

Vanuit samenhang naar synergie

Resultaat uit de verkenning naar een
landsdekkend netwerk van bouwmeesters



Juni 2024



Aanleiding

Voorbij de agendering: samen aan de slag met urgente opgaven

De verkenning naar een landsdekkend netwerk van bouwmeesters staat niet op zichzelf, maar reageert op actuele ontwikkelingen die passen bij het hernemen van de regie op ruimtelijke ordening door het rijk. De nieuwe Omgevingswet vormt een directe aanleiding voor de verkenning.

De Omgevingswet stimuleert gemeenten om aandacht te besteden aan de eigen interne organisatorische totstandkoming van omgevingskwaliteit. Naast de wettelijke Monumentencommissie krijgen lokale overheden ruimte om zelf invulling te geven aan het borgen van omgevingskwaliteit.

De nieuwe Nota Ruimte, waarvan in oktober 2023 de Contourennotitie verscheen, zal uiteenzetten op welke manier het rijk concreet wil omgaan met de verdeling van schaarse ruimte en de urgente en complexe transitieopgaven waarvoor Nederland gesteld staat. De Nota reikt instrumenten aan m.b.t. de uitvoering van de ambities en doet uitspraken over zowel korte termijnkeuzes als de koers op de lange termijn (2030 – 2050 – 2100), die zal moeten gaan doorwerken op provinciaal en lokaal beleid.

Omgevingswet

Met ingang van 2024 is de Omgevingswet van kracht. Deze wet bundelt en vervangt bestaande wetten, regels en voorschriften. Naast een harmonisering, vereenvoudiging en versnelling van bestaande procedures, staat de Omgevingswet tevens voor een nieuwe manier van denken over ruimtelijke ordening. Een integrale benadering en meer samenhang tussen de beleidsdomeinen als reactie op de grote opgaven waar de gebiedsontwikkeling voor staat: woningbouw, energietransitie, klimaat, landbouw en natuur.

Er is echter sprake van een hiaat in de uitvoeringskracht. Hoe organiseren we voldoende uitvoeringsgerichte capaciteit op landelijke schaal? Waar zit de grootste behoefte op dit moment? Op welke manier kan een landsdekkend netwerk van bouwmeesters hierop inspringen? We constateren dat er, gesteld voor de huidige opgaven, nood is aan (bestuurlijk) doorzettingsvermogen als het gaat om het maken van keuzes m.b.t. het realiseren van de



Aanbevelingen

De verkenning naar een landsdekkend netwerk van bouwmeesters heeft tot een aantal inzichten geleid die beknopt worden samengevat in de onderstaande vijf aanbevelingen:

1. De omvang en urgentie van de huidige opgaven verlangt een organisatorische versterking van RO, met name op strategisch niveau.
2. De bouwmeester beschikt over bewezen capaciteiten in het tot stand brengen van ruimtelijke kwaliteit. Daarmee kan hij/zij voor alle betrokkenen bij ruimtelijke ordening overzicht en samenhang verzorgen, om zodoende inhoudelijk en procesmatig op een bepaald overheidsniveau (landelijk/regionaal/lokaal) ondersteuning te bieden in de uitvoering van ambities.
3. Een netwerk van bouwmeesters kan de transitieopgaven meer systematisch en in samenhang ten uitvoer brengen (met aandacht voor wederkerigheid, lerend vermogen en terugkoppeling)
4. Het CRa heeft een sleutelpositie in de totstandkoming van een dergelijk netwerk.
5. Bestuurlijke ambitie en sterk opdrachtgeverschap zijn van doorslaggevend belang voor het effectief functioneren van de bouwmeester.

1 De omvang en urgentie van de huidige opgaven verlangen een organisatorische versterking van RO, met name op strategisch niveau.

De ruimtelijke ordening van Nederland ziet zich gesteld voor grote opgaven op vlak van woningbouw, energietransitie, natuur, klimaat en landbouw. Het oppakken en ten uitvoer brengen van deze opgaven is onlosmakelijk verbonden met de zorg die de overheid draagt voor omgevingskwaliteit. Dat brengt diverse en veelzijdige uitdagingen met zich mee. Het waarborgen van kwalitatieve ruimtelijke ontwikkeling te midden van de huidige veelheid en complexiteit van opgaven binnen de ruimtelijke ordening, is een taak die – georganiseerde- ondersteuning behoeft.

De huidige aandacht voor omgevingskwaliteit is dan ook het gevolg van de uitwerking van grote transitieopgaven op nationaal, regionaal en lokaal niveau. Het *wat*, de inhoudelijke agendering en beleidsdoelen, is in de afgelopen jaren uitgebreid onderzocht en beschreven. Nu zien we ons op alle overheidsniveaus gesteld voor de vraag *hoe* we beleidsambities waar gaan maken. Dat vraagt, naast brede, interdisciplinaire inhoudelijke kennis en expertise, om een effectieve organisatorische verankering.

Bij het aan de slag willen gaan met de opgaven openbaren zich verschillende noden en wensen. Bijvoorbeeld het verkrijgen van een helder overzicht van wat er speelt, het bewaken van intersectorale samenhang en het afstemmen van beleid op de verschillende overheidsniveaus. In de huidige, decentrale organisatie van Nederland is dat niet vanzelfsprekend ingebed. Daaruit ontstaat de behoefte aan een figuur (persoon of team) die deze taken oppakt.

Uit de verkenning komt een breed gedeeld beeld naar voren van de nadrukkelijke behoefte aan overheidsregie inzake ruimtelijke kwaliteit en gebiedsontwikkeling. De complexiteit van de grote transitieopgaven vereist een integraal, doorlopend (ruimtelijk-programmatisch, ontwerpend) onderzoek naar de identiteit van de stad, dorp of regio op strategisch niveau. Door zich functioneel kritisch én dienstbaar op te stellen in het proces, kan een bouwmeester hierin faciliteren, inspireren en aanjagen.

2 De bouwmeester beschikt over bewezen capaciteiten in het tot stand brengen van ruimtelijke kwaliteit.

De bouwmeester is een persoon of team welke bewezen heeft op diverse schaalniveaus complexe ruimtelijke en programmatische vraagstukken om te kunnen zetten in een passend en kwalitatief hoogwaardig ontwerp én tevens heeft aangetoond hoe een dergelijk ontwerp uitgevoerd kan worden binnen diverse maatschappelijke eisen, randvoorwaarden en ambities, zonder de belangen en posities van betrokkenen uit het oog te verliezen.

