveau, bijvoorbeeld met betrekking tot de inrichting van organisatie (Almere), (als gesprekinstrument met de wethouder).

2.3 Ontwerpcriteria

Een vergelijk tussen de criteria genoemd in de doelstelling en de behoeften genoemd door de geïnterviewden geeft aan, dat het ontwerp aan de volgende criteria moet voldoen:

- Het geeft overzicht over aspecten die een rol spelen in het succesvol realiseren van kwalitatief hoogwaardig stedelijk multifunctioneel openbaar groen,
- Het geeft inzicht in welke situatie welke rol effectief is,
- Het geeft aan wat nodig is om die rol goed te kunnen vervullen,
- Het is primair een hulpmiddel op operationeel niveau voor het in kaart brengen en nivelleren van risico's en daar operationele keuzes op te kunnen maken.
- Het is secundair een hulpmiddel om op strategisch niveau afwegingen te maken.

Bijlage 5: Verslag Werkatelier 'Meer doen met groen'

Op 3 juni 2016 heeft het werkatelier 'Meer doen met groen' plaatsgevonden. Hieronder worden de doelen, het programma, de deelnemers en een kort verslag van de bevindingen weergegeven.

1. Doel en opbouw van het atelier

Doel van het atelier is meerledig:

- Het hoofddoel van het werkatelier in het onderzoek 'Meer doen met groen' is het uitvoeren van een belangrijke methodische stap: het toetsen van het ontwerp. Doel is te testen of het ontwerp aan de gestelde criteria voldoet en nadien de verkregen feedback te benutten om het ontwerp verder te brengen.
- Nevendoel van het werkatelier is doorwerking te creëren in het werkveld.

2. Programma

- 9.30 uur inloop /koffie
- 10.00 uur Presentatie afwegingskader als eerste resultaten van het onderzoek, door Henrie Jonker.
- 10.55 uur Werksessie aan de hand van een ingebrachte casus zicht krijgen op:
- Succes- en faalfactoren multifunctioneel groen.
 - Randvoorwaarden voor kiezen van rol.
- 11.55 uur Ervaringen gemeente Amersfoort met de Green Credit Tool (Groene Salderingsregeling), door Anton Bijlholt, Adviseur Ruimtelijke planvorming, Gemeente Amersfoort.
- 12.15 uur Netwerklunch

3. Deelnemerslijst Werkatelier 'Meer doen met stedelijk groen'.

Organisatie	Naam	Functie
Den Haag	Pim Quist	Beleidsadviseur
Utrecht	Jeroen Schenkels	Senior Adviseur/Programmamanager meerjaren groenprogramma
Almere	Ton Eggenhuizen*	Stadsecoloog, Dienst Stedelijke Ontwikkeling
Amersfoort	Ton de Jong	Adviseur Groen
Amersfoort	Leonore Hoogwater	Teammanager Leefomgeving Noord
Amersfoort	Anton Bijlholt	Adviseur ruimtelijke ontwikkeling
Deventer	Willem Mulder	Programmaonderdeel manager leefomgeving
Deventer	Marcel Wenker*	senior medewerker beheer
Enschede	Stefan Volmer*	Senior beleidsadviseur programma leefomgeving/fysiek.
Groningen	Laurens Stiekema	Coördinator Groenparticipatie
Meppel	Carolien v/d Bles	Beleidsadviseur Groen en Water
Middelburg	Jacky Braspenning	Projectmedewerker cultuurtechniek
Enschede	Remco van Hogen	Teamleider Stadsdeelbeheer Zuid
Enschede	Rien van Faassen	Teamleider stadsdeelbeheer Noord
Zoetermeer	Wouter van Kleef	Teammanager Groen Spelen Leren
Vereniging Stadswerk	Maarten Loeffen	Directeur Stadswerk
Van Hall-Larenstein	Derk Jan Stobbelaar	Lector duurzaam Natuurbeheer/Begeleider VHL

Organisatie:		
Saxion Stadslab	Jacob Siebelt	Student
Saxion Stadslab	Eline Waarbroek	Student
Saxion Stadslab	Floris van der Wal	Student
Vereniging Stadswerk	Louise Kok	Account manager
Organisator	Henrie Jonker	Master student Van Hall-Larenstein Docent Urban Studies, Saxion

* is afgemeld.

