

A photograph of three children in a forest. One child in a blue hat and dark jacket is on the left, another in a pink jacket and white hat is in the center holding a green stick, and a third in a blue jacket is on the right. They are surrounded by trees with autumn-colored leaves.

De veranderende maatschappelijke context en de gevolgen voor de groene professional

A large, faint, light-brown outline of the Netherlands. In the center of the map is a small, circular inset showing a detailed urban planning map with green spaces, buildings, and infrastructure.

Peter van Kemenade

Management Beleid
en Buitenruimte
CAH Vilentum

Studiebegeleider:

Dhr. G.W. Stoffer

3-5-2015





School: CAH Vilentum Dronten
Opleiding: Management Beleid en Buitenruimte Bachelor
Module: Afstudeeropdracht
Opdracht: Scriptie
Opleidingscoördinator: Dhr. G.W. Stoffer
Docent: Dhr. G.W. Stoffer



Opdrachtgever: CAH Vilentum Dronten
Opdrachtnemer: P. van Kemenade
Klas: D4BB
Plaats: Eindhoven
Datum: 15 mei 2015
Status revisienummer: 003



Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk voor de deeltijdopleiding HBO bedrijfskunde collegejaar 2014-2015 richting Management, Beleid en Buitenruimte. De titel van het werkstuk "de veranderende maatschappelijke context en de gevolgen voor de groene professional" insinueert dat het veranderen van de maatschappelijke context gevolgen zou kunnen hebben voor de groensector. In deze opdracht zal onderzocht worden of dit zo is en wat die gevolgen dan zijn.

Als verantwoordelijke van een groenonderneming in het zuiden van het land heb ik veel te maken met regionale overheden als opdrachtgevers. Als burger volg ik de veranderingen in de maatschappij, ben ik betrokken met mijn woonomgeving en ben ik bezorgd over de toekomst van mijn kinderen als het gaat over welzijn en milieu.

De aanbevelingen die uit het onderzoek komen kunnen leidend zijn voor de richting van een groenbedrijf en van een burger in de nabije toekomst.

Een speciaal woord van dank richt ik aan de Heer G.W. Stoffer die mij heeft begeleid gedurende het onderzoek en aan iedereen die op welke manier dan ook heeft bijgedragen om dit onderzoek mogelijk te maken.

Peter van Kemenade

Eindhoven, mei 2015



Samenvatting/Summary

Samenvatting

De maatschappelijke context waarin de groene professional haar werk moet doen veranderd. De verzorgingsstaat veranderd een participatiemaatschappij, de burger wordt mondiger en wil meedoen. Mensen willen hun eigen keuzes maken, hun eigen leven inrichten en voor elkaar kunnen zorgen. De overheid decentraliseert diverse overheidstaken en het bewustzijn van de effecten van ons handelen op mens en milieu wordt groter. In deze transitie komt er steeds meer ruimte voor burgerinitiatieven en treedt de overheid terug wat ook gevolgen heeft voor de groenvoorziener die net zoals de overheid en de burger in een andere rol komt.

Burgerparticipatie wordt genoemd als politieke opdracht maar is vaak financieel gestuurd.. “Zelfbeheer” is de meest concrete vorm van burgerparticipatie. Hierbij verzorgen de burgers het beheer en onderhoud van groen in de openbare ruimte. Een Quick win voor de dienstdoende wethouder die snel resultaat ziet waarbij de burger echt in actie kan komen. Het succes van het initiatief valt en staat bij het enthousiasme van de burger. We zien hier ook dat de sociale klasse in de wijk ook bepalend is voor het succes. Zelfbeheer lukt goed in dorpen maar bijvoorbeeld niet in wijken met een relatieve hoge levensstandaard. Een voorwaarde voor burgerparticipatie is het faciliteren door de overheid. Hierin zien we een stugge overheid die moeite heeft met het loslaten. Er is een cultuuromslag nodig om dit te verwezenlijken. De grote winst van burgerparticipatie is de sociale cohesie die ontstaat.

Het terugtrekken van de overheid genereert nieuwe contractvormen waarbij werkzaamheden die niet tot de kernactiviteiten van deze overheid behoren worden uitbesteed. Met outsourcing wordt een dienstverlener ingehuurd voor het uitvoeren van taken die voorheen intern werden gedaan. In deze constructie worden mogelijk ook vaste krachten door de nieuwe contractant overgenomen van de gemeente. Een andere ontwikkeling is de gebiedscoöperatie waarbij gemeente, grondgebruikers, grondeigenaren en dienstverleners samen optrekken en een circulaire economie(mini-economie) trachten te verwezenlijken. Hierbij zijn duurzaamheid en sociale- en maatschappelijke verbindingen de uitdagingen. Voor alle groenvoorzieners ook de kans voor kennisdeling in een nieuwe ondernemersvorm als nieuwe marktwaarde.

De groenvoorziener over 10 jaar is de linking pin in de openbare ruimte. Hij zit midden in de wijk en werkt samen met burgers. Deze groenvoorziener werkt voor een deel met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wel dan niet gestructureerd in ondernemersvorm en is gespecialiseerd in communicatie, coaching van burgers en arbeidsgehandicapten. De vraag is of het nog steeds groenvoorzieners zijn of anders.... Faciliterende dienstverleners ook gespecialiseerd in wijk-gestuurde zorg, broodjesservice, klussenbus etc. etc. Ten einde aan deze vragen te kunnen beantwoorden moet de groenvoorziener burgerinitiatieven naar zich toe gaan trekken en kennis hierin op doen. Wijkverenigingen bezoeken en bestaande gemeentecontacten gebruiken om burgerparticipatie in te bedden in de eigen organisatie. Hij moet mensen op gaan leiden daartoe en de nieuwe bedrijfscompetenties zich eigen maken.



Summary

The societal context in which the “green” professional (companies providing the services) needs to do his or her work is changing. The welfare state is changing into a participation state, the people express more and more their opinions and they want to participate. People want to make their own choices, they want to organize their own lives and also want to take care for one another. The government is decentralizing a variety of their original tasks and the awareness of the effects of our dealings on people and environment is increasing. In this transition process there is more and more space for initiatives coming from the people where the role of the government is diminishing, which also impacts the role of the green professional whose role is changing like for the government and the people.

The people’s participation is known as a kind of a political assignment however is often steered and triggered by financials. Self management fully done by civilians is the most explicit way people’s participation where people do all management and maintenance of the public areas. This is regarded a quick win for local governors as the people really show action. A key success factor is the enthusiasm as shown by the people doing it. We see a correlation with the social classes in the areas as self management appears more successful in small villages compared to city areas with a high average standard of living. A crucial success factor and also a condition is the facilitation by the government. What we basically see is a government that in practice appears to be not flexible and is hesitant to let go of tasks. Clearly a culture change is required. One of the big benefits of people’s participation is further integration of people triggering better cohesion.

The decreasing role of the government triggers new forms of contractual connections where non core activities often are being outsourced to third parties. This includes the transfer of employees from government to third parties as well. Another development is the concept of “area cooperative” where the local government, public area users, area owners and service providers together try to realize a circular economy with sustainable and social environmental connections forming the challenges. This creates an opportunity for the green professionals to share knowledge in a new type of company structure as tool to add value.

In 10 years from now the green professional is THE linking pin in the public areas, working centrally in those local areas working closely with the people. This includes working with people with developmental problems having a distance to regular labor markets in diverse contract forms/structures. They need to be specialized in communication, coaching of civilians and handicapped people. Meaning that they might not act as green professionals anymore; better, facilitating service providers specialized in local area steered care, food service, repair and maintenance etc. The current green professional will have to take initiative to take charge of their own destiny and steer this new trend and work into their hands also gaining knowledge of this all. They need to see local organized people in local areas, engage in contacts and relationships with local government in order to integrate people participation into their own organizations.

Inhoud

Samenvatting/Summery	1
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en relevantie	6
1.2 Probleemstelling en doelstelling	6
1.2.1 Onderzoeksdoel	7
1.2.2 Onderzoeksvraag	7
1.2.3 Werkwijze en methode	8
1.2.3 Afbakening.....	9
2. Onderzoeksresultaten	10
2.1 Externe omgeving van groenvoorzieners	11
2.2 Burgerparticipatie	16
2.2.1 Activiteiten die vrijkomen	16
2.2.2 Continuïteit van kwaliteit.....	18
2.2.3 Faciliteren door overheid	19
2.2.4 Kans voor de groenvoorziener	21
2.3 Nieuwe initiatieven in het publieke domein	24
2.3.1 Outsourcing	24
2.3.2 Gebiedscoöperatie	25
3 Analyse	27
3.1 Burgerparticipatie	27
3.2 Andere houding overheid	28
3.3 Rol van de groenvoorziener	28
4. Conclusie	29
4.1 Burgerparticipatie	29
4.2 Andere houding overheid	29
4.3 Veranderend competentieprofiel groenvoorziener	30
4.4 Nieuwe initiatieven in het publieke domein	30
4.5 Andere mogelijkheden creëren nieuwe waarde	30
5. Aanbevelingen	31
6. Discussie	33
9. Bronnen en literatuurlijst.....	34
10. Bijlagen	35



1. Inleiding

Dit is de afstudeeropdracht voor de deeltijdopleiding HBO bedrijfskunde Management Beleid en Buitenruimte. Het onderwerp van dit werkstuk is “de veranderende maatschappelijke context en de gevolgen voor de groene professional”. De verzorgingsstaat die we kennen verandert langzaam in een participatiemaatschappij waarbij de burger gevraagd wordt zijn verantwoordelijkheid te nemen. De regelingen uit de tweede helft van de twintigste eeuw sluiten niet meer aan bij de verwachtingen van mensen die in deze tijd hun eigen keuzes willen maken, hun eigen leven willen inrichten en voor elkaar kunnen zorgen¹. Om die reden, decentraliseert de regering diverse overheidstaken. Het bewustzijn van de effecten van ons(de mens) handelen op mens en milieu wordt groter. De verantwoordelijkheid voor het welzijn en voor een gezonde woonomgeving ligt niet meer alleen bij de overheid. De overheid trekt langzaam terug en er ontstaan allerlei burgerinitiatieven die de taak van de overheid overnemen. Deze transitie heeft gegarandeerd ook effect op de groene professional die net zoals de overheid en de burger in een andere rol komt. Wat die rol is en of het aansluit op de ambitie van de groene ondernemer of beter nog, biedt het kansen voor de groensector? Deze vragen zullen in deze afstudeeropdracht aan de orde komen en hopelijk worden beantwoord.

1.1 Aanleiding en relevantie

De samenleving is aan het veranderen, de burger wordt mondiger en ervaart dat politieke besluitvorming nauwelijks te beïnvloeden is. Overheden zoeken meer aansluiting bij de burger en proberen steeds vaker deze burger actief te krijgen bij het opstellen en uitvoeren van beleid en beleidstaken². Deze ontwikkeling is waarneembaar op nationaal en regionaal niveau zoals bij gemeenten. De relatie tussen overheid en burger verandert waardoor ook de rol van de overheid verandert. De traditionele verzorgingsstaat evolueert in een participatiesamenleving waarbij allerlei burgerinitiatieven ontstaan. Het is nu aan de samenleving.....: ” Meedoen”.

Deze kanteling vraagt ook een andere rol van de groenvoorzieners in de samenwerking met overheid en burger. Groenvoorzieners die veelal omzet betrekken uit overheidsopdrachten merken de gevolgen van deze ontwikkeling omdat de overheid als traditionele opdrachtgever langzaam terug treedt. Voornamelijk deze groenvoorzieners hebben baat bij het onderzoek. Daarnaast ook de overheid als opdrachtgever die haar rol ziet verschuiven naar de samenwerking overheid, burger en dienstverlener.

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Historisch gezien is de overheid een betrouwbare opdrachtgever voor groenondernemers die vanuit haar taakstelling en verantwoordelijkheid beleid bepaalt voor de inrichting en beheer van de openbare- en de fysieke ruimte. Vanuit dit beleid wordt bepaald ten aanzien van o.a. veiligheid, inrichting, beheer en milieu wordt structureel werk geboden aan eigen uitvoerende diensten en ondernemers. Er is een risico dat door de terugtrekkende beweging de overheid steeds minder

¹ Bron: Troonrede 2013 door Koning Willem-Alexander

² Bron: Boonstra en Boelens 2011



opdrachten gaat uitzetten naar eigen diensten en groenondernemers en steeds meer overlaat aan burgers of andere organisatievormen. De groensector moet zich beraden op maatregelen om te voorkomen dat het geen marktaandeel verliest. Daarnaast moet de sector zich afvragen of het nieuwe producten kan aanbieden die aansluiten bij de vraag.

1.2.1 Onderzoeksdoel

Het afstudeerwerkstuk beschrijft de impact van een terugtrekkende overheid op de groensector, biedt oplossingen voor behoud van het marktaandeel bij groenvoorzieners en voorziet in mogelijke kansen die ontstaan. Door op zoek te gaan naar de gevolgen voor de doelgroep van de terugtrekkende overheid en de oorzaak, wordt duidelijk waar oplossingen voor gezocht moeten worden. Vanuit de maatschappij ontstaan tegelijkertijd diverse initiatieven vanuit sociale en maatschappelijke behoefte. Het afstudeerwerkstuk beschrijft welke initiatieven kansen bieden voor de groenondernemer, wat zijn rol daarin zou kunnen zijn en welke maatregelen de groensector moet nemen om het marktaandeel te behouden dan wel te vergroten.

1.2.2 Onderzoeksvraag

Welke maatregelen moet de groensector nemen gelet op de ontwikkeling dat overheden terugtreden en uitvoerende taken anders gaat regelen zoals bijvoorbeeld d.m.v. burgerinitiatieven. Een ontwikkeling die zijn oorsprong heeft in het veranderen van de maatschappelijke context. De onderzoeksvraag wordt als volgt geformuleerd:

"Hoe creëert een groene professional binnen de veranderende maatschappelijke context nieuwe marktwaarde waarbij zijn continuïteit geborgd wordt"



Er worden vijf deelvragen geformuleerd ten einde een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag:

Welke positie heeft de groenvoorziener op dit moment in de maatschappij?

Deelvraag 1

Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij?
(voorbeelden)

Deelvraag 2

Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte?

Deelvraag 3

In welke mate en op welke wijze kan de overheid de transitie faciliteren?

Deelvraag 4

Wat zijn de overige kansen voor de groene professional?

Deelvraag 5



1.2.3 Werkwijze en methode

De aanleiding voor het onderzoek betreft een trend die landelijk zichtbaar is en waar veel over wordt gezegd en geschreven. Het is erg actueel omdat het aansluit op de bezuinigingsverplichting bij overheden en op trends zoals duurzaamheid en burgerparticipatie. Diverse pilots lopen inmiddels waarbij overheidstaken reeds zijn overgeheveld naar burgers en private partijen of een combinatie hiervan. Door de actualiteit van de begrippen “terugtrekkende overheid” en “burgerparticipatie” is er op dit moment nog niet veel beschikbaar aan literatuur. Politiek zijn er voor- en tegenstanders en de 1^e resultaten zullen met de tijd richting geven aan de toekomst. Wetenschappelijke bronnen zijn dus vooralsnog niet voorhanden. De eerste resultaten van initiatieven waarbij de rol van de overheid door de samenleving werd overgenomen worden zichtbaar. Landelijk zetten steeds meer gemeentelijke overheden in op burgerparticipatie. In dit onderzoek zullen diverse betrokkenen van reeds lopende en voltooide trajecten worden geïnterviewd zodat achterhaald kan worden wat er goed gaat en wat niet, wat de verschillende rollen zijn, op welke wijze overheden burgerparticipatie kunnen faciliteren en tenslotte de vraag welke rol is weggelegd voor de groenvoorzienier. De terugtrekkende overheid zal niet alleen haar uitvoerende taken aan burgerinitiatieven laten maar ook naar andere mogelijkheden zoeken. Daar liggen ook kansen voor de groenvoorzienier.

Werkwijze

Hoofdzakelijk is er door middel van een kwalitatief onderzoek met diepte-interviews gezocht naar de antwoorden op de 5 deelvragen. Geïnterviewd zijn overheidsfunctionarissen en adviesbureaus die betrokken zijn bij burgerinitiatieven, beleidsmatig of in de uitvoering. Een intermediair van een ingenieursbureau of een wijkcoördinator kijkt vanuit een ander oog naar het thema en zal vanuit zijn of haar visie de vraag anders beantwoorden als bijvoorbeeld een Gemeentefunctionaris die er als opdrachtgever naar kijkt. De vragenlijst die gebruikt is bij de diverse interviews is toegevoegd als *bijlage 1 blz. 35*. Van het gesprek met Nadina Hamzic van de Gemeente Veghel en het IBN innovatieteam (Evert van Summeren en Ewald Timmen) zijn gespreksverslagen gemaakt en toegevoegd als *bijlage 8 en bijlage 9* respectievelijk op *blz. 54 en blz. 55*. Daarnaast is er wetenschappelijk- en literatuuronderzoek gedaan en is gebruik gemaakt van diverse theoriemodellen zoals DESTEP, het 5-krachtenmodel om de omgeving in beeld te brengen en een Canvasmodel voor de waarde propositie van burgerparticipatie.