Analyse, onderzoek en ontwerp vormen de kern van de werkwijze.

Essentieel gereedschap van de bouwmeester is het initiëren van analyse, onderzoek en ontwerp. Daarmee neemt hij/zij een beleids- of ruimtelijke opgave onder zijn/haar hoede en test samen met betrokkenen én ontwerpers hoe omgevingskwaliteit de opgave verheldert en/of uitvoerbaar maakt. Het resultaat is een advies aan de organisatie en bestuur waarin een verbindend narratief en verbeelding een belangrijke rol spelen, als aanjager van een nieuwe of verbeterde kijk op een ruimtelijke opgave.

De bouwmeester waarborgt een inhoudelijk integrale besluitvorming.

Een kernbegrip in de gebiedsgerichte aanpak is een integrale vertaling van opgaven uit de verschillende beleidssectoren. De bouwmeester heeft hierin een activerende rol en stimuleert het betrekken van de verschillende gebiedspartijen, disciplines en leidende principes vanuit o.a. 'Brede Welvaart' en 'Water en bodem sturend' om tot een integraal afgewogen advies en keuzes te komen. Transparantie en communicatie van de besluitvorming naar de partijen en maatschappij, inzicht bieden in de te maken keuzes, maar bijvoorbeeld ook het uitzetten van studie- of ontwerp opdrachten kunnen als taken van de bouwmeester worden opgevat.

Onafhankelijke positionering is een voorwaarde om effectief te opereren.

De bouwmeester bevindt zich in een positie waarin enerzijds een ruime mate van onafhankelijkheid bestaat, en anderzijds voldoende inbedding in de gemeentelijke organisatie om effectief te kunnen handelen. Door deze onafhankelijke positie kan de bouwmeester een sleutelrol spelen in een kwalitatieve vertaling en integrale, gebiedsgerichte aanpak van de urgente transitieopgaven op nationale, regionale en lokale schaal. De integrale blik en focus op samenhang van de bouwmeester maken het mogelijk om te kunnen schakelen tussen strategisch en operationeel level, waarmee een impuls aan versnelling, resultaatgerichtheid en kwaliteit van de ruimtelijke ontwikkeling wordt gegeven. De bouwmeester beschikt daartoe over een breed netwerk binnen de ontwerpende discipline, binnen markt- en maatschappelijke partijen, en heeft (mede daardoor) een zeker natuurlijk gezag dat respect ontvangt bij zijn/haar gesprekspartners.

De bouwmeester is er van en voor alle partijen.

Legitimatie van het bouwmeesterschap steunt op de onafhankelijke, neutrale belangenafweging die eraan ten grondslag ligt, vanuit de intentie om tot een goede inhoudelijke samenwerking, samenhang en ruimtelijke kwaliteit te komen. De bouwmeester positioneert zich nadrukkelijk als een helpende hand en inhoudelijk adviseur van en voor alle partijen. Breed gedeeld is de behoefte aan een bouwmeester die zich proactief opstelt richting alle partijen, in het bijzonder als oor en oog van de samenleving. Dit vereist zeer goede communicatieve vaardigheden, empathie en tevens een diepgaand begrip van de lokale geschiedenis, kwaliteit en identiteit.

Het bewerkstelligen van vertrouwen onder de gebiedspartijen, zowel richting de bouwmeester als naar elkaar, wordt unaniem genoemd als succesfactor voor het bereiken van een gewenst resultaat. Als boegbeeld van de publieke zaak speelt de bouwmeester daarnaast een rol in het versterken van een goede verstandhouding tussen maatschappij, markt en overheid.

3 Een netwerk van bouwmeesters kan de transitieopgaven meer systematisch en in samenhang ten uitvoer brengen.

De rol van de bouwmeester betreft zich op alle overheidsniveaus. Op elk overheidsniveau zou daarom een corresponderende rol voor een bouwmeester weggelegd moeten zijn. Een Rijksbouwmeester voor de landelijke opgaven, een Provinciaal bouwmeester voor de opgaven die op regionale schaal spelen en een Stads- of Dorpsbouwmeester voor lokale opgaven. Tegelijk weet een goede bouwmeester door de schalen heen te denken en de opgaven die op het 'eigen' niveau spelen te koppelen aan overkoepelende beleidsthema's of ruimtelijke doorvertaling.

Aanvullend op de huidige praktijk, lijkt er daarnaast een krachtige meedenkende en ondersteunende rol weggelegd voor de bouwmeester in relatie tot de provinciale en regionale arrangementen en omgevingsateliers, bijvoorbeeld als het gaat om het uitzetten van goede, intersectoraal afgestemde opdrachten.

Naast de gerichtheid op de uitvoeringskant (het *hoe*), zorgt de bouwmeester ook voor een terugkoppeling naar het strategisch debat en beleidsontwikkeling aan de voorkant (het *wat*), hetgeen leidt tot een op praktijkervaring gebaseerde verrijking van beleid. Een netwerk biedt de kans om dit lerend vermogen te verankeren middels een goede en regelmatige onderlinge afstemming, gericht op wederzijdse versterking, kennisontwikkeling en het verder brengen van transities en beleid ruimtelijke ordening.

4 Het CRa heeft een sleutelpositie in de totstandkoming van een dergelijk netwerk.

In de nieuwe Nota Ruimte worden twaalf ruimtelijke voorstellen gedaan die door het netwerk van bouwmeesters aangegrepen kunnen worden om de verbinding tussen rijk, regio en gemeente *vanuit de inhoud* te versterken. De bouwmeesters vormen de schakel tussen intersectorale afstemming op strategisch niveau, vertaling van beleid op verschillende schaal- en overheidsniveaus én de terugkoppeling naar beleidsontwikkeling. Voor een effectieve en efficiënte aanpak van de transitieopgaven is het cruciaal om de ervaringen op regionaal en lokaal niveau terug te koppelen naar het rijk.

Met betrekking tot het rijk zien we een voorbeeldfunctie weggelegd om deze integrale aansturing stevig op te pakken. Op basis van de uitkomsten van deze verkenning is het voorstelbaar dat een ondersteunende structuur opgezet en verzorgd wordt door het College van Rijksadviseurs. Het CRa heeft een bewezen ervaring en expertise m.b.t. vraagstukken op strategisch niveau van de ruimtelijke ordening. Door ook haar netwerkfunctie te versterken en, inzake bouwmeesters, te formaliseren, kan er op korte termijn slagkracht georganiseerd worden waarmee versnelling van de transities aangejaagd wordt.

