



Evaluatie Actieagenda Architectuur
en Ruimtelijk Ontwerp 2013-2016
'Werken aan Ontwerpkracht'
Eindrapport 1 juni 2016





Jonkerbosplein 52

Postbus 151

6500 AD Nijmegen

+31 88 348 7000 telefoon

info@rhdhv.com e-mail

www.royalhaskoningDHV.com internet

1 juni 2016 datum

BE2221-100-101/R001/905385/Nijm referentie

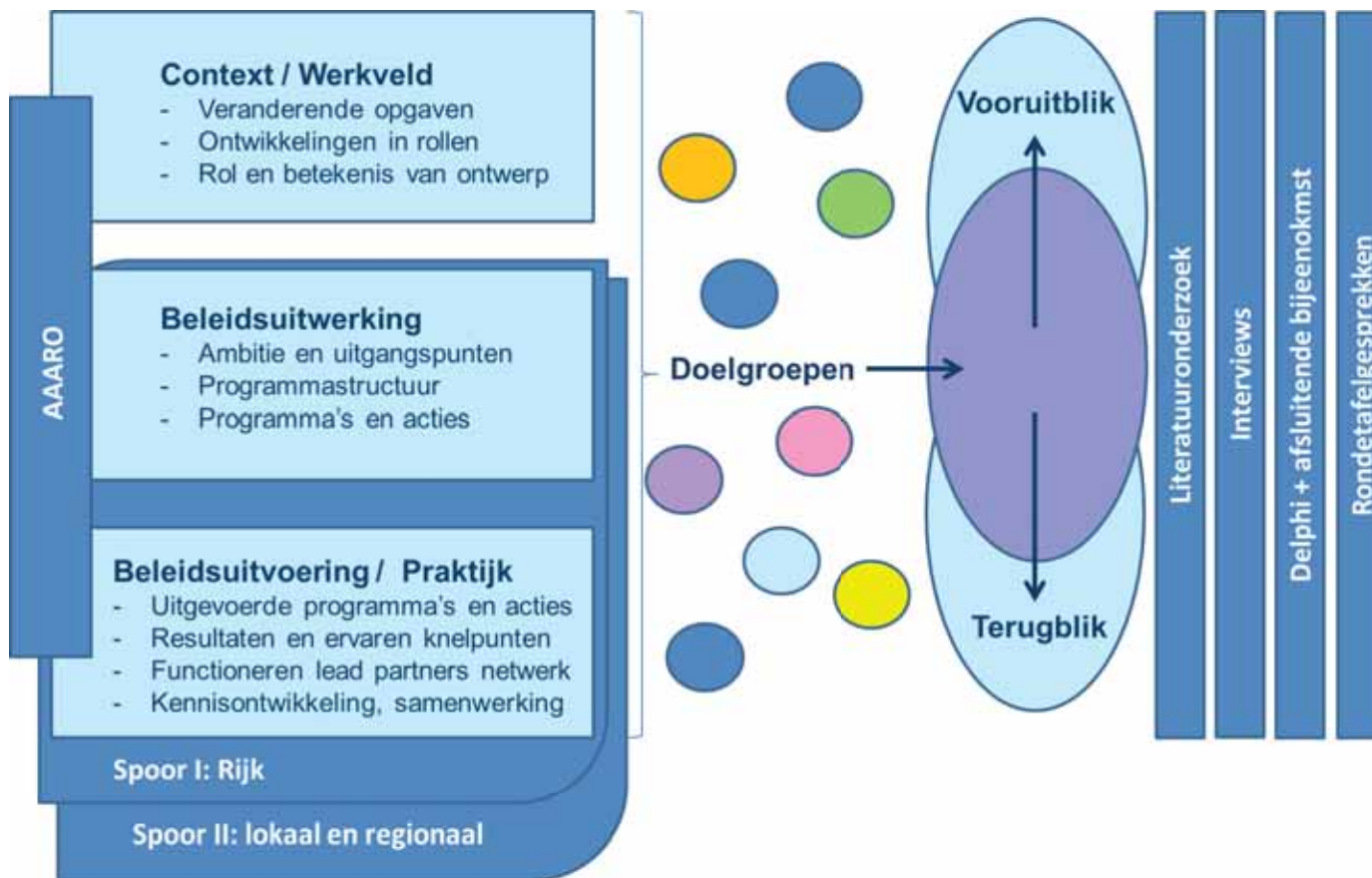
Pascal Lamberigts auteur(s)

Hans Büchi

Rien Ramerman

Inhoud

1.	Inleiding	5
1.1	Aanleiding en doel evaluatie	5
1.2	Aanpak en werkwijze	5
1.3	Leeswijzer	5
2.	De actieagenda in het kort	9
2.1	Voorgeschiedenis	9
2.2	Opbouw van de Actieagenda	11
2.3	Uitvoering van de Actieagenda	13
3.	De actieagenda in uitvoering	15
3.1	De stand van zaken bij 7 subdoelen en 19 programma's	15
3.2	Resumé: de Actieagenda als beleidsinstrument	22
4.	Ontwikkelingen in de context van de actieagenda	25
4.1	Ontwikkelingen binnen de sector	25
4.2	Veranderingen in rol en positie van ruimtelijk ontwerpers	27
4.3	Perspectief van opdrachtgevers	28
4.4	Resumé	32
5.	Bevindingen en aanbevelingen	35
5.1	Bevindingen	35
5.2	Aanbevelingen	36
	Bijlage A: Overzicht interviews en deelnemers Delphi	41



1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel evaluatie

In 2012 hebben de ministeries van IenM en OCW namens het kabinet de 'Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp 2013-2016' uitgebracht. De Actieagenda behelst een interdepartementaal werkprogramma waarin de initiatieven en instrumenten zijn benoemd die het rijk wil inzetten om de rol en positie van het ontwerp en de ontwerpers te versterken. Ontwerp dient daarbij als strategisch instrument met specifieke meerwaarde op het gebied van proces, kwaliteit en innovatie.

Met de Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp als beleidsinstrument heeft het Rijk zich in de programmaperiode 2013-2016 primair ingezet voor een goede positie van ontwerp en ontwerpers in processen. Daarbij is het begrip ontwerpkracht geïntroduceerd. De kracht van ontwerp komt optimaal tot zijn recht bij een goede wisselwerking tussen opdrachtgever en ontwerper. Het beleid kreeg hiermee vorm in een interdepartementaal werkprogramma dat is opgebouwd langs twee sporen: enerzijds is het Rijk aan zet in nationale programma's en rijksprojecten ('Het rijk aan zet'), anderzijds versterkt het Rijk lokale en regionale ontwerpkracht en kwaliteit bij anderen ('Het rijk versterkt'). De Actieagenda wordt grotendeels uitgevoerd in een netwerk van lead partners. Binnen deze sporen is een agenda opgenomen met in totaal 19 verschillende programma's. Hiervan dragen 16 programma's direct bij aan de Actieagenda. De overige 3 programma's – de culturele basisinfrastructuur met het Stimuleringsfonds

voor Creatieve Industrie (SCI) en Het Nieuwe Instituut (HNI) en het Internationaliseringsprogramma Ontwerp – zijn ook opgenomen omdat die ook relevant zijn voor de versterking van de ontwerpkracht.

In het derde jaar van de beleidsperiode is het tijd om een tussenbalans op te maken. Doel van deze evaluatie is om een beeld te krijgen van wat goed gaat en wat beter kan bij de uitvoering van de Actieagenda om daarvan te leren voor het vervolg. De evaluatie richt zich op het functioneren van de Actieagenda als beleidsinstrument; het is niet de bedoeling om verantwoording af te kunnen leggen over de uitvoering van de 19 programma's afzonderlijk. Die verantwoording vindt al plaats via de reguliere verantwoordingslijnen en -rapportages. De informatie uit de evaluatie moet kunnen worden benut bij het actualiseren van de agenda voor een volgende beleidsperiode.

1.2 Aanpak en werkwijze

De evaluatie van de Actieagenda is uitgevoerd in de periode september 2015 - april 2016. In aansluiting bij het doel is gekozen voor een kort en kwalitatief onderzoek waarin ervaringen zijn opgehaald en met elkaar gedeeld om zicht te krijgen op de belangrijkste knelpunten en verbeterpunten. Via een Delphi zijn ook enkele ontwikkelingen in de context van de Actieagenda in beeld gebracht om de stand van zaken beter te kunnen positioneren. Meer concreet zijn in het evaluatieonderzoek de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Literatuuronderzoek en deskresearch rond relevante (beleids)documenten zoals voorgaande architectuurnota's, internetinformatie en websites van de verschillende acties binnen de Actieagenda en rapportages van de verschillende ministeries en programma's;
- Vijftien interviews met lead-partners, actiehouders en direct betrokkenen bij de Actieagenda, een lijst met geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage A;
- Een Delphi (online discussieplatform in drie rondes) met circa 20 vooraanstaande personen en partijen binnen het werkveld van de architectuur en het ruimtelijk ontwerp (indirect betrokkenen), een lijst met deelnemers is opgenomen in bijlage A;
- Twee rondetafelgesprekken ter tussentijdse toetsing van de resultaten: één met de lead-partners, actiehouders en betrokken departementen, en één met een selectie van delphi-deelnemers;
- Opstellen en bespreken eindrapportage met de ministeries van IenM en OCW.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komt de opzet en opbouw van de Actieagenda aan bod, voorafgegaan door een terugblik op het beleid vanaf de jaren 90.

Hoofdstuk 3 beschrijft de stand van zaken in de uitvoering bij de verschillende subdoelen en 19 programma's van de Actieagenda. Per subdoel worden kort de vorderingen



beschreven in de afgelopen jaren en de huidige stand van zaken. Het hoofdstuk sluit af met een beeld van de Actieagenda als beleidsinstrument.

In hoofdstuk 4 staat de context van de Actieagenda centraal. Divers ontwikkelingen worden beschreven zoals de ontwikkelingen in de sector, de veranderende rol van ontwerpers en ontwikkelingen vanuit het perspectief van opdrachtgevers en ontwerpers.

Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van de conclusies en aanbevelingen die voortkomen uit deze evaluatie.



STATIONSGEBOUW TE UITHOORN
SCHAAL 1:100



VOORGEVEL



ZYGEVEL



GEVELPERRONZIJDE



ZYGEVEL



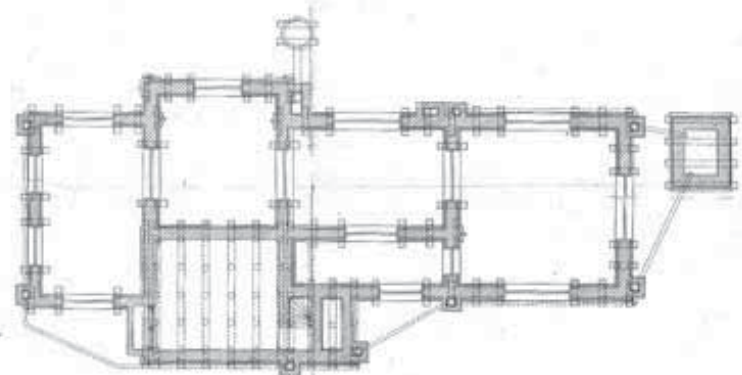
DOORSNED E A-B



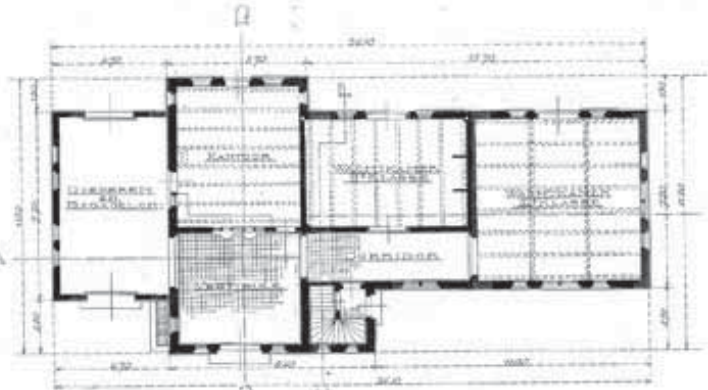
DOORSNED E C-D



DOORSNED E E-F



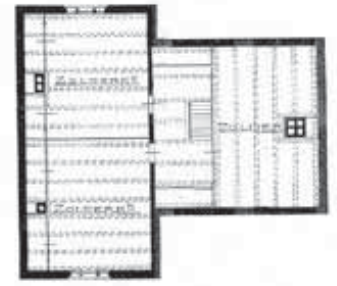
FUNDERINGPLAN



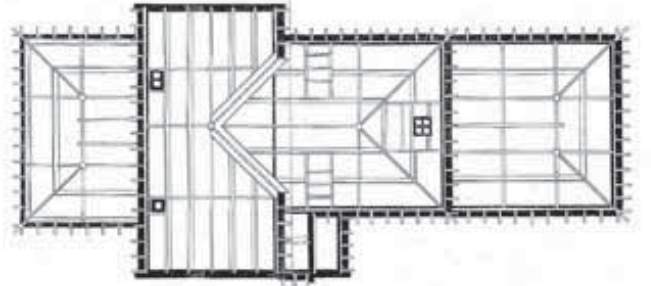
DEGATEGROND



VEERDIERING



ZOLDERVERDIERING



DAKPLAN

2. De actieagenda in het kort

In 2013 is de Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp 2013-2016 'Werken aan Ontwerpkracht' van start gegaan. De Actieagenda is een gezamenlijk werkprogramma vanuit de departementen Infrastructuur en Milieu (IenM) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), met betrokkenheid van Economische Zaken, Binnenlandse Zaken, Defensie en Buitenlandse Zaken. Het werkprogramma loopt tot en met 2016 en behelst de initiatieven en instrumenten die het rijk inzet om de positie van ontwerp en ontwerpers te versterken. Het is bovendien het beleidskader voor de aanvullende programmering voor de onderdelen architectuur en stedenbouw uit de cultuurbrief 'Meer dan kwaliteit' (OCW, 2011).

