

Nieuwe competenties voor ruimtelijk professionals in een sterk veranderend landschap

Een verkenning

Juli 2022



Inhoudsopgave

	Samenvatting	05
1.	Inleiding	13
2.	Veranderende ruimtelijke opgaven	17
	hebben gevolgen voor het ruimtelijk vakgebied	
3.	Nieuwe rollen en competenties	23
	gezien de ontwikkeling van het vakgebied	
3.1	Participatieprocessen en samenwerkingen ontwerpen	25
3.2	Sociaal-emotionele competenties van groter belang	30
3.3	Leren en reflecteren in veranderopgaven	35
3.4	Politiek-bestuurlijke context kennen	38
3.5	Groter aantal schaalniveaus en tijdslijnen	40
3.6	Ontwikkeling en verdieping ontwerpmethoden	44
3.7	Deskundigheid bij opdrachtgevers	46
	over kwaliteit en ontwerpkracht	
4.	Bestaande instrumenten in nieuwe vraagstukken	49
5.	Aanbevelingen: competentieontwikkeling voor de toekomst	57
6.	Tot slot	63
7.	Bijlagen	64

Leeswijzer

In deze verkenning wordt regelmatig de term *ruimtelijk professional* gebruikt. Daarmee bedoelen we zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers die met dezelfde ontwikkelingen te maken hebben in hun werkveld.

Met *ruimtelijk ontwerpers* wordt in eerste instantie architecten, stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten bedoeld. In het ruimtelijk domein zijn ook andere professionals actief geworden zoals social designers, service designers en industrieel ontwerpers.

Met *opdrachtgevers* wordt in eerste instantie opdrachtgevers vanuit het Rijk, de provincie en de gemeente bedoeld. Natuurlijk zijn initiatiefnemende bewoners, ontwerpers, bedrijfseigenaren (DGA's) of bijvoorbeeld ontwikkelaars steeds vaker opdrachtgever. Wanneer deze opdrachtgevers worden bedoeld, wordt dat expliciet benoemd.

● Samenvatting

Met het Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp 2021-2024 'Ontwerp Verbindt', een vierjarig stimuleringsprogramma, beoogt het Rijk de inzet van ruimtelijk ontwerp bij maatschappelijke opgaven te versterken. Het Actieprogramma, een samenwerking tussen BZK en OCW, ondersteunt de inzet van het ruimtelijk ontwerp bij de NOVI-opgaven op nationaal, regionaal en lokaal schaalniveau. Ruimtelijk ontwerp is een belangrijk instrument om de complexe transitie, zoals energietransitie, klimaatadaptatie en duurzame verstedelijking, te doen slagen. Eén van de vijf actielijnen draait om de vraag hoe de competenties (kennis en kunde) van ruimtelijk professionals versterkt kunnen worden om ontwerpkracht nog beter in te zetten bij ruimtelijke vraagstukken.

Wat is de aard van de ruimtelijke opgaven? Welke competenties zijn nodig, en (hoe) ondersteunen bestaande instrumenten deze toekomstige competenties? Deze vragen staan centraal in deze verkenning en zijn in gesprekken voorgelegd aan vele ruimtelijk professionals (ontwerpers, opdrachtgevers en intermediairs). Deze verkenning geeft onderwerpen voor vervolggerepreken, en een aantal richtingen om de benodigde competenties in het veld te ontwikkelen.

○ *Integrale opgaven in bestaande context*

Maatschappelijke vraagstukken vragen op dit moment tegelijkertijd, en met grote urgentie, om oplossingen die hun weerslag gaan krijgen het ruimtelijk domein. Denk bijvoorbeeld aan het vinden van ruimte voor het opwekken en opslaan van duurzame energie, klimaatadaptatie, de omschakeling naar kringlooplandbouw en de woningbouwopgave. Ook zijn er sociale vraagstukken die ruimtelijke impact hebben, zoals de sterk vergrijzende samenleving. Dergelijke opgaven kunnen niet (meer) separaat worden aangepakt, zo stelt het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). De geïnterviewden onderschrijven dit. Zij hebben in hun werk te maken met vraagstukken die onlosmakelijk met elkaar verweven zijn en moeten worden vormgegeven in een bestaande context.

○ *Nieuwe balans van waarden in ruimtelijk ontwerp*

Het PBL adviseert de overheid om een nieuwe balans tussen gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde te zoeken in ruimtelijke ontwikkeling. Ruimtelijk professionals herkennen de noodzaak van een andere aanpak in hun praktijk en onderschrijven dit advies van het PBL. De toenemende aandacht voor belevings- en toekomstwaarde biedt kansen voor ontwerp dat de kwaliteit van de leefomgeving verbetert.

○ *Toename van complexiteit en onderlinge afhankelijkheden*

Integrale vraagstukken zijn van alle tijden, geven ruimtelijk professionals aan. Wat verandert is de toenemende mate van complexiteit en onderlinge afhankelijkheden, want er wordt in een bestaande context aan ingrijpende veranderingen gewerkt. Het aantal betrokken partijen en specialisten bij ruimtelijke opgaven neemt toe. Naast experts op het gebied van wonen, werken en mobiliteit worden ook specialisten betrokken op het gebied van bijvoorbeeld energielandschap, erfgoed, en sociale vraagstukken. Naast deze professionele partijen worden bewoners intensiever betrokken, aldus de geïnterviewden.