5 Bestuurlijke ambitie en sterk opdrachtgeverschap zijn van doorslaggevend belang voor het effectief functioneren van de bouwmeester.

Belangrijke notie is dat de bouwmeester niet functioneert als 'lapmiddel' voor het ontbreken van interne capaciteit en bestuurlijke ambitie op het gebied van omgevingskwaliteit. Naast het stimuleren van het kwaliteitsniveau moet de overheid – op elk niveau – een meer activerende en initiërende rol oppakken in de grote opgaven: zelf weer inhoudelijk regie nemen. Een opdrachtgeverschap gebaseerd op continuïteit en wederkerigheid, door het beleid laten voeden door de bestaande initiatieven en praktijkvoorbeelden – waaronder de oogst van de bouwmeester – is een wezenlijk onderdeel van deze professionaliseringsslag. Het synchroniseren van de ambities, de bestuurlijke 'wil' en daarmee rugdekking zijn essentieel voor de aanstelling van een bouwmeester en het behalen van resultaat.

De rijksoverheid kan provinciale en lokale overheden inspireren een bouwmeester aan te stellen door het netwerk van bouwmeesters van een bijzondere inhoud en status te voorzien. Het zou een provincie of gemeente het inzicht moeten verschaffen dat het netwerk van bouwmeesters bijzondere kansen voor versnelling en verbinding biedt door kennisdeling en belangenuitwisseling. Je zou daarmee willen bereiken dat overheden overtuigd raken van het feit dat een bouwmeester een onmisbare schakel is in het verbeteren van de ruimtelijke ontwikkeling.

Aanpak

Totstandkoming van de verkenning

In de periode februari – maart 2024 zijn interviews gehouden in het kader van de verkenning naar een landsdekkend stelsel van lokale bouwmeesters (Brief De Jonge, 13 oktober 2023). Binnen deze opdracht verkennen Hilde Blank en Willem Hein Schenk de rol van een (netwerk van) bouwmeester(s) als aanvulling op de bestaande commissies omgevingskwaliteit.

In de interviews werden onder andere de vier onderstaande vragen besproken:

- 1. Welke behoefte is er / zou er kunnen zijn die de inzet van een Bouwmeester rechtvaardigt in relatie tot de vraag op welke wijze momenteel omgevingskwaliteit wordt geagendeerd?**
- 2. Welke werkvormen, die aansluiten bij de rol en positie van een Bouwmeester, past men momenteel toe?**
- 3. Wat zijn de condities en randvoorwaarden om als Bouwmeester resultaat te behalen?**
- 4. Hoe verhouden Bouwmeester en ambtelijke organisatie zich idealiter tot elkaar, op lokaal, regionaal en landelijk niveau?**

De geïnterviewden werd gevraagd om naar aanleiding van bovenstaande vragen sprekende praktijkvoorbeelden uit één of meerdere ruimtelijke ontwikkelingen op stads- of dorpsniveau te noemen. Tevens werd gevraagd om hun positie in het maatschappelijk krachtenveld te duiden en te reflecteren op de adviesrollen zoals beschreven in het Adviesstelsel voor Omgevingskwaliteit (FRK, 2020). Deze input is (geanonimiseerd) verwerkt in dit advies.

Een overzicht van de geïnterviewden staat op pagina 9.

Noot: Binnen de tijd en capaciteit die voor deze verkenning gesteld werd is gepoogd om met name de behoefte die aan het aanstellen van een bouwmeester voorafgaat, zo nauwkeurig mogelijk in beeld te brengen. Daarbij is het 'tegengeluid' beperkt aan bod gekomen. Het onderzoeken van de mogelijke weerstand m.b.t. de aanstelling van een bouwmeester, alsmede manieren om hiermee om te gaan, blijft daarom in deze verkenning beperkt tot vermoedens.

Overzicht van de geïnterviewden

Naam	Rol	Locatie(s)
Edzo Bindels	Supervisor	Den Helder Maastricht
Erik Dorsman	Adviseur atelier stadsbouwmeester	Groningen
Ben van der Meer en Michiel van Driessche	Duo stadsbouwmeester	Groningen
Mariëlle Hoefsloot en Jef Mühren	Federatie Ruimtelijke Kwaliteit MOOI Noord-Holland	Landelijk Landelijk
Nicoline Kok, Simone Huijbregts, Elmer Pietersma	Atelier Rijksbouwmeester	Landelijk
Marianne Loof	Spoorbouwmeester	Landelijk
Don Murphy	Supervisor	Amsterdam Sloterdijk Amstel III Schiphol Eindhoven-Centrum
Rik Onderdelinden	Programmaleider omgevingskwaliteit bij Het Oversticht	Regio (zusterorganisatie FRK)
Bas van der Pol en Mirjam Steins	Wethouder Stedelijke ontwikkeling Beleidsadviseur Omgevingskwaliteit	Tilburg
Paul Roncken	Provinciaal bouwmeester	Provincie Utrecht
Bart van der Vossen	Directeur Ruimte	Gemeente Utrecht
Hilde Blank	Stadsbouwmeester Bouwmeester Kwartiermaker, stadsbouwmeester Provinciaal bouwmeester O-Team	Leiden AM gebiedsontwikkelaar Zwolle en Den Haag Noord-Holland, Overijssel, Noord-Brabant Ministerie IenM
Willem Hein Schenk	Stadsbouwmeester Q-team Entrée Q-team Rivium De Haarlem Sessies	Haarlem Zoetermeer Capelle aan den IJssel N.v.t.

Resultaat uit de interviews

De do's en dont's van het bouwmeesterschap

De interviews werden gevoerd om te leren van ervaringen in het vakgebied m.b.t. het borgen van omgevingskwaliteit in gebiedsontwikkeling, met als doel de (mogelijke) rol van de bouwmeester daarin sterk te kunnen positioneren.

Welke behoefte is er aanwezig?

De behoefte om een bouwmeester aan te stellen kent diverse motieven. Er is niet per definitie sprake van een heldere vraagstelling of opdracht. Wanneer de aanstelling voortkomt uit een bestuurlijke traditie formuleert de bouwmeester doorgaans (in samenspraak) eigen speer- en/of agendapunten.

