



☑ Checklist groene stadsontwikkeling

Hoe groene ambities succesvol te vertalen naar eindbeeld in gemeentelijke processen

INTRODUCTIE

Dit document biedt mogelijke aandachtspunten om ambities voor functioneel groen te vertalen naar ontwerpen, aanbestedingen, en eindbeelden die deze ambities weerspiegelen. Er is aandacht voor verschillende aspecten van gemeentelijke processen, van de organisatie als geheel tot het projectteam.

Gebruik dit document bijvoorbeeld als checklist of startpunt, om te kijken waar in het proces eventuele knelpunten zitten en hoe deze aangepakt kunnen worden.

KADER

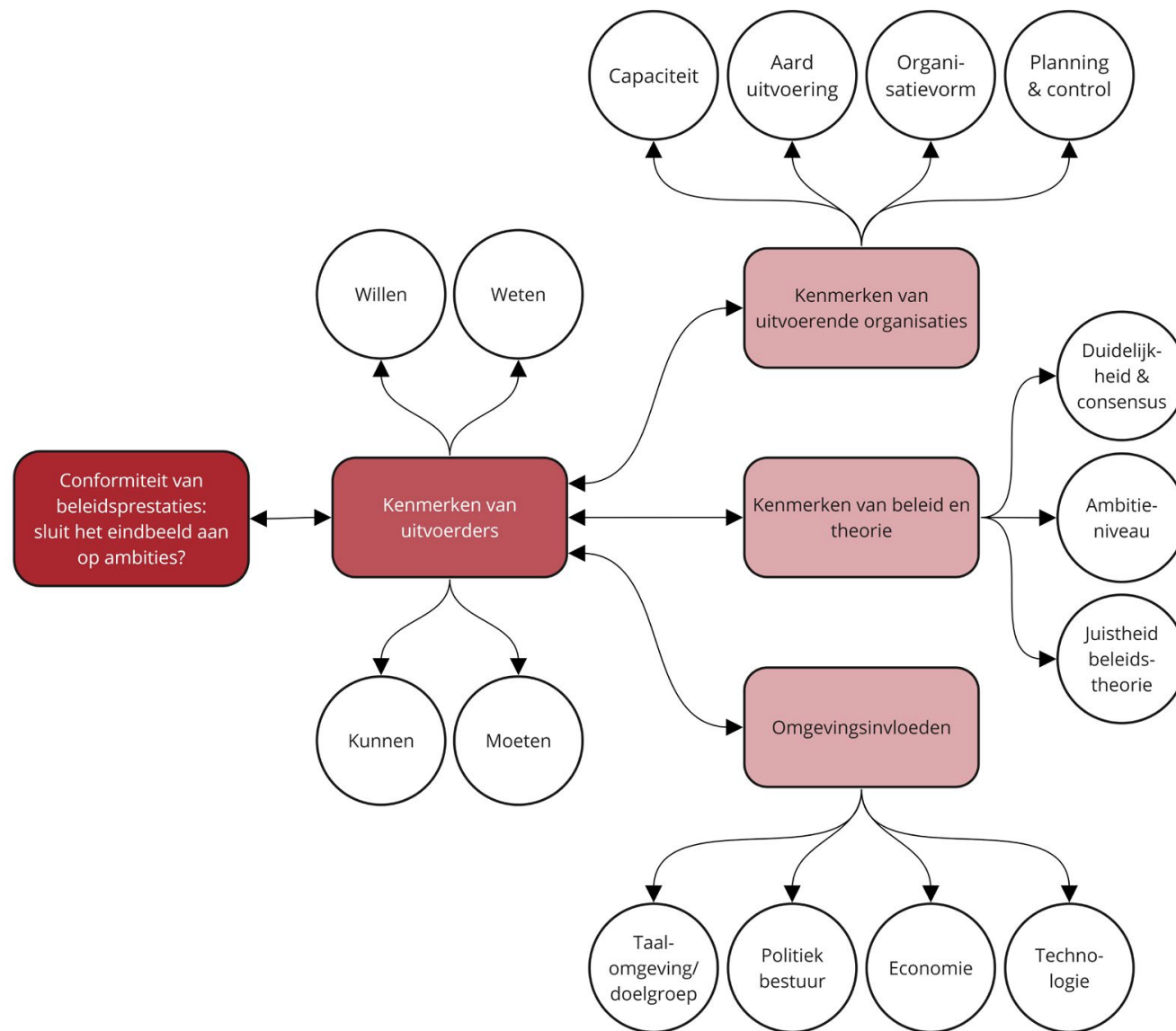
De aandachtspunten in dit document zijn opgesteld op basis van lokale beleidsdocumenten van gemeente Amsterdam, en aanvullende interviews onder drie projectleden van een project binnen gemeente Amsterdam. De analyse is gebaseerd op het kader van Coolsma (2014), schematisch weergegeven in het figuur rechts.