2.1 Voorgeschiedenis

De jaren negentig

In 1991 bracht de regering de nota '*Ruimte voor Architectuur*' uit. Het doel van deze eerste architectuurnota luidde: *het scheppen van gunstige voorwaarden voor de totstandkoming van architectonische kwaliteit*. De ministeries van WVC (nu Volksgezondheid, Welzijn en Sport) en VROM (nu Infrastructuur en Milieu) wilden hiermee de samenhang versterken tussen het bouw- en het cultuurbeleid. De focus lag daarbij op nieuwbouw en haar directe omgeving; 'urban design' stond centraal. Ruimtelijke kwaliteit werd opgevat als een integraal concept, gebaseerd op drie samenhangende onderdelen:

- de culturele waarde
- de gebruikswaarde
- de toekomstwaarde

De aandacht richtte zich niet alleen op de aanbodzijde van het beleid, maar ook op de vraagzijde. De beleving en waardering stonden centraal, waarbij architectuur en ruimtelijk ontwerp opgevat werden als 'gebouwde cultuur'¹. De nota vormde de basis voor een bestel van architectuurinstituten en een architectuurklimaat dat wereldwijd voorop liep. Het stimuleren van goed opdrachtgeverschap, bij het rijk, maar ook bij andere overheden en partijen, plus het bevorderen van een vroege rol voor het ontwerp stonden centraal en staan nog steeds centraal. Voor de uitvoering werden nieuwe instellingen opgericht zoals het, het Stimuleringsfonds voor Architectuur, het Berlage Instituut, het Nederlands Architectuurinstituut, European en Architectuur Lokaal².

Met de komst van de nota '*De architectuur van de ruimte*' werd in 1996 het beleidsterrein verbreed naar 'hogere schaalniveaus'. Hiermee werden naast architectuur ook vakgebieden als planologie, stedenbouw, landschapsarchitectuur en de aanleg van infrastructurele werken onderwerp van beleid. De ministeries van LNV (nu Economische Zaken) en V&W (opgegaan in het huidige Infrastructuur en Milieu) sloten zich daarom aan bij de twee eerder genoemde departementen. Deze tweede nota beoogde nog een andere transitie: er kwam meer aandacht voor de rol van marktpartijen bij de totstandkoming van de gebouwde omgeving. Hiermee werd het particulier

1 *Ontwerpen aan Nederland; architectuurbeleid 2001 - 2004*

2 *Een cultuur van ontwerpen; visie architectuur en ruimtelijk ontwerp 2009 - 2012*

opdrachtgeverschap betrokken bij het Nederlandse architectuurbeleid. Het integrale kwaliteitsbegrip werd één-op-één overgenomen uit de eerste nota uit 1991.¹

De overgang naar de 21^e eeuw

In 2001 zag de nota '*Ontwerpen aan Nederland*' het levenslicht. In deze nota werden negen Grote Projecten ('Grands Projects') voorgesteld die een voorbeeldfunctie moesten vervullen voor tal van Nederlandse ruimtelijke en architectonische opgaven. Het ging onder andere om de bouw van het nieuwe Rijksmuseum, de Nieuwe Hollandse Waterlinie, de Deltametropool en de Zuiderzeelijn, maar bijvoorbeeld ook om algemenere projecten zoals de reconstructie van zandgebieden, de openbare ruimte en individueel opdrachtgeverschap. Een tweede hoofddoel was de versterking van de maatschappelijke inbedding. De wensen van de samenleving ten aanzien van beleving en gebruik moesten meer aandacht krijgen als een wezenlijke inspiratiebron voor architectonisch en ruimtelijk ontwerp. Met het '*Actieprogramma ruimte en cultuur*' uit 2005 is het architectuurbeleid in verbinding gebracht met de nota '*Belvedere*'. Deze nota uit 1999 bevatte een strategie om via een ontwikkelingsgerichte wijze in te spelen op cultuurhistorische waarden in het landschap en de stad. Het motto van de nota Belvedere luidde: 'behoud door ontwikkeling'. In het Actieprogramma Ruimte en Cultuur kregen de negen grote projecten uit 2001 een vervolg met dertien voorbeeldprojecten. Ook sloten de ministeries van Buitenlandse Zaken, Economische Zaken en Defensie zich aan.



De rol van cultuur werd nog sterker uitgelicht in de nota 'Een cultuur van ontwerpen' uit 2009. Hierin werd elke ruimtelijke ingreep bestempeld als een 'culturele daad'. Het architectuurbeleid 2009-2012 kende drie nieuwe speerpunten. Ze werden als noodzakelijk gezien om via ontwerp effectief bij te dragen aan duurzaamheid, samenhang en pluriformiteit in de ruimtelijke ontwikkeling:

- het verankeren van het ontwerp in rijksprojecten en – programma's;
- het versterken van de positie van stedenbouw en regionaal ontwerp;
- het bevorderen van herbestemming en herontwikkeling van waardevolle gebouwen en gebieden die hun functie verliezen.

Het bevorderen van een goed architectuurklimaat bleef overigens de basis van het beleid, waarin wel nieuwe accenten werden gelegd. Vooral met het plan om specifieke groepen opdrachtgevers te ondersteunen en om de rol van het erfgoed in de ruimtelijke ontwikkeling te verstevigen. Bijzondere nieuwe impulsen waren een laboratorium voor particulier opdrachtgeverschap en het instellen van een Leerstoel 'Ontwerp en Politiek' aan de Technische Universiteit Delft.

Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp

Een cultuur van ontwerpen ging in 2013 over in 'Werken aan ontwerpkracht', de Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp. Voor de periode 2013 - 2016 zijn hierin de initiatieven en instrumenten benoemd die het rijk wil inzetten om de positie van ontwerp en ontwerpers te versterken. De Actieagenda zag het levenslicht in een periode waarin de Nederlandse woningmarkt stagneert en een toenemend aantal regio's te maken krijgen met bevolkingskrimp. Dit stelde nieuwe eisen aan voorzieningen op het gebied van onder andere zorg en onderwijs. Leegstand

van kantoren, maatschappelijk vastgoed en cultureel erfgoed leiden tot een grotere herontwikkelingsopgave dan tot dat moment werd aangenomen. Grootschalige functieverandering, monofunctionele nieuwbouw en grootschalige gebiedsontwikkeling behoren daarmee in toenemende mate tot het verleden. De nieuwe opgave is die van de transformatie van de bestaande stad en het bestaande landschap. Inbreiding, inpassing, renovatie, herbestemming en herontwikkeling vormen de actuele bouw- en gebiedsopgaven.

Deze nieuwe (markt)omstandigheden leiden tot een nieuwe manier van werken. Het gaat om andere rollen en processen voor ontwerpers, opdrachtgevers, gebruikers en andere belanghebbenden. Dit is een verantwoordelijkheid van deze partijen zelf, waarbij de rijksoverheid (zelf vaak opdrachtgever) het goede voorbeeld wil geven. De rolverdeling tussen ontwerpers, opdrachtgevers en gebruikers was lange tijd vrij helder. De opdrachtgever bepaalde met de beoogde gebruikers een programma van eisen én een budget en gaf de ontwerpers opdracht binnen die kaders te ontwerpen. Onder invloed van onder andere een terugtrekkende overheid, actieve burgers en nieuwe financierings- en aanbestedingsmodellen zijn de relaties veranderd. De eenduidige ketensamenwerking is verschoven naar een netwerksamenwerking. Daarbij is steeds vaker sprake van gezamenlijk ontwerpend onderzoek en van een verschuiving in de vraag van 'hoe' gebieden worden ingericht en de gestelde doelen worden behaald naar de vraag 'wat' er in een gebied moet worden bereikt (van plan- naar opgavegestuurd).

2.2 Opbouw van de Actieagenda

Werken aan ontwerpkracht

De titel van de Actieagenda luidt: 'Werken aan ontwerpkracht'. Dit is de leidende ambitie. Het rijk vindt architectuur en ruimtelijk ontwerp van belang voor een goed systeem van ruimtelijke ordening en voor een (inter) nationaal aansprekend cultuuraanbod. Het gaat om toegepaste disciplines die op een creatieve manier een bijdrage kunnen leveren aan complexe fysieke opgaven. Concreet gaat het om drie pijlers waar architectuur en ontwerp volgens de Actieagenda aan kunnen bijdragen:

- *Proces*: ontwerp draagt bij aan een beter, sneller en vaak ook goedkoper proces. De inzet van ontwerp is essentieel waar het aankomt op het versnellen van (bestuurlijke) processen door het reduceren van complexiteit en onzekerheid rond omvangrijke en ingewikkelde opgaven. Dit resulteert in ofwel een goedkoper product, ofwel een hogere kwalitatieve waarde van een plan of gebied;
- *Kwaliteit*: in het verlengde daarvan creëert ontwerp maatschappelijke en economische meerwaarde door de focus op toekomstwaarde en flexibiliteit bij de vormgeving van ruimtelijke ontwikkelingen;
- *Innovatie*: de specifieke karakteristieken van ontwerp en ontwerpers – analyse, verkenning, verbinding, confrontatie en visualisatie – sturen vernieuwing aan.

Tien urgente ontwerpogaven

Binnen de Actieagenda worden tien ontwerpogaven geagendeerd. Ze vragen om een integrale en interdisciplinaire aanpak en oplossingen. De tien ontwerpogaven waarop de Actieagenda een meerwaarde voor ontwerp ziet, zijn de volgende:

- Nieuwe opgaven in de stad (van stedelijke regio tot wijk);
- Herbestemming;



- Onderwijshuisvesting;
- Zorg en gezondheid;
- Kantoren;
- Infrastructuur en ruimtelijke ontwikkeling;
- Ontwikkelingen in het landelijk gebied;
- Wateropgaven;
- Energietransitie;
- Krimp.

Sporen, subdoelen en programma's

De uitvoering van de Actieagenda is opgezet langs twee sporen, beiden uitgewerkt in een aantal subdoelen waar vervolgens verschillende programma's voor zijn gedefinieerd. De instrumenten en middelen die het rijk inzet, richten zich op:

- de eigen rol en verantwoordelijkheden, met een voorbeeldrol van het rijk;
- het versterken van ontwerpkracht en -kwaliteit bij lokale en regionale partijen.

1. *Het rijk is aan zet* in nationale programma's en rijksprojecten. Dit doet ze door verantwoordelijkheid te nemen voor drie van de zeven subdoelen waarlangs de Actieagenda is opgebouwd:

- Excellent opdrachtgeverschap;
- Excellente projecten;
- Borging onafhankelijk advies en kennis.

2. *Het rijk versterkt* lokale en regionale kwaliteit gericht op het verbeteren van het niveau, de positie en de maatschappelijke meerwaarde van het ontwerp. Binnen deze ambitie is een viertal subdoelen gedefinieerd:

- Culturele basisinfrastructuur;
- Innovatie ontwerp-opgaven;
- Innovatie in rollen en processen;
- Verbinden onderwijs, onderzoek en overheid.

De subdoelen zijn uitgewerkt in programma's. In totaal zijn er negentien programma's gedefinieerd. In vijf daarvan is het rijk zelf aan zet en in veertien programma's versterkt het rijk de lokale en regionale kwaliteit. De opbouw van de Actieagenda is schematisch weergegeven in figuur 2.

2.3 Uitvoering van de Actieagenda

De Actieagenda is een interdepartementale samenwerking, waarbij lenM en OCW trekker zijn van het rijksbeleid. Het gaat om twee ministeries die bij de uitvoering verschillende instrumenten inzetten vanuit een verschillende sturingsfilosofie. Zo stuurt OCW vooral via subsidies voor organisaties en programma's met een relatief grote vrijheid (de culturele basisinfrastructuur of BIS). Bij de invoering van de Actieagenda is lenM doelgericht via een uitnodigingsbrief en een lijst met algemene uitgangspunten op zoek gegaan naar een aantal partnerschappen om in gezamenlijkheid de verschillende opgaven op te pakken.

Voor de uitvoering is een 'lead partner netwerk' ingesteld dat naast de beide departementen bestaat uit het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie, Architectuur Lokaal, de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam, de Technische Universiteit Delft, de Academie van Bouwkunst Rotterdam namens de zes Academies in Nederland, het College van Rijksadviseurs en Het Nieuwe Instituut.

Eén á twee keer per jaar worden met deze lead partners bilateraal de verschillende acties en programma's besproken. Eenmaal per jaar komt het netwerk gezamenlijk bijeen. Dit proces is in de loop van de afgelopen jaren op gang gekomen. lenM en OCW treden hierbij op als gastheer.



3. De actieagenda in uitvoering

In 2013 zijn de negentien programma's uit de Actieagenda van start gegaan. Een deel van deze programma's is niet nieuw, maar is een continuering van activiteiten uit de voorgangers van de Actieagenda 2013-2016. Dit zijn bijvoorbeeld de Rijksprijs Opdrachtgeverschap (Gouden piramide) en de Leerstoel Ontwerp en Overheid.

In dit hoofdstuk wordt de stand van zaken in de uitvoering in beeld gebracht, met aan het eind een reflectie op de werking van de Actieagenda als beleidsinstrument.

3.1 De stand van zaken bij 7 subdoelen en 19 programma's

Subdoel 1: Excellent opdrachtgeverschap

Dit subdoel kent drie acties:

1. Ontwerp in het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT);
2. Ontwerp in de rijksvastgoedportefeuille;
3. Ontwerp in het uitvoeringsprogramma Visie Erfgoed en Ruimte (VER).