De aanstelling van een bouwmeester kan verder het gevolg zijn van:

- > de reactie op vastgelopen processen in gebiedsontwikkelingen ("olie in de motor brengen");
- > de behoefte aan supervisie en het bewaken van ruimtelijke kwaliteit;
- > de nood aan inhoudelijke vakkennis;
- > het willen verbinden van beleidsopgaven binnen het sectoraal georganiseerde ambtelijk apparaat;
- > en/of vraag naar een neutrale blik van buiten met een gewaardeerde staat van dienst.

Bijkomend kan de bouwmeester fungeren als publiek aanspreekpunt.

1. Procesversnelling

In sommige casussen die door de geïnterviewden werden ingebracht, leidde de aanstelling van de bouwmeester tot een versnelling van een gebiedsontwikkeling. Met name in stagnerende ontwikkelingsprocessen kan de bouwmeester beweging brengen door bijvoorbeeld als mediator op te treden, dialoog te stimuleren en de kwaliteitsdiscussie te voeren. Zorgvuldigheid in een vroege procesfase, bijvoorbeeld door het gezamenlijk (her)formuleren van een gedragen kwaliteitsbeeld of ontwikkelen van een structuurvisie, kan later in het proces leiden tot een

versnelling. De procesbegeleiding door de bouwmeester omvat een bemiddelende houding, het onderzoek naar draagvlak, prioriteren van de opgaven en het organiseren van creativiteit.

2. Regie en sturing op ruimtelijke kwaliteit

Binnen de complexiteit van (stedelijke) opgaven en transitie vraagt het bewaken van ruimtelijke kwaliteit om een stevige regie. Geïnterviewden geven aan dat met name aan 'de voorkant' van het proces behoefte is aan sturing op (ruimtelijke) kwaliteit. De AOK heeft een adviserende functie en kan dus op elk gewenst moment ingeschakeld worden, waarbij het primair reageert op voorstellen, en dus niet de rol of functie om ruimtelijke kwaliteit via planvorming te bepalen. Het bouwmeesterschap verbreedt de dialoog over ruimtelijke kwaliteit: het speelt zich nadrukkelijk af op een projecten overstijgend schaalniveau, focust op langere termijnontwikkeling en produceert beleids- of opgabegeïntegreerde adviezen. Afstemming en samenwerking met kwaliteitsteams, supervisors en AOK's is inherent.

3. Inhoudelijke vakkennis en ontwerp onderzoek

De bouwmeester heeft een aanjagende en inspirerende rol; middels inhoudelijke interventies kan beweging, perspectief en hernieuwd enthousiasme worden gebracht in stagnerende of ondermaatse ontwikkelprocessen. Ontwerpend onderzoek wordt veelvuldig genoemd als belangrijk middel en werkwijze bij het uitvoeren van deze rol. Veel geïnterviewden geven aan dat de vakkennis op gebied van ruimtelijke ordening binnen gemeenten tekortschiet in het licht van de complexiteit van de trends en huidige opgaven. Een gevolg van de 'uitkleding' van inhoudelijke kennis binnen het gemeentelijk apparaat ten gunste van wat een 'managementcultuur' wordt genoemd (voortkomend uit de taakopvatting van een faciliterende overheid).

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat het binnen de dienst ontbreekt aan ontwerpexpertise en ontwerpend denken. Niet alleen ten behoeve van ontwerpend onderzoek, maar ook om de juiste condities te scheppen voor de realisatie/uitvoering. De bouwmeester brengt vanuit zijn of haar expertise veel inhoudelijke kwaliteit mee aan tafel. De kracht van ontwerpend onderzoek lijkt daarin niet genoeg te kunnen worden benadrukt; geïnterviewden benoemen de meerwaarde ervan als manier om beleid te kunnen concretiseren, ambities te verbinden en complexiteit te vatten.

4. Verbinden van beleidsdomeinen

Er bestaat veelal een mismatch tussen de complexiteit van de grote ruimtelijke opgaven en transitie, die vragen om een integrale aanpak, en de traditioneel sectoraal georganiseerde gemeentelijke diensten. Binnen gemeenten is intersectoraal en multidisciplinair overleg niet overal een gegeven. De bouwmeester kan een dergelijke uitwisseling en samenwerking tussen de verschillende beleidsdomeinen bevorderen, geredeneerd vanuit de kansen voor ruimtelijke en programmatische ontwikkeling. Het opzetten van een multidisciplinair atelier of overlegtafel is een taak die een bouwmeester bij uitstek op zich kan nemen. Omdat zij of hij geen onderdeel is van het ambtelijk apparaat en dus niet rechtstreeks gebonden is aan capaciteits- en budgetrestricties, is het gemakkelijker de middelen hiervoor te organiseren. Ook het benoemen van de urgentie van een interdisciplinaire aanpak voor complexe ruimtelijke ontwikkelingen bij de bestuurlijke top is een taak voor de bouwmeester, aldus geïnterviewden.

5. Blick van buiten

Het vermogen om zich tot veel verschillende partijen te verhouden en deze te verbinden komt in alle interviews naar voren als een cruciale eigenschap. Daarin speelt mee dat de bouwmeester als 'blik van buiten' door zijn of haar aanwezigheid en interventies een nieuwe verhouding kan bewerkstelligen tussen partijen. Door

het belang van alle partijen te dienen, ondersteunt de bouwmeester een sfeer van wederzijds vertrouwen. Vanuit de min of meer neutrale positie kan bijvoorbeeld een betere samenwerking tussen marktpartijen en de (lokale) overheid gestimuleerd worden ("olie in de motor"). Specifieker nog wordt de bouwmeester gezien als 'smeermiddel' tussen de verschillende diensten binnen de ambtelijke organisatie en het bestuur.

Uit enkele interviews komt naar voren dat supervisie in sommige gevallen een precair onderwerp blijkt; kritiek van buitenaf wordt niet altijd zonder meer aangenomen. Kennis van lokale cultuur en identiteit zijn van belang, evenals het vermijden van een esthetisch oordeel ("op de welstandsstoel zitten") en opportunisme in het belang van een eigen portfolio. De bouwmeester staat ten dienste van de stad en het publieke belang.

De blik van buiten wordt waardevol geacht, aangezien de bouwmeester ook een eigen praktijk heeft. Trends, ontwikkelingen en ervaringen vanuit die context verrijken, verscherpen én actualiseren de blik. Omdat de bouwmeester geen onderdeel uitmaakt van de organisatie en continue kennis van buiten inbrengt, kan zij ook gemakkelijker de prioriteiten stellen, keuzes afdwingen en met creatieve oplossingen komen.