De ruimtelijk professional is van oudsher gewend met verschillende partijen nieuwe richtingen te definiëren en is hiertoe in staat. Wat nieuw is, is dat professionele en particuliere partijen in eenzelfde proces betrokken zijn. Dit betekent dat er continu geschakeld moet worden tussen talen, ervaringen en belangen.

○ *Van maker naar facilitator van verandering*

De vraagstukken die voor ons liggen hebben tot gevolg dat ontwerpers nieuwe rollen op zich kunnen nemen. Naast de bestaande rol van ontwerper en maker zijn er de rollen van systeemdenker, leider en verteller, en de rol van verbinder tussen belanghebbenden en/of de organisator.

De ruimtelijk professional zet haar kennis niet alleen in bij bijvoorbeeld ruimtelijke ontwikkeling en het ontwerpen van een nieuw gebouw. Allereerst wordt ontwerpend onderzoek gedaan naar de relatie tussen erfgoed, de sociale structuren in een wijk en vragen rondom klimaatadaptatie. De inzet van ontwerpend onderzoek, waarbij je samen met belanghebbenden de opgave onderzoekt en definieert, biedt ruimtelijk professionals handvatten om alle verschillende belangen in beeld te krijgen.

De geïnterviewden merken dat zij meer en meer hun ruimtelijke, analyserende en integrerende vermogens inzetten om belangen te verbinden, mogelijke toekomsten te verkennen en te verbeelden, en een gezamenlijk verhaal te creëren. Daarmee worden ontwerpers facilitators van verandering.

○ *Benodigde competenties ruimtelijk professionals*

Door de nieuwe vraagstukken worden de volgende competenties volgens geïnterviewden belangrijker:

- Het ontwerpen en begeleiden van participatie en samenwerkingen
- Inzet van sociaal-emotionele vaardigheden
- Leren en reflecteren in veranderopgaven
- Kennis van de politiek-bestuurlijke context
- Schakelen tussen verschillende schaalniveaus
- Het ontwikkelen en inzetten van ontwerpmethoden

Het is onrealistisch en onwenselijk om alle benodigde competenties van een individu te verwachten. De opgaven vragen om teams die samen over deze competenties beschikken — we spreken dus eerder van organisatie- of teamcompetenties.

○ *Belang van goed opdrachtgeverschap*

Met name voor opdrachtgevers is het van het grootste belang om beter te begrijpen welke kansen ontwerpkracht

biedt. Niet alleen met betrekking tot de kwaliteit van de leefomgeving, maar ook om de maatschappelijke opgaven überhaupt integraal aan te kunnen pakken. Uit de verkenning blijkt dat deze kennis en ervaring op dit moment te beperkt is, waardoor ontwerpkracht en ontwerpend onderzoek onvoldoende wordt ingezet.

○ *Bestaande instrumenten versterken*

Het Rijk en andere partijen zetten instrumenten in om competenties te ontwikkelen. De meeste instrumenten zijn ontwikkeld in een tijd dat opgaven minder veelzijdig waren en het aantal betrokkenen en de reikwijdte van de schaalniveaus minder groot was. Uit de verkenning blijkt dat de ruimtelijk professionals veel mogelijkheden zien om bestaande instrumenten te versterken en uit te breiden.

Het versterken van goed opdrachtgeverschap heeft een flinke impuls nodig — bij overheden, maar ook bij nieuwe opdrachtgevers als bedrijfseigenaren en bewonerscollectieven. Het is wenselijk succesvolle instrumenten als Kompas Light en begeleiding vanuit Architectuur Lokaal te versterken. Ook het betrekken van jonge ontwerpers, hen goed begeleiden en ruimte bieden om te leren biedt kansen. Wanneer zij deelnemen aan kwalitatief hoogwaardige en goed uitgezette prijsvragen ontwikkelen zij competenties.

De geïnterviewden zijn benieuwd naar de geleerde lessen van het O-team en de Gouden Piramide — met name in relatie tot goed opdrachtgeverschap. Er is bij hen de wens om de bestaande kennis en inzichten breder te delen. De vraag op welke manier dat het beste vormgegeven kan worden maakte geen deel uit van deze verkenning.

Ook is er behoefte aan methodologische kennisopbouw en betere verspreiding van onderzoeksresultaten. De kennis- en onderzoeksagenda van CLICKNL vormt een goed vertrekpunt. Tegelijk geven ruimtelijk professionals aan dat er behoefte is aan meer dan dat, en vragen ze zich af of de CLICKNL agenda voldoende relevant is voor het vakgebied.

○ *Suggesties voor aanvullende instrumenten*

Het is een must om het versterken en ontwikkelen van de benodigde competenties gezamenlijk op te pakken en bespreekbaar te maken. Wenselijk is om daar bestuurlijke afspraken over te maken: hoe nemen de verschillende partijen, ieder voor zich, hun verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van competenties?

In de gevoerde gesprekken komt naar voren dat er veel meer structurele inzet nodig is rondom opdrachtgeverschap. Het werken aan integrale opgaven met inzet van ontwerpkracht is voor veel opdrachtgevers nieuw terrein. Er is kennis

en ervaring nodig om goed met deze complexe materie om te kunnen gaan. Een leiderschapsprogramma biedt opdrachtgevers goede mogelijkheden om de benodigde competenties te ontwikkelen. In dit programma moet ruimte zijn voor onderwerpen als transitiedenken, publiek opdrachtgeverschap, ruimtelijke kwaliteit en ontwerpkracht. Daarnaast moet ook persoonlijke reflectie en leiderschap aan bod komen.