4. Verslag van de resultaten

4.1 Resultaten evaluatie na presentatie van het afwegingskader.

Hier onder staat de uitkomst van de evaluatie van het concept afwegingskader 'Meer doen met Stedelijk Groen



Testnaam: **Werkateller 3 juni**

Vraag met de meeste juiste antwoorden: **#0**

Vraag met de minste juiste antwoorden: **#0**

Datum: **06/03/2016**

Totaalaantal vragen: **9**

1. Geeft het model voldoende overzicht over de aspecten die een rol spelen?

12/12

0/12

☒ A

☐ B

Ja

Nee

2. Kunt u dit kort toelichten?

Carolien van de Bles
Zowel vanuit basis, sociaal als gebruik, ruimte geredeneerd. Plus eigen rol en rol initiatiefnemer

ton de jong
Vrij uitgebreid. Nog niet hanteerbaar. Kan het hanteerbaarder. Chec-list mss.

Maarten loeffen
compleet theoretisch kader, met aandacht voor de verschillende rollen

laurens stiekema
Herkenbaar in mijn werkstuatie

Braspenning, Jackie
verschillende aspecten waar je rekening mee moet houden, maar niet iedereen bewust van is, staan er in terug.

Willem Mulder
Het model omvat de dynamiek die in- en extern een rol kan spelen bij initiatieven in de openbare ruimte. Goede weergave van de verschillen die een rol spelen in de maatschappij/individu en de overheid.

Mirjam vd graaf
het geeft overzicht en maakt bewust

Rien
Vraagt nog wel om nadere bestudering

Derk
compleet maar wel veel

Jeroen
maakt helder dat er verschillende rollen zijn en vervolgens het proces en inhoud waarin rollen wo

Remco van Hogen
Overzichtelijk schema.

Quist, Pim
helder, bondig overzicht met basis uit literatuur en praktisch te onderscheiden

Page 1 of 5

3. Biedt het model u handvatten om uw rol te kiezen in sturen dan wel loslaten?
- 7/12** ☒ A Ja
- 5/12** ☐ B Nee
-

4. Kunt u dit kort toelichten?

Carolien van de Bles

Is nogal ingestoken vanuit meewerken aan initiatief. Gaat uit van samen proces ipv eerst afweging gemeente obv randvoorwaarden.

ton de jong

Hanteerbaarheid vergroten zie antwoord 1

Maarten loeffen

ja maar wel met een kanttekening. de rollen zijn duidelijk maar wat is het kader om een rol te kiezen?

laurens stiekema

Figuur 1 komt heel herkenbaar voor

Braspenning, Jackie

meer een handvat om een initiatief te kunnen begeleiden, niet om specifiek een bepaald genoemde rol aan te nemen.

Willem Mulder

.....

Mirjam vd graaf

Ik heb het idee dat ik alle rollen moet kunnen spelen. bij ons is het gebiedsgerichte ingedeeld

Rien

Het model biedt zo op het oog voldoende aanknopingspunten om mijn rol te kunnen bepalen

Derk

ben weliswaar geen ambtenaar, maar het lijkt me behulpzaam

Jeroen

Helpt in ieder geval, komt ook op intuïtie en je drijfveren aan

Remco van Hogen

Herkenbare rollen. Oa rol van faciliteren waar we veel mee bezig zijn. Ook andere rollen bewust van zijn.

Quist, Pim

het model geeft me de opties, de situatie in de praktijk bepaalt welke rol te kiezen

5. Zou u het model in de praktijk gaan gebruiken?
- 11/12** ☒ A Ja
- 1/12** ☐ B Nee
-

6. Waarom zou u het model wel of juist niet in de praktijk gebruiken?

Carolien van de Bles

Misschien. Kan nog niet bepalen of het aansluit bij onze praktijk.

ton de jong

Misseninterne protocollen /regels waar we welk soort participatie toepassen.. Dus wellicht wel. Maar meer beleid.