6. Publiek aanspreekpunt

De bouwmeester dient in principe de belangen van alle betrokken partijen; desalniettemin ontstaat uit meerdere interviews het beeld dat de bouwmeester ten dienste staat van de publieke zaak. De casuïstiek illustreert hoe de proactieve en verbindende rol van de bouwmeester richting bewoners in een bepaalde fase het verschil heeft gemaakt. Als zichtbaar en benaderbaar figuur kan de bouwmeester de stem van bewoners meer kenbaar maken en er bijvoorbeeld voor zorgen dat het gesprek over de ervaren weerstand wordt gevoerd en de bewoners actief meedenken over de gebiedsontwikkeling.

Welke werkvormen worden er toegepast?

Vanuit de ambitie om de ruimtelijke kwaliteit te versterken, formuleren bouwmeester en betrokken partijen de agenda voor de werkzaamheden van de bouwmeester.

Vanuit de onafhankelijke positie heeft de bouwmeester doorgaans veel ruimte om interventies te doen. De bouwmeester stelt zich proactief op en komt met zowel gevraagd als ongevraagd advies.

1. Eigen agenda

Enkele geïnterviewden geven aan dat de bouwmeester bij zijn of haar aanstelling zou moeten beginnen met het opstellen van een eigen (onderzoeks)agenda, bijvoorbeeld aan de hand van Europees beleid, thema's uit de omgevingsvisie, een specifieke opgave of gebiedsontwikkeling. Het bepalen van de agenda markeert tegelijk waar de bouwmeester zich niet mee bezig zal houden: "pick your battles", zoals een geïnterviewde het verwoordde – resultaatgerichtheid veronderstelt een zekere selectiviteit.

Ook staat de agendafase in het teken van verdiepen in de opgaven, kennismaken met de diverse partijen, in het bijzonder het eigen maken van de lokale cultuur en identiteit. Een dergelijke kwartiermakersfase leidt in sommige gevallen tot een aanscherping van de opdracht aan de bouwmeester.

2. Interventies

De procesbegeleiding van de bouwmeester verschilt naar gelang de behoefte van de partijen, de projectfasering en de persoonlijke aanpak of methodiek van de bouwmeester. Desalniettemin komen een aantal procescomponenten naar voren die regelmatig door de bouwmeester geïnitieerd worden. Veelgenoemd zijn thematische excursies, ontwerp ateliers, debatten en tentoonstellingen om stakeholders samen te brengen, dialoog op gang te brengen en verbeeldingskracht te stimuleren. (Multidisciplinaire) atelierssessies nemen volgens meerdere geïnterviewden een centrale plek in het proces in. Deze kunnen zowel intern (binnen het ambtelijk apparaat) plaatsvinden, maar ook als

participatiemiddel bij bewonersavonden. Meeschetsen en -tekenen werd door een persoon bestempeld als het 'ultieme communicatiemiddel'. Sterke communicatieve vaardigheden werden meermalen genoemd als het gereedschap van de bouwmeester; onderdeel van het bouwmeesterschap is het telkenmale uitleggen van plannen, het belang van ontwerpend onderzoek en verbeelding onderstrepen en het benadrukken van de complexiteit van kwaliteitsvolle integrale gebiedsontwikkeling bij de verschillende partijen. Dat laatste schuurt haast aan tegen een pedagogische taak: verschillende geïnterviewden noemen de rol van de bouwmeester in relatie tot het bijbrengen van het belang van ruimtelijke kwaliteit bij het bestuur.

Naast het initiëren van interventies schuift de bouwmeester doorgaans aan bij verschillende overlegtafels en Q-teams. De bouwmeester kan in haar of zijn rol adviseren of overgaan tot het uitzetten van ontwerp opdrachten en verbanden leggen met andere (vergelijkbare) ontwikkelingen binnen de desbetreffende gemeente of regio.

3. Ontwerpend onderzoek

Niet toevallig hebben de meeste bouwmeesters een profiel als ontwerper; het zijn vaker architecten, stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten dan bijvoorbeeld planologen of sociaal geografen. Een ontwerper neemt een houding van het organiseren van creativiteit mee; communicatie d.m.v. verbeeldingskracht wordt structureel ingezet om het voorstellingsvermogen van gebiedspartijen te stimuleren in het zoeken naar omgevingskwaliteit. Ontwerpend onderzoek is per definitie een middel, bijvoorbeeld om complexiteit te beoordelen, te komen tot een prioritering of om keuzes helder te maken. Op te merken valt dat het duidelijk moet zijn wanneer er ruimte is voor ontwerpend onderzoek in het (ontwerp) proces en wanneer er wordt overgegaan naar uitvoering. Geïnterviewden zijn het erover eens dat het goed is om ontwerpend onderzoek al in een vroeg stadium te koppelen aan integrale beleidsvorming.

Welke condities en randvoorwaarden zijn van belang?

Inherent aan het bouwmeesterschap is de onafhankelijkheid om te opereren. Dit omvat de vrijheid om binnen een ambtelijke en bestuurlijke organisatie zowel gevraagd als ongevraagd te handelen, agenderen en adviseren.

Gevraagd naar de succesfactoren voor het behalen van resultaat (o.a. agendering, versnelling, kwaliteitssprong) noemen geïnterviewden een aantal voorwaarden die van belang zijn. De gemeentelijke organisatie speelt met betrekking tot die voorwaarden regelmatig een doorslaggevende rol.

1. Financiering van de bouwmeester

De wijze van financiering verschilt sterk onder de geïnterviewden; sommigen beschikken over een eigen onderzoeksbudget, anderen moeten telkens naar de opdrachtgever, vaak een gemeenteraad, met een verzoeken om financiering. Dit wordt door sommigen als belemmerend of tijdrovend ervaren. De financiering van de bouwmeester komt idealiter voort uit de algemene middelen en niet uit het projectbudget. De bouwmeester dient het algemeen belang en kan vanuit deze constructie zonder belemmering gedragen worden door de verschillende gebiedspartijen, wat de onafhankelijkheid en neutraliteit bevordert. Wanneer de bouwmeester uit projectbudgetten moet worden gefinancierd bestaat de kans dat projectleiders hier geen gebruik van maken omdat het gezien wordt als een extra kostenpost, ondanks het streven dat de interventie van een bouwmeester versnelling kan betekenen.

Een eigen budget is handig voor kleine zaken. Wanneer het substantiëler wordt is het belangrijk dat financiering wordt geregeld, bijvoorbeeld door de koppeling aan projecten, activiteiten, communicatie, gemeenschappelijke pot gevuld door meerdere bronnen.