Coolsma (2014) stelt dat de uitvoering van beleid kan worden beoordeeld aan de hand van beleidsprestaties en conformiteit van beleidsprestaties: komen beleidsambities overeen met de daadwerkelijke uitvoering? In dit onderzoek hebben we gefocust op groene ambities in beleid en de vertaling hiervan naar het eindbeeld. Volgens Coolsma (2014) wordt dit proces beïnvloed door vier factoren:

- Kenmerken van uitvoerders
- Kenmerken van uitvoerende organisaties
- Kenmerken van beleid en beleidstheorie
- Omgevingsinvloeden

‘Kenmerken van uitvoerders’ (zoals kenmerken van een projectteam) heeft hierbij direct invloed, de andere factoren beïnvloeden via deze factor.

BESTUURSKUNDIG KADER



Theoretisch kader: Coolsma, J.C. (2014). De uitvoering van overheidsbeleid. In: Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2014). *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap (9e druk)*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

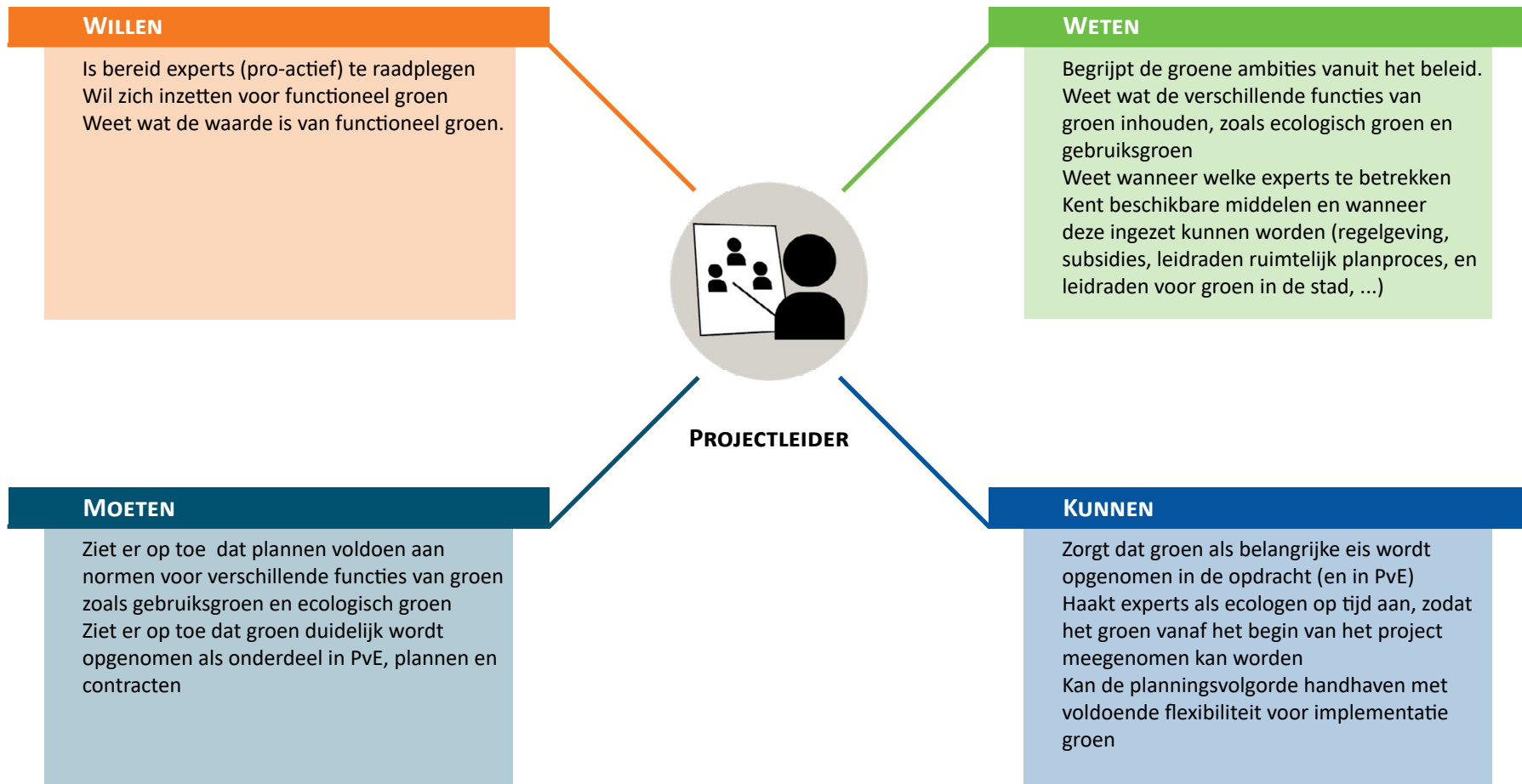
UITVOERDER

Bij de uitvoerder gaat het om bijvoorbeeld personen binnen een projectteam, die werken aan een plan of ontwerp dat uit een ambitie voortkomt. Op de volgende pagina's zijn verschillende aandachtspunten omschreven voor achtereenvolgens een projectleider, ontwerper en expert (zoals bijvoorbeeld een ecooloog). Bij knelpunten met betrekking tot motivatie en capaciteiten van projectleden kunnen bijvoorbeeld scholing en sturing een oplossingsrichting bieden.