Voor de interviews zijn de volgende mensen bereid gevonden waarbij wordt beschreven bij welke organisatie zij horen en wat hun rol is aldaar:

- ✚ Ingeborg Schouten : Beleidsadviseur groen bij de gemeente Eindhoven en in die rol verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van ruimtelijk beleid en daaraan gerelateerde processen. Tevens is zij verantwoordelijk voor diverse ruimtelijke projecten en creëert zij nieuwe verdienmodellen. Ingeborg is als projectmanager “Groene Raamwerk” betrokken bij de gebiedsontwikkeling Brainport Park en experimenteert met de nieuwe rol van de gemeente. (voor interviewverslag zie *bijlage 2 blz. 37*)
- ✚ Arnold Jansen: Adviseert opdrachtgevers in dienst van Ingenieursbureau “Alles over groenbeheer”. De activiteiten hiervoor lopen van advisering, ontwerp, directievoering, bestekschrijven tot trainingen waarbij hij altijd op zoek is naar de verbinding tussen



plannen en werkelijkheid. Als voormalig manager van SW-organisaties en wethouder heeft Arnold beide werelden leren kennen. (voor interviewverslag zie *bijlage 3 blz. 40*)

- ✚ Henk de Laat: Wijkbeheerder in de gemeente Veghel en vervult een intermediaire rol tussen de ambtelijke organisatie en alle dorps- wijkraden, werkgroepen leefbaarheid, werkgroep sfeer en beheer, Centrummanagement, Parkmanagement en andere belanghebbende in de openbare ruimte. (voor interviewverslag zie *bijlage 4 blz. 43*)
- ✚ Lars Tamboer: Als Projectleider BTL Advies betrokken met burgerparticipatie in de Gemeente Dordrecht. BTL advies is een ingenieursdienst voor de openbare ruimte en een dochteronderneming van BTL realisatie. (voor interviewverslag zie *bijlage 5 blz. 46*)
- ✚ Peter Sebrechts: Eigenaar van Peter Sebrechts Groenmanagement en actief in de branche Ingenieurs en overig technisch ontwerp en advies. Als adviseur en intermediair betrokken bij projecten in Amersfoort en Eindhoven. (voor interviewverslag zie *bijlage 6 blz. 49*)
- ✚ Mark Vloet: Directeur bij Du Pré Groenprojecten en betrokken bij een integraal burgerinitiatief in de Gemeente Eindhoven waarbij de samenwerking met de burger vanaf het ontwerp van een leefruimte wordt doorgetrokken tot het uiteindelijke beheer en onderhoud hiervan. (voor interviewverslag zie *bijlage 7 blz. 52*)
- ✚ Evert van Summeren en Ewald Timmen van IBN Uden: Beide zijn door IBN Uden vrijgemaakt zich te richten op nieuwe productontwikkeling en innovatieve projecten. Vanuit deze ambitie is er een gesprek geweest waarin mogelijkheden zijn uitgewisseld ten doel het beantwoorden van deelvraag 5. (voor gespreksverslag zie *bijlage 8 blz. 54*)
- ✚ Nadina Hamzic: Medewerker Burgerparticipatie Gemeente Veghel en in die functie actief met interne integratie en beleid van burgerparticipatie en uitvoeren burgerinitiatieven. (voor interviewverslag zie *bijlage 9 blz. 55*)

1.2.3 Afbakening

Een terugtrekkende overheid is een trend die zich in meerdere sectoren manifesteert. Door financiële noodzaak gedreven zijn er spectaculaire veranderingen in de zorg die gekenmerkt worden door een terugtrekkende overheid. Het afstudeerwerkstuk beperkt zich echter tot de groensector en de uitvoerende taken die de overheid nalaat aan de maatschappij. De groensector bestaat uit specialistische groenbedrijven waarbij de Vereniging voor Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG) de volgende vakgroepen onderscheidt:

- Hoveniers
- Interieurbepplanters
- Groenvoorzieners
- Boomspecialisten
- Dak- en gevelbegroeners

Dit onderzoek beperkt zich tot de vakgroep “groenvoorzieners” die zich kenmerkt door de opdrachtgever en de omgeving waarin zij opdrachten verwerft. De groenvoorzieners werken in het openbare groen en halen voor een substantieel deel omzet bij de (Rijks)overheid zoals de Ministeries, Rijkswaterstaat, Waterschappen, Provincies en Gemeenten. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op Gemeenten.



2. Onderzoekresultaten

Het vertrekpunt voor het onderzoek is de huidige positie van de groenvoorziener in de maatschappij en de veranderende maatschappelijke context. Om deze positie te kunnen bepalen is het goed om te weten over welke groep het gaat in de branche en wat het profiel is van “de groenvoorziener”, in welke omgeving hij acteert en wat de maatschappelijke context is die deze groenvoorziener uitdaagt om te veranderen. Het onderzoek richt zich uitsluitend op de groenvoorziener die een substantieel deel van zijn jaaromzet betreft uit overheidsopdrachten. Welke groenbedrijven betreft het, hoe groot zijn ze en wat is hun aandeel in de sector? Een echte definitie van groenvoorziener is er niet, wel wordt groenvoorzieningen als volgt gedefinieerd: Groenvoorzieningen is het geheel van de aanplant in een gebied dan wel het aanbrengen of voorzien van groen. Bij zo’n gebied kan het gaan om tuinen, parken, bossen, natuurterreinen, attractieparken of buitengebied. Vaak betreft het openbaar groen³. Groenvoorzieners zijn dus bedrijven die in grote mate werkzaam zijn in openbaar groen en werken dus veel voor regionale overheden zoals gemeenten, waterschappen, Staatsbosbeheer etc. Veelal zijn dit MKB-bedrijven met gemiddeld 40 FTE’s. Een bedrijf vergelijkend onderzoek uit de branche⁴ positioneert de doelgroep van groenvoorzieners waarop dit onderzoek betrekking heeft.

Bedrijf vergelijkend onderzoek

De groenvoorziener betreft projecten van instellingen en bedrijven(projectgroen) en van overheden(grootschalig groen). Beide deelmarkten nemen zo’n 25% van de totale omzet in de markt voor hun rekening. Deze totale omzet is ongeveer 3 miljard Euro. Met ongeveer 50.000 voltijdsbanen neemt de sector een kleine 4% in van de totale werkgelegenheid. De groenvoorziener is dus verantwoordelijk voor de helft van de totale omzet in de branche. Met “rest” wordt verstaan interieurbeplanters, tuincentra’s, dak- en geveltuinspecialisten en boomverzorgers. Kleinschalig groen is de verzamelnaam voor tuinen van particuliere huishoudens.

Ook weten we dat 75% van alle groenbedrijven actief is in projectgroen en zelfs 95% in de particuliere sector. Met 25% actief in grootschalig groen, is deze groep van groenbedrijven betrekkelijk klein. Het aantal bedrijven in de groensector zit boven de 5000 terwijl hiervan slechts 5% groenvoorzieners zijn en groenvoorzieners gemengd met hoveniers. Kortom een klein aantal bedrijven(5%) die verantwoordelijk zijn voor grootschalig groen wat 25% inneemt in de totale groenomzet. Deze 25% neemt bij de gemiddelde groenvoorziener 50% van zijn bedrijfsomzet in beslag, de overige 50% is de zakelijke markt met bedrijven en instellingen.

³ Bron: Wikipedia

⁴ Bron: VHG



Bedrijfsvergelijk Groenbranche



Figuur 1: **Branchevergelijking**

2.1 Externe omgeving van groenvoorzieners

In de kabinetsnota “De Doe Democratie” van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties⁵ wordt beschreven dat het kabinet meer ruimte en vertrouwen wil bieden aan maatschappelijke initiatieven en dat het actief wil bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken waarbij burgers gaan mee beslissen. Op 29 augustus 2006 wordt in Eindhoven al een verordening afgeroepen “Stadsdeel gericht werken” met in het programma burgerparticipatie. In de gemeente Hoogeveen wordt in 2012 de verordening Burgerparticipatie WMO voorgelegd en op 18 december 2014 wordt in gemeente Hardinxveld-Giessendam het Amandement Burgerparticipatie gepubliceerd. Burgerparticipatie is niet langer een verandering van maatschappelijke verhoudingen maar is nu ook echt een overheidsopdracht geworden die aansluit op de veranderende maatschappelijke context.

De maatschappelijke context is de externe omgeving waarbinnen het groenbedrijf opereert en bestaat uit de situaties die bij iedere afzonderlijke organisatie een rol spelen zoals bijvoorbeeld cultuur, economie en politiek. De volgende definitie wordt geformuleerd voor context: “het geheel van omgevingselementen die direct en/of indirect inhoud, structuur en wijze van bevraging van het archief van een bepaalde archiefvormer bepalen”⁶. De omgevingselementen zijn bijvoorbeeld klimaat, cultuur, politiek en conjunctuur. Je zou hier nog aan toe moeten voegen vanuit maatschappelijk perspectief. In

⁵ Bron: Kabinetsnota De Doe Democratie juni 2013 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

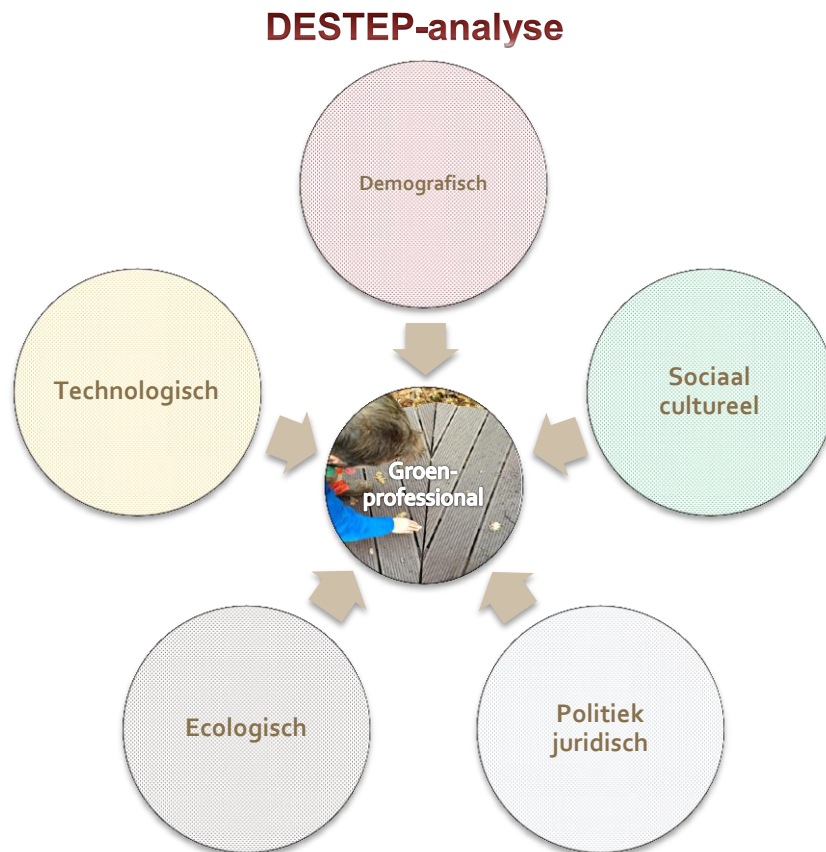
⁶ Bron: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10273>



de maatschappelijke context zit ook de transitie van zorgstaat naar participatiemaatschappij. Het besef en de wil van de burger om het zelf te gaan doen en tegelijkertijd de behoefte bij de overheid om kerntaken los te laten. De laatste is zowel politiek als economisch gestuurd. De crisis is niet de aanleiding maar helpt wel mee in het tempo waarmee deze ontwikkeling zich manifesteert.

DESTEP-analyse

Om effectief gebruik te kunnen maken van kansen en bedreigingen is het noodzakelijk inzicht te verkrijgen in de externe omgeving van de groene professional. DESTEP-analyse verschaft het benodigde inzicht in de externe omgeving.



Figuur 2: **DESTEP-analyse**

Demografisch

Het onderzoek richt zich op de externe omgeving van de groene professional die vooral in de openbare ruimte acteert. Demografisch maakt iedereen deel uit van de openbare ruimte door er te wonen, te werken of te recreëren. De verschillen in sociale klasse en leeftijd opbouw zijn bepalend voor de inrichting en beheer van een wijk. Tevens is dit bepalend voor het al dan niet slagen van burgerinitiatieven. Wijken zijn sociaal cultureel verbonden of bestaan uit relatief jonge gezinnen. Met een terugtrekkende overheid zijn er burgers die taken gaan overnemen en burgers die dat niet gaan doen. Al belasting betalen, beide werken en daarom geen zin en tijd hebben hiervoor.



Economisch

De conjunctuur in een land is bepalend voor de inrichting en beheer van de openbare ruimte. Zijn er voldoende middelen om in te richten en zijn er voldoende middelen om zo te beheren dat de kwaliteit geborgd is en de beheerdoelstellingen gehaald worden. De crisis heeft vooral gemeentelijke budgetten in de openbare ruimte laten krimpen. Opgelegde bezuinigingen veroorzaakte stagnatie in uitbreiding en herinrichting en veroorzaakte een versobering op beheermaatregelen. Op de kwaliteit van het product “openbare ruimte” moest worden ingeleverd. Het moest voor minder. De tendens was 2-ledig. Het aanbestedingsbeleid kwam onder de loep en werd aangescherpt. De inkoopbureau 's schoten vanaf 2007 als paddenstoelen uit de grond en de nieuwe aanbestedingsregels golden vanaf 1 april 2013. Tevens werd voor lief genomen dat door verlaging van budgetten, beheer werd versoberd en dus een teruggang van de kwaliteit van de groenvoorziening werd veroorzaakt alsmede het uitblijven van nieuwe groen- en terreininrichtingen. Het leidde uiteindelijk ook tot minder aanbod van werk voor de groenvoorziener.

Sociaal cultureel

Burgerparticipatie is een ontwikkeling die helemaal aansluit op de troonrede van Koning Willem Alexander waarin hij het had over “participatiesamenleving”. De burger wordt mondiger, gaat meer socialiseren en wil eerder betrokken worden bij veranderingen in zijn of haar omgeving. Deze verandering veroorzaakt ook een andere beleving in de samenwerking tussen de groene professional en de gemeente waarbij ook de burger belangrijker word.

Technologische factoren

Bij technologie denk je al snel aan de nieuwe communicatiemogelijkheden, de digitalisering en de automatisering. De wereld ligt open. Als er een steen verkeerd ligt bijvoorbeeld, stuur je als bewoner met een app (software voor tablet, pc's en smartphones) een foto naar een gemeentelijke dienst die deze melding direct weer doorzendt naar de verantwoordelijke. Deze geeft de desbetreffende uitvoerende dienst opdracht om dit te repareren. Ook is gemeentelijk beleid ten aanzien van inrichting en beheer openbare ruimte snel toegankelijk voor de burger en zijn er diverse mogelijkheden om te interveniëren.

Ecologische factoren

De opwarming van de aarde is een maatschappelijk probleem geworden. Klimaatbewustzijn staat bij veel politici hoog op de agenda. Tony Blair en Jan Peter Balkenende, voormalige politieke leiders van respectievelijk Engeland en Nederland, lieten zich inspireren door de film “An inconvenient truth” van Al Gore. In deze documentaire ventileert Gore zijn ongerustheid over de klimaatverandering en het bagatelliseren van de risico's door politici. Voor Blair en Balkenende aanleiding om klimaatbewustzijn politiek te agenderen. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en duurzaamheid zijn inmiddels kernbegrippen die vanuit de overheid gepropagandeerd worden en inmiddels zijn omgezet in wet- en regelgeving. De burger wordt steeds bewuster van de effecten van wat wij doen op mens en milieu. Ook de groene professional vraagt zich af welke effecten dit zijn bij zijn werkprocessen en hoe hij deze positief kan beïnvloeden.

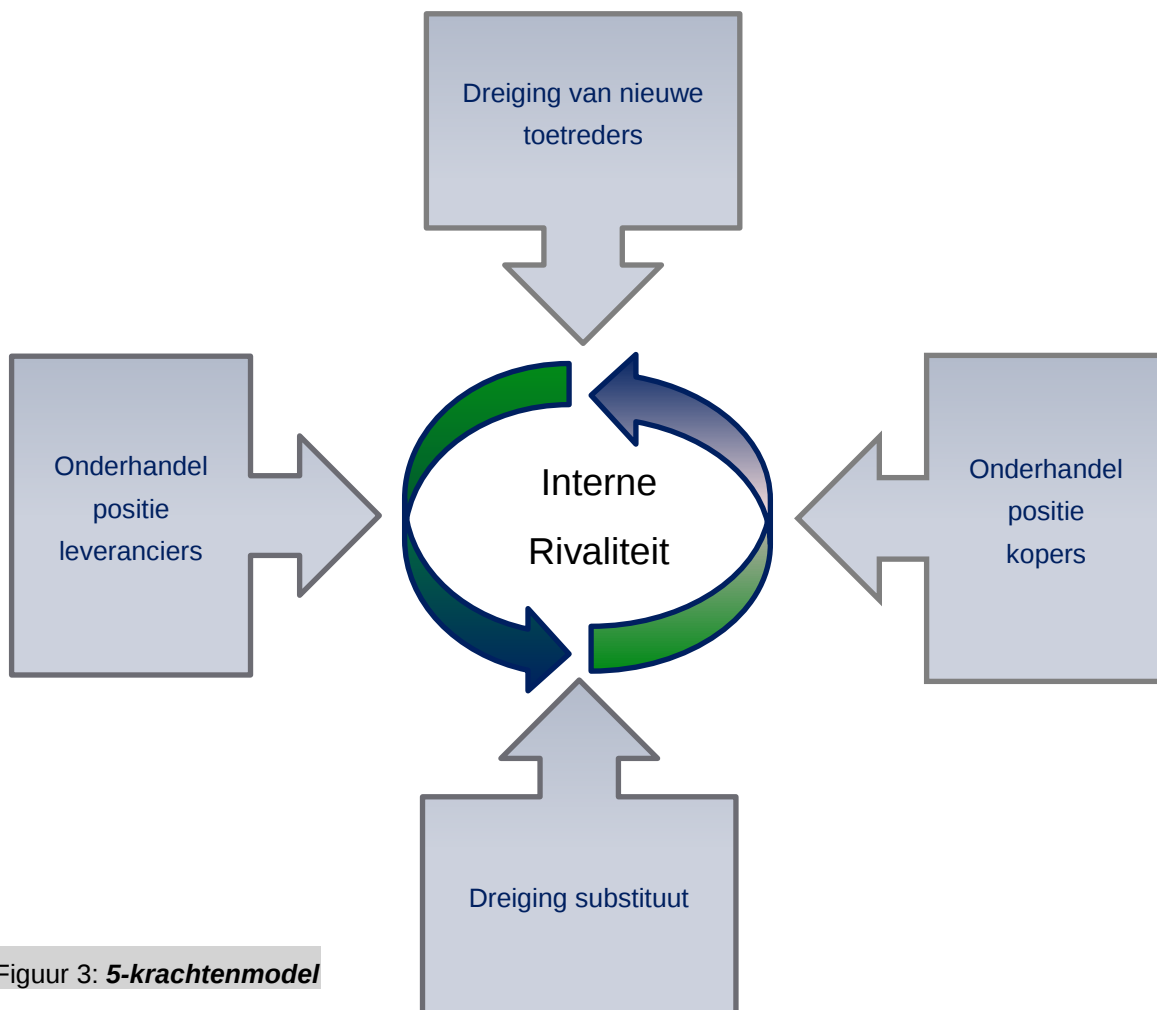


Politiek en juridisch

Het vertrouwen van de burger in de politiek is niet groot. De terugtrekkende beweging van de overheid is een reactie daarop. De participerende maatschappij is aan zet. Overheidsbeleid speelt in op deze ontwikkeling en zal erop gericht zijn burgerinitiatieven aan te moedigen en andere contractvormen te initiëren waarbij uitvoerende taken steeds hoger in de kolom worden uitbesteed aan derden.

Concurrentieanalyse

5-KRACHTENMODEL VAN PORTER



Figuur 3: **5-krachtenmodel**

Het 5-krachten model van Porter verschaft inzicht in de concurrentiepositie van de doelgroep.

Dreiging van nieuwe toetreders

In de nieuwe aanbestedingswet is proportionaliteit als beginsel geïntroduceerd en verder uitgewerkt in Gids Proportionaliteit⁷. De gids brengt een relatie aan de grootte van de opdracht en de aard van de opdracht met de keuze voor de aanbestedingsprocedure of contractvorm. Alle eisen en procedures

⁷ Verklaring:

<http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/aanbestedingswet/gids-proportionaliteit.pdf>



die gehanteerd worden tijdens de aanbesteding dienen in verhouding te zijn met de grootte van de opdracht. Het beginsel van proportionaliteit dient door de aanbestedende dienst in acht genomen te worden. Als richtsnoer hiervoor geldt Gids Proportionaliteit die op 15 februari 2014 is gepubliceerd in de Staatscourant.