Ruimtelijk professionals leren, net als veel andere professionals, in de praktijk: door te doen. Er is een groot aantal projecten van start gegaan die relateren aan de onderwerpen in het ARO 2021-2024, en meer projecten en programma's zullen volgen. Hier liggen uitgelezen kansen voor onderzoek.

Er vindt een ongelooflijke versnelling plaats wanneer er toegepast praktijk- en wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan naar deze relevante activiteiten. Met dit onderzoek wordt kennis opgebouwd op gebieden als verbeelding, de inzet van data, ruimtelijk ontwerpend onderzoek, en participatie.

Maatschappelijke ontwikkelingen en opgedane inzichten uit projecten worden op die manier ingebracht in het wetenschappelijke discours. Daarnaast brengt dergelijk onderzoek de opgedane kennis weer zo snel mogelijk terug naar de ruimtelijke praktijk.

○ *Nationale dialoog: door ontwerpkracht ruimte maken voor verandering*

De urgentie is groot om de ruimtelijke vraagstukken waar Nederland voor staat vorm te geven. De nieuwe rollen die nodig zijn in dit soort vraagstukken passen goed bij ruimtelijk professionals. Om deze rollen goed te kunnen vervullen stellen ruimtelijk professionals dat zij hun competenties willen uitbreiden. Tegelijk geven ze aan dat er, met name bij opdrachtgevers, structurele aandacht moet komen voor ruimtelijke kwaliteit, integrale samenwerking en het goed opdrachtgeverschap.

Er wordt geconstateerd dat het debat over ruimtelijke kwaliteit de afgelopen jaren op een laag pitje is komen te staan. Dat vraagt om aandacht en een extra boost, om het opzetten van een krachtige nationale dialoog over onderwerpen als: Wat is ruimtelijke kwaliteit? Hoe is Nederland in 2045 ingericht? Wat is de betekenis van de stad over vijftig jaar?

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ontwerpkracht en ontwerpend onderzoek maximaal wordt ingezet? Geïnterviewde ruimtelijk professionals staan te popelen om aan de slag te gaan en ruimte te maken voor de verandering, en ook binnen het ARO 2021-2024 wordt dit gesprek belangrijk gevonden en aangejaagd.

Een dergelijke nationale dialoog kan, en moet, op zoveel mogelijk plaatsen en door zoveel mogelijk mensen gevoerd worden. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid van opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar ook van professionals die vanuit een ander vakgebied komen. Maak afspraken over rollen en verantwoordelijkheden.

Hou bij het voeren van al deze gesprekken de vraag voor ogen: 'Hoe zorgen we ervoor dat het vakgebied zich zó ontwikkelt dat we nog beter in staat zijn om te werken aan de grote opgaven die voor ons liggen?'



● Inleiding

Het is een spannende tijd voor eenieder die zich bezighoudt met het ruimtelijk ontwerp in en van Nederland. Een groot aantal maatschappelijke vraagstukken vraagt met grote urgentie om oplossingen die hun weerslag krijgen het ruimtelijk domein. Denk bijvoorbeeld aan het vinden van ruimte voor de opwek en opslag van duurzame energie, de omschakeling naar kringlooplandbouw en de woningbouwopgave. Daarnaast heeft een sociaal vraagstuk als de sterk vergrijzende samenleving ook ruimtelijke gevolgen.

Daarmee ontstaat in de leefomgeving — van oudsher het domein van onder andere ruimtelijk ontwerpers — een beweging van enkelvoudige naar meervoudige vraagstukken. De mate van complexiteit neemt toe, net als het aantal betrokkenen en onderlinge afhankelijkheden. Deze opgaven kunnen niet (meer) separaat worden aangepakt.

‘De eenzijdige oriëntatie op het maximaliseren van de (economische) gebruikswaarde van stedelijk gebieden en landbouwgrond heeft de kwaliteit van de leefomgeving in Nederland onder druk gezet’, aldus het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).

Zij adviseert de overheid dan ook om een nieuwe balans tussen gebruikswaarde (functie), belevingswaarde (ervaring) en toekomstwaarde (ecologische duurzaamheid) te zoeken in de ruimtelijke ontwikkeling, zodat het de kwaliteit van onze leefomgeving versterkt.

Daarnaast stelt het PBL dat de urgentie groot is om al tijdens planvormingsfasen in deze ontwikkelingen werk te maken van participatie. Niet alleen om maatschappelijke weerstand tegen te gaan maar ook om het ‘afhaken’ van bevolkingsgroepen te vermijden. Hoe blijven bewoners betrokken en krijgen ze zin in veranderingen in hun omgeving? ‘Dit vergt aandacht,’ zo schrijft het PBL.

|| Er is meer waardevrij ontwerp nodig. De korte adem van politiek en markt bieden weinig ruimte om de langere termijn in ogenschouw te nemen en nieuwe wegen te vinden. Daar ligt een rol die ruimtelijk ontwerpers moeten pakken.

In onze Toekomstatiërs (NL2100) willen wij holistisch denken en werken promoten door het zelf te doen, op lange termijn en waardevrij denken. Wetend dat er, vanuit maatschappelijk en politiek urgentie, direct een handelingsperspectief moet zijn.