Maarten loeffen

geeft onderbouwing voor keuzes

laurens stiekema

Doe we al

Braspenning, Jackie

groenbeleidsplan wordt vernieuwd, paragraaf burgerparticipatie wordt opgenomen. dergelijke modelen kunnen hier richtlijn o.i.d. voor zijn.

Willem Mulder

Vooraf in geval van situaties die in het grijze gebied zitten. Dus tussen de structuurgroen en leefgroen in.

Mirjam vd graaf

het is nu beperkt voor groen. Ik zou het voor alle soorten participatie willen toepassen omdat we vanuit het gebied verschillende vragen krijgen.

Rien

In eerste instantie om het te testen in de praktijk, om er vervolgens m'n voordeel mee te doen

Derk

helpt structureren

Jeroen

ik werk nu veel op intuïtie, helpt denk ik om effectiever en efficiënter te zijn. En zeker ook om collega's en bestuurders mee te nemen

Remco van Hogen

Als checklist.

Quist, Pim

helpt bij het bewust keuzes maken en nader uitleggen waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn

7.

10/12

2/12

Zou u het model kunnen gebruiken om de organisatie door te lichten, op de mate waarin de gemeentelijke organisatie dienstbaar is aan het creëren van stedelijk multifunctioneel openbaar groen?

☒ A

Ja

☐ B

Nee

8. Kunt u kort toelichten waarom?

Carolien van de Bles

Wellicht deels, maar het beperkt zich tot groen. De organisatie is op meer gericht, waardoor het niet breed iets zegt over de mate van participatieve organisatie.

ton de jong

Duidelijk verhaal. Begrijpelijk. Voor een beleidsmatige opzet.

Maarten loeffen

kracht ligt m.i meer op de toepassing op een locatie

laurens stiekema

Als voorbeeld voor collega's

Braspenning, Jackie

voornamelijk gebruiken vanuit initiatieven vanuit onderuit, dus de burger.

Willem Mulder

Het model laat zien dat nu vooral groen wordt gezien als straatmeubilair of van ecologische waarde.....of als podium voor burgerparticipatie. Organisaties zijn vaak ook ingericht om dit zo te faciliteren.

Mirjam vd graaf

organisatie is nog niet ingericht met de doelstellingen die uitgedragen worden.. ook de juiste mensen en talenten zijn niet altijd aanwezig.

Rien

Ik zie voldoende aanknopingspunten

Derk

interne organisatie is belangrijk voor slagen projecten

Jeroen

ik weet niet de hele organisatie, maar wel de onderdelen waar je mee werken moet.

Remco van Hogen

Is interessant en het lijkt me mogelijk. Wel bekijken wat dit oplevert en wat de verwachtingen ervan zijn.

Quist, Pim

doorlichten klinkt erg zwaar, maar terugkijken op posities, rollen en handelen is zeker toepasbaar

9. Welke toevoeging kan het model verder aanscherpen?

Carolien van de Bles

Praktisch en begrijpelijk maken voor initiatiefnemers. Hoe krijg je hen geïnspireerd over de breedte van groen.

ton de jong

Beslissingsboom met rol van bestuur.

Maarten loeffen

ondersteuning in keuzes rollen

laurens stiekema

Mis sociale cohesie

Braspenning, Jackie

handvat welke rol de burger aanneemt in het proces, mede met het oog op continuïteit en kwaliteitsborging van een initiatief. dus de beheersfase na een initiatief, hoe gaan we als gemeente en burger hierin met elkaar om.

Willem Mulder

Is het ook echt bruikbaar vanuit de wereld van het maatschappelijke initiatief?

Mirjam vd graaf

Ik zou het verruimen naar openbare ruimte!