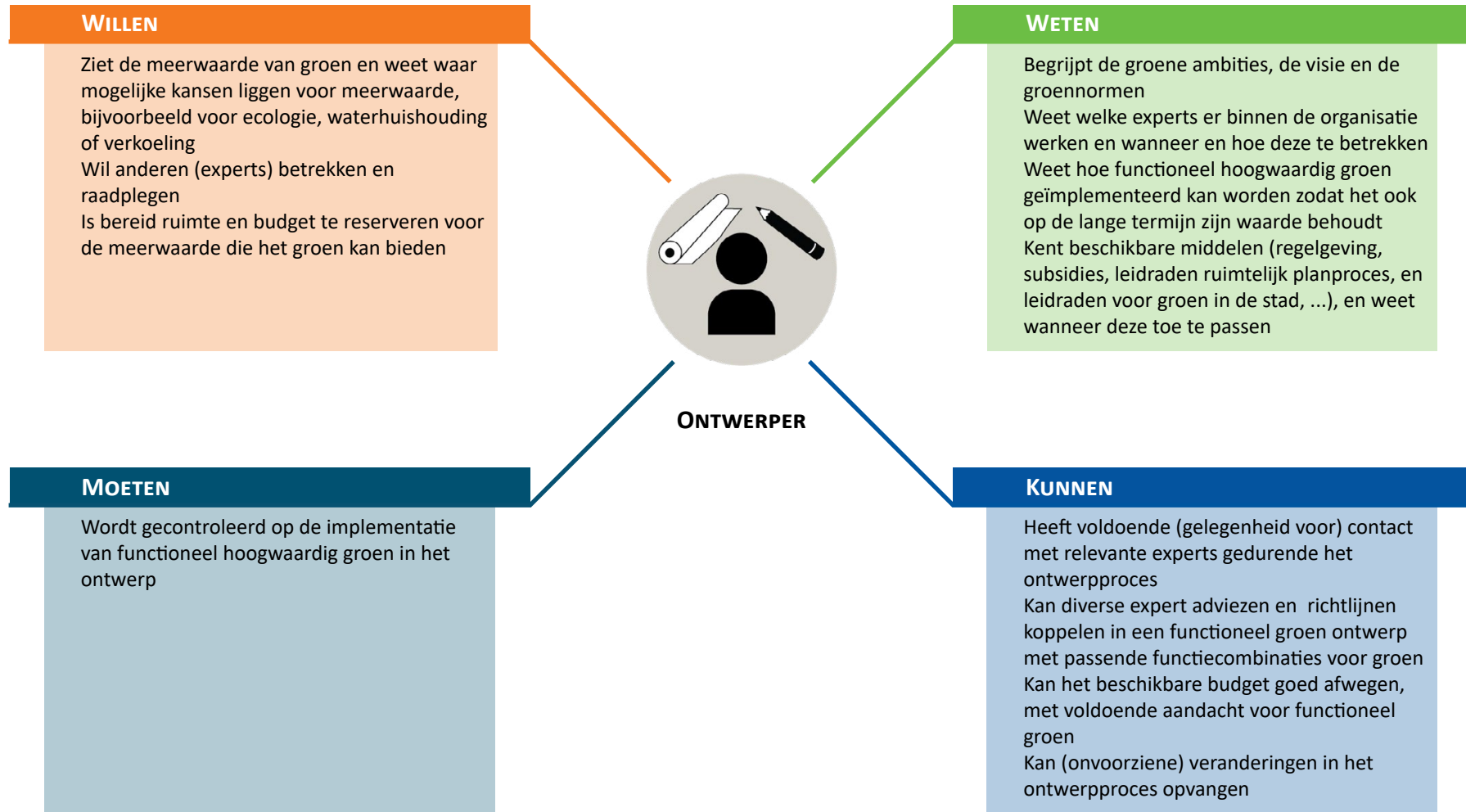
In de tabel op deze pagina, zijn de verschillende kenmerken omschreven waar naar gekeken is, factoren die hierbij belangrijk zijn, en suggesties voor handelingsperspectieven. De factoren en handelingsperspectieven zijn overkoepelend en samenvattend, de aandachtspunten die op de volgende pagina's benoemd worden voor verschillende projectleden, geven ook meer specifieke punten aan.

