



# (Ontwerp)krachten versterken?

Evaluatie Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020



**Opdrachtgever:** Ministerie van Binnenlandse Zaken  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

**Ons kenmerk:** A 19BZK-090

**Samenstellers:** Krista den Drijver  
Magdeleen Sturm  
Harm Wilzing

**Datum:** 10 juli 2020

# Inhoud

<b>1. Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>7</b>
2.1. Aanleiding	7
2.2. Leeswijzer	7
<b>3. Opdracht en aanpak</b>	<b>8</b>
3.1. Centrale onderzoeksvragen	8
3.2. Onderzoek gericht op de bedoeling	8
3.3. Analyse kader	9
3.4. Gefaseerde aanpak	9
<b>4. Beleidsreconstructie</b>	<b>11</b>
4.1. Voorgeschiedenis en context	11
4.2. Tijdlijn ARO 2017 - 2020	12
4.3. Opzet en betrokkenen Actieagenda	13
4.4. Governance en financiering	14
4.5. Doelen en bedoeling van de ARO	15
<b>5. Bevindingen</b>	<b>17</b>
5.1. Bevindingen bedoelingen	17
5.2. Bevindingen aanpak en instrumenten: Wat was het plan?	19
5.3. Bevindingen middelen	25
5.3. Bevindingen resultaten: wat was de praktijk?	27
5.4. Bevindingen effecten	33
<b>6. Conclusies</b>	<b>43</b>
<b>7. Aanbevelingen en overwegingen</b>	<b>45</b>
<b>8. Bijlagen</b>	<b>53</b>



## 1. Managementsamenvatting

In voorliggende evaluatie van de Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020 (ARO) wordt toegelicht in hoeverre de ARO (potentieel) succesvol is geweest (terugkijkend) en waar kansen liggen voor verbetering (vooruitkijkend). Aanleiding voor dit onderzoek was het aflopen van de programmaperiode in 2020. De onderzoeksactiviteiten zijn voor de coronacrisis afgerond, waardoor effecten hiervan niet zijn onderzocht.

### *Beleidsreconstructie*

De eerste Actieagenda liep van 2013 tot 2016 en werd in het leven geroepen vanwege verschillende complexe maatschappelijke opgaven. Ook het verdwenen architectuurbeleid, de decentralisatie van het RO-beleid en de benodigde steun voor de culturele (ontwerp)sector waren daarvoor aanleiding. De ARO 2017-2020 vormde het vervolg op deze eerste Actieagenda. De ARO 2017-2020 is opgebouwd uit een visie en een samenvatting van het programma. Dat programma bestaat uit tien separate programmaonderdelen, elk getrokken door een van de Lead Partners. Het programma kenmerkt zich door de lichte samenhang en zelfsturing; er is bewust gekozen voor vrijheid in plaats van scherpste en focus.

### *De bedoeling van de ARO*

De Actieagenda is binnen een bepaalde context en vanuit een beoogd hoger doel ingestoken. Bij het onderzoek is niet vanuit “de letter” gekeken naar gehanteerde aanpak, ingezette middelen, en gerealiseerde resultaten, effecten en impact. De focus is gelegd op wat de ARO beoogde en in hoeverre dat hogere doel (naar verwachting) wordt bereikt. De bedoeling van de ARO is hierbij als volgt geformuleerd: *Bijdragen aan maatschappelijke opgaven met een ruimtelijke component via de inzet van ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen. Hierbij zou de focus moeten liggen op ontwerpkraft: de combinatie van professionele toepassing van ontwerp en goed opdrachtgeverschap. Voor wat betreft structuur en sturing, was het de bedoeling aan lead partners vrijheid te geven voor invulling van de verschillende programmaonderdelen. Hiermee werd ingezet op een breed scala aan mogelijkheden om de meerwaarde van ruimtelijk ontwerp te benutten.*

### *Aanpak en instrumenten*

Voor de ARO is een aanpak gekozen met tien programmaonderdelen, getrokken door lead partners. Hierbij worden globaal 3 soorten activiteiten / instrumenten gehanteerd: inzet bij projecten en opgaven, verspreiding kennis en kunde en onderzoek en reflectie. De sturing van de ARO heeft een hybride karakter. De sturingslijnen verlopen primair via financiering. Daarnaast zijn er ook elementen zichtbaar van programma- en netwerksturing.

### *Middelen*

In totaal is er jaarlijks € 4.378.000 beschikbaar voor de uitvoering van de ARO. Met elke lead partner zijn voor de verschillende programmaonderdelen separate afspraken over financiering en verantwoording gemaakt. Op basis van de beschikbare informatie is geen overschrijding van de beschikbare budgetten te verwachten.



## *Resultaten*

Ondanks dat de looptijd van de ARO nog niet is verstreken is er reeds een rijke oogst. Er zijn diverse resultaten geboekt binnen de programmaonderdelen en tevredenheid bij de betrokkenen overheerst. (Nog) niet alle resultaten zijn volledig conform de oorspronkelijke plannen. Een aantal plannen is tussentijds bijgesteld en op onderdelen anders ingevuld, waarmee gebruik is gemaakt van de vrije ruimte. Er zijn succesvol nieuwe ontwerpmethoden gebruikt, die mogelijk kunnen worden toegepast op grotere schaal. Bij een beperkt aantal programmaonderdelen zijn de gewenste resultaten (nog) niet volledig behaald. Resultaten en ervaringen zijn niet structureel verzameld of gedeeld tussen de lead partners en samenwerking tussen de lead partners vanuit de ARO was beperkt.

## *Effecten*

Voor de meerderheid van de programmaonderdelen geldt dat zij de effecten van de activiteiten (nog) niet inzichtelijk hebben gemaakt en betrokkenen dit lastig vinden. Zoals aangegeven is de looptijd van de ARO echter nog niet voorbij. Op basis van beschikbare documenten, gevoerde gesprekken en bijeenkomsten is derhalve slechts een schets te geven van de effecten van de ARO. We benadrukken dat een uitgebreide effectenstudie ook geen onderdeel was van de onderzoeksopdracht. De geschetste effecten zijn overwegend positief. Er is directe en indirecte meerwaarde geleverd aan maatschappelijke opgaven. De omvang van de effecten in verhouding tot de totale maatschappelijke opgaven is echter relatief beperkt. Opdrachtgevers en ontwerpers zijn bereikt, het belang van ontwerp is onder de aandacht gebracht en er zijn door betrokkenen inzichten opgedaan. Het viel de onderzoekers onder meer op dat de effectiviteit van soorten aanpak en instrumenten verschilt en een aantal genoemde inzichten en verbeterpunten reeds bekend was en soms ook in de ARO verwoord.

## *Conclusies*

De onderzoekers trekken de volgende conclusies:

1. *De programmaonderdelen (projecten en activiteiten) hebben bijgedragen aan de bedoeling van de ARO. Effecten op grote schaal en langere termijn lijken echter beperkt*

De diversiteit van de programmaonderdelen en de eigen aanpak en instrumenten van de lead partners hebben geleid tot mooie, diverse resultaten. Via inzet van een breed scala aan ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn uiteenlopende bijdragen geleverd aan maatschappelijke opgaven. Op de langere termijn zijn effecten naar verwachting beperkt, evenals de omvang van effecten in verhouding tot de totale opgave.

2. *Ontwerpmethoden versnipperd toegepast en getest*

Er is veel geëxperimenteerd en ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn ontwikkeld. Toepassing heeft geresulteerd in diverse, maar versnipperde bijdragen aan maatschappelijke opgaven.

3. *Meer reflectie, zichtbaarheid van ervaringen en inzichten hadden de effecten van de ARO kunnen vergroten*

Het effect van de ARO is beperkter dan mogelijk was geweest, wanneer ook effecten en inzichten breed gedeeld waren en tussentijdse aanscherping van de ARO als geheel had plaats gevonden.



4. *Gekozen hybride vorm en inrichting ARO pasten bij de bedoeling van de ARO, hebben brede en diverse bijdragen mogelijk gemaakt, maar geen versterkende werking gehad.*

De beoogde vrije ruimte is gecreëerd en gebruikt door lead partners. Onder meer versnippering en beperkte sturing, hebben samenwerking en synergie op ARO-niveau echter niet geholpen en zo geen versterkende werking gehad.

5. *Vooraf de “hoe-vraag” is voor de toekomst relevant*

Het nut van ontwerp bij maatschappelijke opgaven staat inmiddels niet meer ter discussie; de vraag is hoe bij een volgende ARO te zorgen voor blijvende effecten, hoe structurele toepassing van ontwerp bij maatschappelijke opgaven op grotere schaal te borgen en organiseren richting de toekomst, hoe in te spelen op de huidige context en verwachte ontwikkelingen voor de komende periode.

### *Aanbevelingen*

Op basis van de onderzoeksresultaten worden voor een vervolg op de ARO uitdagingen gezien omtrent:

- Van korte termijn effect naar lange termijn effect.
- Van incidenteel naar structureel.
- Van projectniveau naar systeemniveau.
- Van sturing via financiering naar sturing op impact.
- Van veel verschillende visies en benaderingen naar gezamenlijke visie en aanpak.

Hierbij is de vraag of het huidige hybride model en de huidige leadpartners het meest geschikt zijn om hier invulling aan te geven. Om te komen tot een nieuwe ARO worden de volgende stappen aanbevolen:

1. Formuleer visie op basis van actuele context en uitkomsten ARO en stel scherp wat je met de volgende ARO wilt bereiken; wat is de bedoeling?
2. Bepaal welke structuur hierbij past
3. Bepaal wat hierbij nodig is, om zo veel mogelijk impact te realiseren
4. Bepaal welke vorm van sturing hierbij past
5. Selecteer uitvoeringspartners en zorg voor gezamenlijk beeld van bedoeling en aanpak
6. Bepaal hoe huidige ARO af te ronden en overgang naar vervolg in te zetten.

Als onderdeel van de aanbevelingen wordt een eerste voorzet gegeven voor invulling van deze stappen.



## 2. Inleiding

### 2.1. Aanleiding

Voorliggende rapportage bevat de resultaten van de evaluatie van de Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020 (ARO). Aanleiding voor dit onderzoek was het aflopen van de programmaperiode. In de ARO was het voornemen opgenomen om tegen het eind van de periode in 2020 de actieagenda te laten evalueren door een externe partij. Deze evaluatie volgt op een eerder uitgevoerde 'Midterm Review', die begin 2019 is uitgevoerd. De onderzoeksresultaten vormen input voor een vervolg in de periode van 2021 tot en met 2024. Opgemerkt wordt, dat de looptijd van de ARO ten tijde van het onderzoek nog niet was verstreken. En dat de onderzoeksactiviteiten nog voor de coronacrisis zijn afgerond, waardoor effecten hiervan niet zijn onderzocht.

### 2.2. Leeswijzer

De rapportage start in hoofdstuk 3 met een korte toelichting op de opdracht, de aanpak en het analysekader die zijn gehanteerd bij het onderzoek. In hoofdstuk 4 volgt een beleidsreconstructie. In hoofdstuk 5 zijn de belangrijkste bevindingen van de evaluatie weergegeven, gerangschikt aan de hand van het gehanteerde analysekader. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de feitelijke bevindingen, ervaringen en meningen van betrokkenen en de aandachtspunten en conclusies van de onderzoekers van Lysias. De bevindingen per programmaonderdeel zijn als bijlagen toegevoegd. In hoofdstuk 6 en 7 volgen respectievelijk de conclusies en aanbevelingen.



## 3. Opdracht en aanpak

### 3.1. Centrale onderzoeksvragen

Bij de evaluatie van de ARO 2017-2020 zijn de volgende centrale onderzoeksvragen gehanteerd:

- ⇒ In hoeverre is de ARO (potentieel) succesvol (terugkijkend)?
- ⇒ En waar liggen kansen voor verbetering (vooruitkijkend)?

### 3.2. Onderzoek gericht op de bedoeling

Bij de aanpak is de focus steeds gelegd op de *bedoeling* van de Actieagenda. De Actieagenda is veelomvattend en is binnen een bepaalde context en vanuit een beoogd hoger doel ingestoken. Bij het onderzoek is daarom gekeken naar wat de ARO beoogt en in hoeverre dat hogere doel wordt gedeeld en bereikt. We kijken dus niet vanuit “de letter” naar gerealiseerde resultaten, effecten en impact, maar vanuit de bedoeling. Dit helpt om tot de kern te komen en bruikbare aanbevelingen te formuleren. Om dat goed te kunnen doen, is allereerst een beknopte beleidsreconstructie gemaakt, een feitenrelaas met context. De resultaten hiervan zijn weergegeven in hoofdstuk 4: een beschrijving van context en voorgeschiedenis van de ARO. Daarbij laten we zien welke ontwikkeling globaal heeft plaatsgevonden in de wereld van het ruimtelijk ontwerp, hoe de ARO in deze context geplaatst kan worden en wanneer eventuele nieuwe inzichten zijn ontstaan. Vervolgens geven we een beknopte reconstructie van de totstandkoming, opzet en uitvoering van de ARO als beleidsinstrument. Op basis hiervan is, met input vanuit betrokkenen, de “kennelijke bedoeling” van de ARO inzichtelijk gemaakt.

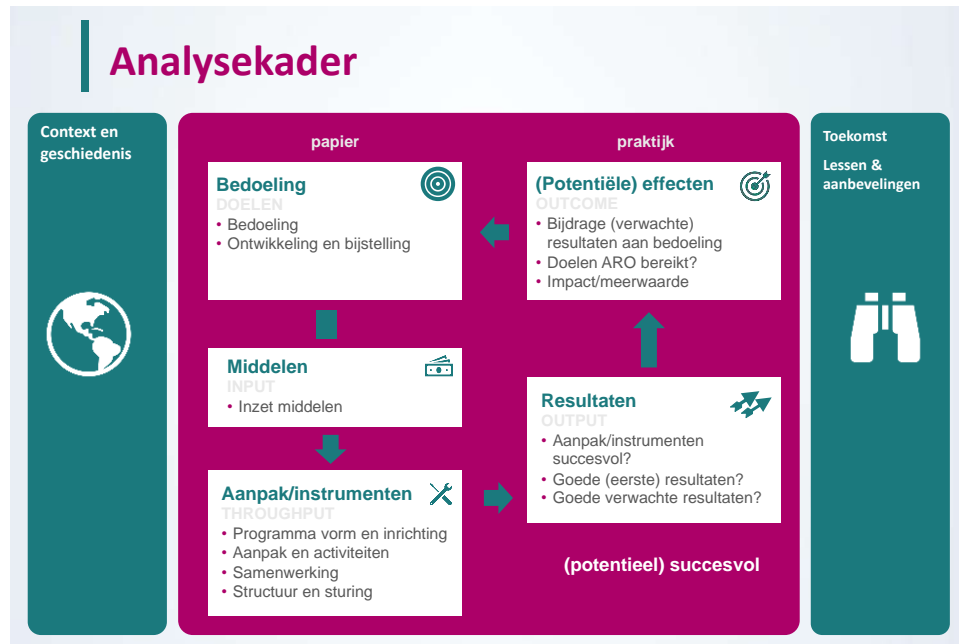
Vervolgens is de papieren werkelijkheid onder de loep genomen: wat zijn de bedoelingen van de verschillende onderdelen van de ARO, welke middelen, instrumenten en sturing zijn hierbij ingezet? En draagt dit naar verwachting bij aan de kennelijke bedoeling van de ARO? Daarna zijn de uitkomsten in de praktijk onderzocht: Welke resultaten zijn er geboekt in de afgelopen ARO-periode? En wat zijn de (potentiële) effecten: hebben de resultaten van de programmaonderdelen impact gehad en bijgedragen aan de bedoeling van de ARO?

Door terug te kijken op de ARO, kunnen we lessen trekken voor de toekomst. Bij het slot van het onderzoek is hierbij ook vooruit gekeken, naar de volgende ARO, welke bedoeling deze zou kunnen of moeten hebben vanuit de huidige context en hoe daar dan invulling aan gegeven kan worden.



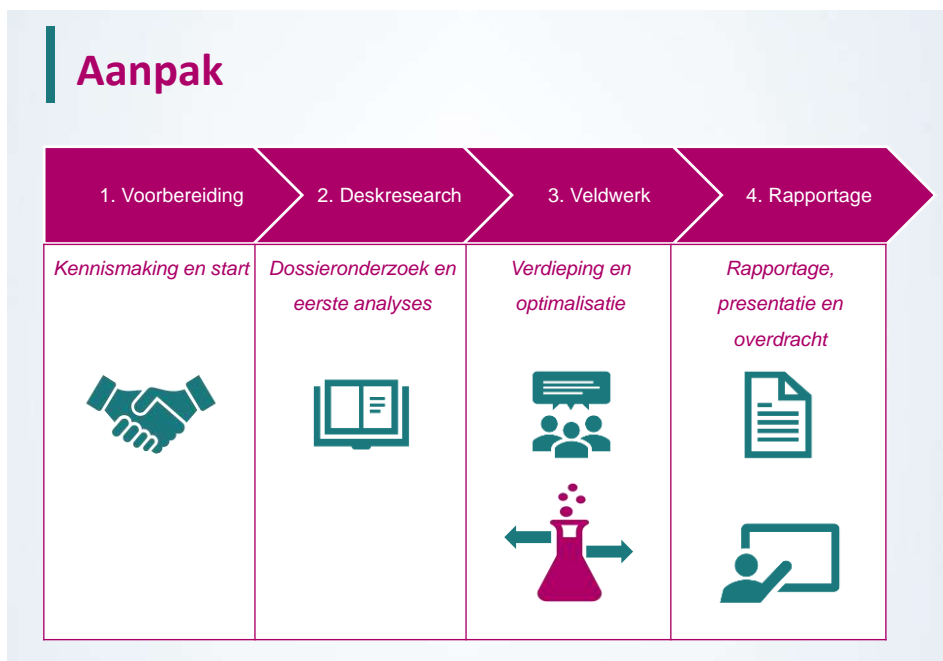
### 3.3. Analysekamer

Voor het analyseren en duiden van de bevindingen is een analysekamer opgesteld. Hierin zijn de onderzoeksvragen verwerkt, die als vertrekpunt zijn meegegeven door de opdracht gevende ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW). Hierbij is de focus op de bedoeling aangehouden, zoals hier boven toelicht. Hiernaast staat een schematische weergave van het analysekamer.



### 3.4. Gefaseerde aanpak

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn we gefaseerd te werk gegaan. Na een kick-off met de opdracht gevende departementen is een dossieronderzoek uitgevoerd. Op basis van de beschikbare documenten zijn onder meer de beleidsreconstructie, een overzicht van de sleutelmomenten en factsheets per programmaonderdeel gemaakt.



In de hier op volgende fase is veldwerk uitgevoerd. Er zijn gesprekken gevoerd met alle betrokken lead partners en departementen. Daarna zijn twee evaluatielabs georganiseerd.



Tijdens de eerste bijeenkomst is verdieping gezocht aan de hand van een aantal voorbeeldprojecten uit de programmaonderdelen. In een creatieve, 'laboratorium' omgeving zijn met projectbetrokkenen en lead partners verbeterkansen en lessen uit deze projecten afgeleid voor de projecten zelf, de betrokken lead partners en het ARO als geheel. Tijdens de tweede bijeenkomst is met lead partners op de ARO als totaal gereflecteerd. De gerealiseerde meerwaarde en kansen voor versterking hiervan stonden centraal. Met betrokkenen zijn verbeterpunten benoemd, onder meer op het gebied van samenspel en sturing. Tijdens beide sessies waren tekenaars aanwezig om de opbrengst vast te leggen.

De bevindingen uit de dossieranalyse, de gespreksfase en de evaluatielabs, vormden de input voor de rapportage. In een rondetafelgesprek met de departementen en de lead partners zijn de bevindingen, analyse, conclusies en aanbevelingen op hoofdlijnen gepresenteerd en besproken.

Op basis van deze besprekingen heeft Lysias het eindrapport opgesteld, dat enkele malen is besproken met de opdrachtgevers.

## 4. Beleidsreconstructie

In dit hoofdstuk wordt een beknopte reconstructie gegeven van de Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp (ARO) 2017 - 2020 als beleidsinstrument. Gestart wordt met een toelichting van de voorgeschiedenis, waarbij de ARO inhoudelijk in de context wordt geplaatst [4.1]. Daarna volgt de tijdlijn met de belangrijkste momenten voor de totstandkoming en uitvoering [4.2], gevolgd door de opzet en betrokkenen [4.3]. Hierna wordt ingegaan op de governance en financiering [4.4] en tot slot de doelen en kennelijke bedoeling van de ARO 2017 – 2020 die voortkomt uit de reconstructie [4.5].

### 4.1. Voorgeschiedenis en context

In 1991 presenteerde Nederland voor het eerst een architectuurnota, onder de naam 'Ruimte voor Architectuur'. Daarmee was Nederland het eerste land ter wereld dat een nationaal architectuurbeleid opstelde. In de twee decennia na 1991 volgden een tweede, derde, vierde en vijfde nota op het gebied van ruimtelijk ontwerp. In 2012 werd onder gezamenlijk opdrachtgeverschap van de ministeries van Infrastructuur en Milieu (IenM) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp (AARO) ontwikkeld.<sup>1</sup> Dit gebeurde in een tijd waarin de context van ruimtelijk ontwerp sterk was veranderd. De financiële crisis zette allereerst de vraag naar ontwerp structureel onder druk. In de periode 2010-2013 daalde de omzet van architectenbureaus jaarlijks tussen de 8% en 15%<sup>2</sup> en ook voor stedenbouwers en landschapsarchitecten was de situatie niet veel anders.<sup>3</sup> Ondertussen werd ook de cultuursector in deze periode hard geraakt; in alle overheidslagen vonden grote bezuinigingen plaats in deze sector. De eerste Actieagenda was enerzijds een financieel vangnet voor een aantal (culturele) organisaties. Anderzijds werd op basis van de koppeling van ontwerp(end onderzoek) aan urgente maatschappelijke opgaven/transities, een nieuw soort 'agenda' voor een deel van de sector gecreëerd.

Hiermee werd tegelijkertijd ingespeeld op de behoeften van deze veranderde maatschappelijke opgaven. Leegstand en een stagnerende woningmarkt vroegen om een grotere herontwikkelingsopgave. Vergrijzing, verstedelijking en krimp leidden tot nieuwe eisen aan voorzieningen op het gebied van zorg, onderwijs en herbestemming. En daarnaast dienden urgente opgaven rond duurzaamheid, water, verdichting en functiemenging zich aan.<sup>4</sup> De steeds bredere, complexe opgaven vroegen om meer samenwerking, een meer integrale benadering en leidden tot de ontwikkeling van de Omgevingswet, waarmee de wet- en regelgeving op het gebied van de fysieke leefomgeving moest worden vereenvoudigd en gebundeld en een meer integrale benadering beoogd werd. Ook de decentralisatie van het RO-beleid was een belangrijke ontwikkeling bij de vorming van de Actieagenda. De toegenomen taken en verantwoordelijkheden van lokale en regionale overheden, de beweging richting een integrale benadering en de gevolgen van de financiële crisis (o.a. opheffen van diensten stadsontwikkeling en verkleining van budgetten), leidden tot de vraag in hoeverre deze

<sup>1</sup> Nicis & Platform31 (2012) 'Tussenevaluatie van het architectuurbeleid', pagina 7.

<sup>2</sup> Trendcijfers Rabobank 2014

<sup>3</sup> Royal HaskoningDHV (2016) Evaluatie Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk ontwerp 2013-2016, p. 25

<sup>4</sup> Nicis & Platform31 (2012) 'Tussenevaluatie van het architectuurbeleid', pagina 7.

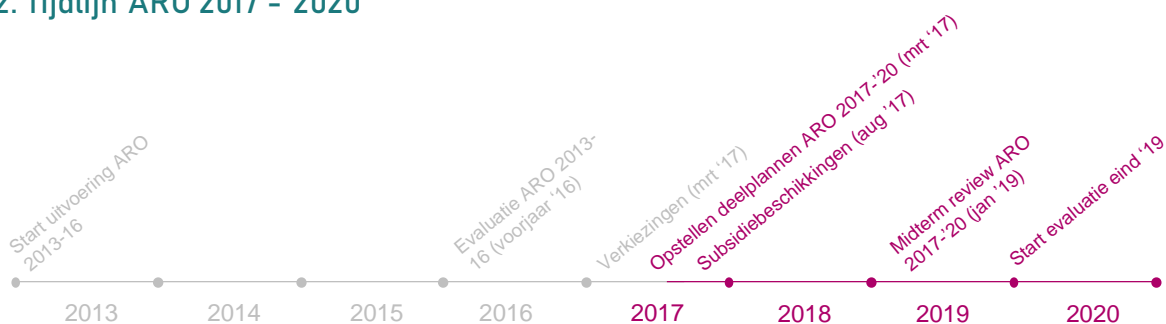
overheden voldoende kennis en kunde in huis hadden, waar het ging om de inzet van ontwerp als onderdeel van professioneel opdrachtgeverschap. De Actieagenda is daarop ingesprongen.

Op het terrein van innovatie en internationalisering sloot de Actieagenda aan op het Topsectorenbeleid, waarin de creatieve industrie een van de negen topsectoren was die voor de toekomst van Nederland van grote economische en maatschappelijke waarde zijn.<sup>5</sup>

De context waarin de ARO 2017 – 2020 tot stand kwam, borduurt voor een belangrijk deel voort op de bovengenoemde ontwikkelingen. In de ARO 2017-2020 wordt benoemd dat (met het verdwijnen van het architectuurbeleid) de ARO een alternatief beleidsinstrument van het Rijk vormt, gericht op het versterken van ontwerp. Het moet daarbij een brug slaan tussen het omgevingsbeleid en het cultuurbeleid.<sup>6</sup>

Bij het vormgeven van de ARO 2017-2020 waren de verbeterpunten uit de evaluatie van de ARO 2013-2016 aanleiding om 'nieuwe accenten' te plaatsen. In de evaluatie van de AARO 2013-2016<sup>7</sup> werd de actieagenda gedefinieerd als een hybride werkprogramma met een grote variëteit in type acties en programma's. De conclusie was destijds dat de Actieagenda als beleidsinstrument toegevoegde waarde had voor de versterking van ontwerpkracht. Ten eerste had de AARO 2013-2016 gezorgd voor legitimatie voor het continueren van aantoonbaar effectieve acties die al liepen en daarin samenhang aangebracht. Ten tweede bevatte de actieagenda ambities die onverminderd actueel waren met het oog op de toekomst. Ten derde had de combinatie van activiteiten geleid tot een verdere doorontwikkeling van 'ontwerp als proces en onderzoeksinstrument' om opgaven te agenderen en aan te pakken. Uit de evaluatie bleek echter ook, dat de effectiviteit kon worden vergroot als er een sterkere programmatische sturing op het niveau van de Actieagenda als geheel zou zijn. Specifiek werd de continuïteit in de agendering van ontwerpkracht aanbevolen, versterking van het programmatische karakter van de ARO tijdens de uitvoering, versterking en actualisering van verbinding ARO met aansprekende agenda's en versterking van competentieontwikkeling bij de nieuwe generatie ontwerpers<sup>7</sup>.

## 4.2. Tijlijn ARO 2017 - 2020



<sup>5</sup> Ministerie van Infrastructuur en Milieu & Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ( ) 'Samen werken aan ontwerpkracht. Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020', p. 24.

<sup>6</sup> Ministerie van Infrastructuur en Milieu & Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ( ) 'Samen werken aan ontwerpkracht. Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020', p. 23-24.

<sup>7</sup> Royal HaskoningDHV (2016) Evaluatie Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk ontwerp 2013-2016.

De ARO 2017-2020 kwam tot stand in een periode van Tweede Kamer verkiezingen, wat ook een wisseling van de wacht met zich meebracht op ministersniveau. Mede hierdoor liepen de beschikkingen van subsidies aan betrokken partijen in 2017 vertraging op, die vervolgens in 2018 grotendeels werd ingelopen. In januari 2019 vond een midterm review via individuele gesprekken plaats met de verschillende betrokken partijen. Eind 2019 werd opdracht gegeven voor voorliggende evaluatie. De evaluatie activiteiten werden uitgevoerd in de periode voorafgaand aan de coronacrisis. Hierbij wordt opgemerkt dat de looptijd van de ARO momenteel nog niet voorbij is.

### 4.3. Opzet en betrokkenen Actieagenda

De Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017 – 2020 heet “Samen werken aan ontwerpkracht”. Het document is opgebouwd uit twee delen: een visie en een samenvattende beschrijving van het programma.

In het eerste onderdeel wordt een visie gegeven op:

1. Hoe de leefomgeving verandert
2. Wat nodig is voor een goede omgevingskwaliteit
3. De kracht van ontwerp
4. Naar een nieuwe ontwerptraditie

In het tweede deel worden het doel van de ARO en de context ervan gegeven, gevolgd door een korte beschrijving van de onderdelen waar het programma uit bestaat en een overzicht van financiële middelen.



De ARO 2017 – 2020 kwam tot stand onder verantwoordelijkheid van de ministeries van Infrastructuur en Milieu (IenM) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Na de kabinetsformatie is de verantwoordelijkheid van het ministerie van IenM overgeheveld naar het ministerie van Binnenlandse Zaken.

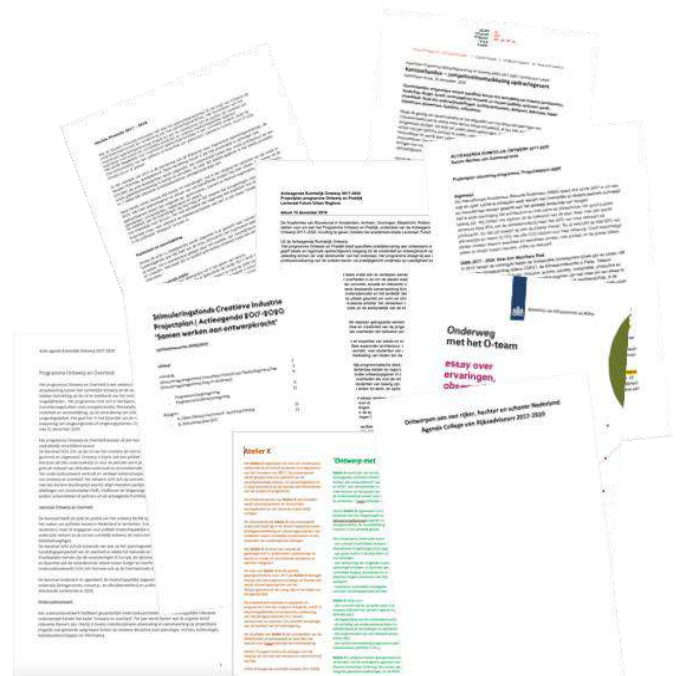
### Programmaonderdelen en lead partners

Het programma bestaat uit tien programma onderdelen:

1. Atelier X
2. College van Rijksadviseurs
3. O-team
4. Projectateliers IABR
5. Stimuleringsprogramma Innovatieve Vormen Opdrachtgeverschap
6. Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs
7. Programma Ontwerp en Praktijk
8. Programma Ontwerp en Overheid
9. Programma Opdrachtgeverschap en Ontwerp
10. Rijksprijs Gouden Piramide

Door de betrokken ministeries is aangegeven dat bij de programma opzet bewust is gekozen voor vrijheid en ruimte voor de uitvoerende partijen van de ARO, de Lead Partners. Naast de ministeries zijn dit het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam, Architectuur Lokaal, het College van Rijksadviseurs, Het Nieuwe Instituut, de Technische Universiteit Delft in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven en Wageningen University & Research, de Academies van Bouwkunst in Nederland en het Ontwerpteam (O-team). Via deze partners dienen verschillende doelgroepen te worden bereikt en wordt een zo groot mogelijke spreiding van kennis en kunde beoogd. Elk van de Lead Partners, is verantwoordelijk voor een programmaonderdeel. Uitzondering hierop is Het Nieuwe Instituut, dat geen eigen programmaonderdeel heeft. Hierbij is vanuit de betrokken ministeries aangegeven, dat een bewuste keuze is gemaakt om het HNI wel als Lead Partner te betrekken vanuit de gedachte om zo de ARO en de Basisinfrastructuur (BIS) bij elkaar te brengen.

De programmaonderdelen zijn separaat door de Lead Partners uitgewerkt en uitgevoerd. Hierbij heeft geen systematische vertaling plaatsgevonden van de hoofddoelen naar de doelen en beoogde resultaten van de programmaonderdelen. Elke lead partner heeft op basis van een beschrijving op hoofdlijnen in de Actieagenda een plan van aanpak voor vier jaar opgesteld. De plannen zijn zelfstandig en vanuit een eigen referentiekader opgesteld en spelen in op het profiel en de positie van de Lead Partner in het speelveld. Dit sluit aan bij de gekozen opzet waarbij bewust is gekozen voor vrijheid in plaats van scherpte en focus. Dit leidt er toe dat er sprake is van een programma met lichte samenhang.



Figuur: diverse plannen van de programmaonderdelen

#### 4.4. Governance en financiering

Het governancemodel gaat uit van zelfsturing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid binnen de gestelde kaders. Deze kaders worden primair gevormd door de beschikbaar gestelde financiering en de werkplannen die voor alle programmaonderdelen in verschillende vormen zijn opgesteld. Daarin staan de aanpak en activiteiten benoemd.

In de Actieagenda is benoemd dat de uitvoering is gebaat bij een intensieve samenwerking van de partners onderling en met andere partijen. In de governance is de beoogde samenwerking enerzijds gepoogd te borgen via halfjaarlijkse Lead Partner overleggen op directeurs- en medewerkersniveau. Anderzijds is het belang van samenwerking in een aantal (maar niet alle) subsidiebeschikkingen benoemd als cruciaal voor een blijvend effect. Tot slot is een beoogd online platform voor uitwisseling van kennis en ervaring in de ARO opgenomen, waar tevens middelen voor begroot zijn.

Ook voor alle programmaonderdelen is vooraf een budget beschikbaar gesteld en zijn er separate afspraken gemaakt. Voor de “rijksinterne” onderdelen – Atelier X, CRa, O-team en de Gouden Piramide - zijn jaarlijks werkbudgetten beschikbaar gesteld op basis van werkplannen. Voor de zes andere programmaonderdelen - Projectateliers IABR, IVO, Zorg en Onderwijs, Ontwerp en praktijk, Ontwerp en overheid en Opdrachtgeverschap en ontwerp - is dit in de vorm van een subsidie gebeurd. De subsidie geeft vervolgens ruimte aan de ontvanger om zelf operationele keuzes te maken in de selectie en vormgeving van projecten, mede op basis van voortschrijdend inzicht. Verschillen ten opzichte van het projectplan moeten in de jaarlijkse voortgangsrapportages toegelicht worden, zie onder. Na afloop van de programmaperiode vindt er een verantwoording en definitieve toekenning van de subsidie plaats.

