



Gebiedsgericht werken aan Omgevingskwaliteit

Leidraad | 25 november 2015

In opdracht van



VLM Centrale Directie
Gulden Vlieslaan 72
1060 Brussel

Contactpersoon:

Rein Dessers
Senior Consultant
IDEA Consult

IDEA Consult NV
Kunstlaan 1-2, bus 16
B – 1210 Brussel

T: +32 2 282 17 10
F: +32 2 282 17 15
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



**Samen
gebiedsgericht werken
aan de verbetering
van de omgevingskwaliteit
op het platteland
en in het randstedelijk gebied.**

(Missie VLM)

"De VLM investeert in de verbetering van de omgevingskwaliteit in Vlaanderen. Omgevingskwaliteit is de waardering die mensen op een bepaald moment aan een gebied toekennen en die ervoor zorgt dat mensen om een gebied geven. Omgevingskwaliteit wordt bepaald door een geheel van objectieve en subjectieve factoren met een dynamisch en relationeel karakter. Bij het verbeteren van de omgevingskwaliteit integreren we steeds de ecologische, economische en maatschappelijke belangen van een gebied. Zo creëren we gebieden waar we gehecht aan kunnen zijn, gebieden met een eigen identiteit en die de moeite zijn om voor te gaan, nu en in de toekomst.

De omgevingskwaliteit verschilt van gebied tot gebied. Daarom leggen we meer klemtoon op een gebiedsgerichte werking. De VLM is actief op het platteland en in het randstedelijk gebied en vooral in die gebieden waar de context om tot een algemene verbetering van de omgevingskwaliteit te komen complex is. Vaak nemen we initiatieven in gebieden waar investeringen in de thema's bodem, water, biodiversiteit en open ruimte vereist zijn. We kunnen een interregionale samenwerking opzetten voor projecten in Vlaanderen."

Bron: VLM in actie, strategisch plan van de Vlaamse Landmaatschappij 2011-2015



INHOUDSTAFEL

SAMENVATTING	4
1/ Doelstelling en leeswijzer	6
2/ Wat is omgevingskwaliteit?	7
2.1 Buikgevoel	7
2.2 Conclusies uit het literatuuronderzoek	7
2.2.1 "Omgevingskwaliteit is een overeenkomst"	8
2.2.2 Gebiedsgericht werken als methodiek	8
2.2.3 Omgevingskwaliteit omvat een veelheid van inhoudelijke componenten	8
2.2.4 Omgevingskwaliteit = Gebruikswaarde + Belevingswaarde + Toekomstwaarde	9
2.3 Omgevingskwaliteit als motivatie	9
2.4 Omgevingskwaliteit voor de VLM	10
2.4.1 Kernkwaliteiten	10
2.4.2 Ruimtelijke en maatschappelijke dragers	10
2.4.3 Kenmerken van gebiedsgericht werken	11
3/ Hoe werken aan omgevingskwaliteit?	13
3.1 Stap 0: Opstart en voorbereiding	16
3.1.1 Inceptie	16
3.1.2 Programmadefinitie	16
3.1.3 GO/NO GO beslissing	17
3.1.4 Primaire stakeholderanalyse	17
3.2 Stap 1: Gebiedsgerichte invulling omgevingskwaliteit	20
3.2.1 Gebied exploreren	20
3.2.2 Specifieke kwaliteiten benoemen	21
3.2.3 Gebiedskwaliteiten in engagementsverklaring vastleggen	23
3.3 Stap 2: Visie concretiseren in doelstellingen	24
3.3.1 Doelstellingen selecteren	24
3.3.2 Doelstellingen formuleren	25
3.3.3 Indicatoren opstellen	26
3.4 Stap 3: Maatregelen en instrumenten	29
3.4.1 Maatregelen en instrumenten exploreren	29
3.4.2 Verschillende opties afwegen in discussie met stakeholders	31
3.4.3 Gezamenlijk actieprogramma ondertekenen	32
3.5 Stap 4: Implementatie	32
3.6 Stap 5: Beheer	33
4/ Conclusies en aanbevelingen	34



BIJLAGEN	36
1/ De 9 Kernkwaliteiten van VLM	37
2/ Matrix omgevingskwaliteit	50
3/ Literatuurstudie	52
4/ Voorbeeld Programmadefinitie	58
5/ Theorie stakeholdermanagement	59

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Omgevingskwaliteit voor de aanwezigen op het expertendebat van 1/4/2014.....	7
Figuur 2: Kernkwaliteiten, ruimtelijke en maatschappelijke dragers en kenmerken van gebiedsgericht werken ...	12
Figuur 3: Werkmethode om binnen gebiedsgerichte projecten aan omgevingskwaliteit te werken	15
Figuur 4: Krachtenveldanalyse van stakeholders	19
Figuur 5: Bronnen voor doelstellingen.....	24
Figuur 6: Formuleren van doelstellingen: Amore - Magie - Smart	26
Figuur 7: Voorbeeld van een structuurbeeld	29
Figuur 8: Bestaande situatie (1) en simulatie van een ontwerp via een artist impression (2) gebruikt tijdens ontwerpend onderzoek in VLM-project Molenbeekvallei	30
Figuur 9: Strategisch radarwerk van de VLM, startend vanuit de vraag "Waarom?"	34
Tabel 1: Strategie stakeholdermanagement	18
Tabel 2: Voorbeeld indicatorfiche	28
Tabel 3: Overzicht van VLM-instrumenten	31
Tabel 4: Hulpmiddel bij afweging van maatregelen en instrumenten	32



SAMENVATTING

"*Samen gebiedsgericht werken aan de verbetering van de omgevingskwaliteit op het platteland en in het randstedelijk gebied.*" Dat is de missie van de VLM. Maar wat houdt omgevingskwaliteit in? En hoe kan je ze bereiken en koesteren? Dit rapport is het resultaat van een intensief begeleidingstraject waarin 10-tallen VLM-medewerkers samen zochten naar een invulling van het begrip omgevingskwaliteit -als het uiteindelijke doel van elk gebiedsgericht VLM-project, en nadien naar een werkmethode om binnen gebiedsgerichte projecten steeds de focus te behouden op dit uiteindelijke doel. Dit rapport kan gebruikt worden als een leidraad voor alle VLM-medewerkers.

OMGEVINGSKWALITEIT is de vervulling van 8 kernkwaliteiten:

1. Er is een optimale verhouding van bebouwde en onbebouwde ruimte en de aanwezige **open ruimte is robuust**;
2. De **groenblauwe netwerken** zijn nabij en toegankelijk en bieden ruimte voor natuur, bos en water. De structurele kwaliteit van de open ruimte garandeert **ecosysteemdiensten** die zijn afgestemd op de behoeften van de gebruikers van het gebied en die inspelen op toekomstige uitdagingen;
3. Er overheerst een **goede milieukwaliteit**. De milieukwaliteit is niet schadelijk voor mens en omgeving en milieuhinder is beperkt in verhouding tot de omgevingsfuncties;
4. De **economie** van de omgeving is vitaal;
5. **Basisvoorzieningen** zijn nabij en bereikbaar. Zij spelen in op de behoeften van de gebruikers van de omgeving. Hun locatie stimuleert verplaatsingen te voet, per fiets of met het openbaar vervoer;
6. De omgeving is **ontsloten** conform haar draagkracht en conform de behoeften van de bewoners en functies van het gebied. De publieke ruimte in en om het gebied is toegankelijk voor alle lagen van de bevolking (ongeacht leeftijd, socio-economische en –culturele achtergrond en zorgbehoevendheid) en biedt stimuli tot ontmoeting en beweging;
7. Het aanwezige **onroerend erfgoed** (bouwkundig, landschappelijk en archeologisch) maakt deel uit van nieuwe ontwikkelingen en garandeert de cultuurhistorische identiteit van de plek;
8. De vormgeving van de bebouwde en onbebouwde ruimte draagt bij tot de herkenbaarheid, de leesbaarheid en de **visuele aantrekkelijkheid** van de omgeving
9. De omgeving bevordert **sociale cohesie**

Na literatuuronderzoek, een expertendebat en talrijke workshops met VLM-medewerkers, werd duidelijk dat omgevingskwaliteit omwille van de veelomvattendheid en subjectiviteit van het begrip niet van bovenaf en normatief opgelegd kan worden. Het dient gebiedsspecifiek ingevuld te worden in een participatief proces met alle belanghebbenden van het gebied. Om dit proces te structureren geeft de VLM als kader mee dat omgevingskwaliteit de gelijktijdige vervulling van 9 kernkwaliteiten inhoudt, die op een gebiedsgerichte manier ingevuld en gerealiseerd dienen te worden, samen met andere stakeholders. De VLM richt zijn instrumentarium (inrichting, beheerovereenkomsten, verwerving en grondmobiliteit, vergoedingen, Mestbank, studie en advies en procesvoering) op de ruimtelijke en maatschappelijke dragers (bodem, water, landschap,...), terwijl andere stakeholders aanvullen via een andere focus.

De voorgestelde werkmethode is geen nieuwe procedure, maar een kritische reflectie op de gebiedsgerichte werking van de VLM, vanuit het basisprincipe van strategische planning, namelijk het verhogen van de doelgerichtheid van maatregelen en activiteiten. De voorgestelde werkmethode wordt gekenmerkt door 4 specifieke eigenschappen, namelijk

1. Het expliciteren van de gebiedsspecifieke kernkwaliteiten als een kompas
2. De invulling van omgevingskwaliteit vanuit een breed perspectief
3. Een kritische instrumentenafweging
4. Participatie van stakeholders doorheen het ganse traject

Tot slot somt dit rapport een aantal aanbevelingen op voor de VLM als organisatie:

- Stel binnenkomende projectvragen in vraag. De VLM is meer dan een technisch uitvoeringsbureau van de vooraf bepaalde agenda.
- Stel duidelijke doelstellingen op vooraleer acties en maatregelen te benoemen die deze doelstellingen kunnen verwezenlijken.
- Verlies geen tijd en middelen aan een maandenlange gebiedsanalyse, maar onderzoek specifiek die elementen die je nodig hebt om op een doordachte manier de strategie te bepalen. Betrek hier ook maximaal de stakeholders bij.
- Gebruik resultaat- en impactindicatoren om de vooropgestelde omgevingskwaliteit op te volgen, samen met stakeholders, en zowel tijdens als na de uitvoering van projecten.





1/ Doelstelling en leeswijzer

De opdracht had tot doel:

- ▶ ontwikkelen van een hanteerbare werkdefinitie van het begrip 'omgevingskwaliteit';
- ▶ nagaan hoe in de verschillende stappen van de gebiedsgerichte VLM-projecten dit begrip kan worden geoperationaliseerd en in relatie kan worden gebracht met in te zetten instrumenten (bestaande of mogelijk nieuw te ontwikkelen instrumenten, instrumenten van de VLM of van andere administraties);
- ▶ onderzoeken op welke wijze de interne organisatie van de VLM kan worden verbeterd om de gedetecteerde aspecten van omgevingskwaliteit doorheen heel het project tot en met de uitvoering te bewaren en te bewaken;
- ▶ creëren van draagvlak binnen de VLM over de voorgestelde operationalisering van het begrip 'omgevingskwaliteit'. Doorheen het begeleidingstraject zal binnen VLM een gemeenschappelijke taal ontwikkeld worden over omgevingskwaliteit (wat is het en hoe werken we eraan);
- ▶ een aanzet of denkkader aanreiken om te kunnen nagaan in welke mate de voorgestelde operationalisering ook daadwerkelijk bijdraagt tot een verbeterde omgevingskwaliteit op het terrein (monitoring/evaluatie).

Wat is de opdracht duidelijk niet? Een theoretische verdieping van het begrip 'omgevingskwaliteit'.

Het voorliggende rapport is het resultaat van een traject dat werd opgestart begin 2014 en gefinaliseerd werd medio 2015. Initiatiefnemer was de Vlaamse Landmaatschappij bijgestaan door een onderzoeksconsortium o.l.v. IDEA Consult en met deelname van OMGEVING, Trizone en Jusbox.

Dit rapport is opgevat als een **leidraad inzake gebiedsgericht werken aan omgevingskwaliteit**. Het maakt duidelijk wat omgevingskwaliteit is en hoe eraan te werken. We willen met deze leidraad een breed publiek binnen de VLM bereiken. Niet enkel de projectleiders maar ook medewerkers die in de dagdagelijkse praktijk focussen op specifieke deelaspecten in het projectverloop zoals grondzaken, uitvoering van werken, technische ondersteuning, ... en medewerkers die in andere diensten hun bijdrage leveren aan omgevingskwaliteit, zoals dienst Beheerovereenkomsten, Bedrijfsadvies, enz.

Het rapport is opgebouwd als volgt:

- ▶ Wat is omgevingskwaliteit: **hoofdstuk 2**
- ▶ Stappenplan om Omgevingskwaliteit na te streven en te koesteren in gebiedsgerichte projecten en processen: **hoofdstuk 3**
- ▶ Conclusies en aanbevelingen: **hoofdstuk 4**

In bijlage bij dit rapport is opgenomen:

- ▶ Een beschrijving van de 9 kernkwaliteiten waarmee de VLM het begrip Omgevingskwaliteit invult;
- ▶ De matrix "Omgevingskwaliteit" met de gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde van de 9 kernkwaliteiten;
- ▶ De resultaten van een literatuurstudie;
- ▶ Een voorbeeld van een programmadefinitie;
- ▶ Theorie rond stakeholdermanagement.



2/ Wat is omgevingskwaliteit?

2.1 Buikgevoel

Aan de aanwezigen op het expertendebat van 1 april 2014 werd gevraagd om het begrip omgevingskwaliteit in één woord uit te drukken. Dit bracht een aantal interessante bevindingen naar boven:

- ▶ zowat iedereen koos voor een ander woord, wat illustreert hoe individueel het begrip door iedereen wordt begrepen en beleefd;
- ▶ slechts 4 woorden kwamen meer dan één keer voor: **samenwerken** (4), **evenwicht** (3), **duurzaamheid** (2) en **ecosysteem(diensten)** (2);
- ▶ ondanks de verscheidenheid keren duidelijk een aantal (gerelateerde) begrippen meermaals terug en is er weinig contradictie;
- ▶ zowel ruimtelijke kwaliteiten (gezond, natuurlijk, veerkracht, welzijn, schoonheid, ...) als proceskenmerken (samenwerken, draagvlak, holistisch, co-creatie, responsabilisering, ...) worden genoemd.

Wij geven de resultaten hieronder weer in een woordenwolk:

Figuur 1: Omgevingskwaliteit voor de aanwezigen op het expertendebat van 1/4/2014



In de volgende paragrafen zoeken we naar een kader om het buikgevoel van de experts te structureren.

2.2 Conclusies uit het literatuuronderzoek

We gaan hieronder in op een aantal conclusies uit het literatuuroverzicht dat werd uitgevoerd in het kader van deze studie. We beperken ons tot die inzichten die structurerend waren in dit proces. Een meer uitgebreid overzicht van de geconsulteerde literatuur en de relatie tot dit project, is in bijlage bijgevoegd.



2.2.1 "Omgevingskwaliteit is een overeenkomst"

Zowat alle auteurs zijn het er over eens dat 'omgevingskwaliteit' geen eenduidig begrip is. In het Handboek Ruimtelijke kwaliteit (2013), gerealiseerd in het kader van het SPINDUS-project stelt men het als volgt: "Omgevingskwaliteit wordt telkens opnieuw 'onderhandeld' en 'geproduceerd' door betrokken actoren in een bepaald gebied. Het begrip is niet stabiel in tijd (dus veranderlijk) noch machtsvrij." Binnen deze begeleidingsopdracht ontwikkelden we daarom een basiskader voor VLM-medewerkers, dat echter binnen elke opdracht opnieuw onderhandeld wordt met stakeholders in het gebied.

2.2.2 Gebiedsgericht werken als methodiek

In de literatuur wordt Omgevingskwaliteit niet alleen als een streefdoel beschreven, maar vaak ook gerelateerd aan een manier van werken. In dit document spreken we verder over de methodiek van gebiedsgericht werken, die volgende kenmerken heeft: geïntegreerd, gedragen, dynamisch en gebiedsspecifiek.

2.2.3 Omgevingskwaliteit omvat een veelheid van inhoudelijke componenten

Omgevingskwaliteit is inhoudelijk een breed begrip. Voor LNE bijvoorbeeld (Rapport Omgevingskwaliteit, 2013) omvat het zes visietheema's: groenblauwe netwerken, open ruimte, milieuvriendelijke mobiliteit, leefkwaliteit, materiaal- en energiegebruik, bodem en ondergrond.

In het Dashboard omgevingskwaliteit (Dag van de omgevingswet, NL, 2013) zitten zes kerndomeinen met diverse omgevingswaarden vevat:

- ▶ kwaliteit van de openbare ruimte: straatmeubilair, groen, verharding, zwerfvuil en afval;
- ▶ voorzieningen: parken, openbaar groen, speelplaatsen, zorgcentra;
- ▶ cultureel erfgoed: monumenten, aardkundige en archeologische waarden, landschap;
- ▶ veiligheid: sociale veiligheid, criminaliteit, verkeersveiligheid, waterveiligheid, externe veiligheid;
- ▶ milieukwaliteit: luchtkwaliteit, geluid, bodem, waterkwaliteit, geurhinder;
- ▶ bereikbaarheid: infrastructuur voor auto, fiets, openbaar vervoer, voetgangers, parkeren.

De "Methodiek Ruimtelijke Kwaliteit", ontwikkeld door een team bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende Vlaamse beleidsdomeinen, in het kader van Beleidsplan Ruimte Vlaanderen, maakt onderscheid tussen negen kernkwaliteiten:

- ▶ De ruimtelijke ontwikkeling bouwt voort op de **kenmerken** van het **landschap**;
- ▶ Er is een optimale **verhouding van bebouwde en onbebouwde ruimte** en de aanwezige open ruimte is verbonden;
- ▶ De **groenblauwe netwerken** zijn nabij en toegankelijk en bieden ruimte voor natuur, bos en water. De structurele kwaliteit garandeert **ecosysteemdiensten**, die zijn afgestemd op de behoeften van de gebruikers van het gebied;
- ▶ De omgeving is niet schadelijk voor de **gezondheid**. Er overheerst een goede luchtkwaliteit en er is beperkte milieuhinder;
- ▶ **Basisvoorzieningen** zijn **nabij en bereikbaar**. Zij spelen in op de behoeften van de gebruikers van de omgeving. Hun locatie stimuleert verplaatsingen te voet, per fiets of met het openbaar vervoer;
- ▶ De **publieke ruimte** in en om het gebied is **toegankelijk** voor alle lagen van de bevolking (ongeacht leeftijd, socio-economische en -culturele achtergrond en zorgbehoefte) en biedt stimuli tot ontmoeting;
- ▶ De omgeving is **bewegvriendelijk** ingericht. Ze nodigt uit tot beweging, sport en spel. Ze zet aan tot een actieve, gezonde levensstijl en tot zachte verplaatsingen.



- ▶ Het aanwezige **onroerend erfgoed** (bouwkundig, landschappelijk en archeologisch) maakt deel uit van nieuwe ontwikkelingen en garandeert de cultuurhistorische identiteit van de plek;
- ▶ De vormgeving van de bebouwde en onbebouwde ruimte draagt bij tot de herkenbaarheid, de leesbaarheid en de **visuele aantrekkelijkheid** van de omgeving.

Gezien de inhoud van het begrip doorgaans gekleurd wordt door de organisatie die het hanteert, maakten we in het kader van dit proces een eigen oefening met de VLM-medewerkers rond inhoudelijke componenten.

2.2.4 Omgevingskwaliteit = Gebruikswaarde + Belevingswaarde + Toekomstwaarde

In tal van studies gaat men ervan uit dat Omgevingskwaliteit zich pas ten volle realiseert als tegelijk aandacht gaat naar het verhogen van de gebruikswaarde, de belevingswaarde en de toekomstwaarde. We nemen dit uitgangspunt ook mee in deze begeleidingsopdracht. we hanteren daarbij volgende betekenissen:

- ▶ gebruikswaarde = doelmatigheid + functionele samenhang;
- ▶ belevingswaarde = diversiteit + identiteit + schoonheid;
- ▶ toekomstwaarde = duurzaamheid + aanpasbaarheid + beheerbaarheid.

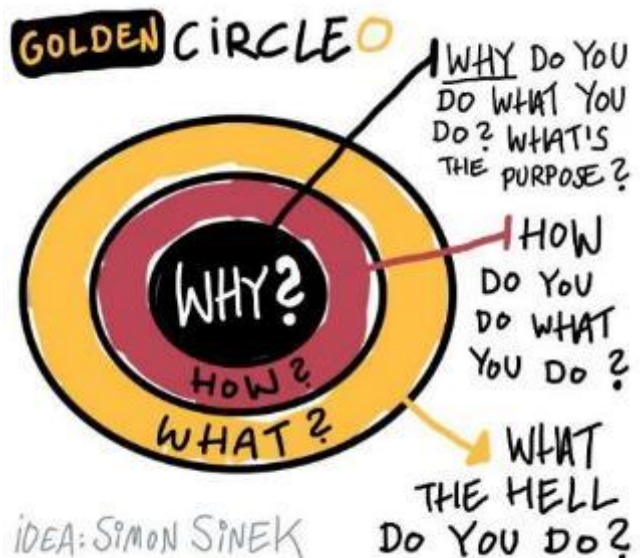
2.3 Omgevingskwaliteit als motivatie

"Het verschil tussen succes en falen, zit in het weten waar je naartoe wil. Elke organisatie weet wát ze doet, de meeste weten ook wel hoe ze het doen, maar slechts weinig organisaties weten ook waaróm ze het doen" dixit Simon Sinek, die bedrijven, politici en organisaties lessen geeft in inspirerend leiderschap. Dat dit belangrijk is, verdedigt Simon Sinek met vuur in deze [Ted Talk](#).