Rond 'Ontwerp in het MIRT' zijn in 'MIRT onderzoeken nieuwe stijl', ruimtelijk denkers aangesteld in de kwartiermakersfase, dit als initiatief van het College van Rijksadviseurs. Daarbij wordt vanuit overheidswege sterker toegezien op de rol van ontwerp in verschillende MIRT trajecten. Zo is er de intentie om ontwerpers mee te nemen in de 25 projecten die op stapel staan rond het hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). De

handreiking 'Ontwerpen in het MIRT' is niet geactualiseerd, waar dit bij aanvang van de Actieagenda wel was voorzien.

De actie 'Ontwerp in de rijksvastgoedportefeuille' heeft niet de zwaarte gekregen waar bij de vaststelling van de Actieagenda op werd aangestuurd. Vanuit de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) is de rol van ontwerp in de rijksvastgoedportefeuille vormgegeven via ontwerpend onderzoek in regionale herbestemmingsopgaven. Bij de uitvoering van de Actieagenda zijn binnen dit programma een zevental doelen opgesteld:

- Versterken van de positie van ontwerpend onderzoek in de rijksvastgoedportefeuillestrategie;
- Starten van een programma voor ontwerponderzoek in de nationale herbestemmingsagenda ten behoeve van de actuele ontwerpogaven;
- Architecten en ontwerpers in positie brengen door het uitzetten van ontwerp- en ontwikkelopdrachten;
- Bevorderen van de innovatieve kracht door overheid, bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs bijeen te brengen binnen een 'Bouwcampus';
- Expliciete aandacht voor ontwerptalent in aanbestedingstrajecten;
- Onderzoeken van de mogelijkheden om een 'open oproep' te introduceren;
- Bewaken dat een breed scala van marktpartijen toegang kunnen krijgen bij innovatieve contractvormen.

'Ontwerp in het uitvoeringsprogramma Visie Erfgoed en Ruimte (VER)' is geïmplementeerd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en wordt uitgevoerd door de RCE. Ontwerpkwaliteit speelt een belangrijke rol in de uitvoering van projecten. Het is echter (nog) niet één van de criteria bij de beoordeling, selectie en uitvoering van de projecten via het principe 'ontwerp voorop' en het streven naar excellentie in ontwerp. Binnen het programma Erfgoed en Ruimte wordt wel de combinatie gezocht tussen een goede historische analyse en excellent ontwerp. In de praktijk lijkt dat z'n vruchten af te werpen; het ontwerp geeft een antwoord op de hedendaagse ruimtelijke vraagstukken en maakt daarbij de verbinding met het cultuurhistorische DNA van een plek. In dit programma zijn 24 projecten uitgewerkt aan de hand van de subdoelen 'werelderfgoed', 'eigenheid en veiligheid', 'herbestemming', 'levend landschap' en 'wederopbouw'. Enkele voorbeelden hiervan: een visie op het revitaliseren van de Oude Hollandse Waterlinie, een nieuwe visie op Kinderdijk en een visie voor de Noordoostpolder.^{3,4}

Subdoel 2: Excellente projecten

Dit subdoel behelst één actie:

4. Ontwerpdialoog 'Making projects'

Hierbij gaat het om een in 2011 gestart project dat in 2013 binnen de Actieagenda is voortgezet. Voor drie grote

³ Website kiezenvoorkarakter.nl

⁴ Website cultureelerfgoed.nl

ruimtelijke vraagstukken werd in de periode 2013 - 2014 bij het rijk in opdracht van de beleidsverantwoordelijke directies aanvullend ontwerpend onderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn nieuwe oplossingen en combinaties verkend en strategieën ontwikkeld en getest. In de eerste twee jaren zijn drie projecten uitgevoerd.⁵

Making Markermeer

In het Markermeer komen een veelheid aan verschillende opgaven en talloze projecten samen. Er is sprake van opgaven en maatregelen rond waterkwaliteit, waterveiligheid, natuurontwikkeling, recreatieve waarden, de grote toekomstige verstedelijkingsopgave en de bijbehorende infrastructuur. Veel maatregelen spelen op verschillende momenten, maar beïnvloeden elkaar wel. De vragen die centraal stonden: hoe kan inzicht in de samenhang tussen die projecten de strategie voor individuele projecten versterken, hoe kan vanuit een bredere verkenning met de verschillende stakeholders ruimte worden gemaakt voor het nadenken over het grotere geheel en het nemen van besluiten op basis daarvan. Aan twee cases (Markerwadden en de westkant van het Markermeer (Edam-Hoorn) is gewerkt in verschillende samenwerkingen met de relevante actoren vanuit overheid, markt en maatschappelijke partijen. Bij beide cases was Frits Palmboom (Van Eesteren Leerstoel aan de TUDelft) betrokken als adviseur.

Herbestemmen als gebiedsopgave

Herbestemmen als gebiedsopgave draait om vragen als; levert een gebiedsgerichte aanpak meer op dan een aanpak per object? Is een gebiedsgerichte aanpak bij herbestemmen anders dan traditioneel herbestemmen? Welke strategie is succesvoller om kansen van een gebied

te benutten en welke rol kan monumentaal vastgoed hierin spelen? Welke knelpunten zijn er? En welke instrumenten en methodieken zijn ook breder inzetbaar? Op drie verschillende plekken is met de rijkspartijen (Rijksvastgoedbedrijf was de opdrachtgever), lokale en regionale overheden en andere regionale actoren ontwerpend onderzoek gedaan en zijn strategieën ontwikkeld om met deze vraagstukken om te gaan: in Den Haag, Dordrecht en de Achterhoek. De multidisciplinaire ontwerpteam zijn geselecteerd via een open oproep die in samenwerking met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is georganiseerd.

Ruimte voor duurzame energie in 2050

Wat is de ruimtelijke impact van de transitie naar duurzame energie? Hier speelt het derde project binnen Making projects op in. In opdracht van IenM en EZ is ontwerpend onderzoek gedaan naar de ruimtelijke aspecten van duurzame energie. Met het doel om inzicht te geven in de partijen die een rol hebben in de transitie naar duurzame energie, de ruimtelijke kansen die zij kunnen benutten en het effect op de ruimtelijke situatie in Nederland. Het onderzoek hiernaar is afgerond binnen deze periode van Atelier Making Projects, maar werkt nog door in de volgende ronde (2015/2016) door toepassing van deze inzichten in regionale trajecten.

Het College van Rijksadviseurs en de IABR Curator Dirk Sijmons hielden als audit team gedurende het traject Making projects een vinger aan de pols.

In 2015-2016 zijn twee ontwerpend onderzoek projecten uitgevoerd: de doorontwikkeling in regionale trajecten van de opbrengsten uit *Ruimte voor duurzame energie in 2050* en de ontwerpbijdrage aan

de Ruimtelijk-Economische Ontwikkelstrategie (REOS). Beide projecten zijn gepresenteerd en bediscussieerd op de Internationale Architectuur Biennale 'The Next Economy'.

Subdoel 3: Borging onafhankelijk advies en kennis

Dit subdoel is uitgewerkt in één actie:

5. College van Rijksadviseurs (CRa).

De focus van het College van Rijksadviseurs (CRa) is beschreven in het 'Werkprogramma 2012-2016: De techniek van het verbinden'. Inspelend op de actualiteit zijn van de oorspronkelijke tien subdoelen, voor 2015 een aantal subdoelen samengevoegd. De huidige acht subdoelen van het CRa zijn:

- Leegstand en transformatie;
- Samenhang in mobiliteit;
- Een betere delta;
- De complete stad;
- Nieuwe cultuurlandschappen;
- De ruimtelijke impact van de energietransitie;
- De nieuwe bouwcultuur;
- Borging van ruimtelijke kwaliteit.

Voor de uitvoering hanteert het CRa jaarprogramma's met daarin de activiteiten en opbrengsten van het voorgaande jaar en de plannen voor het komende jaar en jaren. De jaarprogramma's zijn beschikbaar via de eigen website en geven een gedetailleerd beeld van acties per maand en de financiële jaarresultaten. Zo is in 2014 deelgenomen in 15 kwaliteitsteams en jury's (o.a. Gouden Piramide, Nieuwe Hollandse Waterlinie, Ruimte voor de Rivier) en aan 40 afgeronde adviezen en projecten (Nieuwe bouwcultuur, Fietsland, Advies omgevingswet, etc.)⁶.

Subdoel 4: Culturele basisinfrastructuur

Binnen dit subdoel zijn twee programma's gedefinieerd:

1. Het Stimuleringsfonds voor architectuur, vormgeving en e-cultuur;
2. Het Instituut voor de creatieve industrie.

De basisinfrastructuur betreft de instellingen voor creatieve industrie als basisvoorziening voor de sector: het Stimuleringsfonds en het Instituut voor de Creatieve industrie.

Het Stimuleringsfonds kent twee sporen, of 'huizen'. Het gaat om een 'subsidiehuys' (circa 65% van het totale budget in 2015) en een 'programmahuys' (circa 30% van het totale budget in 2015)⁷. Binnen het programmahuys is het Stimuleringsfonds bij vijf van de acht Actieagenda-werkprogramma's betrokken: 'Stad en Regio', 'Stedelijke Transformaties', 'Innovatieve vormen van Opdrachtgeverschap', 'Zorg' en 'Onderwijs'. Het betreft hier specifieke programma's, aanvullend op de instellingsubsidie die zij van OCW ontvangen.

De doelen van het Stimuleringsfonds als cultuurfonds zijn het stimuleren van innovatie en kennisverdieping, het bevorderen van talentontwikkeling en ondernemerschap, het bevorderen van de publieke belangstelling, goed opdrachtgeverschap en het versterken van de internationale positie van de ontwerpsectoren. In figuur 3 is ter illustratie van de werking van het fonds een overzicht opgenomen van de open oproepen in de vijf Actieagenda programma's van het Stimuleringsfonds in 2015.

	behandeld	selectie	verleend
AARO Stad & Regio I en M			
Open Oproep Ontwerpen aan Voedselregio's	24	6	€ 60.000
- startaanvragen			
- vervolgaanvragen	6	5	€ 180.640
AARO Stedelijke Transformaties I en M			
Open Oproep Slimme Mobiliteit en de Stad	18	5	€ 50.000
- startaanvragen			
- vervolgaanvragen	5	5	€ 172.468
AARO Innovatieve Vormen van Opdrachtgeverschap OCW / I en M			
Open Oproep Stadslabs – anders werken aan urgente opgaven	87	14	€ 327.060
Programma Zorghuisvesting OCW			
Open Oproep Het Nieuwe Gasthuis	28	5	€ 50.000
Programma Onderwijsomgeving OCW			
Open Oproep Onderwijsomgeving 2015			
- inclusief vervolgaanvragen	36	10	€ 209.775
Open Oproep Onderwijsomgeving 2014			
- vervolgaanvragen	2	2	€ 74.725

Figuur 3: Overzicht van subsidies rond Actieagenda programma's in 2015.



Binnen deze programma's ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe, ruimtelijke typologieën voor urgente maatschappelijke opgaven en het bevorderen van goed opdrachtgeverschap. In het jaarverslag van het Stimuleringsfonds uit 2014 wordt gesteld dat het fonds voor een veranderde leefomgeving en voor continuïteit heeft gezorgd. Het fonds wordt goed gewaardeerd. De contactmomenten scoren een waardering boven de 90% en de wijze waarop wordt gecommuniceerd over de regelingen scoren boven de 70%.

In 2013 zijn het Nederlands Architectuurinstituut (NAi), de stichting Prensela, het Nederlands instituut voor design en mode en het Virtueel Platform samengebracht in één ondersteunende instelling voor de creatieve industrie: Het Nieuwe Instituut. Dit instituut wil de veranderende wereld in kaart brengen en zichtbaar maken en tegelijkertijd de discussie hierover bevorderen voor zowel het professionele ontwerpveld als een breder publiek. Het Nieuwe Instituut organiseert onder andere tentoonstellingen, onderzoeken, lezingen en publicaties. Het Instituut benadert de verschillende ontwerpdomeinen vanuit een integraal perspectief. Met name onder invloed van digitale ontwikkelingen zijn de oorspronkelijk gescheiden vakwerelden van architecten, productontwerpers, grafisch ontwerpers en de voorhoede die zich ging bezighouden met 'interaction design' snel naar elkaar toe gegroeid. Gereedschappen lijken steeds meer op elkaar, vakpraktijken zijn versmolten en juist in de cross-overs zijn nieuwe werkterreinen voor ontwerpers ontstaan⁸.

Subdoel 5: Innovatie ontwerpogaven

Het subdoel innovatie ontwerpogaven heeft vier programma's:

1. Programma Zorg en Scholenbouw;
2. Programma Stad en Regio;
3. Programma Stedelijke Transformaties;
4. Programma Regionale en lokale ontwerpdialoog.

De eerste drie programma's worden uitgevoerd door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI) en de laatste door de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR).

Het programma 'Zorg en Scholenbouw' is onderverdeeld in twee deelprogramma's; 'Zorghuisvesting' en 'Onderwijsomgeving', elk met een eigen dynamiek en aanpak. In 2012 hebben de voorbereidingen voor de uitvoering van de programma's plaats gevonden. In 2013 en 2014 zijn in het kader van het programma Zorg en Scholenbouw twee projecten uitgevoerd: de 'Hedy d'Ancona-prijs voor excellente zorgarchitectuur' en 'Ontwerp en Dementie: The Art and Science of Dementia Care'. In 2014 is hiervoor tweemaal een open oproep uitgeschreven. Drie externe adviseurs hebben vervolgens een elftal voorstellen geselecteerd. De geselecteerde voorstellen ontvingen een startsubsidie van €10.000, voor de verdere uitwerking. Intussen zijn de eerste vijf uitgewerkte voorstellen beoordeeld. Alle vijf projecten zijn nu in uitvoering.