Om de subsidies tussentijds te kunnen beoordelen, is in de beschikkingen opgenomen dat jaarlijks een voortgangsrapportage ingediend moet worden. Aan de hand van de voortgangsrapportage moet aangetoond worden dat de activiteiten waarvoor subsidie is verleend, zijn verricht en dat is voldaan aan de verplichtingen die aan de subsidie verbonden zijn. De voortgangsrapportages moeten een overzicht bevatten van de werkzaamheden waarvoor subsidie is verleend en van de daarmee bereikte resultaten. De inrichting van de rapportage komt overeen met de inrichting van het projectplan. Het verslag bevat, voor zover van toepassing, een analyse van verschillen tussen de voorgenomen activiteiten en beoogde resultaten, vermeld in het projectplan, en de feitelijke realisatie.

Daarnaast is in de beschikkingen opgenomen dat de subsidieontvanger in 2018 een tussenevaluatie uitvoert in samenwerking met de ministeries van BZK (IenM voor de ombuiging) en OCW, die mogelijkheid geeft tot bijsturing van de activiteiten. Hieraan is invulling gegeven via de eerder genoemde midterm review (zie 4.2).

#### 4.5. Doelen en bedoeling van de ARO

Bij dit onderzoek is de insteek, zoals toegelicht in paragraaf 3.2, om de focus te leggen op wat de ARO beoogt en in hoeverre dat hogere doel wordt gedeeld en bereikt. Het doel van deze evaluatie is immers niet om de ARO naar de letter te evalueren, maar om het programma te beschouwen in het licht van de ambitie en intenties. Om dit te kunnen doen stellen we de “kennelijke bedoeling” scherp.

Uit de ARO komt nadrukkelijk naar voren, dat mondiale en nationale trends en ontwikkelingen een grote impact op het beheer, de ontwikkeling en de inrichting van de leefomgeving hebben. Er zijn veel transitievraagstukken op het gebied van water, mobiliteit, migratie, verstedelijking en energie, maar ook in sectoren als zorg en onderwijs. Het Rijk ziet ontwerp als een instrument dat een belangrijke bijdrage kan leveren aan een goed en gedragen proces en tot slimme, innovatieve en duurzame oplossingen kan leiden. Met een budget van vier miljoen euro per jaar investeert het Rijk middels de ARO in een breed scala aan mogelijkheden om ruimtelijk ontwerp te benutten, waarbij het steeds gaat om de aanpak van urgente maatschappelijke opgaven.

Het doel van de ARO is op enigszins verschillende manieren geformuleerd in de beschikbare documenten (Actieagenda, plannen van aanpak en subsidiebeschikkingen, zie kader). Dit is terug te voeren op de gekozen (getrapte) opzet en de in de tijd verspreide uitwerking van de doelen, plannen van aanpak en procesdynamiek.

## Formuleringen van doelen en ambities in verschillende documenten

### *Doel zoals geformuleerd in de ARO*

In de Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020 is als doel geformuleerd "om met de inzet van ontwerp een concrete bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving."

### *Hoofddoelstellingen / ambities zoals geformuleerd in subsidiebeschikkingen*

Het doel dat in de ARO zelf vermeld stond, is doorvertaald in de volgende vier hoofddoelstellingen / ambities en via de subsidiebeschikkingen aan de Lead Partners mee gegeven:

1. *"Met de Actieagenda biedt het Rijk een visie en een programma met tien onderdelen die de toepassing van ontwerp in projecten en maatschappelijke opgaven mogelijk maakt. Het Rijk investeert daarmee in een breed scala aan mogelijkheden om de meerwaarde van ruimtelijk ontwerp te benutten. Lokaal, regionaal en (inter)nationaal kan het ontwerp als instrument een belangrijke bijdrage leveren aan een effectieve en gedragen aanpak die tevens slimme, innovatieve en duurzame oplossingen mogelijk maakt. Het gaat daarbij vooral om urgente maatschappelijke opgaven rond energie, klimaat, bereikbaarheid, een circulair gebruik, grondstoffen en een concurrerende economie.*
2. *Om het effect van de Actieagenda te vergroten willen we de beschikbare middelen meer dan in de afgelopen periode inzetten voor concrete projecten die de meerwaarde van het ontwerp overtuigend aantonen. De resultaten van deze projecten willen we vervolgens gericht inzetten om specifieke doelgroepen te bereiken. Het is voor de komende periode van belang om doelgroepen te bereiken die tot nu toe onvoldoende bekend zijn met de meerwaarde van het ontwerp.*
3. *We vervolgen de koers die in 2012 is ingezet, waarin goed opdrachtgeverschap de professionele toepassing van het ontwerp centraal staan.*
4. *Een intensieve samenwerking tussen de partners die de verschillende onderdelen van de Actieagenda uitvoeren is cruciaal. Alleen zo bereiken we een blijvend effect. Bij de uitvoering zullen we ook actief andere overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers moeten betrekken. Met dit netwerk kunnen we verschillende doelgroepen bereiken en beogen we een zo groot mogelijke spreiding van kennis en kunde."*

Bij navraag bleek de formulering uit de subsidiebeschikkingen het meest actueel, wat aansluit bij de momenten waarop verschillende documenten gereed kwamen (zie tijdlijn). Op basis van het omschreven doel in de subsidiebeschikkingen, bovenstaande reconstructie en gesprekken met betrokkenen is de volgende *bedoeling* van de ARO gedestilleerd:

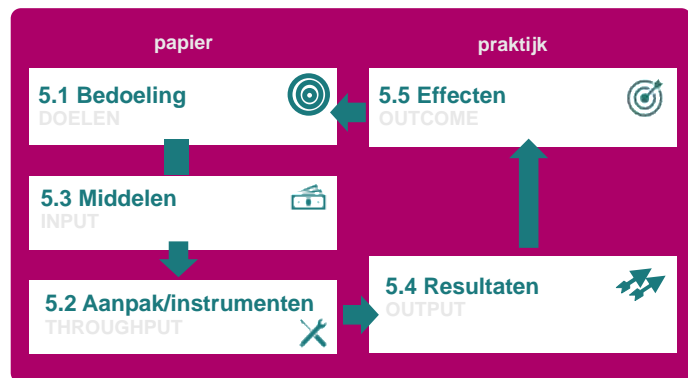
### **Bedoeling van de ARO**

Bijdragen aan maatschappelijke opgaven met een ruimtelijke component via de inzet van ontwerpmethoden, -denk en werkwijzen. Daarbij zou de focus moeten liggen op ontwerpkracht: de combinatie van professionele toepassing van ontwerp en goed opdrachtgeverschap. Voor wat betreft structuur en sturing, wordt aan de lead partners vrijheid gegeven voor de invulling van de verschillende programmaonderdelen. Hiermee wordt ingezet op een breed scala aan mogelijkheden om de meerwaarde van ruimtelijk ontwerp te benutten.



## 5. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek weergegeven. We presenteren deze in de paragrafen 5.1 tot en met 5.5 langs de lijn van het gehanteerde analysekader (zie figuur). Hierbij wordt steeds onderscheid gemaakt tussen de feitelijke bevindingen, ervaringen en meningen van betrokkenen en de aandachtspunten en conclusies van de onderzoekers van Lysias. Voor een nadere toelichting op alle programmaonderdelen verwijzen we naar bijlage 8.1.



### 5.1. Bevindingen bedoelingen

De bedoelingen, inhoudelijke opgaven en beoogde doelgroepen die vooraf door de tien programmaonderdelen zijn benoemd, zijn samengevat in onderstaande tabel.<sup>8</sup>

Programma-onderdeel	Bedoeling	Inhoudelijke opgaven	Doelgroepen
<b>1. Atelier X</b> Ministerie BZK	Bijdragen aan prioritaire projecten binnen rijksoverheid, via organiseren inzet van ontwerp onderzoek. Ook interdepartementaal en samenwerking andere overheden.	Energie en Ruimte, Deltaprogramma, Living Labs (2017), etc	Beleids- en uitvoeringsdiensten projecten en programma's lenM. Na 'omhangings' directie Ruimtelijke Ontwik., accentverschuiving naar BZK
<b>2. Cra</b> College van Rijksadviseurs (CRA)	Het stimuleren van het 'ruimtelijk denken' in overheidstrajecten via gevraagd en ongevraagd advies	O.a. mobiliteit en bereikbaarheid, hergebruik van rijksvastgoed en erfgoed, vluchtelingenopvang, energietransitie.	Het Rijk (primair), ander overheden, beroepspraktijk, onderwijs en stakeholders (secundair)
<b>3. O-team</b> O-Team	Lokale en regionale overheden die hier zelf om vragen, helpen bij het oplossen van complexe ruimtelijke vraagstukken. Door analyse, keuze externe ontwerpers en advies.	Opdrachtgeverschap gebiedsopgaven; o.a. krimp, klimaat, energie en bereikbaarheid	Gemeenten, waterschappen, provincies en plaatselijke stakeholders
<b>4. Projectateliers IABR</b> Internat. Architectuur Biënnale R'dam	Ontwikkelen oplossingen voor urgente maatschappelijke en ruimtelijke opgaven binnen het thema veerkracht/resilience, via open leer- en ontwikkelomgevingen.	Veerkracht/weerbaarheid; klimaat/duurzaamheid/nieuwe economie/gezondheid/sociale inclusiviteit	Bestuurders & professionals, burgers/bewoners
<b>5. IVO</b> Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI)	Ondersteunen lokale en regionale initiatieven om te experimenteren met toepassing van ruimtelijk ontwerp in projecten en vernieuwende vormen van OG-schap in de fysieke leefomgeving	NOVI; nieuwe manier van werken (leefbaarheid, duurzaamheid, stedelijke transformatie, klimaat, technologie, gezondheid, bevolkingsgroei en sociale inclusiviteit)	Lokale en regionale overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en (collectieven van) burgers
<b>6. Zorg en Onderwijs</b> Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI)	Ondersteunen lokale en regionale initiatiefnemers in zorg- en onderwijs bij experimenten vernieuwende vormen van OG-schap, in de fysieke leefomgeving in zorg- en onderwijs.	Zorg (o.a. nieuwe woonvormen, toegankelijke wijken, zorg voor elkaar, financiële modellen, dementie), onderwijs (MBO leeromgeving van de toekomst), impactmeting	Zorg- en onderwijsinstellingen, lokale en regionale overheden, bedrijven en (collectieven) van burgers die samen met ontwerpers aan de slag willen.
<b>7. Ontwerp en Praktijk</b> Academie van Bouwkunst Amsterdam	Versterken samenwerking en wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkpraktijk lokale en regionale overheid, gericht op lokale/regionale ruimtelijke opgaven	Vitale economie, gezond leven, sociaal-culturele verbinding, veerkracht, materialenbalans, duurzame energie	Onderwijs / ontwerpers in opleiding / lokale en regionale overheden
<b>8. Ontwerp en Overheid</b> TU Delft	Onderzoeken ontwerpinstrumenten en wetenschappelijk fundament leggen onder relatie overheid en ontwerp. Verbinden kennis en wetenschappelijk inzicht en bijdragen aan uitwisseling praktijk, wetenschap en beleid.	Transitievraagstukken: energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, zorgvoorziening, mobiliteit en verstedelijking, veranderende rollen en processen en de Omgevingswet	Ontwerponderwijs en opdrachtgevers van ontwerpdiensten
<b>9. OG-schap en Ontwerp</b> Architectuur Lokaal	Bijdragen aan verbetering opdrachtgeverschap irt ontwerp, op lokaal niveau. Via kennisdeling, instrumentenontwikkeling en (begeleiding bij) de toepassing daarvan.	(Semi)publieke en collectieve vormen van opdrachtgeverschap en uiteenlopende ontwerpogpaven	Opdrachtgevers zoals bestuurders, projectleiders, ontwikkelaars, kennis- en overheidswerkers
<b>10. Gouden Piramide</b> College van Rijksadviseurs (CRA)	stimuleren van inspirerend OG-schap in de architectuur, stedenbouw, infrastructuur, landschapsarchitectuur en ruimtelijke ordening	Inspirerend opdrachtgeverschap (architectonische, stedenbouwkundige en landschappelijk ontwerp)	Opdrachtgevers (particulier, instellingen, bedrijven, corporaties, overheden, ontwikkelcombinaties, etc.)

<sup>8</sup> De coördinatie van het programmaonderdeel Atelier X is na de kabinetsformatie overgegaan van het ministerie van lenW naar het ministerie van BZK.



Bovenstaand overzicht is gebaseerd op de ARO en de plannen van aanpak van de verschillende programmaonderdelen.

### ***Ervaringen en meningen betrokkenen***

De betrokkenen hebben bevestigd dat het voor het onderzoek het meest zinvol is om de in paragraaf 4.5 geformuleerde bedoeling van de ARO te hanteren. Het bovenstaande overzicht is als onderdeel van de conceptrapportage aan hen voorgelegd en waar nodig aangescherpt. Desgevraagd werd door betrokkenen tijdens gesprekken veelal het bijdragen aan (ruimtelijke) maatschappelijke opgaven via ontwerp en opdrachtgeverschap genoemd als de bedoeling van de ARO. Daarnaast werd door diverse gesprekspartners individueel benoemd, dat in hun ogen de ARO ook – wederom - bedoeld was ter ondersteuning van de culturele/ontwerpsector / het bieden van een helpende hand. Ook gaf een aantal van hen aan de ARO nog steeds te beschouwen als een (noodzakelijk) alternatief voor het verdwenen architectuurbeleid. Daarnaast werd de bedoeling om in te spelen op de in hun ogen nog steeds aanwezige behoefte aan ondersteuning van lokale en regionale overheden genoemd. Dit mede als gevolg van decentralisatie en toegenomen complexiteit van opgaven. Door betrokkenen werd niet expliciet aan de ARO als gezamenlijke visie gerefereerd en er waren verschillende beelden bij de bedoeling om intensief als partners samen te werken en nut en noodzaak daarvan.

De betrokkenen herkenden dat er geen gestructureerde doorvertaling in (sub)doelen heeft plaatsgevonden. Het was in hun beleving inderdaad de bedoeling dat er vrijheid werd gegeven aan de lead partners om invulling te geven aan de verschillende programmaonderdelen. Juist zo zou een breed scala aan mogelijkheden voor bijdragen aan maatschappelijke opgaven via ontwerp onderzocht, uitgetest en verspreid kunnen worden.

### ***Wat viel de onderzoekers op?***

De bedoelingen die de verschillende programmaonderdelen vooraf hadden, dragen bij aan de “kennelijke bedoeling”, het hogere doel van ARO (zie paragraaf 4.5).

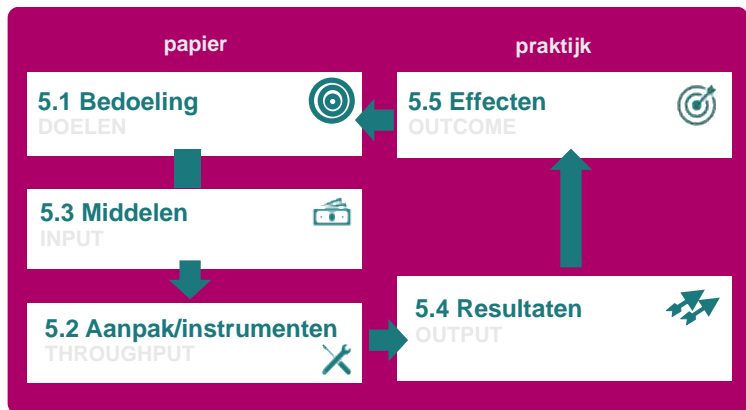
Daarnaast valt op dat de inhoudelijke opgaven, thema's en doelgroepen waar de programmaonderdelen zich op richten, soms overlap vertonen. Dit is verklaarbaar op basis van de gekozen opzet waarbij bewust is gekozen voor vrijheid in plaats van scherpheid en focus.

Tot slot vallen de relatief grote verschillen in beelden bij de bedoelingen omtrent samenwerking op. Hier wordt in de volgende paragraaf nader op ingegaan.



## 5.2. Bevindingen aanpak en instrumenten: Wat was het plan?

In deze paragraaf worden eerst de belangrijkste bevindingen toegelicht, over de verschillende manieren waarop de ARO activiteiten zijn ingebed bij lead partners. Daarna volgen de ingezette instrumenten en activiteiten en de verschillende benaderingen daarbij, dan samenwerking en tot slot structuur en sturing. Hiermee wordt een beeld gegeven van wat het plan van de ARO was, kijkend naar de ARO als geheel en



de plannen van de verschillende onderdelen. Ook hier wordt gestart met de feitelijke bevindingen, gevolgd door de beelden die bij de betrokkenen zijn opgehaald. Vervolgens geven we een aantal punten weer die de onderzoekers opvielen, met name kijkend vanuit de bedoeling van de ARO.

### Verschillende inbedding activiteiten lead partners

Een aantal programmaonderdelen, zoals het O-Team en Atelier X, is speciaal voor de ARO georganiseerd en verricht alleen ARO activiteiten. Bij verschillende programmaonderdelen, zoals CRa, IABR, Zorg en Onderwijs, Opdrachtgeverschap en ontwerp<sup>9</sup>, en de Gouden Piramide zijn de ARO activiteiten (deels) ingebed in andere activiteiten van de eigen organisatie van de lead partner.

In de ARO is opgenomen dat de uitvoering van het programma is belegd bij partners die met elkaar de doelgroepen van de Actieagenda bereiken. Hierbij is ook Het Nieuwe Instituut (HNI) genoemd, naast de partijen in de bovenstaande tabel. Het Nieuwe Instituut (HNI) heeft echter geen eigen programmaonderdeel. In de ARO wordt naar HNI en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie verwezen als *“de belangrijkste beleidsinstrumenten voor de ontwerpsectoren architectuur, vormgeving en digitale cultuur. Deze instellingen hebben de taak om op het terrein van architectuur, stedenbouw, vormgeving, mode en digitale cultuur (inter)nationale ontwikkelingen te signaleren en te stimuleren.”*

### Activiteiten / instrumenten: Globaal drie soorten te onderscheiden

De programmaonderdelen hebben elk een eigen plan opgesteld met een eigen aanpak en activiteiten. De gedachte die in de ARO is verwoord over het type instrumenten, is samengevat als volgt: *“De ARO koppelt ontwerp aan projecten en opgaven, waar dit meerwaarde kan leveren. Dit kan leiden tot resultaten en goede voorbeelden, waarvan geleerd kan worden en die navolging verdienen. Om een bredere beweging in gang te zetten en een groter effect te sorteren, zet de ARO ook in op kennisverspreiding en -deling. “Zo leidt het programma tot meer dan de som der delen.”* Bovendien wordt een relatie gelegd met het onderwijs door de ontwerppraktijk te koppelen aan het

<sup>9</sup> vanuit Architectuur Lokaal hierbij is opgemerkt dat hier sinds de bezuinigingen op het cultuurbeleid 2013 feitelijk geen sprake is van een 'eigen programma'. In 2017-2020 doen zij hun werk in het kader van ARO, Meerjarenprogramma SCI en opdrachten; in alle gevallen uiteraard altijd binnen de doelstelling van de anbi-stichting.”



ontwerponderwijs. Er kan globaal onderscheid gemaakt worden tussen drie typen instrumenten die ingezet worden:



a. Inzet bij projecten en opgaven

Het gaat hierbij om het koppelen van ontwerp aan projecten en opgaven, waaraan meerwaarde geleverd kan worden. En om hulp, gericht op goed opdrachtgeverschap en professionele toepassing van ontwerp bij projecten en opgaven. Voor de inzet bij projecten wordt gebruik gemaakt van externe bureaus.



b. Verspreiding kennis en kunde

Enerzijds gaat het hier om verspreiding van concrete projectresultaten en goede voorbeelden. Anderzijds gaat het ook om brede kennisdeling: inzichten en kennis op het gebied van ontwerp en opdrachtgeverschap worden ook in meer algemene zin verspreid, zonder dat dit direct gekoppeld is aan ARO projectresultaten. Dit gebeurt bijvoorbeeld via:

- Platformfunctie, via website, digitaal portaal en kennisbank
- Koppelen van de ontwerppraktijk aan het ontwerponderwijs
- Community building, betrekken (andere) partners bij uitvoering
- Publicaties
- Publieke presentaties en debatten
- Onderwijs en masterclasses



c. Onderzoek en reflectie

Onderzoek en reflectie kunnen bijdragen aan het versnellen van de rol van ontwerp bij transitievraagstukken, ontwerpwerkwijzen/-methoden- en opdrachtgeverschap bij complexe maatschappelijke vraagstukken. Dit gebeurt bijvoorbeeld via:

- Wetenschappelijk onderzoek
- Gevraagde en ongevraagde reflecties

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste instrumenten/activiteiten per programmaonderdeel en de beoogde insteek, gebaseerd op de plannen van aanpak. Bij het instrument kennisdeling is onderscheid gemaakt tussen het delen van concrete projectresultaten (b1) en de bredere verspreiding van kennis en kunde (b2) in algemene zin.

Programma onderdeel	Belangrijkste instrumenten / activiteiten	Globale beoogde insteek instrumenten / activiteiten			
		a. Inzet bij projecten	b1. Delen project resultaten	b2. Verspreiding kennis en kunde breed	c. Onderzoek en reflectie
1. Atelier X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advisering effect. inzet ontwerp in beleidstrajecten</li> <li>• Begeleiding van ontwerpend onderzoek</li> <li>• Aanbevelingen op basis van onderzoeksbevindingen</li> <li>• Netwerk onderhouden binnen en buiten BZK</li> <li>• Actieve kennisdeling</li> </ul>				
2. CRa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies, gevraagd en ongevraagd</li> </ul>				
3. O-team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviestraject (gevraagd) en inzet externe ontwerpers</li> <li>• Website voor deling resultaten</li> </ul>				
4. Projectateliers IABR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerpend onderzoek en expertise</li> <li>• Participaties en open ontwikkeltrajecten</li> <li>• Publieke presentaties en debatten</li> <li>• Verspreiding van nieuwe kennis en inzichten</li> <li>• Operationalisering van onderzoeksresultaten</li> </ul>				
5. IVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open oproep gevolgd door projecten Anders werken</li> <li>• Pilots regionale samenwerking</li> <li>• Presentaties en congressen</li> </ul>				
6. Zorg en Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferentie en publieksbijeenkomst</li> <li>• Open oproep gevolgd door ontwerpend onderzoek projecten</li> <li>• Bijeenkomsten en activiteiten kennisdeling</li> <li>• Bouwen learning community</li> <li>• Evt. convenant/deal met opdrachtgevers</li> </ul>				
7. Ontwerp en Praktijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Ontwerpend) Onderzoek</li> <li>• Leerstoel/onderwijs</li> <li>• Presentaties en lezingen</li> <li>• Kennisdeling</li> </ul>				
8. Ontwerp en Overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Academisch) onderzoek</li> <li>• Onderwijs</li> <li>• Kennisuitwisseling</li> </ul>				
9. OG-schap en Ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leergangen</li> <li>• Masterclasses en uitwisselingen</li> <li>• Kennisontwikkeling (?)</li> <li>• Handreikingen en publicaties</li> </ul>				
10. Gouden Piramide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rijksprijs inspirerend opdrachtgeverschap (2-jaarlijks)</li> <li>• In tussenjaar extra communicatie activiteiten, oa via website</li> <li>• Inzichten ontsluiten en gebruiken in bredere activiteiten CRA</li> </ul>				

Tabel: Globale insteek per programmaonderdeel. Gemarkerd is welke soorten instrumenten/activiteiten vooral uit de plannen naar voren kwamen.

### Verschillende benaderingen: Brede inzet naast focus op opgaven

De activiteiten/instrumenten worden door sommige programmaonderdelen gericht ingezet op specifieke opgaven en door andere breed aangeboden. Dit sluit aan bij de benoemde keuze uit de ARO voor aanpak van een aantal urgente maatschappelijke opgaven en tegelijkertijd voor maatwerk en concrete projecten, waarmee een breed palet aan resultaten beoogd wordt.

De eerste benadering is met name zichtbaar bij het Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs, waarbij beschikbare instrumenten worden ingezet bij specifieke urgente opgaven met een ruimtelijke component in de zorg en onderwijssector, waarbij vooraf een

#### *SCI aanpak: Leeromgeving van de toekomst*

Voor dit project is een aanpak gehanteerd, gericht op het teweeg brengen van veranderingen, om te komen tot hybride MBO onderwijs. Instellingen beter ingebed in de maatschappij en huisvesting die hier aan bijdraagt. Een impact raamwerk is ontwikkeld, waarmee vooraf beoogde effecten zichtbaar gemaakt zijn, en via monitoring, evaluatie en bijstelling van de aanpak op impact gestuurd wordt. Er is gewerkt met open oproepen, leidend tot ontwerpend onderzoek projecten. Daarnaast een flankerend programma gericht op kennisdeling tussen betrokkenen en

inhoudelijke focus en afbakening wordt gekozen en instrumenten gericht worden ingezet om daaraan bij te dragen. Zie het voorbeeld in het kader.

De prijsvraag Gouden Piramide, CRa, Atelier X, O-Team, IVO en Ontwerp en Praktijk zijn voorbeelden van programmaonderdelen, waarbij vooraf wel mogelijke opgaven en doelgroepen zijn benoemd, maar niet vooraf een specifiek maatschappelijke opgave is geselecteerd. Instrumenten worden hier breed ingezet bij verschillende soorten opgaven. Bij de projectateliers van IABR is wel vooraf een thema genoemd (stedelijke resilience), waar binnen nog veel ruimte is voor selectie van opgaven/projecten waarvoor de projectateliers ingezet worden.

### **Samenwerking: Samenwerkingsambitie in de ARO zichtbaar, maar niet uitgewerkt**

Zoals toegelicht bij de beleidsreconstructie, is in de Actieagenda benoemd dat de uitvoering is gebaat bij een intensieve samenwerking van de partners onderling en met andere partijen. Daarnaast is het belang van samenwerking in een aantal (maar niet alle) subsidiebeschikkingen benadrukt. Waar samenhang tussen programmaonderdelen bestaat of welke concrete kansen voor synergie er zijn, is echter niet aan de voorkant uitgewerkt. Ook zijn geen gemaakte procesafspraken aangetroffen voor samenwerking op het niveau van de ARO tijdens de uitvoering. Ook het in de ARO genoemde online platform is niet belegd. In de plannen van twee programmaonderdelen is wel zichtbaar dat samenwerking met andere lead partners op specifieke projecten beoogd wordt.

### **Structuur en sturing: Hybride insteek, sturing primair via financiering / subsidiëring**

Zoals toegelicht bij de beleidsreconstructie, gaat het governance-model uit van zelfsturing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid binnen de gestelde kaders. Deze kaders worden primair gevormd door de beschikbaar gestelde financiering en de werkplannen die voor alle programmaonderdelen in verschillende vormen zijn opgesteld. Daarin staan de aanpak en activiteiten benoemd.

Op deze manier is bij alle lead partners en programmaonderdelen via financiering gestuurd, behalve bij HNI. Hier werd geen financiering verstrekt en vond geen sturing plaats. De andere lead partners hebben financiële bijdragen ontvangen, waarbij de rijksoverheid een responsieve rol koos, met relatief veel ruimte voor eigen invulling door betrokkenen. Er is veel vrijheid, zoals beoogd. Tijdens de uitvoering wordt niet inhoudelijk gestuurd. In sommige gevallen is een inhoudelijke sturings- en/of afstemmingslijn buiten de ARO om georganiseerd, zoals bij het College van Rijksadviseurs.

In de ARO zijn tevens elementen van een programmatische benadering zichtbaar. Zo wordt veelvuldig gesproken over “het programma” in de Actieagenda en over tien “programmaonderdelen” waarbinnen activiteiten en projecten gerealiseerd worden. Ook spreekt de ARO over het belang van samenwerking en is in de beschikbare documenten enige sturing zichtbaar, bijvoorbeeld via de instelling van het lead-partneroverleg op directeuren- en medewerkersniveau en de bespreking van dit onderwerp in alle mid-termgesprekken. Er is echter geen sprake van zuivere programmasturing of -opzet. Zo is er geen gestructureerde doorvertaling van de ARO doelen naar de (sub)doelen per programmaonderdeel, zoals bij de reconstructie toegelicht. De mate waarin de doelen en ambities van de programmaonderdelen zijn doorvertaald in activiteiten, projecten en resultaten verschilt sterk, net als sturing op effecten en bijsturing van activiteiten en projecten door de Lead Partners.

Tot slot is een beperkt aantal elementen van netwerksturing zichtbaar. Zo wordt in de ARO gesproken over uitvoering door een “netwerk van uitvoeringspartners”. Deze zelfstandige organisaties (de lead partners) dienen in samenwerking aan de slag te gaan met de uitvoering van het programma. Ook bijvoorbeeld autonomie en inbedding in de eigen organisatie passen hierbij, in combinatie met de beoogde samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring. En de vrijheid om in de loop van het programma de aanpak door te ontwikkelen en bij te stellen op basis van veranderende omstandigheden en opgedane inzichten.

### ***Ervaringen en meningen betrokkenen***

Betrokkenen hebben over het algemeen een positief beeld bij de eigen aanpak en instrumenten die worden ingezet. Per onderdeel worden verbeterpunten gezien, zie bijlage 8.2. Een aantal lead partners zet vraagtekens bij (het organiseren van) uitvoerende ontwerpactiviteiten vanuit een Rijksprogramma en suggereert dat er meer impact gemaakt zou kunnen worden door te investeren in bijvoorbeeld onderwijs, kennisdeling of capacity building.

Er leven verschillende beelden bij betrokkenen over de vraag of de ARO een programma of een actieagenda is, of beide. Een aantal lead partners heeft aangegeven dat zij de ARO vooral als een financieringsbron zien, waarbij de gefinancierde activiteiten (ook) bijdragen aan de ARO doelen.

Betrokkenen hebben veel vrijheid ervaren voor eigen invulling en experiment. De lead partners benadrukken dat dit enerzijds prettig was en ruimte gaf voor autonomie en flexibiliteit. Anderzijds werd soms de betrokkenheid en/of inhoudelijke sturing gemist vanuit de departementen. Een aantal betrokkenen geeft aan behoefte te hebben aan een gezamenlijk inhoudelijk kader, zoals “Panorama Nederland” of de UN Sustainable Development Goals (SDG's).

Sommige betrokkenen vinden dat de structuur en sturing ruimte heeft geboden om op onderdelen binnen projecten en activiteiten samen te werken. Een aantal van hen heeft binnen de programmabudgetten praktische vormen van samenwerking gezocht en binnen projecten samengewerkt. Andere betrokkenen hebben aangegeven hier juist belemmeringen te hebben ervaren, vanwege een gevoel van gebrek aan financiële ruimte of stimulans. Dit lijkt onder meer terug te voeren op het feit dat vanuit een eigen referentiekader plannen voor activiteiten door de eigen organisatie werden geschreven. Hierbij werd vaak wel ingezet op samenwerking met stakeholders van projecten, of anderen binnen de eigen organisatie, maar niet met andere lead partners. Vanuit het ministerie van BZK is aangegeven dat diverse pogingen tot meer gezamenlijkheid/samenwerking zijn gedaan en er ook meermaals financiële ruimte is toegezegd als er concrete, uitvoerbare voorstellen zouden komen. Er bestaat overeenstemming, dat de gekozen structuur en sturingswijze (te) weinig noodzaak en stimulans hebben gegeven voor samenwerking op ARO-niveau.

Tot slot heeft het HNI in de afgelopen ARO-periode meerdere programma's, die bijdragen en raken aan de doelen van de ARO, opgezet en gedeeld met de lead partners. In de praktijk zijn deze echter niet productief geworden binnen de huidige systematiek van de Actieagenda. Betrokkenen zien echter de potentiële toegevoegde waarde van betrokkenheid van HNI bij de ARO.

### ***Wat viel de onderzoekers op?***

- *Enerzijds veel diversiteit in aanpak en instrumenten, anderzijds weinig overzicht en synergie op ARO-niveau*

De ARO bevat een relatief groot aantal programmaonderdelen, met weinig onderscheidende namen en potentiële overlap in doelen, beoogde inhoudelijke opgaven en doelgroepen. Deze diversiteit van de programmaonderdelen en de eigen aanpak en instrumenten van de lead partners heeft enerzijds toegevoegde waarde, want er kunnen veel verschillen resultaten verwacht worden. Dit sluit aan op de bedoeling van de ARO. Anderzijds geeft het weinig overzicht en synergie op ARO-niveau.

- *Vrije ruimte gebruikt voor eigen invulling, maar uitwerking en afwegingen niet beschreven*

Uit de plannen komen verschillende visies en benaderingen naar voren, waarmee de gegeven vrije ruimte is gebruikt. Vooraf zijn brede ambities zichtbaar bij de verschillende programmaonderdelen, maar deze zijn beperkt uitgewerkt. In de plannen zijn bijvoorbeeld veel te benaderen doelgroepen en mogelijke opgaven genoemd, zonder dat overal een aanpak is uitgewerkt en beoogde concrete resultaten/effecten per programmaonderdeel zijn vooraf beperkt zichtbaar gemaakt. De vrije ruimte is in een aantal gevallen op constructieve wijze gebruikt voor eigen invulling van de aanpak en focus per programmaonderdeel. Overwegingen en eventuele bijstelling van de aanpak zijn echter niet altijd (eenvoudig) op papier traceerbaar.