De VLM weet wél waarom ze het doet: "De VLM investeert in de verbetering van de omgevingskwaliteit in Vlaanderen." (uit: strategisch plan van de VLM 2011-2015).

Maar om de omgevingskwaliteit op het terrein te verbeteren, blijven er nog drie belangrijke vragen:

1. Wat is omgevingskwaliteit? (verhelderen van de WAAROM?);
2. Hoe vertalen we de centrale ambitie ('werken aan omgevingskwaliteit') in de manier van werken binnen VLM? (=HOE?);
3. In welke acties resulteert dit op het terrein? (=WAT?).





2.4 Omgevingskwaliteit voor de VLM

2.4.1 Kernkwaliteiten

Het begrip "Omgevingskwaliteit" is complex en meerlagig. Nauw aanleunend bij de in paragraaf 2.2.3 vermelde methodologie "Ruimtelijke kwaliteit" maar vertaald op maat van de VLM, koppelen we dit meerlagige karakter aan verschillende kernkwaliteiten die aspecten van gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde in zich dragen. Werken aan Omgevingskwaliteit draagt op die manier bij aan een omgeving die goed functioneert, aangenaam is én de toekomstige ontwikkelingen kan opvangen.

De onderscheiden kernkwaliteiten kunnen als volgt omschreven worden:

1. Er is een optimale verhouding van bebouwde en onbebouwde ruimte en de aanwezige **open ruimte is robuust**;
2. De **groenblauwe netwerken** zijn nabij en toegankelijk en bieden ruimte voor natuur, bos en water. De structurele kwaliteit van de open ruimte garandeert **ecosysteemdiensten** die zijn afgestemd op de behoeften van de gebruikers van het gebied en die inspelen op toekomstige uitdagingen;
3. Er overheerst een **goede milieukwaliteit**. De milieukwaliteit is niet schadelijk voor mens en omgeving en milieuhinder is beperkt in verhouding tot de omgevingsfuncties;
4. De **economie** van de omgeving is vitaal;
5. **Basisvoorzieningen** zijn nabij en bereikbaar. Zij spelen in op de behoeften van de gebruikers van de omgeving. Hun locatie stimuleert verplaatsingen te voet, per fiets of met het openbaar vervoer;
6. De omgeving is **ontsloten** conform haar draagkracht en conform de behoeften van de bewoners en functies van het gebied. De publieke ruimte in en om het gebied is toegankelijk voor alle lagen van de bevolking (ongeacht leeftijd, socio-economische en –culturele achtergrond en zorgbehoevendheid) en biedt stimuli tot ontmoeting en beweging;
7. Het aanwezige **onroerend erfgoed** (bouwkundig, landschappelijk en archeologisch) maakt deel uit van nieuwe ontwikkelingen en garandeert de cultuurhistorische identiteit van de plek;
8. De vormgeving van de bebouwde en onbebouwde ruimte draagt bij tot de herkenbaarheid, de leesbaarheid en de **visuele aantrekkelijkheid** van de omgeving.
9. De omgeving bevordert **sociale cohesie**

Een meer uitvoerige omschrijving van deze kernkwaliteiten is in De 9 Kernkwaliteiten van VLM bijgevoegd. Het verband tussen de 9 kernkwaliteiten en de waardenset "gebruikswaarde", "toekomstwaarde" en "belevingswaarde" is samengevat in een matrix in Bijlage 2/

2.4.2 Ruimtelijke en maatschappelijke dragers

De gebiedsgerichte projecten en processen waaraan VLM werkt, geven concrete invulling aan deze kernkwaliteiten door te werken aan een aantal ruimtelijke en maatschappelijke dragers. De dragers waaraan gewerkt wordt in het kader van VLM gebiedsgerichte projecten en processen zijn:

1. landschap: patronen van landschapselementen incl. horizontale (chronologische) en verticale (topologische) relaties tussen de landschapselementen
2. water: incl. waterlopen en grachtenstelsel
3. lucht
4. bodem
5. natuur en bos: punt-, lijn- en vlakvormige elementen
6. agrarische (productie) dragers: productiepercelen (akkers, weilanden, boomgaarden, ...) incl. kleine, functionele agrarische infrastructuur



7. bebouwde omgeving
8. mobiliteits- en nutsinfrastructuur
9. sociaal weefsel

Wijzigingen aan dragers, worden daarbij niet alleen als ruimtelijke, fysische ingrepen gezien, maar ook als ingrepen in de relatie(s) tussen de drager(s) en de gebruiker(s). Bijvoorbeeld: wijzigen van eigenaar, van gebruiker, van ruimtelijke bestemming via een RUP, van beheer, ...

2.4.3 Kenmerken van gebiedsgericht werken

Het werken aan de meerlagige Omgevingskwaliteit gebeurt gebiedsgericht. Dit wil zeggen:

- ▶ **Gedragen:** Omgevingskwaliteit kan omwille van de veelomvattendheid en subjectiviteit van het begrip niet van bovenaf normatief worden opgelegd, maar moet besproken en geborgen worden binnen een participatief proces met alle stakeholders van het gebied. Het creëren van een groot en vooral divers draagvlak tijdens het ruimtelijke ontwikkelingsproces zorgt ervoor dat gebruikers zich met de ruimte identificeren, zich haar toe-eigenen, zich er in zekere mate voor verantwoordelijk voelen. Dit is van belang bij het bewaken en borgen van de ruimtelijke kwaliteit na het project.
- ▶ **Gebiedsspecifiek:** ruimtelijke ontwikkelingen gebeuren steeds op een specifieke plek, in een specifiek gebied. Deze gebieden bezitten reeds een aantal ruimtelijke karakteristieken en kennen verschillende gebruikers. Wil een ruimtelijke ontwikkeling kwalitatief zijn, dan is een aanpak op maat van de omgeving noodzakelijk, voortbouwend op de bestaande ruimtelijke kwaliteit.
- ▶ **Dynamisch en toekomstgericht:** omgevingskwaliteit is niet statisch, maar wordt gekleurd door een bepaalde tijdsgeschiedenis die gekenmerkt is door economische, maatschappelijke en ecologische systemen. Omgevingskwaliteit moet toekomstgericht ontwikkeld worden, zodat ze ook gebiedsgericht een antwoord biedt aan de grote uitdagingen waarvoor Vlaanderen staat: de bevolkingstoename, vergrijzing en immigratie, de klimaatwijziging met o.a. de waterproblematieken, de voedselveiligheid en -productie, een duurzame energievoorziening en een duurzamere mobiliteit.
- ▶ **Geïntegreerd:** werken aan omgevingskwaliteit vergt een geïntegreerde aanpak:
 - **Multifunctioneel** -> rekening houden met alle functies (landbouw, natuur, toerisme, milieu, lokale economie, waterhuishouding, ...). Integreeren van de verschillende sectorale doelstellingen;
 - **Meerdere waarden een plaats geven** -> belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde¹.
 - **Multigovernance** -> integreren van de inspanningen en zienswijzen op de verschillende bestuursniveaus (lokaal, provinciaal, Vlaams). Zorgen dat de doelstellingen voor een gebied coherent zijn met de visie op de ruimere omgeving.



De 9 kernkwaliteiten, 9 ruimtelijke en maatschappelijke dragers en 4 kenmerken van gebiedsgericht werken, worden visueel voorgesteld in Figuur 2.

¹ Het verband tussen de 9 kernkwaliteiten en de waardenset "gebruikswaarde", "toekomstwaarde" en "belevingswaarde" is samengevat in bijlage 2: Matrix omgevingskwaliteit.



Figuur 2: Kernkwaliteiten, ruimtelijke en maatschappelijke dragers en kenmerken van gebiedsgericht werken



Infographic Jusbox



3/ Hoe werken aan omgevingskwaliteit?

In hoofdstuk 2 werd het "waarom" van de acties van de VLM, namelijk een verbetering van de omgevingskwaliteit in Vlaanderen, in detail ontleed en beschreven. Hoewel verschillende beleidsdocumenten het belang van omgevingskwaliteit onderstrepen, stelt men vast dat niet alle acties en activiteiten van VLM omgevingskwaliteit nastreven.

In dit hoofdstuk geven we een antwoord op de "Hoe?" en "Wat?" vraag, m.a.w. een werkmethode om binnen gebiedsgerichte projecten ("inrichtingsprojecten" binnen de VLM) steeds de focus te behouden op het uiteindelijke doel, namelijk de omgevingskwaliteit verbeteren.

De voorgestelde aanpak kwam tot stand via verschillende interne workshops waarin de huidige VLM-praktijk (aan de hand van meerdere cases) kritisch onder de loep werd genomen. Het resultaat is geen nieuwe procedure, maar een leidraad om gebiedsgericht aan omgevingskwaliteit te werken. De werkmethode is gebaseerd op het basisprincipe van strategische planning, namelijk het **verhogen van de doelgerichtheid** van maatregelen en activiteiten.

De voorgestelde werkmethode wordt gekenmerkt door 3 specifieke eigenschappen:

1. Expliciteren van kernkwaliteiten als kompas

Het expliciteren van de kernkwaliteiten van een gebied en deze als streefdoel voorop stellen, werkt als een gemeenschappelijk kompas voor het projectteam en alle partners en voor de organisatie. Het vertelt waar men naar toe wil en het geeft richting. Een gemeenschappelijk strategisch plan inspireert en bundelt de energie van alle medewerkers en diensten in dezelfde richting.



2. Invulling van omgevingskwaliteit vanuit een breed perspectief

Door de omgevingskwaliteit van het gebied te bekijken vanuit verschillende diensten en afdelingen binnen VLM en met verschillende partners en stakeholders op het terrein in overleg te gaan, wordt het streefdoel vanuit voldoende breed perspectief ingevuld.

3. Kritische instrumentenafweging

Bepaalde VLM-projecten worden opgestart met een wel omliggende opdracht, vaak binnen een specifiek instrument (bvb. op basis van 'programmatie' i.s.m. ALBON, ANB, ...). Ook voor deze projecten is het nuttig om kritisch na te gaan in hoeverre het einddoel bijdraagt aan een verhoging van de omgevingskwaliteit en of de gekozen instrumenten hiervoor wel het meest aangewezen zijn. Er leiden immers verschillende wegen naar Rome.

De voorgestelde aanpak bestaat uit 6 stappen:

1. Stap 0: Opstart en voorbereiding
2. Stap 1: Gebiedsspecifieke invulling van omgevingskwaliteit (WAAROM?)
3. Stap 2: Visie concretiseren in doelstellingen (HOE?)
4. Stap 3: Acties en instrumenten (WAT?)
5. Stap 4: Implementatie
6. Stap 5: Beheer

Relativerende kanttekening bij de lineariteit van de werkmethode

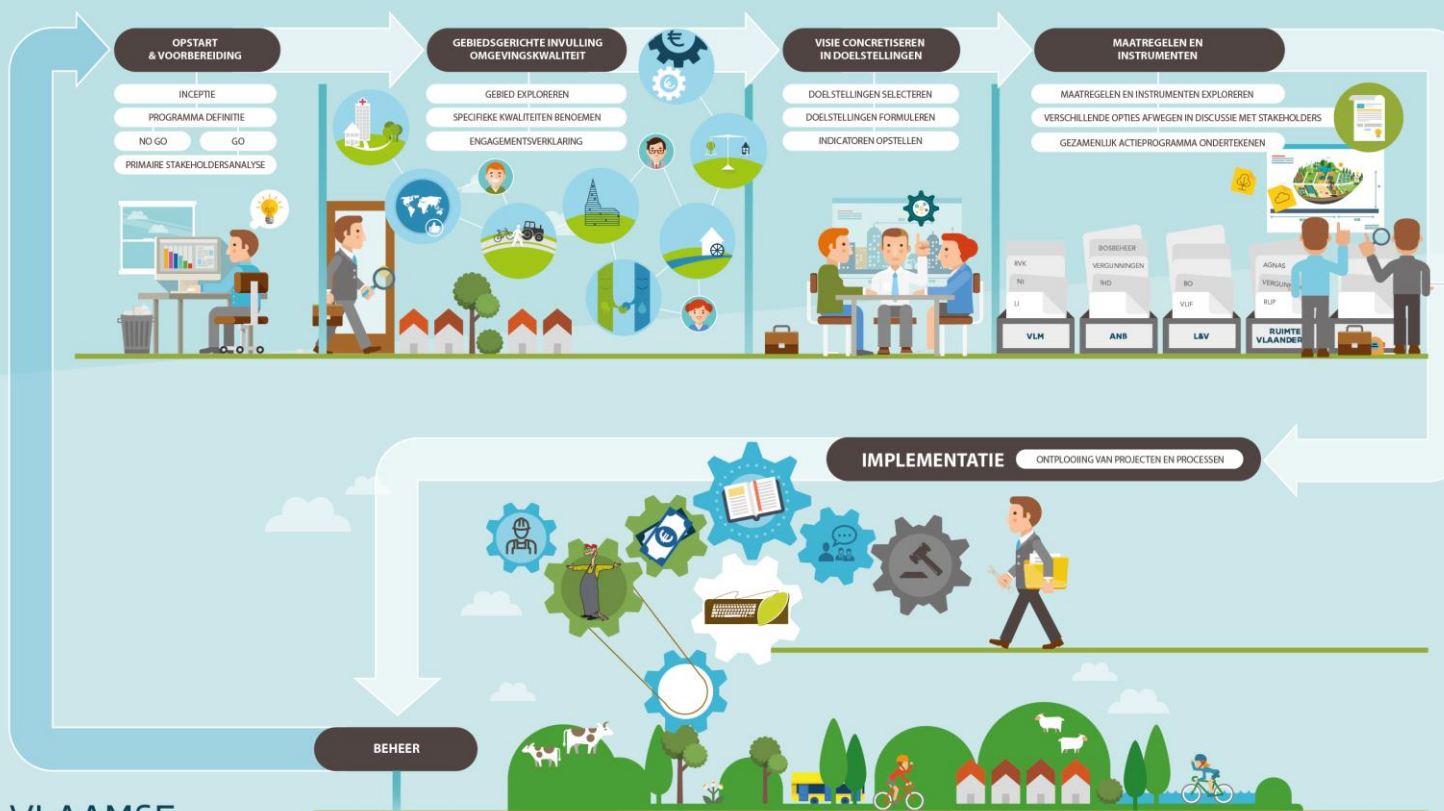
In de werkmethode zijn de klassieke stappen herkenbaar van strategisch plannen: analyse, visievorming, uitvoering en evaluatie. Deze lineaire en mechanische benadering is bijzonder waardevol maar kent ook haar beperkingen. De voorgestelde aanpak in dit rapport dient m.a.w. op een intelligente en pragmatische manier te worden gehanteerd en bijgestuurd naargelang de concrete case:



- ▶ Rationele keuzen over basiskwaliteiten, doelstellingen en acties zijn in onvoorspelbare contexten weinig evident. In die gevallen is het bijvoorbeeld denkbaar om meerdere scenario's uit te werken, waarbij naargelang de context evolueert, kan uit geput worden;
- ▶ Het werken met stakeholders zal niet altijd in rechte lijn verlopen: van analyse over visievorming tot uitvoering. Het kan best zijn dat in de uitvoeringsstap zaken naar boven komen die de betrokkenen terug katapulteert in de analysestap, of dat we op basis van nieuwe inzichten de visie dient bijgestuurd. Dit iteratieve verloop van het proces is eerder regel dan uitzondering. Dit vraagt alweer een soepele procesvoering en geen starre regie.
- ▶ Vragen ten aanzien van de VLM zijn in een aantal gevallen zeer operationeel en op voorhand afgelijnd, bv. het bufferen van een geplande infrastructuur in een randstedelijk gebied. In dat geval is het niet evident om te starten met een grondige reflectie over de kernkwaliteiten van het gebied, zoals in dit stappenplan wordt voorgesteld. Velen zullen het als nutteloos beschouwen, want de opgave en het programma liggen vast. Niettemin pleiten we ervoor om ook in deze gevallen een bredere reflectie te voeren over Omgevingskwaliteit. De uitkomst zal vermoedelijk evenwichtiger zijn en op een sterker draagvlak kunnen rekenen dan in het geval VLM zich louter als een technisch uitvoeringsbureau opstelt van de vooraf bepaalde agenda. Tegelijk komt hier vanzelfsprekend evenwichtskunst aan te pas. VLM kan de initiële vraag maximaal proberen oprekken (haar missie is Omgevingskwaliteit), maar moet tegelijk vermijden dat de elastiek afknapt en dat de initiële vraag verdrinkt in een veelkoppig programma.



Vlaanderen
is open ruimte



VLAAMSE
LAND
MAATSCHAPPIJ

3.1 Stap 0: Opstart en voorbereiding



3.1.1 Inceptie

Er zijn tal van kanalen waarlangs vragen voor ruimtelijke ingrepen binnenkomen bij VLM, zowel via formele als informele wegen: een vraag van de Minister, suggesties van terreinmedewerkers, vanuit netwerken, op basis van eerdere interventies in een gebied, in het kader van Europese projecten, ...

Als een medewerker een vraag voor ingreep in een bepaald gebied capteert, wordt deze breder bespreekbaar gemaakt binnen de verschillende diensten binnen de VLM (PR, BO, BAS, plattelandsbeleid, ...). Elk van hen kan aangeven hoe ze een rol kunnen spelen in het realiseren van meer omgevingskwaliteit en hoe zij wensen betrokken te zijn.

In wat volgt spreken we niet meer van gebiedsgerichte *projecten*, maar van **gebiedsgerichte programma's**. Een programma bestaat uit verschillende instrumenten (bv. beheerovereenkomsten, bedrijfsadvies, subsidies, ...) al dan niet geclusterd in projecten (bv. Landinrichting, Natuurinrichting, Ruilverkaveling).

3.1.2 Programmadefinitie

In het overleg tussen de verschillende VLM-diensten worden de vraag, de context, de doelstellingen en de eventuele verbanden met andere initiatieven besproken. Leidraad voor dit gesprek is de inhoudsopgave van de programmadefinitie.

De opmaak van een programmadefinitie draagt bij tot het realiseren van omgevingskwaliteit omdat men van bij aanvang wordt verplicht om zo duidelijk mogelijk te verwoorden wat de inhoud en de uitdagingen van het (toekomstig) programma zijn. Een ander voordeel van de opmaak van een programmadefinitie is dat projecten voor iedereen binnen de VLM inzichtelijk worden en dat het ambitieniveau ervan wordt geëxpliciteerd. De programmadefinitie is een eerste, oriënterend, intern document. Het synthetiseert op een beknopte manier de zienswijze van VLM (doel, afbakening, ...). In een later stadium wordt het verrijkt tot een gedragen (incl. visie stakeholders) en meer gedetailleerde engagementsverklaring.

Een programmadefinitie is geen lijvig document; we spreken over een drietal pagina's. In het kader geven we een indicatieve inhoudsopgave.

Voor informatie bij de inhoud van elk onderdeel van de programmadefinitie verwijzen we naar bijlage 4.

Het is mogelijk dat voor elk project deze punten nog niet allemaal kunnen worden ingevuld of beantwoord. De lijst heeft het voordeel dat er tenminste een brede reflectie plaatsvindt en dat de aanwezige (verspreide en/of latente) informatie digitaal en centraal geregistreerd wordt onder een programmamap met een uniek programmanummer.

Inhoudsopgave Programmadefinitie

1. De initiële vraag als aanleiding van het programma
2. Context van het programmagebied
3. Scope en doelstellingen van het programma
4. Uitgangspunten en randvoorwaarden
5. Afbakening van het programmaresultaat
6. Afbakening en kenmerken van het programmagebied
7. Actoren en stakeholders
8. Relatie met andere initiatieven
9. (voorlopige) Programmaleider en team
10. (facultatief) Procesarchitectuur en timing



Men moet voor ogen houden dat de programmadefinitie, zoals hierboven beschreven, als een starthypothese geldt en zeker geen absoluut karakter heeft. Zo kan tijdens in het gesprek met stakeholders de ambitie wijzigen, kunnen nieuwe stakeholders zich aandienen, kan tijdens de uitvoering van het programma, het programmagebied wijzigen, etc.

Men moet rekening houden met het feit dat het opstellen van een programmadefinitie de nodige reflectie- en voorbereidingstijd vergt. Mogelijks zijn er meerdere overlegmomenten nodig waarbij meerdere collega's met relevante gebiedskennis of betrokkenheid uitgenodigd worden.

3.1.3 GO/NO GO beslissing

Tijdens dit voortraject zijn er verschillende GO/NO GO stappen. Afhankelijk van de aard van het programma is er een beslissing nodig van het afdelingshoofd, de gedelegeerd bestuurder, de raad van bestuur, de minister of de hele regering.