Gids proportionaliteit is geïntroduceerd vanuit de doelstelling om MKB bedrijven toegankelijker te maken voor overheidsopdrachten en daarmee stimuleert het tevens de concurrentie. Het is lastig een eenduidige definitie te geven i.v.m. de samenhang met het onderwerp waarvoor word aanbesteed. Het aanbestedingsproces dient dus ook vanuit vakinhoudelijke kennis te worden samengesteld. De interpretatieverschillen in de logische geschillen die er gaan komen, zullen de jurisprudentie opleveren die bepalend zullen zijn voor de invulling van de richtsnoer. Het word dus met deze nieuwe wetgeving eenvoudiger voor meer bedrijven om in te schrijven op grootschalige overheidsopdrachten. De concurrentiepositie van de groenvoorziener word hiermee verzwakt. De nieuwe aanbestedingswet is direct de oorzaak voor nog meer nieuwe toetreders vanuit MKB.

Onderhandelpositie van leveranciers

Door de intrede van de nieuwe aanbestedingswet met “het gunnen op waarde” word het steeds belangrijker om een goed plan te kunnen schrijven. Het plan maakt immers vaak onderdeel uit van de aanbesteding en word meegewogen. Groenvoorzienersbedrijven kopen plannenschrijvers in. Ingenieursdiensten worden ingezet bij het maken van een plan van aanpak wat vervolgens substantieel meegewogen word in de beoordeling van de aanbidding. De beste plannen winnen aanbestedingen. Er zijn slechts enkele ingenieurs die optimaal leveren en onderscheidend zijn. Deze leveranciers zijn niet voor alle groenvoorzieners bereidwillig.

Dreiging van substituu

Burgerinitiatieven in wijkbeheer zijn direct concurrerend aan groenvoorzieners die opdrachten voor wijkbeheer betrekken van gemeenten. Burgerparticipatie is zowaar de substituu van de groenvoorziener. Niet hij wordt gevraagd door de gemeente maar burgers worden gevraagd het zelf te doen. Wellicht is dit ook een kans voor de groenvoorziener die als wijktuinman kennis en deskundigheid levert.

Onderhandelpositie van kopers

De nieuwe aanbestedingswet schrijft EMVI⁸ voor en is van toepassing vanaf 2014: EMVI betekent Economische Meest Voordelige Inschrijving en hierbij word niet alleen gekeken naar de ingediende prijs van de inschrijvers, maar word ook de aangeboden kwaliteit beoordeeld. Alle opdrachtgevers zoeken naar de goede formule die aansluit bij de nieuwe aanbestedingswet. EMVI komt hieraan tegemoet, niet alleen de prijs is bepalend maar ook maatschappelijke componenten zoals duurzaamheid en SROI(Social Return on Investment) waarbij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt gewaardeerd. Gunnen op waarde is een beoordelingsmethodiek waarbij alle kwaliteitsaspecten worden gewogen. Bij gunnen op waarde worden de inschrijvers bij aanbestedingen beoordeeld op de aangeboden waarde: de kwaliteit/meerwaarde in combinatie met de prijs. Door in te

⁸ Verklaring: <http://www.crow.nl/vakgebieden/aanbesteden/emvi-gunnen-op-waarde>



zetten op Social Return kun je in een unieke onderhandelingspositie terecht komen met een opdrachtgever. Je kunt bijvoorbeeld in je aanbieding meenemen dat je voor een deel van de opdracht gebruik maakt van mensen uit de kaartenbak van de gemeente. Je dwingt daarmee als het ware exclusiviteit af. Opgemerkt hierbij moet worden dat repeterende eenvoudige werkzaamheden hoogstwaarschijnlijk in de toekomst zullen afnemen.

2.2 Burgerparticipatie

Burgerparticipatie gaat over burgers die zich betrokken voelen bij hun wijk en omgeving en zich daarom vrijwillig inzetten hiervoor⁹. Het begint met bijvoorbeeld een herinrichting van een straat, plein of park. Is er behoefte aan een trapveldje voor de kinderen of een zitje voor oudere buurtbewoners? De antwoorden hierop zijn het uitgangspunt voor het ontwerp en ontwerpproces. De bewoners en de ontwerpers gaan hand in hand en bewoners blijven actief na realisatie in het beheer of onderhoud van het project. Voorbeelden van bestaande burgerparticipatieprojecten leren ons ook wat er niet goed gaat en waar we op moeten letten bij nieuwe initiatieven. In het onderzoek zijn diverse belanghebbende in bestaande burgerinitiatieven hierover bevraagd.

De gemeente houdt steeds meer rekening met de burger. “Betrokkenheid bij burgers leidt tot betere buitenruimte”¹⁰ zegt Edo Beerda. Beheerders kunnen niet meer dezelfde kwaliteit bieden in de openbare ruimte en bieden bewoners daarom steeds vaker de mogelijkheid aan om mee te schoffelen. De participatiesamenleving wordt steeds tastbaarder. Het beheer van groen leent zich hiervoor bij uitstek. “Zelfbeheer” waarbij delen van de openbare ruimte worden onderhouden door burgers is een bevestiging hiervan¹¹. Bewoners investeren graag in het groen voor hun deur, op pleinen, parken en zelfs in het buitengebied. Ze willen actief meedoen en meedenken bij het inrichten en beheren van groen. Hier liggen veel kansen. Sterker nog, dit nieuwe eigenaarschap van de openbare ruimte is een groot goed. Steeds meer gemeenten formuleren beleid om bewoners de ruimte te geven. Tevens ingegeven door het feit dat overheden te omvangrijk zijn geworden en een te groot beslag legt op de samenleving is de wens dat bewoners meer verantwoordelijkheden op zich nemen en dat overheden samen met de bewoners ontwerpen en beslissen¹². Met andere woorden “participeren”.

2.2.1 Activiteiten die vrijkomen

Burgerparticipatie is een verplichte opgave voor iedere gemeente. Iedereen van welke organisatie dan ook die je hier over aanspreekt heeft er mee te maken. Het is ook niet meer de vraag of je mee wil doen als gemeente maar hoe en in welke mate wil je burgerparticipatie integreren in gemeentelijk beleid. Welke initiatieven lukken wel en krijgen vervolg en welke krijgen geen vervolg. Uit de

⁹ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/burgerschap/burgerparticipatie>

¹⁰ Bron: Edo Beerda in tijdschrift Cobouw van 21 november 2014

¹¹ Bron: Master Thesis door Astris Meijs/juni 2012

¹² Master Thesis door Arne Jening/augustus 2008



interviews blijkt dat het onderwerp erg actueel is en dat iedere organisatie hier mee bezig is. Er zijn diverse activiteiten die in aanmerking komen voor burgerparticipatie.

Betrekken bij planvorming en ontwerp

Er zijn vele voorbeelden van burgerparticipatie. Het begint al met inspraak bij nieuwe te realiseren wijkinrichtingen door infoavonden te organiseren voor de buurt. Bewoners betrekken bij uitbreidingsplannen en reconstructies. Een groot voordeel hierbij is dat de bewoner door betrokken te worden bij het ontwerp aan de achterkant geen weerstand biedt. Het vervolgproces verloopt sneller en de tevredenheid bij de burger is overall groter. In het Zilvermeeuwplantsoen in Eindhoven is een revitalisatie mogelijk gemaakt waarbij de groenvoorziener leidend was in voorbereiding en uitvoering. Vooral in de ontwerpfasen bleken mensen erg enthousiast en betrokken. De zgn. inloopavonden en infobijeenkomsten betrekken de burger aan de voorkant waardoor er meer draagvlak is voor het definitieve ontwerp. Ingeborg Schouten van Gemeente Eindhoven zegt het ook raar te vinden dat gemeenteamtbeheerders en ontwerpers beslissen over de leefomgeving van andere. Het is logisch dat gemeente en burger hierin meer samen gaan optrekken. Het resulteert in een grote betrokkenheid van de burger, een betere sociale controle en een grotere klanttevredenheid van de burger. Deze manier van burgerparticipatie is volgens veel respondenten de meest succesvolle.

Zelfbeheer

De meeste concrete voorbeelden van burgerparticipatie zijn gelinkt aan het beheren van groen in de openbare ruimte. Zo wordt genoemd het adopteren van boomspiegels en bloembakken en het beheren en onderhouden van een groenstrook door burgers. Daarnaast zijn er nog diverse voorbeelden waarbij burgerparticipatie door gemeenten is ingezet voor groenbeheer. Hattem heeft het gemeentelijk groen ter adoptie of te koop aangeboden aan burgers tijdens een groenmarkt, het beheer van het Sterrenpark in Hoogeveen is bijvoorbeeld overgenomen door buurtbewoners en in het burgerinitiatief "Opgeruimd Breda" werken gemeente, aannemers en bewoners samen aan het groenbeheer. Het beheer van gemeentelijk groen leent zich bij voorbaat goed voor burgerparticipatie. Het is snel zichtbaar en dus politiek interessant, concreet, makkelijk te faciliteren en het levert zelfs een bezuiniging op. Voor de groenvoorziener die niet veranderd kan het zelfs een bedreiging zijn. Volgens Arnold Jansen (Alles over groenbeheer) valt en staat alles bij de inzet en de welwillendheid van de burger. Je ziet dat dergelijke initiatieven vaak verzanden vanwege een verhuizing, overlijden of welke verandering dan ook in de bemensing van het initiatief. Peter Sebregts van Peter Sebregts Groenmanagement is er zelfs van overtuigd dat burgerparticipatie door middel van zelfbeheer op termijn niet gaat lukken. Voorbeelden hiervan zijn zichtbaar in Dordrecht. Uiteindelijk laat de burger los, verliest enthousiasme en wordt ook onvoldoende gesteund door de gemeente. Mark Vloet van Du Pré Groenprojecten uit Helmond legt een verband met de sociale klasse in Eindhoven ook wel "de bevolkingskleur" genoemd. Een hogere standaard wijk zal bij voorkeur minder doen in de uitvoering van werkzaamheden als bijvoorbeeld de inwoners van een dorp met een sterke sociale band en een intensief verenigingsleven. Burgerinitiatieven zullen hier succesvoller zijn.

Sociaal maatschappelijke activiteiten

Het samenkomen van burgers door activiteiten te organiseren, voor elkaar te zorgen of op een andere manier te socialiseren zorgt voor verbinding. Er zijn vele voorbeelden van buurthuizen die



zelfvoorzienend zijn, als vergaderlocaties worden geëxploiteerd waarbij de bewoners zelf als barpersoneel worden ingezet of buurt barbecues waarbij iedereen zijn eigen bijdrage levert. In Veghel werd tijdens een buurtdiner door een Afghaanse kok een traditioneel gerecht gekookt tegen een kleine vergoeding per gerecht. Volgens De Laat(wijkbeheerder Gemeente Veghel) is er een verandering waarneembaar waarbij dit soort initiatieven met 70% tegen 30% in groenbeheer populairder zijn dan een jaar eerder waar de verhouding nog precies andersom was. Ook wijk barbecues doen het goed, wijk- en buurthuizen worden steeds vaker bemand door buurtbewoners en vrijwilligers zijn in wijken actief op gebied van jeugd- en ouderenzorg.

2.2.2 Continuïteit van kwaliteit

Vanuit haar taakstelling en verantwoordelijkheid voor de inrichting en beheer van de openbare- en de fysieke ruimte bepaalt de overheid beleid ten aanzien van o.a. veiligheid, inrichting, beheer en milieu en biedt zij structureel werk aan eigen uitvoerende diensten en ondernemers. Zij ziet vanuit deze rol toe op de kwaliteit van de openbare ruimte en de continuïteit daarvan. Door de terugtrekkende beweging zal de overheid steeds minder opdrachten uitzetten naar eigen diensten en groenondernemers en steeds meer overlaten aan burgers of andere samenwerkingsvormen. Het verliest hierbij controle op de kwaliteit van de openbare ruimte. Indien beheertaken overgeheveld worden van gemeente naar burgers of andere samenwerkingsverbanden dan is het zaak dat behoud van kwaliteit voor de openbare ruimte is geregeld. Dit is nu nog de verantwoordelijkheid van de gemeente maar kan ook een taak worden voor de groenvoorziener die als kwaliteitsfunctionaris wordt ingezet.

Het beheer van de openbare ruimte is het faciliteren van het gebruik, de handhaving en het onderhoud. Anders gezegd de instandhouding van de bestaande openbare ruimte. Beheren is het onder de hoede hebben of zorg hebben van iets. In dit geval de openbare ruimte. Het beheren van de openbare ruimte is een cyclisch proces waarbij het uitgangspunt de bestaande situatie is die tijdens het gebruik zo goed mogelijk wordt onderhouden. De ambtelijke organisatie, het bestuur en extern belanghebbenden zien daarop toe. Mits de beheermaatregelen volstaan loopt het proces door tot blijkt uit monitoring dat het beheer onvoldoende blijkt. Dan moet er heringericht worden. Hier begint de nieuwe cyclus.

De borging van de kwaliteit van de openbare ruimte middels monitoren is een reguliere activiteit die door de gemeentelijke organisatie en andere partijen wordt uitgevoerd. Het is de verbindende schakel tussen beheer en herinrichting. Monitoring is het structureel verzamelen, analyseren en uitwisselen van relevante informatie van alle betrokken partijen. De gemeente bewaakt zodoende continue of de kwaliteit van de beheerde objecten nog steeds voldoende is. De herinrichtingscyclus is het proces wat bij ieder project wordt doorlopen¹³. Dit proces is als *bijlage 10* toegevoegd op blz. 58. Essentieel voor de kwaliteitszorg is het goed overdragen tussen de verschillende fasen in de cyclus waarbij steeds wordt bekeken of de situatie nog aansluit bij de eisen en de verwachtingen met betrekking tot gebruik en inrichting. Communicatie is het grote toverwoord, telkens als er overgedragen wordt van fase naar

¹³ Bron: *Management van de openbare ruimte*, uitgave CROW



fase in de cyclus dan zal dat geregeld moeten zijn. Als je beheertaken gaat overhevelen dan zal de cyclus en de communicatie hierop aangepast moeten worden.

Kwaliteit en borging bij overheveling van beheertaken

Het borgen en bewaken van de kwaliteit van de openbare ruimte is dus een voorwaarde bij de overheveling van beheertaken. Het uitgangspunt is dat de onderliggende processen zoals dat nu bij iedere gemeente is geregeld voldoende zijn. Het hangt af vanaf welke fase taken worden overgeheveld, welke maatregelen moeten worden genomen ter bewaking van de kwaliteit. Voor de norm van de te beschrijven kwaliteit wordt verwezen naar de kwaliteitscatalogus gids openbare ruimte 2013. Deze gids biedt landelijke standaardkwaliteitsniveaus voor het onderhoud van de openbare ruimte. De beschrijvingen, prestatie-eisen en foto's stellen beheerders in staat om inzichtelijk te communiceren met hun bestuurders, uitvoerders en gebruikers over het onderhoud van de openbare ruimte.

Voor de beheertaken die overgaan naar een andere entiteit of initiatiefvorm geldt dat je een beheerovereenkomst kan afsluiten met daarin alle wensen, normen en verantwoordelijkheden die je wilt overeenkomen. Daarbij kan verwezen worden naar de kwaliteitscatalogus voor de norm die je af wilt spreken. Het is evengoed mogelijk dat je bij overheveling een andere norm afsprekt. De burger heeft misschien een andere wens hierin als de gemeente. In de gemeente Veghel heeft een wijk zelf het onderhoud overgenomen van de groenvoorziening waarbij het 70% van het budget heeft gekregen van de gemeente. De kwaliteit echter is sterk gestegen omdat er meer inspanningen worden geleverd. Andersom kan ook dat de bewoner minder waarde hecht aan de hoge kwaliteit die geleverd wordt en het budget liever anders besteed ziet. Met in achtname van de continuïteit van de minimale kwaliteit wordt dan anders beheerd en komen gelden beschikbaar voor andere initiatieven.

De groenvoorziener kan een belangrijke rol spelen bij het bewaken van de kwaliteit. Onderhoudsgebieden gaan over naar burgers middels beheercontracten maar zijn die burgers dan ook werkelijk in staat het werk correct en met oog voor vakmanschap uit te voeren. Vanuit haar faciliterende rol zou de gemeente hier een taak voor de groenvoorziener weg kunnen leggen. De groenvoorziener kan als intermediair de burger vakinhoudelijk begeleiden maar ook fysiek door middel van bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van materiaal of het wegrijden van restmaterialen naar een afvalverwerker. Hij kan als coach ingezet worden en specialistische werkzaamheden zelf uitvoeren in samenwerking met de burger.

2.2.3 Faciliteren door overheid

De overheid moet de transitie van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij faciliteren. Dit heeft ook gevoelsmatige en emotionele effecten. Hoe ga je bijvoorbeeld om met het spanningsveld bij het vast stellen van beleidsdoelen van de overheid en hoe gaat de overheid om met het geven van ruimte aan initiatieven vanuit burgers of professionals? Hoe creëer je betrokkenheid zonder het idee te geven van een afschuivende overheid? Is de ambtenaar qua mindset bereid te veranderen?

De nieuwe manier waarop burgers zich organiseren vraagt om een andere houding van de overheid. Deze moet schakelen op een dunne lijn: initiatieven aanmoedigen maar niet overnemen, mogelijke belemmeringen oplossen maar wel binnen wettelijk kaders. Ambtenaren dienen de omslag te maken



van beleidsmakers naar procesmanagers. Plannen zullen minder vaak vanuit de verticaliteit van de overheid worden opgesteld en vaker in coproductie met belanghebbenden en betrokkenen worden samengesteld waarbij de overheid de rol van procesbegeleider en –bewaker vervult. In feite is er een cultuuromslag nodig. De raad van het openbare bestuur verwoordt op de volgende wijze een nieuwe houding tussen overheid en burgers : "Ruimte geven aan de vitaliteit van de samenleving vraagt om een urgente en radicale paradigmashift in de functie, rol en werkwijze van de politiek, het bestuur en het ambtelijke apparaat"¹⁴. Volgens minister Plasterk betekent meer ruimte geven aan maatschappelijk initiatief niet dat je alleen financieel moet ondersteunen maar dat je ook juist moet waarderen, meedenken en zorgen voor flexibiliteit in regels en vergunningen¹⁵.

Volgens Ingeborg Schouten (Beleidsadviseur groen Gemeente Eindhoven) heeft de overheid een verplichting om te faciliteren en begint dit al door het vanuit beleid te borgen. Gemeente Eindhoven heeft een verordening burgerparticipatie vanwaar allerlei maatregelen worden beschreven waarbij burgerparticipatie centraal staat. De gehele organisatie moet ervan doordrongen zijn dat het niet meer zonder kan. Het moet als het ware als verplichting van bovenaf opgelegd worden. In de gemeente Veghel draaien ze een Roadshow. Dit is een soort propaganda programma waarbij draagvlak wordt gevraagd voor het onderwerp in de eigen organisatie. De eerste voorwaarde is dat de ambtelijke organisatie top down is doordrongen van de wens om burgerparticipatie toe te laten als gemeenschappelijk goed en als opdracht van het gemeentelijk bestuur. In Veghel heeft men een intern processchema opgesteld met als centrale spil van de totale exercitie de wijkbeheerder ("Henkje" genaamd in dit schema). Het is als *bijlage 11* toegevoegd op *blz. 63*.