- *Hybride karakter ARO en risico's ervan op papier reeds zichtbaar*

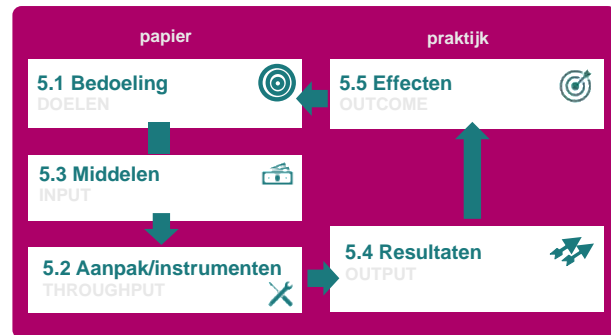
De ARO heet "actieagenda", maar bevat vooral visies en ambities en maar beperkt uitwerking in concrete acties of een agenda. Een aantal risico's van de gekozen opzet en hybride sturing is op papier zichtbaar, zoals hierboven toegelicht. De vrije ruimte biedt kansen voor experiment en eigen visies en benaderingen. Echter, versnippering in tien onderdelen, beperkte sturing via financiering en integratie van activiteiten in verschillende eigen organisaties, kan samenwerking en synergie op ARO-niveau belemmeren. Opgemerkt wordt dat ook in de evaluatie van de ARO 2013-2016 de actieagenda reeds gedefinieerd werd als een hybride werkprogramma met een grote variëteit in type acties en programma's. Hierbij werd onder meer versterking van het programmatische karakter van de Actieagenda aanbevolen. De effectiviteit kon naar verwachting worden vergroot als er een sterkere programmatische sturing op het niveau van de Actieagenda als geheel zou zijn. Door betrokkenen is aangegeven dat bij het opstellen van de Actieagenda 2017-2020 echter doelbewust is besloten om de opzet niet wezenlijk te wijzigen en de aanbeveling van een meer programmatische sturing op het geheel te zoeken in 'collegiale' samenwerking. Zoals in paragraaf 5.4 zal blijken, heeft een aantal risico's zich in de praktijk ook voorgedaan.





### 5.3 Bevindingen middelen

Welke middelen worden ingezet voor welke activiteiten? Hierna worden de belangrijkste bevindingen toegelicht, gevolgd door de beelden die bij de betrokkenen zijn opgehaald. Vervolgens geven we een aantal punten weer dat de onderzoekers opviel, met name kijkend vanuit de bedoeling van de ARO.



In totaal is er vanuit de verschillende departementen jaarlijks €4.378.000 beschikbaar voor de uitvoering van de ARO<sup>10</sup>. Aan de voorkant is er per programmaonderdeel een jaarlijkse financiële bijdrage vastgesteld voor de programmaperiode van vier jaar. In het hier onder weergegeven schema is zichtbaar om welke bedragen het gaat per programmaonderdeel. HNI is wel lead partner, maar ontvangt geen subsidie.

Met de lead partners zijn per programmaonderdeel separate afspraken over financiering gemaakt. Voor de meeste lead partners, behalve Atelier X, CRa, O-team en de Gouden Piramide, is hierbij gewerkt met subsidies. Het toekennen van de subsidies bij de start van de ARO liep vertraging op. De programmaonderdelen hebben deze vertraging echter weer in kunnen lopen. Inhoudelijk had het tot gevolg dat de plannen van een paar lead partners dienden te worden bijgesteld.

In de tabel is weer gegeven welke middelen beschikbaar waren voor de activiteiten van elk programmaonderdeel. Ten tijde van het onderzoek was er nog geen definitief beeld van de bestede middelen, aangezien de ARO nog tot en met 2020 loopt.

Programmaonderdeel	Budget per jaar (x1000)
1. Atelier X	€918
2. CRa	€540
3. O-team	€475
4. Projectateliers IABR	€400
5. IVO	€500
6. Zorg en Onderwijs	€700
7. Ontwerp en Praktijk	€175
8. Ontwerpen en Overheid	€150
9. Opdrachtgeverschap en Ontwerp	€190
10. Gouden Piramide	€180

Voor de verleende subsidies geldt dat in de beschikkingen (door IenM en OCW) is opgenomen dat binnen dertien weken na 31 december 2020 een aanvraag tot vaststelling gedaan moet worden. Aan de hand van een eindverslag, bestaande uit een activiteitenverslag en een financieel verslag, moet worden aangetoond dat de activiteiten waarvoor subsidie is verleend, zijn verricht en dat is voldaan aan de verplichtingen die aan de subsidie verbonden zijn. Daarmee wordt rekening en verantwoording afgelegd omtrent de aan de activiteiten verbonden kosten en opbrengsten. Om de subsidie tussentijds te kunnen beoordelen, is in de beschikking eveneens opgenomen dat jaarlijks binnen dertien weken

<sup>10</sup> Naast de verdeling van dit budget over de programmaonderdelen, is er €150.000 gereserveerd voor het realiseren van een online platform.



na 31 december een voortgangsrapportage ingediend moet worden. Voor de programmaonderdelen Atelier X, CRa, O-team en Gouden Piramide zijn in de aangeleverde documentatie geen (soortgelijke) afspraken met betrekking tot verantwoording aangetroffen.

Over het jaar 2017 hebben alle gesubsidieerde partijen hun voortgang gerapporteerd (SCI en IABR in de vorm van een totaal jaarverslag). Het SCI, de Academies en de TU Delft hebben daarnaast voor hun programmaonderdelen een Midterm Rapportage over de jaren 2017 en 2018 aangeleverd. In de rapportages wordt aandacht besteed aan de uitgevoerde activiteiten en in wisselende mate ook over de financiële tussenstand. Voor de overige programmaonderdelen geldt dat er voor de Gouden Piramide een evaluatieverslag over 2017/2018 is aangeleverd. Daarnaast is met alle partijen gesproken over de voortgang en aandachtspunten in de Midterm Review gesprekken. Voor 2019 hebben alle gesubsidieerde partijen – m.u.v. de TU Delft, die uitstel heeft aangevraagd vanwege de Coronacrisis – een voortgangsrapportage aangeleverd. In deze rapportages zijn de uitgevoerde activiteiten en financiële ontwikkelingen op hoofdlijnen weergegeven.

In de praktijk wordt er op verschillende manieren gerapporteerd door de lead partners en komt de inrichting van de rapportages niet altijd overeen met de inrichting van het projectplan, zoals in de beschikking is opgenomen (zie beleidsreconstructie paragraaf 4.4). Het verslag bevat ook niet altijd het gevraagde overzicht van de werkzaamheden waarvoor subsidie is verleend en van de daarmee bereikte resultaten. Ook de vereiste analyse van verschillen tussen de voorgenomen activiteiten en beoogde resultaten, vermeld in het projectplan, en de feitelijke realisatie is niet overal aangetroffen.

Op basis van de gesprekken en opgevraagde informatie bij de programmaonderdelen en ministeries, is het volgende globale beeld gereconstrueerd voor wat betreft de middelen die worden ingezet:

Overall is de realisatie door de programmaonderdelen naar verwachting conform of enigszins onder budget. Door de meeste programmaonderdelen is aangegeven dat ze naar verwachting conform budget zullen eindigen. Een aantal heeft zelf aanvullende financiering geregeld, indien er aanvullend budget nodig was voor de uitvoering van activiteiten. Voor de programmaonderdelen Atelier X, O-team en Ontwerp en Overheid geldt dat zij om verschillende redenen de beoogde uitvoering van activiteiten niet -volledig- hebben kunnen realiseren en daardoor minder zullen besteden dan hun budget. Voor Atelier X geldt dat er vooral in 2018 onder budget is gerealiseerd, maar dat dit deels gecompenseerd is in 2019. Het O-team heeft minder projecten gerealiseerd dan vooraf gepland. Tot slot geldt dat voor het programmaonderdeel Ontwerp en Overheid het budget niet volledig is benut door het niet doorgaan van de leerstoel.

### ***Ervaringen en meningen betrokkenen***

De mate waarin betrokken lead partners zelf overzicht hebben over de bestede middelen voor hun programmaonderdeel en de verwachting welke middelen na afloop van de ARO globaal besteed zijn, verschilt sterk. Een aantal heeft een exact beeld, een aantal kon na enige tijd een indicatie geven en soms werd naar het ministerie van BZK verwezen. Desgevraagd werd door een aantal betrokkenen aangegeven dat over 2018 geen uitgebreide voortgangsrapportage aangeleverd hoefde te worden. Vanuit de departementen werd aangegeven dat daarbij de verantwoordingsrapportage zou volstaan

als voorbereiding van de Midtermrapportage. De inhoud van de Midtermrapportages verschilt sterk: in een aantal werd voortgang gerapporteerd, in een aantal werden verbeterpunten benoemd en in een enkele rapportage werd specifiek gerapporteerd over de bijdrage van het programmaonderdeel aan de ARO als geheel. Het ministerie van BK heeft aangegeven in voldoende mate een (globaal) centraal beeld te hebben, vooruitlopend op de eindverantwoording van begin april 2021.

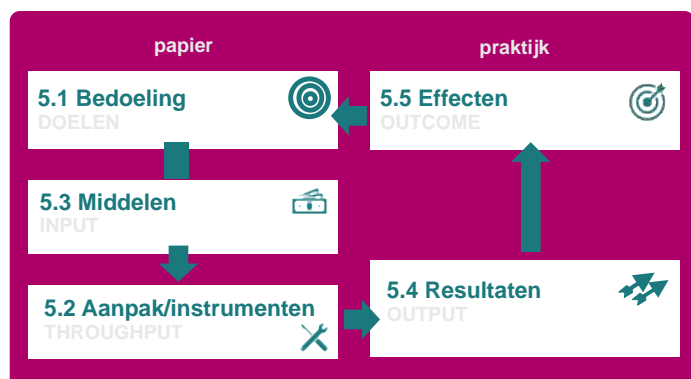
### Wat viel de onderzoekers op?

Op basis van de jaarlijkse verantwoordingsplicht die in de subsidiebeschikkingen is opgenomen, verwachtten de onderzoekers dat er een jaarlijks (indicatief) beeld zou zijn van de bestede middelen, op basis waarvan de onderzoeksvraag omtrent bestede middelen beantwoord kon worden. Bij navraag onder de betrokken partijen voor aanvullende informatie, viel op dat het bij een aantal lead partners relatief veel moeite kostte om een indicatief beeld te krijgen van de bestede middelen. Daarom is voor dit onderzoek volstaan met de indicatie of naar verwachting op, onder of boven budget geëindigd zal worden.

De gehanteerde werkwijze leidt naar verwachting in ieder geval niet tot overschrijding van de beschikbare budgetten en heeft mogelijk gemaakt dat betrokkenen vrijheid hadden om middelen te besteden conform de bedoeling. De onderzoekers denken niet dat daarmee de ingezette middelen per definitie ook een optimale werking hebben gehad. En zij verwachten dat voor een aantal programmaonderdelen een verantwoordingsbelasting achteraf te verwachten is om aan de bepalingen uit de subsidiebeschikking te kunnen voldoen en een rechtmatige afhandeling te kunnen borgen. De inrichting van de rapportages moeten volgens de subsidiebeschikkingen overeen komen met de inrichting van het projectplan, overzichten van vereiste analyse van verschillen tussen de voorgenomen activiteiten en beoogde resultaten, vermeld in het projectplan, en de feitelijke realisatie.

### 5.3. Bevindingen resultaten: wat was de praktijk?

In deze paragraaf wordt ingegaan op de resultaten die de ARO heeft opgeleverd. Kanttekening hierbij is dat ten tijde van het onderzoek de ARO 2017 – 2020 nog liep en dus nog niet alle resultaten gereed waren en dat ook nog niet hoefden te zijn. Hieronder wordt eerst een overzicht gegeven van de belangrijkste resultaten per programmaonderdeel met daarna een eerste overzicht van de mate waarin de verschillende resultaten (reeds) conform plan zijn. Vervolgens wordt kort stilgestaan bij de gerealiseerde samenwerking en deling van resultaten en ervaringen. Hierna volgen de ervaringen en meningen van betrokkenen en een aantal beelden van de onderzoekers.



## Belangrijkste resultaten per programmaonderdeel

Er is veel resultaat geboekt binnen de programmaonderdelen. Onderstaand geven we kort per programmaonderdeel weer wat de belangrijkste resultaten zijn geweest:

- **Atelier X** organiseert de inzet van ontwerpend onderzoek bij prioritaire projecten en programma's van het ministerie van BZK en andere departementen. Belangrijke uitgevoerde en lopende grote projecten zijn o.a.: het Nationaal Perspectief Ruimte en Energie, Ruimte in het Klimaatakkoord, Integrale Wijkaanpak, Bouwstenen voor Beleid, Mobiliteitstransitie 2, Adaptieve Strategie Energie & Ruimte, Dashboard Verstedelijking<sup>11</sup>. Daarnaast was Atelier X tevens betrokken bij een veelheid aan middelgrote en kleinere projecten, onderzoeken en adviestrajecten.
- Het huidige **College van Rijksadviseurs** heeft onder meer gezorgd voor veel verschillende ruimtelijke adviezen op thema's als 'Verbinding tussen overheid, ontwerppraktijk en samenleving', 'Schoon evenwicht', 'Ruimte en mobiliteit' en 'Transitie van het cultuurlandschap'. Panorama Nederland is daarbij waarschijnlijk het grootste en meest in het oog springende project. Met het project is veel aandacht voor integraliteit gecreëerd.
- Het **O-team** leverde in deze programmaperiode bijdragen bij binnenstedelijke projecten (Amsterdam 2019, 's-Hertogenbosch 2019, Rotterdam 2018/19, Rotterdam Alexander 2020), stationsomgevingen (Nunspeet 2017, Hoorn 2018/19) en zorg- en centrumherstructurering (Oostburg 2020). Nu in behandeling (voorjaar 2020): Oude IJssel, Hoekschewaard, Breda en Den Haag. Ook leverde het bijdragen aan enkele kennisbijeenkomsten
- De **Projectateliers IABR** zijn werktrajecten die in gezamenlijk opdrachtgeverschap met lokale en/of regionale overheden, en soms ook andere directe stakeholders, worden opgezet. Via ontwerpend onderzoek en een integrale aanpak wordt hierbij gewerkt aan complexe (ruimtelijke) vraagstukken ten behoeve van het veerkrachtiger maken van steden (resilient cities). Kennisdeling en -borging wordt onder meer gestimuleerd door middel van tentoonstellen en bespreken van de resultaten tijdens iedere biënnale en door middel van publicaties, workshops, masterclasses, video en websites.
- Binnen **Innovatieve Vormen Opdrachtgeverschap** werden lokale en regionale initiatieven gesteund die experimenteren met de toepassing van ruimtelijk ontwerp in projecten en vernieuwende vormen van opdrachtgeverschap in de fysieke leefomgeving. Het belangrijkste resultaat zijn de twee *open oproepen* 'Anders Werken aan stad, dorp en platteland'. Daarnaast werd o.a. bijgedragen door pilots, congressen en presentaties.
- **Zorg en Onderwijs** bestond uit twee deelprogramma's:
  - Binnen het onderdeel Zorg werden in 2017/18 twee open oproepen uitgezet, gevolgd door 21 ontwerpende onderzoeksprojecten. In 2019 was er eveneens een open oproep (community of care), waarbij 13 projecten werden geselecteerd. Flankerende activiteiten: bij de uitvoering vond brede samenwerking plaats met o.a. Atelier Rijksbouwmeester, koplopers uit de zorg- en ontwerpsector en andere relevante partners. Kennisdeling vond plaats via nieuwsbrieven, expertmeetings gericht op bestuurders, publicaties, publieke bijeenkomsten,

<sup>11</sup> Dashboard Verstedelijking is gestart binnen het CRa.

adviesgesprekken, presentaties en brainstormsessies, gesprekken met relevante kennisinstellingen over actuele ontwikkelingen.

- Binnen het onderdeel Onderwijs zijn binnen de Leeromgeving van de Toekomst 12 projecten uitgevoerd in 2018. Er waren 2 open oproepen, waarbij 8 projecten zijn geselecteerd. De resultaten variëren van prototypes tot strategische visies, nieuwe samenwerkingsvormen of nieuwe perspectieven op de uitdagingen waar de mbo- instellingen mee kampen. Mogelijk wordt de Actieagenda afgesloten met een convenant/deal met opdrachtgevers. Flankerende activiteiten: o.a. verspreiding van projectresultaten en kennis en tussentijdse evaluaties t.b.v. een continu leerproces.
- Binnen **Ontwerp en Praktijk** werden ontwerpers in opleiding van de zes Academies voor Bouwkunst in Nederland in staat gesteld om praktijkervaring op te doen in actuele opgaven van regionale en lokale overheden. Het programmaonderdeel zorgde voor vrije experimenteerruimte voor lokale en regionale overheden en ontwikkeling van kennis en oplossingsrichtingen voor stedelijke vraagstukken. Het leverde geschoolde studenten op met ervaring en kennis op gebied van integrale aanpak opgaven op lokaal en regionaal niveau.
- **Ontwerp en Overheid** heeft als belangrijkste resultaat het onderzoeksnetwerk voor onderzoek bij de Universiteiten van Delft, Eindhoven en Wageningen, gericht op de rol van ontwerp bij transitievraagstukken, waarbij de rol van de overheid centraal staat. Er zijn 12 inhoudelijk verschillende onderzoeksprojecten opgezet. Binnen de projecten van het programmaonderdeel wordt op wetenschappelijke wijze via verschillende methoden (o.a. participierend onderzoek, serious games, etc.) gewerkt.
- **Opdrachtgeverschap en Ontwerp** droeg op verschillende manieren bij aan de verbetering van het opdrachtgeverschap bij ontwerp op lokaal niveau. Met name via leergangen, masterclasses en uitwisselingen, kennisontwikkeling en handreikingen en publicaties. Zo werden er openbare hoorcolleges en thematische debatten georganiseerd, de website mijnomgevingsvisie.nl gelanceerd en was er de publicatie van *Grensverleggers*.
- De **Gouden Piramide** werkte vanuit de bedoeling om inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur, stedenbouw, landschapsarchitectuur, infrastructuur en ruimtelijke ordening te stimuleren. Hierin werd resultaat geboekt door de organisatie van de prijsvraag, waarvan de eerste ronde in 2017/2018 70 inzendingen kende. Van de beste projecten is een boek en een documentaire gemaakt.

### **Mate waarin de verschillende resultaten (reeds) conform plan zijn**

Niet alle resultaten zijn volledig conform de oorspronkelijk plannen. Soms is de aanpak bijgesteld, passend bij de bedoeling van het programmaonderdeel. Hiermee is gebruik gemaakt van de vrije ruimte. Zo is bijvoorbeeld bij het Programma Zorg en Onderwijs meer focus aangebracht (focus op het MBO, vanwege de urgentie binnen deze onderwijslaag). Het Atelier Rijksbouwmeester heeft in opdracht van de betrokken ministeries een aparte evaluatie uit laten voeren voor de Gouden Piramide en op basis hiervan de aanpak aangepast. De Academies hebben succesvol voortgebouwd op basis van de resultaten uit de voorgaande programmaperiode.

Binnen de programmaonderdelen Ontwerp en Overheid en het O-Team, zijn de gewenste resultaten (nog) niet volledig behaald. Het O-Team heeft in de periode 2017-2019 in totaal 8 projecten



bediend. De eigen ambitie om 10 projecten per jaar te realiseren is daarmee (nog) niet gerealiseerd. Daarnaast geldt dat sommige adviesrapporten gericht op de projecten op een website staan, maar dat lessen en inzichten nog niet inzichtelijk zijn gemaakt. Volgens de betrokkenen is dit vooral terug te voeren op de beperkte zichtbaarheid van het O-Team voor aanvragers en de terughoudendheid bij acquisitie, onder meer vanwege concurrerend aanbod vanuit de markt. Voor het Programma Ontwerp en Overheid geldt dat door persoonlijke omstandigheden de leerstoelhouder de werkzaamheden heeft moeten onderbreken. Betrokkenen hebben hier aangegeven nog druk doende te zijn om ook uit de leerstoel resultaten te krijgen, zodat dit gereed is bij het uitkomen van het finale boek in 2021.

Vanuit het programmaonderdeel Projectateliers IABR is aangegeven dat vanwege de late beschikking pas vanaf eind 2017 kon worden opgestart en aangezien de looptijd van ateliers drie tot vier jaar is, waren de resultaten ten tijde van het onderzoek nog niet gereed en was nog niet één Atelier afgerond en opgeleverd.

In onderstaande tabel wordt eerst een globaal overzicht gegeven van de resultaten per programmaonderdeel en of deze conform plan zijn. Per soort instrument is voor de verschillende programmaonderdelen weergegeven: in donkergroen de resultaten die conform plan zijn behaald en in het lichtgroen de resultaten die (nog) niet geheel conform plan zijn behaald.

Programma onderdeel	Belangrijkste resultaten	Resultaten conform plan per soort instrument			
		a. Inzet bij projecten	B1. Delen project resultaten	B2. Verspreiding kennis en kunde breed	c. Onderzoek en reflectie
1. Atelier X	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ inzet bij groot aantal concrete projecten die meerwaarde van ontwerp overtuigend aantonen</li> <li>✓ Kennisdeling (zou nog breder gedeeld kunnen worden)</li> </ul>				
2. CRa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Groot aantal adviezen, ontwerpend onderzoek projecten</li> <li>✓ Delen kennis en ervaring ook via media</li> </ul>				
3. O-team	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ In projecten situatieve analyse, bepaling uit te werken thema's, keuze externe ontwerpers en advies</li> <li>❖ Gemiddeld 2 1a 3 projecten per jaar</li> <li>❖ Adviesrapporten deels op website, maar lessen en inzichten (nog) niet inzichtelijk gemaakt.</li> </ul>				
4. Projectateliers IABR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projectateliers, met verschillende resultaten zoals concrete maatregelen en ontwikkelprincipes en een boek. Kennisdeling en borging door Masterclasses en capacity building</li> </ul>				
5. Innovatie Vormen OG-schap (IVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Belangrijkste resultaat: ontwikkeltraject <i>Anders Werken</i></li> <li>✓ Presentaties en congressen</li> </ul>				
6. Zorg en Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Open oproepen gevolgd door ontwerpend onderzoeksprojecten.</li> <li>✓ Flankerend programma kennisdeling.</li> <li>✓ Bouwen learning community</li> <li>✓ Evt. convenant/deal met opdrachtgevers</li> </ul>				
7. Ontwerp en Praktijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lectoraat conform plan</li> <li>✓ Kennisdelen/kenniskring pas in 2018 van start door late subsidietoekenning, is ingelopen</li> </ul>				
8. Ontwerp en Overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultaat Onderzoeksnetwerk conform plan</li> <li>❖ Door persoonlijke omstandigheden heeft leerstoelhouder werkzaamheden moeten onderbreken. gemaakte afspraken zijn niet gerealiseerd</li> </ul>				
9. OG-schap en Ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Leergangen, masterclasses, kennisontwikkeling en handreikingen volgens plan</li> </ul>				
10. Gouden Piramide	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prijsuitreiking (tweejaarlijks) en kennisdeling (o.a. podcasts/publicatie/social media) conform plan</li> <li>✓ In tussenjaar extra communicatie activiteiten, oa via website</li> <li>✓ Inzichten ontsloten en gebruikt in bredere activiteiten CRA</li> </ul>				

Tabel met indicatief overzicht van resultaten, per programma onderdeel, met in donkergroen de resultaten die conform plan zijn behaald en in het lichtgroen de resultaten die (nog) niet geheel conform plan zijn behaald.

## Gerealiseerde samenwerking

De samenwerking tussen partners op ARO-niveau heeft zich in de praktijk beperkt tot het halfjaarlijks lead partneroverleg en programmaoverleg op medewerkersniveau. In het lead partneroverleg is onder meer gesproken over het belang van (interdepartementale) samenwerking, de behoefte aan een gemeenschappelijk narratief, de meerwaarde van zichtbaarheid en de definitie en professionalisering van ontwerpend onderzoek. Het programmaoverleg op medewerkersniveau vond in 2017 vier keer plaats. Vervolgens nam de frequentie af naar 3x in 2018 en in 2019 kwamen de betrokkenen niet meer bijeen. Wel is er binnen een aantal projecten en activiteiten incidenteel samengewerkt, zowel met andere lead partners als andere partijen. Zo zocht bijvoorbeeld IABR de samenwerking op met het CRa, Architectuur Lokaal en de Academies.

## Deling van resultaten en ervaringen

Er bestaan grote verschillen in het zichtbaar maken en delen van resultaten onder betrokkenen bij de eigen programmaonderdelen. Resultaten van de verschillende programmaonderdelen zijn gedurende de looptijd niet structureel breed verzameld of gedeeld richting alle lead partners. Er is geen ARO brede (tussen)rapportage gemaakt en bundeling van kennis en ervaring uit de programmaonderdelen

heeft (nog) niet plaatsgevonden. In de ARO staat dat het programma Opdrachtgeverschap en Ontwerp de kennis en ervaring bundelt uit de andere programmaonderdelen van de Actieagenda. Dit heeft (nog) niet plaatsgevonden. Ook het in de ARO genoemde Online Platform Actieagenda is niet aangetroffen.

### ***Ervaringen en meningen betrokkenen***

De resultaten zijn overall naar tevredenheid van de betrokkenen binnen de programmaonderdelen. De lead partners zijn enthousiast over de vele mooie en diverse resultaten die binnen de programmaonderdelen zijn behaald. De activiteiten en projecten voorzien volgens hen duidelijk in een behoefte en een aantal van hen heeft het beeld dat er nog veel meer te doen is. Betrokkenen bevestigen dat nagenoeg alle ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen succesvol zijn toegepast. Tevens worden er veel kansen gezien voor het op grotere schaal toepassen van deze methoden in soortgelijke sectoren en nieuwe toepassing in andere sectoren. In bijlage 8.2 zijn de verbeterpunten terug te vinden, die lead partners zien binnen het eigen programmaonderdeel.

Er is een vrij brede behoefte aan meer gezamenlijkheid en samenwerking op ARO-niveau, gericht op het verzilveren van kansen voor synergie en versterking van impact en een structuur die dit ondersteunt en stimuleert. De beelden van het type sturing dat hierbij nuttig/nodig is, verschillen. Op onderdelen, binnen een aantal projecten en activiteiten geven lead partners aan dat zij elkaar binnen specifieke projecten wel goed weten te vinden.

Er is enerzijds behoefte aan het delen van resultaten en inzichten tussen de programmaonderdelen en ook naar buiten toe wordt dit door een aantal betrokkenen als aandachtspunt gezien. Anderzijds wordt door anderen opgemerkt dat toen het initiatief werd genomen voor een Platform (2017/18) er grote bedenkingen waren en er onvoldoende meerwaarde werd gezien ten opzichte van eigen websites.

### ***Wat viel de onderzoekers op?***

- *Rijke oogst draagt bij aan de bedoeling, maar beperkt zichtbaar binnen en buiten ARO*

We delen de mening van de lead partners. Er zijn veel mooie, diverse resultaten gerealiseerd, waarmee is bijgedragen aan de bedoeling van de ARO. Daarbij zien we veel enthousiasme en gedrevenheid bij betrokkenen. Er zijn veel inzichten opgedaan, maar deze lijken uitsluitend benut binnen het eigen programmaonderdeel.

- *Vrije ruimte die paste bij de bedoeling vooral binnen eigen programmaonderdeel gebruikt*

De vrije ruimte die is gegeven en bij een aantal programmaonderdelen is benut voor eigen invulling en experiment paste ook bij de bedoeling. Bij een aantal programmaonderdelen is de aanpak zichtbaar gaandeweg aangepast, verder ingevuld of verbeterd. Het valt op, dat echter geen reflectie, bijstelling of verbetering van de werkwijze of samenwerking op het niveau van de gehele ARO heeft plaats gevonden.



- *Instrumenten zijn succesvol toegepast en getest; kansen voor toepassing op grotere schaal*

De meeste nieuwe ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn succesvol binnen de ARO toegepast, zo valt op te maken uit de beelden van betrokkenen en de documenten. Reflecteren op en leren van eigen en elkaars ervaringen is echter ook in dit opzicht beperkt.

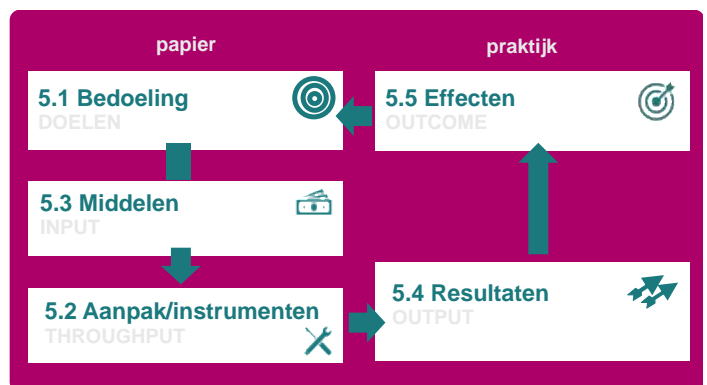
- *Keerzijde vrije ruimte: in praktijk beperkte samenwerking en synergie*

Naast het enthousiasme van de betrokkenen valt de vaak beperkte bekendheid met elkaars resultaten op. Net als de brede behoefte aan meer samenhang, samenwerking en een structuur die dit ondersteunt en stimuleert. Zeker als we dit leggen naast de in de ARO benoemde ambities en het belang van samenwerking tussen lead partners. Het beeld ontstaat dat meer of betere resultaten passend bij de bedoeling van de ARO gerealiseerd hadden kunnen worden, door meer samenwerking en synergie tussen de programmaonderdelen te organiseren. De onderzoekers zien dit als de keerzijde van de gegeven vrije ruimte die in de praktijk is ontstaan. De lead partners hadden de vrijheid om hier invulling aan te geven, maar ook om dit achterwege te laten. De opdrachtgevers hadden daarbij de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen, ook zonder de vrije ruimte te beperken. Er was bijvoorbeeld monitoring en uitwisseling mogelijk geweest, zodat er onderling meer inzicht was geweest in activiteiten, leerpunten en kansen voor synergie en samenwerking. In de ogen van de onderzoekers waren er dus mogelijkheden voor de opdrachtgevers om tussentijds bij te sturen, maar zijn deze niet benut.



## 5.4. Bevindingen effecten

Voor meeste programmaonderdelen geldt dat zij de effecten van de activiteiten (nog) niet inzichtelijk hebben gemaakt en/of zijn vastgelegd. We schetsen daarom hieronder eerst de meningen en ervaringen van de betrokkenen. Vervolgens schetsen we de effecten op basis van de beschikbare documentatie, gesprekken en bijeenkomsten. Hierbij wordt eerst een samenvattend overzicht van de effecten per onderdeel gegeven, waarna de belangrijkste effecten kort worden toegelicht, voorzien van (project)voorbeelden. Tot slot volgt weer een aantal beelden en conclusies van de onderzoekers.



### **Ervaringen en meningen betrokkenen**

De meeste betrokkenen geven aan dat effecten van de activiteiten (nog) niet voldoende inzichtelijk zijn gemaakt en dat zij dit ook erg lastig vinden. Vooraf zijn ook geen afspraken gemaakt over effect-/impactmeting. Toch worden er door de lead partners en betrokkenen wel degelijk directe en indirecte positieve effecten gezien.



Effect wordt door betrokkenen veelal uitgedrukt in positieve reacties, media-aandacht, gelezen publicaties en opkomst bij bijeenkomsten, geleverde directe meerwaarde in projecten, bereikte doelgroepen, erkenning en inbedding van kennis en ideeën.

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI) vormt wat betreft effecten benoemen een uitzondering. Voor Leeromgeving van de Toekomst is een impact raamwerk ontwikkeld, waarmee vooraf beoogde effecten en impact op de maatschappelijke opgave zichtbaar gemaakt worden en via monitoring, evaluatie en bijstelling van de aanpak op impact gestuurd wordt, zie kader.

Het CRa geeft aan dat er soms meer effect is dan verwacht. Een voorbeeld daarvan zijn de onderzoeksresultaten over de “verdozing van het landschap” die veel meer media-aandacht kregen dan vooraf gedacht. Bij de prijsvraagwinnaars van de Gouden Piramide wordt een jaar later langs gegaan om het effect van winst van de prijsvraag op de betrokkenen te peilen.

### Overzicht effecten

Zoals aangegeven is de looptijd van de ARO nog niet voorbij en zijn de effecten (nog) niet in kaart gebracht. Het overzicht op de volgende pagina geeft derhalve slechts een schets op basis van de beschikbare documentatie, gesprekken en bijeenkomsten. We benadrukken hierbij dat een uitgebreide effectenstudie ook geen onderdeel was van de onderzoeksopdracht. Het overzicht geeft een globaal inzicht in de effecten per programmaonderdeel en een indicatie van de belangrijkste bereikte doelgroepen voor zover bekend bij de onderzoekers. Daarbij dient te worden opgemerkt dat deze doelgroepen niet altijd specifiek aan de voorkant benoemd zijn.

#### *Leeromgeving van de Toekomst*

##### *- Stimuleringsfonds Creatieve Industrie*

Voor dit project is een aanpak gehanteerd, gericht op het teweeg brengen van veranderingen, om te komen tot hybride MBO onderwijs. Instellingen zouden beter ingebed moeten worden in de maatschappij en huisvesting zou hieraan bij moeten dragen.

Vooraf is een impact raamwerk ontwikkeld, waarmee beoogde effecten zichtbaar gemaakt zijn. Via monitoring, evaluatie en bijstelling van de aanpak wordt op impact gestuurd.

Er is gewerkt met open oproepen, leidend tot ontwerpend onderzoek projecten. Daarnaast een flankerend programma gericht op kennisdeling tussen betrokkenen en versterking van het lerend netwerk (community building)

Programma- onderdeel	Belangrijkste effecten	Indicatie belangrijkste bereikte doelgroepen						
		Kabinet en rijksoverheid	Regionale overheden	Lokale overheden	Ontwerpers	Bedrijven en organisaties	Onderwijs	Burgers en bewoners
1. Atelier X	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Veel indirect effect binnen grote, middelgrote en kleine projecten van ministerie. Ook samenwerking met regio's (Energietransitie, verstedelijkingsstrategieën, etc.), gemeenten (Inetgrale wijkaanpak, Smart Mobility, etc.) en waterschappen</li> </ul>							
2. CRa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kennisoverdracht en brede verspreiding van gedachtegoed ontwerpkracht</li> </ul>							
3. O-team	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effect bij direct ondersteunde partijen</li> <li>❖ <b>Volume en breed effect nog niet gerealiseerd</b></li> </ul>							
4. Projectateliers IABR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effect bij lagere overheden door versterking kennis en vaardigheden.</li> <li>✓ Direct effect binnen projectateliers</li> <li>✓ Breder effect door kennisdeling en samenwerking met verscheidenheid partijen</li> </ul>							
5. Innovatie Vormen OG- schap (IVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impact met name door 'Anders werken aan stad, dorp en platteland', gewerkt aan nieuwe manier van werken aan maatschappelijke en ruimtelijke opgaven</li> </ul>							
6. Zorg en Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Binnen Onderwijs tastbare effecten door Leeromgeving van de Toekomst, en bijbehorend impacttraject</li> <li>✓ Binnen zorg diffuus maar belangrijk effect door inzet van ontwerpkracht als reactie op stelselwijziging</li> </ul>							
7. Ontwerp en Praktijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impact door wisselwerking onderwijs, onderzoek en werkpraktijk.</li> <li>✓ Zichtbaar effect in afstudeerscripties en nieuwe werk- en denkwijze overheden en arch.bureaus</li> </ul>							
8. Ontwerp en Overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effect door doorontwikkelde kennis, verspreiding door hoge opkomsten bijeenkomsten</li> </ul>							
9. OG-schap en Ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effect direct door begeleiding opdrachtgevers</li> <li>✓ Indirect door verspreiding kennis via leergangen, masterclasses en handreikingen</li> </ul>							
10. Gouden Piramide	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zichtbaarheid en waardering voor inspirerend opdrachtgeverschap</li> <li>✓ Inhoudelijke agendering, kennisontwikkeling en verspreiding, bijdrage aan CRA</li> </ul>							

Tabel met indicatief overzicht van effecten en bereikte doelgroepen per programma onderdeel.