Volgende criteria horen thuis in de verschillende afwegingskaders die gebruikt worden om tot GO/NO GO beslissingen te komen:

- ▶ de initiële programmadoelstelling houdt een verhoging van de omgevingskwaliteit in en/of kan verruimd worden zodat omgevingskwaliteit maximaal nagestreefd wordt;
- ▶ de initiële programmadoelstelling is niet in strijd met de bovenlokale visie op het gebied
- ▶ de VLM kan ingrijpen op meerdere componenten (en niet op één of twee componenten) -> geïntegreerd;
- ▶ de condities voor gebiedsgerichte werking (geïntegreerd, toekomstgericht, gedragen) zijn aanwezig;
- ▶ er zijn middelen om het programma uit te voeren;
- ▶ het instrumentarium van VLM is in principe geschikt (en geschikter dan instrumenten van andere actoren) om de programmadoelstelling te verwezenlijken
- ▶ het programma is gemeentegrensoverschrijdend;
- ▶ het programma heeft een internationale waarde, met integraal karakter (bv. UNESCO-sites)
- ▶ er is een politiek draagvlak;
- ▶ het programma betreft niet (louter) infrastructuurwerken.
- ▶ ...

De informatie in de programmadefinitie geeft input aan deze afweging.

Na een GO: wordt een programmateam samengesteld, met idealiter een mix van verschillende diensten. Aandachtspunt is hier de capaciteitsplanning binnen de diensten die niet altijd flexibel kan ingezet worden.

3.1.4 Primaire stakeholderanalyse

Vooraleer we effectief van start gaan met het programma, plannen we hoe we met stakeholders zullen omgaan. Hierin onderscheiden we 3 stappen:

1. **Strategie:** Wat is het doel van het betrekken van stakeholders in elke stap van het programma?
2. **Identificatie** van de stakeholders
3. **Prioritering** van de geïdentificeerde stakeholders

1. STRATEGIE: Goed stakeholdermanagement veronderstelt dat we op voorhand weten welk type actoren we in welke stap willen betrekken en waarom.

- ▶ Om bovenlokale en lokale ambities te verweven, betrekken we in elke stap beide types van stakeholders, m.a.w. vertegenwoordigers van het Europese, Vlaamse en/of provinciale beleidsniveau (= bovenlokaal) als middenveldorganisaties, bedrijven, burgers en verenigingen (= lokaal). We betrekken hen ook telkens samen, opdat ze mekaars argumenten en zienswijzen meteen zouden kunnen (trachten) te verstaan en er geen (of minder) tijdsintensieve bemiddeling nodig is tussen beiden.



- Om eigenaarschap te bewerkstelligen stellen we voor om gedurende het hele traject een stuurgroep aan te stellen die het programma van in het begin vormgeeft en opvolgt. De stuurgroep bestaat uit mensen uit het gebied met verschillende achtergronden, maar ook uit experts van buitenaf. Niet elke stakeholder zal echter in elke stap even nauw betrokken worden, maar er is wel een continue opvolging. We gebruiken volgende tabel als richtlijn:

Tabel 1: Strategie stakeholdermanagement

Programmastap	Stakeholders
0. Opstart en voorbereiding	Intern VLM
1. Gebiedsgerichte definitie van omgevingskwaliteit	Actoren die naar alle facetten van het gebied kijken, en niet enkel op de fysieke componenten van het gebied (water, bodem, landschap, ...) focussen. Dit kunnen besturen, middenveldorganisaties, bedrijven, burgers en verenigingen zijn.
2. Visie concretiseren in doelstellingen	De focus verschuift geleidelijk naar de fysieke componenten van het gebied, dus worden meer gespecialiseerde stakeholders betrokken. Geïntegreerde gebiedsontwikkeling veronderstelt echter dat er steeds (minstens) wordt teruggekoppeld naar een bredere groep van actoren.
3. Maatregelen en instrumenten	
4. Implementatie	
5. Beheer	

Merk op: ook na uitvoering van de belangrijkste acties, komen de stakeholders nog (jaarlijks) samen om de omgevingskwaliteit van het gebied te evalueren.

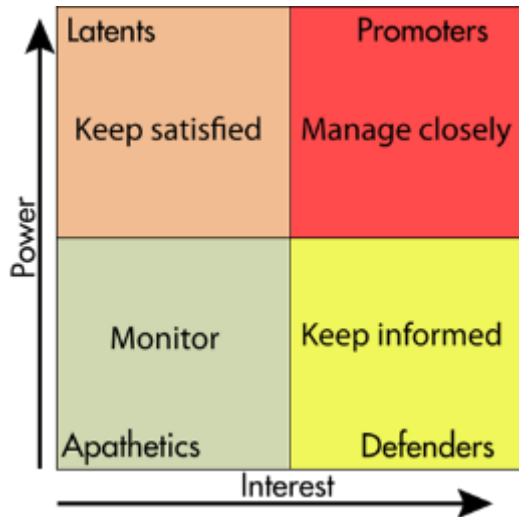
2. IDENTIFICATIE: Zowel op het Europese, Vlaamse of provinciale niveau (bovenlokaal) als op het lokale niveau identificeren we de stakeholders voor deze specifieke gebiedsontwikkeling. Voor het lokale niveau kan dit heel eenvoudig door aan enkele sleutelfiguren in het gebied (vb. burgemeesters, gebiedswerkers, regionale organisaties of netwerken, ...) te vragen welke actoren in het gebied zeker betrokken moeten worden voor het programma dat men wil uitvoeren (zie programmadefinitie). Aan de genoemde actoren wordt dezelfde vraag gesteld. Na 5 à 10 gesprekken zullen vermoedelijk alle relevante actoren vernoemd zijn.

TIP: Identificeer zo veel mogelijk specifieke personen (namen), niet enkel organisaties

3. PRIORITERING: De geïdentificeerde stakeholders zijn niet allen even relevant. In functie van het stappenplan dat in dit document wordt beschreven, willen we weten wie we "actief" (d.w.z. in de stuurgroep) moeten betrekken. Voor deze prioritering bestaan verschillende afwegingskaders. De krachtenveldanalyse van Johnson en Scholes is er één van. Dat kader laat toe om de stakeholders die een actieve rol moeten krijgen in het programma (promotors) te onderscheiden van stakeholders die enkel moeten worden geïnformeerd (defenders), tevreden gehouden (latents) of binnen zichtbereik (apathetics).



Figuur 4: Krachtenveldanalyse van stakeholders



Bron: Johnson & Scholes, 2001

In de voorbereidingsstap wordt de stakeholdersanalyse zo goed als mogelijk gevoerd, maar doorheen traject kan het overzicht van actoren worden aangevuld en aangepast. Hoewel er duidelijk iteraties zijn, komen we verder in het stappenplan niet meer terug op de gebruikte kaders voor stakeholderanalyse.

Er bestaan verschillende handleidingen die tips en tools geven voor goed stakeholdermanagement, zoals:

- ▶ De [Presentatie Stakeholderanalyse](#) (Jim Baeten, 2014):
- ▶ De [Interne VLM-handleiding: "Projectcommunicatie Anders Bekeken. Een gids voor projectleiders, procesbegeleiders en communicatiemedewerkers"](#)



3.2 Stap 1: Gebiedsgerichte invulling omgevingskwaliteit



In deze stap wordt de beoogde omgevingskwaliteit van het gebied benoemd, in een participatief proces waaraan zowel VLM, de (lokale) stakeholders, experts als beleidsmakers deelnemen.

De visie beperkt zich niet tot de fysieke componenten van de ruimte; daarom worden in deze eerste stap ook stakeholders betrokken die niet focussen op ingrepen in de fysieke ruimte (vb. socio-culturele verenigingen, OCMW's, middenstandsorganisatie, ...).

3.2.1 Gebied exploreren

Het is belangrijk dat de stakeholders kennismaken met het gebied en met elkaar. Om ruimtelijke kwaliteit te benoemen moet je de ruimte zien, voelen en erover horen vertellen.

In deze exploratieve stap worden zienswijzen uitgewisseld tussen stakeholders en experts en tussen stakeholders onderling. Begeleiders zorgen er in deze stap vooral voor dat:

- ▶ er een gemeenschappelijke kennisbasis ontstaat over het gebied;
- ▶ er naar elkaar geluisterd wordt, zodat er meer begrip ontstaat voor elkaars uitgangspunten. In gebiedsgerichte processen zijn immers mensen betrokken met vaak heel tegengestelde belangen; de begeleider moet vermijden dat stakeholders te zeer gefocust zijn op hun eigen mandaat of rol; net hun gemeenschappelijke belangen moeten in de verf gezet worden.
- ▶ er vertrouwen wordt opgebouwd tussen stakeholders.



Deze stap kan één of idealiter meerdere werksessies duren. We gaan hieronder in op twee mogelijke werkvormen.

Terreinbezoek

De kwaliteiten van een gebied worden getoond tijdens een bus- of fietsexcursie. Er wordt daarbij op verschillende plaatsen halt gehouden. Vervolgens wordt op de getoonde kwaliteiten doorgewerkt (individueel of in groepjes). Alle deelnemers geven vanuit hun belang en achtergrond aan wat zij verstaan onder omgevingskwaliteit voor dit gebied. Ze illustreren hun zienswijze door terug te grijpen naar plekken die zijn bezocht (ook het ontbreken van kwaliteit kan worden toegelicht). Iedereen mag vragen stellen om duidelijkheid te krijgen, maar er wordt niet in discussie gegaan. Dit is het moment om het gebied en elkaars voorkeuren en gevoeligheden te leren kennen.



Tip: Laat dit terreinbezoek voorbereiden door stakeholders maar wees ervan bewust dat de keuze van locaties en het gekozen vervoersmiddel (bus, auto, fiets, te voet, ...) de scope en de focus van de exploratie bepaalt. Het aanreiken van de 9 kernkwaliteiten van de VLM als kader, geeft meer garantie dat er een voldoende breed perspectief gehanteerd wordt.

Foto- en kaartsessie



Soms is er geen tijd voor een excursie; dan vormt een 'kaart- en fotosessie' een alternatief. Aan de hand van foto's en kaarten worden plekken aangewezen en beschreven die typisch zijn voor de kwaliteit van het gebied. In het Meetjesland werd zo'n oefening ooit gekoppeld aan een fotowedstrijd voor amateurfotografen ('Ik ben Meetjeslander'), die vervolgens werd opgesteld in alle Meetjeslandse bibs.

3.2.2 Specifieke kwaliteiten benoemen

In deze stap worden de specifieke kwaliteiten van het gebied benoemd. Dit is een cruciale stap in het hele proces, die voldoende aandacht moet krijgen, vooraleer men overgaat in het formuleren van doelstellingen en acties.

Voor het benoemen van specifieke kwaliteiten zijn verschillende werkmethodes mogelijk. We geven hieronder enkele voorbeelden, die telkens vanuit een verschillend perspectief vertrekken:

- ▶ Radar omgevingskwaliteit: vertrekkend vanuit VLM-kader met 9 kernkwaliteiten:
- ▶ Waarderend onderzoek: vertrekkend vanuit prominente kwaliteiten van het gebied
- ▶ Droomsessie: vertrekkend vanuit ideaalbeeld

Radar omgevingskwaliteit

Deze methodiek vertrekt vanuit de 9 kernkwaliteiten die de VLM als organisatie vooropstelt.

De bedoeling is om een radar te ontwikkelen voor de specifieke omgevingskwaliteit van het gebied. Op die radar worden eerst de assen geijkt: per kernkwaliteit wordt zowel de ideale situatie = 100% (rekening houdend met de specificiteit van het gebied) als de slechtst denkbare situatie = 0% (rekening houdend met de specificiteit van het gebied) benoemt. Nadien wordt de bestaande situatie benoemd en gescoord tussen 0 en 100%.



Deze oefening wordt samen met stakeholders uitgevoerd. De kernkwaliteiten worden voorgesteld op een grote taart met 9 stukken, waarin elke kwaliteit overeenkomt met een taartpunt. De stakeholders zitten rond de grote taart.



- ▶ De stakeholders zitten per duo (uit verschillende sectoren/schaalniveaus...) voor een bepaalde kwaliteit. De duo's starten met het formuleren van de ideale situatie en de slechtst denkbare situatie, schrijven deze op een post-it, en brengen ze op de taart aan bij resp. de buitenste rand en het nulpunt. Nadien wordt de bestaande situatie (specifiek voor deze kwaliteit) op een post-it geformuleerd en gescoord tussen 0 en 100%.
- ▶ Daarna schuiven de duo's door naar de volgende kwaliteit en vullen ze de bevindingen van de andere duo's aan. Ze mogen post-its toevoegen en/of verschuiven.
- ▶ Nadat elk duo elke kwaliteit besproken heeft, worden de post-its geclusterd. Eventueel worden bepaalde kwaliteiten opgesplitst in sub-kwaliteiten met sub-scores. Er wordt consensus gezocht over de uiteindelijke score per kwaliteit (of sub-kwaliteit)



Voorbeeld voor kwaliteit 4: De economie van de omgeving is vitaal

Ideale situatie voor landelijk gebied x: de landbouw en andere vormen van plattelandseconomie die de open ruimte en goede milieukwaliteit bewaren en/of valoriseren zijn economisch rendabel. De plattelandseconomie levert producten en diensten die nuttig en aangenaam zijn voor de (plattelands)bevolking en schept lokale werkgelegenheid voor laaggeschoolden.

Slechtst denkbare situatie voor landelijk gebied x: Er is geen aanbod aan producten of diensten in het gebied. De open ruimte wordt niet gevaloriseerd, noch onderhouden. Wie niet over een auto beschikt is werkloos en/of verlaat de streek.

Inschatting **huidige situatie voor landelijk gebied x:** De landbouwsector in het gebied is economisch rendabel en zorgt voor een economische dynamiek en lokale werkgelegenheid in de agrovoedingssector. Hoewel de bewoners de landbouwlandschappen en landbouwcultuur waarderen, daalt de sociale aanvaarding omwille van de negatieve impact op de water- en luchtkwaliteit en zwaar verkeer door woonwijken. De landbouwers klagen over een suboptimale kavelstructuur, slechte bereikbaarheid en beperkte uitbreidingsmogelijkheden.

Voordelen van deze techniek:

- ▶ Vertrekt vanuit de 9 kernkwaliteiten waardoor een breed perspectief gegarandeerd wordt
- ▶ Maakt het mogelijk om op een systematische manier elke kwaliteit te bespreken
- ▶ Stimuleert de stakeholders om de huidige situatie in perspectief te zien. Door een best case en worst case scenario te laten beschrijven, en de huidige situatie hier tussen te scoren, maken we de gevoelens en perceptie van de huidige situatie (en de mogelijke oorzaken ervan) transparant en bespreekbaar.
- ▶ Het eindresultaat geeft in 1 beeld
 - weer wat de stakeholders beschrijven als de ideale situatie (=visie)
 - voor welke kernkwaliteiten dit gebied goed en minder goed scoort (huidige situatie).

Het beeld kan gebruikt worden in communicatie over het programma en geeft een basis voor het bepalen van doelstellingen.



Waarderend onderzoek

Waarderend onderzoek (Appreciative Inquiry) bestaat uit 4 stappen:

- ▶ Discover
- ▶ Dream
- ▶ Design
- ▶ Destiny

David Cooperrider, de grondlegger van Appreciative Inquiry, stelt: "De snelste manier om in menselijke systemen verandering te mobiliseren is een schakeling te maken tussen elk lid van dat systeem en met de positieve kern van dat systeem." Dus in plaats van veranderen stelt David voor:

- ▶ Samen met anderen de successen van het verleden ontdekken (Discover).
- ▶ Vanuit deze ervaringen doorbouwen (Dream)
- ▶ Met de hulp van een gezamenlijke verbeelding, die wortels heeft in een positief verleden, een gewenste voorstelling maken van de toekomst (Design)
- ▶ Op de positieve voorstelling volgt dan automatisch een positieve actie (Destiny).



Aan de hand van deze vier stappen romantiseren we het verleden of de toekomst niet, maar gebruiken de lofzang van het verleden als springplank naar een gewenste toekomst.

Deze methode vertrekt van de huidige, bestaande kwaliteiten en houdt in eerste instantie geen rekening met de 9 kernkwaliteiten die de VLM als organisatie vooropstelt. Nadien worden de uitkomsten wel afgetoetst aan deze 9 kernkwaliteiten. Voordeel van deze methode dat stakeholders deze gesprekstechniek als natuurlijker ervaren omdat ze spontaan de meest prominente kwaliteiten kunnen noemen en deze allicht ook sneller en specifischer naar boven zullen komen dan bij de 'meer systematische' radar-methode. Men vertrekt ook vanuit de positieve punten van het gebied, wat energie geeft naar de rest van het proces.

Droomsessie

De droomsessie is een brainstormtechniek die als doel heeft om de deelnemers volledig 'out of the box' te laten denken. De deelnemers mogen hun fantasie de vrije loop laten gaan, zonder enige belemmering.

Deze brainstormtechniek wil bereiken dat de deelnemers alles vergeten wat ze kennen. Ze starten met een blanco blad en worden aangespoord een droombeeld te creëren van hun omgeving. Alles kan, alles mag, the sky is the limit! Dit leidt tot verrassende resultaten.

Meer info: <http://www.flowbox.be>

De methodiek "Droomsessie" heeft gelijkenissen met het Vlaams tv-programma "WAT ALS?" dat je meesleurt in een nieuwe realiteit, in het leven zoals het **nét** niet is. Elke sketch is het antwoord op een hypothetische vraag. Elke sketch begint met 'Wat Als'.

Voorbeeld sketch [Wat Als?](#)

Deze methode vertrekt vanuit een droombeeld om vervolgens met een andere bril naar de bestaande situatie te kijken en verbeterpunten te ontdekken. Deze methode houdt in eerste instantie geen rekening met de 9 kernkwaliteiten die de VLM als organisatie vooropstelt, maar de uitkomsten kunnen er nadien wel aan afgetoetst worden.

3.2.3 Gebiedskwaliteiten in engagementsverklaring vastleggen

De shortlist aan kwaliteiten noemen we, in de rest van het stappenplan, de na te streven omgevingskwaliteit van het gebied. VLM en de andere partners in het gebied leggen de kwaliteiten die ze samen voorop stellen vast in een **engagementsverklaring**. De VLM gebruikt, net als alle andere stakeholders, de gebiedskwaliteiten als richtkader voor de verdere uitwerking van zijn ontwikkelingsplannen voor het gebied.



3.3 Stap 2: Visie concretiseren in doelstellingen



In deze stap concretiseert de VLM de gebiedsgerichte visie op omgevingskwaliteit naar programmadoelstellingen.

Programmadoelstellingen zijn concreter en nauwer afgelijnd dan de visie. De visie geeft het antwoord op de vragen "Waar willen we naartoe?, Waar doen we het voor?". Maar we zijn er ons van bewust dat we met één programma (met beperkte middelen en met een beperkte uitvoeringstermijn) ten hoogste slechts een bijdrage kunnen leveren aan deze visie. Er zijn allicht vele andere factoren die meer invloed hebben op ons droombeeld, maar waar we helaas geen of weinig vat op hebben (vb. bevolkingstoename, wereldwijde klimaatsverandering, ... maar ook onverwachte gebeurtenissen of ontwikkelingen). Door de selectie van doelstellingen wordt de scope van het programma vernauwd en geconcretiseerd.

3.3.1 Doelstellingen selecteren

De gebiedsanalyse, geformuleerd in de vorm van een SWOT-analyse, geldt meestal als het vertrekpunt om doelstellingen te selecteren. Dit kan op 2 manieren:

- ▶ Een **defensieve strategie** zet in op aspecten waarop de omgeving momenteel zwak scoort. Deze strategie wordt vaak gekozen indien de urgentie heel hoog is.
- ▶ Een **offensieve strategie** zet in op de aspecten waarop de omgeving zeer hoog scoort en probeert zo de zwak scorende aspecten ook aan te pakken.

De SWOT is echter niet de enige "bron" voor de selectie van de doelstellingen; ook de beleidscontext geeft input. Men houdt o.a. rekening met

- ▶ Beslist beleid voor het gebied;
- ▶ Politieke beïnvloeding;
- ▶ Wetgeving (kaderrichtlijn water);
- ▶ Bestaande (ruimtelijke en structuur) plannen op gemeente- en regionaal niveau en
- ▶ Beïnvloeding door stakeholders;

Figuur 5: Bronnen voor doelstellingen



Bron: IDEA Consult



Tip: Verlies geen tijd en middelen aan een maandenlange gebiedsanalyse, maar onderzoek specifiek die elementen die je nodig hebt om op een doordachte manier de strategie te bepalen. Betrek hier ook maximaal de stakeholders bij. De Radar voor Omgevingskwaliteit (zie stap 1) geeft al een mooi beeld van de inschatting van de stakeholders van sterke en minder sterke punten van de omgeving. De analysestap kan gebruikt worden om discussiepunten uit te klaren.

3.3.2 Doelstellingen formuleren

Het formuleren van doelstellingen is niet eenvoudig, zeker als je er niet in geoeft bent. Doelstellingen vertellen wat je wil bereiken, acties beschrijven wat je wil doen. Tegen deze eenvoudige regel wordt vaak gezondigd. Een doelstelling wordt verwoord als een resultaat (bv. meer woonwerk-verkeer per fiets). Wat als doelstelling wordt benoemd in verschillende plannen van besturen, is vaak eerder een actie. Een fietsostrade aanleggen, of subsidies verstrekken voor de aankoop van een elektrische fiets, zijn met andere woorden geen doelstellingen, maar acties.