In Veghel heeft men een wijkbeheerder aangesteld die 80% van zijn tijd bezig is met het thema burgerparticipatie. Tevens beschikt Veghel over een medewerker burgerparticipatie. Voor burgerparticipatie is in Veghel een loket ingericht waar burgers terecht kunnen voor nieuwe ideeën. Deze worden ook daadwerkelijk ter hand genomen en verder uitgewerkt door de wijkbeheerder en de medewerker burgerparticipatie. Een rondje bellen levert op dat dit bij veel gemeenten niet is geregeld en dat burgers niet weten waar ze terecht kunnen. Ze stranden vaak in de ambtelijke molen van de gemeente waardoor veel energie verloren gaat. Een simpele vermelding op de website met een link naar een contactpersoon kan al voldoende zijn. Gemeente Veghel heeft met www.veghel.nl/meedoeninjebuurt een siteverwijzing die burgers helpt bij een loket te komen.

Faciliteren en stimuleren kan ook door middelen ter beschikking te stellen. Zowel in Eindhoven als in Veghel werkt men met waardebonnen. Als een burger een goed idee heeft kan dat worden uitgewerkt en ondersteund de gemeente dit idee financieel met een waardebon of een tegoedbon. Op deze wijze worden burgers uitgedaagd met ideeën te komen. In *bijlage 12* op *blz. 64* is een formulier toegevoegd wat burgers gebruiken ten behoeve van leefbaarheid om hun ideeën in te sturen. Een ander voorbeeld is de klussenkar. Deze wordt al door diverse gemeenten ingezet ten behoeve van buurtinitiatieven. De aanhanger die de gemeente ter beschikking stelt is voorzien van allerlei gereedschappen en materialen die burgers kunnen gebruiken bij het uitvoeren van beheertaken die overgeheveld zijn.

¹⁴ Bron: Rapport "Loslaten in Vertrouwen" uitgegeven door Raad van Openbaar Bestuur (ROB)

¹⁵ Bron: Gemeente en Gemeenschap nr. 3 (tijdschrift)



Je merkt aan alles dat diverse gemeentefunctionarissen blokkeren. Uit angst voor het onbekende en uit lijfsbehoud doen ze hun best om vooral niet mee te werken. Zij vragen zich af of zij het dan niet goed gedaan hebben al die jaren. Kan iemand anders het dan beter en zijn wij overbodig op termijn? Dat is een goede vraag. Ingeborg schouten van Gemeente Eindhoven denkt van niet. Denk maar aan de rol van de gemeente Eindhoven in relatie met Rijkswaterstaat en Prorail bijvoorbeeld. Daarnaast zal er vanuit de integraliteitsgedachte altijd een vangnet moeten zijn die alle disciplines kan verbinden. Denk aan het voorbeeld rioolinspectie en boomvitaliteit waarbij rioolwerkzaamheden direct van belang zijn voor onderhoudsmaatregelen aan bomen.

Is dit voldoende om een participerende maatschappij te creëren of kan een overheid nog meer doen? Welke rol is weggelegd voor de overheid waarbij het burgerinitiatieven faciliteert, eventueel begeleid en uitbreid. Nader onderzoek bevestigt dat vooral de overheid en hier dus de gemeente ontzettend veel kan doen om burgerparticipatie te faciliteren en succesvol te laten zijn.

2.2.4 Kans voor de groenvoorziener

De overheid laat los maar dat biedt ook nieuwe kansen. Het loslaten van taken houdt niet in dat deze automatisch worden overgenomen door de maatschappij. Nederland beschikt over oneindig veel vrijwilligers maar dat is geen garantie voor succes bij burgerinitiatieven. De vrijwilliger kan het niet alleen. Als het gaat om taken in de openbare ruimte, inrichten en beheer dan kan de groenvoorziener een rol spelen. Met burgerparticipatie kan hij als adviseur dienen en verbindend zijn tussen gemeente en burger. Hij kan zijn kennis inzetten om de kwaliteit te borgen in de openbare ruimte of zijn kennis doorgeven als coach.

De groenvoorziener maakt een transitie door van traditioneel uitvoeringsbedrijf in de groenvoorziening naar ontzorgingsbedrijf met als uitgangspunt: Op welke wijze kunnen opdrachtgevers ontzorgt worden en waar liggen de behoeftes in de maatschappij op dit moment als het openbare ruimte betreft en de rol die de groenvoorziener hierin kan spelen. De kans is dan bijvoorbeeld volgens Evert van Summeren (IBN) dat wij voormalige schafketen ombouwen tot wijkcentra's met broodjesservice, zorgdiensten en hulp met huishoudelijk werk of in de tuin. Deze ultieme sociale maatschappelijke rol vanuit de wijken georganiseerd levert nieuwe producten die het overdenken waard zijn waarbij de gemeente zich ontlast ziet van allerlei taken.

Kortom een mogelijk verdienmodel. Er is door een aantal groenvoorzieners een Canvas business model ingevuld om dit te onderzoeken. In dit voorbeeld wordt het model gebruikt om als groenvoorziener inzicht te krijgen in de waardepropositie waarbij de groenvoorziener burgerparticipatie als verdienmodel inzet.

Canvasmodel burgerparticipatie



Figuur 5: **Canvasmodel burgerparticipatie**

Key Partners

De belangrijkste partners voor de groenvoorziener zijn Gemeenten, wijkraden, burgers en intermediairs. De gemeente speelt de rol als faciliterende organisatie en verbind burgers met dienstverleners en groenvoorzieners met of zonder intermediair. Tevens maakt de gemeente budgetten vrij voor burgerparticipatie. Mede omdat gemeenten ontzorgd willen worden is het een mogelijkheid groenvoorzieners te betrekken bij burgerinitiatieven. Groenvoorzieners kunnen worden ingezet om burgers te coachen, op te leiden en te begeleiden zodat burgerinitiatieven succesvol zijn.

Kernactiviteiten

De belangrijkste kernactiviteiten van de onderneming zijn verbinden, communiceren, coachen en opleiden. De groenvoorziener moet zich richten op het coachen van burgers, het opleiden van medewerkers om te coachen en het opleiden van burgers. Communiceren is de voornaamste activiteit die de onderneming moet aanwenden als bedrijfscompetentie. De huidige klanten kunnen worden benaderd om deze nieuwe kernactiviteiten aan te wenden voor burgerparticipatie. Het bestaande vertrouwen en een goede voorbereiding levert opdrachten die bij nieuwe klanten kunnen worden ingebracht als referentieproject.

Middelen

In de communicatie met burgers zijn specialisten nodig, verbinders die met burgers optrekken en zo nodig burgerinitiatieven samen uitwerken en succesvol krijgen. Vanuit de gemeente moet budget



worden verleend en worden gefaciliteerd. Dit kan al door vanuit bestaande bestekken of contracten prestaties op te nemen die burgerparticipatie ten doel hebben en door burgerparticipatie expliciet als opdracht uit te zetten naar de markt. Als voorbeeld wordt genoemd het bestek “Integraal Onderhoud 2015” te Eindhoven. Hierin is een stelpost opgenomen ter waarde van € 10.000. Deze middelen zijn via het bestek vrijgemaakt om burgerparticipatie te financieren.

Waarde Propositie

De onderneming moet flexibel zijn, servicegericht, sociaal maatschappelijk zijn ingesteld en verbindend kunnen handelen. De groenvoorziener neemt de rol in van participant bij burgerinitiatieven. Gaat als het ware op de stoel zitten van de ambtenaar die burgerparticipatie moet initiëren en begeleiden. De gemeente wil ook ontzorgd worden. Ontzorgen houdt in dat taken en verplichtingen van gemeenten worden overgenomen door de groenvoorziener. Bijvoorbeeld het afhandelen van klachten en meldingen loopt nu via een gemeenteloket maar zou ook rechtstreeks via de groenaannemer georganiseerd kunnen zijn. De lijnen zijn dan korter, er word dan sneller gehandeld, de bewonerstevredenheid gaat omhoog en de gemeente word ontzien. De groenvoorziener kan door de rol van de gemeente over te nemen de burger snel en passend ten dienst zijn.

Klantrelatie

De relatie met de gemeente is die van opdrachtnemer waarbij de groenvoorziener als intermediair wordt ingezet bij het uitrollen van burgerinitiatieven. De groenvoorziener gaat rechtstreeks communiceren met de burger. De burger wordt begeleid en opgeleid door de groenvoorziener ondersteund door bijvoorbeeld een wijkcoördinator die in dienst is van de groenvoorziener.

Kanalen

Bestaande klanten en opdrachtgevers zijn het meest voor de hand liggend voor nieuwe business. De bestaande contracten kunnen worden aangewend om ruimte te maken voor initiatieven. Daarnaast verschijnen er op de aanbestedingskalender van Tenders¹⁶ reeds de 1^e contracten waarbij burgerparticipatie een prestatieverplichting is. Een bestaand contact werkt het beste omdat daar al sprake is van een vertrouwensrelatie die alleen maar verder uitgebouwd kan worden. Op deze wijze kan burgerparticipatie het snelst worden opgenomen als dienstverlening.

Klantsegmenten

De opdrachtgevers waarbij burgerparticipatie speelt en die reeds in de scope vallen van groenvoorzieners zijn wooncoöperaties, gemeenten en waterschappen. Vanuit een bezuinigingsopdracht wordt ingezet op burgerparticipatie. Een wooncoöperatie heeft huurders die zelf wensen hebben ten aanzien van hun openbare ruimte. De gemeente heeft bewoners in een wijk waarbij de gemeente hoopt dat wijkbewoners samen organiseren tot zelfbeheer en kosten besparen in de openbare ruimte en waterschappen trachten samen met aangelanden oplossingen te zoeken voor het afvoeren van composteerbare producten waarbij de boer de afnemer word.

¹⁶ Verklaring: <http://www.tenderned.nl/tenderned-voor-aanbestedende-diensten-0>



Kosten

De voornaamste kosten zitten in de bemensing van communicatie en het opstarten van een burgerinitiatief. Daarnaast de ondersteuning en begeleiding van projecten. Het laten opleiden van medewerkers en het opleiden van burgers kan ook een investering zijn om burgerparticipatie tot bedrijfsspecialisatie te maken.

Opbrengsten

De klant is in dit geval de gemeente. Deze heeft politieke druk om burgerparticipatie toe te laten en te faciliteren. Omdat het geen kerntaak is van de gemeente en omdat gemeenten ook ontzorgd willen worden is het initiëren en begeleiden van burgerparticipatie voorbehouden aan de markt. De gemeente creëert budget om burgerparticipatie te verwezenlijken en burgerparticipatie kan bijvoorbeeld bij zelfbeheer ook leiden tot kostenbesparing.

2.3 Nieuwe initiatieven in het publieke domein

De regionale overheden nemen de regie maar geven niet alleen door aan burgerparticipatie. Volker Wessels bijvoorbeeld heeft een nieuw concept bedacht waarbij op basis van meerjarige prestatieafspraken en functionele voorwaarden, het beheer en onderhoud van de totale openbare ruimte word overgenomen van Gemeenten¹⁷. Dochteronderneming “De M.J. Oomen Groep” is de bedenker. Het concept gaat uit van afspraken tussen gemeenten en M.J. Oomen waarbij een vastgesteld budget word afgewogen tegen een prestatieafpraak die daar aan ten grondslag ligt. Het concept sluit ook prima aan bij een dalend budget van rijksoverheden, meer taken met minder mensen. Door het samenwerken in netwerken van bedrijven, burgers en overheden kan de kwaliteit worden geborgd en is er veel ruimte voor innovatie. Een vergelijkbaar concept ligt ten grondslag aan een nieuw organisatiemodel wat op 1 januari 2014 is gelanceerd in het Gelderse Lochem waarbij een marktpartij de voormalige gemeentelijke dienst heeft overgenomen. Hoofd van de afdeling “Ruimte” Koos van Zwieten vraagt zich al vanaf 2005 af of de gemeente wel alles zelf moet doen¹⁸. Uiteindelijk levert het de gemeente een besparing op van € 150.000, zijn inwoners meer betrokken, wordt het onderhoud efficiënter ingeregeld en worden er structureel meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk begeleid, kortom alleen maar winnaars. Deze voorbeelden beschrijven de nieuwe markt van de groenvoorzienier.

2.3.1 Outsourcing

Tegelijkertijd met het terugtrekken van de overheid ontstaan nieuwe contractvormen waarbij werkzaamheden die niet tot de kernactiviteiten van deze overheid behoren worden uitbesteed. Er wordt een dienstverlener ingehuurd voor het uitvoeren van taken die voorheen intern werden verricht¹⁹. Een voorbeeld van een dergelijke contractvorm is Outsourcing. Hardware, software en personeel wordt overgenomen door de contracterende partij.

¹⁷ Bron: GWW Totaal nummer 6 december 2014

¹⁸ Bron: Buitenruimte Cobouw 21 november 2014

¹⁹ Bron: www.encyclo.nl/lokaal/10441



De Gemeente Epe is één van de eerste gemeenten in Nederland die de uitvoerende taken voor het integraal onderhouden van haar openbare ruimte in de markt zet waarbij 33 medewerkers van de gemeente Epe overgaan naar deze nieuwe marktpartij Axent Groen genaamd. Axent Groen werkt nauw samen met zusterbedrijf Berkelgroen en het moederbedrijf Vebego. Als sociale onderneming is er veel ervaring in samenwerking met SW-bedrijven en gemeentelijke groendiensten.

2.3.2 Gebiedscoöperatie

In een gebiedscoöperatie trekken gemeente, grondgebruikers, grondeigenaren en dienstverleners samen op met als doel het creëren van een circulaire economie(mini-economie). Het gebied neemt als het ware de regie ter hand waarbij de traditionele uitvoerende taken van de gemeente overgaan naar een coöperatie die zelfvoorzienend en duurzaam het gebied inricht, beheert en onderhoud.

In het gebied Brainport Park onder de rook van Eindhoven bundelen verschillende partijen hun krachten om gezamenlijk zorg te dragen voor het duurzaam functioneren van het gebied. Zij doen dit tegen zo laag mogelijke kosten en met een zo hoog mogelijke ecologisch, sociaal, maatschappelijk en economisch rendement. Alle partijen binnen dit gebied brengen waarden in wat kan bestaan uit kennis, grond, activiteiten en/of geld. Alle grondgebonden partners en dienstverleners stellen de 'eigen economie' ondergeschikt aan de gebiedseconomie. Brainport Park(figuur 4) is een groen en landelijk gebied van 2000 ha in het noordwesten van Eindhoven en omvat onder meer het landgoed De Grote Beek(GGzE), twee parken (Philips De Jongh wandelpark en Philips Van Lennepark), het trainingscomplex van PSV (De Herdgang), de Internationale School Eindhoven (ISE), het woongebied Tegenbosch, Luchthaven Eindhoven Airport, de Philips Fruittuin, het crematorium Rijtackers, het Novotel en golfbaan Welschap.



Figuur 5: **Impressie Brainportpark**



Naast Genneperparken en Stadspark De Karpen is Brainport Park het 3^e stadspark van Eindhoven. In het gebied wordt de Brainport Innovatie Campus (BIC) ontwikkeld. Toeleveranciers voor de grote Nederlandse Mechatronica-bedrijven als ASML en Philips krijgen hier de kans om zich duurzaam en toekomstbestendig te ontwikkelen en zodoende concurrerend te blijven. De kans voor een groenvoorziener om als dienstverlener aan te sluiten en te participeren in zowel de ontwikkeling als het beheren van het gebied waarbij veel knowhow kan worden opgedaan in deze nieuwe samenwerkingsvorm. Nooit eerder werden zo verregaande afspraken gemaakt tussen overheid en externe organisatie waarbij deze nieuwe samenwerkingsvorm de regie overneemt van de gemeente.



3 Analyse

De veranderende maatschappelijke context dwingt groenvoorzieners nieuwe waarde te creëren. Burgerparticipaties en andere samenwerkingsvormen nemen taken over van de overheid in de openbare ruimte. Al dan niet financieel gestuurd of vanuit politieke propaganda. Uit de interviews komt naar voren dat de bezuinigingsambitie van gemeenten de 1^e aanleiding is voor burgerparticipatie. Enigszins geholpen door de behoefte van de burger om te participeren hebben veel gemeenten de mond vol van burgerparticipatie maar of zij daadwerkelijk intrinsiek gemotiveerd zijn dat is de vraag. De onderzoeksvraag nodigt uit om andere nieuwe markten te onderzoeken, door het onderzoek heen wordt echter duidelijk dat er ook een grote kans zit tot waarde creatie in de taken waarvan de overheid besluit deze los te laten. Is de maatschappij überhaupt in staat deze taken over te nemen, als burgers gaan participeren wat zijn dan de gevolgen? Het blijkt dat de groenvoorziener die werk dreigt te verliezen een belangrijke rol kan spelen en die gevolgen positief kan beïnvloeden.

3.1 Burgerparticipatie

Er is veel te lezen over burgerparticipatie in allerlei vormen. Die voor de groenvoorziener van toepassing zijn, dat zijn de initiatieven die met inrichting en beheer van de openbare ruimte te maken hebben. Bij de inrichting van de openbare ruimte wordt door meerdere respondenten burgerparticipatie sterk aanbevolen. Hierbij denken bewoners aan de voorkant van een project al mee in het ontwerp en is er uiteindelijk meer overeenstemming over het eindresultaat.

Zelfbeheer wordt als grootste kans gezien door gemeenten om snel winst te boeken, financieel en politiek. Het is zichtbaar voor andere en is kostenbesparend verwacht men. Toch is dat een misvatting blijkt uit de interviews. Het begeleiden en faciliteren van burgerinitiatieven kosten vaak net zo veel als wat ze opleveren. In een enkel geval kan zelfbeheer tot meerwaarde leiden. De wijk wordt onderhouden door enkele bewoners die enthousiast en energiek zijn. Dit is een absolute voorwaarde. De kwaliteit van de openbare ruimte verbeterd. Toch zie je ook vaak dat het enthousiasme afneemt en daarmee ook de kwaliteit tot uiteindelijk de gemeente weer ingrijpt.

Andere activiteiten in wijkcentra, buurthuizen etc. zijn groeiende. Mensen zoeken steeds vaker elkaar op en socialiseren. Over deze vorm van burgerparticipatie wordt niet zoveel geschreven. Het levert ook niet zoveel op financieel en klaarblijkelijk is het dan minder interessant. Juist kleinere initiatieven ad hoc georganiseerd zoals bijvoorbeeld samen koken in de wijk brengen de maximale sociale cohesie en verbinden mensen met elkaar van allerlei culturen. Met de mogelijkheid om mee te schoffelen wordt wel de betrokkenheid van de bewoners versterkt en zullen bewoners ook eerder andere aanspreken op hun gedrag. De echte winst van burgerparticipatie zit hem in de sociale cohesie die het oplevert. Mensen gaan dingen samen doen, socialiseren en helpen elkaar indien nodig. Deze sociale cohesie is de echte winst van burgerparticipatie.