## De belangrijkste effecten toegelicht

We gaan nader in op de belangrijkste gerealiseerde effecten en impact, voorzien van projectvoorbeelden ter illustratie. In bijlage 8.2 is voor alle programmaonderdelen een schets van de effecten per onderdeel weergegeven.

### *Vooraf positieve effecten*

Op basis van de beschikbare informatie lijkt de ARO vooral positieve effecten te hebben gehad. Zie bijvoorbeeld het kader op de volgende pagina over de effecten van De Gouden Piramide.

De omvang, kwaliteit en duurzaamheid van effecten lopen wel uiteen en zijn op basis van de beschikbare informatie uiteraard niet exact vast te stellen.

#### *Effecten Gouden Piramide*

- Zichtbaarheid en waardering inspirerend opdrachtgeverschap. O.a. via de boekjes van de genomineerde projecten, winnaars, juryrapporten en inzendingen. Hiermee wordt gezorgd voor exposure voor alle inzendingen. Uit evaluatie vorige prijsvraag komt naar voren: Het winnen van of genomineerd worden voor de Gouden Piramide heeft allen publiciteit (zowel nationaal als lokaal) geleverd die zij anders nooit hadden gekregen. Dat gegeven heeft voor een heel aantal opdrachtgevers ervoor gezorgd dat zij de kans kregen een volgend project te starten. Ook het genomineerd worden voelt als een bekroning van een avontuur als opdrachtgever. Waardering en zichtbaarheid geven bevestiging en dragen bij aan draagvlak in de omgeving en inspiratie van andere partijen.
- Inhoudelijke agendering, bijvoorbeeld doordat prijsvraagresultaten naar alle wethouders RO gaan.
- Kennisontwikkeling en -verspreiding. Kennis en informatie die via de Gouden Piramide worden opgehaald, vormen input voor bijvoorbeeld de lezingen en publicaties van het CRa. De kennis over bouwen met hout (die dankzij de meest recente prijswinnaar is ontwikkeld) is daarvan een goed voorbeeld. Deze empirische kennis en lessen worden o.a. via social media verspreid.
- De Gouden Piramide is ingebed in het CRa en draagt mede hierdoor ook bij aan (kwaliteit van) overige activiteiten CRa

#### *Ontwerpmethoden getest en directe meerwaarde geleverd aan projecten en betrokkenen*

Via inzet van ontwerp(ers) zijn ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen getest en is direct bijgedragen aan verschillende projecten. Deze bijdrage is bij sommige programmaonderdelen directer dan bij andere. De directe meerwaarde in aantallen projecten waaraan is bijgedragen is eenvoudig meetbaar, zoals de 11 ondersteunde projecten door het O-team en de drie ondersteunde projectateliërs door IABR. De meerwaarde die per project is geleverd is uiteraard lastiger en verschilt per project. Zie bijvoorbeeld het hieronder beschreven project van het O-Team.

#### *O-team: Kop van 't Zand/Orthenpoort-Zuid*



**Project & opgave:** Ontwerpend onderzoek t.b.v. gebiedsontwikkeling in spoorzone. Hoogstedelijk gebied, reuring en culturele hotspot met een mix aan functies en waar mogelijk ruimte voor *edgy* karakter van het gebied. Bevat voormalig industrieel erfgoed waar 10 jaar wordt geëxperimenteerd (broedplaats).



**Partners en stakeholders:** o.a. gebruikers en initiatiefnemers Tramkade, evenementenorganisaties, horecaNL, woningcorporatie huurdersplatform, wijkraad, provincie, waterschap, veiligheidsdriehoek, Kring Vrienden (monumenten), gemeente.



**Instrument/aanpak:** Na kick-off met betrokkenen drie ontwerpverkenningen georganiseerd omtrent thema's: 1. Identiteit, 2. Isolement en 3. Waterfronten. Eindigend met spiegelsessie waarin resultaat en zijn gedeeld. Presentatie van het advies in het College van B&W.



**Toegevoegde waarde:** Input bureaus heeft inspiratie opgeleverd, vooral t.a.v. kansen voor waterfronten gekoppeld aan ecologische opgave en voor vraagstuk m.b.t. behoud van de Diezebrug. De ze discussie is geagendeerd en wordt op doorgepakt in de project uitwerking. Scenario's identiteit krijgen geen vervolg, maar hebben wel inzicht gegeven.

De inzet van ontwerp leidde bijvoorbeeld tot versnelling, kwalitatieve verbetering, weloverwogen keuzes en inspiratie bij projecten. De directe meerwaarde voor projecten manifesteerde zich daarnaast bijvoorbeeld ook doordat nieuwe stakeholders betrokken werden en meedachten over creatieve oplossingen.

#### *Debat versnelling uitvoering energietransitie (Architectuur Lokaal)*



**Project & opgave:** Debat versnelling uitvoering energietransitie a.d.h.v. winnende plannen energielandschappen (stedelijk, landelijk, waterlijk gebied) in Pakhuis De Zwijger Amsterdam.



**Partners en stakeholders:** Directeur NederLandBovenWater, ministers van Staat, winnaars prijsvraag van teams landelijk, stedelijk en waterlijk gebied en eervolle vermelding team waterlijk gebied, directeur Planbureau voor de Leefomgeving, directeur Nationale Programma's, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en breed publiek.



**Instrument/aanpak:** Procesontwikkeling, begeleiding uitvoering prijsvraag energietransitie < voorlopers van de follow up prijsvraag in De Zwijger; onderzoek, ontwerp, film, kennisontwikkeling, kennisdeling, debat.



**Toegevoegde waarde:** Gebiedsontwikkeling vanuit de transitieopgave als motor (dus andersom). Systeemontwikkeling prijsvraagcultuur heeft geresulteerd in een drieslag van ontwerprijstvragen (in Zeeland, Brabant, Overijssel) om oplossingen te vinden voor actuele opgaven en versnelling te brengen in de uitvoering, in samenspraak met openbaar bestuur op alle niveaus + regio's. Debat richt zich op follow up: wat is de stand van zaken van uitvoering van gebiedsgerichte oplossingen. Stagneert deels, anderzijds worden sommige ontwerpen (deels) elders toegepast.

#### *Versnipperd bijgedragen aan maatschappelijke opgaven*

De verschillende programmaonderdelen hebben naar verwachting direct (bijvoorbeeld via directe inzet bij projecten) of indirect (bijvoorbeeld door kennisdelen en inspireren) bijgedragen aan maatschappelijke opgaven, waaronder: de energietransitie, leefbaarheid, sociale inclusiviteit, duurzaam bouwen, gezondheid, onderwijs en de Omgevingswet (en bijbehorende veranderende manier van werken). Zo staan in het bovenstaande kader "Debat versnelling uitvoering energietransitie" een aantal voorbeelden uit de praktijk, waarbij is bijgedragen aan de energietransitie.

Het daadwerkelijke effect op maatschappelijke opgaven en met name de omvang ervan, is echter lastig vast te stellen met de verrichte onderzoeksactiviteiten. Zoals aangegeven valt een effectenstudie buiten de scope van het onderzoek. Alleen voor de directe inzet bij projecten is met enige zekerheid te zeggen dat er is bijgedragen aan maatschappelijke opgaven. Gelet op het aantal projecten binnen de ARO waar directe toepassing van ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen heeft plaatsgevonden, is er versnipperd en op beperkte schaal bijgedragen aan maatschappelijke opgaven (gerelateerd aan de totale omvang van maatschappelijke opgaven waar via inzet van ontwerp aan bijgedragen zou kunnen worden). Hierbij wordt benadrukt dat bedoeld wordt op de relatieve omvang



### *Atelier X – Koppelkansen Klimaatadaptatie*

De meerwaarde die Atelier X met ontwerpend onderzoek biedt, ligt in integrale aanpak waarbij wordt samengewerkt en ontwerpend onderzoek wordt ingezet. De ontwerpinzet heeft bij het project koppelkansen klimaatadaptatie onder meer geresulteerd in een vergroot draagvlak en verankering van de waarde van ontwerp, interventie en het bieden van een podium. Dit versterkt de bijdrage aan de klimaatopgave. De resultaten van Atelier X zijn voorbeelden van de Nederlandse ontwerpaanpak en daarmee van waarde voor (inter)nationale kennisuitwisseling. Atelier X fungeert hiermee tevens als aanjager voor de borging van de inzet van ontwerp als instrument bij het Rijk.

van de gerealiseerde effecten in relatie tot de totale omvang van opgaven die spelen, zonder tekort te doen aan de bijdragen van de betrokkenen.

### *Het belang van ontwerp is onder de aandacht gebracht*

Het belang van ontwerp is door alle programmaonderdelen onder de aandacht gebracht. Ook het belang van onderzoek naar ontwerp is onderkend. Lead partners merken dit aan de toenemende interesse, erkenning en enthousiasme bij betrokken partijen voor uitkomsten van onderzoek naar ontwerp. Atelier X heeft bijvoorbeeld gezorgd voor aanjaging van inzet van ontwerp als instrument bij het rijk (zie bovenstaand kader).

### *Opdrachtgevers zijn bereikt*

Inzichten over goed opdrachtgeverschap hebben opdrachtgevers bereikt, waaronder: gemeenten, onderwijsinstellingen, professionals, burgers, zorginstellingen, corporaties en ontwikkelaars. Alle programmaonderdelen hebben op dit vlak via verschillende routes direct en indirect opdrachtgevers bereikt. Het programmaonderdeel Opdrachtgeverschap en Ontwerp begeleidde bijvoorbeeld lokale opdrachtgevers en stelde instrumenten en kennis beschikbaar voor opdrachtgevers en bracht deze actief over. Ook stimuleerde dit programmaonderdeel goed opdrachtgeverschap door de prijsvraagcultuur onder de aandacht te brengen. Ook de Academies wisten opdrachtgevers te bereiken via de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk, zie daarover meer in het kader.

### *Ontwerpers bereikt met experimenten en nieuwe inzichten, via inzet en onderwijs*

Ontwerpers zijn betrokken bij opgaven en hebben kunnen experimenteren met ontwerpmethoden, denken en werkwijzen. De gegeven experimenteer ruimte is op verschillende terreinen en manieren benut en wordt door de betrokkenen als nuttig gewaardeerd. Een aantal betrokkenen geeft hierbij aan dat wel snel een breder bereik van ontwerpers nodig is omdat nog veel gewerkt moet worden met een vrij kleine groep ontwerpbureaus die ontwerpend onderzoek professioneel en effectief kunnen uitvoeren.

### *Future Urban Regions Studio's*

Binnen het programmaonderdeel Ontwerp en Praktijk hebben ontwerpers in opleiding ervaring opgedaan in de praktijk met actuele opgaven van lokale en regionale overheden. In de FUR studio's is ontwerpend onderzoek gedaan naar de toekomst van stedelijke regio's. FUR wordt gevormd door een groep van 8 mensen, verbonden aan de zes verschillende Academies van Bouwkunst (Amsterdam, Arnhem, Groningen, Maastricht, Rotterdam en Tilburg). Het lectoraat heeft bijgedragen aan het verbeteren van ontwerpkracht, het ontwikkelen van bijbehorende vaardigheden door studenten en het bevorderen van goed opdrachtgeverschap bij overheden,

Er zijn nieuwe inzichten opgedaan die ook ontwerpers bereikt (kunnen) hebben. In een aantal programmaonderdelen zijn kennis en inzichten over ontwerpmethoden doorontwikkeld (met name zichtbaar bij CRa, Gouden Piramide, Ontwerp en Praktijk en Zorg & Onderwijs). Ook is de kennis ingezet om jonge ontwerpers op te leiden volgens de nieuwe inzichten. Dit gebeurde met name binnen het programmaonderdeel Ontwerp en Praktijk (zie kader), waar de ontwerpers in opleiding in de praktijk aan de slag gaan met de maatschappelijke opgaven en bijbehorende opdrachtgevers en waar de opgedane kennis wordt ingezet in het onderwijsprogramma voor de ontwerpers in spe.

### *Ervaringen, lessen en inzichten betrokkenen*

Bij de projecten en programmaonderdelen is door betrokkenen een breed scala aan lessen, ervaringen en inzichten opgedaan, zowel voor de projecten als de programmaonderdelen en de ARO als geheel. Daarnaast zijn door hen in het kader van dit onderzoek succesfactoren en verbeterpunten benoemd, gericht op vergroting van deze meerwaarde. Deze hadden onder meer betrekking op de opzet en werkwijze van de ARO, invulling van het programma, verbinding en zichtbaarheid en communicatie, zie kader “Ervaringen, lessen en inzichten betrokkenen”.

#### *Ervaringen, lessen en inzichten betrokkenen*

Ter illustratie een selectie uit de lessen en inzichten die betrokkenen hebben opgedaan, zowel voor de projecten als de programmaonderdelen en de ARO als geheel:

##### *Opzet en werkwijze*

- Structureer de samenhang van het programma: top down en bottom up
- Benut elkaars netwerken: het eind van project A kan het begin van project B zijn
- Organiseer en borg kennisoverdracht en doorwerking: zorg dat kennis beklijft en een andere mindset ontstaat
- Zorg voor inbedding van de ARO resultaten in het onderwijs
- Zorg dat ontwerp onderdeel van de opdrachtgevende organisatie wordt
- Creëer toegang voor de Academies tot het netwerk van bestuurders
- Zorg voor zelflerend vermogen op project-, programmaonderdeel- en programmaniveau om effectiviteit te versterken
- Zet in op ecosysteem met kennisdeling en terugkoppeling tussen lead partners, ontwerpers en opdrachtgevers

##### *Invulling van het programma*

- Organiseer de inbreng van de internationale component (IABR als platform)
- Zet het SCI vanwege succes breder in
- Bewaak de aandacht voor vakmanschap architectuur & engineering in ARO, samenwerking met TU
- Maak ruimte voor 'speculatief onderzoek'

##### *Verbinding*

- Werk als lead partners samen en integreer
- Zet in op de samenwerking tussen lead partners en de ministeries en zorg voor commitment
- Maak de koppeling tussen uiteenlopende partijen (zoals zorgprofessionals) met ontwerpers
- Zorg voor kruisbestuiving (door toepassing eerste twee bullets)
- Organiseer een feedbackloop via partners richting ministeries en verhoog de onderlinge betrokkenheid
- Via ontwerp nieuwe koppeling eindgebruikers

##### *Zichtbaarheid en communicatie*

- Creëer een gezamenlijk narratief
- Breng de ervaren toegevoegde waarde samen en maak de kracht van ontwerp zichtbaar
- Zet in op het netwerk en creëer podia; creëer daarbij bekendheid van de beschikbare ARO instrumenten
- Genereer meer bekendheid bij een breder publiek (bijvoorbeeld via een tv-programma)



## **Wat viel de onderzoekers op?**

- *Verschillen in effectiviteit tussen gehanteerde instrumenten*

Allereerst viel het verschil in effectiviteit tussen de gehanteerde aanpak en instrumenten op:

### *1. Inzet ontwerp bij projecten:*

Via inzet bij projecten zijn ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen getest en is directe meerwaarde geleverd aan projecten en betrokkenen. Vooral bij het breed aanbieden van ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen blijken reflecteren en kennisdeling in de praktijk lastig te zijn. Het risico bestaat dat effecten hierdoor beperkt blijven tot het bediende project. Er wordt vaak primair maatwerk geleverd voor het project en kennisdeling staat op de 2e plaats. We zien dat focus en inzet op vergelijkbare projecten/opgaven dit risico verkleint, aangezien reflecteren en kennisdeling hier eenvoudiger is en daarmee sneller een breder effect gerealiseerd wordt.

### *2. Verspreiding kennis en kunde*

De activiteiten gericht op verspreiding van kennis en kunde hebben een relatief groot bereik met beperkte middelen, zeker als dit gecombineerd wordt met het organiseren van kennisuitwisseling en/of een podiumfunctie. De vraag hierbij is wel of doelgroepen reeds voldoende bereikt worden en effecten op de praktijk en/of op lange termijn volgen.

### *3. Onderzoek en reflectie*

Onderzoek en reflectie kunnen leiden tot inzicht in de effecten van ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen, maar ook input geven voor aanpassing, selectie of de wijze van toepassing ervan. Koppeling met de praktijk zorgt ervoor dat deze inzichten en input ook worden gebruikt. Koppeling met onderwijs draagt hier tevens bij aan de kennis en vaardigheden van nieuwe ontwerpers en opdrachtgevers en zorgt daarmee voor effecten op lange termijn. Dat heeft in deze ARO-periode nog beperkt invulling gekregen, waardoor de effecten op lange termijn naar verwachting beperkt blijven.

- *Urgentie voor verbreding en opschaling effecten*

De omvang van de effecten op maatschappelijke opgaven is nu, logischerwijs, nog relatief versnipperd en beperkt in verhouding tot de totale omvang van de opgaven. Er worden volop kansen voor toepassing op grotere schaal gezien en kijkend naar de omvang en urgentie van maatschappelijke opgaven lijkt hier ook noodzaak toe. Het is van belang dat methodieken breder worden ingezet. Daarbij maken we de kanttekening dat dit in de praktijk nog niet altijd even makkelijk te delen en breder toe te passen is en vraagt om de nodige inzet.

- *Gesignaleerde knelpunten relevante input voor volgende ARO*

Bij inzet van ontwerpmethoden zijn knelpunten gesignaleerd zoals de soms beperkte aandacht bij opdrachtgevers (agv ontbreken innovatietaak? Cultuur? Interne organisatie? Bestuurlijke wil?) en de soms moeizame verbinding tussen ontwerpers en beleidsmakers. Maar ook verbreding van de groep ontwerp bureaus die ingezet kan worden voor bijvoorbeeld ontwerp onderzoek. Ook deze inzichten zijn als effecten van de ARO te beschouwen en van belang om het benodigde vervolg te bepalen; hoe dit soort knelpunten aan de vraag- en aanbodzijde van ontwerp weg te nemen, die toepassing



op brede schaal kunnen belemmeren, zodat steeds meer en beter bijgedragen kan worden aan maatschappelijke opgaven via ontwerp.

- *Gebrek aan reflectie en uitwisseling van opgedane ervaringen*

Het valt op dat reflectie en uitwisseling van opgedane ervaringen ontbreken op:

- a. de in het kader van de ARO gehanteerde aanpak, uitgevoerde activiteiten en effecten ervan.
- b. de binnen de ARO toegepaste ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen en de effecten hiervan.

Ad a. De meeste programmaonderdelen hebben resultaten en effecten van de in het kader van de ARO gehanteerde aanpak (nog) niet in kaart gebracht en veel lead partners geven aan dat effecten lastig te benoemen zijn. Bij één onderdeel is wel gewerkt met een impactbenadering, waarbij beoogde effecten op maatschappelijke opgaven vooraf in kaart zijn gebracht. De ervaringen hiermee zijn (nog) niet tussen de lead partners of met de ministeries gedeeld. Ook breder geldt dat uitwisseling van leerervaringen tussen lead partners tussentijds niet heeft plaatsgevonden. Er zijn impliciet wel veel verschillende ervaringen en inzichten opgedaan hoe in de toekomst via ontwerp meer bij te dragen aan urgente maatschappelijke opgaven en hoe de impact van activiteiten, programmaonderdelen en de gehele Actieagenda te vergroten. De ervaringen en effecten zijn echter beperkt expliciet gemaakt en gedeeld. Ook is geen tussentijdse rapportage op ARO-niveau gemaakt en of op de gehele ARO gereflecteerd. Hierdoor is het gebruik van opgedane inzichten ter verbetering van de aanpak en vergroting van impact beperkt gebleven tot een aantal individuele programmaonderdelen.

Ad b. Ook reflectie op verschillende in het kader van de ARO toegepaste ontwerpmethoden, denken en denkwijzen heeft niet plaatsgevonden. Onderzoek en reflectie-activiteiten waren gericht op toepassingen elders. Expliciet ontwikkelen en testen van nieuwe ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen en reflectie hierop met andere lead partners en/of stakeholders had naar verwachting wel relevante informatie op kunnen leveren. De beperkte vraag naar bepaalde ontwerpmethoden gaf hier ook aanleiding toe. Beeld van de direct betrokkenen was nu, dat dit veroorzaakt werd door onvoldoende aandacht bij opdrachtgevers. Terwijl brede reflectie had uit kunnen wijzen, of mogelijk ook andere factoren een rol speelden, zoals concurrerend aanbod dat reeds in de markt aanwezig is, of onvoldoende (extra) toegevoegde waarde van de methode die werd aangeboden. Dergelijke informatie is van belang, voor eventueel benodigde aanpassing van de ontwerpmethoden zelf, voor (extra) interventies om knelpunten weg te nemen, of voor selectie of het af laten vallen van methoden, door opdrachtgevers. Maar ook als input voor de inzet van vervolgbepalen van de ARO, gericht op opschaling, het wegnemen van knelpunten bij opdrachtgevers of anderszins.

- *In verhouding weinig regionale overheden bereikt*

Wat verder opvalt, is dat het aantal bereikte doelgroepen kleiner is dan vooraf in de plannen genoemd. Uit het overzicht van de bereikte doelgroepen valt met name op dat relatief weinig regionale overheden bereikt lijken te zijn. Afstemming tussen programmaonderdelen over te benaderen doelgroepen of spreiding ervan heeft niet plaats gevonden, althans is in dit onderzoek niet gebleken.



- *Aantal genoemde inzichten en verbeterpunten reeds bekend*

Het valt op dat sommige van de genoemde lessen en inzichten die betrokkenen hebben genoemd, reeds in de ARO zelf en/of de evaluatie van de ARO 2013 – 2016 genoemd waren. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen lead partners, een online platform voor kennisdeling, maar ook internationale kennisuitwisseling. Daar is dus in deze ARO geen opvolging aan gegeven.

## 6. Conclusies

Onze hoofdconclusies samengevat:

- 1. Programmaonderdelen (projecten en activiteiten) hebben bijgedragen aan bedoeling van de ARO, effecten op grote schaal en langere termijn lijken beperkt**
- 2. Ontwerpmethoden versnipperd toegepast en getest**
- 3. Meer zichtbaarheid van ervaringen en inzichten had de effecten van de ARO kunnen vergroten**
- 4. Gekozen hybride vorm en inrichting pasten bij de bedoeling van de ARO, hebben brede en diverse bijdragen mogelijk gemaakt, maar geen versterkende werking gehad**
- 5. Vooral de “hoe-vraag” voor de toekomst relevant**

### *1. De programmaonderdelen (projecten en activiteiten) hebben bijgedragen aan de bedoeling van de ARO. Effecten op grote schaal en langere termijn lijken echter beperkt.*

De diversiteit van de programmaonderdelen en de eigen aanpak en instrumenten van de lead partners hebben geleid tot mooie, diverse resultaten. Via inzet van een breed scala aan ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn uiteenlopende bijdragen geleverd aan maatschappelijke opgaven met een ruimtelijke component. Opdrachtgevers en ontwerpers zijn bereikt met inzichten over goed opdrachtgeverschap en professionele toepassing van ontwerp. Wij concluderen dat dit heeft bijgedragen aan de bedoeling van de ARO. Op basis van de inschatting van de verschillende effecten van de toegepaste instrumenten zijn de effecten op langere termijn naar verwachting echter beperkt. Ook de omvang van de effecten lijkt beperkt in verhouding tot de totale opgave.

### *2. Ontwerpmethoden versnipperd toegepast en getest.*

Er is veel geëxperimenteerd en ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn ontwikkeld en toepassing heeft geresulteerd in diverse, maar versnipperde bijdragen aan maatschappelijke opgaven met een ruimtelijke component. Dit beeld past binnen een breder zichtbare trend van pilots, experimenten en living labs die (versnipperd) bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Om de impact te vergroten is vooral meer bundeling, borging en opschaling vereist en in veel mindere mate ontplooiën en testen van nieuwe methoden. Urgentie hiertoe komt voort uit omvang en complexiteit van de maatschappelijke opgaven.

### *3. Meer reflectie, zichtbaarheid van ervaringen en inzichten hadden de effecten van de ARO kunnen vergroten.*

Het effect van de ARO is beperkter dan mogelijk was geweest, wanneer ook effecten en inzichten breed gedeeld waren en tussentijds aanscherping van de ARO als geheel had plaatsgevonden.

Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen reflectie op:

a. de in het kader van de ARO gehanteerde aanpak, uitgevoerde activiteiten en effecten ervan

Leerervaringen hadden gebruikt kunnen worden voor tussentijdse aanpassing van de ARO. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan aanpassing van doelgroepen, aanbrengen van focus of accenten, interventies gericht op wegnemen van knelpunten, bijstelling van de aansturing etc om zo de effecten verder te vergroten.

b. de binnen de ARO toegepaste ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen en de effecten hiervan

Dit had naar verwachting wel relevante inzichten kunnen opleveren, niet alleen voor de lead partners maar ook breder voor opdrachtgevers en ontwerpers: inzichten in het beschikbare palet aan ontwerpmogelijkheden, effecten ervan en aandachtspunten voor toepassing, kunnen bijdragen aan de selectie van ontwerpmethoden en de positie van ontwerp bevorderen. Dit geldt ook voor reflectie op expliciete methodeontwikkeling: het ontwikkelen, testen en waar nodig bijstellen van nieuwe ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen.

*4. Gekozen hybride vorm en inrichting pasten bij de bedoeling van de ARO, hebben brede en diverse bijgedragen mogelijk gemaakt, maar geen versterkende werking gehad.*

De gekozen hybride inrichting van de ARO en de wijze waarop hier invulling aan is gegeven, hebben brede en diverse bijgedragen mogelijk gemaakt, door vrije ruimte en middelen beschikbaar te stellen. De risico's van de gekozen opzet en sturing die op papier reeds zichtbaar waren, hebben zich echter in de praktijk gemanifesteerd. Versnippering in tien beperkt onderscheidende onderdelen, de bij de gegeven vrijheid passende, beperkte sturing en integratie van activiteiten in eigen organisaties, hebben kennisdeling, samenwerking en synergie op ARO-niveau niet geholpen en daarmee niet geleid tot extra resultaten en vergroting van de bijdragen aan de bedoeling van de ARO. De lead partners hadden mogelijkheden de vrije ruimte hiervoor te benutten. De opdrachtgevers hadden mogelijkheden om tussentijds bij te sturen, ook zonder de vrije ruimte te beperken. Deze mogelijkheden zijn echter grotendeels onbenut gebleven.

*5. Vooral de "hoe-vraag" voor de toekomst relevant.*

De ARO heeft ingespeeld op de actuele situatie in de ontwerpsector en opkomende urgente maatschappelijke opgaven. Enerzijds laten de uitkomsten van de ARO zien dat de kracht van ontwerp is aangetoond. Er zijn veel ideeën gegenereerd, er zijn concepten ontwikkeld en er is veel geëxperimenteerd. Ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn gegenereerd en getest en de toepassing ervan heeft geresulteerd in diverse, maar incidentele bijdragen aan de totale omvang van maatschappelijke opgaven met een ruimtelijke component. Anderzijds geven de uitkomsten van de ARO het beeld dat er nog veel te doen is. Mede gezien de omvang van de budgetten en het aantal projecten, kan er nog geen structureel effect verwacht worden op maatschappelijke opgaven in het algemeen. Er zijn nog veel (nieuwe) doelgroepen en er bestaan nog steeds knelpunten zoals de vaak nog beperkte aandacht bij opdrachtgevers. Daarnaast zijn er kansen voor nieuwe toepassingen van ontwerp, bijvoorbeeld in nieuwe sectoren. Het nut van ontwerp bij maatschappelijke opgaven staat inmiddels niet meer ter discussie; de vraag is hoe bij een volgende ARO te zorgen voor blijvende effecten, hoe structurele toepassing van ontwerp bij maatschappelijke opgaven op grotere schaal te borgen en organiseren richting de toekomst, hoe in te spelen op de huidige context en verwachte ontwikkelingen voor de komende periode.

## 7. Aanbevelingen en overwegingen

Onze belangrijkste aanbevelingen samengevat:

Op basis van de onderzoeksresultaten zien we - vooruitkijkend naar een vervolg op de ARO - uitdagingen op het gebied van:

- Van korte termijn effect naar lange termijn effect.
- Van incidenteel naar structureel.
- Van projectniveau naar systeemniveau.
- Van sturing via financiering naar sturing op impact.
- Van veel verschillende visies en benaderingen naar gezamenlijke visie en aanpak.

Hierbij is de vraag of het huidige hybride model en de huidige leadpartners het meest geschikt zijn om hier invulling aan te geven. Om te komen tot een nieuwe ARO worden de volgende stappen aanbevolen:

1. Formuleer een visie op basis van de actuele context en uitkomsten van de ARO en stel scherp wat je met de volgende ARO wilt bereiken; wat is de bedoeling?
2. Bepaal welke structuur hierbij past
3. Bepaal wat hierbij nodig is, om zo veel mogelijk impact te realiseren
4. Bepaal welke vorm van sturing hierbij past
5. Selecteer uitvoeringspartners en zorg voor een gezamenlijk beeld van bedoeling en aanpak
6. Bepaal hoe huidige ARO af te ronden en de overgang naar het vervolg in te zetten

Als onderdeel van de aanbevelingen wordt vervolgens een eerste voorzet gegeven voor invulling van deze stappen.

Hoewel ontwerp alleen niet genoeg is en ook niet in alle situaties toepasbaar, staat het nut van ontwerp in het bereiken van doorbraken in maatschappelijke opgaven niet meer ter discussie. Het antwoord op de "hoe-vraag" is echter complex. Op basis van de onderzoeksresultaten zien we vooruitkijkend naar een vervolg van de ARO hierbij de volgende uitdagingen:

1. Van korte termijn effect naar lange termijn effect
2. Van incidenteel naar structureel
3. Van projectniveau naar systeemniveau
4. Van sturing via financiering naar sturing op impact
5. Van veel verschillende visies en benaderingen naar gezamenlijk visie en aanpak

Hierbij is de vraag of de huidige opzet met 10 programmaonderdelen, het huidige hybride sturingsmodel en de huidige leadpartners het meest geschikt zijn om hier invulling aan te geven.



Om te komen tot een nieuwe ARO worden de volgende stappen aanbevolen:

1. Formuleer een visie op basis van de actuele context en uitkomsten van de ARO en stel scherp wat je met de volgende ARO wilt bereiken; wat is de bedoeling?
2. Bepaal welke structuur hierbij past. Uit welke onderdelen zou de ARO logischerwijs moeten bestaan en waar ligt prioriteit?
3. Bepaal wat hierbij nodig is, om zo veel mogelijk impact te realiseren
4. Bepaal welke vorm van sturing hierbij past
5. Selecteer uitvoeringspartners en zorg voor een gezamenlijk beeld van bedoeling en aanpak
6. Bepaal hoe huidige ARO af te ronden en de overgang naar het vervolg in te zetten

Als onderdeel van de aanbevelingen wordt hier onder een eerste voorzet gegeven voor invulling van deze stappen.

n.b. Op het moment van het onderzoek was de kwetsbaarheid van de ontwerpsector met het aantrekken van de economie afgenomen. Gelet op de huidige corona crisis, ontstaat hier, in elk geval voor de korte termijn, een acute nieuwe kwetsbaarheid die naar verwachting om overheidsingrijpen zal vragen. Gelet op de urgentie hiervan en aangezien dit ook voor andere sectoren geldt, ligt het voor de hand om (financiële) steun separaat van de ARO en voor betrokkenen op gelijke wijze te organiseren.

### *1. Aanbevelingen t.a.v. visie en bedoeling ARO kijkend vanuit de actuele context*

De ARO is tot nu toe niet beschouwd als innovatiebeleid. Voor het formuleren van een nieuwe visie en scherpstellen van de bedoeling van de nieuwe ARO, trekken we hier echter de parallel tussen de toepassing van ontwerp bij urgente maatschappelijke opgave als innovatie en de ARO als innovatiebeleid. Kijkend vanuit de actuele context en uitkomsten van de ARO 2017-2020 kan dan scherp gesteld worden waar we staan en wat er nodig is, wat de bedoeling van de volgende ARO zou moeten zijn.

### **Beschouw toepassing van ontwerp bij urgente maatschappelijke opgaven als innovatie en de ARO als innovatiebeleid.**

Nederland heeft een lange traditie van toepassing van ontwerp bij ruimtelijke opgaven. In 2017 stelde de ARO dat we aan het begin stonden van een nieuw hoofdstuk in de ruimtelijke ontwerptraditie van Nederland. Een nieuwe wijze van ontwerpen was nodig om een bijdrage te leveren aan urgente ruimtelijke opgaven en om te komen tot aansprekende voorbeelden. Toepassing van ontwerp bij urgente maatschappelijke opgaven is dan ook te beschouwen als innovatie en daarom kan voor de ARO de parallel getrokken worden met innovatiebeleid. Voor innovatie zijn globaal een vijftal fasen te onderscheiden, zie onderstaande figuur:





Innovatiebeleid kan per fase verschillen en kan worden gericht op de aanbodkant (aanbod van innovaties) en/of de vraagkant (vraag naar innovaties). De ARO 2017 – 2020 was gericht op beiden:

**Aanbodgericht:** ARO 2017 – 2020 was gericht op scholing van ontwerpers, op het genereren van ideeën, onderzoeken en verzamelen van voorbeelden. Maar ook conceptontwikkeling en toepassing / testen van nieuwe ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen.