2. Mandaat

Voorwaarde om de bouwmeester te kunnen positioneren te midden van diverse belangenvertegenwoordigers is een helder afgebakend mandaat (al dan niet met opdracht). Het mandaat geeft de bouwmeester naast de benodigde middelen (budget, team) ook een brede toegang om aan te schuiven bij diverse overlegtafels en bestuurstafels. Vanwege de onafhankelijke – en daardoor eigenzinnige – positie is politieke rugdekking een belangrijke sleutel tot succes. Om te kunnen fungeren als 'luis in de pels', moet de bouwmeester de vrijheid hebben om zich kritisch op te stellen en vanzelfsprekendheden te bevragen in een ontvankelijke omgeving. Dit wordt door meerdere geïnterviewden gezien als essentieel onderdeel van het bouwmeesterschap.

In de dagelijkse gang van zaken staat een bouwmeester dicht bij de ambtenaren. Een formele aanstelling door college of raad schept bewegingsvrijheid voor de bouwmeester, in de zin dat het zorgt voor een duidelijke onafhankelijke positie binnen de ambtelijke organisatie. Daar staat tegenover dat een onafhankelijke positie ervoor zorgt dat de ambtelijke organisatie zich makkelijker kan afkeren van de advisering van de bouwmeester. De positie van de bouwmeester is immers gebaat bij het verwerven van vertrouwen in alle geledingen van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie.

3. Multidisciplinair team

Uit de interviews komt naar voren dat een bouwmeester, al dan niet op eigen initiatief, bij voorkeur ondersteund wordt door een (ambtelijk) team met brede expertise. Naast de dienst ruimtelijke ordening of stedenbouw is er vaak behoefte aan een economische sparringpartner en organisatiedeskundige. Integrale gebiedsontwikkeling vereist een brede afstemming tussen beleidsdomeinen. Met name de beleids- en opgavegerichte advisering komt idealiter tot stand binnen een multidisciplinair proces. De bouwmeester

neemt regelmatig zelf het voortouw in het tot stand brengen van een multi- of interdisciplinair platform. Ook hier geldt dat een dergelijk team alleen functioneert als het zich op een overtuigende manier inhoudelijk verhoudt tot de verschillende afdelingen en hun verantwoordelijkheden.

4. Resultaatgerichtheid

Geïnterviewden noemen resultaatgerichtheid een voorwaarde voor succesvol bouwmeesterschap. De toegevoegde waarde moet aantoonbaar zijn en de bouwmeester legitimeren. Een heldere opdracht of agenda bij aanstelling kan daarom behalve een leidraad ook een beoordelingskader bieden. Een jaarlijkse publieke verantwoording kan hierbij ook helpen. In het kader van resultaatgerichtheid is het voor de bouwmeester belangrijk om te weten waar draagvlak voor is bij partijen, met name wanneer het bouwmeesterschap zich concentreert op opgave- en ontwerpgerichte advisering.

5. Bijdrage van marktpartijen

Binnen de ruimtelijke ordening lijkt het beeld te bestaan dat overheid en marktpartijen doorgaans op gespannen voet staan of zich stroef tot elkaar verhouden. Uit de interviews komt naar voren dat marktpartijen vaak onontbeerlijke kennis naar de tafel brengen als het gaat om uitvoeringsgerichtheid. Het op waarde schatten van marktpartijen en hun expertise is volgens enkele geïnterviewden van belang, met name als het gaat om procesversnelling.

Hoe verhouden bouwmeester en organisatie zich tot elkaar?

Een succesvol bouwmeesterschap staat of valt met de inbedding in de gemeentelijke of provinciale organisatie. De “twee-benigheid” van de rol van bouwmeester vereist enerzijds dat zij/hij voldoende onafhankelijk is om tegenwicht te kunnen bieden, en anderzijds voldoende ingebed in de organisatie om te weten hoe deze in beweging te brengen. Dit vraagt om een vorm van permanente verbinding met een helder afgebakend mandaat.

Dat een goede verstandhouding tussen bouwmeester en het bestuur, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie een belangrijke succesfactor voor het bereiken van een goed resultaat is, bleek ook uit vrijwel iedere besproken casus. Het woord ‘humuslaag’ werd een begrip, waarmee op de mate van zowel toegankelijkheid als ontvankelijkheid van de werkomgeving van de bouwmeester werd gereflecteerd.

1. Toegang tot bestuur

Meerdere geïnterviewden geven aan dat een ruime toegang tot het bestuur een zeer nuttige factor voor een vlot procesverloop is. Benoemd wordt hoe een directe (vertrouwens)relatie met het bestuur helpt om snel belangen te polsen, steun voor interventies op te halen en het algehele proces te bespoedigen. De potentie van het informele netwerk moet daarin niet worden onderschat. Tegelijk, zo merkt een van de geïnterviewden op, moet men oppassen voor het risico dat besluitvorming teveel bij een kleine groep mensen komt te liggen; hoe ruimtelijke kwaliteit tot stand komt, moet het gevolg zijn van een brede belangenafweging.



Aanvullende inzichten

“Bijvangst” uit de interviews en overleggrondes

In de reeks interviews en daarop volgende interne besprekingen werden enkele onderwerpen aangestipt die niet direct passen in de onderzoekslijn, maar wel een waardevolle aanvulling vormen op de verkenning.

1. Onderscheidende positionering van de bouwmeester

In het gehele ruimtelijke ordeningsproces van beleid tot uitvoering zijn veel partijen actief die verantwoordelijk zijn voor een deel van de kwaliteitsadvisering en -borging. Deze verkenning maakt een expliciet onderscheid tussen bouwmeesters en supervisors/kwaliteitsteams/ adviescommissie omgevingskwaliteit (AOK).

Supervisors, kwaliteitsteams en AOK's

De rol van de supervisor / het kwaliteitsteam richt zich vooral op het begeleiden van de ontwikkeling en het scherp houden van zowel planteam, gemeente als ontwerpers en ontwikkelaars op het realiseren van de vastgestelde ambities binnen een gebiedsontwikkeling waarbij de beleids- en ontwikkelkaders al vastliggen. Supervisors/ kwaliteitsteams kunnen vanuit hun rol wel zaken adresseren die ofwel de stad als geheel aangaan of vragen om een herinterpretatie c.q. aanpassing van de kaders. In dat geval is een collegiale samenwerking met een bouwmeester van belang. De supervisors/kwaliteitsteams vormen een belangrijke voorpost voor de AOK. Dit orgaan zal vanuit de eigen verantwoordelijkheid adviseren over omgevingskwaliteit in relatie tot erfgoed, landschap en beeldkwaliteit.