— Francesco Veenstra, Rijksbouwmeester

Competenties versterken voor de toekomst

Van oudsher zijn ruimtelijk ontwerpers in staat om een groot aantal partijen met verschillende expertisegebieden samen te brengen. Zij denken niet alleen na over het ontwerp en de inrichting van een gebied of het land maar geven dit ook vorm. Ze zijn gewend om langdurig bij een ontwikkeling betrokken te zijn.

De vraagstukken zijn groot en de roep om oplossingen klinkt luid. De ministeries van Binnenlandse Zaken en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen stellen in het Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp (2021-2024) dat ruimtelijk professionals in de basis met deze vragen om kunnen gaan, én dat er behoefte is aan meer toerusting. 'Er is bij opdrachtgevers een grote behoefte aan kennis om ruimtelijk ontwerp op een goede manier in te zetten. Ook de ontwerpsector heeft behoefte om competenties blijvend te ontwikkelen'. Over wat voor competenties hebben zij het? En hoe kunnen deze worden ontwikkeld?

De vragen die centraal staan in deze verkenning:

- Wat voor competenties (kennis en kunde) hebben ruimtelijk professionals nodig in de integrale opgaven?

- Hoe kunnen deze competenties versterkt worden zodat ontwerpkracht (nog) beter ingezet wordt?
- Wat voor competenties kunnen op welke manier worden ontwikkeld?
- Welke mogelijkheden zijn er om bestaande instrumenten die het Rijk inzet effectiever te maken?

De verkenning richt zich op de opgaven zoals genoemd in het Actieprogramma 2021-2024.

Aanpak verkenning naar competenties

Tussen december 2021 en april 2022 focusten wij, Design Innovation Group (DIG), ons in een tiental individuele gesprekken en tweegesprekken op drie onderwerpen:

- De ruimtelijk professional van de toekomst
- Reflectie op de benodigde competenties
- Instrumenten in relatie tot competentieontwikkeling

In deze gesprekken werden vier instrumenten en hun rol in het versterken van competenties verkend: de Gouden Piramide, Kompas Light (uitgevoerd door Architectuur Lokaal), het O-team en de Open Oproep van de Vlaamse Bouwmeester.

De gesprekken voor deze verkenning werden gevoerd met ontwerpers, opdrachtgevers en intermediairs. De uitkomsten van deze gesprekken zijn verder uitgediept met een klankbordgroep en in een ontbijtsessie met de mensen die we spraken. Er zijn een groot aantal rode draden uit deze gesprekken te halen, maar een disclaimer is op zijn plaats: het betreft een verkenning.

We zijn ons ervan bewust dat vele andere betrokken partijen nog niet zijn gesproken, zoals bijvoorbeeld opleidingen en beroepsorganisaties. Zij spelen een belangrijke rol in de competentieontwikkeling van ruimtelijk professionals en zullen zeker een plek krijgen in de gesprekken die op deze verkenning volgen.

Doel van deze verkenning

Deze verkenning geeft onderwerpen voor vervolggesprekken, en een aantal richtingen om de benodigde competenties in het veld te ontwikkelen. De verkenning staat stil bij hoe (nieuwe en bestaande) instrumenten meer effectief kunnen worden ingezet om competenties van ruimtelijk professionals te ontwikkelen. Deze gesprekken zijn belangrijk want ruimtelijk ontwerpers hebben een cruciale rol in de opgaven waar we als land voor staan. Iedereen heeft de verantwoordelijkheid om competenties dusdanig te

ontwikkelen dat zij beweging, verandering in deze complexe opgaven en de gebouwde omgeving krijgen.

Leeswijzer hoofdstukindeling

Hoofdstuk 2 beschrijft wat er in de verkennende gesprekken is opgehaald over de ontwikkeling van het vakgebied van de ruimtelijke professional. Hoofdstuk 3 reflecteert op de competenties die nodig zijn om als ruimtelijk professional aan de complexe opgaven te werken. Hoofdstuk 4 koppelt de competenties aan de bestaande instrumenten en bekijkt in hoeverre deze de ontwikkeling van de competenties ondersteunen. Hoofdstuk 5 geeft vervolgens denkrichtingen om bestaande instrumenten te versterken en uit te breiden.



● 2. Veranderende ruimtelijke opgaven hebben gevolgen voor het ruimtelijk vakgebied

Uit de gevoerde gesprekken blijkt: het vakgebied van de ruimtelijk ontwerper is sterk in beweging door de grote urgentie van de ruimtelijke vraagstukken. In dit hoofdstuk beschrijven we de ontwikkelingen die door ruimtelijk professionals zijn genoemd. Waar komt het vakgebied vandaan, wat is er aan het verschuiven, waar beweegt het heen, en wat betekent dat voor de competenties?

○ Economische waarden waren leidend

In het afgelopen decennium was het economische argument (groei en efficiëntie) leidend en vaak doorslaggevend in ruimtelijke ontwikkeling; een aanbesteding wordt gegund aan de partij die de economisch meest voordelige aanbidding doet.

Ontwerpers proberen de goedkoopste aanbieder te zijn. Wanneer ze dat niet kunnen of willen, huren ze city marketeers en economen in om aan te tonen op welke manier hun ontwerpen economische waarde toevoegen aan een gebied en daarmee een rendabele financiële investering zijn.