Voor het programma 'Stad en Regio' heeft het Stimuleringsfonds jaarlijks een open oproep uitgeschreven; 'De Attractieve Regio' in 2013, 'Sleutelen aan het Metabolisme van de Stad' in 2014 en 'Ontwerpen aan Voedselregio's' in 2015. De vervolgaanvragen met

uitgewerkte projectvoorstellen van De Attractieve Regio zijn in juni 2014 behandeld. Begin 2014 is de open oproep Sleutelen aan het Metabolisme van de Stad uitgeschreven, waarvan de vervolgaanvragen aan het einde van dat jaar zijn behandeld. De metabolisme-benadering blijkt een productieve manier te zijn voor het ontleden van de stad. Hierdoor is ook het buitenland geïnteresseerd geraakt in de metabolismebenadering.

Voor het programma 'Stedelijke Transformaties' heeft het Stimuleringsfonds jaarlijks een open oproep uitgeschreven; 'Stedenbouw zonder Grondopbrengsten' in 2013, 'Ontwerpen aan de Smart City' in 2014 en 'Slimme Mobiliteit en de Stad' in 2015. De vervolgaanvragen met uitgewerkte projectvoorstellen van Stedenbouw zonder grondopbrengsten zijn in juni 2014 behandeld, die van Ontwerpen aan de Smart City zijn eind 2014 behandeld.

Het programma 'Regionale en Lokale Ontwerpdialoog' is erop gericht om de rol van ontwerp bij de innovatie van opgaven en bij lokale en regionale overheden te versterken. Het programma stelt lokale en regionale overheden in de gelegenheid om lokale en regionale kennisontwikkeling in projectateliërs onder begeleiding van de IABR te koppelen aan (inter)nationale kennisuitwisseling. Dit wordt gedaan in tweejaarlijkse biënnales. Per biënnale organiseert de IABR drie projectateliërs, in opdracht en nauwe samenwerking met een lokale en/of regionale overheid en belanghebbenden. De IABR organiseert ontwerpend onderzoek door externe ontwerpers in te zetten. De biënnale van 2014 was getiteld 'Urban by nature'. De biënnale van 2016 stond in het teken van 'The next economy', met perspectieven op de stad: een schone stad, een solidaire stad, een productieve stad – een stad waarin het publiek domein weer werkelijk centraal staat. De IABR-2016 is de 7^e biënnale sinds 2001.

Subdoel 6: Innovatie in rollen en processen

Dit subdoel behelst zes programma's:

1. Werkprogramma Opdrachtgeverschap en Omgevingsrecht;
2. Programma Internationalisering Ontwerpsector;
3. Programma Innovatieve Vormen Opdrachtgeverschap;
4. Rijksprijs Opdrachtgeverschap (Gouden piramide);
5. Scholenbouwprijs;
6. Werkprogramma Scholenbouwwaai.

Het werkprogramma 'Opdrachtgeverschap en Omgevingsrecht' is opgedeeld in drie deelprogramma's en wordt uitgevoerd door Architectuur Lokaal:

- Omgevingsrecht / werknaam project: Atelier ZZ;
- Beter aanbesteden;
- Kennistransfer / werknaam project: 'Waaaro? Daaaro!'

Binnen het eerste deelprogramma hebben drie onderzoeksteams eerst de knelpunten die ruimtelijke kwaliteit belemmeren voor institutionele en incidentele opdrachtgevers in kaart gebracht, om vervolgens adequate oplossingen te vinden. Daarbij is er een methodiek ontwikkeld (Atelier ZZ) die vervolgens op locatie is toegepast. Ook is de website mijnomgevingsvisie.nl opgezet. Atelier ZZ ontwikkelt handreikingen waarmee overheden omgevingsvisies kunnen maken die zijn gericht op ruimtelijke innovatie en samenhangende ruimtelijke kwaliteit. Niet de regelgeving (het middel) staat voorop, maar de

ambities (het doel). De methodiek concentreert zich op het formuleren van inhoudelijke uitgangspunten voor het opstellen van omgevingsvisies, en op brede betrokkenheid van belanghebbenden. Ontwerpers en verbeelding spelen al bij de communicatie in het voortraject een belangrijke rol.⁹

Het tweede deelprogramma 'Beter aanbesteden' richt zich op de (door)ontwikkeling van het steunpunt voor opdrachten aan ontwerpdiensten, met bijzondere aandacht voor geïntegreerde opdrachten. Het gaat onder andere om de verschuiving van 'Design & Build' (DB) naar 'Design, Build, Finance, Maintain & Operate' (DBFMO). De trend ontwikkelt zich in de richting van geïntegreerd werken (co-making), waardoor er een toenemende vraag is naar instrumenten die een verbinding leggen tussen aanbesteden en regelgeving, in combinatie met omgevingsrecht. Architectuur lokaal – ooit opgericht naar aanleiding van de eerste architectuurnota in 1991 – heeft in het kader van dit deelprogramma de afgelopen jaren activiteiten uitgevoerd in de vorm van praktijkanalyses rond Design- en Build fasen, best practices, leergang/kennisoverdracht en het stimuleren van co-making en verbreding op het gebied van aanbesteden. Zo is onder andere uitvoering gegeven aan de leergang 'Succesvol aanbesteden' met drie bijeenkomsten in Rotterdam, Leeuwarden en Nijmegen in 2014 en het project 'Beter aanbesteden in Europa' bij de Europese bijeenkomst EFAP over publiek opdrachtgeverschap in Vilnius, Litouwen. In dat kader is in 2015 de website 'thefulcrum.eu' gelanceerd om de transparantie

van het aanbesteden van architectendiensten op Europees niveau te vergroten.

Het verbindende deelprogramma 'Kennistransfer' omvat het bekendmaken van de resultaten van de programma's in het kader van de Actieagenda en een vertaalslag naar de praktijk van het opdrachtgeverschap. Er is gewerkt in debatten, rond journalistieke platforms en met 'passtukken': benodigde extra acties 'in real life' die ontwerpend onderzoek en beleid directer met elkaar in verband brengen en de resultaten van de programma's binnen de Actieagenda versterken. Daarbij zet de website waaarodaaaro.nl de Actieagenda op de kaart via informatie over 450 projecten op lokaal niveau¹⁰.

Binnen het programma 'Internationalisering ontwerpsector', uitgevoerd door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, zijn in 2013 en 2014 via gerichte open oproepen deelnemers geselecteerd voor internationaal toonaangevende manifestaties. In 2013 waren dit de Beijing Design Week en de Biennale Sao Paolo. In 2014 SXSW in Austin, World Design Capital in Capetown, de Salone del Mobile in Milaan, de Gamescom in Keulen en het Seoul Design Festival in Zuid-Korea. De selectie voor deze manifestaties is tot stand gekomen op voordracht van het Topteam Creatieve Industrie (SXSW en WDC Capetown), de vraag uit het veld (Salone en Gamescom) en de buitenlandse interesse (Seoul Design Festival). In juli 2013 is bovendien het langlopende project 'Towards2050: Developing a Sino-Dutch Approach for Sustainable Urbanisation' geïnitieerd door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie in samenwerking met Venhoeven CS. Dit om Nederlandse

kennis op het gebied van stedelijke ontwikkeling te testen in de context van Chinese grootstedelijke regio's. Binnen dit meerjarige programma worden Chinees-Nederlandse ontwerpprojecten, onderzoeken, werkweken, seminars en uitwisselingen georganiseerd.

Het programma 'Innovatieve vormen van opdrachtgeverschap' van het Stimuleringsfonds Creatieve industrie is gericht op het versterken van de rol die ontwerp speelt bij het ontwikkelen van alternatieve en innovatieve vormen van opdrachtgeverschap. In 2013 is de open oproep 'Zelforganisatie in de zorg' uitgeschreven, waarin ontwerpers worden opgeroepen om oplossingen te genereren voor de veranderingen in de organisatie en huisvesting van de zorg. Hier zijn vijf projecten uitgekomen. Uit de open oproep van 2014, 'Experimenteren met stadslabs' zijn achttien projecten voortgekomen. De open oproep 'Stadslabs – anders werken aan urgente opgaven' heeft in 2015 vijftien projecten voortgebracht.

De 'Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap' - de Gouden piramide - wordt sinds 1991 jaarlijks uitgereikt aan opdrachtgevers die op onderscheidende wijze invulling geven aan het samenspel tussen ontwerp en de aansprekende resultaten daarvan. Het gaat om opdrachtgevers die de sector stimuleren, prikkelen en een impuls geven. Sinds 2003 luistert de prijs naar de naam 'Gouden piramide'. In november 2015 is de Gouden piramide door minister Ronald Plasterk uitgereikt aan ontwikkelaar Schipper Bosch voor de (her)ontwikkeling van Industriepark Kleefse Waard (IPKW).. In 2014 is de Gouden piramide door minister Jet Bussemaker uitgereikt aan begraafplaats en crematorium De Nieuwe Ooster in Amsterdam voor de meerjarige restauratie van het park en de gebouwen. In 2013 ging de prijs uit handen van

minister Stef Blok naar woningcorporatie Volkshuisvesting Arnhem voor het project 'Modekwartier/100%XL' in de wijk Klarendal.

De 'Scholenbouwprijs' bestaat sinds 1991. Het is een tweejaarlijkse prijs die door het Ministerie van OCW wordt toegekend aan opdrachtgevers die een economisch, flexibel en gezond schoolgebouw laten realiseren dat aansluit op het onderwijsconcept, goed te exploiteren is en voldoet aan architectonische kwaliteitseisen. In 2013 werd de prijs voor het laatst uitgereikt aan Mytyschool Gabriel/KinderExpertiseCentrum Atlent in Den Bosch, uit handen van staatssecretaris Sander Dekker. Naast het bijzondere multifunctionele gebouw in Den Bosch werden vier andere opdrachtgevers onderscheiden met een Innovatieprijs: het St. Ignatiusgymnasium in Amsterdam, Lentiz | LIFE College in Schiedam, het Scheepvaart en Transport College in Rotterdam en het Sterren College in Haarlem.

De 'Scholenbouwwaaiër' is een instrument, waarmee gemeenten en adviseurs in een vroeg stadium van de bouw, ideeën ten aanzien van de onderwijshuisvesting helder kunnen formuleren. De waaiër is opgebouwd rond een vijftal subdoelen, waarmee gebruikerswensen gestructureerd kunnen worden opgenomen in het Programma van Eisen (PvE). Sinds september 2014 is de Scholenbouwwaaiër vrij te downloaden.

Subdoel 7: Verbinden van onderwijs, onderzoek en overheid

Het zevende subdoel van de Actieagenda heeft twee programma's:

18. Leerstoel Ontwerp en overheid;
19. Netwerkprogramma ontwerpopleidingen.

De Leerstoel aan de TU Delft, gestart onder de naam 'Ontwerp en Politiek', is ingesteld om de rol en betekenis van het ontwerp bij het maken van politieke keuzen op de agenda te krijgen, zowel bij het onderwijs als in het onderzoek naar de huidige en toekomstige ontwikkelopgaven. De leerstoel is binnen de Actieagenda een tweede periode ingegaan onder de titel 'Ontwerp en Overheid'. De focus ligt op de gevraagde verandering bij lokale en regionale overheden, de verbinding van overheid, onderwijs en onderzoek en de alliantievorming tussen lokale en regionale overheden. Sinds 2013 zijn verschillende design studio's, lezingen/seminars en onderzoeken uitgevoerd.

Zo heeft in 2012/2013 de design studio 'We The People – Democracy, Architecture and the City' plaatsgevonden en in 2013/2014 de design studio 'Follow the Money – Finance, Architecture and the City'. Wat betreft lezingen en seminars zijn onder andere 'Blame the architect' en 'The New Town: from Welfare City to Neoliberal Utopia' gehouden. Drie titels in het veld van onderzoeken binnen de Leerstoel zijn 'Transforming the Future: Modernization processes and regionalization of Tehran Metropolis' van Azadeh Mashayekhi, 'Theoretical strands or three elements of current societal change highlighted' van Els Leclercq en 'A Tale of Two Cities: How Urban Form Influences Protest Behaviour' van Nurul Azlan. Het Netwerkprogramma 'Ontwerpopleidingen' aan de zes Academies van Bouwkunst in Nederland heeft als doel om samenwerkingsvormen te realiseren tussen onderwijsinstellingen en de concrete werkpraktijk in de ruimtelijke opgaven van lokale en regionale overheden. Het programma is ingevuld met een reizend Lectoraat 'Future Urban Regions' en een kenniskring. Het programma is vertaald in drie pijlers onder het onderzoek en samenwerkingsprogramma:

- *Gezond Urbanisme*, oftewel het ontwikkelen van kennis over en productieve strategieën voor gezonde stedelijke (eco)systemen;
- *Ontwerpendenken*, oftewel het in kaart brengen en doorontwikkelen van methoden en technieken van ontwerpend onderzoek die relevant zijn voor de beroepspraktijk van ruimtelijk ontwerpers en dienstbaar zijn aan de productieve strategieën voor gezonde verstedelijking;
- *Testruimte*, oftewel het middels ontwerpend onderzoek werken aan concrete (ruimtelijke) opgaven van lokale en/of regionale overheden, teneinde voor die opgaven relevante denk- en oplossingsrichtingen te ontwikkelen.