KENMERKEN	FACTOREN	HANDELINGSPERSPECTIEVEN
Willen worden opgelegde kaders geaccepteerd?	Intrinsieke motivatie functioneel (ecologisch, waterbergend etc.) groen (als prioriteit) Bereid zijn beschikbare middelen in te zetten	Bevorder intrinsieke motivatie en inzet middelen: ambassadeurs, scholing, ervaringen delen Tijdig in kaart brengen wat kansen voor groen zijn vanuit verschillende expertises
Weten zijn eisen waaraan voldaan moet worden bekend?	Visie van bestuurders op groen begrijpen Functie, toepassing en waarde van groen kennen Ecologische en andere functionele aspecten groen (her)kennen voor adequate inzet expertise Beschikbare middelen kennen	Verbeter kennis hoe en wanneer experts in te zetten Verbeter kennis van nut en toepasingsmogelijkheden groen, zoals ecologie en water Verbeter bekendheid en gebruik beschikbare middelen (regelgeving, subsidies, leidraden ruimtelijk planproces, en leidraden voor groen in de stad, ...)
Kunnen competenties en de capaciteiten/ middelen voor vertalen ambitie	Eisen & input experts vertalen naar ontwerp Beschikken over juiste netwerk, instrumenten	Verbeter scholing kansen functioneel groen Bevorder flexibiliteit in ontwerpfase
Moeten Mate & manier van sturing	Mate van uitvoeringsvrijheid Manier van controle op realisatie doelen Groenambities onderdeel persoonlijke beoordeling Groen als onderdeel contract (externen)	Maak realiseren groenambities onderdeel van beoordeling Zorg voor hardere contractuele afspraken over groen