**Vraaggericht:** de ARO 2017 – 2020 was ook nadrukkelijk gericht op opdrachtgevers. Er werden onder meer voorbeelden aangereikt ter inspiratie/motivatie, workshops en lezingen gegeven en opdrachtgevers ondersteund en begeleid bij toepassing in concrete projecten.

**Kijk naar de uitkomsten van de ARO 2017-2020 en de actuele context en maak zichtbaar waar we staan in het innovatieproces en welke nieuwe stappen nodig zijn.**

Allereerst kijken we naar de aanbod- en vraagkant op basis van uitkomsten van de ARO evaluatie en vervolgens vanuit de actuele context van de ruimtelijke ontwerpsector en urgente maatschappelijke opgaven.

**Aanbodkant:** Uit de ARO evaluatie komt naar voren dat de kracht van ontwerp is aangetoond. Er zijn veel ideeën gegenereerd, er zijn concepten ontwikkeld, er is veel geëxperimenteerd en innovatieve ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen zijn ontwikkeld, getest en toepassing heeft geresulteerd in diverse bijdragen aan maatschappelijke opgaven met een ruimtelijke component. De effectiviteit van de soorten aanpak en instrumenten verschilt en het aanbod dat is gecreëerd, is versnipperd en slechts op beperkte schaal verspreid. Ervaringen en inzichten die zijn opgedaan, zijn beperkt zichtbaar.

**Vraagkant:** Aan de vraagkant geven de uitkomsten van de ARO het beeld dat er nog veel te doen is. Van de vooraf beoogde doelgroepen is slechts een deel bereikt en er worden knelpunten gesignaleerd zoals de beperkte aandacht bij opdrachtgevers (als gevolg van ontbreken innovatietraject? Cultuur? Interne organisatie? Bestuurlijke wil?) en de moeizame verbinding tussen ontwerpers en beleidsmakers. Daarnaast worden kansen gezien voor nieuwe toepassingen van ontwerp, bijvoorbeeld in nieuwe sectoren.

Hieruit is op te maken dat we, overall kijkend, niet meer aan het begin staan van het innovatieproces, maar voor verschillende nieuwe ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen globaal de eerste drie fasen zijn doorlopen. Op onderdelen, met name in nieuwe sectoren, zijn mogelijk nog wel nieuwe innovaties nodig, waarbij het echter ook vaak kan gaan om nieuwe toepassing, testen en waar nodig aanpassen van methoden (fase 3).



Beschouwing van de context van de ruimtelijke sector en maatschappelijke opgaven bevestigt dit beeld, waarbij met name de toenemende urgentie van maatschappelijke opgaven vraagt om opschaling.

De urgentie van maatschappelijke opgaven en de noodzaak om deze integraal te benaderen neemt toe. Denk aan uitdagingen als klimaatverandering, vergrijzing en een toenemende behoefte aan zorg. Scheidslijnen in de samenleving tekenen zich sterker af. Digitalisering en robotisering leiden tot andere inhoud van werk, banen en inrichting van organisaties. De coronacrisis heeft hierop een versnellend effect. Dit biedt uitdagingen, maar ook kansen, bijvoorbeeld in de ontwerpsector. In het ruimtelijk domein is de Omgevingswet hierbij een belangrijk instrument. Evenals de bijbehorende Nationale Omgevingsvisie (NOVI). In de ontwerp NOVI zijn “Ruimte voor klimaatadaptatie en energietransitie”; “Duurzaam economisch groeipotentieel”; “Sterke en gezonde steden en regio’s”; en “Toekomstbestendige ontwikkeling van het landelijk gebied” als prioriteiten benoemd. Om ontwerp voldoende te kunnen laten bijdragen aan urgente maatschappelijke opgaven, is opschalen van de mogelijke toepassing van de ontwikkelde innovaties van belang.

De NOVI bevestigt hierbij in onze ogen dat nut van ontwerp bij maatschappelijke opgaven inmiddels niet meer ter discussie staat en in elk geval ontwerpend onderzoek voldoende is uitontwikkeld voor toepassing. De meerwaarde van ontwerpend onderzoek is namelijk reeds in de ontwerp NOVI opgenomen en geïllustreerd aan de hand van het project “Stad van de toekomst”. Het feit dat de meerwaarde expliciet wordt toegelicht, lijkt tevens te bevestigen dat toepassing ervan nog niet altijd vanzelfsprekend is.

Het Atelier Rijksbouwmeester heeft recent een analyse uitgevoerd van de ruimtelijke sector. De rapportage “Ruimte in transitie, jaarrapportage 2020 over de ruimtelijke ontwerpsector” geeft de resultaten van deze analyse. Ook hieruit is op te maken dat er knelpunten zijn aan de vraagkant naar ontwerp, maar dat ook de aanbodkant wel verdere professionalisering behoeft. De inhoudelijke complexiteit, veelheid aan betrokken partijen en onbekendheid met de integrale benadering vragen om:

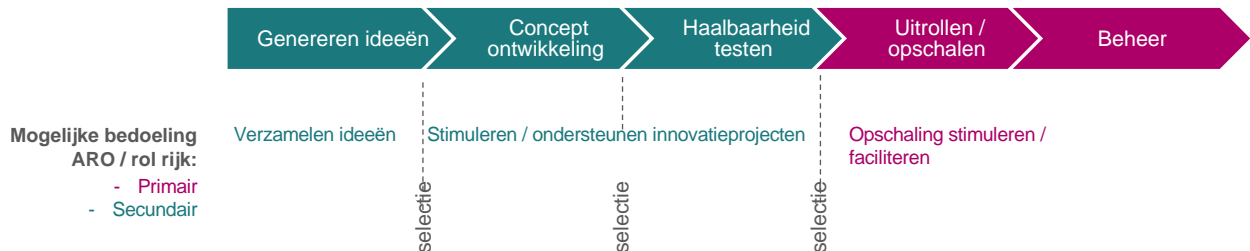
- steeds verdere uitbreiding van het palet van ontwerpmethoden, -denk en -werkwijzen (genereren ideeën, conceptontwikkeling, testen, uitrollen etc)
- continue doorgaande optimalisatie van (toepassing van) ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen (toepassen, reflecteren, leerpunten gebruiken voor bijstelling methoden en/of wijze van toepassing)
- permanente educatie van ontwerpers (niet alleen scholing maar “leven lang leren”) en borging van een “feed back loop” richting onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld door praktijk en onderwijs dicht tegen elkaar aan te organiseren.

### **Stel de bedoeling van de nieuwe ARO scherp**

Om meer impact te realiseren en voldoende bij te kunnen dragen aan maatschappelijke opgaven, zou de primaire bedoeling van de volgende ARO kunnen zijn: als Rijk zorgen voor opschaling en uitrol van gevalideerde succesvolle nieuwe ontwerpmethoden, werk- en denkwijzen. Hierbij is met name aandacht voor het wegnemen van gesignaleerde knelpunten van belang, maar ook gerichte optimalisatie van (toepassing van) ontwerpmethoden - denk en –werkwijzen (toepassen, reflecteren, leerpunten gebruiken voor bijstelling methoden en/of wijze van toepassing) en borging van langetermijn-effecten. Het verzamelen van nieuwe ideeën en stimuleren/ondersteunen van innovatie zou

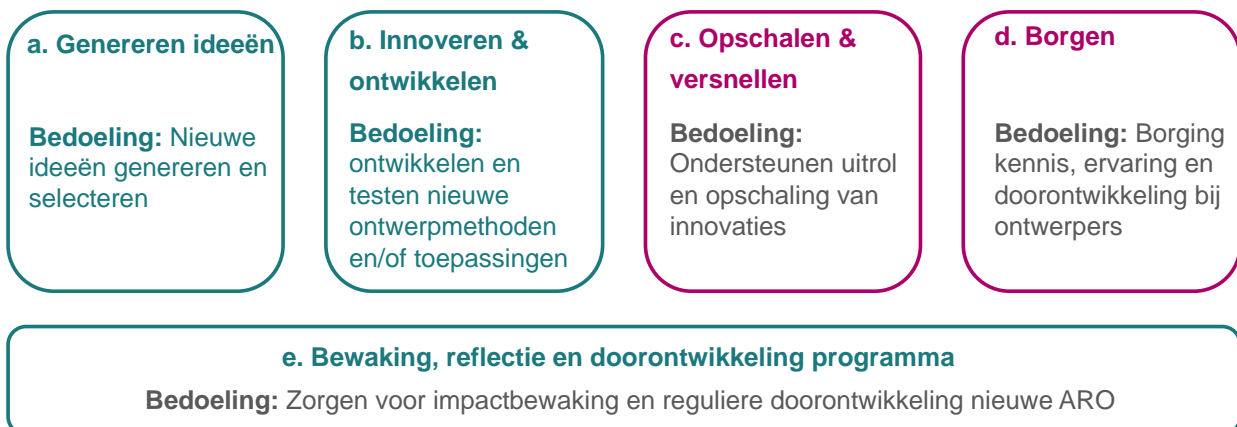


als secundaire bedoeling benoemd kunnen worden, ter ondersteuning van de primaire bedoeling. (Ondanks dat er reeds diverse ontwerpmethoden beschikbaar zijn voor opschaling, kunnen nieuwe ontwerpmethoden die bijdragen aan maatschappelijke opgaven ontwikkeld worden en na de testfase geselecteerd worden voor opschaling). Zie onderstaande figuur. Zoals in de figuur aangegeven is het van belang dat steeds selectie plaatsvindt, welke innovaties verder worden gebracht.



## 2. Bepaal welke structuur hierbij past. Uit welke onderdelen zou de ARO logischerwijs moeten bestaan en waar ligt prioriteit?

Uitgaande van de hierboven geformuleerde bedoeling van de volgende ARO, kan voor de structuur worden gedacht aan de volgende onderdelen:



De prioriteit zou dan primair op de onderdelen c en d komen te liggen.

## 3. Bepaal wat hierbij nodig is, om zo veel mogelijk impact te realiseren

De basis om zo veel mogelijk impact te realiseren, is om vooraf reeds de beoogde impact in kaart te brengen, gedurende de rit hier op te sturen en zo nodig bij te sturen, zowel op overall ARO-niveau als per onderdeel/project. Vanuit deze gedachte zijn ook de bovenstaande programmaonderdelen voorgesteld. Het impactraamwerk, dat door SCI is gehanteerd voor het project leeromgeving van de toekomst is hierbij een goed voorbeeld hoe vooraf de beoogde impact in kaart gebracht kan worden. Door vooraf de beoogde impact in kaart te brengen kan hier niet alleen op gestuurd worden, maar is ook het in kaart brengen van effecten en impact veel eenvoudiger. Onderstaand geven we per onderdeel een aantal aanbevelingen en aandachtspunten mee.



### *a. Genereren ideeën*

**Bedoeling:** Nieuwe ideeën genereren en selecteren

- Waar mogelijk nieuwe innovaties nodig?
- Waar toepassing in nieuwe situaties / sectoren / doelgroepen nodig?

**Rol rijk:** verzamelen en selecteren

**Aandachtspunten:**

Vragen om vernieuwing, met input uit bijvoorbeeld:

- Praktijk (departementen, overheden, bedrijfsleven, creatieve sector etc.),
- Onderwijs & wetenschap, netwerk (HNI, SCI, CRa, ...)
- Overweeg ook evt. ruimte te bieden voor genereren input

Selecteren o.a. op basis van mogelijke impact.

### *b. Innoveren en ontwikkelen*

**Bedoeling:** ontwikkelen en testen van

- nieuwe ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen en/of
- nieuwe toepassingen ervan

**Rol rijk:** stimuleren / ondersteunen innovatieprojecten

**Aandachtspunten:**

- Bijvoorbeeld participeren in ontwikkeling aanbod via open uitvragen, prijsvragen, faciliteren testen nieuwe oplossingen/toepassingen
- Ontwikkel innovatieprogramma's met evt. partners rondom concrete opgaven
- Experiment/pilot is onderdeel van proces, geen doel op zich
- Weet wat je wilt bewijzen met experiment/pilot (bijvoorbeeld aantonen of mogelijke ontwerpoplossing daadwerkelijk een probleem oplost en met welke impact)
- Reeds in deze fase aandacht voor vervolg: wat ga je doen als het werkt? Wie is dan eigenaar?
- Zorg voor goed overzicht, volgen en managen "innovatiepijplijn"
- Wie is waarmee bezig en met welk doel? Voorkom overlap
- Ontwikkeling tijdig overdragen in de keten
- Projecten van afstand volgen, kijken naar raakvlakken, mogelijke kruisbestuiving etc.

### *c. Opschalen en versnellen*

**Bedoeling:** Ondersteunen uitrol en opschaling van innovaties

**Rol rijk:** Opschaling stimuleren / faciliteren.

**Aandachtspunten:**

- Selectie van gevalideerde en succesvolle innovaties
- Ontwikkel opschalingsplan, in elk geval gericht op structureel wegnemen knelpunten, evt. ook stimuleren / organiseren toepassing
- Organiseer verbinding tussen lokale/regionale initiatieven en (inter)nationale programma's gericht op vergroting van impact en verspreiding van kennis en ervaring
- Overweeg organiseren van brede voorbeeldfunctie rijk, als katalysator van verandering
- Voorkom te enge koppeling ontwerp/opdrachtgeverschap in opleidingen/trainingen; overweeg integratie in bredere opleidingen / leertrajecten opdrachtgevers



#### *d. Borgen en opleiding*

**Bedoeling:** Verankering kennis en borging permanente professionalisering ontwerpers via onderwijs en praktijk

**Rol rijk:** Faciliteren, zo nodig reguleren / normeren

**Aandachtspunten:**

- Verankeringsplan opstellen,
- Integreeren in lopende trajecten onderwijsvernieuwing
- Overweeg borging samen met partners bijv. via Roadmap Human Capital Topsectoren 2020 – 2023? (N.B. beperkt zich wel tot economische kansen v.d. maatschappelijke uitdagingen en sleuteltechnologieën)
- Leven lang leren → innoveren - leren - werken dicht op elkaar organiseren (in lijn met gedachtengoed Roadmap), bijvoorbeeld instrumenten als learning communities, fieldlabs, skillslabs etc. stimuleren/faciliteren.

#### *e. Bewaking, reflectie en doorontwikkeling programma*

**Bedoeling:** zorgen voor impactbewaking en reguliere reflectie en bijstelling nieuwe ARO

#### *4. Bepaal welke vorm van sturing hierbij past*

Achteraf bezien had een meer zuivere vorm van subsidie-, programma- of netwerksturing de effectiviteit en impact van de Actieagenda kunnen versterken. Richting de toekomst geven we dan ook als aanbeveling mee om duidelijke keuzes te maken. De geschetste opzet leent zich op ARO-niveau het meest voor programmasturing. Op onderdelen is sturing via financiering mogelijk, bijvoorbeeld voor open uitvragen. Het verdient aanbeveling om af te wegen of een flankerend programma van kennisdeling nuttig en nodig is, bijvoorbeeld via community building, om de impact te versterken en voor te sorteren op opschaling en borging.

Voor het onderdeel opschaling kan een vorm van netwerksturing overwogen worden, bijvoorbeeld daar waar het gaat om het bereiken van lokale/regionale overheden. We zien hierbij twee opties:

- een netwerk administratieve organisatie (netwerk met aparte entiteit om netwerk te managen)
- een leiderorganisatie netwerk (netwerk waarbij deelnemende organisatie leider is van het netwerk)

In beide gevallen is goede verankering in de ARO van belang.

#### *1. Selecteer uitvoeringspartners en zorg voor gezamenlijk beeld van bedoeling en aanpak*

Vanuit de bedoeling van de ARO ligt het voor de hand dat het programma wordt getrokken door en vanuit het rijk. Er kan gedacht worden aan een constructie met een overall programmamanager en projectleiders voor de genoemde onderdelen, waarmee gezamenlijk de visie uitgewerkt wordt, gericht op impactversterking. Hierbij is het van belang de impact aan de voorkant in kaart te brengen, zoals hierboven aangegeven, maar ook dat een doorvertaling naar concrete doelstellingen en afspraken wordt gemaakt, inclusief hoe deze te borgen. Indien gekozen wordt voor inzet van uitvoeringspartners op onderdelen, wordt het belang hiervan verder versterkt.



## *2. Bepaal hoe huidige ARO af te ronden en overgang naar vervolg in te zetten*

Selecteer bij de afronding samen met de huidige lead partners de ontwikkelde en geteste ontwerpmethoden, denk- en werkwijzen. Welke zijn geschikt voor opschaling/versnelling, welke behoeven reflectie of bijstelling en welke worden losgelaten. Bepaal welke van de lead partners hierbij zelf ook betrokken zouden moeten en willen zijn en op welke manier.

Het in kaart brengen van ervaringen en inzichten en het geschikt maken voor verspreiding was bij diverse lead partners onderdeel van het ingediende voorstel op basis waarvan subsidie is verstrekt. Het verdient aanbeveling deze te verzamelen en als input te gebruiken voor het vervolg.



## 8. Bijlagen

Bijlage 8.1: Factsheets Programmaonderdelen

Bijlage 8.2: Uitkomsten Evaluatielabs Bijlage 8

Bijlage 8.3: Documentenoverzicht



## Bijlage 8.1: Factsheets programmaonderdelen

# 1. Atelier X – Factsheet

## Lead Partner:

Eerst Min IenM, nu BZK

## Toelichting:

Atelier X organiseert de inzet van ontwerpend onderzoek bij prioritaire projecten en programma's van het ministerie van IenM, met een accentverschuiving naar BZK na de omgang directe Ruimtelijke Ontwikkeling. De ontwerpinst wordt georganiseerd in opdracht van de verantwoordelijke beleids- en uitvoeringsdienst en is altijd aanvullend op de lopende (kern)activiteiten van het project of programma. Gestart begin 2017 vanuit een doorstart van lopende activiteiten.

## Doelgroep:

Beleids- en uitvoeringsdiensten projecten en programma's IenM. Na omgang directe Ruimtelijke Ontwikkeling. Accentverschuiving naar BZK.

## Papier

### Bedoeling → Doelen

#### 1. Doelen / ambities

Bijdragen aan prioritaire projecten binnen BZK (eerst IenM), via organiseren inzet van ontwerpend onderzoek

#### 2. Subdoelstellingen

Organiseren en begeleiden van projecten die van toegevoegde waarde zijn bij beleids(ontwikkelings)trajecten zoals de energietransitie, de verstedelijkingsopgave, mobiliteit, klimaatadaptatie en de transitie in landelijk gebied.

### Input → Middelen

Projecten 2017	875.722
Projecten 2018	719.212
Projecten 2019	954.000
Projecten 2020	900.000
Totaal ingezet budget	€ 3.448.934
Totaal budget p/i)	€ 3.672.000 (918.000)
Verschil (onder budget)	€ 223.066

### Throughput → Aanpak/instrumenten

#### 1. Aanpak / instrumenten:

- Advisering effect. inzet ontwerp in beleidstrajecten
- Begeleiding van ontwerpend onderzoek
- Aanbevelingen op basis van onderzoeksbevindingen
- Netwerk onderhouden binnen en buiten BZK
- Actieve kennisdeling

Atelier X hanteert een gebiedsgerichte aanpak, brengt stakeholders samen en integreert kennis en kunde uit verschillende disciplines en sectoren. De inzet van Atelier X wordt jaarlijks geprogrammeerd.

## Praktijk

### Outcome → (Potentiële) effecten

#### 1. Bijgedragen aan bedoeling programmaonderdeel

De effecten van het programmaonderdeel zijn moeilijk meetbaar. Ten eerste doordat ze onduidelijk aan de voorkant geformuleerd zijn. Ten tweede doordat de impact soms indirect is en er geen label 'Atelier X' op het eindresultaat kan worden geplakt. Binnen het programmaonderdeel bestaat tevredenheid over de effecten, maar ook het besef dat het beter kan – bijvoorbeeld op het vlak van zichtbaarheid en verbreding van de opdrachtnemende kant.

#### 2. Impact op ARO bedoeling

Atelier X levert inzet bij concrete projecten die meerwaarde van ontwerp overtuigend aantonen. Binnen het programmaonderdeel zijn waardevolle inzichten opgedaan over ontwerp als werkwijze, die echter nog breder gedeeld en benut zouden kunnen worden binnen de ARO.

#### 5. Bijdrage programmastructuur aan bedoeling ARO

Programmastructuur draagt niet bij aan samenwerking tussen de lead partners. Desondanks komt samenwerking wel tot stand, bijv. met het CRa bij het Dashboard Verstedelijking..

### Output → Eerste resultaten

Uitgevoerde grote projecten in periode 2017-2020: Nationaal Perspectief Ruimte en Energie; Ruimte in het Klimaatakkoord; Klimaat, energie en ruimte; Integrale Wijk aanpak; Subsidie Delta Atelier; Bouwstenen voor Beleid; Mobiliteitstransitie 2; Adaptieve Strategie Energie & Ruimte; Dashboard Verstedelijking.

Daarnaast was Atelier X tevens betrokken bij een veelheid aan middelgrote en kleinere projecten, onderzoeken en adviesprojecten.

Door Atelier X is aan actieve kennisdeling gedaan en het heeft mede geleid tot boekpublicaties die bijv. bijdroegen aan het Klimaatakkoord. Toch is Atelier X er nog niet in geslaagd om de inzichten op alle fronten breed te delen.

# 1. Atelier X – Bevindingen

## Ervaringen betrokkenen

1. Er vindt kennisdeling plaats, maar veel bruikbare inzichten worden nog niet breed genoeg gedeeld.
2. Tussen Atelier X en andere programmaonderdelen is weinig samen gewerkt. Wel heeft er samenwerking plaats gevonden met bijv. het CRa.
3. Effecten zijn positief, maar moeilijk aantoonbaar te maken. Atelier X heeft vaak effect wat binnen beleidsprogramma's zichtbaar wordt.
4. Aanbestedingstechnisch is het moeilijk om doorontwikkeld te werken.
5. Binnen het programmaonderdeel is een leercurve doorgemaakt: ontwerp wordt inmiddels als werkwijze gezien, en niet meer als 'ding of object'



## Conclusies Lysias

### 1. Resultaat geboekt

- Binnen het programmaonderdeel is bijgedragen aan een veelheid van grotere, middelgrote en kleinere projecten en er is aan kennisdeling gedaan.

### 2. Benutten opgedane kennis onvoldoende

- De waardevolle kennis die is opgedaan, is nog onvoldoende gebundeld en gedeeld. Dit geldt voor zowel binnen als buiten het programma.

## Wat kan beter volgens betrokkenen?

### 1. Benutten kennis

- De toegankelijkheid van de waardevolle inzichten moet worden verbeterd. Bijvoorbeeld door het maken van toegankelijke '7-stappen plannen': een toegankelijk en overtuigend narratief waarin de inzet van ontwerp kort en bondig wordt gepresenteerd.
- Er is aandacht nodig voor inbedding van ontwerp kennis in de beleidsdossiers.

### 2. Programma

- Samenwerking met Lead Partners en kennisdeling binnen het programma zou beter kunnen en meerwaarde hebben.
- Voor betere samenwerking tussen Lead Partners zou het kunnen helpen om budget voor samenwerking vrij te maken en bijbehorende samenwerkingsdoelen op te stellen.
- Voorkom dat de programmaonderdelen geïsoleerde instituties worden



## Aanbevelingen Lysias

### 1. Benut de oogst

Maak de opgedane kennis en ervaring inzichtelijk en toegankelijk.

### 2. Zorg voor doorontwikkeling en inbedding

Zet waar mogelijk de succesvolle ervaringen door, zorg voor doorontwikkeling en voor inbedding van de ontwerp kennis in de beleidsdossiers.



## 2. College van Rijksadviseurs - Factsheet

### Lead Partner:

CRA

### Toelichting:

Het College van Rijksadviseurs is een onafhankelijk adviescollege dat het kabinet gevraagd en ongevraagd adviseert over ruimtelijke kwaliteit. Het CRA adviseert over de urgente thema's van nu: van transformatie, infrastructuur en de complete stad, tot nieuwe cultuurlandschappen en de energietransitie.

### Doelgroep:

Kabinet en rijksoverheid

### Papier

#### Bedoeling → Doelen

##### 1. Bedoeling programmaonderdeel

Het stimuleren van ruimtelijke kwaliteit bij projecten waar het Rijk bij betrokken is en goed opdrachtgeverschap, waarbij de verbindende blik van de ontwerper centraal staat.

##### 2. Subthema's

1. Verbinding tussen overheid, ontwerp praktijk en samenleving
2. Schoon evenwicht
3. Ruimte en mobiliteit
4. Transitie van het cultuurlandschap

#### Input → Middelen

Totaal € 540.000 (p/j)

De middelen vanuit de ARO worden door het programmaonderdeel in zijn geheel besteed. Extra benodigde middelen worden door inkomsten via andere wegen aangevuld. Het budget van het CRA is groter; het betreft hier het budget dat via de ARO is geregeld.

#### Throughput → Aanpak/instrumenten

##### 1. Aanpak / instrumenten:

Het programmaonderdeel zet kennisdeling, ontwerp onderzoek en advisering in om haar doelen te behalen. Deze instrumenten versterken elkaar.

Advies vindt plaats via:

- Briefadvies
- Q-teams
- Langdurige betrokkenheid beleid (informeel)
- Eigen initiatief/eigen onderzoek
- Prijsvragen
- Experimenteerruimte creëren

### Praktijk

#### Outcome → (Potentiële) effecten

1. Bijdrage aan bedoelingprogrammaonderdeel  
Binnen het programmaonderdeel zijn veel resultaten geboekt, zo blijkt uit hun eigen ervaring en reacties van derden. Een voorbeeld is het effect van het onderzoek over de 'verdozing van het landschap'. Hoewel het effect van de activiteiten niet altijd even inzichtelijk is, geven betrokkenen en derden aan dat het zichtbare effect naar hun ervaring groot is. Op het gebied van impactmonitoring is er verbetering mogelijk binnen de programmaonderdeel.

##### 2. Impact op ARO-bedoeling

Panorama Nederland draagt bij aan het ARO doel om de kracht van de inzet van ontwerp te tonen. Het CRA draagt zo bij aan kennisoverdracht vanuit het Rijk naar de andere overheden, en door bredere verspreiding van het gedachtegoed over de kracht van ontwerp ook aan kennisoverdracht richting beroepspraktijk, onderwijs en stakeholders

##### 3. Bijdrage programmastructuur aan bedoeling ARO

De ARO functioneert voor het CRA vooral als een praktisch en financieel kader, maar nauwelijks als een inhoudelijk kader.

#### Output → Eerste resultaten

- Huidige College van Rijksadviseurs wordt als zeer productief beschouwd.
- Panorama Nederland is het grootste en meest in het oog springende project. Daarmee is veel aandacht voor integraliteit gecreëerd.
- Veelheid aan advies in projecten op gebied van :
  1. Verbinding tussen overheid, ontwerp praktijk en samenleving
  2. Schoon evenwicht
  3. Ruimte en mobiliteit
  4. Transitie van het cultuurlandschap

## 2. College van Rijksadviseurs – Bevindingen

### Ervaringen betrokkenen

1. Het programma onderdeel wil ruimtelijke kwaliteit en opdrachtgeverschap stimuleren en sluit daarmee mooi aan bij de doelen van de ARO. De doelen worden behaald.
2. Kennisdeling, ontwerpend onderzoek en advisering zijn effectief en versterken elkaar.
3. ARO functioneert als een praktisch en financieel kader, maar niet inhoudelijk. het programma onderdeel krijgt veel inhoudelijke vrijheid binnen de ARO.
4. Jaarprogramma wordt nooit precies uitgevoerd als beoogd: er vindt doorontwikkeling plaats en er wordt ingespeeld op actuele ontwikkelingen (bijv. stikstofcrisis)
5. Op programmaniveau vindt geen structurele samenwerking plaats met de lead partners. Die wens bestaat wel bij de lead partners, maar de sturing erop ontbreekt.
6. Het zichtbare effect is volgens betrokkenen en reacties van derden groot

### Conclusies Lysias

#### 1. Programma onderdeel

- De doelen komen overeen met de bedoeling van de ARO en worden behaald. Daarmee heeft het CRA impact op de ARO-bedoeling.
- De ingezette instrumenten zijn effectief en versterken elkaar.
- Vrije inhoudelijke ruimte is functioneel

#### 2. ARO programma en structuur

- Samenwerking vindt weinig plaats. Dit zou wel waardevol kunnen zijn en zou moeten worden gestimuleerd vanuit de opzet van het programma.
- Impactmeting ontbreekt, maar zou waardevol zijn.

### Wat kan beter volgens betrokkenen?

#### 1. ARO programma

- De sturing van het programma is een belangrijk aandachtspunt: er is meer sturing op de gezamenlijke opgave nodig en kaders op de inhoud.
- Samenwerking en kennisuitwisseling binnen de ARO zou ertoe kunnen bijdragen dat de bedoeling van de ARO beter bereikt wordt.
- Als goed opdrachtgeverschap en integraliteit belangrijk is voor het Rijk, dienen ze goed na te denken hoe ze dit zelf structureel bij de betrokken partijen (departementen, provincies, gemeenten) kunnen vormgeven en verankeren

#### 2. Effect programma onderdeel

- Het effect van het programma onderdeel zou versterkt kunnen worden als aansluiting wordt gezocht met de grote Rijksprojecten. Daarover is wel gesproken, maar er is nog geen concrete verbeterslag gemaakt.
- De impact van de resultaten zou beter inzichtelijk gemaakt kunnen worden door impactmeting in te zetten.



### Aanbevelingen Lysias

1. **Zet in op structurele samenwerking tussen de lead partners.**
2. **Zorg voor sturing op de gezamenlijke opgave en kaders op de inhoud.**
3. **Doordenk als ministeries de eigen rol als opdrachtgever en de borging van integraliteit en geef zo het goede voorbeeld vanuit de bedoeling van de ARO.**
4. **Versterk het effect van de programma onderdeel(en) door aansluiting te zoeken bij de grote Rijksprojecten.**
5. **Denk na over manieren van impactmeting en zet dit programmabreed in.**

### 3. O-team - Factsheet

#### Lead Partner:

IenM, nu BZK

#### Toelichting:

Onafhankelijk adviesteam dat op uitnodiging van een lokale overheid adviseert en ondersteunt bij actuele en concrete gebiedsopgaven. Zij kunnen een beroep doen op het O-team op het moment dat de samenwerking of de vraagstelling bij een gebiedsaanpak een nieuwe impuls vraagt om de kwaliteit te borgen.

Het O-team kan als onderdeel van een kort adviestraject op verzoek van de bestuurder een verkenning organiseren met stakeholders. Ontwerp wordt daarbij ingezet om de belangen en ambities interactief in beeld te brengen. Het O-team kan vervolgens ook adviseren over een effectieve inzet van ontwerp bij het vervolg van een project. Het resultaat is een eindadvies waarmee de opdrachtgever vanuit een hernieuwde en breed gedragen vraagstelling verder kan met het planontwikkelingsproces.

**Doelgroep:** lokale en regionale publieke opdrachtgevers, Gemeenten, waterschappen en provincies en plaatselijke stakeholders

#### Papier

##### Bedoeling

Lokale en regionale overheden die hier zelf om vragen, helpen bij het oplossen van complexe ruimtelijke vraagstukken, middels inzet van ontwerp.

Een interventie van het O-team leidt ertoe dat de opdrachtgever met een breder en concreter inzicht in opgaven en relevante actoren aan de slag kan.

##### Concrete ambities:

- ca. 10 projecten per jaar.
- lessen en inzichten uit activiteiten geschikt maken voor verspreiding.

##### Middelen

###### (Verwachte) realisatie

Ontwerpopdrachten	271.000
O-teamleden	1.010.000
Communicatie	44.000
<b>Totaal gerealiseerd</b>	<b>1.325.000</b>
Totaal budget	€1.900.000 (€475.000 p/j)
Verschil (onder budget)	€575.000

##### Aanpak/instrumenten

###### Aanpak / instrumenten:

O-Team bestaat uit drie experts ((bestuur, ontwerp en markt) die korte adviestrajecten verzorgen waarbij externe (ontwerp)bureaus worden betrokken. Na inventarisatie selecteert het O-team een drietal thema's waarna bij elk thema een ontwerp bureau geselecteerd en ingezet wordt. Vanuit de door de drie ontwerp bureaus aangedragen inspiratie en ideeën formuleert het O-team een aantal aanbevelingen.

#### Praktijk

##### (Potentiële) effecten

###### 1. Bijdrage aan bedoeling programma onderdeel

Aan projecten bijgedragen via inzet ontwerp(ers). Adviezen zijn opgevolgd, complexe projecten vlot getrokken, stakeholders betrokken, keuzes helpen maken, creatieve oplossingen, visualisatie etc.

- Met ca 3 à 4 projecten per jaar ambitie (nog) niet gerealiseerd
- Adviesrapporten op website, effecten en leerpunten (nog) niet inzichtelijk gemaakt.

###### 2. Impact op ARO bedoeling

De gerealiseerde projecten hebben betrokken lokale overheden geholpen bij oplossen ruimtelijke vraagstukken via inzet ontwerp. Projecten lijken vooral meerwaarde te hebben gehad voor direct bij project betrokken partijen.

###### 3. In hoeverre hebben de gekozen vorm en inrichting van de programmastructuur bijgedragen aan het bereiken van de hoofddoelstellingen uit de ARO?