Het lectoraat verzorgt in samenwerking met de Academies van Bouwkunst ontwerponderwijs aan de studenten waar actuele vraagstukken van lokale overheden binnen ontwerpateliers worden behandeld. De overheid is gedurende het onderwijs betrokken bij de ateliers.

3.2 Resumé: de Actieagenda als beleidsinstrument

Op basis van deze stand van zaken in de uitvoering en de toelichtende gesprekken met de leadpartners en respondenten ontstaat bij ons het volgende beeld over de Actieagenda als beleidsinstrument. Voor een goede duiding van de stand van zaken in de uitvoering is het van belang ook de totstandkoming van de Actieagenda mee te nemen.

Totstandkoming

De Actieagenda is tot stand gekomen in een turbulente tijd. In 2011, toen de eerste gesprekken rond een vervolg op de nota uit 2009 werden gehouden, werden door OCW een stelselherziening en flinke bezuinigingen doorgevoerd in de cultuursector. Bij EZ werkt gewerkt

aan het topsectorenbeleid, waarbij de creatieve industrie als één van de topsectoren werd aangemerkt. Bij lenM speelde discussies over welke rol het rijk moest spelen bij het vormgeven van de beleidsinzet op het gebied van ontwerp. De Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (SVIR) werd uitgebracht en stond in het teken van deregulering en decentralisatie. Ook werd daarin de notie opgenomen van het belang van ontwerp als onderdeel van een goed systeem van ruimtelijke ordening.

In deze fase van voorbereiding van een eventuele nieuwe nota werd gesproken in gezamenlijke subdoelbijeekkomsten en rond nieuwe onderwerpen zoals 'de nieuwe stad', 'onderwijs en scholenbouw' en 'ontwerp in nationale programma's'. Begin 2012 werd besloten tot een nieuwe nota. In mei van dat jaar was de nota opgetekend, inclusief de voorname voor budgetten vanuit de verschillende ministeries. Op 21 april 2012 viel het kabinet Rutte I. Toch werd het van belang geacht de nieuwe nota uit te brengen. De nieuwe nota moest daarmee demissionair worden vastgesteld en werd meegenomen met de begroting van 2013. Dit gebeurde in de vorm van een 'Actieagenda'. De koppeling aan de begroting had ook gevolgen voor de externe exposure die er op dat moment aan de Actieagenda gegeven kon worden. De Actieagenda is vanaf het begin vooral gepositioneerd als een belangrijke bijdrage aan de ordening en bundeling van acties en als legitimatie voor het kunnen voorzetten van een aantal prioritaire acties en initiatieven. Bij elkaar genomen leidde deze voorgescheidenis tot een terughoudende opstelling voor het breed en uitbundig lanceren van de nieuwe Actieagenda.

Uitvoering

Als we kijken naar de stand van zaken in de uitvoering zien we allereerst een grote variëteit in type acties en programma's (de Actieagenda als 'hybride werkprogramma'). Dat komt onder meer vanwege de inzet van verschillende instrumenten vanuit een verschillende sturingsfilosofie van twee departementen. Ook de breedte van de agenda draagt bij aan de variëteit in type acties.

Qua stand van zaken zijn vrijwel alle acties volop in uitvoering en zijn ook aantoonbare resultaten opgeleverd, in de vorm van uitvragen, onderzoeken, prijsvragen, ateliers, deelname aan podia, rapportages, etc. Veel acties zijn al voor de Actieagenda in gang gezet, maar ook nieuwe acties zijn uitgevoerd (bijvoorbeeld het lectoraat en de 2e ronde 'Making projects'). Soms zijn programma's anders ingericht met nieuwe, betere acties (bijvoorbeeld de actieve inzet van 'ruimtelijk denkers' in een aantal nieuwe MIRT onderzoeken in plaats van de aanpassing van handleidingen).

Over de resultaten van de acties vindt regelmatig monitoring en verantwoording plaats en de resultaten worden ook inzichtelijk gemaakt in de vorm van jaarverslagen, websites etc. Uit de gesprekken blijkt dat de urgentie wordt gevoeld om concrete resultaten op te leveren en 'maatschappelijk relevant' te zijn. Mogelijk spelen de bezuinigingen daarbij nog een belangrijke, verklarende rol. Hoewel monitoring van inspanningen en resultaten plaatsvindt, is het wel nog lastig om ook de effecten van alle acties - in termen van bijdragen aan de leidende ambitie van versterking van ontwerpkracht - al goed in beeld te hebben ('outcome'). Dit komt vooral door het feit dat de Actieagenda een zeer kwalitatief instrument is, waarvan de leidende ambitie niet is geoperationaliseerd in concrete, kwantificeerbare

doelen of een lijst met te meten indicatoren. Daarnaast zijn er acties, vooral binnen de nieuwe programma's, waarin weliswaar veel is ondernomen, maar waarvan het nog te vroeg is om de effecten van deze inspanningen te meten.

De lead partners zijn tijdens de uitvoering een beperkt aantal keren in gezamenlijkheid uitgenodigd door de departementen om de voortgang en netwerksamenwerking te bespreken. De betekenis van deze gezamenlijke overleggen was in de praktijk beperkt. Relatief veel tijd werd besteed aan kennismaking vanwege functiewisselingen binnen de departementen. De meerwaarde van deze overleggen is door de lead partners als beperkt ervaren. Bilateraal (tussen departementen en lead partners) zijn functionele overleggen gevoerd in het kader van voorgenomen activiteiten en de afzonderlijke verantwoordingsrapportages. Enkele lead partners hadden verwacht dat de departementen meer relaties zouden leggen tussen acties en actuele ontwikkelingen binnen beide departementen. De lead partners hebben elkaar wel opgezocht, specifiek gekoppeld aan lopende acties. Dit contact was niet om elkaar te beïnvloeden of versterken in de programmering van nieuwe en/of bijsturing van lopende acties. Bij de lead partners en de departementen bestaat de wens om in de toekomst de meerwaarde van het lead partner netwerk en het overleg tussen de partners te vergroten.





4. Ontwikkelingen in de context van de actieagenda

In dit hoofdstuk worden enkele ontwikkelingen in de context van de Actieagenda geschetst, die relevant zijn voor een evenwichtige duiding van de resultaten van deze evaluatie. Aan bod komen de ontwikkelingen in de sectoren architectuur en ruimtelijk ontwerp, de veranderende rol en positie van ruimtelijk ontwerpers en ontwikkelingen vanuit het perspectief van opdrachtgevers. Het hoofdstuk is gebaseerd op informatie uit de interviews en de delphi (inclusief onze synthese), op relevante schriftelijke bronnen en op eigen praktijkervaringen op het gebied van onderzoek, ontwerp en opdrachtgeverschap.

4.1 Ontwikkelingen binnen de sector In de jaren voor de Actieagenda

De sectoren architectuur en ruimtelijk ontwerp zijn vanaf 2008 zwaar getroffen door de gevolgen van de economische crisis. De hoeveelheid werk voor ontwerpers nam snel af doordat zich vrijwel geen nieuwe opdrachten meer aandienden. In het begin probeerden bureaus op lopende opdrachten de slechte omstandigheden nog uit te zitten. Toen de crisis aanhield werden ontslagen onvermijdelijk. In de periode 2010-2013 daalde de omzet van architectenbureaus jaarlijks tussen de 8 en 15%¹¹. Deze daling leidde binnen zes jaar tot een halvering van de omzet in de architectenbranche.

In personeelsomvang was sprake van een teruggang van ontwerp bureaus van soms wel 75%¹². Uit cijfers van het CBS blijkt echter dat het aantal architectenbureaus in de periode 2007 – 2012 ongeveer is verdubbeld. Er was op dat moment sprake van een enorme verdunning doordat ontslagen ontwerpers vaak als ZZP'r verder gingen.

Voor stedenbouwers en landschapsarchitecten was de situatie niet anders. Nederland telde in 2013 50% minder stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten dan vijf jaar daarvoor¹³. Deze beroepsgroepen zijn echter veel kleiner. Op 1 januari 2014 waren er nog geen 2000 stedenbouwkundigen in Nederland geregistreerd en circa 1500 tuin- en landschapsarchitecten. Het aantal architecten op dat moment was ruim 10.500¹⁴.

Door de grote krimp van de vraag in de bouw zochten aannemers en bouwers naar steeds goedkopere oplossingen en voerden meer ontwerpwerk zelf uit. Het geringe aanbod aan ontwerpwerk leidde tot een prijzenslag¹⁵. Het werk dat er was werd regelmatig voor bodemprijzen uitgevoerd. Halvering van het honorarium

was daarbij niet ongebruikelijk. Daar hadden de nog overgebleven bureaus veel last van¹⁶. Zij werden gedwongen hun bureaunkosten te minimaliseren en nieuwe ontslagrondes bleven niet uit. Veel ZZPers moesten zien te leven van incidentele opdrachten en er was sprake van verborgen werkloosheid.

Over de effecten van de krimp op de 'tekenkamers' van de ontwerp bureaus is geen cijfermateriaal te vinden. Wel blijkt uit onderzoek van de Stichting Fonds Architectenbureaus dat in 2009 ongeveer 42% van de op dat moment in de architectensector werkzame medewerkers tekenaars waren, naast 37% ontwerpers en architecten en 16% projectleiders¹⁷. Gezien het feit dat boventallige architecten en ontwerpers in veel gevallen als ZZPer zijn verder gegaan, kan vermoed worden dat de krimp van het opdrachtenvolume vooral in de tekenkamers terecht is gekomen.

Uit onderzoek van Panteia uit oktober 2014 blijkt dat bij 60% van de medewerkers die hun baan verloren in een uitkeringstraject terecht kwamen¹⁸.

11 Trendcijfers Rabobank 2014

12 Interview informatie

13 Jelte Boeijenga in Jaarboek Landschapsarchitectuur en Stedenbouw 2013

14 Bron: architectenregister

15 In onderzoek van Panteia (okt. 2014) geeft 71% van de architectenbureaus aan last te hebben van prijsbederf

16 Zie Kees Christiaanse in Blauwe Kamer, oktober 2015

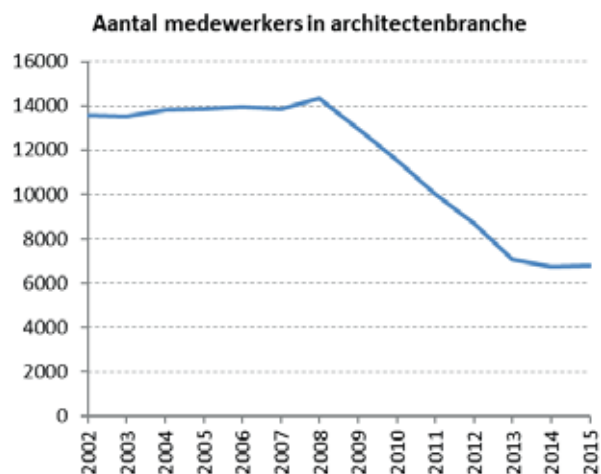
17 Zie Arbeidsmarktonderzoek Architectenbranche, SFA, 2009

18 Zie Panteia, Werken in de architectenbranche, okt. 2014, in opdracht van SFA



Gouden Piramide 2015
Rijksprijs voor ... erenc ...
opdrachtge ... ap

Fotograaf: Valerie Kuypers



Bovenstaande grafiek geeft de ontwikkeling van het aantal medewerkers in de architectenbranche weer op basis van de registraties van het Pensioenfonds Architectenbureaus¹⁹. De halvering in de periode 2007-2014 is hierin afleesbaar.

Hier staat tegenover dat er ook sprake was van successen. Sommigen wisten zich te onderscheiden of in een niche een eigen markt te ontwikkelen. Uit failliete bureaus ontstonden kleine, slagvaardige nieuwe bureaus die het op kwaliteit en netwerk wel volhielden. Ook werden ontwerpvaardigheden op een nieuwe manier ingezet: ontwerpend onderzoek en 'Stedenbouw als strategie'²⁰ zijn daar voorbeelden van.

¹⁹ Deze cijfers wijken enigszins af van die van het architectenregister omdat niet alle architecten deelnemen aan het Pensioenfonds voor de architectenbureaus

²⁰ Stadscahier, 2010

Bij de overheid neemt in dezelfde periode de bezetting op de beleidsvelden ruimtelijke ordening, bouwen en wonen, landschap en openbare ruimte sterk af. Het gaat om een terugtrekkende beweging die de overheid op dit domein maakte naar haar kerntaken. Ook dat heeft geleid tot verlies aan werkgelegenheid voor ontwerpers, maar ook tot onzichtbaarheid van de overgebleven ontwerpers in de overheidsorganisaties. Een stad als Rotterdam verloor in de crisisjaren de helft van haar ruimtelijk ontwerpers, maar het verlies aan invloed op de stedelijke inrichtingsvraagstukken was nog veel groter²¹. Aan de visie van de ruimtelijk ontwerpers werd amper nog belang gehecht.

Een andere trend die zich de afgelopen jaren bij de overheid aftekende was het uitvoeren van ontwerpwerkzaamheden in onderlinge samenwerkingsverbanden en via uitruil van diensten. Zo werkte de stedenbouwkundige van een gemeente aan plannen voor een buurgemeente, terwijl de landschapsarchitect van de buurgemeente weer bijdroeg in de plannen van eerst genoemde gemeente. In eerdere jaren zou bij beide gemeenten waarschijnlijk ontwerpwerk op de markt zijn gebracht.

Als reactie op het tekort aan werk gingen ontwerpers zich op andere activiteiten richten. Stedenbouwkundigen werden omgevingsmanagers, architecten werden kleine ontwikkelaars²² of plantoetsers, anderen zochten markten in het buitenland. Beginnende ontwerpers zochten veelal hun heil in andere sectoren. Het perspectief voor architecten en ruimtelijk ontwerpers was op het moment van opstellen van de Actieagenda ronduit somber.