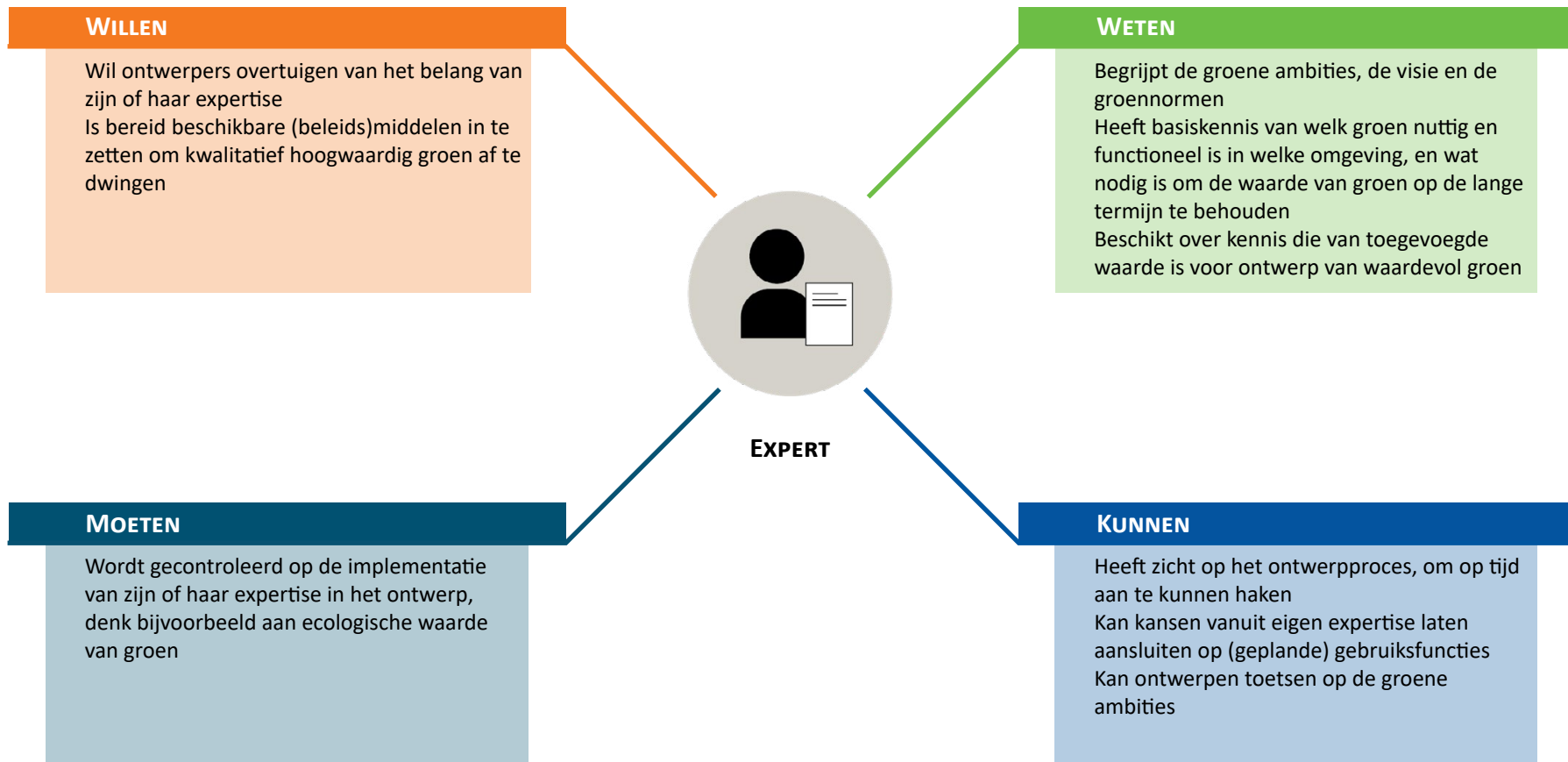
UITVOERDER - PROJECTLEIDER



UITVOERDER - ONTWERPER



UITVOERDER - EXPERT



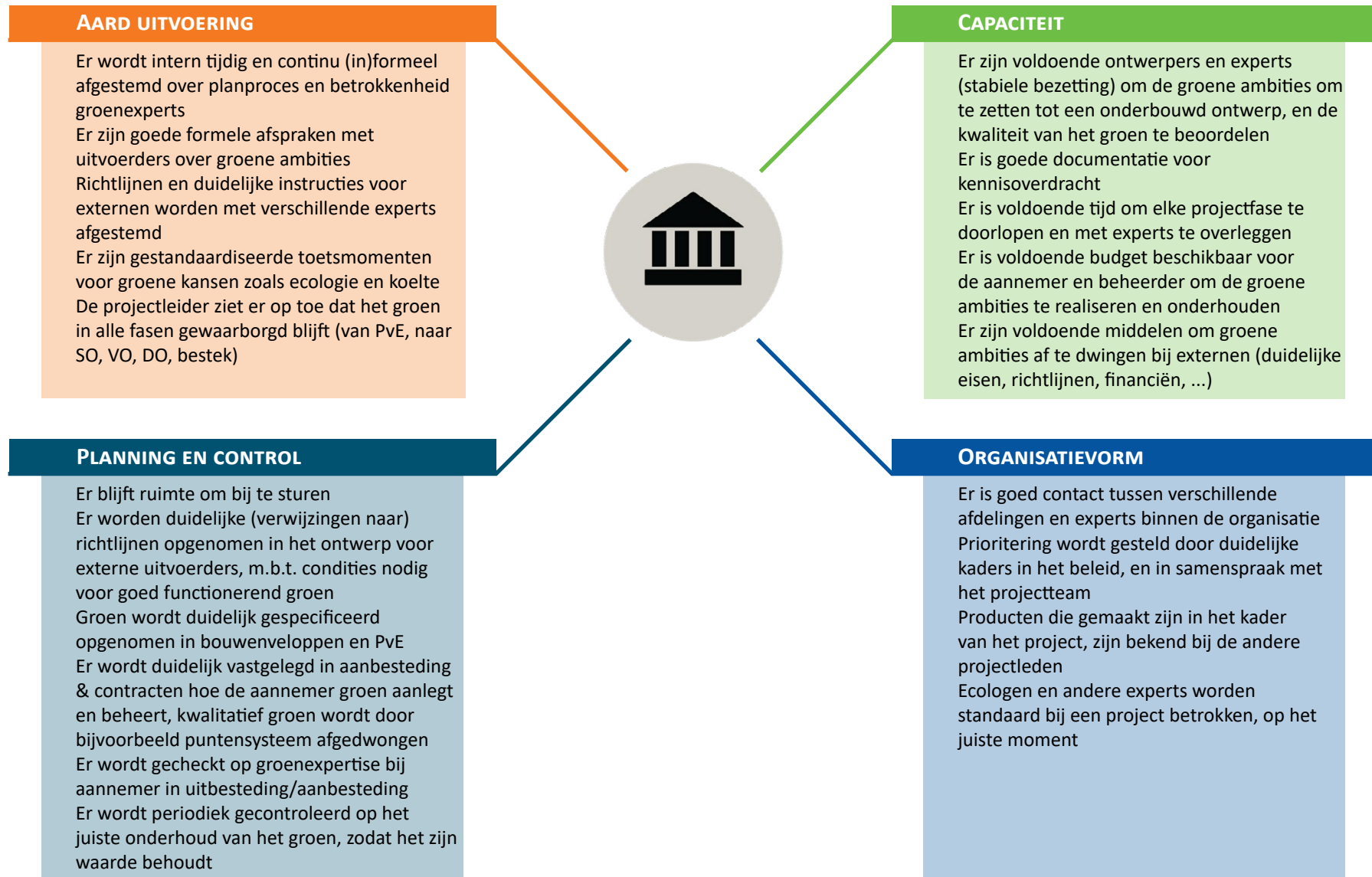
UITVOERENDE ORGANISATIE

Bij de uitvoerende organisatie gaat het om de interne organisatie binnen de gemeente. Vooral de inzet van relevante expertise (bijvoorbeeld voor ecologie), en voldoende capaciteit zijn belangrijke aandachtspunten.