Als het gaat over kwaliteit wordt verwezen naar de kwaliteitscatalogus van de CROW en beheerovereenkomsten. Dit zijn echter eenzijdige documenten die door gemeente wel worden ingezet als stok achter de deur maar in de praktijk weinig waarde hebben. De mensen doen het wel of niet. Als ze het nalaten dan wordt ingegrepen en is het buurtinitiatief afgelopen.



3.2 Andere houding overheid

De nieuwe manier waarop burgers zich organiseren vraagt om een andere houding van de overheid. Deze moet schakelen op een dunne lijn: initiatieven aanmoedigen maar niet overnemen, mogelijke belemmeringen oplossen maar wel binnen wettelijk kaders. Ambtenaren dienen de omslag te maken van beleidsmakers naar procesmanagers. Plannen zullen minder vaak vanuit de verticaliteit van de overheid worden opgesteld en vaker in coproductie met belanghebbenden en betrokkenen worden samengesteld waarbij de overheid de rol van procesbegeleider en –bewaker vervult. Dit laatste blijkt lastig te zijn. De uitvoerende diensten van gemeente zijn hier nog helemaal niet aan toe zijn. Enerzijds is er angst om los te laten en anderzijds onvoldoende vertrouwen in de kanteling naar nieuw opdrachtgeverschap. Een cultuurverandering is nodig om het benodigde commitment te verkrijgen bij de afzonderlijke afdelingen van een gemeente. Een intern propaganda programma, een loket burgerparticipatie en medewerkers burgerparticipatie aanstellen kan hierbij helpen. Wet- en regelgeving moeten worden versoepeld en burgers mogen niet verdwalen in de ambtelijke brei van afdelingen en processen. De gemeente beperkt zich tot haar kerntaken maar voorziet hierin ook dat het niet alles kan loslaten. De integraliteit bij openbare werken blijft onder supervisie van gemeente. Deze is als enige partner vaak betrokken van A tot Z bij een wijkuitbreiding. Ook blijft zij aanspreekpunt voor organisaties zoals Pro-rail en Rijkswaterstaat die niet met buurtverenigingen aan tafel gaan.

3.3 Rol van de groenvoorziener

Het succes van de diverse initiatieven is afhankelijk van de burger en het enthousiasme wat hiervoor nodig is. Ook is het afhankelijk van de gemeente. Is er voldoende draagvlak intern, zijn er voldoende mogelijkheden om initiatieven te lanceren en is er bereidheid om te begeleiden. Het is dus beide! De gemeente moet haar stinkende best doen om te faciliteren en de burger moet het oppakken en ook doorgeven. Dit laatste is zeker zo belangrijk. Een gemeente moet niet dwingend zijn en de burger moet vooral willen en initiëren. Als een burger wegvalt om welke reden dan ook dan moet het stokje zijn doorgegeven. Misschien is het hier wel waar de groenvoorziener zijn nieuwe marktwaarde kan ontwikkelen. De groenvoorziener bewaakt de voortgang van het project, neemt het eigenaarschap over van de vitale leefomgeving, is betrokken en kundig. Er zijn een aantal voorbeelden waar groenvoorzieners bij betrokken zijn. In deze voorbeelden krijgen zij de opdracht mee vanuit contract om burgers te betrekken bij het project. Omdat een groenvoorzienersbedrijf flexibeler en praktischer is dan een overheidsinstantie, menen de meeste respondenten dat zij burgerparticipatie beter kunnen uitbesteden aan groenvoorzieners. De groenvoorziener is dan de intermediair tussen de burger en de gemeente die burgerparticipatie faciliteert door coaching en begeleiding. Ook bewaakt hij de voortgang en de kwaliteit en fungeert hij in die rol als een soort wijk tuinman. Deze rol van de groenvoorziener is een andere als die van de traditionele en vraagt andere competenties.



4. Conclusie

Burgers, overheid, ondernemers en dienstverleners zoeken naar een nieuwe rolverdeling. Het traditionele denken waarbij de groenondernemer de uitvoerende taken in opdracht van de overheid vervult maakt plaats voor een nieuw experiment waarin bewoners en ondernemers diverse overheidstaken gaan overnemen. Het sluit ook aan op de “participatiesamenleving” die op alle politieke agenda’s staat waarbij burgerinitiatieven als paddenstoelen uit de grond schieten. De bezuinigingsmaatregelen versnellen de behoefte van de maatschappij om te participeren omdat het overheden goed uitkomt zowel politiek als financieel. Het onderzoek toont aan dat in de nieuwe rolverdeling nieuwe waarde kan worden gecreëerd voor de groenvoorziener. De burgers willen graag maar hebben hulp nodig, willen begeleid worden, missen kennis en knowhow. De overheid moet! De groenvoorziener kan tegemoet komen aan deze behoefte maar is er nog niet op berekend.

4.1 Burgerparticipatie

De meest succesvolle vorm van burgerparticipatie is de burger betrekken bij de planvorming en het ontwerp van de openbare ruimte. In sommige gevallen neemt de burger ook het onderhoud voor zijn rekening. De betrokkenheid van de burger wordt sterk vergroot, er is eensgezindheid over het eindresultaat en de klanttevredenheid bij de burger groeit. Uiteindelijk zal er ook meer sociale controle zijn. Het is ook logisch dat bewoners meedenken over de inrichting van “hun” openbare ruimte.

Het enthousiasme van de burger is een voorwaarde voor succes. Er zijn voldoende ideeën die ook weer als een nachtkars uitgaan omdat er onvoldoende draagvlak is in de buurt of vanuit een gemeenschap. Burgers moeten ook uitgenodigd worden tot initiatieven. De gemeente kan ze hierbij helpen. Door het uitgeven van waardebonnen bij een goed idee en middels het organiseren van inloopavonden bij een herinrichting worden burgers uitgedaagd mee te doen.

Sociale cohesie

De echte winst van burgerparticipatie zit hem in de sociale cohesie die het oplevert. Mensen gaan dingen samen doen, socialiseren en helpen elkaar indien nodig. Ondanks dat burgerinitiatieven vaak financieel gestuurd zijn is het een misvatting ervan uit te gaan dat ze geld opbrengen. De opbrengsten gaan vaak gelijk op met de kosten aan begeleiding.

4.2 Andere houding overheid

De politiek wil loslaten en uitvoerende taken delegeren naar de maatschappij. Tegelijkertijd merk je dat de uitvoerende diensten van gemeenten hier nog helemaal niet aan toe zijn. Er is een cultuurverandering voor nodig om alle neuzen dezelfde kant in te krijgen. Er heerst een zekere angst om los te laten, voor een deel is dit vertrouwen voor een ander deel is dit de angst voor het onbekende en misschien ook wel een beetje lijfsbehoud. Een gemeentelijke organisatie moet vanaf beleid tot uitvoeringsorganisatie gevoed zijn met burgerparticipatie. Er moet commitment zijn vanuit alle betrokken afdelingen.

Het vraagt tevens een flexibilisering in wet en regelgeving. Deze moet worden aangepast om burgerinitiatieven überhaupt mogelijk te maken. Burgers moeten gemakkelijk de weg vinden binnen het gemeentehuis en hun ideeën kunnen lanceren.



Het integraliteitsvraagstuk is o.a. de reden waarom de gemeente nooit helemaal gaat loslaten. Het verbinden van alle disciplines zal vanuit logica een gemeentelijke verantwoordelijkheid blijven. Denk ook maar eens aan de relaties met Pro-rail en Rijkswaterstaat die je 1, 2, 3 niet aan tafel krijgt met een wijkvereniging of hoveniersbedrijf.

4.3 Veranderend competentieprofiel groenvoorziener

In deze kanteling is ook een nieuwe rol van de groenaannemer noodzakelijk. De gespecialiseerde groenbedrijven zullen nodig blijven om de kwaliteit van de openbare ruimte te borgen. Er worden andere competenties gevraagd op communicatief vlak, als intermediair, als coach en opleider. Aan de hand van de groenvoorziener worden burgerinitiatieven uitgewerkt, begeleid en in een nieuwe samenwerkingsvorm uitgevoerd. Deze rol van de groenvoorziener is nieuw en genereert nieuwe waarde. De traditionele groenvoorziener voldoet niet meer in zijn nieuwe rol en zal de gevraagde nieuwe competenties moeten ontwikkelen om aan de klantvraag te kunnen voldoen.

4.4 Nieuwe initiatieven in het publieke domein

Het terugtrekken van de overheid gaat samen met het ontstaan van nieuwe contractvormen waarbij werkzaamheden die niet tot de kernactiviteiten van deze overheid behoren worden uitbesteed. Taken die voorheen intern werden verricht worden uitbesteed aan dienstverleners. Outsourcing is een voorbeeld van deze nieuwe contractvorm. Een nieuwe opdracht van de overheid is ook duurzaamheid, het creëren van een circulaire economie, het verbeteren van de leefbaarheid en het aanpakken van de CO2 uitstoot. Deze uitdagingen zijn in een georganiseerde vorm zoals gebiedscoöperatie waarbij gemeente, grondgebruiker, grondeigenaar en dienstverlener samen werken nog sneller te verwezenlijken.

4.5 Andere mogelijkheden creëren nieuwe waarde

Er is ook gezocht naar mogelijkheden die betrekking hebben op nieuwe technologie en robotisering. Dit is een tijdelijk voordeel waarbij de techniek vaak wordt gekopieerd. Robotisering zal misschien wel een kans krijgen maar voorlopig heeft de participatiewet de grootste invloed op de wijze van uitvoering van diverse repeterende werkzaamheden en laaggeschoold werk. De groep mensen die zich beschikbaar stellen voor deze werkzaamheden wordt alleen maar groter. Ten behoeve van de totale ontzorging van overheidsdiensten waar voorlopig de grootste kans lijkt te zitten voor de groenvoorzieners, is het raadzaam om hiervoor wel aangepaste systemen te verwerven en te automatiseren zodat de gemeentelijke processen kunnen gaan stroomlijnen met de bedrijfsprocessen.



5. Aanbevelingen

Vanuit de conclusie van het onderzoek worden aanbevelingen gedaan die aansluiten bij de onderzoeksvraag; **“Hoe creëert een groene professional binnen de veranderende maatschappelijke context nieuwe marktwaarde waarbij zijn continuïteit geborgd wordt”**

Met andere woorden welke nieuwe dienstverlening en/of welke producten moet een groenvoorziener aan gaan bieden in een maatschappij die gaat participeren met een overheid die terugtreed en dus ontzorgd wil worden. De groenvoorziener kan een essentiële rol spelen bij het initiëren van een project, het begeleiden en coachen, het in samenwerking uitvoeren van het project en het bewaken van de voortgang en de kwaliteit. Hiervoor worden enkele aanbevelingen gedaan. Het terug treden van de overheid betekent dat er een andere behoefte ontstaat bij de opdrachtgever. De waarde creatie van de groenvoorziener moet er vooral op gericht zijn om in die nieuwe behoefte te voorzien met innovatieve producten en diensten. Tenslotte wordt geconcludeerd dat repeterende werkzaamheden en laaggeschoold werk steeds meer worden uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hier worden aanbevelingen voor gedaan.

- ⇒ De groenvoorziener dient binnen bestaande contracten van wijkonderhoud contacten te leggen met wijk- en buurtverenigingen om in overleg te gaan over het herinrichten en/of onderhouden van de openbare ruimte. Hij kan plannen voorbereiden in samenwerking met de burgers die uiteindelijk via de contactpersoon bij de opdrachtgever kunnen worden ingediend.
- ⇒ Actief inspelen op kansen die ontstaan door een terugtrekkende overheid. Bestaande en potentiële opdrachtgevers bevragen op bestaande en of te ontwikkelen burgerinitiatieven. Vanuit de wetenschap dat deze nauwelijks dan wel moeilijk tot stand komen, kan de groenvoorziener hierin de gemeente ontzorgen en bepaalde taken op zich nemen zoals het organiseren van infoavonden bij herinrichting, het begeleiden van de burgers en het houden van toezicht op kwaliteit. Het neemt als het ware burgerparticipatie over van de gemeente en ontwikkeld dit zelf door tot een bedrijfscompetentie.
- ⇒ Het faciliteren van burgerparticipatie is nu nog een rol van de gemeente waarbij we zien dat de gemeente er nog niet helemaal aan toe is. Instrumenten die uitnodigen tot burgerparticipatie zijn beperkt. De groenvoorziener moet via zijn site of met een mailadres zoals bijvoorbeeld: burgerparticipatie@ploegmakers.nl een intekenformulier publiceren waarbij burgers ideeën kunnen indienen hiertoe en gemeenten hiermee tegemoet komen.
- ⇒ De politiek heeft burgerparticipatie geagendeerd maar de afdelingen nemen de opdracht onvoldoende over. De groenvoorziener moet op het juiste niveau binnen de gemeentelijke organisatie het belang en de noodzaak van burgerparticipatie inbrengen en zich voorwerpen als faciliterende partij. Pas als de gemeente faciliteert denk aan wet- en regelgeving kan een initiatief succesvol zijn. Deel succesverhalen met de juiste functionaris en met de burgers via sites, mailing en andere media.
- ⇒ De rol van de groenvoorziener verandert waarmee ook het profiel van zijn medewerkers verandert. De traditionele pragmatische en technisch vakinhoudelijke



medewerker gaat vaker met burgers in gesprek waarbij inlevingsvermogen en communicatieve vaardigheden wenselijk zijn. De medewerker van het groenvoorzienersbedrijf dient hiervoor opgeleid te worden. Het opleidingsplan moet worden aangepast aan de nieuwe bedrijfscompetenties.

- ⇒ De cultuurverandering is niet alleen voor de gemeente van toepassing maar ook voor de groenvoorziener. Behalve opleiden zal de groenvoorziener met Toolboxen²⁰ en vergelijkbare overleggen het belang van burgerparticipatie aan moeten tonen en de medewerker bewust moeten maken van de noodzaak.
- ⇒ De groenvoorziener gaat meer communiceren, begeleiden en coachen in zijn werk. Tegelijkertijd zien we dat het repeterende laaggeschoolde werk voornamelijk door mensen met een arbeidshandicap zal worden uitgevoerd in de toekomst. De nieuwe te verwerven competenties voor de groenvoorziener zijn ook goed in te zetten voor het begeleiden van deze doelgroep. In het opleidingsplan van de groenvoorziener moet ook worden voorzien in opleidingen die aansluiten op het begeleiden van mensen met een arbeidshandicap.
- ⇒ Een oplossing voor het integreren van werkzaamheden met een sociaal en maatschappelijk karakter is de samenwerking aangaan met een bestaand of voormalig SW-bedrijf. De groenvoorziener levert vakmanschap en marktkennis, het SW-bedrijf brengt mensen in met een arbeidshandicap die het repeterende werk verzorgen. Enkele van deze samenwerkingsvormen bestaan al zoals Vebego in samenwerking met bijvoorbeeld IBN Uden, WML Waalwijk, De Risse Weert en Axentgroen Lochem.
- ⇒ Tegelijkertijd met het terugtrekken van de overheid ontstaan nieuwe innovatieve initiatieven waarbij werkzaamheden die niet tot de kernactiviteiten van deze overheid behoren worden uitbesteed. Als groenvoorziener de dienstverlening aanbieden voor het uitvoeren van taken die voorheen intern werden verricht door gemeenten. De groenvoorziener kan zodoende de opdrachtgever ontzorgen en neemt eventueel de vaste medewerkers van de gemeente over.
- ⇒ Onderzoeken en traceren in welke gemeente nieuwe samenwerkingsvormen ontwikkeld worden ten aanzien van gebiedseconomie of anderszins. Een gebiedscoöperatie waarin gemeente, grondgebruikers, grondeigenaren en dienstverleners samen optrekken neemt de taken over van de gemeente in een bepaald gebied waaronder ook de dienstverlenende taken van de groenvoorziener vallen. Door aan te sluiten bij dergelijke organisatievormen creëer je nieuwe marktwaarde voor het bedrijf.

²⁰ Verklaring: is een officiële bijeenkomst van het personeel waarbij een bepaald veiligheidsaspect of ander onderwerp onder de aandacht wordt gebracht.



6. Discussie

Ten aanzien van de onderzoeksvraag zijn er aanbevelingen gedaan aan de groenvoorziener die een groot deel van zijn omzet betreft uit overheidsopdrachten. De groenvoorziener dreigt opdrachten mis te lopen omdat overheden enerzijds bezuinigen en anderzijds gaan voor andere oplossingen die aansluiten bij een participerende maatschappij. Burgerparticipatie is één van die oplossingen maar ook worden er nieuwe contractvormen genoemd zoals Outsourcing en Coöperaties.

Vooraf op burgerparticipatie wordt hoog ingezet door veel gemeenten. Er zijn veel voorbeelden van en bijna elke gemeente heeft wel een project draaien waarbij op welke manier dan ook burgers verbonden zijn met het project. In de conclusie zie je dat daar ook nieuwe kansen ontstaan voor de groenvoorziener. Welke rol kan hij gaan vervullen in deze nieuwe manier van denken en werken vanuit de opdrachtnemersrol. Hierbij is het fenomeen burgerparticipatie misschien wel overschat. Het rapport gaat ervan uit dat burgerparticipatie inderdaad een belangrijke rol gaat spelen in de openbare ruimte en dat daar dus ook aanbevelingen voor geschreven moeten worden. De vraag is echter of burgerparticipatie echt bedreigend gaat zijn voor de groenvoorziener. Iedereen wil heel graag blijkt ook uit de interviews maar er is ook scepsis. Als het de gemeente er niet of nauwelijks in slaagt gaat de groenvoorziener het dan wel lukken? Uit de conclusie blijkt dat er in overheidsland nog veel moet veranderen. De knop moet om en dat is nog een lange weg, er is een cultuurverandering voor nodig. Er is wel een politiek programma maar onvoldoende doorvertaling naar de uitvoerende diensten. Het faciliteren door de overheid van burgerparticipatie laat nog erg de wensen over en wet- en regelgeving moet worden versoepeld. Kortom het rapport is voorbarig in haar aanbevelingen ten aanzien van kansen voor de groenvoorziener vanuit een nieuwe rol in burgerparticipatie en samenwerkingsverbanden. Dit is een minder punt van het rapport. Vanuit mijn rol als manager van een groenvoorzienersbedrijf heb ik met het analyseren van literatuur, andere bronnen en interviews vooral ook naar nieuwe kansen en mogelijkheden gezocht voor deze groep. In het enthousiasme voor bepaalde ontwikkelingen wordt de realiteit hiervan wel eens onvoldoende gewogen.

Gedurende het onderzoek realiseerde ik mijzelf dat burgerparticipatie weliswaar bedreigend zou kunnen worden maar dat er vooralsnog veel hobbels te nemen zijn. Dat wat dat betreft er nog nuttig onderzoek gedaan zou kunnen worden op welke wijze gemeente en regionale overheden burgerparticipatie succesvol kunnen maken. Als ik opnieuw een probleemstelling zou mogen formuleren dan zou deze moeten beantwoorden aan hoe de overheid burgerparticipatie succesvol kan krijgen en wat zij daarvoor zou moeten doen. De aanbevelingen zouden worden geschreven voor de overheid en niet voor de groenvoorziener. De rol van de groenvoorziener kan hierbij een deelvraag zijn. In mijn rol als manager van een groenvoorziener was de objectiviteit ook beter geborgd.