Doelstellingen = "Wat willen we bereiken?"

Acties = "Wat gaan we daarvoor doen?"

Het komt erop aan de doelstellingen op een voldoende strategisch niveau te formuleren maar toch voldoende concreet te zijn. Opdat doelstellingen doorheen het ganse proces (en nadien) opgevolgd kunnen worden, kunnen ze best **SMART** geformuleerd worden. SMART is een samenvoeging van de beginletters van:

Specifiek	Een doelstelling vereist specifieke en herkenbare resultaten. Dit betekent dat de doelstelling slechts één richtfactor mag hebben. De doelstelling mag bovendien geen veralgemening zijn, want die is moeilijk te implementeren. Het komt er dus op aan de doelstellingen zo concreet mogelijk te formuleren.
Meetbaar	Een doelstelling beschrijft het resultaat dat bereikt moet worden. Het resultaat moet een directe, herkenbare verbetering inhouden en is dus per definitie meetbaar of tenminste vaststelbaar.
Aanvaard	Een doelstelling vereist instemming en acceptatie van alle betrokken actoren. Doelstellingen moeten dus aansluiten bij de belevingswereld van de betrokkene. Ze moeten passen in de waarden en normen van de organisatie en de betrokkene en ze moeten als legitiem aanvaard worden. Dialoog tussen de beleidsbepalende en de beleidsuitvoerende instantie is daarom een prioriteit.
Realistisch	Een effectieve doelstelling houdt rekening met de realiteit, de mogelijkheden, de belemmeringen en de veranderende omstandigheden. Het gestelde doel moet haalbaar zijn. Toch moet het ook nog een uitdaging inhouden.
Tijdgebonden	Een effectieve doelstelling omvat altijd een tijdstip waarop het doel bereikt moet zijn.

Nuancering:

Het letterwoord SMART helpt om vage doelstellingen te vermijden. Een nadeel is dat de SMART-formulering soms afbreuk doet aan de wervingskracht van een doelstelling. Meetbaarheid of specificiteit is belangrijk om te preciseren wat wordt bedoeld, maar wie zijn organisatie op sleeptouw wil nemen en zijn medewerkers wil inspireren, maakt liever gebruik van wervende verwoordingen.

Antoine de Saint-Exupéry verwoordde in 1943: "Als je een schip wil bouwen, beveel de mensen dan niet om hout te verzamelen, verdeel het werk niet voor hen, geef geen orders. Nee, leer hen te verlangen naar de onmetelijke uitgestrektheid van de zee." Vanuit die gedachte, maakt in aanvulling op het SMART-begrip ook het AMORE-acroniem opgang. Onderstaande figuur gebruikt zelfs een driedeling 'AMORE-MAGIE-SMART', waarbij de toepassing ervan samengaat met het strategisch of operationeel karakter van de doelstellingen.

Om te onthouden is dat hogere strategische doelstellingen best wat mogen afwijken van de SMART-regel en gekruid zijn met een vleugje AMORE. SMART blijft dan wel de norm op de onderliggende operationele doelstellingen.



Figuur 6: Formuleren van doelstellingen: Amore - Magie - Smart



Bron: http://123management.nl/0/070_methode/a720_methode_06_doelen.html

Voorbeeld van een goed geformuleerde doelstelling

Ideale situatie voor landelijk gebied x: de landbouw en andere vormen van plattelandseconomie die de open ruimte en goede milieukwaliteit bewaren en/of valoriseren zijn economisch rendabel. De plattelandseconomie levert producten en diensten die nuttig en aangenaam zijn voor de (plattelands)bevolking en schept lokale werkgelegenheid voor laaggeschoolden.

AMORE doelstelling: Een duurzame landbouw als basis voor een dynamische agrovoedingsindustrie

SMART doelstelling: In 2030 is het # ha professioneel gecultiveerd landbouwareaal dat producten levert aan de voedingsindustrie, gelijk aan de situatie in 2015 maar de emissie van nitraten en fosfaten uit de landbouw naar het oppervlaktewater is met x% afgenomen, het watergebruik is met x% afgenomen en het pesticidegebruik met x% afgenomen.

3.3.3 Indicatoren opstellen

Om doelgericht te werken, wordt het al dan niet bereiken van de doelstelling opgevolgd via een indicator. Het formuleren van indicatoren helpt tevens om de doelstelling scherper te stellen en om, samen met stakeholders, tot een gedeeld begrip van de doelstelling te komen.



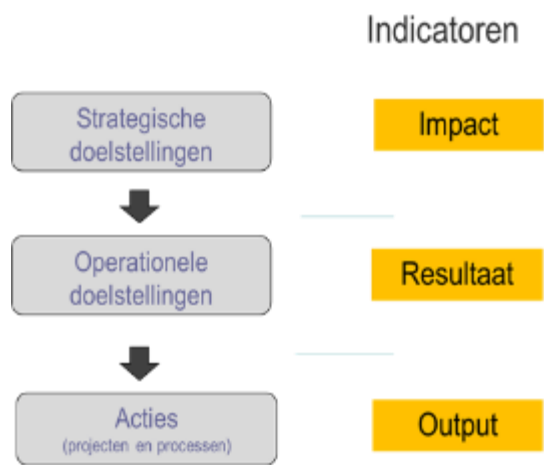
Wat is een indicator?

Een indicator is een instrument dat op een betrouwbare wijze de toestand van een welomschreven systeem bepaalt zonder daarom noodzakelijk de toestand zelf te meten. Hij geeft letterlijk een indicatie en niet noodzakelijk een exacte meting. Een indicator wil niet een exact getal genereren, maar wel een signaal geven over het systeem dat we onderzoeken: evolveren we in de vooropgestelde richting? Hoever zijn we nog van ons doel verwijderd? Volstaan de huidige acties? Of is er meer nodig?

Output versus impact

Elk niveau in de strategie volgen we op met specifieke indicatoren:

- ▶ **Impact** indicatoren: verwijzen naar de (lange termijn) resultaten die voortvloeien uit de projecten en initiatieven. De impactindicatoren moeten het mogelijk maken om de relatie te leggen tussen behaalde resultaten uit projecten en initiatieven en de algemene strategische doelstellingen van het beleid (vb gestegen inkomsten uit toerisme, verbeterde bereikbaarheid voor zachte weggebruikers, ...).
- ▶ **Resultaat** indicatoren: verwijzen naar de rechtstreekse resultaten die zijn voortgekomen uit de ondernomen acties en projecten (bijv. aantal gebruikers van de trage weg);
- ▶ **Output** indicatoren: hebben betrekking op de rechtstreekse acties die worden uitgevoerd in het kader van het beleid (bijv. aantal kilometer trage weg);
- ▶ **Input** indicatoren: hebben betrekking op de middelen die worden ingezet zowel in termen van financiële middelen als van personeel;



Vele organisaties meten vooral de input en de output (omdat dit relatief gemakkelijker is), maar weten dus weinig over het doelbereik van het acties. Om te weten of de doelstellingen bereikt worden, moeten resultaats- en impact indicatoren opgevolgd worden. Als de doelstelling SMART geformuleerd is, is het doorgaans niet moeilijk om een goede indicator te vinden.

Kwantitatieve versus kwalitatieve indicatoren

De input van tijd en middelen en de gekozen instrumenten is gemakkelijk te vatten met kwantitatieve indicatoren (vb. aantal manuren, projectbudget, aantal projecten/acties, ...). Ook de rechtstreekse output van die projecten/acties (vb. aantal km fietspad, aantal ha bos gepland, ...) is gemakkelijk kwantitatief uit te drukken.

Hoe strategischer de doelstelling (hoger in de doelstellingenboom), hoe moeilijker het is een (kwantitatieve) indicator te formuleren en op te volgen. Maar het kan wel, en heeft ook de voorkeur, want kwantitatieve indicatoren kan je gemakkelijk vergelijkingen (historisch en tussen gebieden) en aggregeren wat een systematische opvolging bevordert. Voor bepaalde doelstellingen zijn kwantitatieve indicatoren echter ontoereikend (vb. sociale samenhang, beeldkwaliteit, ...). Deze worden op een kwalitatieve manier opgevolgd via bevragingen, een focus group, ...

Er is dus niets mis met "cijfers tellen", zolang ook de "cijfers" op doelstellingsniveau worden geteld.

Indicatorfiche

Voor elke indicator wordt een indicatorfiche opgesteld. Hieronder geven we een voorbeeld van een fiche voor een outputindicator.



Tabel 2: Voorbeeld indicatorfiche

Naam van de indicator	Gebruik van fietsostrade
Type van de indicator	Resultaat
Beschrijving van de indicator	Telling van het aantal fietsers dat een bepaald telpunt op de fietsostrade passeert
Doelstelling waarop indicator betrekking heeft	Verhoging fietsverkeer
Mogelijke subindicatoren	Aantal gewone fietsen, aantal wielertoeristen, aantal fietsen met bakfiets,... <i>(voor zover het technisch mogelijk is het onderscheid met andere fietsen te meten)</i>
Meeteenheid	1 eenheid = 1 fietser
Bron (bestaande bron of nieuwe opmeting?)	Glasvezeltelling op punten x, y, z,... <i>(Welk orgaan is verantwoordelijk voor de effectieve opmeting? Moet deze gebeuren door een gecertificeerd orgaan? Wie draagt de kosten van de opmeting?)</i>
Periodiciteit van opmeting	Continu, vanaf de oplevering van de fietsostrade,
Streefwaarde (indien relevant/ beschikbaar)	
Interpretatie raamwerk	Waar worden de telpunten geïnstalleerd, rekening houdend met de ligging van aansluitingspunten vanuit nabijgelegen dorpen en aantrekkingspolen (winkelkernen, bedrijventerreinen, scholen,...).

Bron: IDEA Consult



3.4 Stap 3: Maatregelen en instrumenten



Nadat de na te streven omgevingskwaliteit geëxpliciteerd is (stap 1) en de scope van het programma geconcretiseerd in doelstellingen (stap 2), zoeken we in deze stap naar geschikte maatregelen (vb. oever versterken, bomen planten, fietspad aanleggen, ...), partners (vb. Regionaal Landschap, W&Z, landbouwers, ...) en overheidsinstrumenten (vb. inrichtingsinstrumenten, handhaving, subsidies, ...). De maatregelen en instrumenten van de VLM spelen in op een aantal ruimtelijke en maatschappelijke dragers (bodem, lucht, landschap, ... zie hoofdstuk 2). Er kunnen echter ook stakeholders betrokken worden die een ander type van instrumenten inzetten (vb. opleidingen, sensibiliseringsacties, subsidies voor verenigingen of ondernemingen, kunstprojecten, ...). In dit hoofdstuk hebben we het verder enkel over maatregelen en instrumenten van ruimtelijke aard.

3.4.1 Maatregelen en instrumenten exploreren

Voor elke doelstelling worden, samen met de stakeholders, maatregelen aangebracht op kaart. Deze kaarten (één per doelstelling) worden nadien gecombineerd tot 1 coherent structuurbeeld.

Figuur 7: Voorbeeld van een structuurbeeld



Bron: OMGEVING

Analyse

Vaak wordt bij het bepalen van de maatregelen (en de locatie ervan) duidelijk voor welke aspecten er nog een grondigere analyse nodig is. Voor de meeste doelstellingen zijn er immers verschillende alternatieve maatregelen mogelijk die afgewogen dienen te worden op basis van hun doeltreffendheid (bereik van 1 of meerdere doelstellingen tegelijk of eventuele negatieve secundaire effecten), kostenefficiëntie, lokaal draagvlak, ... Voor deze gerichte analyse wordt best zoveel als mogelijk de kennis van de stakeholders gebruikt.

- ▶ Op micro-schaal (bepaald deelgebied) is **ontwerpend onderzoek**, samen met de betrokken stakeholders, aangewezen om tot de meest geschikte maatregelen te komen.



Ontwerpend onderzoek is een intensief proces, waarbij door middel van ontwerp afgetoetst wordt wat specifieke mogelijkheden zijn van een gebied of plek. Daarbij staat nooit de finaliteit van één bepaalde oplossing voorop. Het is net de bedoeling divergerend te werk te gaan. Het materiaal dat in oorsprong door ontwerpend onderzoek wordt aangeleverd is dus per definitie zeer breed.

Vanuit het ontwerpend onderzoek kunnen we de voor- en nadelen delen van de verschillende oplossingen in beeld worden gebracht en kunnen stakeholders een gedocumenteerde afweging maken. Bovendien lokt dit ontwerpend onderzoek discussie uit waardoor de oorspronkelijke visie en doelstellingen scherper worden gesteld. Meer informatie en beelden van ontwerpend onderzoek vind je in deze [presentatie](#).

Figuur 8: Bestaande situatie (1) en simulatie van een ontwerp via een artist impression (2) gebruikt tijdens ontwerpend onderzoek in VLM-project Molenbeekvallei



Bron: Omgeving – in opdracht van de VLM voor het project Molenbeekvallei

- ▶ Voor conflicten op gebiedsniveau (macro-schaal) kan **issue-analyse** een uitkomst bieden. Bijvoorbeeld kan er vanuit één doelstelling gepleit worden voor 200 bijkomende ha bos, terwijl vanuit een andere doelstelling voor een uitbreiding van het agrarisch areaal wordt gekozen. In deze stellen zich moeilijke keuzen. Een 'juist' antwoord bestaat niet, het komt er eerder op aan om:
 - De verschillende opties te verkennen en te benoemen;
 - Vervolgens deze opties te prioriteiten op basis van:
 - de gekozen kwaliteiten voor het gebied;
 - de winst en verlies voor de betrokken partijen. In functie van aanvaarding is het belangrijk dat bij elke keuze 'het verlies' voor partijen wordt beperkt (bv. voor jonge landbouwbedrijven is het afstaan van grond wellicht moeilijker dan voor een uitdovend landbouwbedrijf).

Voor bepaalde maatregelen is meteen duidelijk welk overheidsinstrument ingezet zal worden; voor de uitvoering van andere maatregelen kunnen verschillende instrumenten afgewogen worden.



Tabel 3 geeft een overzicht van 19 instrumenten die VLM gebruikt, ingedeeld volgens 7 categorieën.

Tabel 3: Overzicht van VLM-instrumenten

Categorie	Instrument
1. Inrichting	1. Erfdienstbaarheden 2. Inrichtingswerken/werken
2. Beheer	3. Beheerovereenkomsten 4. Dienstenvergoeding
3. Verwerving en grondmobiliteit	5. Grondenbank (met of zonder vergoeding) 6. Herverkaveling (vrijwillige gebruiksrui/verplicht, openbaar domein aanpassen) 7. Recht van voorkoop 8. Onteigening 9. Recht van voorkeur
4. Vergoedingen	10. Gebruikerscompensatie 11. Vrijwillige stopzetting/verplaatsing/conversie 12. Koopplicht 13. Subsidies
5. Mestbank	14. Registratie en handhaving van de nutriëntenbalans op bedrijfsniveau 15. Bedrijfsadvies
6. Studies en advies	16. Studies
7. Procesvoering	17. Procesbegeleiding / regie 18. Communicatie/ participatie 19. Evaluatie

Bron: resultaat van labo 2 van werkgroep "Instrumenten en organisatie".

De VLM-instrumenten worden gecombineerd met de instrumenten van externen (niet-VLM).

3.4.2 Verschillende opties afwegen in discussie met stakeholders

In deze stap worden alternatieve combinaties van maatregelen en instrumenten t.o.v. mekaar afgewogen en vormgegeven in functie van:

- ▶ **Doelmatigheid:** welke instrumenten hebben de meeste potenties om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken? Het gaat daarbij om aspecten als tijdigheid en kwaliteit van realisatie. Deze afweging is geen exacte wiskunde, maar gebeurt zoveel als mogelijk op basis van een inschatting van de score van de resultaats- en impactindicatoren die gerelateerd zijn aan de doelstellingen.
- ▶ **Kostprijs:** de totale kostprijs voor uitvoering van een maatregel via een bepaald instrument. Hou hier ook rekening met de onderhoudskosten van een bepaalde inrichting of de administratieve en handhavingskosten van subsidies of wetgeving.
- ▶ **Billijke verdeling:** billijke verdeling van de kosten (inclusief onderhoudskosten) en baten over de programmapartners.
- ▶ **Beheer na uitvoering:** Welke combinaties van maatregelen, instrumenten en partners geven het meeste kans op een duurzame uitvoering, die achteraf goed beheerd wordt (of weinig beheer nodig heeft)?

In het kader van het decreet landinrichting maakt een vergelijkbare instrumentenafweging onderdeel uit van elk landinrichtingsplan of inrichtingsnota. Hiertoe worden per gewenste maatregel of groep van maatregelen één of meerdere instrumentensets (bestaande uit 1 of meerdere instrumenten) opgesteld die vervolgens worden geëvalueerd op: tijdigheid van realisatie, kwaliteit van realisatie, draagvlak voor realisatie, duurzaamheid van realisatie en kostprijs. De methodiek hiervoor wordt momenteel uitgewerkt in een Leidraad instrumentenafweging. Een dergelijke afweging kan uiteraard ook worden gebruikt in andere projecten dan landinrichting.

Tabel 4 kan ook als hulpmiddel gebruikt worden.



Tabel 4: Hulpmiddel bij afweging van maatregelen en instrumenten

	Doelstelling 1			Doelstelling 2			doelstelling 3			Grootte-orde kostprijs
	Indicator 1a	Indicator 1b	Indicator 1c	Indicator 2a	Indicator 2b	Indicator 2c	Indicator 3a	Indicator 3b	Indicator 3c	
Indicatoren =>										
Maatregel/Instr 1			+	-						100.000€
Maatregel/Instr 2	+	+	+							100.000€
Maatregel/Instr 3					+++		-			500.000€
Maatregel/Instr 4				++		++		++		20.000€
.....										

Uit deze tabel wordt duidelijk welke indicatoren en bijhorende doelstellingen erg positief (+++), positief (+) of negatief (-) beïnvloed zullen worden door de voorgestelde maatregelen/instrumenten. Door de grootteorde van kostprijs voor elk instrument op te geven, wordt het makkelijker om een set van maatregelen/instrumenten te selecteren. Deze instrumenten kunnen eventueel (zie volgende stap) geclusterd worden in projecten.

Clustering van instrumenten in projecten

De projectvormen Landinrichting, Ruilverkaveling en Natuurinrichting bieden de mogelijkheid om verschillende instrumenten die toegepast worden in hetzelfde (deel)gebied te clusteren en in 1 procedure te gieten. In bepaalde deelgebieden zullen deze projecten uitgerold worden (al dan niet in combinatie met bedrijfsadvies of andere instrumenten die geen deel uitmaken van de instrumentenkoffer); in andere deelgebieden volstaat de inzet van aparte instrumenten.

3.4.3 Gezamenlijk actieprogramma ondertekenen

Eens de prioritaire maatregelen en instrumenten zijn bepaald worden de afspraken daarover vastgelegd in een actieprogramma dat alle betrokken partners ondertekenen. Ook beheerafspraken worden daarin niet vergeten.

3.5 Stap 4: Implementatie



Na de keuze van instrumenten en eventuele clustering in projecten gaat elke partner aan de slag. Dit wil niet zeggen dat er meteen al werken zichtbaar worden op het terrein. De meeste instrumenten en projecten worden uitgerold via voorgeschreven procedures, waarin opnieuw een analyse- en ontwerpstep vervat zit. Dankzij het voortraject in stap 0 t.e.m. 3, is er al heel wat denkwerk achter de rug en is er minder risico is op (procedurele en inhoudelijke) obstakels of stakeholders die de uitvoering blokkeren.

Kwaliteitscontrole

De uitvoering van werken in een gebied moet uiteraard in lijn zijn met de visie op de specifieke omgevingskwaliteit, de doelstellingen en het uiteindelijke ontwerp (los vanzelfsprekend van de dynamiek en de iteraties die elk plan ondergaat). Afgezien van de lange duurtijd van planvorming tot uitvoering, zorgt ook het brede partnerschap ervoor dat de VLM de volledige realisatie van deze visie niet altijd in de hand heeft.