²¹ Interview informatie – gemeente Rotterdam

²² Bijv. Cepezed Projects

Ontwikkeling vanaf 2013

Was er in 2013 nog sprake van een omzetsdaling bij de architecten van ruim 13%, in 2014 ontstaat weer een kleine groei (3%)²³. Tegelijkertijd neemt de groei van het aantal architectenbureaus af. De verdunning waar eerder sprake van was, neemt niet verder toe. Eind 2014 levert dat het volgende beeld op: er staan een kleine 6.400 architectenbureaus geregistreerd (tegenover 3.500 in 2007). Bijna 5.000 daarvan zijn ZZP'ers; dat is 79% van de bedrijven in deze branche²⁴.

In 2015 liet de bouwsector voor het eerst sinds jaren weer tekenen van duidelijk herstel zien. Dit herstel houdt duidelijk verband met het herstel van de woningmarkt. In de utiliteitsbouw bleef de volumestijging in de marge. Het geheel laat zien dat de orderportefeuilles in de architectenbranche beter zijn gevuld en de verwachtingen voor 2016 is positief, uitgaande van een verdere economische groei in Nederland. Op basis van de gehouden interviews concluderen we dat in de ogen van de sector zelf, er nog het nodige te doen staat alvorens kan worden gesproken van een goed functionerende sector.

4.2 Veranderingen in rol en positie van ruimtelijk ontwerpers

De afgelopen jaren hebben verschillende effecten gehad op de rol en positie van ontwerpers en op de opgaven die zich nu aandienen.

Andere opgaven

Ten eerste is er sprake van een sterke verschuiving in de ontwerpogaven: van nieuwbouw naar verbouw, herontwikkeling, gebiedstransformatie en integrale

²³ Trendcijfers Rabobank

²⁴ Consultancy.nl in Professional Services Market Study 2014

inpassingsvraagstukken. Dit wordt veroorzaakt door structurele leegstand op bedrijventerreinen, kantoorlocaties en winkelgebieden en hogere eisen aan inpassing enerzijds en de stop op green-field-ontwikkeling anderzijds. Steeds meer raken ruimtelijk ontwerpers ook betrokken bij vraagstukken over energietransitie, klimaatadaptie en bevolkingskrimp.

Veranderend opdrachtgeverschap

Een tweede trend is het veranderend opdrachtgeverschap. Particulier opdrachtgeverschap neemt toe terwijl de opdrachten van grote instituties teruglopen. Hiermee neemt ook de omvang van de gemiddelde opdracht af en is de (voor)financiering van ontwerpdiensten soms lastig. Een andere verandering in het opdrachtgeverschap is dat ruimtelijk ontwerpers via geïntegreerde contracten waarin de scheiding tussen ontwerp en uitvoering vervaagt, langer bij bouwopdrachten betrokken zijn. Voor de ontwerper is de bouwer dan opdrachtgever, in plaats van de initiatiefnemer. Daarmee ontstaat er voor de ontwerper een andere verhouding in het krachtenspel tussen kwaliteit en kosten: de opdrachtgever van de ontwerper heeft meer belang bij kostenbesparing dan kwaliteitsverbetering. Een ander dilemma bij deze samenwerkingsvorm is dat het vaak langdurige processen betreft waarin de creativiteit van de ontwerper onzichtbaar wordt²⁵. Vanuit de geïntegreerde contracten ontstaan ook nieuwe ontwerpogaven. Regelmatig maken ambitiedocumenten onderdeel uit van de aanbestedingsstukken en worden ontwerp bureaus gevraagd deze op te stellen.

Veranderende rol ontwerpers

Een derde trend die uit de evaluatie blijkt is de veranderde rol van de ruimtelijk ontwerpers. Het beeld van de ontwerper als vormgever van een nieuwe eindsituatie verschuift naar

25 Interview informatie – Koen de Boo BNSP

de ontwerper als verbeelders en procesbegeleider van een transformatieopgave. De ontwerpende vaardigheden worden steeds vaker ingezet als hulpmiddel in maatschappelijke en bestuurlijke processen. 'De ontwerper van vandaag is een vertaler van doelen en ambities en ondersteunt het veranderingsproces met beelden'²⁶. Dit vraagt om andere benaderingen en andere vaardigheden. Veel ruimtelijk ontwerpers hebben een snelle ontwikkeling doorgemaakt op dit gebied²⁷, maar met het aantrekken van de markt kan een tweesprong ontstaan. Zet de vernieuwing door of valt de sector door de toenemende vraag terug in de oude patronen?²⁸ Er lijkt sprake te zijn van enig verschil in oriëntatie bij architecten enerzijds en landschappers en stedenbouwers anderszijds. Architecten vertonen eerder een esthetische oriëntatie (kunstenaar-technocraat), terwijl landschappers en stedenbouwers eerder een maatschappelijke oriëntatie oppakken (co-creator). Hierdoor kunnen de rolopvattingen van de ontwerpers op de tweesprong uiteenvallen. Commerciële opdrachtgevers verwachten van ontwerpers een zakelijker instelling en een veel klantgerichte oriëntatie ten opzichte van esthetische kwaliteit²⁹.

4.3 Perspectief van opdrachtgevers

De Actieagenda en haar context zijn bekeken vanuit het perspectief van de gebruikers. Dit zijn enerzijds de ruimtelijk ontwerpers zelf, als vrij beroep of in overheidsdienst, en anderzijds de opdrachtgevers (overheid en markt) die ruimtelijk ontwerp kunnen benutten om ontwikkelingen tot stand te brengen.

26 Riet Dumont in *S+RO 2015/5*

27 58% van de bureaus geeft aan de afgelopen jaren andere diensten te zijn gaan leveren (Panteia, okt. 2014)

28 Interview informatie – Wouter van Stiphout

29 Interview informatie – Jan Fokkema NEPROM

Ontwerp bij publieke opdrachtgevers

Bij grote gemeenten tekent zich een beeld af dat men op het gebied van architectuur en ruimtelijk ontwerp, na een aantal mindere jaren, opnieuw op de goede weg is. Na een periode van kaalslag vinden de overgebleven ontwerpers een nieuwe rol en positie bij integrale werkwijzen en worden de ontwerpers 'verbinders' in de nieuwe planprocessen. Disciplines zijn dichter bij elkaar gebracht en ontwikkeling en beheer zijn beter met elkaar verbonden.

Tegelijkertijd worden ook zorgen uitgesproken dat de ontwerpers bij veel gemeenten weg zijn en veel 'hoeders van de stad' daarmee lijken te zijn verdwenen. Zorgen zijn er ook rond de kennis van ruimtelijke opgaven bij bestuurders en het gebrek aan aandacht voor het landelijk gebied. De maatschappelijke relevantie van ontwerp wordt nog onvoldoende begrepen door de ketenpartners, waardoor vaak geen goed ontwerp tot stand komt. Het gaat dan veelal om 'kwetsbare waarden' die niet vanzelfsprekend zijn, maar uiteindelijk wel bepalend zijn voor de omgevingskwaliteit.

De nieuwe Omgevingswet wordt door sommige respondenten tegelijkertijd als kans, maar ook als risico bestempeld. Gepleit wordt voor een stevige rol van ontwerp en ontwerp onderzoek bij het ontwikkelen van omgevingsvisies, juist omdat ontwerp invulling kan geven aan de gewenste integrale benadering van opgaven en aan brede betrokkenheid van actoren in het proces. Het gevaar blijft bestaan voor een te sectorale benadering waarbij de afstemming van beleid alleen 'op papier' plaatsvindt. De invoering van de Omgevingswet kan een schakelmoment zijn waarop gemeenten, provincies én rijk samen afspreken het anders te gaan doen. De 'integraal ontworpen omgevingsvisie' kan dan de trend worden.

Daarbij leiden (ook al binnen de huidige Actieagenda) veranderende marktomstandigheden tot nieuwe manieren van werken. Het gaat om andere rollen en processen, waarbij de rijksoverheid die zelf vaak als opdrachtgever fungeert, het goede voorbeeld wil geven. Onder invloed van een terugtrekkende overheid, actieve burgers en nieuwe financierings- en aanbestedingsmodellen zijn de relaties tussen de verschillende actoren veranderd. De eenduidige ketensamenwerking is verschoven naar een netwerksamenwerking. Daarbij is steeds vaker sprake van gezamenlijk ontwerpend onderzoek op basis van een opgave- en gebiedsgerichte benadering (met meer aandacht voor 'waarom' en 'wat', naast het 'hoe').

De overheid als opdrachtgever wordt daarbij nog wisselend beoordeeld. Er zijn spraakmakende voorbeelden te noemen, zoals de verbouwing van het Rijksmuseum, de renovaties van de stations van Rotterdam en Arnhem en de Ruimte voor de Rivierprojecten. Wel betreft het vaak projecten met aanzienlijke budgetoverschrijdingen en uitloop in de tijd. Tegenover deze voorbeelden wordt gesteld dat overheden ook nog kansen op het gebied van functioneel opdrachtgeverschap en aanbesteden laat liggen, bijvoorbeeld op het gebied van het afstoten van (Rijks)vastgoed en de transformatie en herstructurering van stedelijke gebieden.

Ontwerp bij private opdrachtgevers

Private opdrachtgevers hebben de afgelopen jaren de handen vol gehad aan de grote omwenteling die heeft plaats gevonden en die zijn weerslag heeft gehad op het aantal opdrachten. De ontwikkelende sector is hard geraakt door de crisis, met een grote afname van het bouwvolume en afname van risicodragend kapitaal. Saneringen in bedrijfsorganisaties, het afstoten van onontwikkelbare locaties en het ontmantelen van

grondexploitatie maatschappijen trok alle aandacht weg van het nog handje vol ontwerp opgaven dat nog resteerde. En in die opgaven lag een stevig accent op kostenreductie.

Het perspectief vanuit ontwikkelende opdrachtgevers is daardoor sterk veranderd: de klant- en gebruikersoriëntatie is veel sterker geworden, het verhaal van de omgeving wordt opgepakt waar dit verkoopwaarde heeft, opgaven zijn qua volume kleiner geworden, maar tegelijk in complexiteit toegenomen. De opgaven zijn verschoven van nieuwbouw naar herontwikkeling. Verdienmodellen zijn drastisch veranderd.

Ontwikkelaars uiten hun bezorgdheid over het gebrek aan sturing en regie bij overheden. In hun ogen hebben provincies en gemeenten in het ruimtelijk domein vaak moeite hun verantwoordelijkheid te nemen. Dat betekent in planvormingsprocessen vaak veel en langdurige onduidelijkheid over ambitieniveaus en omgevingskwaliteit.

Marktpartijen maken commerciële afwegingen ten aanzien van hun inspanningen in de omgevingskwaliteit. Bij de klassieke 'turn-key' opdrachten eindigde dat doorgaans bij de overhandiging van de sleutel. Bij innovatievere contracten als design-build-maintain' wordt gestimuleerd om ook naar de kwaliteit op langere termijn te kijken. Marktpartijen zullen daarbij blijven optimaliseren naar einddatum: hoe houden we het kwaliteitsniveau net boven de minimum vereisten tegen zo laag mogelijke kosten. Zo blijft excellent opdrachtgeverschap vanuit private opdrachtgevers een uitdaging. Daar waar private opdrachtgevers tevens eindgebruiker zijn, ontstaan meer kansen. Eindgebruikers hechten vaak meer belang aan ruimtelijke kwaliteit in de trits gebruikswaarde-belevingswaarde-toekomstwaarde en zullen eerder

geneigd zijn daar in hun rol als opdrachtgever op te sturen. Samengevat hebben opdrachtgevers veel invloed op de kwaliteit van het ontwerp en de uitvoering van projecten in de gebouwde omgeving. Excellent opdrachtgeverschap is kansrijk als de waarde van een goed ontwerp voor gebouwen en omgeving een direct belang of nadrukkelijke ambitie is van de opdrachtgever. Dit belang of deze ambitie kan sterker worden naarmate de maatschappelijke relevantie van goed ontwerp groter wordt. Het beleid op het gebied van architectuur en ruimtelijk ontwerp kan hieraan bijdragen.

Relatie opdrachtgever - opdrachtnemer

Over de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer komen uit de interviews, de delphi-ronde en relevante stukken drie belangrijke aandachtspunten naar boven:

1. Kostbare aanbestedingsprocessen;
2. Aansluiting van het onderwijs bij de veranderde beroepspraktijk;
3. Aandacht voor de kwaliteit van de leefomgeving.

Kostbare aanbestedingsprocessen

Een belangrijk deel van het werk van architecten en ruimtelijk ontwerpers komt via aanbestedingen tot stand. Met aanbestedingen wordt gestreefd naar een open markt en economisch voordelige aanbiedingen. De branche ervaart aanbestedingen echter vaak als contraproductief, tijdrovend en kostbaar. Uit de interviews komt naar voren dat ten aanzien van innovatief aanbesteden nog stappen moeten worden gezet. Het is een moeilijk te doorgronden domein doordat vaak sprake is van vertrouwelijke en concurrentiegevoelige informatie. Bij geïntegreerde contracten blijkt dat opdrachtgevers vaak moeten wennen aan hun nieuwe rol en de contracten zelf niet op die rol zijn ingericht. Er wordt gesignaleerd dat er steeds meer juridificering in de aanbestedingen sluipt en er weinig



aandacht is voor de waarde die ontwerpers leveren. Daarnaast worden vaak eisen gesteld die het voor jonge bureaus en ontwerpers vaak moeilijk maken om er tussen te komen.