Aanvankelijk is de structuur eerder belemmerend dan ondersteunend ervaren. Inmiddels zijn verbeteringen doorgevoerd

##### Resultaten

Per project thema adviezen van ontwerpers en op basis hiervan aanbevelingen van het O-team

Projecten in programma periode:

Stationsomgevingen: Nunspeet 2017, Hoorn 2018/19  
Binnenstedelijk: (Amsterdam 2019, 's-Hertogenbosch 2019, Rotterdam 2018/19, Rotterdam Alexander (2020)  
Zorg en herstructureringscentrum: Oostburg, 2020  
Bijdragen aan (kennis)bijeenkomsten: 2x in 2018

Nu in behandeling (voorjaar) 2020: Oude IJssel, Hoekschewaard, Breda en Den Haag

### 3. O-Team – Bevindingen

#### Ervaringen betrokkenen

1. **Praktische verstoring tijdens opstart**  
Bijvoorbeeld de website die op slot ging, haperende opdrachtverlening e.d.
2. **Beperkte zichtbaar O-Team en terughoudendheid bij acquisitie van teamleden en ministeries, waardoor een doelstelling van 10 projecten per jaar onhaalbaar is.** Reeds langere tijd onderwerp van gesprek
3. **NL is uit de financieel economische crisis, waardoor gemeenten en ontwerp bureaus minder tijd hebben. Dit heeft consequenties voor behoefte aan procesondersteuning en doorlooptijd/beschikbaarheid van ontwerpers**
4. **Effecten zichtbaar maken is aandachtspunt, echter, gerealiseerde projecten lijken te voorzien in behoefte. Adviezen veelal overgenomen en/of vervolgoopdracht aan ingezette ontwerpers**



#### Conclusies Lysias

1. **Creatieve benadering per project en enthousiasme bij betrokkenen**
  - Niet alleen gangbare ontwerp bureaus maar ook bijv. reclamebureau
  - Stakeholders worden betrokken, bijvoorbeeld om te reflecteren op pitches resultaten ontwerp bureaus
2. **Beperkte bijdrage aan ARO bedoeling**
  - Beperkt aantal projecten. Terughoudendheid bij acquisitie en ook de beperkte vraag lijken mede terug te voeren op concurrerend marktaanbod.
  - Bedoeling was brede doelgroep te helpen, o.a. kleinere overheden, die minder in staat zouden zijn om (toonaangevende) ontwerp bureaus aan te trekken. O-Team projecten bedienen echter vooral grotere gemeenten
  - Focus lag op directe bijdrage aan projecten, kennisdeling op 2<sup>e</sup> plaats. Risico: effect blijft beperkt tot bediende projecten

#### Wat kan beter volgens betrokkenen?

1. **Doorontwikkelde aanpak O-Team vasthouden: o.a.**
  - Zorgen dat bestuur voldoende betrokken is; geen 'speelbal worden van projectteam'
  - Zorgen dat altijd stakeholders worden meegenomen en ook aanwezig zijn bij de spiegelsessies.
  - Vrijheid nemen bij invulling onafhankelijke adviesrol. Oa acteren als doe- en denktank, ontwerpend onderzoek breed formuleren en, passend bij opgave, ook verrassende disciplines inzetten als cross over
2. **Bedrijfsvoering en financiering**
  - Vereenvoudigde inkoopproces ontwerp inzet
  - Looptijd contracten O-Team leden aan laten sluiten bij programmaduur.
  - Meer flexibiliteit wenselijk voor verschuiving inzet binnen team
3. **Verbeteren programmastructuur en sturing**
  - Behoefte aan meer gezamenlijkheid, kansen voor synergie en samenwerking
  - Lead-partner overleg doelgerichter maken



#### Aanbevelingen Lysias

1. **Lessen en inzichten uit activiteiten als nog geschikt maken voor verspreiding**  
Resterende budget zou hier voor benut kunnen worden.
2. **Heroverwegen instrumenten omgang ermee**  
Het O-Team heeft zelf (nog) niet de effecten van de gerealiseerde activiteiten in kaart gebracht. Gelet op de beperkte bijdrage aan de ARO doelen bij de huidige werkwijze, die wij hebben geconstateerd, lijkt heroverweging van het instrument en de omgang ermee op zijn plaats.

## 4. Projectateliërs IABR - Factsheet

**Lead Partner:**  
IABR

**Toelichting:**  
De verkenningen in de projectateliërs zijn open leer- en ontwikkelomgevingen waarbinnen verkenningen worden uitgevoerd naar een complex vraagstuk dat relevant is binnen het overkoepelende thema veerkracht/resilience.

**Doelgroep:**  
Lokale en regionale overheden, bestuurders & professionals, burgers/bewoners

### Papier

#### Bedoeling

Ontwikkelen van innovatieve en toepasbare oplossingen voor urgente maatschappelijke en ruimtelijke opgaven binnen het thema veerkracht/resilience, via open leer- en ontwikkelomgevingen. IABR werkt steeds meer op het snijvlak van klimaatcrisis en verstedelijking.

#### Concrete ambities

1. Concrete voorstellen voor eigen opgaven
2. Capacity building
3. Alliantievorming en ontwikkeling (inter)nationaal netwerk

#### Middelen

##### Begroet (realisatie nog niet bekend):

Overhead	€ 159.000
Projectkosten	€ 1.441.000
Presentatie en disseminatie	€ 110.000
Totaal	€1.600.000,- (400.000,- p/j)

#### Aanpak/instrumenten

1. Aanpak / instrumenten:
  - 1. Ontwerpend onderzoek en expertise
  - 2. Participaties en open ontwikkeltrajecten
  - 3. Publieke presentaties en debatten
  - 4. Presentatie op IABR 2018 en IABR 2020
  - 5. Disseminatie van nieuwe kennis en inzichten
  - 6. Operationalisering van onderzoeksresultaten

### Praktijk

#### (Potentiële) effecten

##### 1. Bijgedragen aan de hoofd-doelstellingen?

IABR Projectateliërs hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke en ruimtelijke opgaven

##### 2. Bijgedragen aan de subdoelstellingen?

Projectateliërs, kennisdeling en samenwerking met verscheidenheid aan partijen hebben bijgedragen aan de subdoelstellingen. Subdoelstellingen zijn echter niet meetbaar genoeg voor scherpe toetsing.

##### 3. Welke impact hebben projecten uit de afgelopen programmaperiode gehad voor de ARO doelstellingen?

Met name meerwaarde gecreëerd bij lagere overheden door capacity building en integrale oplossingen. Meetbaarheid impact is echter ingewikkeld.

##### 5. In hoeverre hebben de gekozen vorm en inrichting van de programmastructuur bijgedragen aan het bereiken van de hoofddoelstellingen uit de ARO?

IABR zoekt waar mogelijk de samenwerking met andere lead partners. Structuur biedt wendbaarheid; kennisborging is een aandachtspunt.

#### Resultaten

- Projectateliërs, met verschillende resultaten zoals concrete maatregelen en ontwikkelprincipes en een boek. De projectateliërs zijn op het moment van evalueren nog niet afgerond.
- Kennisdeling en borging door boekpublicaties, workshops, masterclasses en capacity building

### 3. IABR – Bevindingen

#### Ervaringen betrokkenen

1. Binnen het programmaonderdeel worden positieve resultaten geboekt door ontwikkeling van kennis en ervaring binnen ateliers, kennisoverdracht richting professionals en brede kennisverspreiding.
2. Projectatelier in Rotterdam is met name succesvol
3. De insteek van de ARO was aanvankelijk niet een samenhangend programma, maar eerder een reddingsoperatie om ruimte voor een sociaal-maatschappelijke agenda te behouden. Samenwerking met de Lead partners gebeurt als het uitkomt. IABR zoekt samenwerking op.
4. Ontwerpend onderzoek wordt bij uitstek geschikt geacht om al doende de toekomst te verkennen. Vrije ruimte is essentieel. Al doende moet de toekomst verkend worden.
5. Meetbaarheid van resultaten is ingewikkeld. het programmaonderdeel is gericht op het creëren van handelingsperspectief en alle Ateliers zijn gericht op implementatie als belangrijkste resultaat



#### Conclusies Lysias

1. Voor de ontwikkeling van kennis en kunde bij inzet van ontwerp op gebied van weerbaarheid/resilience is ontwerpend onderzoek in de vrije leerruimtes effectief geweest binnen het programmaonderdeel IABR
2. Ondanks dat de samenwerking tussen lead partners in het programma niet afgesproken of vanzelfsprekend is, heeft IABR samenwerking met lead partners opgezocht.
3. Meetbaarheid van impact is ingewikkeld.
4. Voor het ARO-programma zou het goed zijn om inhoudelijke keuzes te maken, beter te communiceren over de resultaten en effecten van de uitgevoerde activiteiten en kansen voor cross-over samenwerking te benutten.

#### Wat kan beter volgens betrokkenen?

1. Beter communicatie over wat het programma oplevert. Hoewel het begrijpelijk is dat dit nog niet goed van de grond is gekomen – mede omdat de effecten ook lastig meetbaar zijn en zich vaak veel later manifesteren – is verbetering gewenst.
2. Er liggen kansen voor meer crossover-samenwerking tussen de programmaonderdelen maar ze moeten wel inhoudelijk gemotiveerd blijven.
3. De bekendheid van het programma is een verbeterpunt.
4. De Technische Universiteiten leiden te weinig ruimtelijk ontwerpers met een integrale visie op. Ontwerpend onderzoek is een ondergeschoven kindje. Het is daarom belangrijk dat de koppeling met het onderwijs beter wordt opgepakt.
5. De huidige lichte organisatie van de ARO zorgt voor wendbaarheid, wat tussentijds bijsturen en omvormen mogelijk maakt. Aan stevige centrale sturing is geen behoefte. De continuïteit van het programma is daardoor wel een aandachtspunt; het is lastig om kennis vast te houden binnen het programma.
6. Het centrale thema in de ARO zou wellicht de klimaatverandering moeten zijn. Sluit aan bij de Sustainable Development Goals.



#### Aanbevelingen Lysias

1. Denk na over de inhoudelijke insteek en prioritering van het programma.
2. Benut de kennis en kunde van de verschillende programmaonderdelen, zowel binnen als buiten het programma. Zet in op kennisdeling ook binnen de ARO, opschaling en bekendheid.
3. Borg de effectmeting in de programmaonderdelen van de ARO, zodat binnen en buiten programma helder is welke activiteiten impact hebben en opgeschaald kunnen worden.

# 5. Stimuleringsprogramma IVO - Factsheet

## Papier

### Lead Partner:

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI)

### Toelichting:

Ondersteunen initiatieven om:

- een lokale oplossing te onderzoeken voor stedelijke transformatie, klimaatadaptatie, energievoorziening, stedelijke ontsluiting en bereikbaarheid, gezondheid of leefbaarheid;
- een collectief of platform op te richten waar belangen van partners verbonden worden en waar coalities kunnen ontstaan die gezamenlijk initiatieven nemen;
- publieke instrumenten, voorzieningen of omgevingsinformatie te ontwikkelen die het opdrachtgeverschap ondersteunen.

### Doelgroep:

Lokale en regionale overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en (collectieven van) burgers die samen met ontwerpers aan de slag willen met opgaven in de fysieke leefomgeving

### Bedoeling

Ondersteunen lokale en regionale initiatieven om te experimenteren met toepassing van ruimtelijk ontwerp in projecten en vernieuwen de vormen van opdrachtgeverschap in de fysieke leefomgeving

### Input → Middelen

Anders Werken	€777.147
Pilot Regionale Samenwerking	€70.000
Open oproep proeftuin voor vern.	€342.275
Sociale top 2018	€37.500
Presentaties/congressen	€170.000
<b>Totaal budget</b>	<b>€ 2.000.000 (500.000 p/j)</b>

### Throughput → Aanpak/instrumenten

1. Aanpak / instrumenten:
  - Open oproep (subsidies)
  - Pilots regionale samenwerking
  - Presentaties en congressen

## Praktijk

### Outcome → (Potentiële) effecten

#### 1. Bijgedragen aan de hoofd-doelstellingen?

Anders Werken draagt bij aan de hoofddoelstelling om te werken aan vernieuwende vormen van opdrachtgeverschap in de leefomgeving.

#### 2. Bijgedragen aan de subdoelstellingen?

Door het 'meanderen de' karakter van het programmaonderdeel inspelen op veranderingen) is het lastig om doelen en het behalen daarvan te meten.

#### 3. Welke impact hebben projecten uit de afgelopen programmaperiode gehad voor de ARO doelstellingen?

Impact met name op ontwikkelen van nieuwe manier van werken (NOVI gericht) aan maatschappelijke en ruimtelijke opgaven

#### 5. In hoeverre hebben de gekozen vorm en inrichting van de programmastructuur bijgedragen aan het bereiken van de hoofddoelstellingen uit de ARO?

Weinig interactie met andere programmaonderdelen

### Output → Eerste resultaten

- Belangrijkste resultaat: Open oproep Anders Werken aan stad, dorp en platteland. Pas laat (2019) goed op gang gekomen door late subsidietoekenning
- Pilots, congressen, presentaties

### 3. Stimuleringsfonds IVO – Bevindingen

#### Ervaringen betrokkenen

1. Met de Open oproep 'Anders werken' is er mooi resultaat geboekt met positieve effecten
2. De omvang van het programmaonderdeel is prettig en heeft geen verbreding nodig
3. Het ontbreekt aan een brugfunctie in het programma om werkende oplossingsrichtingen op te schalen naar meer gemeentes/organisaties
4. De programmaonderdelen van de ARO hebben verschillende rollen en kunnen in potentie elkaar goed aanvullen. Daarvoor is echter nodig dat de verbanden op programmaniveau zichtbaar worden gemaakt. Samenwerking zou op een gelaagde (niet geforceerde) wijze moeten groeien.



#### Conclusies Lysias

##### 1. Rijke oogst

Veel mooie, diverse resultaten en enthousiasme bij betrokkenen.

##### 2. Succesvol gebruik vrije ruimte

Vrije ruimte binnen eigen programmaonderdeel succesvol gebruikt voor doorontwikkeling en experiment.

##### 3. Relatief groot bereik met beperkte middelen

Mede dankzij gehanteerde impact benadering (leeromgeving van de toekomst) is relatief veel impact gerealiseerd met beperkte middelen. Deze methode biedt ook kansen voor bredere toepassing binnen de ARO

##### 4. Opgedane inzichten bieden breed kansen

Veel inzichten opgedaan voor verbeterpunten en kansen vanuit eigen activiteiten. Deze bieden breder kansen dan alleen voor eigen programmaonderdeel

#### Wat kan beter volgens betrokkenen?

##### 2. Realisatie impact vereist lerend netwerk, met capaciteit en sturing

Realisatie impact vraagt om lerend netwerk. Dat gebeurt niet vanzelf. Allereerst binnenprogrammaonderdelen lerende aanpak creëren en borgen. Ontwerpers schrijven hun lessen vaak niet uit zichzelf op. Lessen moeten getrokken worden, en vervolgens gedeeld binnen lerend netwerk. Dit vergt ook capaciteit van organisaties.

##### 3. Instrumenten opschaling ontbreken

Als ontwikkeling op gang is gebracht – zoals indaling ontwerp onderzoek binnen MBO – dan doorontwikkelen en borgen in de keten. Brugfunctie nodig om lessen en effecten van lokaal niveau op te schalen naar vergelijkbare partijen op landelijk niveau. Instrumentarium voor opschaling ontbreekt. Nu niet rol SCI.

##### 4. Beter samenhang ARO-programma

Lead Partners hebben eigen losse opdrachten gekregen. In potentie kunnen de partners door hun verschillende rollen elkaar goed aanvullen. Echter wel noodzakelijk dat je in de ARO goed laat zien wat de verbanden zijn tussen de programmaonderdelen. Aandachtspunten hierbij zijn ARO breed beter benutten van uitkomsten van activiteiten, meer scherpte in de taken en rollen voorprogrammaonderdelen en samenstelling Lead Partners kritisch bekijken.



#### Aanbevelingen Lysias

##### 1. Verspreiding leerervaringen SCI

Maak gehanteerde impactbenadering, resultaten en ervaringen breed bekend.

##### 2. Overweeg brede toepassing

Overweeg brede toepassing impact methode bij ARO, met aandacht voor invulling van randvoorwaarden voor succes

##### 3. Creëer en implementeer opschalingsinstrumentarium

Creëer instrumenten voor opschaling, doorontwikkeling en structurele borging in de keten en zorg dat deze ingezet kunnen worden op plekken waar ontwikkeling voldoende op gang is gebracht.



# 6. Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs - Factsheet ZORG

**Lead Partner:**  
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI)

**Toelichting:**  
het programmaonderdeel geeft initiatieven de gelegenheid om te experimenteren met de ontwikkeling van vernieuwende ruimtelijke concepten voor opgaven. Er zijn twee programma's:

### 1. Zorgomgeving

Thema's activiteiten 2017-2020:  
- Veranderend OG-schap in de Zorg  
- Keten van Wonen, Welzijn en Zorg  
- Ouderzorg  
- Het Zorginterieur  
- Internationale uitwisseling

### 2. Onderwijsomgeving:

Richt zich op de toekomst van beroepsonderwijs. De snel veranderende maatschappij vraagt om een nieuwe kijk op leren. Onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties gaan nieuwe samenwerkingen aan en hebben behoefte aan huisvesting die voldoet aan de eisen van het beroepsonderwijs van de toekomst. Projecten 2013 - 2016 hadden sterk exploratief karakter, 2017-2020 uitdaging opschalen en verankeren opgedane kennis. Thema's:

- Flexibiliteit van de leeromgeving
- Interdisciplinaire leeromgeving
- Circulaire leeromgeving
- School als community
- Internationale uitwisseling

### **Doelgroep:**

zorg- en onderwijsinstellingen, lokale en regionale overheden, bedrijven en (col lectieven) van burgers die samen met ontwerpers aan de slag willen.

## Papier

### Bedoeling

Lokale en regionale initiatiefnemers in zorg- en onderwijssector ondersteunen bij experimenten vernieuwende vormen van OG-schap, waarbij ontwerpexpertise wordt ingezet voor projecten in de fysieke leefomgeving in de zorg- en onderwijssector.

SCI wil hierbij tevens (internationale) relaties versterken, gericht op uitwisseling van kennis en ervaringen m.b.t. zorg- en onderwijsinnovatie.

Programma onderdelen  
Programma Zorgomgeving  
Programma Onderwijsomgeving => zie volgende blad

### Middelen

Precieze verdeling van middelen nog onbekend. Wel is bekend dat in 2017 nog traag gestart werd en onder budget gerealiseerd. In 2018 werd de open oproep Designing a Community of Care uitgeschreven met een totaalbudget van 110.000 euro en inzet flankerend activiteiten. In 2019 is binnen Zorg voor 455.000 euro gegeven aan vervolgotrajecten van Designing a Community of Care.

Totaal (zorg en onderwijs) € 2.800.000 (€700.000 p/j)

### Aanpak/instrumenten ZORG

SCI stelt jaarlijks een activiteitenplan op; stimuleringsprogramma zorg en onderwijs maakt hier onderdeel van uit. In 2017 sterkere inzet programmlijn Onderwijs, omdat Zorg al steviger was neergezet. 2018 verschoof de inzet weer meer naar Zorg

1. Aanpak / instrumenten programma's zorg en onderwijs:
  - Open oproepen gevolgd door ontwerpend onderzoek projecten
  - Flankerend programma tbv kennisdeling betrokkenen en versterking van het lerend netwerk van betrokkenen.
2. Vorm en inrichting vd programmastructuur  
**Zorg:** samenwerking met opdrachtgevers in de zorg, gemeenten Rotterdam en Kampen, Atelier Rijksbouwmeester, Lectoraat Transitie in Zorg van de Hogeschool Rotterdam en Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap (TU Delft).  
**Onderwijs:** zie volgende blad

## Praktijk

### (Potentiële) effecten ZORG

1. Bijgedragen aan bedoeling programmaonderdeel  
Betrokkenen geven aan dat effecten meer diffuus en complex zijn om inzichtelijk te maken, vergeleken bij de tastbare resultaten uit het programmaonderdeel Onderwijs. Het netwerk van bestuurders koerst op een sector brede systeemverandering met veranderende rollen. Beeld wordt gegeven dat wel belangrijke slag gemaakt is, via inzet van ontwerpkracht als reactie op de stelselwijziging.

### 2. Impact op ARO bedoeling

Belang van een goed ontwerp en opdrachtgeverschap vindt meer erkenning, ervaringen en inzichten worden uitgewisseld tussen betrokkenen programmaonderdeel.

3. Bijdrage programmastructuur aan bedoeling ARO  
SCI activiteiten vooral ingebed in overige activiteiten van de organisatie. Samenwerking met ARO partners op onderdelen, binnen aantal projecten / activiteiten.

### Resultaten ZORG

Onderwijs verder gevorderd dan de zorg; Zorg: 2017: pilot i.s.m. Bartholomeus Gasthuis, pilot i.s.m. gemeente Kampen, open oproep dementie in de openbare ruimte, waarbij 8 projecten geselecteerd. 2018/2019: open oproep (Designing a community of care), waarbij 13 projecten geselecteerd en pilot zorginterieur i.s.m. Archipel Zorggroep. Nagegaan wordt of deal ook haalbaar is in de zorg (zie onderwijs) Flankerende activiteiten: Bij uitvoering brede samenwerking met o.a. Atelier Rijksbouwmeester, klopers uit de zorg- en ontwerpsector, Dutch Design Week (Embassy of Health) en andere relevante partners. Middelen verschillen van website sci, nieuwsbrief, expertmeetings gericht op bestuurders, publicaties, publieke bijeenkomsten, adviesgesprekken, presentaties en brainstormsessies, gesprekken met relevante kennisinstellingen over actuele ontwikkelingen. Onderwijs zie volgende blad

# 6. Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs – Factsheet ONDERWIJS

**Lead Partner:**  
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI)

**Toelichting:**  
het programmaonderdeel geeft initiatieven de gelegenheid om te experimenteren met de ontwikkeling van vernieuwende ruimtelijke concepten voor opgaven. Er zijn twee programma's:

**1. Zorgomgeving**

- The ma's activiteiten 2017-2020:
- Veranderend OG-schap in de Zorg
  - Keten van Wonen, Welzijn en Zorg
  - Ouderenzorg
  - Het Zorginterieur
  - Internationale uitwisseling

**2. Onderwijsomgeving:**

Richt zich op de toekomst van beroepsonderwijs. De snel veranderende maatschappij vraagt om een nieuwe kijk op leren. Onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties gaan nieuwe samenwerkingen aan en hebben behoefte aan huisvesting die voldoet aan de eisen van het beroepsonderwijs van de toekomst. Projecten 2013-2016 hadden sterk exploratief karakter, 2017-2020 uitdaging opschalen en verankeren opgedane kennis. Thema's:

- Hybride Leeromgevingen
- Emancipatie van de leerling
- Doorgaande Leerlijnen
- Internationale uitwisseling

**Doelgroep:**

zorg- en onderwijsinstellingen, lokale en regionale overheden, bedrijven en (collectieven) van burgers die samen met ontwerpers aan de slag willen.

## Papier

**Bedoeling**  
Lokale en regionale initiatiefnemers in zorg- en onderwijssector ondersteunen bij experimenten vernieuwende vormen van OG-schap, waarbij ontwerpexpertise wordt ingezet voor projecten in de fysieke leefomgeving in de zorg- en onderwijssector.

SCI wil hierbij tevens (internationale) relaties versterken, gericht op uitwisseling van kennis en ervaringen m.b.t. zorg- en onderwijsinnovatie.

**Programma onderdelen**  
Programma Zorgomgeving  
Programma Onderwijsomgeving

**Middelen**  
Precieze verdeling van middelen nog onbekend. Wel is bekend dat in 2017 nog traag gestart werd en onder budget gerealiseerd. In 2018 werd dit ingehaald door 5 open oproepen en inzet flankerend activiteiten. In 2019 is binnen Onderwijs voor € 200.000 euro gevolg gegeven aan projecten.

Totaal budget € (€700.000 p/j)

**Aanpak/instrumenten ONDERWIJS**  
SCI stelt jaarlijks een activiteitenplan op; stimuleringsprogramma zorg en onderwijs maakt hier onderdeel van uit. In 2017 sterkere inzet programmaonderdeel Onderwijs, omdat Zorg al steviger was neergezet. 2018 verschoof de inzet weer meer naar Zorg

**1. Aanpak / instrumenten programma's zorg en onderwijs:**

- Open oproepen gevolgd door ontwerpend onderzoek projecten
- Flankerend programma t.b.v. kennisdeling betrokkenen en versterking van het lerend netwerk van betrokkenen.

**2. Vorm en inrichting vd programmastructuur**  
**Zorg:** zie vorige blad  
**Onderwijs:** Aanpak is inhoudelijk doorontwikkeld richting leeromgeving van de toekomst (LVDT) Focus op MBO, omdat daar de meeste 'urgentie' zat. Als markt verandert, vallen de meeste gaten bij MBO'ers in de maakindustrie.

## Praktijk

**(Potentiële) effecten ONDERWIJS**

**1. Bijgedragen aan bedoeling programmaonderdeel?**  
Met name traject Leeromgeving van de Toekomst, met het bijbehorende impacttraject wordt als succesvol aangemerkt. SCI heeft ingezet op impactmeting om effecten zichtbaar te maken. Impact framework is ontwikkeld, waarmee SCI binnenprogrammaonderdelen kan leren en verbeteren. Monitoring, evaluatie en kennisdelen leiden bij ontwerpers en opdrachtgevers tot verdere kennisontwikkeling en mogelijkheid tot impactversterking.

**2. Impact op ARO bedoeling**  
Belang van goed ontwerp en opdrachtgeverschap vindt meer erkenning, ervaringen en inzichten worden uitgewisseld tussen betrokkenen programmaonderdeel. Methodiek en meerwaarde impactbenadering nog niet ARO-breed gedeeld.

**3. Bijdrage programmastructuur aan bedoeling ARO**  
SCI activiteiten vooral ingebed in overige activiteiten van de organisatie. Samenwerking met ARO partners op onderdelen, binnen aantal projecten / activiteiten.

**Resultaten ONDERWIJS**  
Onderwijs verder gevorderd dan de zorg;  
**Onderwijs 22** LVDT-projecten: 2018 2 open oproepen, waarbij 8 projecten geselecteerd, 2017/2018 4 ontwerpteams opdracht voor aanvullend onderzoek, 2019 1 open oproep, waarbij 10 projecten geselecteerd. Resultaten variëren van prototypes, tot strategische visies, nieuwe samenwerkingsvormen of nieuwe perspectieven op de uitdagingen waar de mbo-instellingen mee kampen. Mogelijk wordt Actieagenda afgesloten met convenant/deal met OG's. Flankerende activiteiten o.a. verspreiding projectresultaten en kennis. Tussentijdse evaluaties tbv continu leerproces. Bij onderwijs ook 5-tal activiteiten georganiseerd (symposia ed.)

## 6. Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs – Bevindingen

### Ervaringen betrokkenen

#### 1. Projecten ARO 2013-2016 basis voor ARO 2017-2020

Doordat hier in de eerste vier jaar is geïnvesteerd in zoektocht naar en opbouw van goede projecten, kon in de ARO 2 op een goede basis doorgebouwd worden.

#### 2. Goede ervaringen impactbenadering

Vanuit opgave wordt gezocht naar meerwaardecreatie. Het SCI kijkt wie wat (al) doet en welke thema's spelen, en koppelt vervolgens opgave en opdrachtgeverschap aan elkaar. De open oproep vormt een nuttige methode waarmee veel diversiteit en kennisuitwisseling wordt georganiseerd tussen de projecten. aandacht besteed aan de impact van deze programmaonderdelen en dat er niet teveel wordt 'uitgewaaid'

#### 3. Meerjarig perspectief van belang

Bouwen netwerk en vertrouwen vraagt tijd. Meerjarig perspectief binnenprogramma onderdeel van belang.

### Wat kan beter volgens betrokkenen?

#### 1. Doorontwikkeling programma ZORG, oa mbt kennisdeling

Met name in de programmaonderdelen Onderwijs en IVO vindt veel kennisuitwisseling plaats. Binnen Zorg is deze uitwisseling van kennis meer gefragmenteerd.

#### 2. Realisatie impact vereist lerend netwerk, met capaciteit en sturing

Realisatie impact vraagt om lerend netwerk. Dat gebeurt niet vanzelf. Allereerst binnenprogrammaonderdelen lerende aanpak creëren en borgen. Ontwerpers schrijven hun lessen vaak niet uit zichzelf op. lessen moeten getrokken worden, en vervolgens gedeeld binnen lerend netwerk. Dit vergt ook capaciteit van organisaties.

#### 3. Instrumenten opschaling ontbreken

Als ontwikkeling op gang is gebracht – zoals indaling ontwerpend onderzoek binnen MBO – dan doorontwikkelen en borgen in de keten. Brugfunctie nodig om lessen en effecten van lokaal niveau op te schalen naar vergelijkbare partijen op landelijk niveau. Instrumentarium voor opschaling ontbreekt. Nu niet rol SCI.

#### 4. Betere samenhang ARO-programma

Lead Partners hebben eigen losse opdrachten gekregen. In potentie kunnen de partners door hun verschillende rollen elkaar goed aanvullen. Echter wel noodzakelijk dat je in de ARO goed laat zien wat de verbanden zijn tussen de programmaonderdelen. Aandachtspunten hierbij zijn ARO breed beter benutten van uitkomsten van activiteiten, meer scherpte in de taken en rollen voorprogrammaonderdelen en samenstelling Lead Partners kritisch bekijken.



### Conclusies Lysias

#### 1. Rijke oogst

Veel mooie, diverse resultaten en enthousiasme bij betrokkenen.

#### 2. Succesvol gebruik vrije ruimte

Vrije ruimte binnen eigenprogrammaonderdeel succesvol gebruikt voor doorontwikkeling en experiment.

#### 3. Relatief groot bereik met beperkte middelen

Mede dankzij gehanteerde impact benadering (leeromgeving van de toekomst) is relatief veel impact gerealiseerd met beperkte middelen. Deze methode biedt ook kansen voor bredere toepassing binnen de ARO

#### 4. Opgedane inzichten bieden breed kansen

Veel inzichten opgedaan voor verbeterpunten en kansen vanuit eigen activiteiten. Deze bieden breder kansen dan alleen voor eigen programmaonderdeel



### Aanbevelingen Lysias

#### 1. Verspreiding leerervaringen SCI

Maak gehanteerde impactbenadering, resultaten en ervaringen breed bekend.

#### 2. Overweeg brede toepassing

Overweeg brede toepassing impact methode bij ARO, met aandacht voor invulling van randvoorwaarden voor succes

#### 3. Creëer en implementeer opschalingsinstrumentarium

Creëer instrumenten voor opschaling, doorontwikkeling en structurele borging in de keten en zorg dat deze ingezet kunnen worden op plekken waar ontwikkeling voldoende op gang is gebracht.

# 7. Programma Ontwerp en Praktijk - Factsheet

## Lead Partner:

Academie van Bouwkunst  
Amsterdam, in samenwerking met  
de andere Academies van  
Bouwkunst in Nederland

## Toelichting:

ontwerpers in opleiding in staat  
stellen praktijkervaring op te doen  
in actuele opgaven van regionale  
en lokale overheden

## Doelgroep:

onderwijs / ontwerpers in  
opleiding / lokale en regionale  
overheden

## Papier

### Bedoeling → Doelen

#### 1. Doelen / ambities

Versterken van de samenwerking en wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en de werkpraktijk van de lokale en regionale overheid, gericht op concrete, actuele en relevant ruimtelijke opgaven op lokaal en regionaal niveau.

#### 2. Subdoelstellingen

1. Studenten, kennis en expertise beschikbaar stellen voor lokale/regionale overheden
2. Ontwikkelen van productieve ruimtelijk-programmatische denk- en oplossingsrichtingen voor actuele en relevante opgaven
3. Oplossingsrichtingen interpreteren en verbreden en verbinden aan opgaven.
4. Breed delen van kennis en ervaring

### Input → Middelen

Lector	€98.000
Kenniskring	€402.000
Ondersteuning	€51.000
Kennisdeling en activiteiten	€120.000
Onkosten en reiskosten	€24.000
Accountantskosten	€5.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 700.000 (€175.000)</b>

### Throughput → Aanpak/instrumenten

1. Aanpak / instrumenten:
  - (Ontwerpend ) Onderzoek
  - Onderwijs
  - Presentaties en lezingen
  - Kennisdeling
2. Vorm en inrichting vd programmastructuur
3. afspraken zijn er over de uitvoering van het programma

## Praktijk

### Outcome → (Potentiële) effecten

#### 1. Bijgedragen aan de hoofd-doelstellingen?

Er is ingezet op de samenwerking en wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en de werkpraktijk. De impact van het programmaonderdeel wordt o.a. zichtbaar in de omarmde nieuwe werkstijl in de afstudeerscripties en de nieuwe werk- en denkwijze van overheden en architectenbureaus.

#### 2. Bijgedragen aan de subdoelstellingen?

Er is ontwerpend onderzoek uitgevoerd en vervolg gegeven aan de uitkomsten uit ARO 1, studenten opgeleid en aan projecten gekoppeld, en kennis gedeeld. Netwerk zou nog beter ingezet kunnen worden

#### 3. Welke impact hebben projecten uit de afgelopen programmaperiode gehad voor de ARO doelstellingen?

Concreet is de impact zichtbaar in de Testsite Zeeland en het op te leveren boek. Kennis en ervaring is breed beschikbaar gesteld.

#### 4. In hoeverre hebben de gekozen vorm en inrichting van de programmastructuur bijgedragen aan het bereiken van de hoofddoelstellingen uit de ARO?

Overall structuur van de ARO heeft niet zichtbaar bijgedragen het bereiken van doelen programmaonderdeel.

### Output → Eerste resultaten

- Vrije experimenteeruimte voor lokale en regionale overheden
- Geschoolde studenten met ervaring en kennis op gebied van integrale aanpak opgaven op lokaal en regionaal niveau
- Ontwikkeling kennis en oplossingsrichtingen stedelijke vraagstukken

## 7. Programma Ontwerp en Praktijk – Bevindingen

### Ervaringen betrokkenen

1. Future Urban Regions is erop gericht om stedelijke processen te begrijpen en oplossingen te vinden voor 'wicked problems'.
2. In ARO 2 is gekozen voor een netwerksamenwerking met de 6 bouwacademies in Nederland, waarbij de resultaten van AARO 1 het uitgangspunt vormden (de 6 centrale thema's). De zes Academies hebben elk hun
3. Door het ontwerpend onderzoek wordt er geleerd op drie verschillende niveaus: de studenten, de opdrachtgevers en de programmaonderdeel.
4. Voor alle programmaonderdelen geldt dat ze een functie en een logische plek in het programma hebben. Toch ontbreekt de samenhang en lijkt het programma niet meer te zijn dan de som der delen. Samenwerking kan juist waardevol zijn, maar is ingewikkeld doordat elke programmaonderdeel zijn eigen insteek heeft en door financiële obstakels.
5. Door late subsidietoekenning kon het programmaonderdeel pas later van start. Deel van de begrote personele kosten is daardoor herverdeeld en ingezet op kennisdeling en activiteiten.