De sterkte van het rapport zit in het feit dat de groenvoorziener wel uitgedaagd wordt anders te gaan denken en dat hij geconfronteerd wordt met de veranderende maatschappij. Het rapport overtuigt de groenvoorziener dat er een nieuwe rol is weg gelegd voor de groenvoorziener waarbij deze nieuwe marktwaarde kan creëren. Tevens worden nieuwe innovatieve initiatieven genoemd waarbij de groenvoorziener taken van de gemeente overneemt. Ook hier liggen grote kansen op nieuwe marktwaarde voor de groenvoorziener.



9. Bronnen en literatuurlijst

- Master Thesis door Arne Jeninga “Nieuw Nederland”
- Master Thesis door Astrid Meijs “Burgerparticipatie Openbaar Groen”
- www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/aanbestedingswet/gids-proportionaliteit.pdf
- www.crow.nl/vakgebieden/aanbesteden/emvi-gunnen-op-waarde
- www.buurtnetwerk-rhoon-noord.nl
- www.regioplan.nl
- www.gemeenschapsfondsen.nl
- www.denion.nl
- www.socialevraagstukken.nl-burgerkracht
- www.novini.nl
- www.adviesorgaan-rmo.nl
- www.groendichterbij.nl
- www.recreatie-en-ruimte.nl
- www.natuurindegemeente.nl
- www.helpeenburgerinitiatief.nl
- www.veghel.nl/meedoeninjebuurt
- Naar buiten.pdf (“In actie” juni 2010)
- Deel-je-rijk.pdf (Rijksoverheid)
- “Management van de openbare ruimte”- CROW
- “Handboek aansprakelijkheid beheer openbare ruimte”- CROW
- Gemeente en Gemeenschap(tijdschrift)
- “Burgerparticipatie en de invloed van gemeentebesturen” H.L.F. Slabbekoorn
- “Society must be defended” in Sociaal bestek d.d.4 mei 2012 door Eelke Bakker
- “Vruchtbare bodem essentieel voor biobased economy” in Agro & Chemie d.d. 21-07-2014 door Edwin van Gastel.
- “Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid” in Boom Lemma Tijdschriften door Mirian Oude Vrielink en Imrat Verhoeven
- Tuin en Landschap nr. 26 2014 “Burgerinitiatieven koppelen aan groensector”



10. Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst deelvragen

Interviewvragen scriptie:

***“Hoe creëert een groene professional binnen de veranderende maatschappelijke context
nieuwe marktwaarde waarbij zijn continuïteit geborgd wordt”***

Deelvragen:

Welke positie heeft de groenvoorziener op dit moment in de maatschappij?

Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte?

In welke mate en op welke wijze kan de overheid de transitie faciliteren?

Wat zijn de overige kansen voor de groene professional?

Vragen

- Wat doen jullie aan burgerparticipatie?
- Hoe zijn de ervaringen?
- Wie was initiatiefnemer?
- Wat was de rol van de Gemeente?
- Wat was de rol van de groenspecialist?
- Wat was de rol van burger?”
- Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?
- Blijft er behoefte aan routinematig en/of laaggeschoold werk?
- Welke verandering sociaal en cultureel is waarneembaar in het gebruik van de openbare ruimte?
- Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?
- Brengt burgerparticipatie nieuwe waarde voor de groenspecialist en welke?



- Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?
- Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?
- Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?
- Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin?
- Wat moet men doen om dit te ondervangen?

- Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?
- Waar loopt u tegenaan?
- Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?
- Hoe kan dit worden verbeterd?
- Wat kan beter volgens u in de totale facilitering?
- Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke?

- Zijn er naast burgerparticipatie andere ontwikkelingen die inspelen op terugtrekkende overheid?
- Welke rol kan de groenvoorziener hierin spelen?
- Zijn er mogelijkheden qua kennisoverdracht en coaching voor de groenvoorziener?
- Is outsourcing van een gemeentelijke dienst een reële optie voor u?
- Wat zijn hiervan de voordelen en nadelen
- Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven?
- Voorziet u nieuwe waarde voor de groenvoorziener in de veranderende maatschappij?
- Is robotisering en automatisering een kans?
- Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit?



Bijlage 2: Interview met Ingeborg Schouten op 23-2-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

- **Wat doen jullie aan burgerparticipatie?** Eindhoven heeft een verordening Burgerparticipatie vastgesteld. Bij het inrichten van gebieden worden voortijdig bewoners geïnformeerd. Men kan een waardebon krijgen voor goede ideeën in de wijk. De bon vertegenwoordigt dan het bedrag wat nodig is voor de uitvoer van dit idee.
- **Hoe zijn de ervaringen?** Er zijn veel initiatieven zoals het plaatsen van bankjes, adoptie van boomspiegels en planten van fruitbomen. Ook kan men in Eindhoven een geveltuin verwerven. Dit betekent dat 45 cm vanaf de gevel de stoep er wordt uitgehaald en hiervoor in de plaats de bewoner bloemen mag planten. De ervaringen zijn wisselend. Er komen ook steeds meer sociaal maatschappelijke initiatieven. Buurten die met elkaar iets gaan organiseren.
- **Wie was initiatiefnemer?** De bewoners zijn veelal mits ze erop gewezen worden zelf de initiatiefnemers.
- **Wat was de rol van de Gemeente?** De gemeente faciliteert, maakt mogelijk en helpt vanuit haar expertise maar stimuleert ook.
- **Wat was de rol van de groenspecialist?** Deze kan tevens initiëren, met buurten en wijken in gesprek gaan en faciliteren vanuit haar besteks- en opdrachtnemersrol.
- **Wat was de rol van burger?** Deze is vooral enthousiast, brengt in, stimuleert anderen en wordt actief.
- **Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?** Routinematig werk komt het 1^e in aanmerking voor burgerparticipatie.
- **Blijft er behoefte aan routinematig en/of laaggeschoold werk?** Op termijn kan ook de bewoner in de straat deze werkzaamheden overnemen en ga ik ervan uit dat deze behoefte minder wordt.
- **Welke verandering sociaal en cultureel is waarneembaar in het gebruik van de openbare ruimte?** Er ontstaat meer behoefte aan informatie, men wil meepraten en meedenken en meedoen.
- **Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?** De meerwaarde zit hem vooral in de nieuwe rol van opdrachtnemer en opdrachtgever. De groene aannemer is keten verlengend hierin en moet ook creëren en niet alleen realiseren. Er zit veel kennis bij de groenbedrijven die moet worden uitgenut.
- **Brengt burgerparticipatie nieuwe waarde voor de groenspecialist en welke?** De nieuwe waarde zit in de nieuwe rol die het krijgt om vanaf de ontwerptafel al aan te sluiten en mee te denken. Dit genereert meer betrokkenheid. Ook de sociale cohesie wordt gestimuleerd.



Deelvraag 3: Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte

- **Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?** Via een beheerovereenkomst. Houdt men zich hier niet aan dan beheer weer innemen. Basis juridische aspecten zoals die spelen bij losliggende tegels zullen altijd moeten worden geborgd en blijft hoogstwaarschijnlijk ook de verantwoordelijkheid van de Gemeente. Als gemeente nalatig is wordt het door de provincie terecht gewezen.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?** Ja, deze kan als intermediair dienen, begeleiden en toezicht houden.
- **Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?** De nieuwe samenwerking zou juist tot kennisdeling moeten leiden waarbij alle partijen kennis op doen en dus niet zou mogen verdwijnen.
- **Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin?** Coachen en begeleiden van trajecten.

Deelvraag 4: In welke mate en op welke wijze kan de gemeente de transitie faciliteren

- **Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?** Door ondersteuning te verlenen in de procedures, door kennisdeling, mee laten kijken in ontwerpfase en inspraak, door wet- en regelgeving aan te passen en waar mogelijk te verzwakken, door een wijkcoördinator aan te stellen die netwerken organiseert en door samenwerkingspartners samen te brengen bijvoorbeeld Pro-rail en Rijkswaterstaat praten liever met gemeente dan met burgers.
- **Waar loopt u tegenaan?** Cultuurverandering levert weerstand.
- **Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?** I.p.v. zelf doen gaat gemeente meer adviseren. Mensen zijn bang voor hun positie en reageren op zelfbehoud. Zij vragen zich af of zij het al die tijd dan niet goed gedaan hebben en of andere het dan beter kunnen. Zij houden vast aan regels.
- **Hoe kan dit worden verbeterd?** Communicatie en informatie. Successen delen.
- **Wat kan beter volgens u in de totale facilitering?** Alle partners zijn gelijkwaardig en brengen ieder in wat ze hebben en respecteren elkaar. Pas op! De kennis van de gemeente moet uitgewisseld worden met die van de aannemer maar beide trekken samen op. Als je alleen maar op processen stuurt en niet meer op inhoud dan wordt het uiteindelijke sturen op het proces ook onmogelijk dus is het een groot risico om kennis te verspelen.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke?** Kennis, kunde en vaardigheden van de groenvoorziener moet worden gebruikt. Hij vult tevens het gat tussen de burger en de gemeente.



Deelvraag 5: Wat zijn de overige kansen voor de groene professional

- **Zijn er naast burgerparticipatie andere ontwikkelingen die inspelen op terugtrekkende overheid?** Outsourcing en coöperatie bijvoorbeeld.
- **Welke rol kan de groenvoorziener hierin spelen?** De groenvoorziener voorziet in kennis, wisselt uit en is verlengstuk van gemeente.
- **Zijn er mogelijkheden qua kennisoverdracht en coaching voor de groenvoorziener?** Ja, dat is een kans. Het is een feit dat kennis in het algemeen nooit wordt overgedragen. Dit wordt wel georganiseerd maar mensen gaan en nieuwe komen en de overdracht is vaak niet mogelijk door tijd of anderszins.
- **Is outsourcing van een gemeentelijke dienst een reële optie voor u?** Jawel maar de gehele keten moet worden blijven aangestuurd en het moet niet leiden tot slechtere kwaliteit. Vaak zie je dat alleen het organisatieharkje wordt aangepast en dat voor de rest alles hetzelfde blijft. Het moet wel leiden tot meerwaarde!
- **Wat zijn hiervan de voordelen en nadelen?** Een nadeel is interdisciplinair werken wordt hier mee niet geactiveerd. Bijvoorbeeld rioolwerkzaamheden die leiden tot ingrepen in bomenbeleid zijn niet op voorhand zichtbaar meer. Een voordeel is dat de scheiding tussen Openbare ruimte en privaat wordt verkleind en dat de gemeente door kennisuitwisseling plotseling ook verstand heeft van parkmanagement en landgoedbeheer bijvoorbeeld.
- **Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven?** Het kaf wordt van het koren gescheiden door de juiste keuze te maken door visie en missie en door samenwerkingsverbanden te zoeken die inspelen op terugtrekkende overheid.
- **Voorziet u nieuwe waarde voor de groenvoorziener in de veranderende maatschappij?** Er zal innovatief naar nieuwe mogelijkheden gezocht moeten worden o.a. allianties maken die maatschappelijke problematiek aanpakken. Is robotisering en automatisering een kans?
- **Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit?** De gemeente krimpt verder en blijft taken en dus mensen afstoten voorlopig. Het relatiemanagement eindigt wat ook bij de groenvoorziener een cultuur verandering vraagt. Deze zal vanuit een redelijke passieve afwachter houding moeten veranderen naar proactief en innovatief.



Bijlage 3: Interview met Arnold Jansen op 24-2-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

- **Wat doen jullie aan burgerparticipatie?** Bij gemeente Wijchen heb ik in het verleden deze trajecten doorlopen met het adopteren van bloembakken. Dit is echter niets geworden. Mensen verdwijnen, verhuizen of gaan dood en het initiatief stopt bij de mensen die betrokken zijn.
- **Hoe zijn de ervaringen?** Wisselend, bij aanvang is iedereen enthousiast maar later zie je vaak dat een initiatief dood bloed.
- **Wie was initiatiefnemer?** Gemeente
- **Wat was de rol van de Gemeente?** Faciliterend
- **Wat was de rol van de groenspecialist?** Mailadres(Helmond), wijkraadoverleg, langlopende contracten.
- **Wat was de rol van burger?** Het initiatief valt of staat bij de inzet en enthousiasme van de burger.
- **Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?** Vooral bij planvorming kan het winst opleveren. Als iedereen aan de voorkant reeds betrokken wordt is het project later ook van de bewoners. Nadeel hierbij is dat burgers het idee krijgen dat de gemeente overal ja op zegt.
- **Blijft er behoefte aan routinematig en/of laaggeschoold werk?** Er zal altijd behoefte blijven aan invulling voor dit soort werkzaamheden. Deze blijven ook altijd bestaan. SW organisaties gaan samen met groenbedrijven op in nieuwe groenorganisaties waarbij deze alle disciplines uit kunnen voeren en alle werkzaamheden kunnen verrichten.
- **Welke verandering sociaal en cultureel is waarneembaar in het gebruik van de openbare ruimte?** Burgers worden steeds mondiger.
- **Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?** Als men het slim regelt en organiseert dan komt het de kwaliteit ten goede. De meerwaarde zit ook in het feit dat er overleg is tussen wijkraden en uitvoerende diensten over inrichting en beheer waarbij wensen direct kunnen worden verwerkt in plannen.
- **Brengt burgerparticipatie nieuwe waarde voor de groenspecialist en welke?** Als intermediair tussen gemeente en burger, als specialist en kennisinstituut.



Deelvraag 3: Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte

- **Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?** Goede afspraken borgen in een beheerovereenkomst met verwijzing naar de kwaliteitsgids Openbare ruimte.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?** Deze kan een kerntaak vertolken in de overdracht van kennis.
- **Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?** Dat wel maar als regisserende partij moet je je concentreren op de kerntaken en moet je juist de kennis verzamelen en inkopen waar nodig en het dan goed organiseren.
- **Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin?** Hier zit de kennis vaak. Laat in contracten de groenvoorziener inbrengen op welke wijze hij denkt de kwaliteit te borgen.
- **Wat moet men doen om dit te ondervangen?** Een minimum kwaliteitsbeschrijving vaststellen en de rest overlaten aan de samenwerkingsvorm.

Deelvraag 4: In welke mate en op welke wijze kan de overheid deze transitie faciliteren

- **Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?** De intermediair of het adviesbureau formuleert de opdracht of stelt een aanbesteding samen waarbij burgerparticipatie als prestatieverplichting wordt opgenomen.
- **Waar loopt u tegenaan?**
- **Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?** Speelt een belangrijke rol en veroorzaakt inderdaad frictie en vertraging.
- **Hoe kan dit worden verbeterd?** Is moeilijk te veranderen, kwestie van tijd.
- **Wat kan beter volgens u in de totale facilitering?** Meer vertrouwen in de goede afloop.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke?** Zelf actief worden hierin.



Deelvraag 5: Wat zijn de overige kansen voor de groene professional

- **Zijn er naast burgerparticipatie andere ontwikkelingen die inspelen op terugtrekkende overheid?** Outsourcing kan wel mits de knip goed gelegd wordt. Sommige taken blijven voorbehouden voor de gemeente. Een aannemer moet geen 2^e gemeentebestuur worden. Sommige taken zijn voor de overheid en blijven ook voor de overheid. Burgers kiezen deze overheid ook voor tal van zaken.
- **Welke rol kan de groenvoorziener hierin spelen?** De groenvoorziener wordt steeds meer een verlengstuk van de gemeente en moet en kan meer taken van gemeente slimmer doen en beter en dus goedkoper.
- **Zijn er mogelijkheden qua kennisoverdracht en coaching voor de groenvoorziener?**
Ja
- **Is outsourcing van een gemeentelijke dienst een reële optie voor u?** Ja maar nogmaals alleen als de knip goed wordt gemaakt en ook essentiële zaken verantwoordelijkheid blijven van gemeente.
- **Wat zijn hiervan de voordelen en nadelen?** Goedkoper en slimmer maar gemeente kan gemeente breed checken, wat voor de vinkstraat geldt, geldt bijvoorbeeld niet voor de Meesstraat.
- **Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven?** Grote organisaties vormen met alle disciplines die beter kijkt naar behoefte gemeente en hierop inspeelt.
- **Voorziet u nieuwe waarde voor de groenvoorziener in de veranderende maatschappij?**
- **Is robotisering en automatisering een kans?**
- **Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit?** Er verandert nog niet zo heel veel ten opzichte van nu.



Bijlage 4: Interview met Henk de Laat op 24-2-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

- **Hoe zijn de ervaringen?** De ervaringen zijn goed te noemen maar zijn dan ook erg afhankelijk van de inzet van de burger. Initiatieven zijn: “groen in eigen beheer” in Boerdonk, “meedoen in je buurt”(hierbij kunnen ideeën ingediend worden), de klussenaanhanger(uitleenaanhanger voor klussen in de wijk), leefbaarheidsinitiatieven en inspraak voor een bepaald ontwerp. Een voorbeeld van leefbaarheid is het verplaatsen van een Jue de Boulebaan door de eigen buurtbewoners met budget van de gemeente.
- **Wie was initiatiefnemer?** De gemeente is vaak de initiatiefnemer omdat de burger niet weet waar hij moet zijn. Er moet een loket zijn waar de burger terecht kan voor dit soort zaken maar ook de uitvoerende diensten hebben ditzelfde loket nodig omdat zij ook niet weten hoe en wat.
- **Wat was de rol van de Gemeente?** De rol is bijna altijd initiërend en faciliterend. Geeft advies, ondersteund ambtelijk bij vergunningen, verleend financieel budget en levert materialen.
- **Wat was de rol van de groenspecialist?** Wordt genoemd als specialistisch en tussenpersoon misschien ook begeleidend en coachend. De groenspecialist kan in een nieuwe rol nieuwe diensten verwerven zoals klachten- en meldingenafhandeling en groenvoorziener betreft zelf burger bij wijkonderhoud.
- **Wat was de rol van burger?** Die moet het doen! Handen uit de mouwen, komt met ideeën en creëert draagvlak.
- **Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?** Op dit moment veelal sociaal culturele activiteiten maar ook simpele beheertaken die overgenomen worden door een buurt zoals schoffelen in de wijk. Groene initiatieven verflauwen wel snel. Zijn het makkelijkst en snel zichtbaar dus politiek aantrekkelijk. Er is al snel resultaat. Nu komt er binnenkort een buurt diner waarbij een typisch Afgaans gerecht wordt gekookt, voor € 3 kun je meedoen. Dit soort activiteiten wordt steeds populairder.
- **Blijft er behoefte aan routinematig en/of laaggeschoold werk?** Gedeeltelijk wel maar de burger gaat steeds vaker dit type werk overnemen. Afvalbakken leegmaken en dat soort werk blijft de arbeidsgehandicapte doen.
- **Welke verandering sociaal en cultureel is waarneembaar in het gebruik van de openbare ruimte?** Er komen steeds meer initiatieven sociaal cultureel zoals muziekbijeenkomsten, wijk- en buurtevenementen en vergaderzalen worden ter beschikking gesteld.
- **Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?** Het levert interactie op met bewoners en socialisatie in buurten. Meer tevredenheid bij burgers, vergroot leefbaarheid, socialisering(mensen leren elkaar beter kennen) en kost minder geld. De nadelen zijn dat de organisatie er niet voor is ingericht, duurt lang en men vraagt zich af wie de volgende stap zet. Aanvrager en gemeente weten vaak beide niet wie nu de kartrekker is.