We stellen een aantal mechanismen van kwaliteitscontrole voor:



- ▶ Visie op het gebied in een beknopte synthesenota met beeldmateriaal samenvatten, die doorheen het programma levend gehouden wordt en waar nodig bijgewerkt. Hiervoor kan de radar Omgevingskwaliteit een hulpmiddel zijn;
- ▶ Continuïteit voorzien wat personen betreft:
 - Programmaleider volgt alle stappen;
 - Uitvoerders worden ook in de visievorming betrokken, evenals experts in de uitvoering;
 - Bij wissel van personen, kennis doorgeven.
- ▶ In bestekken voor werken, een link naar de gebiedsvisie leggen;
- ▶ Visie op omgevingskwaliteit structureel inbedden in de organisatie, zodat personen in alle stappen van het stappenplan vanuit eenzelfde gedachtengoed handelen.
- ▶ Evaluatie tijdens en na uitvoering:
 - Om de focus op de kernkwaliteiten en de geselecteerde doelstellingen te behouden gaan stakeholders en experts (als een **stuurgroep** die gedurende het hele traject betrokken is), tijdens de programma-uitvoering na of het programma nog "op koers" is.
 - Hoewel output-indicatoren handig zijn om de voortgang van het programma op te volgen, zijn de resultaat- en impactindicatoren (zoals in een voorgaande stap geformuleerd) cruciaal voor de evaluatie van de effecten. Tijdens programma-uitvoering zijn de exacte waarden van deze resultaats- en impactindicatoren nog niet gekend, maar dit hoeft geen belemmering te zijn om het "potentiële bereik" van de **resultaat- en impact indicatoren** in de stuurgroep (kwalitatief) te bespreken.
 - Op basis van deze overlegmomenten tijdens de programma-uitvoering wordt de **indicatorenset eventueel nog verfijnd of aangepast** en kunnen ook acties en instrumenten nog licht aangepast worden. Hier moet voldoende manoeuvreerruimte voor voorzien worden.
 - Ook na programma-uitvoering komt de stuurgroep nog geregeld (bvb. jaarlijks) samen om het bereik van de kwaliteitsthema's te evalueren. Dit doen ze enerzijds door de resultaten op de geselecteerde indicatoren met mekaar in verband te brengen (kwantitatief) en anderzijds te combineren met een rechtstreekse bevraging van de gebruikers van het gebied (bewoners, recreanten, pendelaars, ...) omtrent het bereik van de kwaliteitsthema's (kwalitatief). De combinatie van **kwalitatieve en kwantitatieve data** leidt tot de meest volledige evaluatie.

3.6 Stap 5: Beheer



Zoals in de vorige stappen aangegeven, wordt van bij het begin al rekening gehouden met het beheer van inrichtingen, namelijk door lokaal draagvlak op te bouwen, door maatregelen en instrumenten doordacht te kiezen en door stakeholders zo veel mogelijk incentives te geven om actief te participeren aan de uitvoering, financiering en beheer. Toekomstige eigenaars/beheerders moeten op voorhand bewust zijn van de beheerconsequenties van bepaalde ingrepen/inrichtingen. Als ze hier niet kunnen aan voldoen, kan het beter zijn alternatieve (minder beheersintensieve) inrichtingen te voorzien.

Momenteel is vooral het beheer van inrichtingen door de gemeentebesturen een probleem. In theorie moet de inrichting 20 jaar in stand gehouden worden. Burgers, landbouwers, andere bedrijven, betrekken van bij het begin is vaak zinvoller dan enkel beheerafspraken af te sluiten met het betrokken gemeentebestuur.



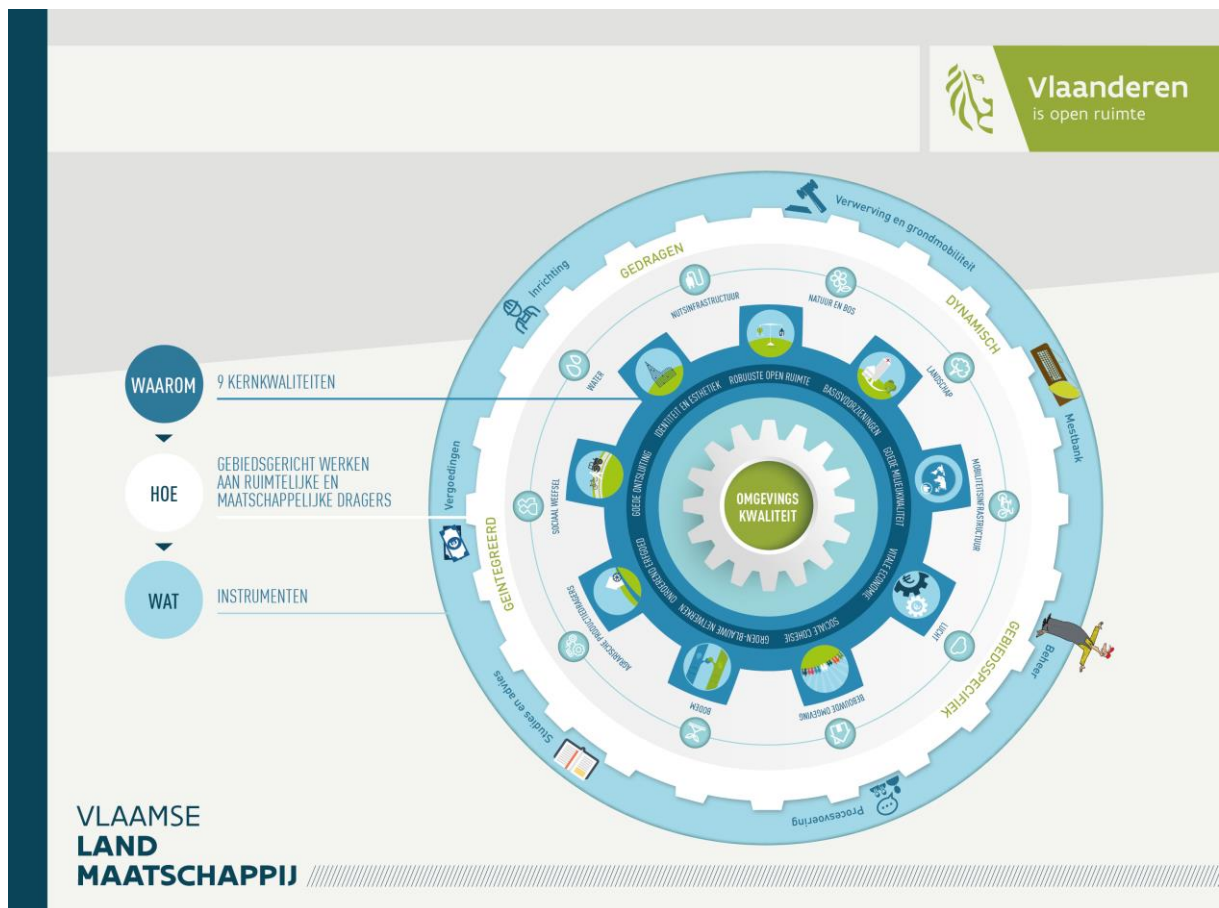
4/ Conclusies en aanbevelingen

Omgevingskwaliteit kan omwille van de veelomvattendheid en subjectiviteit van het begrip niet van bovenaf en normatief opgelegd worden. Het dient gebiedsspecifiek ingevuld te worden in een participatief proces met alle belanghebbenden van het gebied.

Om dit proces te structureren geeft de VLM als kader mee dat omgevingskwaliteit de gelijktijdige vervulling van 9 kernkwaliteiten inhoudt, die op een gebiedsgerichte manier (d.w.z. geïntegreerd, gedragen, gebiedsspecifiek en dynamisch) ingevuld en gerealiseerd dienen te worden, samen met andere stakeholders. De VLM richt zijn instrumentarium (inrichting, beheerovereenkomsten, verwerving en grondmobiliteit, vergoedingen, Mestbank, studie en advies en procesvoering) op de ruimtelijke en maatschappelijke dragers (bodem, water, landschap,...), terwijl andere stakeholders aanvullen via een andere focus.

De focus die de VLM legt op Omgevingskwaliteit als vertrekpunt en uiteindelijk doel van alle gebiedsspecifieke strategieën, is in lijn met de filosofie van Simon Sinek, die bedrijven, politici en organisaties lessen geeft in inspirerend leiderschap, door telkens te starten met de Waarom?-vraag. Analoog met de Golden Circle van Sinek, geeft onderstaand radarwerk de Waarom? (omgevingskwaliteit verbeteren), Hoe? (gebiedsgericht werken aan ruimtelijke dragers) en WAT? (VLM-instrumentarium) voor de VLM weer.

Figuur 9: Strategisch radarwerk van de VLM, startend vanuit de vraag "Waarom?"



Ondanks een gemeenschappelijk begrip van "omgevingskwaliteit" en het belang dat verschillende beleidsdocumenten eraan toedichten, stelt men vast dat niet alle acties en activiteiten van VLM omgevingskwaliteit nastreven. Omgevingskwaliteit moet namelijk gekoesterd en opgevolgd worden doorheen het proces. Daartoe werd onderstaand stappenplan uitgewerkt.

De voorgestelde werkmethode is geen nieuwe procedure, maar een kritische reflectie op de gebiedsgerichte werking van de VLM, vanuit het basisprincipe van strategische planning, namelijk het verhogen van de



doelgerichtheid van maatregelen en activiteiten. De voorgestelde werkmethode wordt gekenmerkt door 4 specifieke eigenschappen, namelijk

1. Het expliciteren van de gebiedsspecifieke kernkwaliteiten als een kompas
2. De invulling van omgevingskwaliteit vanuit een breed perspectief
3. Een kritische instrumentenafweging
4. Participatie van stakeholders doorheen het ganse traject

Tot slot somt dit rapport een aantal aanbevelingen op voor de VLM als organisatie:

- Stel binnenkomende projectvragen in vraag. De VLM is meer dan een technisch uitvoeringsbureau van de vooraf bepaalde agenda.
- Stel duidelijke doelstellingen op vooraleer acties en maatregelen te benoemen die deze doelstellingen kunnen verwezenlijken.
- Verlies geen tijd en middelen aan een maandenlange gebiedsanalyse, maar onderzoek specifiek die elementen die je nodig hebt om op een doordachte manier de strategie te bepalen. Betrek hier ook maximaal de stakeholders bij.
- Gebruik resultaat- en impactindicatoren om de vooropgestelde omgevingskwaliteit op te volgen, samen met stakeholders, en dit zowel tijdens als na de uitvoering van projecten. De huidige input- (personeelskost, projectbudget, aantal projecten/acties, ...) en outputindicatoren (aantal km fietspad, aantal ha bos gepland, ...) meten immers niet in welke mate het doel bereikt is. Er is niets mis met "cijfers tellen", zolang ook de "cijfers" op doelstellingsniveau worden geteld.



BIJLAGEN



1/ De 9 Kernkwaliteiten van VLM

1.1. Kernkwaliteit 1: Er is een optimale verhouding van bebouwde en onbebouwde ruimte en de aanwezige open ruimte is robuust



Optimale verhouding bebouwde en onbebouwde ruimte

De optimale verhouding tussen bebouwde en onbebouwde ruimte is afhankelijk van de verstedelijkingsgraad en de projectinhoud. Tijdens een gebiedsgericht project/proces stellen de betrokken actoren hiervoor concrete ambities op. Uitgangspunt hierbij is dat de bebouwde oppervlakte zo weinig mogelijk mag toenemen (netto nul toename tegen 2050 conform de resource efficiency roadmap van de EU. Om de beantwoording aan toekomstige ruimtebehoeften wordt daarom eerst de bebouwde ruimte aangewend. Onderbenutte terreinen dienen stelselmatig hetzij beter benut te worden (e.g. brownfields), hetzij "teruggegeven" aan de open ruimte. Er wordt ingezet op flexibele inrichting die zich zonder veel kosten kan aanpassen aan veranderende behoeften.

Anderzijds bestaat er op regionale schaal ook een functionele wisselwerking tussen bebouwde en niet bebouwde ruimte onder de vorm van stad-randstedelijk-open ruimte relaties (wonen/werken/recreëren/voedsel/...). Door de toenemende verstedelijking verandert de verhouding tussen stad en open ruimte. Beiden kunnen niet los van elkaar ontwikkeld worden. Centraal staat daarbij de vraag hoe stedelijke ontwikkeling én behoud van open ruimte in onderlinge samenhang kunnen ontwikkeld worden; bijvoorbeeld in functie van voedselproductie, vrije tijd, biodiversiteit, energie, ...

Robuuste open ruimte

Een robuuste open ruimte is inzetbaar voor diverse open ruimte functies zoals natuur, landbouw, bos, recreatie, ... en is in staat deze te combineren. Steeds moet worden bekeken hoe een ruimtelijk project past in het open ruimte netwerk van de ruimere omgeving'. Open ruimte structuren worden daarbij in samenhang en verweving benaderd. Er wordt ingezet op flexibele inrichting die zich zonder veel kosten kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en behoeften.

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit:

- ▶ Het ontwikkelen van een robuuste, veerkrachtige open ruimte is zonder meer een kerntaak van de VLM. Immers via verschillen instrumenten maken we de open ruimte meer geschikt voor de diverse functies die er plaatsvinden. Het bijdragen aan bijvoorbeeld een vitale/duurzame landbouw is een belangrijke randvoorwaarde voor het behoud op langere termijn van landbouwgebieden. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van robuuste en goed functionerende ecosystemen/watersystemen/... . De VLM draagt hieraan bij met haar diverse instrumenten en opdrachten (inrichting/MB/BO/BAS). Door een geïntegreerde benadering kunnen ook interne conflicten binnen de open ruimte worden gemilderd en/of win/winsituaties gerealiseerd.
- ▶ Hoewel het zorgen voor een optimale verhouding tussen de bebouwde en onbebouwde ruimte in de eerste plaats een taak is voor Ruimtelijke Planning kan ook de VLM hier aan bijdragen via bijvoorbeeld het inzetten van instrumenten als planologische ruil, het ontwikkelen van flankerend beleid in signaalgebieden via het tweede spoor uit het decreet landinrichting.





- ▶ Het Open Ruimteplatform beschouwt de open ruimte als cruciale bouwsteen en hefboom voor de toekomst van verstedelijkt Vlaanderen. Het zoekt naar een nieuw evenwicht en naar nieuwe samenwerkingen tussen menselijke activiteiten en ruimtegebruik enerzijds en natuurlijke systemen en dynamieken anderzijds.
- ▶ Zie ook verschillende toekomstscenario's beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM in samenwerking met Architecture Workroom Brussels en Bovenbouw Architectuur (2014). Bijvoorbeeld het scenario "Stadsrandbouw":

Landbouw in de stadsrand komt onder verdrukking te staan. Bevolkingsgroei doet de vraag naar woningen stijgen; hierdoor komt de schaarse open ruimte in de randstedelijke gebieden steeds sterker onder druk staan. Het toekomstscenario 'stadsrandbouw' wil bouwen aan samenwerking tussen landbouwers en stedelingen. Collectieve woonvormen in combinatie met een actief landbouwbedrijf kunnen voor een win/win zorgen zowel voor de bewoners (kwalitatieve woonvormen in bestaand patrimonium in de open ruimte) als de landbouwexploitatie (financiële stabiliteit, alternatieve (collectieve) beheersvorm, lokale vermarkting, ...). In plaats van te verdwijnen uit de stadsrand wordt de hoeve het epicentrum van een multifunctioneel parklandschap.

1.2. Kernkwaliteit 2: De groenblauwe netwerken zijn nabij en toegankelijk en bieden ruimte voor natuur, bos en water. De structurele kwaliteit van de open ruimte garandeert ecosysteemdiensten die zijn afgestemd op de behoeften van de gebruikers van het gebied en die inspelen op toekomstige uitdagingen



Groenblauwe netwerken: wat?

Het groene netwerk omvatten alle vormen van natuur. De clustergrootte ervan beschrijft de verbondenheid van dit netwerk en heeft als bouwstenen grote kerngebieden (natuurgebieden) die door kleinere natuurelementen verbonden worden. Enerzijds is er in de open ruimte een robuust netwerk aanwezig van duurzaam beheerde en kwaliteitsvolle natuur- en bosgebieden die met mekaar verbonden zijn door corridors en stapstenen. . Anderzijds moeten ook de steden kunnen beschikken over kwalitatief hoogstaande groene ruimten, speelbossen, stadsrandbossen, ... met aandacht voor de fysieke en educatieve ontsluiting, de belevingswaarde, de bereikbaarheid en de toegankelijkheid.

Het blauwe netwerk wordt gevormd door alle categorieën van waterlopen en het oppervlaktewater. Door ook voldoende "ruimte voor water" te voorzien en een doorgedreven toepassing van de principes "vasthouden, bergen en vertraagd afvoeren" komen wateroverlast, waterschaarste en droogte onder controle en wordt het risico hierop tot een minimum herleid.

Ecosysteemdiensten

Een ecosysteemdienst is een dienst die door een ecosysteem aan mensen wordt geleverd. Het betreft het verstrekken van producten (bijvoorbeeld drinkwater, voedsel, hernieuwbare energie, ...), regulerende diensten (bijvoorbeeld bestuiving door gewassen, waterberging, klimaatregulatie, ...), culturele diensten (bijvoorbeeld geven van mogelijkheden voor recreatie) of van diensten die de voorgaande diensten ondersteunen (bv de kringloop van nutriënten, ...).

Hoe bevorderen groenblauwe netwerken de ecosysteemdiensten

Zowel in het verstedelijkte als in het landelijke gebied ondersteunt het groenblauwe netwerk een hogere biodiversiteit en veerkrachtige ecosystemen, bestand tegen grote wijzigingen. De ecosysteemdiensten (i.e. diensten en goederen die ecosystemen leveren en die door de mens kunnen worden benut of die voor een mens voordeel opleveren) van een gebied moeten daarbij versterkt en gericht ingezet worden voor onze maatschappij. Een Ecosysteemdiensten-analyse met bijvoorbeeld. de Natuurwaardeverkenner van het projectgebied in relatie

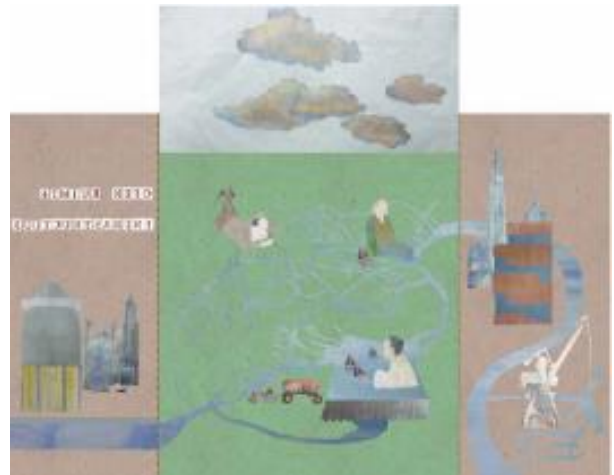


tot de behoeften van haar gebruikers kan het maken van ontwikkelingskeuzes faciliteren. Een Ecosysteemdiensten-analyse met bijvoorbeeld de Natuurwaardeverkenner van het projectgebied in relatie tot de behoeften van haar gebruikers kan het maken van ontwikkelingskeuzes faciliteren. Zo zijn de groenblauwe netwerken (maar ook de open ruimte) essentieel om de gevolgen van de klimaatswijziging op het vlak van o.a. waterhuishouding en biodiversiteit op te vangen.

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit:

- ▶ Via haar verschillende instrumenten en opdrachten (inrichting, mestbank, bedrijfsadvies, beheerovereenkomsten, ...) draagt de VLM bij tot het creëren van robuuste natuur/bosgebieden (recht van voorkoop, uitrust, bedrijfsverplaatsing, ...). Ze creëert ruimte voor water in valleien, ze werkt aan de kwaliteitsverbetering van ecosystemen, onder meer ook door in te grijpen op de abiotische dragers zoals waterhuishouding, barrières op te heffen en verbindingen te creëren, ...
- ▶ Beheerovereenkomsten vormen een instrument om aan de basisnatuurkwaliteit in het agrarisch gebied te werken en om soorten gebonden aan het agrarisch gebied te ondersteunen (weidevogels, akkervogels, hamster, ...).
- ▶ Vanuit diverse diensten (mestbank, bedrijfsadvies, beheerovereenkomsten, ...) draagt de VLM bij aan een duurzaam bodembeheer. Een gezonde en veerkrachtige bodem is essentieel voor voedselproductie maar vangt bovendien de gevolgen van klimaatverandering op én voorkomt verdere klimaatverandering. Bij hevige neerslag werkt hij als een spons die water opneemt, vasthoudt, laat doorsijpelen naar diepere lagen en ook nog eens filtert. En door het water vast te houden kan onze bodem toch nog voedsel geven aan planten en gewassen in lange periodes van droogte. Daarnaast bevat de bodem dubbel zoveel koolstof als de lucht rondom ons. Want planten halen CO₂ uit de lucht en houden die vast. Sterft de plant, dan neemt de bodem een deel van deze koolstof op. Naast planten zorgen ook andere organische materialen zoals compost, mest en dode organismen voor heel wat koolstof in de bodem. Deze organische koolstof speelt een hoofdrol in de veerkracht en vruchtbaarheid van de bodem. En al die koolstof in de bodem kan ondertussen niet bijdragen aan de opwarming van de aarde. Onze bodem vervult dus heel wat functies om het ecologisch evenwicht in stand te houden. Al deze functies gaan verloren wanneer bodems onoordeelkundig bemest, bewerkt, afgedicht, ... worden.
- ▶ Ook in het Open Ruimteplatform komt deze kernkwaliteit aan bod en leggen verschillende toekomstscenario's beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM i.s.m. AWB en Bovenbouw Architectuur (2014) het verband Zo bijvoorbeeld het scenario "Open Ruimte Infrastructuur":

De steden in de Eurodelta zijn rond fijnmazige, bevaarbare netwerk van rivieren ontstaan en gegroeid. Door klimaatverandering en pieken van droogte stroomt er vandaag soms bijna geen water meer in dit netwerk. De toekomst van de watergebonden economie en de landbouw en dus van de hele regio, staat op het spel. Door de ontwikkeling van landbouw, natuur, economie en recreatie te koppelen aan een antwoord op de waterproblematiek wordt een veerkrachtig en performant blauw netwerk uitgebouwd. Tientallen projecten in diverse sectoren (industrie, landbouw, recreatie, energie, ...) geven invulling aan deze visie; de blauwe infrastructuur wordt de motor voor ontwikkeling in deze regio. Waterboeren worden bijvoorbeeld ondersteund om water te bergen die de landbouw kan voeden in tijden van droogte.