Uit een enquête die architect Rudy Uytengaak in 2015 onder 40 bureaus hield, bleek dat 92% van mening is dat aanbestedingen leiden tot 'prijsduiken' en niemand van de geënquêteerden vindt dat een redelijke vergoeding wordt geboden voor ontwerpspanningen. Regelmatig overstijgen de gezamenlijke offertekosten van de deelnemende bureaus de totale opdrachtsom. Er zijn geen landelijke cijfers te vinden over de investeringen die architecten en ruimtelijk ontwerpers moeten doen om opdrachten te verwerven, maar het voorbeeld dat Uytengaak aanhaalt, laat zien dat 5 bureaus die dingen naar een opdracht van anderhalve ton samen makkelijk 2000 uur besteden aan hun offertes. Vervolgens moet de opdrachtgever de nodige tijd besteden aan de zorgvuldige beoordeling van de inzendingen.

Uit onderzoek van het 'Steunpunt Architectuuropdrachten & Ontwerpwedstrijden' van Architectuur Lokaal blijkt dat de doorlooptijd voor architectuuropdrachten gemiddeld rond de 20 weken voor een architectenselectie bedraagt en rond de 40 weken voor een aanbesteding van een werk (gebouwen, infrastructuur) met ontwerp. De voorinvesteringen die gedaan moeten worden om opdrachten te verwerven, staan lang uit voordat er inkomsten (bij opdrachtverlening) tegenover staan. Dit kosten-opbrengstenpatroon is, in combinatie met de hevige concurrentie en druk op de tarieven, ongunstig voor de sector. Vooral de aanbestedingen van complexe geïntegreerde contracten als DB(F)MO kennen een lange doorlooptijd die al snel 2-3 jaar bedraagt³⁰. In deze

30 *Zie Trends aanbesteden van architectuuropdrachten in Nederland, Steunpunt Architectuuropdrachten &*

categorie worden vaak betaalde offertetrajecten doorlopen, die voor een betere kosten-opbrengsten-balans zorgen.

Van verschillende kanten wordt gepleit voor kostenefficiënter en meer maatschappelijk verantwoord aanbesteden. Het is een wens van ontwerpers om de cultuur die op dit vlak ontstaan is te doorbreken met nieuwe benaderingen. Met nieuwe benaderingen wordt de afgelopen jaren ook al geëxperimenteerd. Bijvoorbeeld met procedures als 'concurrentiegerichte dialoog', 'innovatie partnerschap', 'onderhandelingsprocedure' en 'prestatie-inkoop'. Het merendeel van deze experimenten richt zich niet in essentie op het minimaliseren van de aanbestedingskosten, met uitzondering wellicht van 'prestatie-inkoop'³¹. Voor aanbesteders betekenen deze experimenten dat telkens andere spelregels worden gehanteerd en procedures anders verlopen. Aanbesteders combineren onderdelen uit verschillende methoden waardoor aanbesteders hun werk niet kunnen standaardiseren en optimaliseren. In dit kader pleitte Jan Telgen, hoogleraar Inkoopmanagement voor de publieke sector aan de Universiteit Twente, vorig jaar voor één algemene bekende procedure, in plaats van vijf die op elkaar lijken.

Excellent opdrachtgeverschap begint bij de start van de aanbestedingsprocedure. Hier valt in het belang van een gezonde toekomst van de ontwerpsector nog het nodige te winnen. Maatschappelijk verantwoord aanbesteden zou daarom in de nieuwe Actieagenda meer aandacht moeten krijgen.

31 *Ontwerpwedstrijden
Prestatie-inkoop staat ook wel bekend als Best Value
Procurement (BVP), zie bijvoorbeeld: Jeroen van de Rijt en
Sicco Santema, Prestatieinkoop, 2013, 3^e druk*

Aansluiting van onderwijs op de praktijk

De veranderende rol van de architect en ontwerper is al eerder geschetst³². Er komen verschillende signalen uit de praktijk dat bij het snelle leerproces dat de ontwerpers hebben doorgemaakt, de onderwijsinstellingen nog achter blijven. In verschillende interviews worden hier opmerkingen over gemaakt en zorgen over geuit. Pas afgestudeerden komen regelmatig met ambitieuze afstudeerprojecten op sollicitatiegesprekken en blijken niet voorbereid op de realiteit en complexiteit in de actuele praktijk. De andere eisen die de praktijk nu stelt, betekenen dat andere kwaliteiten belangrijker worden en docenten anders naar studenten moeten gaan kijken. Het profiel van ontwerpers verschuift van een oud 'kunstenaar-technocraat' profiel naar een 'maatschappelijk-co-creatief' profiel: bedenker en aanjager van gezamenlijke oplossingen in een collectief proces. De 'faciliterende architect' en de 'ondernemende architect' zijn voorbeelden van moderne profielen die zich aftekenen. Dit betekent dat verschuivingen van technische kennis naar sociale, verbindende en ondernemende vaardigheden met bijpassende ontwerpmethoden en werkvormen gewenst zijn. Een andere rol opvatting betekent dat studenten (ook) getraind moeten worden in de ontwikkeling andere vaardigheden en het hanteren van ontwerpmethoden in dienst van processen (bijv. serious gaming en collectief ontwerp). Gemeenten geven aan dat ontwerpers die invulling kunnen geven aan de nieuwe rol op dit moment niet dik gezaaid zijn.

In het eerder genoemde onderzoek van Panteia wordt aangegeven dat 67% van de architectenbureaus de deskundigheid van de medewerkers 'zeer belangrijk' vindt en de overige 33% dit als 'belangrijk' aanmerkt. Factoren die

32 *Zie bijvoorbeeld Architect als ondernemer, in De Architect, mei 2014, Blz. 46 e.v.*

daarbij het meest genoemd worden zijn: kwaliteit van de opleidingen (79%) en aansluiting van het onderwijsaanbod op de wensen van bureaus (69%). Daarbij geeft 64% van de bureaus aan dat nieuwe expertise ontwikkeld dient te worden. Vanuit de Actieagenda kan de interactie tussen opleidingen en praktijken worden bevorderd; dit gebeurt al via het lectoraat en de leerstoel. In de nieuwe Actieagenda kan dit worden voortgezet en versterkt worden.

Kwaliteit van de leefomgeving

Al in 2007 was de verrommeling van ons landschap onderwerp van maatschappelijke discussie. De Volkskrant startte een maatschappelijk debat over De Ruimtelijke Agenda en ging op zoek naar plannen voor een mooier Nederland. Eén van de subdoelen in het debat was 'Schoonheid en beleving'. Veel Nederlanders vonden op dat moment dat hun land steeds lelijker werd. Als belangrijkste oorzaak werd de op dat moment nog in gang zijnde groei van woongebieden en bedrijventerreinen gezien. Verrommeling werd niet geduid als een kwestie van smaak, maar van politiek.

Vier jaar later wordt in de Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (2011) de beleidsverantwoordelijkheid voor de landschappelijke en stedelijke kwaliteit door het Rijk losgelaten en toebedeeld aan provincies en gemeenten. Het staat deze decentrale overheden vrij geen stads- en landschapsbeleid te voeren, tenzij sprake is van een internationaal beschermde status.

In 2015 heeft het College van Rijksadviseurs Peter Paul Witsen gevraagd een essay te schrijven over de omgevingskwaliteit in veranderend Nederland. Het advies is op verzoek van de minister en aangevraagd in het kader van de ontwikkeling van de Nationale Omgevingsvisie. Witsen ziet een rol

voor de Rijksoverheid als systeemverantwoordelijke en als investeerder. De toepassing van de Omgevingswet dient in zijn ogen te worden gebruikt om omgevingskwaliteitsbeleid goed in te richten.

In de huidige praktijk tekent zich een beeld af dat ontwerpers vaak met grote betrokkenheid werken aan de omgevingskwaliteit, maar dat zij met het leveren van meer waardevolle gebieden en locaties op de lange termijn, weinig tegenwicht kunnen bieden tegen de grote economische en financiële krachten rond gebieden en locaties op de korte termijn. Uit interviews met leden van het College van Rijksadviseurs blijkt dat zij weliswaar positieve effecten zien van hun interventies in bijvoorbeeld kwaliteitsteams, maar dat dit een incidenteel en nog weinig structureel karakter heeft.

In 2014 werden er 139 kwaliteitsteams geteld met verschillen in werkwijze. Bij bijna de helft van de getelde teams was de werkwijze niet vastgelegd. Ook de status was niet altijd helder. Er zijn teams met een toetsende benadering en er komen teams voor met een nadruk op meedenken en inspireren. Ook zijn gevallen geconstateerd waar geen sprake was van ruimte voor een eigenstandig advies. In de praktijk komt het ook voor dat ontwerpers buiten spel worden gezet en aannemers meer zelf gaan doen aan het ontwerp. In combinatie met de kleinere omvang van initiatieven raakt de omgevingskwaliteit versnipperd. Er worden voorbeelden gegeven van projecten waarbij door de beperkte scope de mogelijkheden voor goede omgevingskwaliteit op een hoger schaalniveau niet kunnen worden benut. Er wordt dan ook gepleit voor grotere of meer samenhangende plannen en 'Rijksvoorbeeldprojecten'. Het af te stoten Rijksvastgoed (3 mln. m²) biedt daar mogelijk kansen voor.

Ontwerpers in grote steden zien de noodzaak het basisniveau te verbeteren, maar bestuurders kiezen soms voor de krenten in de pap. Zorgelijk vindt men dat de ontwerpers bij veel gemeenten zijn verdwenen en de kennis bij bestuurders over dit onderwerp vaak gering is. Ook de veranderde rol van ontwerpers, meer in dienst van het proces, wordt genoemd als mogelijk gevaar bij de zorg voor de omgevingskwaliteit. De meerwaarde van ontwerpers ligt vaak in de maatschappelijke toegevoegde waarde die ontwerpers met hun bijdrage kunnen leveren, wat bijdraagt aan het leveren van omgevingskwaliteit. Deze toegevoegde waarde vormt de legitimatie van ontwerp als factor in de verandering van de leefomgeving. Zonder waarneembare toegevoegde waarde heeft ontwerp weinig betekenis en kan moeilijk sprake zijn van een goed functionerende architectuur- en ontwerpsector. In dit licht kan ook de systeemverantwoordelijkheid van de Rijksoverheid die Witsen noemt, worden gezien. 'Omgevingskwaliteit beheren en creëren' vormt een van de vijf principes van Witsen om samen te werken aan de woon- en leefomgeving van 2040. De nieuwe Actieagenda zou op dit principe kunnen aanhaken.

4.4 Resumé

In de crisisjaren voor de komst van de Actieagenda was er sprake van een sterke neergang binnen de architectuur en ruimtelijk ontwerp sectoren. Het aantal medewerkers van architectenbureaus is tussen 2008 en 2013 meer dan gehalveerd. Tegelijkertijd was er sprake van verdunning in de sector. Veel architecten en ruimtelijk ontwerpers gingen als ZZP'r aan de slag. Zo is het aantal geregistreerde ondernemingen binnen de branche in diezelfde jaren met meer dan 80% toegenomen. De Actieagenda zag het levenslicht in een tijd dat de sector voor het eerst kleine tekenen van herstel vertoonde.

De economische transitie stelt vanaf 2008 andere eisen aan architecten en ontwerpers. De focus is verschoven van nieuwbouw naar verbouw en herontwikkeling, van groei naar omgang met leegstand, van monofunctioneel naar multifunctioneel integraal en voor een deel van publieke naar private opdrachtgevers. Naast deze verschuiving is sprake van verbreding, zowel inhoudelijk qua werkgebieden, als wat betreft de rol binnen processen. Het werk van ontwerpers gaat naast het inrichten van gebouwen en gebieden steeds vaker over vormgeving rond actuele thema's zoals bevolkingskrimp, de energietransitie, verstedelijking, etc. Daarbij zijn veel ontwerpers meer gaan werken als generalisten. Niet langer nemen ze een onderdeel van een proces of project op zich, maar meerdere onderdelen of het gehele proces. Ze zijn daarmee *verbeelders* en *verbinders* geworden van opgaven, projecten en processen in plaats van sec technisch ontwerpers en vormgevers.

Bij publieke opdrachtgevers is een groot deel van de inzet rond architectuur en ruimtelijk ontwerp in de periode 2008-2013 verdwenen. Daarbij heeft de decentralisatie gezorgd voor sterk wisselend lokaal en regionaal beleid rond ontwerp, zonder Rijksbeleid dat bindt. Dit heeft mede tot gevolg dat de overheid als opdrachtgever wisselend wordt beoordeeld. De verschuiving van vooral publieke naar vooral private opdrachtgevers zorgt ervoor dat het belang van ontwerp niet overal vanzelfsprekend wordt onderkend of optimaal wordt benut. In het private domein wordt vaak gezocht naar het minimaal vereiste kwaliteitsniveau tegen zo laag mogelijke kosten. Zo is excellent opdrachtgeverschap moeilijk verenigbaar met de commerciële beginselen van marktpartijen. Een uitzondering hierop vormen private opdrachtgevers die tevens eindgebruiker zijn.

In de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer komen drie aandachtspunten naar voren. Het eerste punt van zorg dat wordt geuit draait om de vaak kostbare, langdurige en onnodig ingewikkelde aanbestedingsprocessen. Op het gebied van innovatief aanbesteden zijn hier nog stappen te zetten. Daarbij stelt de veranderende beroepspraktijk zoals hierboven beschreven, andere eisen aan net afgestudeerde ontwerpers. Het onderwijs en de inrichting van ontwerpopleidingen heeft daarmee nog een inhaalslag te maken. Het derde punt is de aandacht voor de kwaliteit van de leefomgeving door het loslaten van kwaliteitseisen bij de overheid, decentralisatie van ontwerpbeleid en de verschuiving naar private opdrachtgevers.