Deelvraag 3: Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte

- **Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?** Met een beheerovereenkomst of andere afspraken.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?** Ja, deze kan op deze afspraken controleren.
- **Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?** Jazeker, is een aandachtspunt.
- **Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin?** Kan rol gemeente gedeeltelijk overnemen en hem hierin helpen.

Deelvraag 4: In welke mate en op welke wijze kan de overheid deze transitie faciliteren

- **Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?** Gemeente is adviserend, verleend ambtelijke ondersteuning zoals bijvoorbeeld met vergunningen, kan budget vrijmaken en materialen leveren. De gehele organisatie moet open staan voor deze kanteling. Politiek is het geagendeerd maar als het moet zijn wet- en regelgeving en starre ambtenaren een sta in de weg. Regels moeten worden versoepeld, het loket moet zichtbaar zijn en bekend voor iedereen. Intern draait Veghel een Roadshow waarin voorbeelden van succesverhalen te zien zijn om zodoende draagvlak te krijgen in de eigen organisatie.
- **Wie was initiatiefnemer?** De gemeente is vaak de initiatiefnemer omdat de burger niet weet waar hij moet zijn. Er moet een loket zijn waar de burger terecht kan voor dit soort zaken maar ook de uitvoerende diensten hebben ditzelfde loket nodig omdat zij ook niet weten hoe en wat.
- **Wat was de rol van de Gemeente?** De rol is bijna altijd initiërend en faciliterend. Geeft advies, ondersteund ambtelijk bij vergunningen, verleend financieel budget en levert materialen.
- **Wat doen jullie aan burgerparticipatie?** Veghel heeft een eigen werkgroep zelfsturing. Deze werkgroep vraagt zich continue af wat de burger zelf kan doen. Ook heeft de gemeente een wijkbeheerder met een intermediaire rol tussen burgers en ambtelijke organisatie. Daarnaast is er iemand speciaal aangesteld als medewerker burgerparticipatie. Samen met de wijkbeheerder worden vele initiatieven uitgewerkt en begeleid.
- **Waar loopt u tegenaan?** Tegen onwil en angst voor het onbekende.
- **Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?**
- **Hoe kan dit worden verbeterd?** Managers moeten het voorbeeld geven, voorop gaan in de strijd. De gehele organisatie moet worden gevoed en worden gemotiveerd om mee te doen. Op afdeling overleggen moet burgerparticipatie op de agenda staan. Het moet onderdeel worden van het dagelijkse werk.



Deelvraag 5: Wat zijn de overige kansen voor de groene professional

- **Zijn er naast burgerparticipatie andere ontwikkelingen die inspelen op terugtrekkende overheid?** Privatisering sportvelden. Outsourcing mits de communicatie wordt geborgd.
- **Welke rol kan de groenvoorziener hierin spelen?** Deze regelt infoavonden, neemt herinrichtingen door met burger en zodoende komt hij in de rol van de gemeente. Kan sneller schakelen en heeft meer kennis.
- **Zijn er mogelijkheden qua kennisoverdracht en coaching voor de groenvoorziener?** Hier is een belangrijke rol voor groenvoorziener weggelegd.
- **Is outsourcing van een gemeentelijke dienst een reële optie voor u?**
- **Wat zijn hiervan de voordelen en nadelen?**
- **Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven?**
- **Voorziet u nieuwe waarde voor de groenvoorziener in de veranderende maatschappij?**
- **Is robotisering en automatisering een kans?**
- **Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit?**



Bijlage 5: Interview met Lars Tamboer op 4-3-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

- **Hoe zijn de ervaringen?** Op de dorpen met eigen dorpsraad zijn de mensen meer betrokken en is het succesvoller als in de wijken. In Schijndel en Veghel zitten meer forensen en is er minder betrokkenheid en ook behoefte hiernaar. Het begeleiden van trajecten is ook intensief en vraagt net zo veel investering als het zelf doen. Voordeel is wel dat vaak de kwaliteit verbeterd. Bewoners willen over het algemeen wel meedenken aan de voorkant maar mee doen valt in werkelijkheid tegen. Slechts 5% van de beheertaken wordt bijvoorbeeld in Dordrecht door burgerparticipatie ingevuld. Dit is ook maximaal haalbaar.
- **Wie was initiatiefnemer?** De gemeente was bijna altijd de initiatiefnemer en voor 80% zijn de initiatieven financieel gedreven. Nu is de burger vaak de initiatiefnemer en zijn de initiatieven ook succesvoller omdat de burger zelf met het idee komt. Je moet wel binnen 6 weken een idee vervolg geven omdat het anders weer dood bloed.
- **Wat was de rol van de Gemeente?** De gemeente faciliteert en evalueert maar begeleid zelden. Misschien is de gemeente wel de grote beperkende factor. Je ziet bij gemeenten met een kleine uitvoerende dienst waarbij slechts enkele mensen verantwoordelijk zijn voor de gehele dienst dat burgerparticipatie meer kans krijgt. Het verzand niet in een bureaucratische molen.
- **Wat was de rol van de groenspecialist?** Doorpakken is bij de gemeente vaak niet gewenst. Zij wegen alle risico's af etc. Een groenvoorziener kan sneller handelen. Hij kan ook coachen, begeleiden en coördineren. De gemeente reageert vaak met "ja, maar..." En voorziet problemen, de groenvoorziener denkt meer in oplossingen.
- **Wat was de rol van burger?** De burger staat centraal. Hij bepaalt.
- **Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?** Laaggeschoold werk wat nu is voorbehouden aan SW organisaties. Deze bedrijven zullen zich af moeten vragen op welke manier het hun raakt.
- **Blijft er behoefte aan routinematig en/of laaggeschoold werk?** In het ontwerp worden steeds vaker oplossingen gezocht om routinewerk uit te schakelen zoals bijvoorbeeld met vaste plantenconcepten. De behoefte voor laaggeschoold werk wordt minder, machinewerk blijft wel. Het echte groenvoorzienerswerk wordt anders maar verdwijnt niet.
- **Welke verandering sociaal en cultureel is waarneembaar in het gebruik van de openbare ruimte?** Er is een verandering waarbij mensen meer betrokken willen zijn en meer te zeggen willen hebben over hun eigen omgeving.
- **Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?** Mensen leren elkaar kennen door allerlei initiatieven, socialiseren meer en er is meer sociale controle. Qua besparing brengt het niet echt meer waarde omdat de investering in begeleiding net zo groot is als het op brengt.



Deelvraag 3: Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte

- **Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?** Als iets moet doen mensen het niet. Beheerovereenkomsten met allerlei regeltjes leidt tot niets. Je moet de mensen vertrouwen, laten doen en met uitvoerende dienst controleren. Het mag niet leiden tot kapitaalvernietiging.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?** Jazeker, die kan worden ingeschakeld als intermediair, kwaliteitsfunctionaris, begeleider.
- **Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?** De kennis loopt absoluut terug bij gemeenten. Vooral bij gemeente tot 50.000 inwoners. Functionarissen vergrijzen, stromen uit en worden niet vervangen.
- **Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin?** Deze moet hierop inspelen en vooral ook zorgen dat hij in een andere rol verbonden blijft als dienstverlener.

Deelvraag 4: In welke mate en op welke wijze kan de overheid deze transitie faciliteren

- **Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?** Aan de voorkant stroomlijnen en doelstellingen beschrijven vanuit beleid. Dit beleid door de gehele organisatie kenbaar maken. Als er initiatieven komen, meteen aan de slag en uitvoeren of laten uitvoeren. Niet wachten tot de trein voorbij is en de energie bij de mensen weer weg is.
- **Waar loopt u tegenaan?** Gemeenten handelen zwart/wit. Of we doen iets maar dan alles of we doen niks. De gemeente zou meer en beter kunnen begeleiden. Ze doen het liefste niet zoveel om het te zien stranden. De aannemer zou deze rol over kunnen nemen van de gemeente.
- **Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?** Een hele grote rol.
- **Hoe kan dit worden verbeterd?** Meer politieke druk en in beleid vastleggen.
- **Wat kan beter volgens u in de totale facilitering?** Vanuit beleid opleggen.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke?** De groenvoorziener kan vele dingen beter en sneller. Wat bij de gemeente moet blijven is de verantwoordelijkheid voor veiligheid en aansprakelijkheid. Dit hoort nu eenmaal bij de gemeente.



Deelvraag 5: Wat zijn de overige kansen voor de groene professional

- **Zijn er naast burgerparticipatie andere ontwikkelingen die inspelen op terugtrekkende overheid?** Outsourcing, UAVGC contracten.
- **Welke rol kan de groenvoorziener hierin spelen?** UAVGC laat de aannemer op een eerder moment meedoen in het proces als het om ontzorgen gaat. De gemeente stoot eerder in het proces al taken en verantwoordelijkheden af en laat dat bij de opdrachtnemer. Deze moet meer kennis vergaren over deze nieuwe verantwoordelijkheden.
- **Zijn er mogelijkheden qua kennisoverdracht en coaching voor de groenvoorziener?** Hier liggen kansen voor de groenvoorziener.
- **Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven?** Hij moet zich meer richten op burgers en inspelen op een steeds socialer wordende rol. Ook gaat hij verbinden van gemeente naar burger. Hij moet zich afvragen hoe en met wie hij gaat communiceren en wat moet hij doen om betrokken te worden in het proces.
- **Voorziet u nieuwe waarde voor de groenvoorziener in de veranderende maatschappij?** Hij is misschien wel de schakel in de ketting die nog ontbreekt.
- **Is robotisering en automatisering een kans?** Nee! Dit werk blijft, wordt meer machinaal maar robotisering in het groen is een utopie.
- **Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit?** Nog steeds hetzelfde, burgerparticipatie en andere vormen groeien wel maar blijven beperkt. De groenvoorziener houdt zijn werk, de SW bedrijven gaan terrein verliezen. De vraag uit de markt wordt complexer. Communicatie met derden en burgers wordt belangrijker. Het competentieprofiel van de hovenier veranderd.



Bijlage 6: Interview met Peter Sebregts 6-3-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

- **Hoe zijn de ervaringen?** De ervaringen met burgerparticipatie zijn wisselend. In Amersfoort is een nieuw terrein ontwikkeld waarbij de burgers vanaf ontwerpfase erbij betrokken zijn. Dit is een efficiënte manier van burgerparticipatie. In het terrein zijn aspecten meegenomen als eettuin, stadslandbouw en een leerpad. Nadeel is de vele meningen maar de betrokkenheid van de burger wordt groter. Het terrein is als het ware door de burger geschapen en zal ook als zodanig worden benut. Dit is ook de meest ideale vorm van burgerparticipatie. Zelfbeheer en stadslandbouw zijn in de toekomst minder succesvol omdat hoogstwaarschijnlijk door gebrekkige communicatie de burger weer gaat terug geven.
- **Wie was initiatiefnemer?** De gemeente is in Amersfoort de initiatiefnemer.
- **Wat was de rol van de Gemeente?** De gemeente faciliteert en begeleid. In Amersfoort is de projectleider een communicatiedeskundige en dus niet een vakinhoudelijke projectleider. Dit is hier succesvol omdat vooral communicatie in dergelijke trajecten voorwaardelijk is voor het slagen ervan.
- **Wat was de rol van de groenspecialist?** De groenvoorziener is de begeleider, onder zijn begeleiding en aan zijn hand kan de burger worden begeleid tijdens aanleg- en onderhoudswerkzaamheden.
- **Wat was de rol van burger?** De burger bepaalt voor een groot deel hoe het ontwerp eruit ziet en is verantwoordelijk voor het draagvlak in de buurt. Ook organiseert zij de sociale controle.
- **Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?** Eenvoudige groenwerkzaamheden en planvorming. Groenwerkzaamheden zullen mondjesmaat wel in aanmerking komen voor zelfbeheer maar de verwachting is dat het minimaal zal blijven en waar de initiatieven dan lukken zal het uiteindelijk kostenneutraal zijn door o.a. de begeleiding en financiële ondersteuning. Inloopavonden bij planvorming en ontwerp zijn het meest succesvol en maken de burger het meest betrokken.
- **Blijft er behoefte aan routinematig en/of laaggeschoold werk?** Veelal voorbehouden aan SW organisaties maar zal dit toch altijd nodig zijn.
- **Welke verandering sociaal en cultureel is waarneembaar in het gebruik van de openbare ruimte?** Mensen willen meepraten, meedenken en meedoen en zelf bepalen hoe hun openbare ruimte eruit moet komen zien.
- **Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?** De meerwaarde is niet financieel maar zit vooral in de betrokkenheid, sociale controle en burens leren anders met elkaar omgaan en helpen elkaar ook in tijd van nood.



Deelvraag 3: Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte

- **Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?** Men moet de vaktechniek borgen. Dit zou een rol kunnen zijn voor de groenvoorziener. Als mensen iets moeten dan doen ze het niet bijvoorbeeld in de gemeente Schijndel waar het burgers wordt verplicht de eigen openbare ruimte te onderhouden. Vaak wordt burgerparticipatie gecreëerd vanuit de vrijwilligheid en enthousiasme van een groepje mensen. Dit is al een soort borging van kwaliteit. De groenvoorziener zou vanuit een mediatorrol de kwaliteit kunnen bewaken.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?** De groenvoorziener kan als projectleider de gemeente op dergelijke initiatieven ontzorgen.
- **Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?** De kennis verdwijnt bij de overheid. Dit is een groot risico. Men vertrouwt de markt nog niet en dat is merkbaar aan hoe processen worden ingeregeld.
- **Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin?** Deze komt steeds eerder in de keten en zal uiteindelijk een grotere rol voor zich op gaan eisen.

Deelvraag 4: In welke mate en op welke wijze kan de overheid deze transitie faciliteren

- **Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?** Door vergunningen, wet- en regelgeving te versoepelen en te ondersteunen bij aanvragen. Door middel van bijvoorbeeld een loket het proces te begeleiden. Faciliteren kan ook financieel zoals bijvoorbeeld in Eindhoven waar het opgenomen is als stelpost binnen het integraal bestek. Het gaat wel top-down via college naar de raad en vervolgens naar de uitvoerende diensten. Communicatie moet door gemeente worden geregeld. Dit is het allerbelangrijkste bij de facilitering.
- **Waar loopt u tegenaan?** Gemeenten is er nog niet helemaal aan toe. Slechts een beperkt groepje mensen is vanuit beleid of politieke rol actief. De rest is nog te afwachtend en bang voor het onbekende.
- **Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?** Een hele grote rol.
- **Hoe kan dit worden verbeterd?**
- **Wat kan beter volgens u in de totale facilitering?** De communicatie moet en kan ook beter, specialisten hiervoor inhuren die zorgen dat het tussen de oren komt.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke?** De groenvoorziener kan de burger sneller bereiken. Kan dit niet zelf maar moet hier ook een communicatiedeskundige voor inhuren. De groenvoorziener weet op welke locatie welke mogelijkheden kunnen ontstaan en het traject vervolgens ook begeleiden.



Deelvraag 5: Wat zijn de overige kansen voor de groene professional

- **Zijn er naast burgerparticipatie andere ontwikkelingen die inspelen op terugtrekkende overheid?** UAVGC contracten, prestatiebestekken, design en construct. Amersfoort heeft het bij burgerparticipatie over gedeeld opdrachtgeverschap. De opdrachtgever gaat als opdrachtgever meer samenwerken met opdrachtnemer. De bestekken gaan ook steeds meer maatschappelijke componenten opnemen zoals duurzaamheid, CO2 en SROI (Social return on investment)
- **Welke rol kan de groenvoorziener hierin spelen?** Komt gedeeltelijk in nieuwe rol, die van opdrachtgever, gaat meer samenwerken.
- **Zijn er mogelijkheden qua kennisoverdracht en coaching voor de groenvoorziener?** Ja, dit is een uitgelezen mogelijkheid voor groenvoorzieners.
- **Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven?** Hij moet zich richten op integraal beheer als beheerder en niet als enkel uitvoerende partij. De samenstelling van het personeel gaat wel veranderen. Andere competenties waarbij communicatie en sociale vaardigheden de kernbegrippen zijn. Medewerkers moeten opgeleid worden in de begeleiding en aansturing van SW medewerkers. Het groenbedrijf wordt steeds meer het leerbedrijf en gaat in het hogere segment acteren. De strategische keuzes zijn daarnaast: CO2, duurzaamheid, burgerparticipatie, prestatieladder socialer ondernemen en barometer duurzaam terreinbeheer.
- **Voorziet u nieuwe waarde voor de groenvoorziener in de veranderende maatschappij?** Communicatie en kenniscentrum.
- **Is robotisering en automatisering een kans?** Nee!
- **Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit?** Groenbedrijven zijn samenwerkingsverbanden met SW organisaties die vooral kennis en communicatie uitdragen.



Bijlage 7: Interview met Mark Vloet op 25-3-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

- **Wat doen jullie aan burgerparticipatie?** Een project genaamd Zilvermeeuwplantsoen opgestart samen met burgers en gemeente Eindhoven waarbij Eindhoven budget verleent en Du Pré in overleg met burger middels infoavonden het ontwerp voor revitalisatie ontwikkelt. Du Pré heeft hiervoor een ontwerper ingehuurd die het plan ontwikkelt. Het uitvoeren van het plan gebeurt in samenwerking met burger alsmede het onderhoud.
- **Hoe zijn de ervaringen?** In de voorbereiding en in de aanloop is er veel enthousiasme en worden infoavonden goed bezocht. Gedurende de uitvoering zijn er echter niet veel burgers die de handen uit de mouwen steken. Het onderhoud blijft achter waardoor Du Pré gedwongen is in te grijpen. Oorzaak is mede omdat het geen volkswijk betreft maar een wijk met een redelijke tot goede levensstandaard waarbij de bewoners de uitvoering van werkzaamheden in de openbare ruimte overlaten aan overheid en aannemer. “Zij betalen ten slotte hiervoor toch ook belasting”. In het dorp Deurne vertelt Mark Vloet middels het initiatief “Koers op eigen kracht” lukt het blijkbaar wel. De samenstelling van een bevolkingsgroep is bepalend voor het slagen van dergelijke initiatieven. Wat opviel was dat toen het ontwerp collectief was bepaalt de gemeente het ontwerp ook nog wilde nazien en corrigeren. Dit leverde een vertraging op van 6 weken.
- **Wie was initiatiefnemer?** De aannemer Du Pré
- **Wat was de rol van de Gemeente?** De rol van faciliterend, gaf adressenbestand op, randvoorwaarde en verleende budget.
- **Wat was de rol van de groenspecialist?** Deze was in dit voorbeeld leidend: Initieerde het project, lobby bij gemeente, infoavonden bij burgers, ontwerper en uitvoerend.
- **Wat was de rol van burger?** Participerend
- **Welke activiteiten komen vrij voor burgerparticipatie?** Ontwerp, bestek, intermediair overleg, herinrichting en onderhoud in de openbare ruimte.
- **Zijn er daarbij ook die zich niet lenen hiervoor?** Als mensen zelf moeten meewerken is er slechts een beperkte groep mensen die daadwerkelijk dit gaan doen.
- **Leidt burgerparticipatie tot meerwaarde en zo ja welke?** Sociale verbindingen, andere manier van denken.
- **Brengt burgerparticipatie nieuwe waarde voor de groenspecialist en welke?** Komt in een nieuwe rol, wordt hoger opgetild, gaat meer in overleg met de burger.