In de tabel op deze pagina, zijn de verschillende kenmerken omschreven waar naar gekeken is, factoren die hierbij belangrijk zijn, en suggesties voor handelingsperspectieven. De factoren en handelingsperspectieven zijn overkoepelend en samenvattend. Op de volgende pagina worden ook meer specifieke aandachtspunten benoemd voor de verschillende kenmerken binnen de uitvoerende organisatie.

KENMERKEN	FACTOREN	HANDELINGSPERSPECTIEVEN
Aard uitvoering Organisatie van uitvoerende partijen	Interne uitvoering Mate van hiërarchie en centralisatie beslissingsbevoegdheid	Zorg voor voldoende inzicht in de voortgang van het ontwerpproces voor experts, zodat zij tijdig kunnen aanhaken Zorg voor heldere afspraken met externe partijen Houd de regie bij de gemeente (zeker bij onduidelijke kaders)
Capaciteit Voldoende geld en personeel	Voldoende personeel met juiste expertise Voldoende tijd, budget, middelen	Zorg voor voldoende beschikbare expertise Zorg voor continuïteit en beschikbaarheid personeel Zorg voor voldoende tijd voor de planfase Zet (bij onvoldoende tijd) in op tijdig raadplegen groenexperts, en flexibiliteit voor aanpassen ontwerp op groene kansen Standaardiseer het betrekken van groene expertise, zodat bij personeelwisselingen kennis makkelijk vindbaar blijft Zorg voor een dekkingsplan voor bovenwettelijke ambities
Organisatievorm Organisatie werkprocessen	Manier van organiseren (integraliteit, communicatie, coördinatie) Betrokkenen bij keuzes & prioritering	Zorg voor een soepel proces voor expertise inzet Zorg voor duidelijkheid over bevoegdheid van prioritering ambities: wie maakt beslissingen en met wie worden deze afgestemd
Planning en Control Soort en mate van sturing	Mate en manier van controle op realiseren eisen in werkprocessen Mate en manier van sturing externe opdrachtnemers (contractueel)	Zorg voor harde checks & balances ecologie en andere waardevolle functies van groen Includeer harde afspraken over kwalitatief groen in bouwveloppe / aanbesteding Zorg voor goede instructies voor beheer