Uitgebreide ervaring met de uitgezette opdracht wordt beloond, want hoe meer ervaring een ontwerper met een specifiek bouwsoort heeft, hoe groter de kans op selectie door de (risicomijdende)opdrachtgever.

Architecten specialiseren zich in schoolgebouwen, ziekenhuizen, zwembaden of bedrijfspanden. Jonge ontwerpers krijgen weinig kans zich te bewijzen want zij hebben onvoldoende (bouw)ervaring.

○ Regiegemeenten

Uit de verkennende gesprekken blijkt dat voor ruimtelijk professionals en opdrachtgevers binnen overheden uitgebreide kennis van bijvoorbeeld ruimtelijke kwaliteit of ontwerp minder relevant lijkt dan de competentie om voorstellen succesvol door een politiek-bestuurlijk circuit te loodsen. Gemeenten organiseren zich efficiënt en worden 'regiegemeenten' waar inhoudelijke kennis wordt ingehuurd indien nodig. Met name bij kleinere gemeenten maken vaste krachten plaats voor tijdelijke project- en programmaleiders, of kwartiermakers.

○ Bepalende visionaire ontwerpers

Ruimtelijk ontwerpers zijn bepalend voor de ruimtelijke ontwikkeling. Van oudsher als initiatiefnemers om kwaliteit in de leefomgeving te brengen en als denkers over de woningbouwopgave. Later werd de ruimtelijk ontwerper de visionaire architect die zijn stempel zette op een iconisch gebouw en de omgeving. Deze architecten verkregen een hoge status

binnen de samenleving en worden in de (moderne) volksmond ook wel aangeduid als 'starchitects'.

- o *Een schets van de beweging in het vakgebied*

De urgentie van de maatschappelijke opgaven, en de gevolgen daarvan voor ontwerp, leiden tot ontwikkelingen binnen het ruimtelijk domein. Ruimtelijk professionals hebben een goede uitgangspositie om deze integrale vraagstukken in het ruimtelijk domein op zich te nemen. Zij kunnen bijvoorbeeld ruimtelijke gevolgen overzien, kunnen verandering verbeelden, op meerdere schaalniveaus tegelijk opereren, creëren, een visie ontwikkelen, en veel verschillende belangen en ideeën bij elkaar brengen.

De samenleving vraagt om ontwerpers die facilitator zijn van de veranderingen, ook in het ruimtelijk domein. Ontwerpers die in staat zijn om een 'coalition of the willing' te ondersteunen en de energie voor verandering te richten met verhalen, visie en verbeelding (Design Council, 2021).

Gezien deze veranderende vraag is het logisch dat ook de rollen van ruimtelijk professionals en de daarbij benodigde competenties veranderen.

- o **Maar co-creatie betekent niet dat je als ontwerper alleen uitvoerend bent. Wat voor wereld wil je bouwen?**

— André Schaminée, Twijnstra Gudde



- o *Verleden: enkelvoudige opgaven, focus op nieuwbouw*

In de afgelopen decennia was veel nieuwbouw mogelijk. Er leek voldoende ruimte te zijn voor enkelvoudig gebruik. Ruimtelijke ontwikkeling werd voornamelijk beschouwd als het domein van professionals. De gemeente, provincie en ontwikkelaars waren veelal initiatiefnemers en de voornaamste betrokkenen. Participatie vond, en vindt, plaats op lage sporten van de participatieladder. Bewoners en andere belanghebbenden zijn nauwelijks bij planvorming betrokken — zij worden geïnformeerd over ontwikkelingen en kunnen daarop reageren. Het gebouw en de maker staan centraal.

- o **Wij zijn toe aan een ander beeld van ontwerpers. Vaak lijken mensen te blijven hangen in een klassiek beeld van architecten of in het 'superdutch' verhaal. Het is belangrijk om te laten zien wat jonge architecten kunnen betekenen voor de nieuwe opgaven, bijvoorbeeld door middel van prijsvragen. En ontwerpers zelf zouden zich sterker moeten concentreren op de verbindende rol tussen professionele en niet-professionele partijen.**

— Cilly Jansen, Architectuur Lokaal



- o **Het is toch af en toe een voet tussen de deur krijgen, ook bij interne collegaprogramma's zoals energietransitie, mobiliteit of ruimtelijke ontwikkeling om verbeeldingskracht in te zetten voor integrale visievorming. Soms spreken we elkaars taal nog niet echt.**

— Brett Bannink, Provincie Utrecht



- o *Van focus op economische groei naar balanceren met meerdere waarden*

Er is een sterke behoefte aan een aanpak waarbij de balans tussen de gebruikswaarde, belevingswaarde en de toekomstwaarde van de leefomgeving het uitgangspunt is, geeft het PBL aan. Voor ruimtelijk professionals betekent dit dat er nieuwe afwegingskaders en manieren van werken komen, en ook dat er meer kennis en begrip over dit soort waarden ontwikkeld moet worden. 'Wat betekenen deze waarden voor betrokkenen en in de afwegingen die wij maken?' vraagt een aantal gesproken professionals zich af. Hoe verhouden we ons tot deze nu nog ongewisse meervoudige balans? De invulling van deze begrippen zal tot een doorlopend gesprek leiden tussen betrokken spelers. Wat betekent het als beleving of toekomstig groen een grote plaats krijgen in het ontwerp? En hoe ga je als ruimtelijk professional om met belanghebbende partijen die vanuit de oude waarden van economische groei en efficiëntie werken?