1.3. Kernkwaliteit 3 – Er overheerst een goede milieukwaliteit. De milieukwaliteit is niet schadelijk voor mens en omgeving en milieuhinder is beperkt in verhouding tot de omgevingsfuncties



Wanneer is de milieukwaliteit niet schadelijk voor mens en omgeving?

Luchtkwaliteit en geluidshinder hebben een belangrijke impact op de fysieke en mentale gezondheid. Daarom heeft de EU duidelijke normen opgesteld die aangeven wanneer een omgeving al dan niet schadelijk is voor de mensen die er verblijven. Verder zijn er nog tal van aspecten die negatief of positief inwerken op de mentale gezondheid van de bevolking, zoals geurhinder, beleving stiltegebieden, groenbeleving, een aangename/groene woonomgeving etc. Deze zijn echter moeilijker te objectiveren.

Lucht-, water- en bodemkwaliteit zijn daarnaast ook bepalende milieufactoren die de kwaliteit van ecosystemen beïnvloeden. Depositie vanuit de lucht, aanvoer van verontreinigende stoffen en/of nutriënten via grond- en oppervlaktewater, erosie beïnvloeden de van nature aanwezige milieukwaliteiten in natuur- en bosgebieden, watersystemen, ... De meest kwetsbare systemen (voedselarm, ...) en de hieraan verbonden soorten (biodiversiteit) staan hierbij het sterkst onder druk en worden verdrongen door minder kritische, ruigere vegetaties, minder veeleisende soorten. In hoeverre de milieukwaliteit schadelijk is wordt bepaald door de draagkracht van natuurlijke systemen.

Wanneer is er beperkte milieuhinder?

De milieuhinder is beperkt als de hinder in verhouding staat met de omgevingsfuncties. Elke gebiedsontwikkeling heeft een andere context waarbij het beperken van de milieu impact bij voorkeur met brongerichte maatregelen aangepakt wordt. Slechts in tweede instantie en na gedegen afweging worden milderende maatregelen ingezet (end-of pipe).

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit:

- ▶ Beheerovereenkomsten perceelsranden bufferen kwetsbare elementen (waterlopen, houtkanten, bossen, ...) tegen inspoeling van mest en bestrijdingsmiddelen. Erosiemaatregelen voorkomen dat bij hevige regen de modder van landbouwpercelen voor overlast zorgt (verstoppingen grachten/riolering; modder op wegen/in tuinen, ...)
- ▶ Door uitvoering van het MAP (uitrijregeling, bemestingsnormen, handhaving, ...) wordt overlast voor omwonenden beperkt, wordt grond- en oppervlaktewater beschermd en depositie vanuit de lucht beperkt. Bedrijfsadvies begeleid landbouwers in functie van een efficiënte bemesting, duurzaam bodembehoud, ...
- ▶ In het kader van inrichtingsprojecten wordt water- en erosieoverlast aangepakt (bv wachtbekkens, vaste perceelsranden, ...), natuurgebieden gebufferd, waterhuishouding aangepakt in functie van de vereisten van het gebied (ecologie, ...), kleinschalige waterzuiveringen voorzien, PAS bedrijven begeleid (?), ...
- ▶ De omgeving kan ook over positieve milieukwaliteiten beschikken zoals stilte en rust. Dergelijke kwaliteiten kunnen in gebiedsprojecten verder versterkt en gevaloriseerd worden.
- ▶ Ook in het Open Ruimteplatform komt deze kernkwaliteit aan bod en leggen verschillende toekomstscenario's beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM i.s.m. AWB en Bovenbouw Architectuur (2014) het verband. Zo bijvoorbeeld het scenario "Smarter Agro":



Vele landbouwbedrijven en de agro-industrie staan voor grote uitdagingen op het vlak van water en mobiliteit. Deze uitdagingen worden aangegrepen om een nieuw landschap te maken met water, bomen en infrastructuur waarbinnen bedrijven een nieuwe plaats en ontwikkelingsmogelijkheden vinden. Een nieuw mobiliteitsplan stemt deze activiteiten, de bestaande bebouwing en de omliggende KMO-zones op elkaar af...

1.4. Kernkwaliteit 4: De economie van de omgeving is vitaal



Welke economie?

Gezien het specifieke werkveld van de VLM wordt de focus gelegd op de economie van het platteland en het randstedelijk gebied. In deze context neemt een toekomstgerichte, duurzame landbouw een belangrijke plaats in. Economisch leefbare landbouwbedrijven met aandacht voor de omgeving (nutriënten beheer, waterbeheer,...) die inspelen op nieuwe tendensen zoals gezonde voeding, korte keten, streekproducten, landschaps- en natuurbeheer,... . Maar ook een landbouw die zich situeert in zijn ruimtelijke context met bijvoorbeeld in randstedelijke gebieden: lokale vermarkting, alternatieve bedrijfsvormen als CSA-landbouw,... .

Naast landbouw en de para-agrarische activiteiten, is het Vlaamse platteland ook gekenmerkt door een sterke niet-agrarische economie. Een belangrijk aandeel van de economische activiteiten bevinden zich immers in het landelijk gebied. De bedrijvigheid in het landelijk gebied is omwille van de verspreiding en de combinatie van zone-eigen en niet zone-eigen activiteiten moeilijker te vatten dan deze op bedrijventerreinen, maar vormt desalniettemin een belangrijke doelgroep voor het economisch beleid én een belangrijk element in het plattelandsbeleid. De economie op het platteland is immers van zeer groot belang voor de dynamiek in het landelijk gebied, maar heeft aan de andere kant implicaties op het landschap, de natuur en de leefbaarheid voor de andere ruimtegebruikers.

Ook de mogelijkheden voor toerisme en recreatie in een gebied vervullen een duidelijke rol in de economische vitaliteit van het platteland en het randstedelijk gebied.

Een kwalitatieve woonomgeving (voldoende groen, toegankelijk, beleefbaar, identiteit, ...) heeft een effect op prijzen van onroerend goed, heeft aantrekkingskracht voor nieuwe bewoners, die op hun beurt een grotere financiële basis vormen voor het in stand houden van lokale voorzieningen/winkels, ... Maar kan ook minder wenselijke effecten hebben: verdringen (minder kapitaalkrachtige) lokale bewoners/jongeren,

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit

- ▶ Inrichtingsprojecten dragen bij tot een meer vitale en toekomstbestendige landbouw (herverkaveling, ontsluiting, ...). VLM ondersteunt landbouwers om in hun bedrijfsvoering rekening te houden met maatschappelijke verwachtingen en zo beter in te spelen op verbreding in de landbouw. Dit gebeurt zowel in het kader van projecten als door bedrijfsadvies, beheerovereenkomsten, ...
- ▶ Recreatieve ontwikkeling en werken aan streekidentiteit, ... in inrichtingsprojecten creëert mogelijkheden voor lokale ondernemers om hier (commerciële) activiteiten rond te ontwikkelen voor zover in overeenstemming met de draagkracht van het betrokken gebied. Een uitgesproken voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het OndernemersnetwerkdMO in de Merode via het Interregproject Collaborate steunende op de "Power of Place" van het de Merodegebied;
- ▶ Het Open Ruimte Platform besteedt ook ruime aandacht aan deze kernkwaliteit. Verschillende toekomstscenario's beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM i.s.m. AWB en Bovenbouw Architectuur (2014) leggen het verband ermee. Zo bijvoorbeeld het scenario "voedsellandschap":



Landbouwgebieden rond steden staan onder druk van recreatieve activiteiten en oprukkende verstedelijking. Tegelijk eet de stedeling slechts zelden het voedsel dat rond de stad wordt geteeld, maar wordt hij steeds kritischer over de herkomst van zijn voedsel en neemt de vraag naar lokaal en biologisch geteeld voedsel toe. Door uitbouw van een distributiesysteem en netwerk van stedelijke markten wordt de relatie tussen consument en producent enerzijds en tussen stad en voedsellandschap anderzijds versterkt. Er ontstaan in die keten nieuwe kansen voor regionale werkgelegenheid. Het voedsellandschap en zijn producten worden beter bereikbaar voor de stedeling. De goede kwaliteit van de voeding wordt verzekerd, van boer tot bord.

Dit geldt ook voor het scenario "Ambitieuze landschappen" en de case rond de Electrabelsite (Schelde-Rupel) waarin een dubbele opgave wordt uitgewerkt:

- ▶ Het ontwikkelen van scenario's voor de herontwikkeling van een site steunende op de sense of place en rekening houdende met het ruimere landschap en dit als inspiratie voor ruimere initiatieven;
- ▶ Het ontwikkelen van lokale dynamieken steunende op ambitieuze watergebonden (landschaps-) ontwikkelingen.

1.5. Kernkwaliteit 5: Basisvoorzieningen zijn nabij en bereikbaar. Zij spelen in op de behoeften van de gebruikers van de omgeving. Hun locatie stimuleert verplaatsingen te voet, per fiets of met het openbaar vervoer.



Wat zijn basisvoorzieningen?

Basisvoorzieningen zijn 'Voorzieningen nodig om dagdagelijks te kunnen wonen en leven en vol-doende te participeren aan de woonomgeving'. Voorbeelden van basisvoorzieningen zijn: scholen, woonzorgcentra, ziekenhuizen, winkels, post-punten, sociale ontmoetingsplaatsen, speeltuinen, apotheken, ...

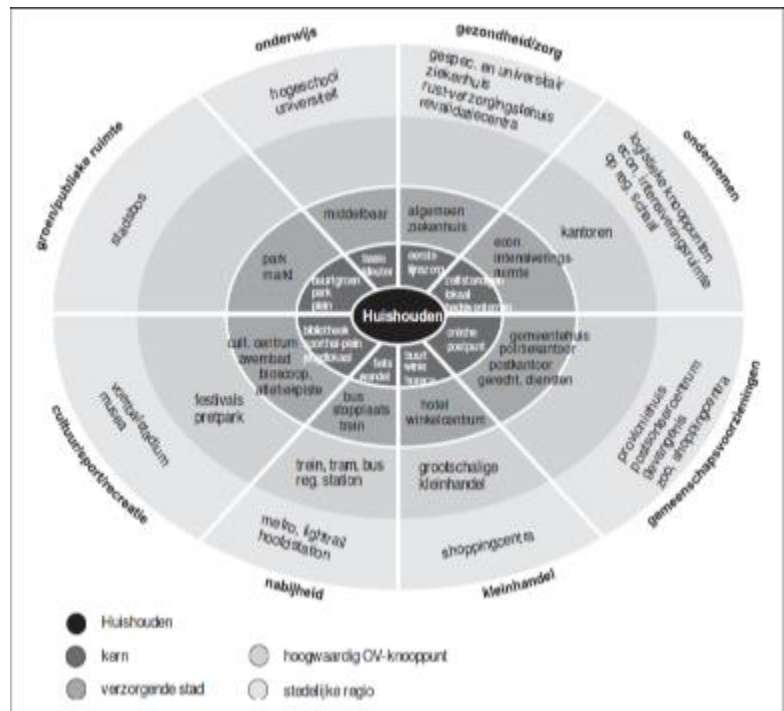
Wanneer zijn basisvoorzieningen nabij en bereikbaar?

Het type basisvoorzieningen en de mate van nabijheid en bereikbaarheid ervan worden mee bepaald door de functie van de omgeving, de bevolkingsdichtheid en de kritische massa van een voorziening. De hiërarchische indeling van de voorzieningen (lokaal, bovenlokaal, regionaal) kan bijdragen tot een optimalere nabijheid en bereikbaarheid van basisvoorzieningen. Hiervoor kan onderstaand model waar nodig structuur bieden.

Basisvoorzieningen uit cirkel 1 en 2 zijn nabij als ze op wandel-afstand liggen. Indicatieve afstanden vinden we o.a. in het meetinstrument omgevingskwaliteit, richtlijnen woonzorgzones, Zo hanteert het meet-instrument de volgende afstanden: basisschool binnen 400 m, kinder-opvang binnen 1.500 m, woonzorgcentrum binnen 1.500 m, lokale diensten-centra binnen 1.500 m, ...

Basisvoorzieningen zijn bereikbaar als het haalbaar is om er dagelijks ook effectief (fysiek) te geraken.

Een doordacht locatiebeleid, waarbij de ruimte zo ingericht of geordend wordt dat het zich verplaatsen te voet, per fiets of aan de hand van openbare vervoerssystemen vanzelfsprekend wordt (cf. STOP-principe), bevordert de nabijheid en multimodale bereikbaarheid van basisvoorzieningen.



De afwezigheid van fysieke (bijvoorbeeld spoorweg, kanaal,...) en mentale barrières (bijvoorbeeld monofunctionele zones, ...) kan de bereikbaarheid verhogen.

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit door:

- ▶ Het ontwikkelen van basisvoorzieningen en/of het beter bereikbaar maken van basisvoorzieningen door een verbeterde ontsluiting in het kader van inrichtingsprojecten (bijvoorbeeld de herinrichting van dorpskernen Via verschillende plattelandsinitiatieven kaderend in het Vlaamse plattelandsbeleid (zie ook <http://www.ipo-online.be>): bijvoorbeeld de projectenoproepen ZORO, Buurtwinkels in een landelijke omgeving;
- ▶ Het verbeteren van de bereikbaarheid: via inrichting
- ▶ Het Open Ruimte Platform besteedt aandacht aan deze kernkwaliteit. Het toekomstscenario "Stadsrandbouw", beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM i.s.m. AWB en Bovenbouw Architectuur (2014) legt het verband ermee.

Landbouw in de stadsrand komt onder verdrinking te staan. Bevolkingsgroei doet de vraag naar woningen stijgen; hierdoor komt de schaarse open ruimte in de randstedelijke gebieden steeds sterker onder druk staan. Het toekomstscenario 'stadsrandbouw' wil bouwen aan samenwerking tussen landbouwers en stedelingen. Collectieve woonvormen in combinatie met een actief landbouwbedrijf kunnen voor een win/win zorgen zowel voor de bewoners (kwalitatieve woonvormen in bestaand patrimonium in de open ruimte) als de landbouwexploitatie (financiële stabiliteit, alternatieve (collectieve) beheersvorm, lokale vermarkting, ...). In plaats van te verdwijnen uit de stadsrand wordt de hoeve het epicentrum van een multifunctioneel parklandschap.





- 1.6. Kernkwaliteit 6 – De omgeving is ontsloten conform haar draagkracht en conform de behoeften van de bewoners en functies van het gebied. De publieke ruimte in en om het gebied is toegankelijk voor alle lagen van de bevolking (ongeacht leeftijd, socio-economische en –culturele achtergrond en zorgbehoefvendheid) en biedt stimuli tot ontmoeting en beweging.



Wanneer is de omgeving ontsloten?

We beschouwen ontsluiting in functie van de behoeften van bewoners (lokale verplaatsingen) en landelijke functies van het gebied (agrarisch, recreatief, ...). De ontsluiting ondersteunt vooral verplaatsingen te voet of met de fiets door functionele fietsverbindingen, lokale voetwegen, Verder is de ontsluiting van het landelijk gebied op maat van de functies die er plaatsvinden. Landbouwwegen worden ontworpen in functie van het verwachte gebruik (ontsluiting boerderijen, percelen, ...). Sluipverkeer van niet lokaal verkeer wordt zoveel mogelijk ontmoedigd. Recreatieve ontsluiting houdt rekening met de draagkracht van natuur- en bosgebieden.

Wanneer is de publieke ruimte toegankelijk?

Een publieke ruimte is toegankelijk als ze bereikbaar, betreedbaar, leesbaar en bruikbaar is.

Hoe biedt een publieke ruimte stimuli tot ontmoeting?

Een integrale en universele **toegankelijkheidsaanpak** bestaat eruit dat men de (publieke) ruimte, de wijken en de infrastructuren zo ontwikkelt dat ze bruikbaar zijn voor iedereen en actief bijdragen aan een maximale participatie van éénieder aan de samenleving (zowel fysiek als sociaal). Dat gaat van de aanleg van straten en (speel)pleinen, over het mobiliteitsvraagstuk tot het levenslang wonen/bouwen.

Wanneer is de omgeving beweegvriendelijk ingericht?

Een beweegvriendelijk ingerichte omgeving stimuleert, faciliteert en verleidt mensen om te bewegen, te wandelen, fietsen, spelen en te sporten: ze moedigt ouderen aan om te bewegen, bevordert het sociaal contact en zet kinderen aan om in de open lucht en de natuur te spelen. Een beweegvriendelijke inrichting moedigt ook het individueel en ongeorganiseerd bewegen en sporten aan en werkt drempelverlagend om deel te nemen aan georganiseerde sport- en beweeg-activiteiten.

Hoe zet ze aan tot een actieve, gezonde levensstijl en actieve verplaatsingen?

In de openbare ruimte bevinden zich fysieke voorzieningen, die hiertoe aanzetten. Deze voorzieningen kunnen gaan van comfortabele trottoirs, fiets- en wandelpaden, over eenvoudige trapveldjes, tot Finse pistes, fitnessstoestellen, fit-o-meters en agoraspace. Maar even goed betreft het natuurlijke elementen als boomstronken en takken, stenen, zand en water of reliëfkenmerken als heuvels en taluds ("hoekjes en kantjes"), informele speelruimten.

Tenslotte zet een beweegvriendelijke inrichting mensen aan tot een actieve, gezonde levensstijl door zich op een actieve manier te verplaatsen, d.w.z. al fietsend, wandelend, lopend, etc.

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit:

Voorname in het kader van inrichtingsprojecten is dit een belangrijke thematiek:

- ▶ ontsluiting van landbouwgebieden voor lokale landbouwers (goede bereikbaarheid van percelen); door herverkaveling worden percelen zoveel mogelijk gegroepeerd en dicht bij de bedrijfszetel gelegd. Hierdoor worden finaal veel verplaatsing verkort of overbodig gemaakt



- ▶ ontsluiting landschap en groengebieden voor recreanten (wandelaars, fietsers, ...) of lokale bewoners steeds met oog voor de draagkracht van de omgeving
- ▶ inrichting van (buurt)pleintjes, speeltuinen, groene ruimten, ... in de woonomgeving. Dergelijke kleinschalige buurtvoorzieningen creëren mogelijkheden voor lokale bewoners voor ontmoeting en activiteiten. Doordat de ontwikkeling ervan steeds vaker in nauwe samenspraak met de bewoners gebeurt, wordt maatwerk geleverd en maximaal ingespeeld op specifieke vragen en noden. Zowel het gevoerde proces als het uiteindelijk resultaat, draagt daardoor bij aan lokale gemeenschapsvorming (sociale cohesie).
- ▶ aandacht voor specifieke doelgroepen: kinderen, mensen met beperkingen, ...
- ▶ beperken sluisverkeer overlast bewoners
- ▶ het Open Ruimte Platform besteedt aandacht aan deze kernkwaliteit. Het toekomstscenario "Smarter Agro", beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM i.s.m. AWB en Bovenbouw Architectuur (2014) legt het verband ermee:

Bedrijven die rond de oorspronkelijke hoeve groeiden en uitbreidden, hebben een grote impact op de kwaliteit van wonen en landschap. Dat verspreide patroon van landbouwbedrijven veroorzaakt intensief verkeer op smalle, lokale wegen. Het is de beperking op het oppompen van grondwater die de grootste hinderpaal vormt voor hun economische toekomst. Een aantal bedrijven kiest voor de vlucht vooruit en koppelt de eigen ambities en plannen aan de uitbouw van een nieuw landschap. Dat voorziet in landschappelijke structuren, collectieve waterberging en gesplitst recreatief, lokaal en zwaar verkeer. Dit hedendaagse verblijfslandschap vormt de schakel tussen de bedrijven en de woonwijken.



1.7. Kernkwaliteit 7 – Het aanwezige onroerend erfgoed (bouwkundig, landschappelijk en archeologisch) maakt deel uit van nieuwe ontwikkelingen en garandeert de cultuurhistorische identiteit van de plek.



Wat is het aanwezige onroerend erfgoed?

Onroerend erfgoed is: het geheel van archeologische sites, monumenten, cultuurhistorische landschappen en stad- en dorpsgezichten. Het betreft zowel beschermd als niet-beschermd erfgoed:

- ▶ Beschermd erfgoed: beschermde monumenten, beschermde stads- en dorpsgezichten, beschermde cultuurhistorische landschappen, beschermde archeologische sites², aangeduide ankerplaatsen en erfgoedlandschappen.
- ▶ Niet beschermd erfgoed: geïnventariseerde erfgoed: gebouwen en straten die opgenomen zijn in de inventaris van het bouwkundig erfgoed, de landschapsatlas, de inventaris van houtige beplantingen met erfgoedwaarde, de inventaris van historische tuinen en parken, de inventaris van de archeologische zones of die voortvloeien uit het participatief proces.

² Archeologisch erfgoed maakt deel uit van de nieuwe ruimtelijke ontwikkeling en geeft betekenis aan ruimtelijke kwaliteit wanneer er een landschappelijke component / landschappelijke herkenbaarheid aanwezig is.