UITVOERENDE ORGANISATIE

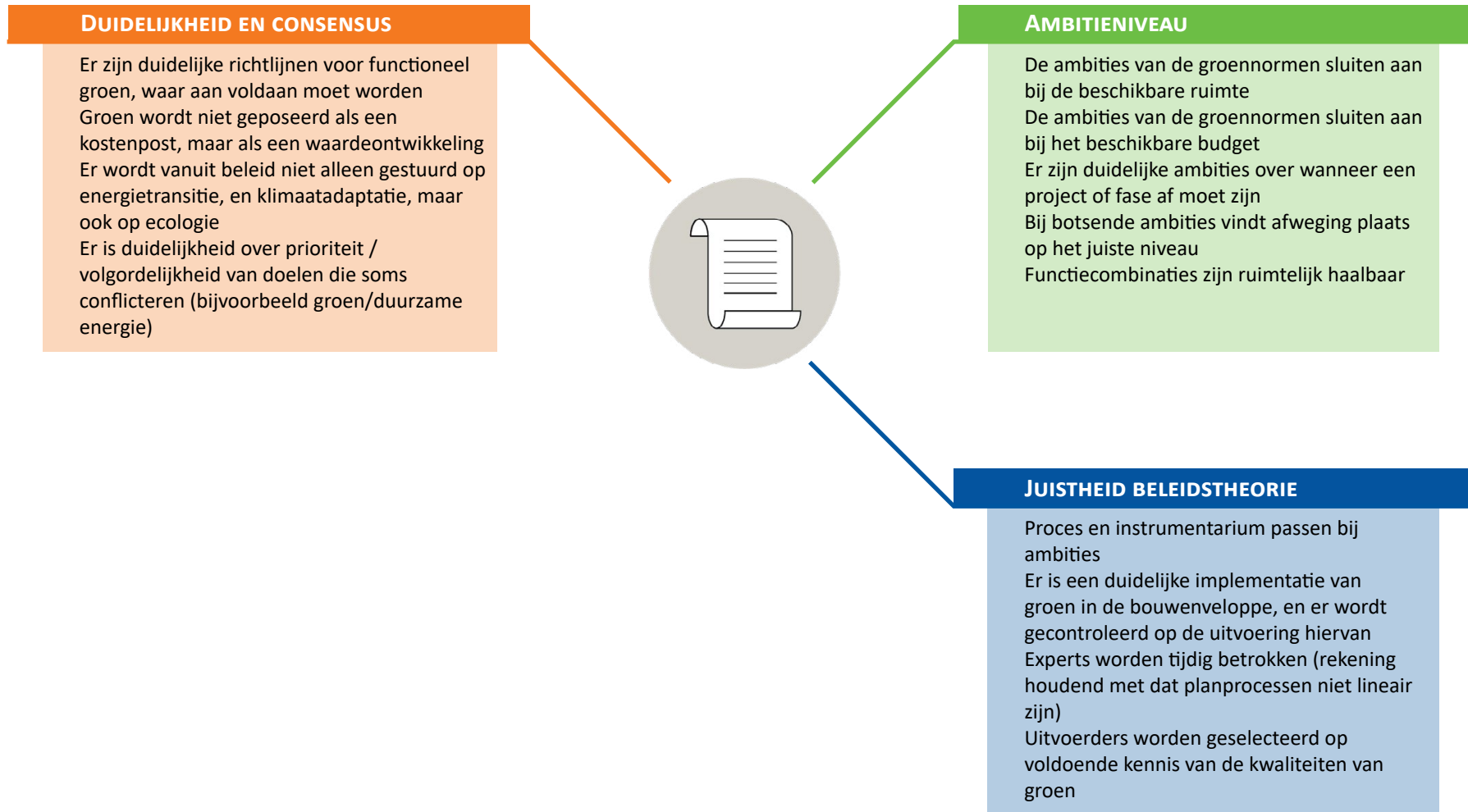


BELEID

Bij beleid gaat het om kaders vanuit het beleid en de afkadering en omschrijving van kwalitatief groen hierbinnen. Hierbij is het vooral belangrijk om doelen en prioriteiten helder te krijgen en te houden.

In de tabel op deze pagina, zijn de verschillende kenmerken omschreven waar naar gekeken is, factoren die hierbij belangrijk zijn, en suggesties voor handelingsperspectieven. De factoren en handelingsperspectieven zijn overkoepelend en samenvattend. Op de volgende pagina worden ook meer specifieke aandachtspunten benoemd voor de verschillende kenmerken van het beleid.

KENMERKEN	FACTOREN	HANDELINGSPERSPECTIEVEN
Duidelijkheid & consensus Uniform begrip beleid en erkenning meerwaarde	Mate van concretisering doelen Duidelijkheid over prioriteiten Erkennen waarde van groen (ecologie, waterhuishouding, verkoeling...)	Zorg voor concrete doelen en prioriteiten, en heldere afwegingskaders Zorg voor concrete handelingsopties voor een functioneel groene stad Ontwikkel businesscase voor de verschillende kwaliteiten van groen
Ambitieniveau Balans haalbaarheid - uitdaging	Ruimtelijke en financiële haalbaarheid Sluit aan bij kennis uitvoerders	Zorg voor financiële backing van ambities in ontwerp en onderhoud Zorg voor financieel en ruimtelijk haalbare doelen
Juistheid beleidstheorie beleidsinstrument passend voor ambitie en doelen	Voldoende fysieke ruimte voor gestapelde ambitie Uitvoerbaar binnen budget	Maak functioneel groen onderdeel van het proces voor ruimtelijke planvorming Zorg voor een goede vertaling van plan naar uitvoering Anticipeer op knelpunten tussen het plan en de uitvoering door ontwikkelaars Leg afspraken over groen goed vast in bouwenvolp