- o *Interne samenwerking in meervoudige opgaven*

Werken vanuit meervoudige opgaven leidt veelal tot een gebiedsgerichte aanpak. Naast traditionele ruimtelijke thema's als wonen, infrastructuur en werk zijn nu ook duurzame energie, natuur, water en recreatie van belang. Ook het sociaal domein (zoals gezondheid, vergrijzing en kansengelijkheid) wordt in deze gebiedsgerichte aanpak betrokken.

Dat heeft consequenties voor opdrachtgevende overheden: medewerkers van verschillende beleidsterreinen moeten kunnen samenwerken en afstemmen zodat vraagstukken samenkomen.

Ruimtelijk professionals houden zich bezig met al deze onderwerpen en zijn in staat om te schakelen tussen de verschillende onderwerpen en de daarbij behorende belangen en tijdslijnen.

Ontwerpend onderzoek is een versneller in deze gebiedsgerichte ontwikkelingen, Het is een middel waarmee betrokken partijen zicht krijgen op de gehele ontwerp-opgave. Inzet van ontwerpmethoden en instrumenten, zoals verbeelding, is van grote waarde om tot gedeeld begrip te komen. Uit de verkenning blijkt dat opdrachtgevers zich hier nauwelijks bewust van zijn. Zij moeten leren hoe, en wanneer, ontwerpmethoden ingezet kunnen worden bij integrale opgaven en/of gebiedsgerichte aanpak.

o *Meer specialisten betrokken bij ontwerp*

Door de integrale opgaven zijn het niet alleen gespecialiseerde architecten, stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten die de ruimtelijke inrichting bepalen. Het inzetten van kennis over bijvoorbeeld participatie, biodiversiteit, gezondheid of esthetiek neemt toe. Professionals uit andere disciplines krijgen een rol in het domein van ruimtelijk ontwerp, aldus de geïnterviewden. Denk bijvoorbeeld aan social designers, action researchers, bestuurskundigen, milieukundigen en ingenieurs. De rollen en manieren van betrokkenheid zijn (nog) niet uitgekristalliseerd waardoor het op dit moment, ook in de samenwerkingen, niet altijd duidelijk is wie wat doet.

o *Professionele en niet-professionele partijen*

De rol van participatie is aan het verschuiven in het ruimtelijk domein, en daarmee verandert ook de betrokkenheid van bijvoorbeeld bewoners bij ruimtelijk ontwerp. Partijen als bewoners, organisaties of bedrijven kunnen initiatiefnemer zijn en in dat geval zijn zij ook medebeslissers. Hun invloed op het ruimtelijk domein is groter dan voorheen. Dit betekent dat de ruimtelijk professional niet alleen samenwerkt met andere professionals, maar ook met

|| Ruimtelijk ontwerp zal meer een aanpak zijn van kijken wat mogelijk is, uitproberen en met wat er is te ontwerpen. De rol en het belang van collectieven, bewoners en ontwerpers die initiatief nemen en aan de slag gaan zal veel groter worden.

— Erik Wieërs, Vlaams Bouwmeester

niet-professionele partijen. Dat vraagt om een beter begrip van verschillende soorten participatie. In projecten worden verschillende vormen van participatie toegepast, maar ruimtelijk ontwerpers vinden dat zij dit op dit moment stuntelig doen. Wanneer is welk soort participatie nodig? Wat behelzen de verschillende niveaus van participatie? Hoe zet ik mijn ontwerpmethoden in? Andere ontwerpende disciplines lijken beter toegerust te zijn voor het faciliteren van participatieprocessen, maar hebben nauwelijks kennis van de ruimtelijke vertaling — aldus geïnterviewden.

|| Ik vind dat het hele vak van de stedenbouw te veel op de vorm gericht is. Ik vind dat we veel meer naar die communicatie en de kracht van verbinden moeten gaan. Hoe kan je als stedenbouwer die rol van verbinden, ontwikkelen en communiceren goed spelen?

— Enno Zuidema, MVRDV

o *Werken in de bestaande ruimtelijke en sociale context*

Ruimtelijk ontwerpers werken steeds meer in de bestaande context. Waar vroeger weilanden vaak als een tabula rasa ingevuld konden worden, hebben ruimtelijk professionals nu veelal te maken met een bestaande (gebouwde) omgeving waarbinnen zij de opgaven voor elkaar moeten krijgen. Kunnen werken vanuit een bestaande context, vanuit renovatie en herbestemming: deze competenties zijn uitermate belangrijk, blijkt uit de verkenning. Ontwerp moet aansluiten en ingepast worden.

Daarnaast zijn bestaande sociale structuren een belangrijke factor om rekening mee te houden in het ontwerp. De ruimtelijk ontwerper heeft daarmee niet alleen de taak om de ruimte te ontwerpen, maar vooral ook om een ruimtelijke vertaling te maken van sociale verbanden.

|| De ontwerpwereld gaat niet alleen over oplossingen maken. De kunst is om steeds opnieuw te bevragen. Het goede te doen voor de toekomst. Waan van de dag gaat over geld, geldende normen. Die zitten in de weg om opgaven toekomstbestendiger en robuuster aan te pakken.