### Conclusies Lysias

#### 1. Doelgroepen worden bereikt

- het programmaonderdeel weet de verschillende belangrijke beoogde doelgroepen te bereiken: de ontwerpers (in opleiding), de overheden/opdrachtgevers en het onderwijs zelf

#### 2. Waardevolle kennisontwikkeling op gebied van stedelijke problematiek

- Binnen het programmaonderdeel wordt waardevolle kennis ontwikkeld over stedelijke processen. Deze kennis wordt geborgd in een publicatie per programmaperiode, op basis waarvan doorontwikkeld wordt.

### Wat kan beter volgens betrokkenen?

1. Het lectoraat is verweven in een breed en waardevol netwerk. Het netwerken is een onderliggende capaciteit die in de toekomst nog meer zou kunnen worden ingezet en benut.
2. Het programma zou meer kunnen inzetten op het vervolgen en de continuïteit van de nieuwe aanpak en ideeën.
3. Het ontbreekt in de ARO aan eigenaarschap van de agenda. De agenda is verknipt en mist samenhang. Dit wordt ook zichtbaar tijdens de leadpartner overleggen.
4. Een belangrijk aandachtspunt is de late subsidietoekenning aan de start van ARO 2, dit leidde tot de nodige problemen. Het is belangrijk dat deze hick-up wordt voorkomen.
5. De relatie met de departementen zou kunnen worden versterkt.



### Aanbevelingen Lysias

#### 1. Blijf inzetten op de koppeling tussen ontwerp en onderwijs

#### 2. Werk aan de samenhang van het programma.

#### 3. Benut het netwerk

Vanuit het programmaonderdeel bestaat bijv. de behoefte aan openingen op bestuurlijk niveau bij overheden. Gebruik het netwerk van het programma om deze openingen te creëren.

# 8. Programma Ontwerp en Overheid - Factsheet

## Lead Partner:

TU Delft

## Toelichting:

Programma bestaat uit de leerstoel Ontwerp en Overheid bij de TU Delft en een netwerk voor onderzoek bij de Universiteiten Delft, Eindhoven en Wageningen. Vooral gericht op de rol van ontwerp bij transitievraagstukken, de verandering van rollen en processen en de vernieuwing van het omgevingsstelsel, waarbij de relatie tussen het ontwerp en de overheid centraal staat. Het programma verbindt kennis en wetenschappelijk inzicht en draagt bij aan de uitwisseling tussen praktijk, wetenschap en beleid.

Voorgeschiedenis: In 2009 begon TU Delft met de leerstoel Design and Politics. De leerstoelhouder had vrije rol als 'luis in de pels'. Dit was ook bij ARO 2013-2016 de insteek. Vanwege kwetsbaarheid (afhankelijkheid van één persoon) en behoefte aan inhoudelijke verbreding, werd in ARO 2017-2020 gekozen voor een multidisciplinair onderwijsprogramma met een bredere inhoudelijke focus.

## Doelgroep:

ontwerponderwijs en opdrachtgevers van ontwerpdiensten

## Papier

### Bedoeling

Wetenschappelijk onderzoeken van en bijdragen aan doorontwikkeling van ontwerpinstrumenten. Het programma verbindt kennis en wetenschappelijk inzicht en draagt bij aan de uitwisseling tussen praktijk, wetenschap en beleid. Waarbij het tevens de bedoeling is dat een wetenschappelijk fundament gelegd wordt onder de relatie tussen overheid en ontwerp.

### Middelen

Onderzoeksprojecten	€ 360.000
Overhead	€ 40.000
Leerstool	-----
<b>Totaal besteed budget</b>	<b>€ 400.000</b>
Totaal begroot budget	€600.000 (€150.000 p/j)
Verschil (ongerealiseerd)	€200.000

### Aanpak/instrumenten

- Aanpak / instrumenten:**
  - leerstool Design and Politics
  - multidisciplinair onderwijsprogramma, met 12 inhoudelijke onderzoeksprojecten opgezet en in samenwerking met 3 universiteiten.
- Vorm en inrichting vd programmastructuur** onderzoeksnetwerk/programma en de leerstoel.

## Praktijk

### (Potentiële) effecten

Effecten nog niet inzichtelijk gemaakt. Betrokkenen geven aan dat veel kennis die binnen het programmaonderdeel wordt ontwikkeld, direct in de praktijk toepasbaar is voor overheden.

Effectiviteit leerstoel afgelopen periode laag, vanwege genoemde persoonlijke omstandigheden.

De betrokkenen schetsen een positief beeld voor wat betreft de effecten van het onderwijsnetwerk, o.a.

- Samenwerking TU's tot stand gekomen
- Belang onderzoek naar ontwerp onderkend
- interesse voor kennisbijeenkomsten is hoog.
- Veel kennis die wordt ontwikkeld, is direct in de praktijk toepasbaar voor overheden. De boekserie van Design en Politics werd altijd goed gelezen door overheden. Er wordt gedacht om een deel 8 in deze reeks uit te brengen.

### Resultaten

- **Leerstool:** Door persoonlijke omstandigheden heeft leerstoelhouder werkzaamheden moeten onderbreken. Gemaakte afspraken zijn niet gerealiseerd.
- **Onderwijsprogramma:** 12 inhoudelijke verschillende onderzoeksprojecten opgezet en er wordt samengewerkt met 3 universiteiten. Projecten zoals gepland, conform budget. Sommige beter dan andere projecten, passend bij het karakter van wetenschappelijk onderzoek. Binnen de projecten van het programmaonderdeel wordt op wetenschappelijke wijze via verschillende methoden (o.a. participierend onderzoek, serious games, etc.) gewerkt.

## 8. Programma Ontwerp en overheid – Bevindingen

### Ervaringen betrokkenen

- 1. Aandacht ontwerp en overheid blijft nodig, maar leerstoel is kwetsbaar**  
Onderzoek ontwerp en vertaalslag naar overheid blijft volgens betrokkenen van wel belang. Belangrijke thema's: Omgevingswet, duurzaamheid, circulariteit en de energietransitie. De kennis daarover moet landen bij de overheid. Dit type leerstoel wordt kwetsbaar gevonden en past volgens betrokkenen ook niet meer in de huidige visie van de universiteit.
- 2. ARO wordt ervaren als "eiland binnen rijksoverheid"**  
Decentralisatie heeft ruimtelijke ordening overgeheveld van Rijk naar lagere overheden. Ministeries zijn afgelopen jaren minder sturend geworden en veel kennis is verdwenen. De ARO wordt ervaren als eiland van mensen die het belang van ontwerp behartigen. Er is nauwelijks contact met departementen over de inhoud.
- 3. Vraagtekens bij nut en noodzaak ontwerpactiviteiten ARO**  
Er leven vragen over nut en noodzaak om binnen de context van de ARO ontwerpactiviteiten uit te (laten) voeren.
- 4. Ontwerponderzoek vaak verkennend en niet wetenschappelijk**  
Binnen het programma wordt vaak gesproken over ontwerponderzoek. Dit onderzoek is echter niet wetenschappelijk, maar eerder inquiry. De waarde daarvan is ook evident, maar de vermenging van termen werkt verwarrend.

### Wat kan beter volgens betrokkenen?

- 1. Opheffing of andere inrichting leerstoel!**  
Voor de volgende ARO wordt gepleit voor een andere inrichting/opheffing van de leerstoel. Wel blijven inzetten op samenwerking onderzoek overheid
- 2. Effecten en impact inzichtelijk maken**  
Zowel voor eigen programmaonderdeel, Ontwerp en Overheid, als andere programmaonderdelen wordt dit nuttig geacht.
- 3. Samenwerking lead partners**  
Programmaonderdeel Ontwerp en Overheid kan sommige andere programmaonderdelen verder helpen en omgekeerd. Aan de voorkant afspraken maken. Ontwerp en Overheid zou bijvoorbeeld selectie van ARO projecten kunnen evalueren en de uitkomsten gebruiken in de eigen onderzoeksprojecten.
- 4. Verbeteren programmastructuur, sturing en kennisuitwisseling**  
Sturing loopt momenteel primair via de financieringslijnen. Dat geeft inhoudelijke vrijheid aan de programmaonderdelen, maar biedt geen stimulans voor samenwerking. Behoefte aan meer gezamenlijkheid, kansen voor synergie en samenwerking. Programma geeft momenteel vrijheid maar is ook erg vrijblijvend. Terwijl wederzijds kennisuitwisseling zou kunnen plaatsvinden.



### Conclusies Lysias

#### 1. Rijke oogst

Veel mooie, diverse resultaten en enthousiasme bij betrokkenen.

#### 2. Oogst beperkt zichtbaar binnen en buiten ARO.

Weinig/geen overzichten of rapportages van resultaten en effecten (nog) niet inzichtelijk gemaakt. Risico: effect blijft beperkt tot projecten

#### 3. Vooral focus op eigen resultaten eigen activiteiten.

Er zijn vooral eigen onderzoeksprojecten gerealiseerd en (nog) geen gebruik gemaakt van de kennis en kunde om ook breder resultaten van andere programmaonderdelen te onderzoeken, samen te brengen of breder opgedane inzichten in het onderwijs in te brengen.



### Aanbevelingen Lysias

#### 1. Kansen voor lange termijn effect

Bredere koppeling van ARO resultaten met onderzoek en samenwerking tussen instellingen en ook overheden biedt kansen om ontwerpmethoden en denk- en werkwijzen verder te ontwikkelen.

Brug naar onderwijs biedt tevens kansen voor structurele verankering, via scholing van nieuwe ontwerpers en opdrachtgevers.

Aandachtspunt dat we hierbij zien is dat complexe opgaven steeds vaker vragen om een integrale (ontwikkeld) benadering, waar ontwerp een onderdeel vormt.

# 9. Programma Opdrachtgeverschap en Ontwerp - Factsheet

## Papier

**Lead Partner:**  
Architectuur Lokaal

**Toelichting:**  
Architectuur Lokaal werd in 1993 opgericht vanuit de eerste Architectuurnota (ministeries VROM en OCW) met als doel de kwaliteit van de gebouwde omgeving en het opdrachtgeverschap op gemeentelijk niveau te bevorderen. Vanaf de start werkt Architectuur Lokaal nauw samen met de Rijksbouwmeester/CRA; aanvankelijk via ministerie VROM, nu via BZK. Architectuur Lokaal is sinds 2013 een van de 'lead partners' bij uitvoering ARO. Naast projecten i.h.k.v ARO worden opdrachten van derden en projecten op eigen initiatief uitgevoerd (omvang daarvan ca. 2/3e van de begroting).

**Doelgroep:**  
opdrachtgevers zoals bestuurders, projectleiders, ontwikkelaars, kennis- en overheidswerkers

### Bedoeling

Bijdragen aan verbetering van opdrachtgeverschap irt ontwerp, op lokaal niveau. Via kennisdeling, instrumentenontwikkeling en (begeleiding bij) de toepassing daarvan.

Concrete ambities die daarbij benoemd zijn:

- Lokale opdrachtgevers begeleiden bij m.n. prijsvragen
- Bundeling kennis en ervaring uit ARO
- Beschikbaar stellen instrumenten en kennis en ervaring OG-schap, vooral m.b.t. aanbestedingen en prijsvragen
- Actief overdragen kennis en ervaring

### Middelen

Leergangen	€232.00
Masterclasses en uitwisselingen	€106.000
Kennisontwikkeling	€168.000
Handreikingen en publicaties	€178.000
Overhead	€76.000
<b>Totaal</b>	<b>€760.000 (€190.000 p/j)</b>

### Aanpak/instrumenten

- Leergangen
- Masterclasses en uitwisselingen
- Kennisontwikkeling
- Handreikingen en publicaties

*Geen bundeling kennis en ervaring zoals in ARO benoemd*  
In de ARO is aangegeven dat het programmaonderdeel de kennis en ervaring uit de andere programmaonderdelen van de Actieagenda bundelt en actieve werkvormen en leersituaties ontwikkelt. Architectuur Lokaal geeft aan dat voor de vorige ARO 2013-2016 werd gevraagd om de resultaten van de inzet van de lead partners te dissemineren (o.a. via een website en boek); maar dat hier bij de ARO 2017-2020 geen vervolg aan is gegeven.

## Praktijk

### (Potentiële) effecten

#### 1. Bijgedragen aan bedoeling programmaonderdeel

De beoogde activiteiten zijn uitgevoerd en hebben naar verwachting betrokkenen positief effect gehad, maar dit is (nog) niet inzichtelijk gemaakt.

Er zijn lokale opdrachtgevers begeleid, instrumenten en kennis/ervaring beschikbaar gesteld en actief overgedragen. Effectiviteit is volgens Architectuur Lokaal niet bij alle projecten eenvoudig aan te wijzen

#### 2. Impact op ARO bedoeling

Prijsvraagcultuur wordt gestimuleerd en onder de aandacht gebracht, als onderdeel van goed opdrachtgeverschap. Kennis en ervaring zijn beschikbaar

#### 3. Bijdrage programmastructuur aan bedoeling ARO

Meer als belemmering dan ondersteunend ervaren

### Resultaten

Leergangen: analyse participatie, praktijkervaringen burgerbetrokkenheid, cursus geïntegreerd aanbesteden voor niet juristen i.s.m. IBR.

Masterclasses: 2x7 openbare hoorcolleges met telkens wisselende coreferenten volkshuisvesting (met Hugo Priemus) en landschap (met Dirks Sijmons).

Kennisontwikkeling: openbare, thematische debatten onder de noemer Waar begin je aan? Pakhuis de Zwijger; gastcollege Academie van Bouwkunst

Handreikingen: div. projecten in het kader van de omgevingswet, website mijnomgevingsvisie.nl, permanente actualisering gemeentelijke Omgevingsvisies, data en onderzoeksresultaten te bundelen in 2020; publicatie Kompas Light Design Build, publicatie Grensverleggers, periodieken, overige publicaties, film; bijdrage aan wethoudersenquête en zevende editie landelijke manifestatie voor en over (publiek) opdrachtgeverschap en ontwerp (wethoudersmanifestatie).



## 9. Programma Opdrachtgeverschap en Ontwerp – Bevindingen

### Ervaringen betrokkenen

#### 1. Kennisbehoeften bij lokale opdrachtgevers

Kennis en ervaring met ontwerp bij rijk verdwijnt en betrokkenen ervaren dat dit nog onvoldoende aanwezig is bij lokale overheden.

#### 2. Effectiviteit ingezette ARO-middelen soms lastig separaat inzichtelijk te maken.

Eigen beeld is dat ARO subsidies wel voor vliegwieleffect zorgen. Vanuit Architectuur Lokaal hierbij is opgemerkt dat hier sinds de bezuinigingen op het cultuurbeleid 2013 feitelijk geen sprake is van een 'eigen programma'. In 2017-2020 doen zij hun werk in het kader van ARO, Meerjarenprogramma SCl en opdrachten; in alle gevallen uiteraard altijd binnen de doelstelling van onze anbi-stichting."

#### 3. Kansen voor synergie

Nu nauwelijks synergie en samenwerking binnen programma. Hoewel partijen elkaar zo nodig weten te vinden, blijven hier volgens betrokkenen kansen liggen.

#### 4. Nauwelijks betrokkenheid ministeries

Wel behoefte aan gemeenschappelijk beeld van opgave, kaders, strategische agenda en sturing hierop

### Wat kan beter volgens betrokkenen?

#### 1. Gezamenlijke strategische agenda

Expliciete afweging mbt overkoepelende inhoudelijke opgave en sturing op rijksniveau

#### 2. Samenwerking lead partners

Samenwerking als middel om tot resultaten te komen, via een inhoudelijke agenda. Een gemeenschappelijke agenda, waarin alles is belegd, zou daarbij helpen

#### 3. Verbeteren programmastructuur en sturing

Behoefte aan meer gezamenlijkheid, kansen voor synergie en samenwerking  
Lead-partner overleg doelgerichter maken



### Conclusies Lysias

#### 1. Rijke oogst

Veel mooie, diverse resultaten en enthousiasme bij betrokkenen.

#### 2. Oogst beperkt zichtbaar binnen en buiten ARO.

Weinig/geen overzichten of rapportages van resultaten en effecten (nog) niet inzichtelijk gemaakt.

#### 3. Doorontwikkelingprogrammaonderdeel beperkt traceerbaar

Focus lijkt verschoven. Het maken van verbindingen tussen kenniseilanden die staat centraal in aanpak komt bijvoorbeeld niet (zichtbaar) terug. Overwegingen en bijstelling aanpak niet (eenvoudig) op papier traceerbaar, onder meer doordat activiteiten in praktijk zijn geïntegreerd in totaal van werkzaamheden van Architectuur Lokaal.

#### 4. Ontbreken bundeling kennis en ervaring misverstand?

Vershil tussen documenten omtrent bundeling kennis en ervaring uit de andere programmaonderdelen van ARO valt op en is in gesprekken niet volledig opgehelderd. Er lijkt sprake van een misverstand



### Aanbevelingen Lysias

#### 1. Aandacht voor effectiviteit en impact

Vergroting van de effectiviteit en impact indien hier meer aandacht aan gegeven zou worden, bijvoorbeeld door toepassing van impactbenadering zoals SCl.

# 10. Rijksprijs Gouden Piramide - Factsheet

## Papier

### Lead Partner:

Atelier Rijksbouwmeester

### Toelichting:

Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap met als doel het stimuleren van inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur, stedenbouw, landschapsarchitectuur, infrastructuur en ruimtelijke ordening.

De Gouden Piramide bestaat vanaf 2013 en werd eerst jaarlijks en sinds 2017 twee jaarlijkse uitgereikt. Vanuit de visie dat de opdrachtgever in de praktijk minstens zo belangrijk als de architect. De Gouden Piramide wil deze extra inspanning belonen en opdrachtgevers steun in de rug bieden.

Tweejaarlijkse worden gerealiseerde lokale projecten geselecteerd waarvan de totstandkoming en het eindresultaat en toonbeeld zijn van de bijzondere rol die inspirerend opdrachtgeverschap, in samenspel met ontwerp(ers), bij het ontwikkelen bouwproces kan spelen. De Rijksprijs is gericht op projecten voor een duurzame en klimaatbestendige herontwikkeling van bedrijventerreinen, transformaties in het landelijk gebied, herbestemming van gebouwen en behoud leefbaarheid in wijken.

### Doelgroep:

Lokale opdrachtgevers en ontwerpers

### Bedoeling

stimuleren van inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur, stedenbouw, landschapsarchitectuur, infrastructuur en ruimtelijke ordening.

De Rijksprijs Gouden piramide heeft hierbij de volgende functies:

- Waarderen en zichtbaar maken inspirerend opdrachtgeverschap
- Inhoudelijk agenderende functie
- Verbindende functie
- Kennisontwikkeling en -verspreiding

### Middelen

totaal €180.000 per jaar  
Globale verdeling 2017/2018:  
Prijzengeld €75.000  
Projectbureau en uitreiking €100.000  
Jurering en publicatie €150.000  
Kennisdeling en PR €50.000  
n.b. Prijzengeld begin 2017 opgehoogd van €50.000 naar €75.000

### Aanpak/instrumenten

- Tweejaarlijks uitschrijven prijsvraag inspirerend opdrachtgeverschap
- In tussenjaar extra aandacht voor communicatie, In jaar zonder prijsvraag extra aandacht voor communicatie, interviews afnemen en publiceren, na gaan of er specifieke acties zijn ter versteviging van het netwerk.
- Inzichten en lessen ontsluiten en gebruiken in bredere activiteiten CRA
- in de jury zijn 7 disciplines aanwezig.
- Er kan een thema aan de prijsvraag gekoppeld worden, dit is voor 2019/2020 niet gedaan
- Er wordt door het programma onderdeel regulier gereflecteerd op de uitkomsten van de prijsvraag

## Praktijk

### (Potentiële) effecten

- Zichtbaarheid en waardering inspirerend opdrachtgeverschap. O.a. via de boekjes van de genomineerde projecten, winnaars, juryrapporten en inzendingen. Hiermee wordt gezorgd voor exposure voor alle inzendingen. Uit evaluatie vorige prijsvraag komt naar voren: Het winnen van of genomineerd worden voor de Gouden Piramide heeft allen publiciteit (zowel nationaal als lokaal) geleverd die zij anders nooit hadden gekregen. Dat gegeven heeft voor een heel aantal opdrachtgevers gezorgd dat zij de kans kregen een volgend project te starten. Ook het genomineerd worden voelt als een bekroning van een avontuur als opdrachtgever. Waardering en zichtbaarheid geven bevestiging en dragen bij aan draagvlak in de omgeving en inspiratie andere partijen.
- Inhoudelijk agendering, bijvoorbeeld doordat prijsvraagresultaten naar alle wethouders RO gaan.
- Kennisontwikkeling en -verspreiding. Kennis en informatie die via de Gouden Piramide wordt opgehaald, vormt input voor bijvoorbeeld de lezingen en publicaties van het CRA. De kennis over bouwen met hout (die dankzij de meest recente prijswinnaar is ontwikkeld) is daarvan een goed voorbeeld. Deze empirische kennis en lessen worden o.a. via social media verspreid.
- De Gouden Piramide is ingebed in de CRA en draagt mede hierdoor ook bij aan (kwaliteit van) overige activiteiten CRA

### Resultaten

- 2017 /2018 Prijsvraag georganiseerd; 2017 eerste ronde nieuwe stijl kende 70 inzendingen
- De beste projecten zijn beschreven en geïllustreerd in een boek en er is documentaire gemaakt over de genomineerde opdrachtgevers en hun project.
- 2019/2020 prijsvraag loopt; volgende prijsuitreiking in 2020
- Communicatie o.a. via persberichten (voor en na prijsuitreiking), website, bericht naar 6400 adressen.

## 10. Rijksprijs Gouden Piramide – Bevindingen

### Ervaringen betrokkenen

#### 1. Precieze effecten lastig te meten

Projecten worden o.a. in de etalage gezet op de website en views worden gemeten. Toch is het precieze effect en impact van de Gouden Piramide lastig te meten.

#### 2. Populariteit prijs lijkt toe te nemen

Betrokkenen hebben beeld dat partijen in toenemende mate met de prijs geassocieerd willen worden en inschrijvingen nemen elk jaar toe; ook in 2020 lijkt hier een stijging in te zijn.

#### 3. Bedoeling ARO onduidelijk

Met de ARO heeft het Rijk gekozen voor een verandering van een inhoudelijk architectuurnota naar een ontwerpagenda. De bedoeling van de ARO is echter onduidelijk voor betrokkenen. De inhoudelijke kant wordt gemist en het is onduidelijk waar het Rijk nu precies op wil sturen. Beeld bestaat dat met name kleine gemeenten i.v.m. decentralisatie moeite hebben met de complexe vragen en behoefte hebben aan landelijke regie / sturing vanuit het rijk.

#### 4. Samenwerking geen doel op zich

Samenwerking binnen het ARO-programma moet geen doel op zich zijn. Eerder was er sprake van het ontwikkelen van een programma breed communicatieplan. Dit is nooit van de grond gekomen

### Wat kan beter volgens betrokkenen?

#### 1. Breder publiek en nieuwe typen opdrachtgevers bereiken

In 2020 proberen via inzet van een BN'er als Sofie van den Enk in de jury

#### 2. Versterking netwerk

Door aantal betrokkenen is behoefte uitgesproken aan versterking van netwerk van opdrachtgevers. Hierbij is onder meer een platform voor opdrachtgevers, om met en van elkaar te leren, een aantal keer naar voren gekomen.

#### 3. Positie en bedoeling ARO

Expliciete afweging en duidelijke keuze maken voor ARO. Overwegen om als Rijk meer regie (terug) te pakken en aangeven wat er moet gebeuren. Binnen de programmaonderdelen kan dan nog steeds de ruimte blijven om in te vullen hoe dit moet gebeuren. Aandacht voor (inspirerend) opdrachtgeverschap zou hierbij behouden moeten blijven.



### Conclusies Lysias

#### 1. Aanpak en focus doorontwikkeld.

Overwegingen en bijstelling aanpak goed traceerbaar.

#### 2. Prijsvraag levert rijke oogst

Veel mooie, diverse resultaten en enthousiasme bij betrokkenen.

#### 3. Verbindende functie minst ingevuld

Desgevraagd is aangegeven dat de Gouden Piramide ministeries aan elkaar verbindt en een meer integrale denkwijze verkent en bevordert. Dit zien we niet direct terug in de benoemde resultaten en effecten. Wel is door betrokken genomineerden en winnaar behoefte aan netwerk versterking geuit.



### Aanbevelingen Lysias

#### 1. Doorontwikkeling gericht op meer blijvende effecten

Doorontwikkeling gericht op meer blijvende effecten, waaronder versterking van netwerk van opdrachtgevers. Hierbij kan wellicht een combinatie / samenwerking met andere programmaonderdelen, partijen of instrumenten kansen bieden.

# 11. Het nieuwe instituut

## Wat gaat goed volgens betrokkenen?

1. Actieagenda vormt interessant instrument waarmee de overheid de culturele infrastructuur kan uitnodigen zich te verhouden tot maatschappelijke vraagstukken en vernieuwing kan stimuleren.
2. Uitstekende methodiek om het potentieel van de culturele infrastructuur als R&D-afdeling voor verschillende ministeries en/of als kritische en externe stem voor de Rijksoverheid gestalte te geven.
3. Begrip architectuur opgerekt tot 'ruimtelijk ontwerp' past zowel bij hedendaagse uitdagingen die vragen om oplossingen die grenzen van verschillende kennisvelden overstijgen, als bij veranderingen in de architectuurpraktijk in reactie op maatschappelijke vraagstukken en technologische veranderingen

## Wat kan beter volgens betrokkenen?

1. Mogelijke toegevoegde waarde HNI benutten: onderzoek, reflectie en agendering en evt kennis delen. HNI werd nu volgens betrokkenen aangesproken op erfgoedtaak en niet voor breder innovatievraagstuk. Omdat binnen erfgoedwet geen duidelijke opdracht is om invulling te geven aan ARO, is HNI afhankelijk van samenwerking leadpartners.
2. Huidige vrije rol HNI complex, vanwege inrichting en sturing ARO:
  - ontbreken vrije budgetruimte HNI
  - geen eigen opdracht en/of uitnodiging andere partners
  - Geen reactie partners n.a.v. uitnodiging gebouw, archief en researchpotentieel te gebruiken
3. Meer eenduidig, gezamenlijk beeld van de bedoeling van het ARO en zorgen voor meer synergie en reflectie.
4. Vrije ruimte koppelen aan inhoudelijke propositie. Bijvoorbeeld klimaatverandering centraal stellen. cultuur vanuit vrije rol als kennispartij maatschappelijke uitdagingen laten gaan, waarbij die vrije culturele ruimte juist als kritische spiegel voor een overheid kan dienen, en tevens voedend tav van nieuw te ontwikkelen beleid
5. Meer diversiteit lead partners, niet alleen uit de architectuurveld en afhankelijk van cultuursubsidies.



## Conclusies Lysias

### 1. Combinatie sturingswijzen heeft hier niet versterkend gewerkt

Bij alle lead partners en programmaonderdelen is via financiering gestuurd, behalve bij HNI. De afwijkende sturingswijze richting HNI heeft niet geleid tot versterking van komen tot gewenste resultaten en effecten.

### 2. Keerzijde vrije ruimte

Beelden van doelen en concrete ambities lopen uiteen. In praktijk beperkte samenwerking en synergie tussen verschillende programmaonderdelen; Wel behoefte aan meer samenhang, samenwerking en structuur die dit ondersteunt/stimuleert. Wisselende beelden van type sturing dat nuttig/nodig is.



## Aanbevelingen Lysias

### 1. Zorg voor gezamenlijk beeld

Voor de toekomst van belang, dat betrokkenen een beter gezamenlijk beeld hebben van de insteek van de ARO: de doelen en concrete ambities van de ARO, de inrichting (inclusief dwarsverbanden), sturingswijze voor de realisatie ervan en hiervoor benodigde partijen.

### 2. Zorgvuldige afweging en uitwerking van belang

Voor vervolg van ARO van belang om zorgvuldige afweging te maken van doelen en ambities, kijkend naar zowel gerealiseerde effecten als veranderde context. En hierbij benodigde inrichting, sturing en benodigde partijen.



## Bijlage 8.2: Uitkomsten Evaluatielabs

# Evaluatielabs

Op 15 en 16 januari organiseerde Lysias twee 'evaluatielabs' in het kader van de evaluatie van de ARO 2017-2020:

- **Projectenlab:** Met betrokkenen en lead partners is stil gestaan bij een aantal geselecteerde projecten uit verschillende programmaonderdelen en de ARO als geheel. Er werd in verschillende samenstellingen gereflecteerd op de toegevoegde waarde van de projecten
- **AROlaboratorium:** door de lead partners werd stilgestaan bij de ARO als programma.

Van beiden labs zijn door professionele tekenaars beeldverslagen gemaakt. In deze bijlage treft u deze beeldverslagen aan. Per lab wordt gestart met een beknopte toelichting op de gehanteerde werkwijze, gevolgd door de resulterende beeldverslagen.

# Projectenlab

Projecten die onderwerp van gesprek waren tijdens het “projectenlab”:

- Leeromgeving van de Toekomst (Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs)
- Koppelkansen klimaatadaptatie (Atelier X)
- FUR (Ontwerp en Praktijk)
- Eendagszaak – Cascoland (Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs)
- Patch22 (Gouden Piramide)

Met betrokkenen zijn geselecteerde projecten onder de loep genomen. Dit is gedaan middels ‘waarderend onderzoek’, waarbij we vanuit verschillende invalshoeken de resultaten, inzichten en lessen uit de projecten destilleerden. Doel was creatie van een gezamenlijk beeld van de effecten van de projecten, succesfactoren en leerpunten voor het project, de programmaliijn waar het project onderdeel van is, en het rijksprogramma als totaal.

# Gehanteerde werkwijze: 3 rondes per project

## 1. Ontdekken:



Project & opgave



Instrument/aanpak



Betrokkenen



Toegevoegde waarde

## 2. Dromen en ontwerpen



Hoe zou het project/ingezette ARO instrument in de ideale wereld maximale toegevoegde waarde kunnen hebben voor projectopgave en ARO doelen?  
En wat is hier voor nodig?

## 3. Experimenteren



Kijk door een andere bril, of trek een andere jas aan.  
Iedereen kruipt in de rol van een ander.  
Hoe kijk je hier vanuit jouw nieuwe rol naar?



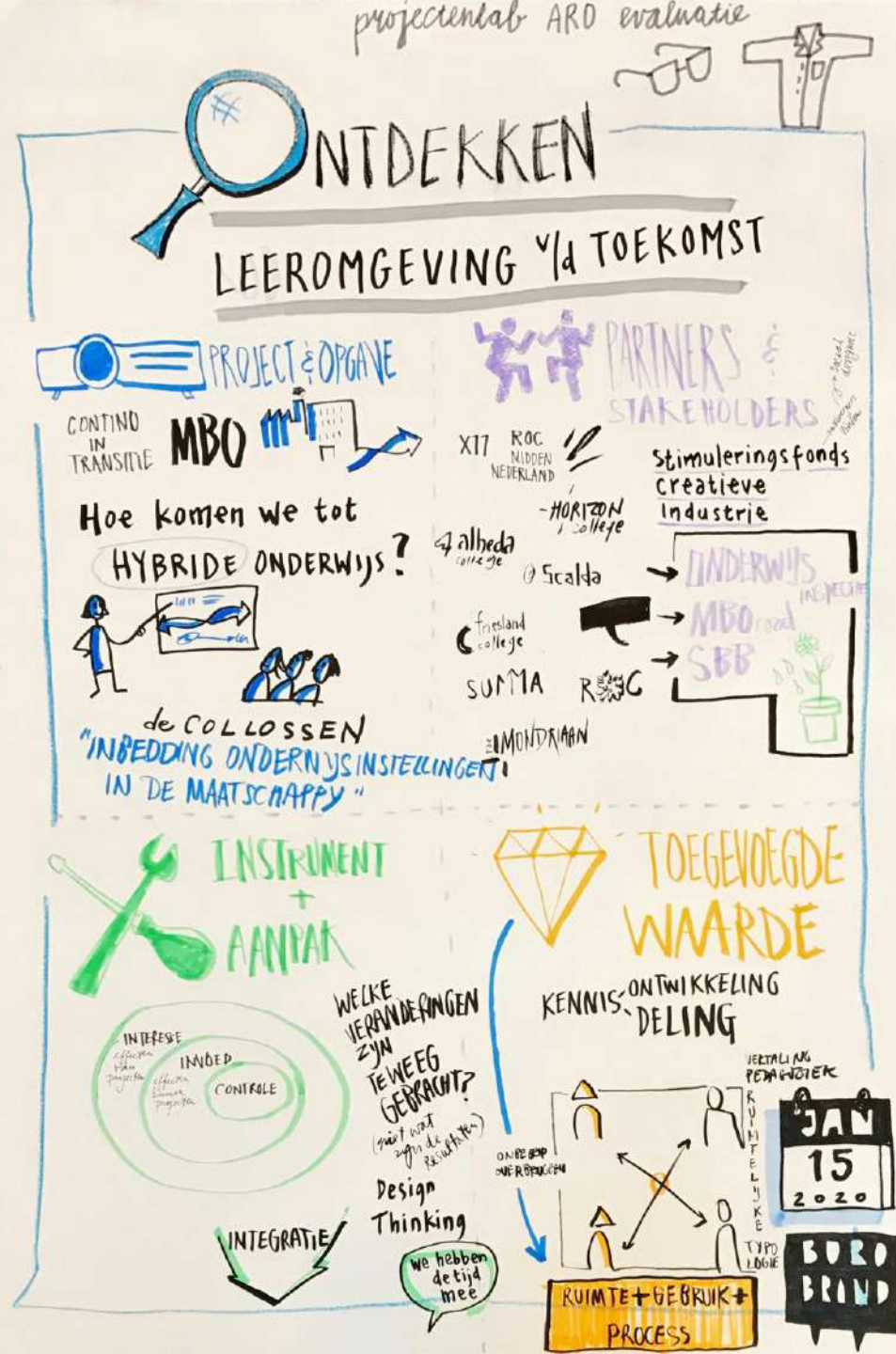


# Leeromgeving van de toekomst

Project: Leeromgeving van de toekomst  
 Programma onderdeel: Stimuleringsprogramma  
 Zorg en Onderwijs (onderdeel Onderwijs)

In het ontwikkeltraject Leeromgeving van de toekomst werken ontwerpers samen met onderwijsinstellingen aan concrete huisvestingsvraagstukken voor toekomstgericht beroepsonderwijs.