Rien

Kan ik nu nog niet overzien

Derk

juist minderen

Jeroen

zie groen als middel van het oplossen van vraagstukken
ik zou de hele buitenruimte betrekken
verder nog bestuderen

Remco van Hogen

Model breder geschikt dan alleen groen.

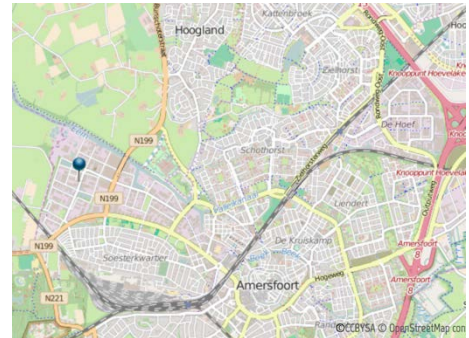
Quist, Pim

zou ik zo 123 niet weten

4.2 Resultaten uit deelsessie 2 toetsing van Casus Proeftuin Isselt, Amersfoort.

4.2.1 Casus Proeftuin Isselt Amersfoort

Proeftuin Isselt: Genieten van Natuur op Bedrijfsterrein



(Informatie gebaseerd op een interview met de initiatiefnemer: Edgar van Groningen)

De Plek en het Initiatief

(Zicht op Informatie en Fasering)

Waar?

Aan de rand van het bedrijventerrein Isselt, tussen Nijverheidsweg-Noord, Argonweg en Radonweg, Amersfoort.

Wat?

Een **Landschapspark als aangename lunch en ontmoetingsplek voor en door bedrijven.**

4 ha. groen en 1 ha. water. Hier ontwikkelt zich een eetbaar landschap, door de plaatsing van eetbaar groen als appel en perenbomen, waar het goed toeven is voor mens, plant en dier. Er komen enkele pick-nickbanken, hooioppers, vlinder- en bijvriendelijke planten, en ruim driehonderd bomen en struiken, van walnoot tot zeer vitaminerijke rozebottels, van sleedoorn tot zwarte moerbeï.

Wanneer?

2010: ontstaan idee bij St. Eemland lab.

2012: Stichting Eemstad Lab, Het Wilde Land, InnovatieNetwerk, gemeente Amersfoort en vijftien verschillende bedrijven en organisaties sluiten **het Pact van Isselt**. Daarmee bezegelen ze hun samenwerking voor de realisatie van Proef-Tuin Isselt. Daarin deden organisaties 'in natura' toezeggingen voor de realisatie van dit landschapspark.

Wie heeft het initiatief?

Stichting 033GROEN: een maatschappelijk coöperatief van groene doeners en denkers en borduurt voort op het werk van de tuinmakelaars van het **CNME Landgoed Schothorst**. **033GROEN** werkt samen met bewoners, professionals en (groene) organisaties in en buiten de stad aan meer betekenisvol groen.

Waarom wil de initiatiefnemer het?

Met Proef-Tuin Isselt wordt gewerkt aan 'nieuwe natuurverhalen voor beleid en praktijk'.

„Proef-Tuin Isselt kan op twee manieren worden uitgelegd”, vertelt initiatiefnemer en beheerder Edgar van Groningen van Stichting Eemstad Lab (nu 033GROEN), „ enerzijds ontwikkelen we een inspirerende plek waar je kunt proeven van allerlei fruitbomen en andere eetbare planten. Anderzijds is Proef-Tuin Isselt ook een experiment voor een nieuwe, frisse kijk op het beheer van groen in de stad. In een tijd waarin de beheerbudgetten van de lokale overheid onder druk staan -en daarmee de kwaliteit van de openbare ruimte- is dat hard nodig. Daarnaast willen we bereiken dat partijen afstappen van het idee dat natuur zich alleen maar in de Ecologische Hoofdstructuur zou kunnen ontwikkelen. Integendeel, natuur kan naast elke voordeur beginnen, ook naast de bedrijfsdeuren op Isselt. En op deze manier kan gebruiksgroen een motor gaan vormen voor de stedelijke economie.”