— Francesco Veenstra, Rijksbouwmeester

o *Voortschrijdende digitalisering*

Digitalisering en automatisering leiden tot flinke verschuivingen in het ruimtelijk ontwerp. In het meest ingrijpende geval maken deze ontwikkelingen een groot aantal ontwerptaken (en het daarbij horende vakmanschap) overbodig. Denk bijvoorbeeld aan de toepassing van efficiënte pre-fab pakketten waarbij een opdrachtgever een bestaand ontwerp uit een catalogus kiest.

Digitalisering en de toenemende inzet van datasets biedt mogelijkheden om slimmer te ontwerpen. Denk bijvoorbeeld aan beter inzicht in mobiliteit, weermodellen, impact op de ondergrond of CO₂ uitstoot. (Data)lagen die normaal niet zichtbaar zijn kunnen nu zichtbaar worden in het ontwerp. Monitoring door middel van bijvoorbeeld sensoren biedt inzicht in het gebruik van de ruimte, en biedt veel mogelijkheden om ontwerpen te testen voordat ze worden gebouwd. Tegelijkertijd waarschuwen de geïnterviewde ruimtelijk professionals voor een 'information overload' die kan verlammen en verwarren wanneer men niet in staat is om de data kritisch te beoordelen en te duiden. Ontwerpers kunnen data samenbrengen in een tekening of andersoortige verbeelding en dit helpt om er betekenis aan te geven.

● 3. Nieuwe rollen en competenties gezien de ontwikkeling van het vakgebied



Uit de verkennende gesprekken blijkt dat ruimtelijk professionals hun vakgebied zien veranderen. De grote hoeveelheid opgaven leidt tot een hoge mate van complexiteit wat betreft inhoud, hoeveelheid betrokkenen, benodigde participatie, bestuurlijke processen en ontwerpprocessen. Er moet veelal worden ontworpen in een bestaande context. De mate van onzekerheid in deze processen neemt toe waardoor een top-down en sterk gestructureerde, centraal aansturende benadering nauwelijks mogelijk is. Verandering en ontwikkeling wordt alleen mogelijk door een 'coalition of the willing' te smeden.

Ruimtelijk ontwerpers kunnen deze belangrijke verbindende rol op zich nemen, zo vindt een aantal ruimtelijk professionals. In haar Systemic Design Approach onderscheidt de Design Council verschillende rollen in een ontwerpteam: een systeemdenker, een verhaalverteller, een verbinder tussen belanghebbenden en de organisator (zie bijlage 'Systemic Design Framework').

Een visie die gecreëerd is met belanghebbenden en bestaat uit een verhaal en verbeeldingen blijkt één van de succesfactoren om tot gebiedsgerichte verandering te komen, zo stellen de schrijvers van de publicatie 'Wat wij willen is nog nooit gedaan,

de kracht van integraal bouwen' (De bouwagenda, 2021).

De ruimtelijk professional zet haar kennis dus niet per definitie in voor ontwerp en ruimtelijke ontwikkeling maar zet ruimtelijke, analyserende en integrerende vermogens in om ontwerpend onderzoek te verrichten. Van daaruit creëren ruimtelijk professionals, met anderen, een visie en narratief en zetten een gedragen beweging in gang.

Waar ooit het gebouw en de visionaire ontwerper het middelpunt van ruimtelijk ontwerp was, staat nu de verandering centraal. Een groep mensen ontwerpt een verhaal over waar het heen moet, waar deze verandering toe moet gaan leiden. De ruimtelijk ontwerper is daarbij de verbinder.

In dit hoofdstuk gaan we in op de benodigde competenties om deze facilitators van verandering te zijn.

○ Twee aandachtspunten

Allereerst: wanneer het over competenties gaat, gaat het doorgaans over het individu. In deze context is het realistisch noch wenselijk om alle benodigde competenties van een individu te verwachten, de competenties gaan over een team. Het kunnen werken met ruimtelijke opgaven is nooit een zaak van het

individu geweest maar altijd van samengestelde teams waarbij ieder individu kennis en kunde inbrengt, en zo moet dit hoofdstuk ook worden gelezen.

Het tweede aandachtspunt is dat ruimtelijk professionals al geëquipeerd zijn met een groot aantal benodigde competenties. Het zijn al veranderaars. De vraagstukken stellen echter meer extreme eisen aan deze reeds aanwezige competenties. Denk daarbij aan op nog meer schaalniveaus kunnen werken en met nog meer partijen. Ook vindt er een verschuiving plaats van vormgeven naar het faciliteren van verandering. Zelfbewustzijn met betrekking tot de rol die je als ruimtelijk ontwerper pakt is van belang: zet ik mijn ontwerp kwaliteiten het liefst in om verandering te faciliteren of haal ik mijn werkplezier voornamelijk uit vormgevende activiteiten? Beide zijn nodig en het één is niet beter dan het ander — het gaat om het bewust inzetten van de eigen kwaliteiten.

Een ruimtelijke ingreep is niet langer onlosmakelijk verbonden met bouwen maar krijgt een veel bredere en meer sociale invulling. Uit de verkennende gesprekken blijkt dat er grote behoefte is aan mensen die de competentie hebben om verandering te faciliteren. Die behoefte is zó groot, dat sommige professionals zich afvragen of daadwerkelijk kunnen bouwen nog een noodzakelijke kwaliteit is.