Hoe kan het onroerend erfgoed deel uitmaken van nieuwe ontwikkelingen en de cultuurhistorische identiteit garanderen?

Onroerend erfgoed kan deel uitmaken van nieuwe ontwikkelingen door in eerste instantie de erfgoedwaarden in kaart te brengen en te analyseren. Bij beschermd erfgoed zijn de erfgoedwaarden bepalend voor de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling. De ontwikkeling vertrekt als het ware vanuit de erfgoedwaarden. Dit kan betrekking hebben op inplanting, materiaalgebruik, typologie, ... van de nieuwe ontwikkeling.

Bij geïnventariseerd erfgoed kunnen de erfgoedwaarden een meerwaarde betekenen voor de ruimtelijke ontwikkeling en de identiteit van een gebied. De mate van rekening houden met de aanwezig erfgoedwaarden, zal afhankelijk zijn van de waardering die er tijdens het participatief proces aan gegeven wordt.

Een bewuste omgang met het onroerend erfgoed is noodzakelijk om de unieke en vele eeuwen opgebouwde identiteit van een plek te bewaren voor de toekomstige generaties. Onroerend erfgoed is een inspiratie voor de ruimtelijke ontwikkeling en kan door een gepaste ontsluiting, beleving, hedendaagse functie of bestemming de positie en toekomst van het onroerend erfgoed versterken. (functie/ rol geven aan het erfgoed).

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit:

- ▶ Consolidatie, restauratie, ... van (relicten van) historisch bouwkundig erfgoed (militair, religieus, civiel, ...) in projectgebieden, landschappelijke versterking, ...
- ▶ Aandacht voor ontsluiting/toegankelijkheid (meerdere kanalen mogelijk fysiek, publicatie, ...), beleving (educatie, (nieuwe) invulling geven), zichtbaarheid (sporen uit het verleden zichtbaar maken / leesbaarheid) en identiteit
- ▶ Via beheerovereenkomsten worden landbouwers gestimuleerd om mee de instandhouding en beheer van waardevolle landschappen op te nemen
- ▶ Het Open Ruimte Platform besteedt aandacht aan deze kernkwaliteit. Verschillende toekomstscenario's leggen het verband ermee: "Landschapsbouw", "Ambitieuze landschappen", ...



1.8. Kernkwaliteit 8 – De vormgeving van de bebouwde en onbebouwde ruimte draagt bij tot de herkenbaarheid, de leesbaarheid en de visuele aantrekkelijkheid van de omgeving



Wat wordt bedoeld met herkenbaarheid, leesbaarheid en aantrekkelijkheid van de omgeving?

Een herkenbare omgeving is een omgeving die zich onderscheidt van andere gebieden. De herkenbaarheid bepaalt mede de identiteit van een ruimte, maakt de ruimte tot 'plek'.

Een leesbare omgeving is een omgeving waarin men zich ruimtelijk en historisch / inhoudelijk kan oriënteren, waarin men zijn weg vindt en terugvindt. Leesbaarheid en herkenbaarheid liggen zeer dicht bij elkaar en beïnvloeden elkaar wederzijds.

Een visueel aantrekkelijke omgeving is een omgeving die door de gebruikers wordt gewaardeerd om haar esthetiek.

Herkenbaarheid, leesbaarheid en visuele aantrekkelijkheid van een omgeving worden door een veelheid aan factoren bepaald: het natuurlijke (fysische) landschap, de sociale en culturele eigenschappen van de ruimte en de ruimtelijke praktijken van de gebruikers zijn belangrijke elementen, maar in grote mate ook de vormgeving van



de bebouwde en onbebouwde ruimte. In stedenbouwkundige middelen wordt de relatie tussen vormgeving enerzijds en herkenbaarheid, leesbaarheid en visuele aantrekkelijkheid anderzijds benoemd met de term **'beeldkwaliteit'**. Beeldkwaliteit wordt vaak gereduceerd tot esthetiek. Dit gebeurt ten onrechte, want aan beeldkwaliteit zijn ook belangrijke gebruiks- en toekomstwaarden verbonden.

Hoe kan de beeldkwaliteit van een omgeving verbeterd worden?

De beeldkwaliteit van een omgeving kan beoordeeld worden aan de hand van vier aspecten:

▶ **stedenbouwkundige eenheid:**

Het ruimtelijk ontwerp enerzijds (vb. ruimte-inname van de bebouwde en onbebouwde ruimte en de verhoudingen daartussen, inplanting van lineaire en van groenstructuren) en richtlijnen voor de inrichting en de bebouwing anderzijds (vb. rooilijn en hoogte van bebouwing) geven aan de ruimte een structuur en een aanzicht, waardoor deze zich van andere gebieden kan onderscheiden en waardoor de leesbaarheid vergroot.

▶ **architectonische samenhang:**

In het ontwerp van de bebouwde ruimte moet naar een balans tussen eenheid/harmonie en verscheidenheid/variantie gezocht worden. de samenhang kan bereikt worden door richtlijnen inzake rooilijnen, hoogte, materiaal- en kleurgebruik. dit draagt bij tot de herkenbaarheid en leesbaarheid van het gebied en maakt de bebouwde ruimte tot een voor de toeschouwer aantrekkelijk ensemble;

▶ **herkenbare randen:**

Afhankelijk van de aard en de locatie van de ontwikkeling kan ervoor gekozen worden om de herkenbaarheid van de ruimte te accentueren door de randen/grenzen waarneembaar te maken. de vormgeving kan ofwel deze randen accentueren, ofwel het contrast met de omgeving verzachten door geleidelijke overgangen.

▶ **Oriëntatiepunten:**

Landmarks in de hoogte (vb. hoogbouw, monumenten), accenten in de architectuur van gebouwen (vb. vormgeving van de gevels), de positionering van groenblauwe elementen en opvallende objecten zoals kunstwerken of straatmeubilair dragen sterk bij tot de herkenbaarheid, de leesbaarheid en de visuele aantrekkelijkheid van een omgeving. plannen en richtlijnen dienen een zekere mate van flexibiliteit in de vormgeving toe te laten (cf. balans tussen eenheid en verscheidenheid).

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit:

- ▶ uitvoeringskwaliteit: op maat van het gebied, materiaalkeuze, esthetiek, landmarks: kunst in het landschap, ...
- ▶ Het Open Ruimte Platform besteedt aandacht aan deze kernkwaliteit. Verschillende toekomstscenario's leggen het verband ermee: "Stadsrandbouw", Voedsellandschap", "Landschapsbouw", ...





1.9. Kernkwaliteit 9: De omgeving bevordert sociale cohesie



Ruimtelijke ingrepen en projectprocessen kunnen bijdragen aan meer sociale cohesie in gebieden of in een bepaalde buurt. Bijvoorbeeld door het voorzien van ruimte voor ontmoeting, het wegnemen van barrières voor kwetsbare groepen, het dichterbij elkaar brengen van verschillende gebruikersgroepen of subgroepen ten gevolge van het projectproces.

Wat is sociale cohesie?

Onder sociale cohesie verstaan we de mate van samenhang in een samenleving: sociale cohesie wordt bepaald door de mate waarin mensen in een bepaalde buurt, omgeving, woonplaats aan elkaar gebonden, met elkaar verbonden zijn. Mensen voelen zich verantwoordelijk voor hun omgeving en zetten er zich actief voor in.

Twee belangrijke kenmerken zijn:

- ▶ Onderlinge steun door de leden van de groep of gemeenschap;
- ▶ Onderlinge identificatie met elkaar: het gevoel van iets samen met elkaar te delen.

Sociale cohesie is een actief proces: een gemeenschapsgevoel ontstaat als mensen herhaaldelijk samenkomen om samen iets te ondernemen.

Het werken aan sociale cohesie in gebiedsprojecten is nauw verweven met de principes van gebiedsgericht werken (gedragen, geïntegreerd, gebiedsspecifiek en dynamisch).

Het resultaat is zeer sterk afhankelijk van de kwaliteit van het proces, in het bijzonder van de betrokkenheid van de belanghebbenden (waaronder de bestaande en/of toekomstige gebruikersgroepen) en hun invloed in de besluitvorming (participatie/co-creatie). Hoe groter het participatief karakter van het proces, des te meer draagvlak, mede-eigenaarschap kan worden gevonden voor de ruimtelijke ontwikkeling.

Het creëren van een dergelijk mede-eigenaarschap en een groot en vooral divers draagvlak tijdens het ontwikkelingsproces zorgt ervoor dat gebruikers zich met hun omgeving identificeren, zich haar toe-eigenen, zich er in zekere mate voor verantwoordelijk voelen. Dit is van belang bij het bewaken en borgen van de ruimtelijke kwaliteit na het project – deze borging rust dan immers niet uitsluitend op de schouders van de eigenaar van het terrein. Zonder toe-eigening kan een fysieke transformatie gemakkelijk verwaarloosd worden en in verval raken.

Met de VLM dragen we bij aan deze kernkwaliteit

- ▶ Stimuli voor ontmoeting in inrichtingsprojecten: bv inrichting van buurtparken, speelhoekjes, ontmoetingsplaatsen voor bewoners, ...
- ▶ Tegengaan van uitsluiting/isolement van kwetsbare groepen: bv door aandacht voor toegankelijkheid, speciale noden en vereisten van kwetsbare groepen bij inrichting van publiek ruimten
- ▶ Door in inrichtingsprojecten respect te tonen voor de identiteit van een plek, de ruimtelijke praktijken van bewoners en gebruikers van de ruimte
- ▶ Het Open Ruimte Platform besteedt ook ruime aandacht aan deze kernkwaliteit. Verschillende toekomstscenario's beschreven in "het Open Ruimte Offensief", publicatie VLM i.s.m. AWB en Bovenbouw Architectuur (2014) leggen het verband ermee. Zo bijvoorbeeld het scenario "stadsrandbouw":



2/ Matrix omgevingskwaliteit

Deze matrix toont het verband tussen de 9 kernkwaliteiten en de gebruikswaarde, toekomstwaarde en belevingswaarde.

Nr.	Kernkwaliteit	Gebruikswaarde	Belevingswaarde	Toekomstwaarde
1	Er is een optimale verhouding van bebouwde en onbebouwde ruimte en de aanwezige open ruimte is robuust .	<ul style="list-style-type: none"> ▶ efficiënt ruimtegebruik ▶ ruimtelijk rendement ▶ verhogen van ecosysteemdiensten ▶ voedselproductie ▶ verminderen van hitte-eilandeffecten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ afwisseling ▶ leesbaarheid, bevattelijkheid ▶ rust, ademruimte ▶ gevoel van openheid en ruimte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ verhogen van ecosysteemdiensten ▶ voedselproductie ▶ verminderen van hitte-eilandeffecten
2	De groenblauwe netwerken zijn nabij en toegankelijk en bieden ruimte voor natuur, bos en water. De structurele kwaliteit van de open ruimte garandeert ecosysteemdiensten die zijn afgestemd op de behoeften van de gebruikers van het gebied en die inspelen op toekomstige uitdagingen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ sport, spel, recreatie, ontspanning ▶ zachte verplaatsingen ▶ ecosysteemdiensten waaronder waterhuishouding, materialenkringloop, nutriëntencycli, voedselproductie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ stimuleert ontmoeting ▶ genieten van rust en ruimte ▶ welzijnsbevorderend ▶ afwisseling, diversiteit ▶ esthetisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gezondheidsbevorderend ▶ ecosysteemdiensten ▶ biodiversiteit ▶ water in balans, waterbestendig ▶ verminderen van hitte-eilandeffecten ▶ natuurlijke hulpbronnen
3	Er overheerst een goede milieukwaliteit . De milieukwaliteit is niet schadelijk voor mens en omgeving en milieuhinder is beperkt in verhouding tot de omgevingsfuncties.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ een gezonde omgeving verhoogt de gebruiksmogelijkheden van de ruimte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ beperkte hinder 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gezondheidsbevorderend
4	De economie van de omgeving is vitaal	<ul style="list-style-type: none"> ▶ lokaal diensten/productenaanbod (vb. voedsel) ▶ lokale tewerkstelling 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ lokale dynamiek ▶ positieve uitstraling/imago 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ demografisch evenwicht (jong ⇔ oud, wat betreft financiële draagkracht) ▶ gezonde financiële basis (cfr. gemeentefinanciën)
5	Basisvoorzieningen zijn nabij en bereikbaar. Zij spelen in op de behoeften van de gebruikers van de omgeving. Hun locatie stimuleert verplaatsingen te voet, per fiets of met het openbaar vervoer.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ laat toe om zo zelfstandig mogelijk te leven ▶ toegang tot basisvoorzieningen voor iedere sociale klasse ▶ sociale emancipatie en maatschappelijke participatie ▶ gezonde levensstijl ▶ moedigt zachte verplaatsingen aan 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ verbondenheid (stimuleert ontmoetingen) ▶ sociale veiligheid ▶ levendigheid ▶ handigheid, gemak 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ anticiperen op demografische evolutie ▶ levensloopbestendige omgeving ▶ inperking mobiliteitsvraag ▶ energiebesparend ▶ economische leefbaarheid ▶ klimaatvriendelijk



Nr.	Kernkwaliteit	Gebruikswaarde	Belevingswaarde	Toekomstwaarde
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ gebruiksgemak, comfort, tijdswinst ▶ economisch rendement 		
6	De omgeving is ontsloten conform haar draagkracht en conform de behoeften van de bewoners en functies van het gebied. De publieke ruimte in en om het gebied is toegankelijk voor alle lagen van de bevolking (ongeacht leeftijd, socio-economische en – culturele achtergrond en zorgbehoevendheid) en biedt stimuli tot ontmoeting en beweging.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gezondheidsbevorderend ▶ maakt zachte verplaatsingen aantrekkelijk ▶ kindvriendelijk, stimuleert zelfontdekking en creativiteit ▶ stimuleert sporten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ruimte voor ontmoeting ▶ sociale cohesie ▶ 'uitlaatklep' 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gezondheidsbevorderend ▶ klimaatvriendelijk
7	Het aanwezige onroerend erfgoed (bouwkundig, landschappelijk en archeologisch) maakt deel uit van nieuwe ontwikkelingen en garandeert de cultuurhistorische identiteit van de plek.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ economische winst ▶ toeristisch-recreatieve baten ▶ educatie ▶ culturele verscheidenheid ▶ efficiënt ruimtegebruik 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ esthetiek, aantrekkelijkheid ▶ historische waarde (het verhaal van het OE) ▶ (streek)identiteit (regionale identiteit) ▶ afwisseling, vb. in landschappen ▶ betrokkenheid ▶ regionale diversiteit ▶ imago / uitstraling 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ multifunctionaliteit ▶ informatie overdragen aan toekomstige generaties (eens verdwenen is het voor altijd verdwenen) ▶ herbestemming: door het patrimonium een functie te geven, stel je het veilig voor de toekomst ▶ vergroot betrokkenheid naar toekomst toe ▶ contrastrijke omgeving ▶ integratie nieuw – oud: nieuwe cultuuruitingen
8	De vormgeving van de bebouwde en onbebouwde ruimte draagt bij tot de herkenbaarheid, de leesbaarheid en de visuele aantrekkelijkheid van de omgeving.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ goede vormgeving moedigt verblijf in en gebruik van de ruimte aan 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ esthetische kwaliteiten van het ontwerp, inpassing van het ontwerp in bestaande omgeving ▶ leesbaarheid van de inrichting ▶ betrokkenheid, identiteit ▶ welbehagen ▶ imago / uitstraling ▶ aantrekkelijkheid ▶ bevordert participatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ goede vormgeving vergroot draagvlak voor behoud ▶ vergroot zijn instandhouding op lange termijn ▶ economisch voordeel (geen kosten aan constante aanpassing van de ruimte)
9	De omgeving bevordert sociale cohesie	▶ [aan te vullen]	▶ [aan te vullen]	▶ [aan te vullen]



3/ Literatuurstudie

Hieronder geven we aan welke aspecten van omgevingskwaliteit in verschillende bronnen worden vernoemd.

3.1. Methodiek Ruimtelijke Kwaliteit (2014-2015)

De "Methodiek Ruimtelijke Kwaliteit", ontwikkeld door een werkgroep bestaande uit vijf leden van het ambtelijk forum (Inge Appermont van agentschap Onroerend Erfgoed, Christophe Cousaert van VIPA, Katrien Janssen van Departement L&V, Axel Verachtert van Departement LNE en Rien van de Wall van Departement CJSM), biedt de mogelijkheid om de ontwikkelingswaarde 'ruimtelijke kwaliteit' van het groenboek Beleidsplan Ruimte Vlaanderen (BRV) te operationaliseren. In een volgende stap is het de bedoeling om deze methodiek uit te testen aan de hand van een aantal cases. Met de nieuwe inzichten en lessen die men hieruit trekt, zullen ze de methodiek verder op punt stellen.

De Methodiek Ruimtelijke Kwaliteit maakt onderscheid tussen negen kernkwaliteiten:

1. De ruimtelijke ontwikkeling bouwt voort op de **kenmerken** van het **landschap**;
2. Er is een optimale **verhouding van bebouwde en onbebouwde ruimte** en de aanwezige open ruimte is verbonden;
3. De **groenblauwe netwerken** zijn nabij en toegankelijk en bieden ruimte voor natuur, bos en water. De structurele kwaliteit garandeert **ecosysteemdiensten**, die zijn afgestemd op de behoeften van de gebruikers van het gebied;
4. De omgeving is niet schadelijk voor de **gezondheid**. Er overheerst een goede luchtkwaliteit en er is beperkte milieuhinder;
5. **Basisvoorzieningen** zijn **nabij en bereikbaar**. Zij spelen in op de behoeften van de gebruikers van de omgeving. Hun locatie stimuleert verplaatsingen te voet, per fiets of met het openbaar vervoer;
6. De **publieke ruimte** in en om het gebied is **toegankelijk** voor alle lagen van de bevolking (ongeacht leeftijd, socio-economische en -culturele achtergrond en zorgbehoefte) en biedt stimuli tot ontmoeting.
7. De omgeving is **bewegvriendelijk** ingericht. Ze nodigt uit tot beweging, sport en spel. Ze zet aan tot een actieve, gezonde levensstijl en tot zachte verplaatsingen.
8. Het aanwezige **onroerend erfgoed** (bouwkundig, landschappelijk en archeologisch) maakt deel uit van nieuwe ontwikkelingen en garandeert de cultuurhistorische identiteit van de plek.
9. De bebouwde en onbebouwde ruimte is zo **vormgegeven**, dat ze **identiteit** uitdrukt, **betrokkenheid** bevordert en esthetische **aantrekkelijkheid** bezit.

3.2. Eindrapport omgevingskwaliteit (LNE, 2013)

In het rapport worden zes visietheema's benoemd die het begrip 'omgevingskwaliteit' omschrijven:

- ▶ groenblauwe netwerken
- ▶ open ruimte
- ▶ milieuvriendelijke mobiliteit
- ▶ leefkwaliteit
- ▶ materiaal- en energiegebruik
- ▶ bodem en ondergrond.



3.3. Handboek ruimtelijke kwaliteit (SPINDUS project)

Het handboek legt sterk de nadruk op het feit dat 'omgevingskwaliteit' geen eenduidig te definiëren begrip is. Omgevingskwaliteit wordt telkens opnieuw 'onderhandeld' en 'geproduceerd' door betrokken actoren in een bepaald gebied. Zij is niet stabiel in tijd (dus veranderlijk) noch machtsvrij. In die zin besteedt het werk veel aandacht aan de rol van 'aangepaste, onderhandelde en geconstrueerde methoden' en aan de '**noodzakelijkheid van een evoluerende gemeenschappelijke taal**'. Veeleer dan omgevingskwaliteit (of ruimtelijke kwaliteit) te definiëren gaat het boek in op methoden en procedures die tot kwaliteit leiden. In deze methoden en procedures pleiten de auteurs om de posities van zwakkere groepen in onze samenleving te versterken om zo tot een **grotere sociale gelijkheid** te komen.

In het kader van onze opdracht moeten wij dus aandacht besteden aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal (niet algemeen en voor iedereen, maar specifiek voor de VLM). We zullen de inzichten vanuit het SPINDUS project bij het ontwikkelen van gebiedsgerichte geïntegreerde ontwerpprocessen trachten toe te passen.

3.4. Geïntegreerd gebiedsgericht beleid: een methodiek (KULeuven en K.U. Nijmegen, 1999)

Deze publicatie reikt handvaten en aanbevelingen aan die bij gebiedsgerichte processen kunnen van nut zijn. Zeer sterk wordt de nadruk gelegd op een proces dat leidt tot uitvoering. Dat betekent dat steeds de relatie met het in te zetten instrumentarium moet worden gelegd (niet sequentieel maar parallel). Gebiedsgerichte processen zijn steeds maatgesneden en niet te verankeren in vastgelegde procedures of draaiboeken. Per proces worden actoren, methoden, organisatiestructuren bepaald.