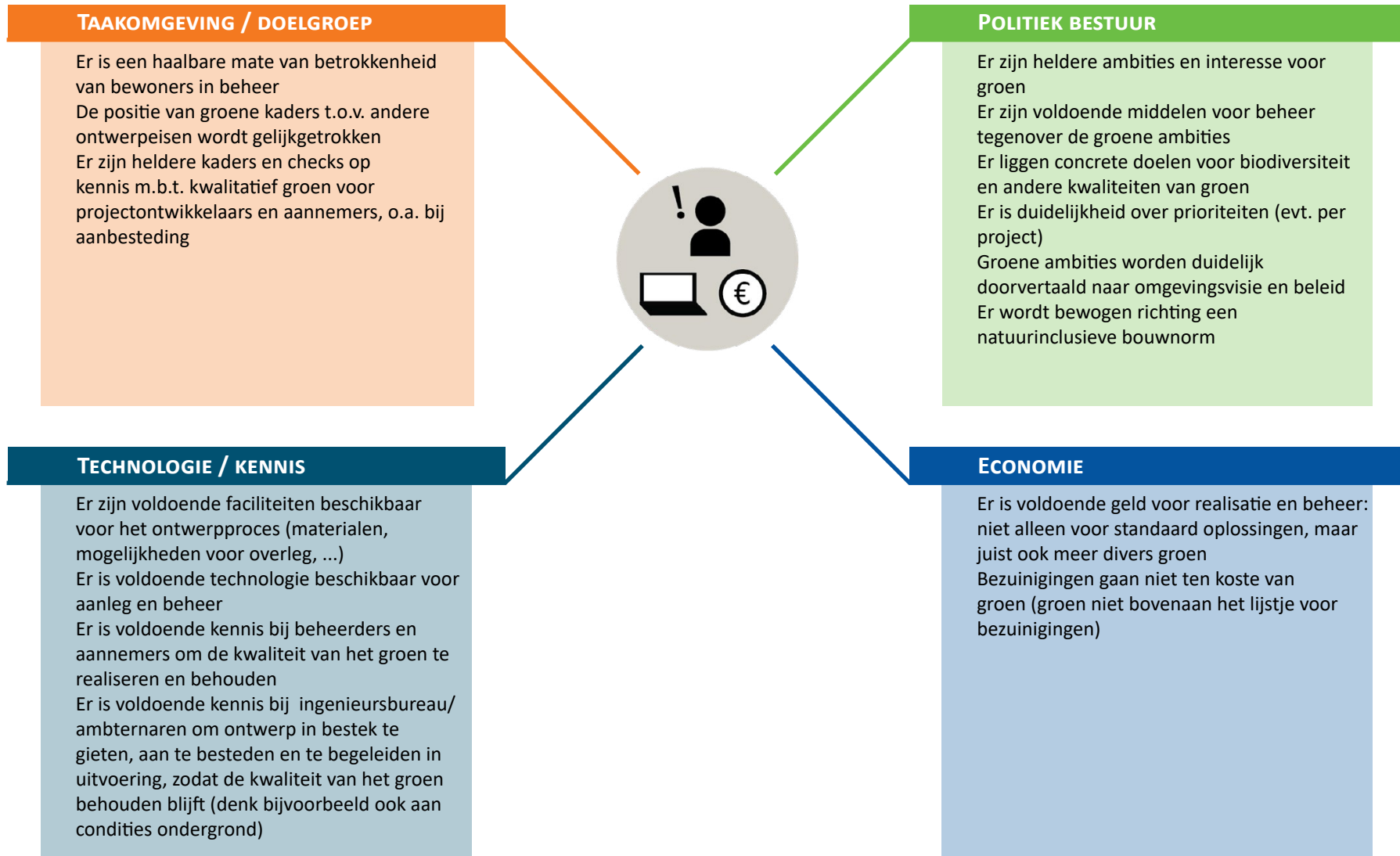
OMGEVINGSINVLOEDEN

Bij omgevingsinvloeden gaat het om de invloeden vanuit de omgeving, waar niet altijd (gemakkelijk) invloed op uitgeoefend kan worden. Toch zijn er soms wel mogelijkheden om hier op te anticiperen, waardoor kwalitatief groen gewaarborgd kan worden. Bijvoorbeeld door groen duidelijk te verankeren in afwegingen.

In de tabel op deze pagina, zijn de verschillende kenmerken omschreven waar naar gekeken is, factoren die hierbij belangrijk zijn, en suggesties voor handelingsperspectieven. De factoren en handelingsperspectieven zijn overkoepelend en samenvattend. Op de volgende pagina worden ook meer specifieke aandachtspunten benoemd voor de verschillende kenmerken van belangrijke omgevingsinvloeden.

KENMERKEN	FACTOREN	HANDELINGSPERSPECTIEVEN
Taakomgeving/doelgroep Invloed van belanghebbenden	Inspraak bewoners en ontwikkelaars Onderhandelpositie projectontwikkelaar	Zorg dat groene kwaliteiten zoals ecologie duidelijk vertegenwoordigd zijn (niet vrijwillig en vrijblijvend) Verstevig de onderhandelingspositie van de gemeente
Politiek bestuur Steun en prioriteit politiek bestuur	Heldere prioritering ambities Beschikbare middelen (budget/regels/backing) Sturen/afrekenen op realisatie	Maak afwegingen op het juiste niveau Zorg voor concrete ambities en matchende middelen Verduidelijk doelen en verstevig afrekening voor kwaliteiten groen zoals ecologie Maak afwegingen op ambtelijk niveau tussen functies inzichtelijk voor politiek niveau
Economie Invloed conjunctuur op middelen	Beschikbare middelen o.b.v. conjunctuur Beschikbare mensen o.b.v. conjunctuur	Zorg voor voldoende middelen en onderhoud, evt. via businesscases brede doelen Zet groen niet bovenaan de lijst bezuinigingsopties Zorg voor voldoende kennis bij uitvoerders (in/extern)
Technologie / kennis Beschikbare technologie	Beschikbare technologie aannemer/beheerder Ontwerpomgeving en programma's	Zorg voor samenwerking van gemeentes met onderwijsinstellingen voor scholen ambtenaren, aannemers, studenten

OMGEVINGSINVLOEDEN



COLOFON

Dit product is opgesteld in het kader van het project Succesvol Implementeren Groene Stadsontwikkeling (SIGS), en is tot stand gekomen in samenwerking met de gemeente Amsterdam.

Auteurs: Esther de Wit, Robbert Snep, Ineke Weppelman
Illustraties en vormgeving: Ineke Weppelman
Foto omslag: Robbert Snep

Contactpersoon: Robbert Snep (robbert.snep@wur.nl)

Dit product is te vinden op de website van SIGS:
<https://www.groenestadsontwikkeling.nl/nl/groenestadsontwikkeling.htm>

Versie 1.0. Juli, 2023