Lang niet overal vormen supervisors of kwaliteitsteams onderdeel van een ruimtelijke ontwikkeling. Regelmatig wordt alleen de AOK gevraagd te adviseren op omgevingskwaliteit. De AOK tracht steeds vaker in een vroeg stadium betrokken te raken. Dit is in het licht van de Omgevingswet ook relevant, aangezien de wet voorschrijft middels intake- en omgevingstafels de initiatiefnemer in een vroeg stadium inzicht te geven over de wenselijkheid en passendheid van de voorgestelde planvorming.

Soms zijn de rollen scherp gescheiden en is er onderling collegiaal overleg voor de afstemming. Soms zijn de rollen niet gescheiden: een bouwmeester is voorzitter of lid in een kwaliteitsteam; een lid van de AOK zit ook in het kwaliteitsteam. Er zijn ook situaties waarbij de supervisor/lid kwaliteitsteam of stadsbouwmeester zelf actief is als architect, dus naast de publieke belangen ook de commerciële belangen moet dienen. Dat wordt soms als complex ervaren en soms als kracht.



Aanstelling vanuit ontwikkelaar

Naast door de overheid (het college) ingestelde supervisors/kwaliteitsteams/AOK's die de publieke belangen vertegenwoordigen, bestaan er tevens supervisors die door de ontwikkelende partijen worden ingeschakeld. Vaak in de coördinerende rol bij het aansturen van architecten en buitenruimteontwerpers. Veelal is dit iemand die het masterplan heeft gemaakt voor de ontwikkelaar, maar ook de publieke belangen van de gemeente kent. Afhankelijk van de opgave kan het een architect, stedenbouwkundige of landschapsarchitect zijn.

Provinciaal en regionaal adviseur ruimtelijke kwaliteit

De rol van PARK is in toenemende mate belangrijk omdat veel transitieopgaven zich afspelen op het regionale schaalniveau. Kwaliteitsorganisatie op regionale schaal is nog niet scherp gedefinieerd. Door binnen provincies of regio's ruimtelijke opgaven die voor meerdere gebieden gelden in samenhang te bekijken kan er kennis worden ontwikkeld waar verschillende gemeenten profijt van hebben. Er wordt dan niet overal opnieuw het wiel uitgevonden, er ontstaat een kennis- en leernetwerk en provincies kunnen soms gemeenten helpen met kennis en geld en lobby naar het rijk.

Door een beperkte ambtelijke organisatie en daarmee regelmatig samengaad gebrek aan expertise zijn gemeenten vaak niet in staat specifieke actuele onderwerpen te onderzoeken. Daarin kan een provinciale bouwmeester helpen. Mede door het tonen van goede voorbeelden uit de provincie en door debatten en prijsvragen te organiseren die het gemeentelijke belang overstijgen en daarmee bovendien exposure genereren voor een gemeente.

Bouwmeesters vanuit een adviesorganisatie

Het Oversticht anticipeert op de behoefte van kleinere gemeenten om een bouwmeester aan te stellen door op te treden als intermediair bij het zoeken naar een geschikte kandidaat. Door het formuleren van de juiste condities en het leveren van kennis vanuit de organisatie biedt Het Oversticht een lokale bouwmeester met regionale kennis. Deze bouwmeesters zijn over het algemeen goed ingebed in de gemeentelijke organisatie en bestuur en krijgen veel verantwoordelijkheid bij het adviseren over geschikte omgevingskwaliteit. In de praktijk levert Het Oversticht extra expertise als de ruimtelijke ontwikkelingen daarom vragen. Ook levert zij bijvoorbeeld de Stadsbouwmeester voor Enschede die een andere rol heeft dan de AOK. Ook zusterorganisaties als MOOI Noord-Holland en Dorp, Stad & Land denken na over deze formule.

2. Geheugen en geweten

De uitzonderlijke rol van de bouwmeester leidt in sommige gevallen tot wat ook wel het 'geweten' van de stad, het dorp of de regio wordt genoemd. De bouwmeester staat ten dienste van een bepaald gebied en het publieke belang, en groeit in die positie uit tot oog, oor en stem van inwoners. Met het actief betrekken van verschillende (vertegenwoordigers van) groepen, met name ook de minder sterk gepositioneerde, draagt de bouwmeester zorg voor het ontwikkelen van een stad of dorp vóór en door haar inwoners.

Daarnaast signaleren geïnterviewden het belang van kennisoverdracht op lange termijn; het 'geheugen' binnen het ambtelijk apparaat. Dit hoeft niet noodzakelijkerwijs de bouwmeester zelf te zijn; wel gaat het erom een (stelsel van) duurzame kennis op te bouwen, zowel vakinhoudelijk als met betrekking tot de lokale cultuur en identiteit.

3. De kracht van informele aansturing

Blijkens de gedeelde ervaringen en casuïstiek speelt een groot deel van de aansturing zich 'achter de schermen' af: het positioneren van de juiste mensen op het juiste moment in het proces wordt regelmatig genoemd als onderdeel van de bouwmeestertaken. Het op informele wijze raadplegen of anderszins betrekken van personen kan op cruciale momenten een versnelling betekenen of op andere wijze het verschil maken. Beschikken over sterke communicatieve en sociale softskills werd regelmatig benoemd als belangrijke eigenschap voor een bouwmeester. In bepaalde gevallen kan de aanwezigheid van de bouwmeester, als blik van buiten en expert met een staat van dienst, al leiden tot het in beweging komen van gebiedspartijen.

4. Bouwmeesterschap als duo- of team

Onder alle geïnterviewden in deze verkenning bevond zich één team van twee personen dat gezamenlijk de functie van bouwmeester vervult; de stadsbouwmeesters in Groningen. Vanuit hun beider expertise (respectievelijk architect en landschapsarchitect) geven zij gevraagd en ongevraagd advies op basis van één agenda. Het idee om de bouwmeester te koppelen aan een (jongere) sparringpartner wordt door meerdere geïnterviewden geopperd; het creëert meer diversiteit in een doorgaans door 'oude rotten' uitgeoefende functie, versterkt kennisdeling en de gebiedspartners profiteren van dubbele ervaring en vakdiscipline.