Wat is de potentie van de plek (karakteristiek van de plek)?

Vooraf is niet echt bewust een overzicht gemaakt van alle mogelijke functie of eigenheden van het gebied. Het gebied is 5 ha. Waarvan 1 ha. visvijver (= monofunctioneel). Aanleiding voor mij als initiatiefnemer was wel het multifunctionele landgebruik. Door het creëren van een lunchplek ontstaat simpelweg multifunctionaliteit. Door het simpelweg toevoegen van een bankje, fruitbomen, etc. Bij de vijver is er wel gekeken naar hoe kunnen we die vierkante 'visbak' meer ecologische diversiteit geven.

Sluit de inrichting aan bij de bodemsoort en waterhuishouding etc.?

Dit is niet gedaan door onderzoek, wel door kennis en ervaring te benutten, bijvoorbeeld door gradiënten in de zuidelijke oevers aanleggen. Ton de Jong is erbij betrokken geweest vanuit de gemeente, de Ecologisch Hovenier en er is een schets gemaakt door een landschapsarchitect uit Amersfoort.

In welke fase zit het proces en wie heeft welke rol?

"We zetten met Proef-Tuin Isselt in op **ontwikkelen en beheren**: kleine stapjes zetten, elk jaar het terrein een beetje mooier en afwisselender maken. Bedrijven uit de stad spelen daarbij een belangrijke rol; dankzij vele, concrete bijdragen kunnen we aan de slag."

Doen partijen uit latere fasen mee in de voorafgaande fasen?

Bewoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven nemen het voortouw. De overheid speelt een nieuwe, minder dominante, rol bij het realiseren en beheren van groen.

Ideeënfase

InnovatieNetwerk was aanjager van ideeën en stelde de vraag aan **St. Eemland Lab**: Maak een schets van het gebied en wie (welke bedrijven) kan/kunnen een rol spelen in de ontwikkeling van Isselt? (ondersteuning met 'zaaigeld').

Ontwerpfase

- 2011 studenten Larenstein, Werkconferentie om ideeën in te brengen.
- Stichting Eemstad Lab en ecologisch hoveniersbedrijf Het Wilde Land zijn gevraagd hun ideeën voor Proef-Tuin Isselt concreet te maken.
- Gemeente, aanwezig op de werkconferentie, om idee ook concreet te laten landen.

Realisatiefase

2012-2013 meewerken in de ontwikkelfase (i.v.m. Pact van Isselt).

- Grondverzetbedrijf en recyclebedrijf hebben poel gegraven.
- Eemfors (verzelfstandigd groenbedrijf van gemeente Amersfoort) zet kennis en uren in.
- Drukkerij verzorgde drukwerk voor het project.
- Koffiebrander verzorgde koffie voor de werkdagen.
- School Wellant plantte een twaalfstal appel- en perenbomen.
- De Vlinderstichting geeft advies.
- Wethouder van de gemeente verzorgt bestuurlijk draagvlak.

Medewerking van **NLdoet - Oranje- fonds**. De wegen en bruggenbouwers van DVH zijn langs geweest op een Nederland-doet-dag. Als die niet was geweest hadden we nu geen bruggetje gehad (zo kan het lopen).

Beheerfase

Stichting 033 (= coöperatie voortgekomen uit Stichting Eemland) verzorgt het beheer.

Strategie is ontwikkelend beheer: vorig jaar nog Paden aangelegd. Maar de initiatie fase is nu wel voorbij. (ontwikkel- en realisatie- en beheerfase lopen hierbij door elkaar).

De rol van de gemeente

(Zicht op eigen rol in het proces)

Rol gemeente: Deze is faciliterend, zo geeft de initiatiefnemer aan.

Wie is er allemaal betrokken vanuit de gemeente en welke rol hebben ze dan?