De Waard

elke werkdag
9.00-17.30

De Waard
eten
en
drinken
is open

5. Bevindingen en aanbevelingen

5.1 Bevindingen

Op grond van de stand van zaken in de uitvoering van de Actieagenda, de ontwikkelingen in de context en de werking van de Actieagenda als beleidsinstrument, zijn onze bevindingen als volgt:

1. Wat gaat goed:

De Actieagenda als beleidsinstrument heeft toegevoegde waarde voor versterking van ontwerpkracht

De Actieagenda als beleidsinstrument – met de bundeling van een groot aantal acties – heeft een aantoonbare toegevoegde waarde voor de leidende ambitie om de ontwerpkracht in en van Nederland te versterken. De toegevoegde waarde van het beleidsinstrument komt tot uiting in meerdere factoren.

Ten eerste heeft de Actieagenda voor een legitimatie gezorgd voor het kunnen continueren van al bestaande acties mét aantoonbare resultaten die bijdragen aan het versterken van goed opdrachtgeverschap en professioneel ontwerp. Ook heeft de Actieagenda een eerste aanzet gegeven tot een grotere samenhang tussen deze acties.

Ten tweede zijn zowel de in de Actieagenda geformuleerde ambitie om ontwerpkracht te versterken als de benoemde urgente opgaven nog steeds actueel. De meerwaarde en het belang van ontwerpend onderzoek

wordt door veel respondenten onderschreven, niet alleen gekoppeld aan bestaande opgaven, maar ook aan toekomstige opgaven.

Ten derde heeft de combinatie van activiteiten (programma's, ateliers, prijsvragen, onderwijsactiviteiten en de platformfunctie van onder meer de IABR) geleid tot een verdere doorontwikkeling van 'ontwerp als proces- en onderzoeksinstrument' om opgaven te agenderen en aan te pakken. In diverse publicaties zijn de resultaten van deze doorontwikkeling vastgelegd.

2. Wat kan beter:

De Actieagenda-acties leveren nog beperkt inzicht in de bijdrage aan ontwerpkracht

De Actieagenda hanteert een hoog ambitieniveau, maar omdat deze ambitie, de acties én hun onderlinge samenhang niet SMART zijn gemaakt is het onduidelijk hoe de acties concreet bijdragen aan de leidende ambitie om de ontwerpkracht in en van Nederland te versterken.

Onder de vlag van de Actieagenda zijn vele en diverse acties uitgevoerd en nog volop in uitvoering die – direct of indirect - een bijdragen beogen te leveren aan de versterking van ontwerpkracht. Er vindt verantwoording plaats over de inspanningen die voor deze acties worden geleverd, maar het effect van deze inspanningen op ontwerpkracht is niet bij alle acties duidelijk aan te tonen. Ook een samenhangend beeld daarvan op het niveau

van de Actieagenda als geheel ontbreekt. Als oorzaak kan genoemd worden dat de ambitie van de Actieagenda niet expliciet is uitgewerkt in helder omschreven en uitgewerkte doelen en beoogde resultaten (voor de eindgebruikers). Denk bijvoorbeeld aan doelen en resultaten op het gebied van vitaliteit van de sector, ontwerpmethodologie, internationale exposure en uitwisseling en maatschappelijke relevantie (door aantoonbare bijdragen aan urgente maatschappelijke opgaven). Het ontbreken van deze doelen en beoogde resultaten maakt het moeilijk om aan te tonen welke acties meer en minder aan de versterking van ontwerpkracht hebben bijgedragen. Dit beperkt ook de mogelijkheden om bij te sturen op resultaten tijdens de uitvoering van de acties (bijvoorbeeld door tussentijds sommige acties en/of type instrumenten vaker of minder vaak in te zetten).

Overigens geldt voor een aantal acties dat – naast het ontbreken van vooraf geformuleerde doelen - de (uitvoerings)periode van de Actieagenda te kort is om de resultaten aantoonbaar te maken. Zonder nadere operationalisatie van de ambitie van de Actieagenda in doelen en beoogde resultaten zal het ook in de komende jaren moeilijk blijven om de effecten van de afzonderlijke acties volledig in beeld te krijgen.

3. Wat kan beter:

Een sterkere programmatische sturing op het niveau van de Actieagenda als geheel

Er valt een grotere effectiviteit te verwachten als er sterker programmatisch wordt gestuurd in de ontwikkeling en de uitvoering van de Actieagenda, samen met de lead partners. Een tussentijds oordeel over de uitvoering en de werking van de Actieagenda is vooral afhankelijk van het perspectief van waaruit deze wordt gezien. Als 'agenda met een optelsom van acties' loopt de uitvoering van de Actieagenda op schema; veel acties zijn in uitvoering, inspanningen en inspirerende resultaten worden geleverd en verantwoording daarover vindt plaats. Als de Actieagenda wordt opgevat als een 'samenhangend werkprogramma' met de programmatische sturing die daarbij hoort, dan worden er nog kansen gemist.

Een meer programmatische aanpak op het niveau van de Actieagenda kan helpen om efficiënter en effectiever te zijn. Naast het ontbreken van een uitgewerkte leidende ambitie (met indicatoren), is ook de uitwisseling en samenwerking tussen de uitvoeringspartners bij de programmering en uitvoering van de verschillende acties nog beperkt. Ad hoc vindt deze uitwisseling en samenwerking in de praktijk wel plaats, maar de indruk bestaat dat de samenhang kan worden versterkt als – bijvoorbeeld tijdens de ontwikkeling van een nieuwe Actieagenda – vaker het gesprek met én tussen uitvoeringspartners kan plaatsvinden over hoe afzonderlijke acties elkaar kunnen versterken zodat een meerwaarde op programmaniveau ontstaat. Uitvoeringspartners zullen daarbij ook bereid moeten zijn om vooraf ideeën over acties en speerpunten op elkaar af te stemmen

voordat de eigen programma's definitief worden vastgesteld. De wens tot zelfstandigheid en vrijheid in de programmering van de eigen acties speelt voor veel organisaties een belangrijke rol. Daar waar bijsturing van acties heeft plaatsgevonden (bijvoorbeeld bij de Midterm Review) is die vaak op afzonderlijke acties en resultaten gericht. De effectiviteit van alle acties, afzonderlijk en gezamenlijk gezien, kan met een programmatische aanpak aanmerkelijk groter zijn.

5.2 Aanbevelingen

Op dit moment wordt door de ministeries van IenM en OCW gewerkt aan een actualisatie van de Actieagenda voor de periode 2017-2020. Op basis van onze bevindingen doen we de volgende aanbevelingen.

1. Zorg voor continuïteit in de agendering van ontwerpkracht

De ambities en toegevoegde waarde van ontwerpkracht worden onderschreven en zijn nog actueel, veel acties lopen, er wordt geleerd, en om de effecten van veel acties beter in beeld te krijgen is meer tijd nodig. Tegen deze achtergrond kunnen de hoofdlijnen van de Actieagenda overeind blijven. Dan gaat het name om de leidende ambitie, de scope van de subdoelen en de beide sporen (de eigen voorbeeldrol van het rijk en de stimulerende rol in de regio's).

2. Versterk het programmatische karakter van de Actieagenda tijdens de uitvoering

De kans dat effecten van acties bijdragen aan het versterken van de ontwerpkracht kan worden vergroot door het programmatische karakter en de programmatische sturing tijdens de uitvoering te versterken. Om die verandering te ondersteunen, valt te overwegen om de term 'Actieagenda'

te vervangen door de term 'Programma'.

Om het programmatische karakter te versterken, bevelen we aan om prioriteit te geven aan de volgende aanbevelingen:

- 1) Werk de **leidende ambitie** 'Werken aan ontwerpkracht' uit in een aantal concrete doelen en resultaten (indicatoren),
- 2) Geef op het niveau van de Actieagenda als programma bewuster aandacht aan de **sturingsfilosofie en instrumenten** die het beste kunnen worden ingezet om die leidende ambitie te realiseren (via subsidies, via partnerschappen in programma's, via onderwijs, via podia voor debat etc).
- 3) Organiseer en faciliteer dat de **uitvoeringspartners** zich bij hun programmering van acties vooraf laten voeden en verrijken door de ideeën en wensen van de andere uitvoeringspartners, en zorg bij die programmering ook voor actieve betrokkenheid van de departementen
- 4) Zorg voor een afspraak waarbij op programmaniveau **bijsturing en/of vervanging** van acties en instrumenten tussentijds mogelijk is, als acties onvoldoende bijdragen aan de doelen en resultaten,
- 5) Beleg niet alle beschikbare middelen in één keer, maar **reserveer** een deel van de middelen om tussentijdse bijsturing ook mogelijk te maken en
- 6) Zorg voor een (twee)jaarlijks **podium en/of event** (in de vorm van aansluiting bij een bestaand podium/event, of een nieuw podium/event) waarbij de (tussen)resultaten van alle acties van de Actieagenda in samenhang kunnen worden gepresenteerd en besproken.

Met deze aanbevelingen kan de kracht van de Actieagenda als beleidsinstrument binnen de energieke samenleving verder worden versterkt.

3. Versterk en actualiseer de verbinding van Actieagenda met aansprekende agenda's

De kracht van de Actieagenda is ook de goede aansluiting bij de actualiteit. Voor de nieuwe Actieagenda is aansluiting blijven zoeken bij actuele agenda's dan ook van belang. Wij denken als voorbeelden onder meer aan de agendering en uitwerking van de opgaven in de Nationale Omgevingsagenda, de Nationale Omgevingsvisie en de Omgevingsvisies van provincies en gemeenten, de vernieuwing van het MIRT (verbrede aanpak van nieuwe gebiedsopgaven), de 'citydeals' in het kader van de Agenda Stad, en aan grote, internationale events gekoppeld aan regionale ontwikkelingen (denk aan de plannen voor de World Expo Rotterdam, Floriade Almere, Velo-city Arnhem-Nijmegen, etc). Ook in methodologische zin kan ontwerpend onderzoek worden benut om vorm te geven aan de nieuwe omgevingsvisies van rijk en regio's.

4. Versterk de competentieontwikkeling van nieuwe generatie ontwerpers

Uit de analyse van de ontwikkelingen in opgaven en de context van de Actieagenda blijkt dat het vak van ontwerp sterk aan het veranderen is. Naast analytische, inhoudelijk gedreven ontwerpvaardigheden worden vaardigheden die bijdragen aan een gedragen positionering van ontwerp in het proces steeds belangrijker. Integreerend, overtuigend, maar ook dienstbaar kunnen en willen zijn aan een samenwerkingsproces van anderen, zijn belangrijke kwaliteiten voor de ontwerper van nu én de toekomst. Aanbevolen wordt om hier meer aandacht aan te besteden. Bijvoorbeeld door de samenwerking met onderwijsprogramma's en opleidingen verder

te versterken, of door criteria op het gebied van competenties en/of het samenwerkingsproces in diverse prijsvragen op te nemen.



Bijlage





Bijlage A: Overzicht interviews en deelnemers Delphi

Overzicht geïnterviewde personen

Leadpartners	
Janny Rodermond	Directeur Stimuleringsfonds Creatieve Industrie
Cilly Jansen	Directeur Architectuur Lokaal
George Brugmans	Directeur IABR
Chris van Langen & Eric Frijters	Directeur Academie voor Bouwkunst Rotterdam, Lector Future Urban Regions
Wouter Vanstiphout	Hoogleraar Ontwerp en Overheid, TU-Delft
Machiel van Dorst	Afdelingsvoorzitter Urbanism TU Delft
Rients Dijkstra	Rijksadviseur Infrastructuur en Stad
Eric Luiten	Rijksadviseur Landschap en Water
Floris Alkemade	Rijksbouwmeester
Guus Beumer	Directeur Het Nieuwe Instituut
Beroepsorganisaties, kennis en onderzoek, opdrachtgevers en gebruikers	
Joost Schrijnen	O(ontwerp)-team, zelfstandig adviseur
Annemieke Fontein & Matthijs van Ruiven	Landschapsarchitectuur en Stedenbouw, Gemeente Rotterdam
Jeroen van Erp	Lid topteam creatieve industrie, praktijk hoogleraar concept design TU Delft
Hans Thoolen	Coördinator stedelijke kwaliteit, Gemeente Breda
Frans Boots	Voorzitter Nederlandse Vereniging voor Tuin- en Landschapsarchitectuur
Koen de Boo	Bestuurslid BNSP / Fontys Hogescholen
Maarten Hajer	Hoofd curator IABR / Universiteit Utrecht
Jan Fokkema	Directeur NEPROM

Overzicht deelnemers Delphi

Naam	Organisatie en/of functie
Erik Pasveer	Gemeente Den Haag, hoofd Stedenbouw & Planologie
Hilde Blank	Directeur BVR adviseurs ruimtelijke ontwikkeling
Jan Hoff	Cordaan (zorg)
Jan Nederveen	Gemeente Delft
Judith Lekkerkerker	Hoofdredacteur Ruimtevolk
Marielle Hoefsloot	Provincie Utrecht
Mariet Schoenmakers	Directeur AM Concepts AM Wonen
Michelle Provoost	Directeur van het International Newtown Instituut
Pieter Dijkmeester	Projectdirecteur Rijksvastgoedbedrijf
Pieter Jannink	Mededirecteur Must Stedebouw
Pieter Klomp	Gemeente Amsterdam
Stefan Kuks	Watergraaf van Waterschap Vechtstromen
Theo van de Gazelle	HID RWS Midden-Nederland
Ton Venhoeven	Directeur Venhoeven CS
Yves de Boer	Oud-gedeputeerde Noord-Brabant en voorzitter Jaar v/d Ruimte