5. Termijn aanstelling

Over de aanstellingstermijn van een bouwmeester bestaan verschillende meningen. Minimaal 3 jaar wordt genoemd, omdat een bouwmeester dan in staat is de organisatie en omgeving goed te leren kennen en daarmee voor een zekere mate van continuïteit kan zorgen. Anderen zeggen dat 3 jaar te kort is en 6 jaar, voorbij de 4-jaar cyclus, een beter uitgangspunt is. Het kan ook afhankelijk zijn van wat de rol of taakstelling is van de bouwmeester.

Over een maximale termijn bestaan ook verschillende ideeën. Een langere verbintenis vraagt om het vrijmaken van capaciteit en structurele financiering. Enerzijds geeft dat de mogelijkheid om de positie van bouwmeester sterk uit te bouwen, te promoten en te verankeren. Anderzijds bestaat bij een zeer lange betrokkenheid het risico dat de bouwmeester teveel onderdeel wordt van de organisatie, wat de positie kwetsbaar maakt. Echter, wanneer iemand naast het bouwmeesterschap een substantieel deel van de tijd actief is in het werkveld, blijft de blik van buiten langer houdbaar.

Duidelijk is dat de termijn afhankelijk is van het doel waarmee de bouwmeester wordt aangesteld, in lijn met de dienende houding t.o.v. de opgaven. Tenslotte kunnen ook aanbestedingsregels van invloed zijn.

6. Valkuilen

De aanpak van Het Oversticht wordt kwetsbaar genoemd wanneer dit wordt ingezet om lokaal geen capaciteit vrij te maken, m.a.w. een bezuiniging van het eigen apparaat. Gemeentes moeten gestimuleerd worden om te bouwen aan een solide interne structuur. De bouwmeester vormt een aanvulling hierop.

Bij het promoten en integreren van ontwerpend onderzoek als onderdeel van gebiedsprocessen dient te worden gelet op taalgebruik. Jargon omtrent ontwerpend onderzoek moet ook landen bij professionals zonder ontwerpachtergrond, zoals juristen en controllers. Dit vraagt om zorgvuldig formuleren: ook als niet-ontwerper moet men vertrouwen in de eigen procesbijdrage behouden.

Bronnen

- > Atelier Rijksbouwmeester, Architectuur Lokaal, & Schipper, K. (2021). *Bouwmeesters*. College van Rijksadviseurs, Architectuur Lokaal.
- > Berkers, M., Blank, H., Stoutjesdijk, A., Verwoest, M., & Ettema, M. (2021). *Leidse routes: Samen in samenhang stad maken*. Gemeente Leiden.
- > Blank, H. (2017). *Stadsstedenbouwkundige Leiden: Resultaten Kwartiermakersfase*. Hilde Blank.
- > Blank, H. (2023). *Naar een nieuw Kwaliteitssysteem voor de gemeente Den Haag: Advies kwartiermaker Hilde Blank*. BVR Adviseurs.
- > Blank, H. (2023). *Stadsstedenbouwer Den Haag: Advies kwartiermaker Hilde Blank*. BVR Adviseurs.
- > BVR Adviseurs. (2021). *Verkenning stadsbouwmeester/ team Zwolle*.
- > BVR Adviseurs. (2022). *Advies Stadsbouwmeester Zwolle*.
- > Collignon, F., De Baas, J. H., Jorna, F., & Expeditie mooi. (2010). *Een verkenningstocht naar ruimtelijke kwaliteit van provincies*. IPO.
- > Collignon, F., Expeditie mooi, & Interprovinciaal Overleg. (2010). *De Agenda voor Ruimtelijke Kwaliteit 2010: De provincies trekken verder*. IPO.
- > Collignon, F., Expeditie mooi, & Interprovinciaal Overleg. (2011). *Expeditie mooi: ruimtelijke kwaliteit: de provincies gaan door*. IPO.
- > De Vreeze, N., Van Aerschot, M., Architectuur Lokaal, & Atelier Rijksbouwmeester. (2010). *Stadsarchitecten en stadsbouwmeesters: Onafhankelijke adviseurs van gemeentebesturen over ruimtelijke kwaliteit*. Architectuur Lokaal. https://issuu.com/arch-lokaal/docs/stadsarchitect_stadsbouwmeester_defdef
- > Hoonhout, E., & Van der Harst, C. (2023). *Omgevingskwaliteit voor wie?* CAST, Centrum voor Architectuur en Stedenbouw Tilburg.
- > Lengkeek, A. (2017). *Onderweg met het O team: Essay over ervaringen, observaties en inzichten na 1 jaar O-team*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- > Mattmo Creative. (2023). *Op weg naar een Mooi Nederland: Aan de slag met ruimtelijke kwaliteit*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, programma MooiNL.
- > Milikowski, F. (2020). *Op zoek naar een stadsbouwmeester*. Amsterdamse kunststraad.
- > Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023). *Contourennotitie Nota Ruimte*.
- > Planbureau voor de Leefomgeving. (2019). *Oefenen met de toekomst: Scenario's voor stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit in Nederland voor 2049*.
- > Schenk, W. H., & Berg, J. J. (2024). *Sturen op stadsarrangementen: Inzichten uit De Haarlem Sessies*. Gemeente Haarlem / Trancity.
- > Sijmons, D., & Hoekstra, J. (2010). *Ruimtelijke kwaliteit "in-the-house": Van de mooi Brabant projecten naar een Brabantse agenda en aanpak voor ruimtelijke kwaliteit*. Dirk Sijmons, Jandirk Hoekstra.
- > Van Assen, S., & Van Campen, J. (2014). *Q-factor: Ruimtelijke kwaliteitsteams in Nederland*. Uitgeverij Blauwdruk.
- > Van Campen, J. (2020). *Adviesstelsel voor Omgevingskwaliteit: Handreiking voor het instellen van de gemeentelijke adviescommissie en andere adviseurs voor omgevingskwaliteit*. Federatie Ruimtelijke kwaliteit, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.

Colofon

BVR, Hilde Blank in samenwerking met Willem Hein Schenk
in opdracht van ministerie BZK.

Met dank aan Edzo Bindels, Gido ten Dolle,
Erik Dorsman, Michiel van Driessche, Mariëlle Hoefsloot,
Simone Huijbregts, Nicoline Kok, Chris van Langen,
Marianne Loof, Ben van der Meer, Jef Mühren, Don Murphy,
Rik Onderdelinden, Elmer Pietersma, Bas van der Pol,
Paul Roncken, Mirjam Steins, Francesco Veenstra en
Bart van der Vossen.

Juni 2024