Initiator: Edgar van Groningen (St. Eemland Lab)

Navigator: *(welke barrières en kansen ziet de gemeente)*

“Proeftuin Isselt is geslaagd, omdat het een project is geweest dat ging over stedelijk beheer (de afdeling van Ton de Jong). Bij het afsluiten van de samenwerkingsovereenkomst was er een adjunct-hoofd betrokken (Willem van der Stelt) die altijd zei; “Edgar doe maar, Wat heb je nodig? Dat mantra is de succesfactor geweest, een eindeloos vertrouwen in ons kunnen er iets moois van te maken.”

Wegbereider: *(nu het idee duidelijk is, welke regels moeten opgesteld of vastleggen, welke nieuwe methodes kunnen worden ontwikkelen voor soortgelijke situaties)*

“Anton Bijlholt heeft vanuit de afdeling RO advies gegeven als landschapsarchitect op het ontwerp en dat heeft ook tot andere keuzes geleid. Maar hij zij wel ‘als je het echt wilt dan moet je het gewoon doen’. We hebben dus altijd de vrijheid gehad. Ze hebben zich opgesteld als adviseur. Een collega van leidingen heeft in die zin ook geadviseerd (dit noemen ze overheidsparticipatie). Gemeente Amersfoort is er erg goed in. Anton kan gezien worden als wegbereider. Hij toetst aan beleid en kijkt hoe het ideeën aan te passen is (zoals bij de oevers van de visvijver).”

Disciplinair: *(heeft een toetsende rol, en vastleggende rol)*

In 2013 is er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen 033GROEN i/o en de gemeente voor het beheer van o.a. de proeftuin Isselt. 033 is verantwoordelijk voor het basisbeheer, de boomcontrole doet de gemeente.

4.2.2 Feedback op het model naar aanleiding van de casus.

De casus Proeftuin Isselt is getest in drie deelgroepen. Hieruit is de volgende feedback naar voren gekomen.

Kernpunten van feedback:

Deelgroep 1:

- Verwachting patronen managen, geef aan wat kan wel wat kan niet.
- Initiatiefnemers moeten ervoor zorgen dat meningen voldoende gepolst zijn.
- Krijg ook een zicht op tegenstanders van het idee.
- Giet het in een vorm van een checklist.
- Wanneer initiatiefnemers er ook gebruik van kunnen maken ontstaat een krachtig model.

Deelgroep 2:

- Zorg vooraf voor duidelijke politieke kaders met betrekking tot burgerparticipatie.
- Het schaalniveau waarop het initiatief plaatsvindt speelt een belangrijke rol in de mate waarop kan worden losgelaten.
- Zorg ervoor dat een bestuurlijke grondhouding is nu ‘loslaten’ mogelijk maakt.
- Hoe speelt het aspect van sociale cohesie dit model? Maak dat zichtbaar.
- Heb als overheid goed zicht op het social complex (actoren- en een krachtenveld analyse).
- Maak de overgang van stap 1 naar stap 2 praktischer, bijvoorbeeld door middel van een checklist (gebiedskennmerken, beleidskennmerken, vraagkennmerken, ...), zodat je als behandelend ambtenaar een soort objectiviteit aanbiedt.
- Neem risicomangement op. Door afspraken vastleggen en te laten ondertekenen. (zie ‘Kompas voor initiatief’ van gemeente Utrecht als voorbeeld).

Deelgroep 3:

- Zorg voor één loket voor de burger.
- Zet die ambtenaar in de tussenfunctie die inhoudelijk affiniteit heeft met het thema van het participatietraject.
- Zorg dat het bestuur participatie ondersteund (bestuurlijk commitment)
- Voorkom hokjes denken; geef duidelijk aan dat de verschillende rollen ook door eenzelfde persoon ingevuld kunnen worden (het karakteriseert slecht een rol).
- Geef de competenties aan die nodig zijn voor het invullen van ‘de tussenfuncties’.
- Zorg dat het bestuur zich committeert aan participatie.
- Wat moet je beantwoord hebben voor de vervolgstappen naar bewoners of andere partij).