De veranderingen in het onderwijs leiden tot nieuwe vragen over de omgeving waarin het leren plaatsvindt: over het klaslokaal, het schoolgebouw, de locatie van het schoolgebouw in een stad of in een regio, maar ook over de voortschrijdende mogelijkheden van de digitale leeromgeving. Hoe kunnen we de huidige onderwijsgebouwen laten meebewegen met de tijd? En hoe gaan we om met onze gebouwenvoorraad op het moment dat onderwijs steeds minder op school en steeds meer in de praktijk onderwezen wordt?



# WAT ZIJN SUCCESFACTOREN / AANDACHTSPUNTEN

COMMITMENT

Bestuurlijk  
+ MOO's

Successfactoren  
- commitment op behoud  
- ...  
- ...



ONDERWIJS



...  
...  
...



Kennisdeling  
 HBO's etc



COMMITMENT MINISTERIES

...  
...  
...

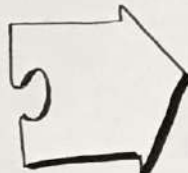
...  
...  
...

...  
...  
...

VANAF  
IMPACT  
DENKEN



ARO



...  
...  
...



...  
...  
...  
...  
...

CREËER EEN  
GO SYSTEEM

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

# EXPERIMENTENTEREN



ministerie  
ik wil dat het effect  
ZO GROOT MOGELIJK  
is  
de vraag is **HOE?**

5 minuten sparen



Verbinding op thema's  
tussen ARO-leden

Impact / effect /  
verandering  
verwachten...



... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?



BELEID

PRAKTIJK

stakeholder

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

een leven  
lang leven



... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

verandering  
is een  
vast gegeven

cntr.

C

V

maak er  
geen  
eenmalige  
actie  
van

opdrachtgever

beleid & regel-  
geving  
de juiste  
weg vinden  
ook als  
er iets  
anders  
UITKOMT

ONDERSTEUNING DIRECTIE!



... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

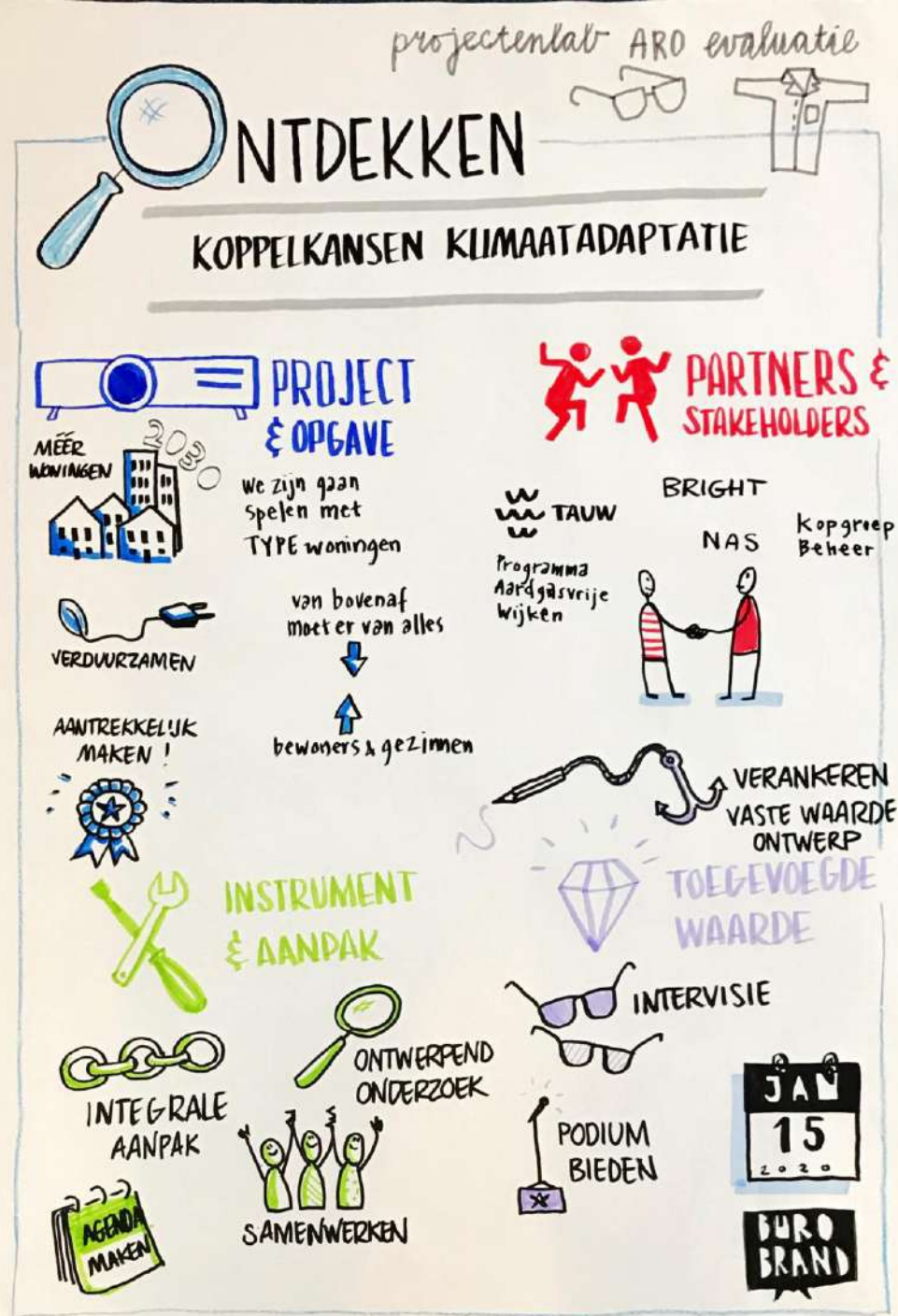
... het ministerie  
wil dat het effect  
zo groot mogelijk  
is  
de vraag is hoe?

HAAL EEN  
PARTY BINNEN  
OM DIT  
TE  
REALISEREN



# Koppelkansen klimaat

Project: Koppelkansen klimaat  
 Programma onderdeel: Atelier X



# Koppelkansen Klimaatadaptatie



EXPERIMENTEREN

DROMEN & ONTWERPEN

AF VAN HET INCIDENTELE



NOG MEER AANSLUITING KLIMAATADAPTATIE

MINISTERIES, BEKEN KLEUR!

DOE IETS!

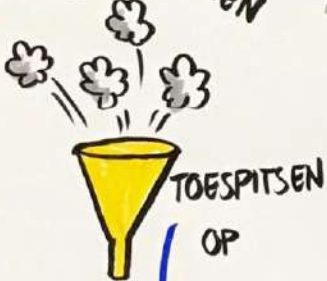


NIET LANGER VRIJBLIJVEND MEEDOEN A/D TRANSITIE



VANUIT LANDELIJK BELEID

UITKOMSTEN



TOESPITSEN OP

KERNPUNTEN



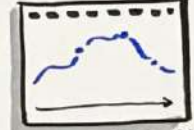
OPNEMEN IN ADVIES

TOETSEN A/D REALITEIT



MEER PILOTS!

ONDERZOEKSTHEMA



WERKLIJN MAKEN



AANSLUITING OP ANDERE DEPARTEMENTEN

RIJKSVASTGOED OMARMT NOODZAAK KLIMAATBESTENDIGHEID

ONTWERP ONDERDEEL V. ORGANISATIE



RISICODIALOGEN



het MOET renderen

ik wil resultaat

ik kan helpen met organiseren

ik zorg voor infra-structuur

MINISTERIE

het krijgt geen follow-up

de gemeente\* moet hiervoor zorgen

\* in zijn rol taak positie-opvatting

Het moet leiden tot projecten

STAKEHOLDER

leer me het verhaal te vertellen

geef me een podium

ik wil ook mijn eigen doelstellingen bereiken

Werk samen met voor mij vertrouwde partners

OPDRACHT-GEVER

kijk Systematisch naar WELKE leadpartner WAT kan doen

Kunnen we andere Lead partners vinden?

VNG?

LEAD PARTNER

ONTWERPBUREAU'S



andere expertise nodig?

# De Eendagszaak

Project: De eendagszaak  
 Programma onderdeel:  
 Stimuleringsprogramma Zorg en Onderwijs  
 (onderdeel Zorg)

Met deze Eendagszaak in Amsterdam-Nieuw West wordt het fundament gelegd voor de metamorfose van een vervallen winkelstraat. Maar ook voor een gezonde toekomst, die om meer zorg voor elkaar vraagt. Buurtbewoners met een goed idee voor een sociale onderneming kunnen dat één dag per week in de winkel uitproberen. Ze werken hier niet alleen aan hun eigen netwerk, maar vormen ook een informeel vangnet voor hulpbehoevende buurtbewoners. Vanuit de Eendagszaak kunnen startende ondernemers doorgroeien naar een eigen winkelpandje in de straat en breidt de 'community of care' zich langzaam uit.

projectenlab ARO evaluatie

**ONTDEKKEN**  
**DE EENDAGSZAAK**  
 IN DE LODEWIJK VAN DEYSSELBUURT

**PROJECT & OPGAVE** **PARTNERS & STAKEHOLDERS**

**ROCHDALE**

**REVITALISERING BEDRIJFSRUIMTES**  
 VAN DE VESTELSTRAAT  
 ONDERNEMERSCHAP KRIJGT EEN KANS  
 CASCOLAND  
 X GEMEENTE  
 X AMSTERDAM

DE RODE LOPER VD BUURT

**SOCIALE ONDERNEMERS KRIJGEN EEN OEFENPLEK**  
 BETEKEN WAT VOOR JE BUURT!

**INSTRUMENTEN & AANPAK**  
 TOEGEVOEGDE WAARDE

**LAAGDREMPELIGE INSTAP**  
 PROFIEL VD BUURT VERANDERT

WELKOM

OEFENPLEK

**SOCIALE COHESIE**

BURO BRAND

JAN 15 2020



# De Eendagszaak

XXX

IN DE LODEWIJK VAN DEYSELSTRAAT

INTEGRALE AANPAK!

JEUGD & SCHOLING

ERBJ BETREKKEN



DOORVERTALEN  
NAAR  
TOEKOMSTBESTENDIGE  
MODELLEN



GA LANGS  
DE  
DEUREN!



NOG MEER  
NADRUK  
OP  
SOCIALE IMPACT,  
NIET ALLEEN  
FYSIEKE IMPACT

LAAT MENSEN ZIEN  
HOE MOOI  
HET WORDT!



EXPERIMENTEREN

VERANKEREN  
ROL  
CREATIEVE  
DENKERS



SHOW  
&  
TELL!

EEN LANDELIJK  
PLATFORM.

LEVEN,  
NIET  
OVERLEVEN

LUISTER NAAR  
DE LOKALE  
BEHOEFTE



SELECTEREN ONDERNEMERS  
OP AANSWITING PROFIEL VD WIJK



MEER SPEELRUIMTE!



CORPORATIES  
GEEFT HET VOORBEELD  
IN HET

KLIAMATBESTENDIG MAKEN  
VAN VASTGOED

WIJ HEBBEN  
IMPACT!

BEGIN BIJ DE  
BELEVINGSWERELD  
VD BEWONERS



DROMEN & ONTWERPEN

JUISTE BALANS  
TUSSEN  
ONDERNEMINGEN  
&  
MAATSCH. VOORZIENINGEN



DE OVERHEID  
MAAKT MEER  
MIDDELEN VRIJ



VERDUURZAMEN %D AANPAK





# FUR

Project: FUR

Programma onderdeel: Ontwerp en Praktijk

ontwerpend onderzoek naar de toekomst van stedelijke regio's, genaamd Future Urban Regions (FUR)



# Hoe kun je de toegevoegde waarde

het boek KAN gelezen worden



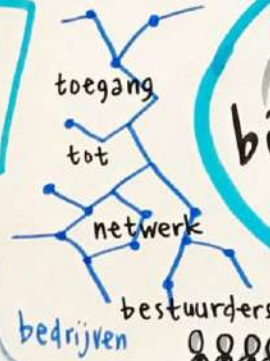
door nieuwelingen



## voor Akademies & Studenten

## van FUR Vergroten?

andere opleidingen  
ontwerp bureaus



## binnen ARO

Verbinden met andere partners

## Design Thinking

toegankelijkheid van producten



binnen onderwijs versterken vakwereld

meeliften op "vertelstroom" van andere leadpartners



wij doen het!



je hoeft geen ontwerper te zijn

en spreek je hun taal?  
Wie zijn jouw belangrijkste stakeholders?  
ARO Zelflerend & effectiviteit

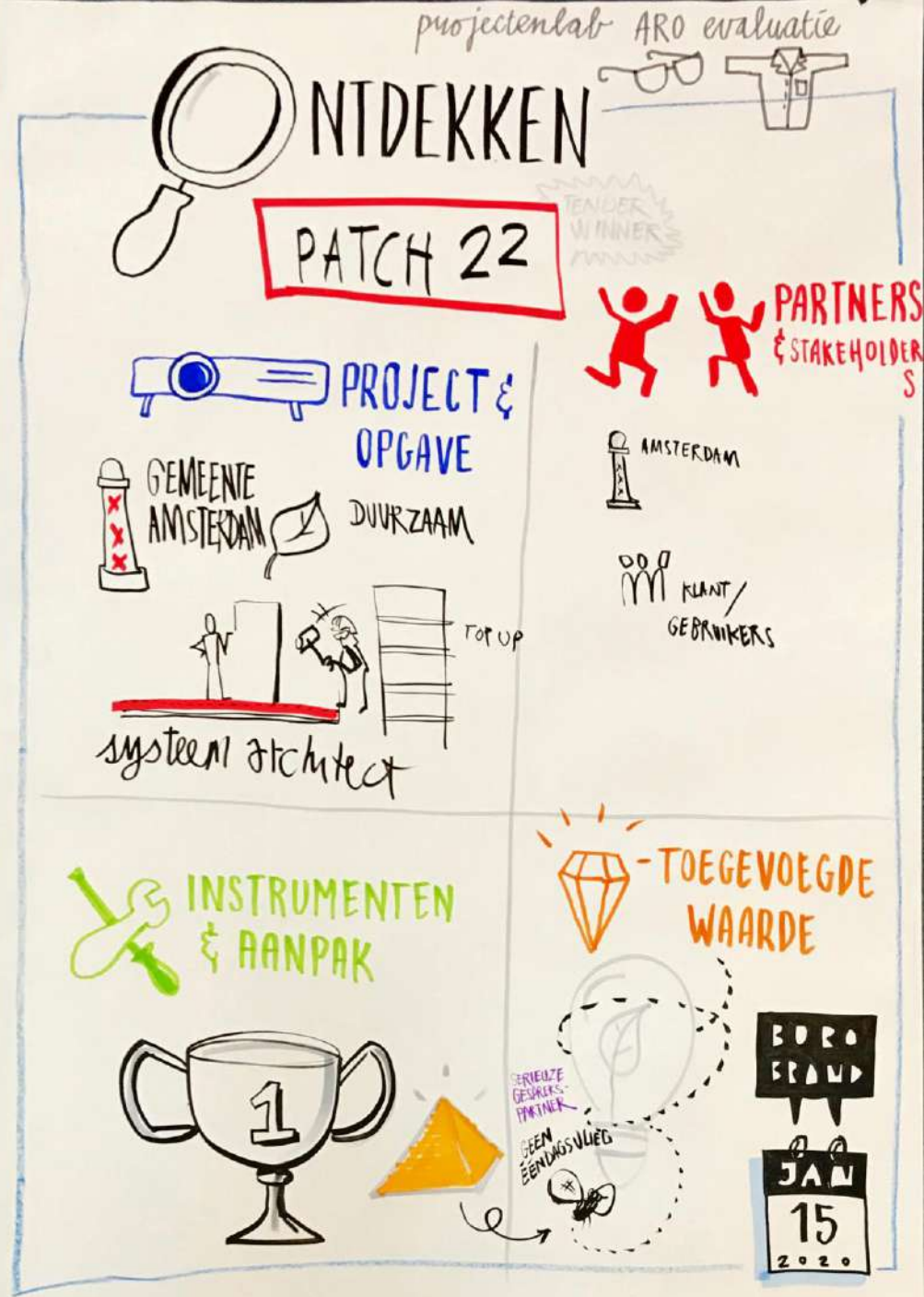
Er moet er wel 1 bij zijn

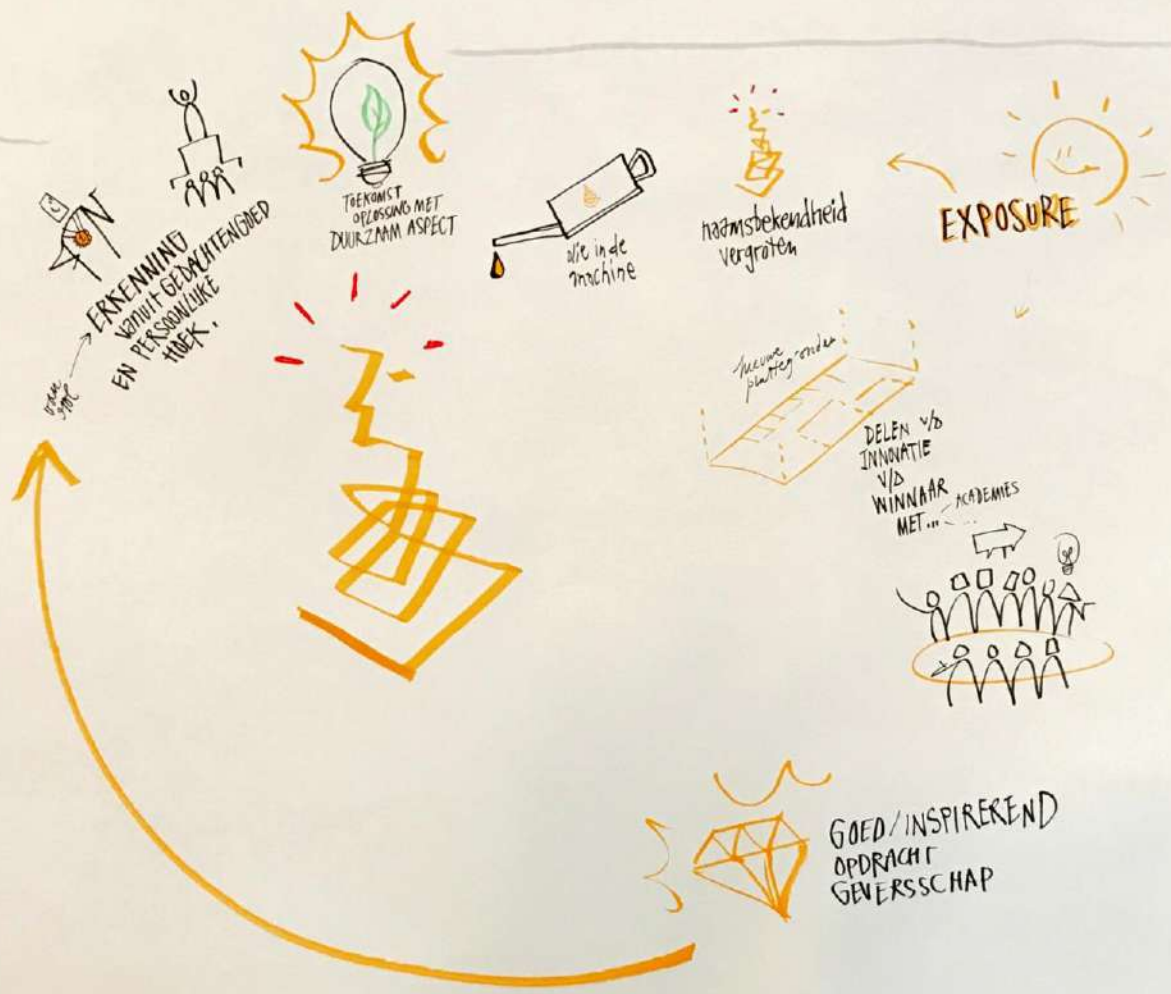
# Patch 22

Project: Patch 22

Programma onderdeel: Gouden Piramide

Het project Patch 22 is de meest recente winnaar van de Gouden Piramide, de tweejaarlijkse rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur en gebiedsontwikkeling.





ERKENNING  
WOPNIT GEDRAGENHEID  
EN PERSONLIJKE  
HOEK.

TOEKOMST  
OPLOSSING MET  
DUURZAAM ASPECT

al in de  
machine

naamsbekendheid  
vergroten

EXPOSURE

DELEN v/b  
INNOVATIE  
v/b  
WINNAAR  
MET...

ACADEMIES

GOED / INSPIREEREND  
OPDRACHT  
GEVERSCHAP

Handwritten notes on a pink sticky note in the bottom left corner, including the words 'vraag' and 'vraag'.

OPDRACHTGEVER

RISICO'S MANAGEN  
NIEUWE PROJECTEN



MINISTERIE



LEAD PARTNER



# ARO-lab: gehanteerde werkwijze

## 1. Terugblik ARO



Plenair 30min:

Korte schets onderzoekers: wat was de context van ARO, en wat er is gedaan.

Vraag aan aanwezigen: door de oogharen kijkend, waar heeft ARO bijgedragen?  
5 - 10 minuten gesprekjes 1 op 1 hier over en dan plenair

## 2. Op zoek naar succesfactoren

**Welke factoren dragen er aan bij, dat met elkaar zo veel mogelijk impact gerealiseerd kan worden?**

Centrale terugkoppeling (5 - 10min)

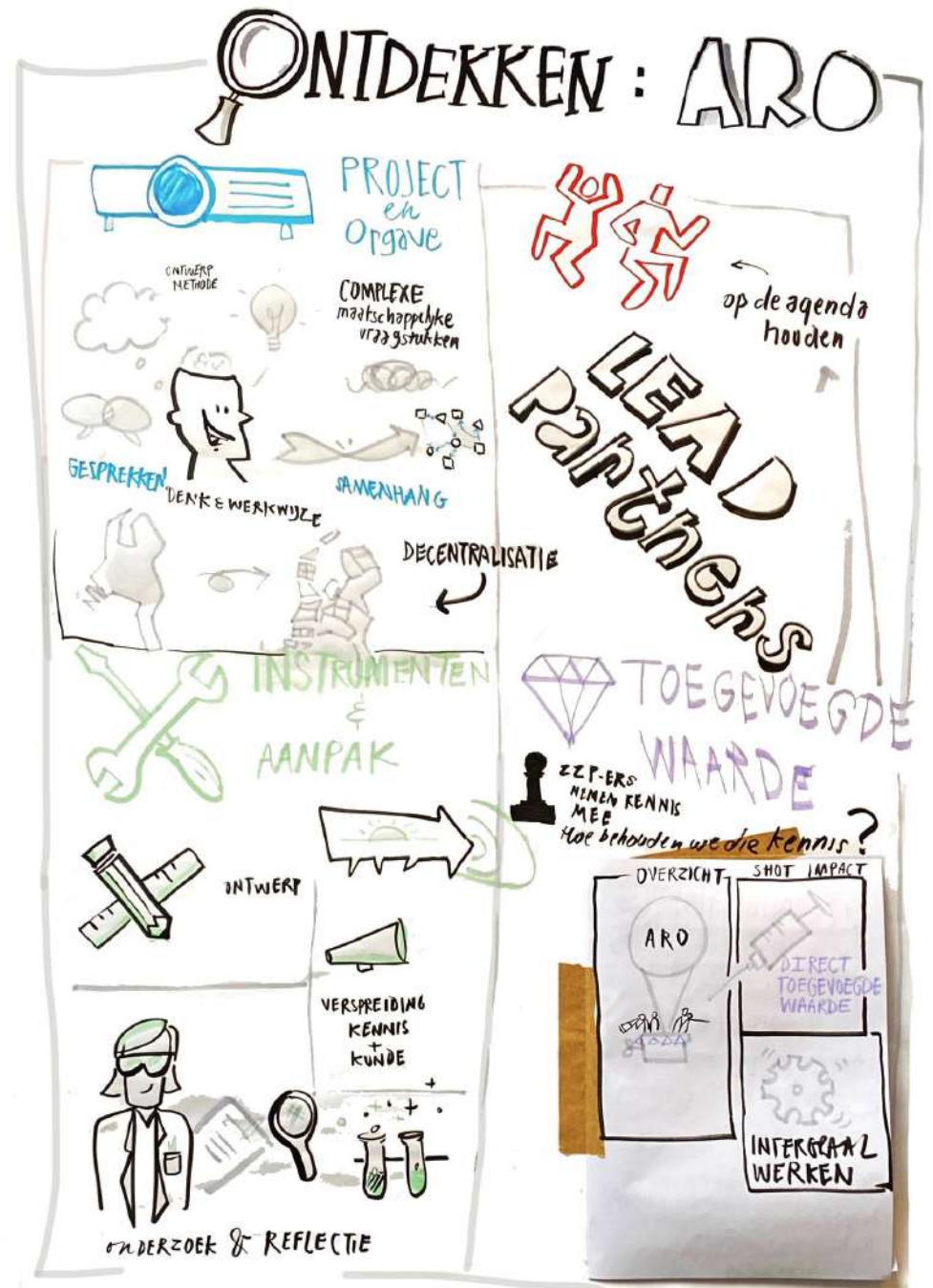
## 3. Experimenteren



Hoe kijk je hier vanuit jouw nieuwe rol naar?



# Terugblik ARO



# TOEGEVOEGDE WAARDE



ideeën & kennis



Projecten

dag! Tot ziens!

waar blijft kennis?

IK weet veel maar afgeweerd



Sector A Sector B Sector C

Verbinding nodig



Waar is het beleid?

MaaK ontwerp onderdeel van beleid



Kennis delen

COMPLEX hoe? toepassen



DE OVERHEID

HET BELEID

NIEUW Vraagstuk:

Borgen van Beleid?

DWARS Mogen Zijn!

Opdrachtgevers



NIEUWE ARO

in het proces Betrekken!

TU



partijen Verschillende Kijk

door de deur ANDEREBIJK

Hoe Verschillende stukjes kunnen passen?

MASSA creëren



HOGERE partijen Betrekken

wie is je markt?



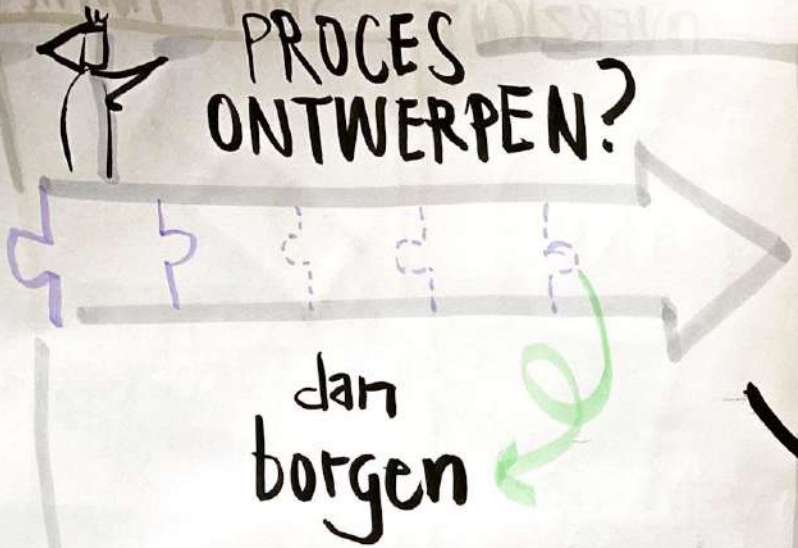
BURO BRAND



Gooi steen in vyfber



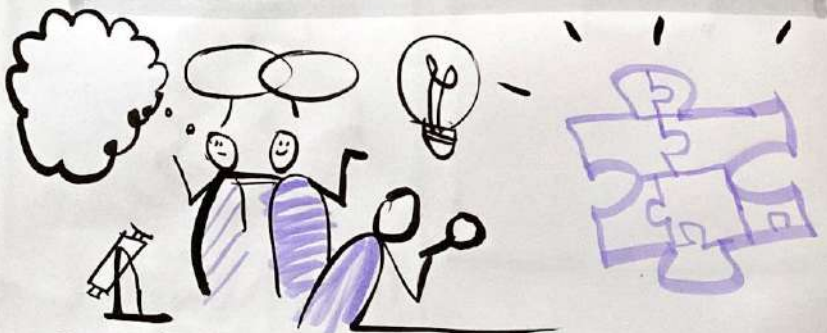
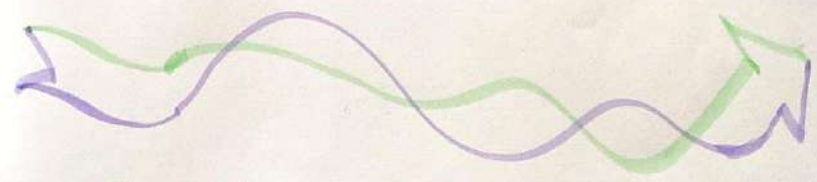
# PROCES ONTWERPEN?



dan  
borgen



# WEVEN



verschillende partijen  
onderzoeken op hun eigen  
wijze. doorte delen  
komen puzzelstukjes  
samen

werkwijze

context

# WAAR

is  
de toegevoegde  
waarde van  
ARO nou echt?

en  
de  
vrije  
ruimte?



# ONTDEKKEN: ARO



PROJECT en Organe

ONTWERP METHODE



COMPLEXE maatschappelijke vraagstukken



BESPREKEN

DENKWERKWIJZE



SAMENHANG

DECENTRALISATIE



INSTRUMENTEN

AANPAK



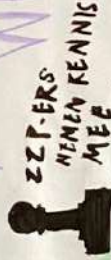
op de agenda houden

# LEAD Partners



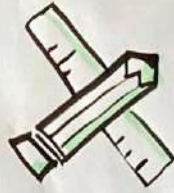
TOEGEVOEGDE

WAARDE



ZZP-ERS NEMEN KENNIS MEE

Hoe behouden we die kennis?

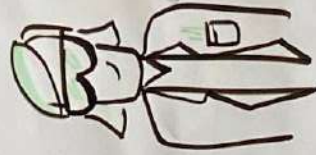


ONTWERP

PROCES ONTWERPEN?

dan borgen

WEVEN



ONDERZOEK & RE



verschillende partijen onderzoeken op hun eigen wijze. door te delen komen puzzelstukjes samen

WAAK

de toegevoegde waarde van ARO nou echt?

en de vrije ruimte?





## Bijlage 8.3: Documentenoverzicht

# Overzicht gebruikte documenten per programmaonderdeel

- **Algemeen**
- ARO 2013-2016, 'Werken aan ontwerpkracht'
- ARO 2017-2020, 'Samenwerken aan ontwerpkracht'
- Evaluatie Werken aan ontwerpkracht (2016), Royal Haskoning DHV
- MTR 2019, hoofdlijnen
- MTR 2019, rapportage
- 'Jaarrapportage over de ruimtelijke ontwerpsector', Rijksbouwmeester en BNA (2020)
- Tussenevaluatie Architectuurbeleid (2011), 'Bouwen op een sterk fundament'. Stegmeijer, E., R. Kloosterman en T. Lupi.
  
- **Atelier X**
- Financieel overzicht (mail januari 2020)
- MTR 2019, Ontwerpen met beleid
- MTR 2019, Verslag
- Werkplan 2018
- Werkplanfolder Actieagenda
- Werkplanfolder Atelier X
  
- **CRA**
- Agenda CRA 2017-2020
- Begroting BZK 2019
- Jaarprogramma en begroting 2017
- Jaarprogramma 2018
- MTR 2019, notitie en verslag
- 'Over de vermaatschappelijking van het architectuurbeleid', CRA (2016)
- Projectenlijst (2017)
  
- **O-team**
- Agenda 2019
- Financieel overzicht (mail januari 2020)
- MTR 2019, notitie en verslag
- Reflectie O-team 'Onderweg met het O-team' 2017

# Overzicht gebruikte documenten per programmaonderdeel

- **IABR**
- Aanbiedingsbrief en subsidieaanvraag ARO 2017-2020
- Begroting ARO 2017-2020
- Jaarrekening en verantwoording 2017
- MTR 2019, notitie en verslag
- Projectplan 2017-2020
- Verleningsbeschikking 2017-2020
  
- **SCI**
- Actieagenda 2017-2020, 'Bouwstenen voor programma'
- Financiële MTR 2019, IVO
- Jaarverantwoordingen en jaarverslag 2017
- Kerncijfers Zorg en Onderwijs, 2017 en 2018
- MTR 2019, IVO en Zorg en Onderwijs, notitie en verslag
- Projectplan ARO 2017-2020
- Subsidieaanvragen IVO en Zorg en Onderwijs ARO 2017-2020
- Verleningsbesluiten 2017-2020
  
- **Academies van de Bouw kunst**
- MTR 2019, verslag
- Programma Ontwerp en Praktijk (inclusief planning en projectplan lectoraat)
- Publicatie 'Urban challenges, resilient solutions' (2017) Van Assen, S. et al.
- Subsidieaanvraag 2017-2020, met oplegbrief
- Verleningsbeschikking
- Voortgangsrapportage 2018

# Overzicht gebruikte documenten per programmaonderdeel

- **TU Delft**
- Eindrapportage Design as Politics 2013 – 2016 (2017)
- Evaluatie Leerstoel Ontwerp en Overheid
- Financieel overzicht (mail januari 2020)
- MTR 2019, notitie en verslag
- Subsidieaanvragen 2017-2020
- Verleningsbeschikking
- Voortgangsrapportage 2018
  
- **Architectuur Lokaal**
- MTR 2019, notitie en verslag
- Projectplan 2017-2020
- Subsidieaanvraag 2017-2020
- Verleningsbeschikking 2017-2020
- Voortgangsrapportage 2017
- Werkoverzicht 2018
  
- **Gouden Piramide**
- Benchmark, powerpoint presentatie
- Beslisnota benoeming jury
- Evaluatie 2017-2018
- Opzet, duiding en uitvoering van prijzen
- Specificatie besteding budget (2018)
- Staatscourant, Gouden Piramide (2018)
  
- **Het Nieuwe Instituut**
- MTR 2019, notitie en verslag