Deelvraag 3: Hoe creëer je continuïteit van kwaliteit voor de openbare ruimte

- **Hoe is of kan de kwaliteit van de openbare ruimte worden geborgd bij burgerparticipatie?** Door in het ontwerp al een en ander op te nemen. De veiligheid kan worden geborgd via kaders door gemeente gesteld en bij beheer kan de aannemer als stok achter de deur de voortgang en kwaliteit bewaken en zo nodig ingrijpen.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke dan?** Zoals gezegd als achtervang bewaken, controleren en corrigeren. Basisniveau moet geborgd worden.
- **Ziet u kennis verdwijnen bij opdrachtgevers op termijn door de terugtrekkende beweging?** Ja, voor een overheid die zelf aan het stuur wil zitten kan het verdwijnen van kennis een serieuze bedreiging worden.
- Welke rol is weggelegd voor de groenvoorziener hierin? De groenvoorziener kan deze rol overnemen.

Deelvraag 4: In welke mate en op welke wijze kan de overheid deze transitie faciliteren

- **Op welke manier faciliteert u burgerparticipatie of wordt u gefaciliteerd?** Door zelf naar Gemeente te stappen, inzage in stukken te verkrijgen, waar liggen welke plannen en wat kan de groenvoorziener voor de gemeente betekenen een en ander vlot te trekken.
- **Waar loopt u tegenaan?** Gemeente wil wel maar wil ook graag betrokken blijven en eindbeslissend. Dit loopt dan weer vertraging op in het proces.
- **Speelt mindset bij opdrachtgevers ook een rol?** De gemeente blijft te veel hangen in oude patronen, dat is inderdaad mindset.
- **Hoe kan dit worden verbeterd?** Dit vergt tijd. Met de nieuwe generatie komt ook het nieuwe denken.
- **Wat kan beter volgens u in de totale facilitering?** Er moet meer en krachtiger worden gedelegeerd van bovenaf als opdracht.
- **Kan de groenvoorziener hier een rol in spelen en welke?** In dat laatste niet maar door zelf het traject te trekken kan het proces wel beïnvloed worden.

Deelvraag 5: Wat zijn de overige kansen voor de groene professional

- Welke strategische keuzes moet een groenvoorziener maken om onderscheidend te blijven? Meer verbindingen zoeken met wijkraden en afwijken van traditionele route.
- Wat doet de groenvoorziener over 10 jaar en hoe ziet dan een groenvoorzienersbedrijf eruit? De groenvoorziener wordt de linking pin in de buitenruimte, faciliteert, communiceert en controleert.



Bijlage 8: Gespreksverslag met IBN innovatieteam Evert van Summeren en Ewald Timmen op 13-3-2015

Ploegmakers Cultuurtechniek b.v.
Eisenhowerweg 2, 5446 AB Veghel
Tel./fax: 33 88 20
info@ploegmakerscultuur.nl
www.ploegmakerscultuur.nl
Rabobank Uden Veghel
Rekeningnummer: 0024.83.218
IBAN: NL26 RABO 0024 8321 81
BIC: RABONL21

Overleg met IBN Innovatieteam

Datum: 13-03-2015

Aanwezig: IBN Facilitair
Ewald Timmen
Evert van Summeren

CAH Vientum Dronten
Peter van Kemenade

Onderwerp: Burgerparticipatie als nieuwe dienstverlening

Aanleiding
IBN Facilitair is het moederbedrijf van Ploegmakers Cultuurtechniek. Deze sociale alliantie heeft tot doel zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan betaald werk te helpen. Zij doen dit o.a. met oog voor duurzaamheid en innovatie. Continue wordt gezocht naar nieuwe marktkansen voor het bedrijf. Vanuit deze invalshoek is dit gesprek tot stand gekomen.

Verslag
Vanuit de ambitie de gemeente nieuwe producten aan te bieden wordt besproken welke soort dienstverlening kan worden geboden, waar de behoefte zit bij gemeente en wat dan gedaan moet worden uiteindelijk om dit te verwezenlijken.

De gemeente ontzorgen bij burgerparticipatie is een kans op een nieuw product in een nieuwe markt. Bekend van alle aangesloten gemeenten van IBN is dat er een aanhoudende vraag is om burgerparticipatie op te nemen in de opdracht die IBN krijgt van de gemeente. Vanuit deze opdracht zou er proactief gehandeld moeten worden bij andere opdrachtgevers die deze vraag nog niet hebben gesteld. IBN zou een dienst op moeten tuigen "burgerparticipatie" die onderzoekt waar bestaande initiatieven zijn. Deze moet zij waar mogelijk ondersteunen of overnemen. Zodoende kan IBN ervaring opdoen in het inzetten en begeleiden van burgerinitiatieven. Vanuit het "wijkgericht denken" waarbij iedereen in een wijk 1 aanspreekpunt heeft in de wijk waar alles is geregeld, zouden ook burgerinitiatieven gelanceerd kunnen worden. Als een soort balie of loketdienst is iemand aanspreekbaar die tevens ook faciliteert in zorg en dergelijke. Behalve het tot stand brengen van burgerinitiatieven zoals de herinrichting van een plantsoen of speelplein en zelfbeheer van groenvoorzieningen, kan vanuit deze locatie ook een broodjesservice gereguleerd worden of zelfs zorg aan ouderen. Er liggen dan vele mogelijkheden meer behalve alleen dienstverlenend zijn in de groenvoorziening. Je moet hiervoor in gesprek met de diverse wijkraden en wijk coördinatoren. Via infoavonden zou je kunnen inventariseren welke behoeftes er zijn in een wijk. De verwachting is ook dat de behoeftes verschillend zijn gelet op de sociale klasse. IBN moet iemand vrijmaken die zich 100% gaat bezig houden met deze materie. Vanuit de mogelijke transitie van hoveniers-aannemersbedrijf naar ontzorgingsbedrijf met maatschappelijke verbandingen als specialisatie, zou een organisatie marktleiderschap kunnen ambiëren in deze nieuwe productontwikkeling.



Bijlage 9: Gespreksverslag met Nadina Hamzic op 4-3-2015

Deelvraag 2: Wat houdt burgerparticipatie in en welke activiteiten komen vrij(voorbeelden)?

Naar aanleiding van het gesprek met Henk de Laat van de gemeente Veghel is er een vervolgspraak gemaakt met Nadina die als medewerker burgerparticipatie in dienst is van de gemeente. Allerlei vragen enkel betrekking op burgerparticipatie zijn haar voorgelegd en als volgt samengevat:

Mensen hebben overal toegang op en worden mondiger. Niet alleen groeperingen maar ook individuele burgers komen met ideeën. Gemeente Veghel heeft daarom 3 programma's beschreven:

- Burgerparticipatie: initiatief vanuit gemeente
- Overheidsparticipatie: initiatief vanuit de burger
- Zelfsturing: burger regelt alles zelf

Een voorbeeld hiervan is een buurtwinkel die vrijwilligers runnen met mensen met een beperking die aan dagbesteding doen waarbij streekproducten worden verkocht in het kerkdorp Eerde.

Burgerparticipatie is de grote kanteling waarbij iedereen ingehaald wordt door de nieuwe ontwikkeling van participerende maatschappij. Mensen willen gewoon een mooie plek om te wonen en willen hier over meepraten. Het is onbegrijpelijk dat de klant van de gemeente(de burger) niet of slechts beperkt mag bepalen. De kanteling is dat mensen zelf meebeslissen en bepalen wat ze willen en wat niet. De ambtenaar moet naar buiten en opnemen wat de mensen willen. De gemeente moet op alle niveaus veranderen en processen herinrichten zodat ze de kanteling toelaten. Processen moeten korter en sneller. De gemeente zal altijd verantwoordelijk blijven voor bijvoorbeeld aansprakelijkheid en inspecties bij speelterreinen. Het heeft ook de Algemene Plaatselijke Verordening(APV).

Veghel zit feitelijk nu in een overgangsfase. Langzaam aan transformeert de gemeente naar een nieuwe organisatie die dicht bij de burger komt. Op dit moment zit het huidige beleid ons nog in de weg omdat het gemaakt is toen burgerparticipatie nog niet actueel was. Het nieuwe denken vraagt een cultuurverandering waarbij vertrouwen in de burger een voorwaarde wordt. Veghel had in 2014 een budget van € 10.000 en in 2015 € 20.000. Hier kan het 30 initiatieven mee financieren. Het zoeken is wel naar een goede financiële verantwoording per project. De afdeling burgerparticipatie valt onder Klant Contact Centrum(KCC), een afdeling die klantgericht en betrokken is ingesteld wat een voordeel is omdat iedereen vanuit de wens van de burger acteert.

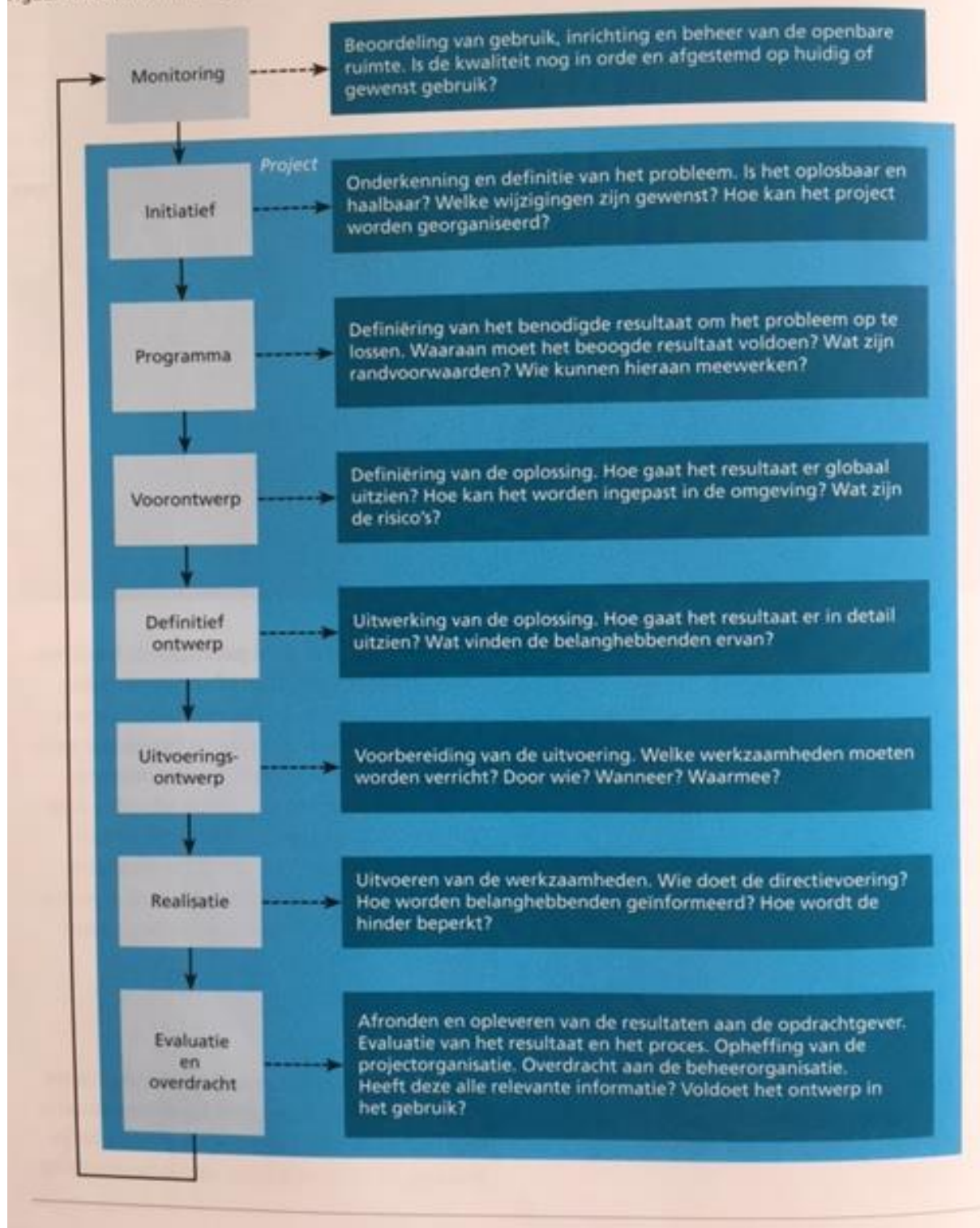
Groenbeheer is makkelijk te initiëren vanuit gemeente naar burgers. Kwalitatief laat je de wijkbeheerder 1x per maand een keer controleren. Wordt de kwaliteit niet gehaald trek je het project terug.

De groenvoorziener moet gaan organiseren, faciliteren, trainen en ervaring op doen. Dan is er een rol voor hem weggelegd. Ook worden andere competenties verwacht van de groenvoorziener. Ook voor hem is het een cultuurverandering, niet alleen voor de gemeenteambtenaar. De gemeente moet afspraken met deze groenvoorziener flexibeler maken zodat er meer bewegingsvrijheid komt om initiatieven te ontplooiën. De groenvoorziener denkt niet in wat niet kan maar juist in mogelijkheden. Dat is ook het gat wat valt en waar de groenvoorziener op in kan haken. Het neveneffect en misschien wel het beste is de socialisering, mensen leren elkaar kennen en gaan elkaar ook opzoeken als er problemen zijn.

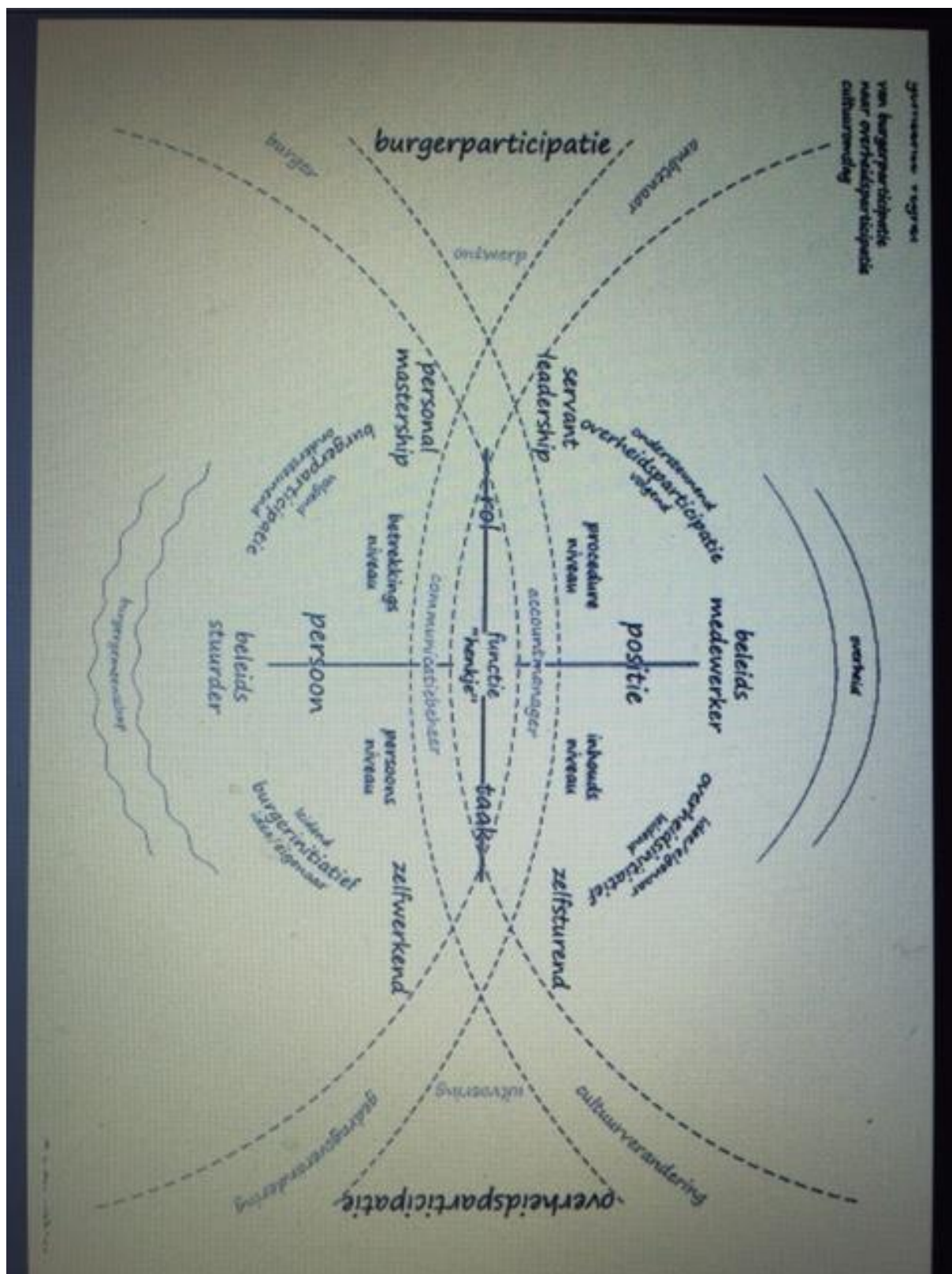


Bijlage 10: De herinrichtingscyclus(Management van de openbare ruimte)

Figuur 4. De (her)inrichtingscyclus



Bijlage 11: Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie (Gemeente Veghel)





Bijlage 12: Leefbaarheidsverzoek Gemeente Veghel



Checklist Leefbaarheidsverzoeken

Leefbaarheidsverzoek:			
Zaaknummer:			
Afdeling:			
Vakmedewerker:			
Inschatting uren vakmedewerker:			
Doelgroep:			
Wijk-Dorp-Buurt:			
Algemene Toetsingscriteria (spelregels)			
Toetsingscriteria	NVT	JA	NEE
1. Draagt bij aan een schone en hele leefomgeving			
2. Draagt bij aan veiligheid			
3. Stimuleert duurzaam gedrag			
4. Bevordert leefbaarheid			
5. Bevordert sociale samenhang			
6. Bevordert arbeidsparticipatie			
7. Is cofinanciering nodig			
8. Budget op basis van offerte			
9. Niet strijdig met gemeentelijke wet-regelgeving			
10. Is externe deskundigheid nodig bij uitvoering			
11. Is er draagvlak			
12. Is externe financiering nodig			
13. Is bundeling met ander project mogelijk			
14. Is er sprake van voldoende zelfwerkzaamheden			
o Wat zijn de kosten:			
o Geplande startdatum:			
o Geplande einddatum:			
o Aantal verwachte deelnemers:			
o Wat zijn de effecten:			
o Wat zijn de risico's:			
o Wie is de eigenaar:			
o Vergunning/beheersovereenkomst nodig:			