3.5. Kwaliteit van de ruimtelijke omgeving (Koning Boudewijnstichting, 1987)

Aan de hand van de beschrijving van diverse cases en een literatuurstudie poneert deze studie enkele stellingen met betrekking tot 'kwaliteit van de ruimtelijke omgeving. Samengevat gaat het om het volgende:

- ▶ De kwaliteit van de ruimtelijke omgeving is de mate waarin de ruimte aan een geheel van vereisten en verwachtingen - zowel expliciet als impliciet - voldoet of tegemoet komt.
- ▶ Er ontstaat een meer kwalitatieve ruimtelijke omgeving wanneer aan louter materiële eisen een toegevoegde dimensie, een meerwaarde wordt gegeven, waar mogelijkheden potenties worden gecreëerd (toekomstwaarde).
- ▶ Kwaliteit van de ruimte is geen eenduidig begrip maar is 'meerlagig' en is met verschillende aspecten verbonden:
 - ▶ technische - functionele
 - ▶ financiële - esthetische
 - ▶ sociale - psychologische
 - ▶ culturele.
- ▶ Kwaliteit is geen statisch maar een dynamisch begrip. Het streven naar een meer kwalitatieve ruimtelijke omgeving is dus een dynamisch proces waarbij een goed beheer van de ruimtelijke omgeving en het gebruik ervan noodzakelijk is.
- ▶ Het streven naar een meer kwalitatieve ruimtelijke omgeving dient dan ook op verschillende niveaus te gebeuren en heeft afhankelijk van het niveau ook een verschillende inhoud:
- ▶ visievorming over de gewenste toekomst, doelstellingen en programma afhankelijk van maatschappelijke en individuele strevingen
- ▶ vertaling van deze visie in een ruimtelijk concept waarbij de samenhang tussen verschillende ruimtelijke onderdelen en elementen essentieel is (bepalen van de ruimtelijke structuur)
- ▶ de materialisering van de visie en het concept in de ruimte, lijnen, punten, materialen, relaties waarbij dan de verschijningsvorm en de belevingspotenties worden bepaald.



Naast de bovengenoemde stellingen tracht de studie te zoeken naar 'invariante kwaliteiten' (kwaliteiten die een zekere tijdloosheid hebben en in zeer verscheiden situaties moeten worden nagestreefd. Bij wijze van hypothese wordt gesteld dat kwaliteit van de ruimtelijke omgeving bestaat uit:

- ▶ het functioneren van de natuur als ecosysteem
- ▶ het functioneren van de verschillende menselijke activiteiten in relatie tot elkaar en tot het natuurlijk draagvlak
- ▶ het vrijwaren en het creëren van belevingspotenties die zowel te maken hebben met natuurlijke als cultureel-materiële ruimtelijke elementen.
- ▶ Net als in de vorige studie is de insteek hier vooral ecologisch en ruimtelijk. Maar opvallend is ook de aandacht die wordt besteed aan het proces en de rol van diverse actoren (beleid, ontwerper, maatschappelijke actoren, bevolking) bij het tot stand komen en het invullen van het begrip 'ruimtelijke kwaliteit'.

3.6. Dashboard omgevingskwaliteit (dag van de omgevingswet, 2013)

Het document onderscheidt zes kerndomeinen met diverse omgevingswaarden:

- ▶ kwaliteit van de openbare ruimte: straatmeubilair, groen, verharding, zwerfvuil en afval
- ▶ voorzieningen: parken, openbaar groen, speelplaatsen, zorgcentra
- ▶ cultureel erfgoed: monumenten, aardkundige en archeologische waarden, landschap
- ▶ veiligheid: sociale veiligheid, criminaliteit, verkeersveiligheid, waterveiligheid, externe veiligheid
- ▶ milieukwaliteit: luchtkwaliteit, geluid, bodem, waterkwaliteit, geurhinder
- ▶ bereikbaarheid: infrastructuur voor auto, fiets, openbaar vervoer, voetgangers, parkeren.

3.7. Open ruimte offensief (Architecture Workroom & Bovenbouw Architectuur, 2013)

Naar aanleiding van 24 jaar VLM zijn zes toekomstverhalen ontwikkeld die ingaan op mogelijke kansen, uitdagingen en tendensen voor de toekomst:

- ▶ stadsrandbouw
- ▶ voedsellandschap
- ▶ landschapsbouw
- ▶ smartere agro
- ▶ ambitieuze landschappen
- ▶ open ruimte infrastructuur.

In die zin brengen zij niet direct additionele informatie voor het definiëren en ontrafelen van het begrip 'omgevingskwaliteit' maar onderbouwen zij de verschillende aspecten en werken zij ze verder uit in een meer geïntegreerde benadering (bijvoorbeeld 'stadsrandbouw' waar zorg en uitrusting, economie, open ruimte in een geïntegreerde benadering in relatie worden gebracht). Zij kunnen inspirerend werken bij het operationaliseren van het begrip 'omgevingskwaliteit'.

3.8. Kwaliteit in Meervoud. Hooimeyer (2001)

Hooimeijer, P., H.J.J. Kroon & J. Luttik, 2001. Kwaliteit in meervoud; Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik. Gouda. Habiforum.

Studie waarin de Habiforum-matrix werd geïntroduceerd: een matrix om omgevingskwaliteit, oftewel ruimtelijke kwaliteit, gebiedsspecifiek te benoemen en bespreekbaar te maken. In deze matrix worden vier verschillende soorten belangen onderscheiden: economische belangen, sociale belangen, ecologische belangen en culturele belangen. Deze belangen worden verder onderverdeeld over drie verschillende waarden: gebruikswaarden, belevingswaarden en toekomstwaarden.



Deze publicatie werd voorafgegaan door:

- ▶ [Eerste notitie over ruimtelijke kwaliteit](#) (1982)
Interne notitie binnen de Rijksplanologische Dienst waarin het begrip ruimtelijke kwaliteit wordt geïntroduceerd. Er wordt voortgebouwd op de begrippen "diversiteit, samenhang en duurzaamheid", zoals die in de Oriënteringsnota Ruimtelijke Ordening (1974) worden genoemd in het basisdoel van de ruimtelijke ordening.
Auteurs: Peter Dauvellier en Henk Wardenaar
- ▶ [Ruimtelijke kwaliteit, oorsprong en toepassing van een begrip](#) (1991)
Artikel over de context waarin het begrip ruimtelijke kwaliteit binnen Rijksplanologische Diens werd vorm en inhoud gegeven. Enkele voorbeelden van hoe het werd gebruikt in beleidsnota's
Auteur: Peter Dauvellier
In kader symposium van Werkgroep Landelijke gebieden / LU Wageningen
- ▶ Ruimtelijke kwaliteit in de structuurplanning (A.R.O.H.M., 1998)
Dit document onderscheidt negen dimensies van ruimtelijke kwaliteit:
 - verhouding programma en ruimtelijke draagkracht
 - verhouding uniformiteit en identiteit
 - variatie
 - performantie
 - samenhang
 - geschiktheid
 - verhouding statische en dynamische kwaliteit
 - schoonheid
 - zuinigheid.

Voor elk van deze dimensies worden subdimensies en daarbij horende indicatoren benoemd. Zo wordt bijvoorbeeld voor de dimensie 'samenhang' de subdimensies 'contextwaarde', 'verweving', 'connectiviteit en contact' en 'nabijheid' vermeld. Indicatoren voor 'connectiviteit en contact' zijn 'barrières, overgangen, grenzen, corridors, stepping stones, kringlopen', 'ruimtelijke correlatie tussen componenten', 'ecologische hoofdstructuur' en 'ecohydrologische relaties tussen delen van de ruimte'.

Vermits deze studies sterk in relatie staan met het instrument 'structuurplanning' is het benoemen van bovenstaande dimensies sterk vanuit een ecologisch-ruimtelijke invalshoek gebeurd en in die zin een invulling van de aspecten 'landschappelijke en ruimtelijke cohesie', 'bodem- en waterkwaliteit' en 'biodiversiteit en ecologie'. Soms worden ook relaties gelegd met 'mens en milieu' maar deze relaties zijn beperkt. Opvallend is tevens dat de dimensies een mix zijn van functionele dimensies en waarderende en visuele dimensies (bijvoorbeeld schoonheid).

Publicaties die voortbouwen op de inzichten van Hooimeijer, Kroon & Luttik (en vervolgens ook praktische werkmethodes aanreiken):

- ▶ Workshop Ruimtelijke Kwaliteit (2006)
Handleiding voor de start van een creatief proces om kwaliteit van de ruimte in beeld te brengen.
- ▶ Het benoemen van ruimtelijke kwaliteit (2010)
Onderzoek naar de mate waarin voorbeeldbegrippen, die in de Matrix Ruimtelijke Kwaliteit zijn opgenomen, inhoudelijk sporen met begrippen die deelnemers aan werksessies hebben benoemd voor hun gebied. Het onderzoek concludeert dat de voorbeeldbegrippen behoorlijk de lading dekken maar dat op enkele aspecten wijzigingen gewenst zijn.
Auteur: Thomas Mattijssen
Uitgave: Verslag van stage bij Wing.



- ▶ [Kwaliteitambities in kaart brengen](#) (2009)
Veel toepassingen van de Werkbank Ruimtelijke Kwaliteit richten zich op bovengrondse ordening. Het artikel beschrijft de kerngedachten achter de werkbank ruimtelijke kwaliteit en de inhoud van de werkbank. Het illustreert dat de werkbank ook voor vragen op het gebied van ondergrondse ordening en de relatie tussen ondergrond en bovengrond goed toepasbaar is.
Auteur: Henk Puylaert m.m.v. John Weebers en Ignace van Campenhout
Verschenen in: De onderbouwing, tijdschrift voor ondergronds bouwen en ondergronds ruimtegebruik, jaargang 2, nr. 5 september 2009, blz. 18-20
- ▶ [Reader Werkbank Ruimtelijke Kwaliteit](#) (2009)
Bundeling van praktijkervaring en intervisieprojecten over ruimtelijke kwaliteit in gebiedsontwikkeling in de periode 2005-2008. In 13 workshops kwamen projecten van verschillende schaal en karakter aan de orde, zoals, De Blauwe Stad, Zuidlanden (Leeuwarden), ZW Walcheren, De Wageningse Eng, Stadshavens (Rotterdam), Groesbeek/Ooijpolder. Verder in reflectie op de resultaten ondermeer een tweegesprek tussen Dirk Sijmons en Peter Dauvellier over verschillende methoden om ruimtelijke kwaliteit in gebiedsontwikkeling te verankeren: het 'deskundigenoordeel' tegenover 'de Werkbank-methode'. Over de angst voor het kwaliteitskeurslijf tegenover die voor de elite willekeur.
Auteurs: Annoesjka Wintjes, Peter Dauvellier, John Weebers
Uitgave: Habiforum
Meer info op www.werkpartners.net
- ▶ [Werkbank ruimtelijke kwaliteit, praktische hulp bij structuurvisies en gebiedsprocessen](#) (2008)
De Wro verplicht iedere overheid een structuurvisie op te stellen waarin 'ten behoeve van een goede ruimtelijke ordening' de hoofdlijnen van een voorgenomen ontwikkeling worden geschetst. Wat hieronder moet worden verstaan, geeft de wet niet aan. In de preambule blijkt dat 'bevordering van een duurzame ruimtelijke kwaliteit' het centrale oogmerk van de wet is. Hoe kunnen beleidsmakers houvast krijgen op dit 'containerbegrip'? De werkbank ruimtelijke kwaliteit kan hierbij helpen, zo betoogt het artikel.
Auteurs: Peter Dauvellier, Riet Dumont, Roos Galjaard, Jan Kleine, Henk Puylaert, John Weebers en Annoesjka Wintjes
Verschenen in: ROMagazine juli/augustus 2008 blz. 22 - 30
- ▶ [Taal en schaal van ruimtelijke kwaliteit](#) (2008)
Storyboard als handreiking bij het organiseren van een workshop.
Auteur: Peter Dauvellier
- ▶ [Voortschrijdende inzichten Ruimtelijke Kwaliteit Walcheren](#) (2005)
Reflectie op planontwikkeling voor veiligheid en ruimtelijke kwaliteit.
Auteur: Jannemarie de Jonge (Wing)
- ▶ [Van decreet naar zoekproces](#) (2005)
Benoemen van kwaliteit op lokale schaal
In: *Landschap (2005-1)*
Auteurs: John Weebers en Peter Dauvellier
- ▶ [Methodology for spatial quality](#) (2004)
Toepassing van de Werkbank ruimtelijke kwaliteit in het gebied Gorecht in het kader van het Interregproject Town-Net.
Auteurs: Yellie Alkema, Ilja van der Veen en Peter Dauvellier
- ▶ [Verkenning ruimtelijke kwaliteit](#) (2011)
Publicatie van de VROMraad met de oproep aan de minister van Infrastructuur en Milieu om bij de komende herziening van het nationaal ruimtelijk beleid ruimtelijke kwaliteit weer dominant op de agenda te zetten.
Auteurs: VROMraad
- ▶ [Aan tafel! Meekoken in de keuken van Vathorst West en Noord](#) (2009)
Vier als smakelijke en kleurrijke gerechten opgediende gerechten verpakte ruimtelijke toekomstbeelden voor Vathorst. De Werkbank-methode stond aan de basis van dit culinaire hoogstandje en leverde de belangrijkste ingrediënten. Jannemarie de Jonge (Wing) is de betrokken 'Werkpartner'.
Auteurs: Gemeente Amersfoort / afdeling Ruimtelijke ontwikkeling
- ▶ [De bezweringsformule voorbij](#) (2005)
Ruimtelijke kwaliteit ontrafeld met de analysematrix
In: *Landschap (2005-1)*
Auteur: Joke Luttk (Alterra/WUR)



- ▶ [Inspiratieboek Ruimtelijke Kwaliteit](#) (2003)
Voorbeelden laten ondermeer zien dat een gebiedskwaliteit een voorwaarde is voor projectkwaliteit.
Auteurs: Wim Snelders, Alex van Doorn, Raimond de Hullu



4/ Voorbeeld Programmadefinitie

Inhoudstafel Programmadefinitie

De projectdefinitie (+/- 3pg's) voldoet aan een aantal inhoudelijke voorwaarden en bevat volgende elementen:

1. aanleiding van het programma

Waarom wordt een programma opgestart? Welke problemen wil men oplossen?

2. context van het projectgebied

Welke andere uitdagingen en kansen zijn er in het gebied? Deze informatie maakt men best visueel a.d.h.v. kaartmateriaal. Let op: bestaande kaarten geven vaak beleidsinformatie weer. Om de initiële aanleiding/doelstelling in vraag te kunnen stellen of verruimen is ook specifieke gebiedsinformatie nodig. Collega's die in een gebied wonen kunnen deze mogelijks snel aanreiken. Deze informatie wordt zo veel als mogelijk op kaart aangebracht.

3. scope en doelstellingen van het programma

Wat wil VLM met het project bereiken? Welk toekomstbeeld heeft VLM voor ogen voor het programma(gebied)? Hierbij kan de VLM reeds prioriteiten aangeven. Hierbij houdt men de missie van VLM voor ogen.

Belangrijk is vanuit de VLM-missie de initiële vraag en aanleiding in vraag te stellen en na te gaan of het ambitieniveau beantwoordt aan de visie van VLM. Het 'toekomstbeeld' voor VLM kan verder reiken dan wat de probleemstelling heeft aangebracht en dus verder gaan dan het implementatie van het huidige beleidskader (vb een gebied zonder instandhoudingsdoelstellingen wil niet per se zeggen dat een maatregel i.f.v. het verhogen van de biodiversiteit niet wenselijk zou zijn).

4. uitgangspunten en randvoorwaarden voor het programma

Welke zijn de randvoorwaarden of uitgangspunten waarbinnen het programma zich moet afspelen (bijvoorbeeld budget, taakstellingen, deadlines, ...)? Het gaat hier bij voorkeur niet om inhoudelijke eisen.

5. afbakening van het programmaresultaat

Welke output verwacht men van het programma en wat kan men niet van het programma verwachten? Ook politieke wil.

6. afbakening en kenmerken van het programmagebied

Wat is de ruimtelijke begrenzing van het programma? Dit onderdeel wordt later verder verder uitgewerkt.

7. actoren en stakeholders

Welke zijn de relevante actoren en stakeholders die moeten worden betrokken om de slaagkans en het draagvlak van het programma te verhogen? Wat is de 'drive' van deze stakeholders en actoren? Wat zijn hun verwachtingen en (eigen)belangen? Wie kan/moet helpen om het programma uit te voeren?

Ook de politieke context en mogelijke andere (overheids)organisaties die het project ook zouden kunnen/willen uitvoeren (vb ANB, L&V,...) worden hier opgelijst.

Dit onderdeel wordt later uitgewerkt in de stakeholdersanalyse, maar op dit moment wordt een eerste inschatting gemaakt.

8. relatie met andere programma

Is het project onderdeel van een groter geheel of van een ruimer programma? Hoe verhoudt het zich dan tot dat groter geheel of ruimer programma?

9. programmaleider en team (of voorlopige programmagroep)

Deze voorlopige programmagroep zal later beslissen over de ontvankelijkheid van het project. Wie is de programmaleider en wie maakt deel uit van het voorlopige programmateam? Regiocoördinator = meestal programmaleider.

10. Facultatief: procesarchitectuur en timing



5/ Theorie stakeholdermanagement

5.1. Wat is stakeholdermanagement?

Stakeholdermanagement is het proces waarbij de belangen van de diverse (externe) belanghebbenden mee worden afgewogen en meegenomen in de strategieontwikkeling en – implementatie.

Stakeholdermanagement is nooit 'af'.

Het is belangrijk een scherp zicht te krijgen op 'waarom' je stakeholders wil betrekken.

- ▶ Stakeholders betrekken betekent verwachtingen creëren, als deze niet nagekomen worden of je niet goed weet wat je wil bereiken is dit nefast voor de geloofwaardigheid van je organisatie, je project, je activiteit, ...
- ▶ Denk daarom in termen van een business case:
 - Wat is de meerwaarde (opbrengst) die je wil realiseren door stakeholders te betrekken en hoe zal je dit zien?
 - Wanneer ben je tevreden over het betrekken van belanghebbenden in een proces/project?
 - Wat zijn de risico's om belanghebbenden niet te betrekken?
 - Wat zijn verschillende scenario's met hun voor- en nadelen?
 - Denk aan de noodzaak voor interne capaciteit in de organisatie?
 - Competentie/ervaring in het betrekken van belanghebbenden?
 - Tijd en geld in het betrekken van belanghebbenden?

Succesvol stakeholdermanagement heb je door aandacht te geven aan de volgende principes:

1. Erken en monitor actief bekommernissen van alle legitieme stakeholders
2. Luisteren, communiceren, transparantie met alle stakeholders omtrent behoeften en bijdragen
3. Implementeer processen en werkmethoden die rekening houden met behoeften van je stakeholders
4. Herken de relaties tussen inspanning en beloning; zorg voor evenwicht
5. Werk actief samen om risico's te verkleinen of desnoods te 'vergoeden'
6. Vermijd activiteiten die radicaal indruisen tegen waarden van relevante stakeholders
7. Erken potentiële conflicten tussen VLM en verzuchtingen relevante stakeholders.
8. De aangeleverde informatie is van hoge kwaliteit
9. De inbreng van de betrokken stakeholders heeft een duidelijke finaliteit en die finaliteit wordt gerespecteerd.
10. De competenties van de stakeholders worden ondersteund en ontwikkeld.

5.2. Waarom stakeholdermanagement?

Een organisatie die stakeholdermanagement hoog in het vaandel draagt gaat er van uit dat er meerdere partijen betrokken zijn bij de activiteiten, de projecten, de plannen en dat al die partijen ook de nodige aandacht moeten krijgen.

Enkele redenen om aan stakeholdermanagement te doen:

1. Complexiteit van de samenleving, met een stijgend aantal onzekerheden. Niemand of geen enkele organisatie kan 'alleen' complexe zaken 'oplossen'.



2. Grenzen vervagen: er zijn meer (tijdelijke, formele en informele) samenwerkingen en netwerken. Stakeholders hebben en krijgen meer te zeggen en te doen.
3. Door een analyse wordt duidelijk wat de positie is in de omgeving
4. Snelheid van veranderingen in de omgeving

5.3. Wat zijn stakeholders?

Enkele definities van breed naar smal:

Freeman (1984): "elk individu of groep van individuen die de [...] kan beïnvloeden of door de [...] kan beïnvloed worden."

Clarkson (2000): "holder of a stake" – "a stake is something of value, some form of capital, human, physical or financial, that is at risk, either voluntarily or involuntarily"

Freeman en Reed (1994): "elke partij die noodzakelijk is voor het overleven van [...]"

Met andere woorden: externe stakeholders zijn alle partijen die worden beïnvloed door of invloed uitoefenen op de activiteiten van de organisatie, maar er formeel geen deel van uitmaken.

Concreet betekent dit:

- ▶ Wie rechtstreeks betrokken is
- ▶ Wie geïmpacted wordt als de situatie verandert (baat bij heeft, nadelen ondervindt, werk-of leefwijze moet veranderen, ...)
- ▶ Wie te winnen heeft bij een verandering van de situatie
- ▶ Wie verliest bij een verandering
- ▶ Wie de touwtjes in handen heeft
- ▶ Wie eventueel de bestaande situatie ondergaat
- ▶ Wie macht heeft om effectief zaken te veranderen
- ▶ Wie aan het stuur zit
- ▶ Wie onrechtstreekse gevolgen kan hebben door veranderingen

Dus: goed weten wie je stakeholders zijn, wat hun belangen zijn, hoe ze kunnen beïnvloeden, wat ze voor jou kunnen doen, ... kortom: je stakeholders managen.