● 3.1 Participatieprocessen en samenwerkingen ontwerpen

In alle gesprekken in deze verkenning kwam terug dat het kunnen opzetten en begeleiden van participatieprocessen een zeer belangrijke competentie is geworden voor ruimtelijk professionals.

Samenwerkings- en participatieprocessen vragen een *mindset* die gericht is op samenwerking. Daarnaast vraagt het om *competenties* op het gebied van samenwerking, ontwerpende participatiemethoden, procesontwerp, en inzet van ontwerpmethodieken bij mediation en besluitvorming. Ter plekke tekenen en verbeelden helpt bijvoorbeeld om taalverschillen te overkomen en duidelijkheid te creëren.

Vaak zijn de ontwerpers de externe partij in een opgave die belanghebbenden laat zien wat voor (on)mogelijkheden een ruimte biedt als alle belangen bij elkaar komen. Ruimtelijk professionals moeten beter leren hoe ze hun ontwerpende methoden in kunnen zetten ten behoeve van participatie en samenwerking.

Competenties rond participatie zijn zó belangrijk voor ontwerpers dat het nut van het leren ontwerpen van nieuwbouw erbij in het niet valt, vindt één van de geïnterviewden. Want de voornaamste taak van ruimtelijk ontwerpers is het creëren van sociale gemeenschappen en het versterken van deze gemeenschappen met ruimtelijke toevoegingen.

|| **Het draait er om dat je niet alleen zelf een goed ontwerpproces kunt doormaken, maar dat je het ook kunt inzetten om een bredere dialoog te voeren. Dus dat je naast het ontwerpproces ook een procesontwerp maakt waarmee je verschillende belanghebbenden om tafel krijgt.**

— Pieter Graaff,
Architect & Co-founder Open Kaart



o Kennis van niveaus in participatieprocessen

De verschillende niveaus van betrokkenheid van belanghebbenden in participatieprocessen zijn enigszins bekend bij ontwerpers. Uit de verkennende gesprekken blijkt dat deze begrippen nog geen vanzelfsprekend onderdeel van het ruimtelijk ontwerp taalgebruik zijn. Bij wat voor een proces is beginspraak (participatie vooraf) gewenst? Wanneer zijn partijen medebeslisser en wat betekent dit voor een participatieproces?, vragen de geïnterviewde professionals zich af. Als een groep bewoners zich heeft georganiseerd en initiatiefnemer is, wat betekent dat voor het ontwerp- en participatieproces? Het ontwerpen van een dergelijk participatieproces is een kunde op zich.

o Vertrouwd met diverse samenwerkingsvormen en samenwerken met niet-professionals

Samenwerkingen krijgen uiteenlopende (juridische) vormen: als partner, in een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie of bijvoorbeeld in een verband waar de ontwerper ook initiatiefnemer is en misschien (nog) geen opdracht heeft. Ruimtelijk opdrachtgevers hebben te maken met verschillende manieren van organiseren naast elkaar, waarbij werken en organiseren in netwerken standaard wordt. Daarnaast vinden

samenwerkingen niet alleen maar in een professionele setting plaats. Professionele en niet-professionele partijen zijn in toenemende mate als gelijken betrokken. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld taalgebruik, duiding van processen en het toegankelijk maken van vakkennis die niet voor iedereen even vanzelfsprekend is. Het is van belang dat professionals zich hier bewust van zijn en ermee om kunnen gaan door ontwerpmethoden in te zetten die gelijkwaardige situaties creëren waarin niet-professionals daadwerkelijk kunnen meedoen en samenwerken.

|| 'Er zijn veel van die opgaven die uiteindelijk in de alledaagse leefomgeving van mensen landen. Voor veel mensen staan die niet zo prominent op het netvlies. De ontwerpogave is iets wat toevallig tegelijkertijd met hun leven ook nog gebeurt.

— Pieter Graaff,
Architect & Co-founder Open Kaart

|| Je moet steeds meer evolueren naar netwerkorganisaties. Je kunt denk ik veel meer kracht en synergie ontwikkelen dan hoe we dat nu doen als individuele organisaties.

— Diana Beuting, Rijkswaterstaat

|| Het is de kunst, zeker in de wereld van besluiten en meerdere groepen bij elkaar krijgen, om maatschappelijk draagvlak te krijgen. Dingen in beweging te krijgen. Dan moet je het goede voor ons allemaal voor elkaar krijgen, en niet voor enkelen. Dat onderscheid vind ik altijd belangrijk.

— Luc de Vries, Ministerie van I en W

o Verschillen overbruggen en begrip creëren met ontwerpende methoden

Multidisciplinair en integraal kunnen samenwerken is een belangrijke competentie — zeker als je kijkt naar de vele uitdagingen die een dergelijke samenwerking met zich meebrengt. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in taal, belangen, verlangens of doelen, en aan het kunnen werken met verschillende schaalniveaus. Ruimtelijk professionals moeten de verschillen tussen bijvoorbeeld verschillende afdelingen of tussen een ontwikkelaar, landschapsarchitect, landschappelijk erfgoed specialist en bewoner kunnen overbruggen en begrip creëren door ontwerpende methoden in te zetten.

|| Maar co-creatie betekent niet dat je als ontwerper alleen uitvoerend bent. Wat voor wereld wil je bouwen?

— André Schaminée, Twijnstra Gudde

o Inclusief en divers ontwerp

Een andere genoemde competentie gaat over het kunnen doorzien en begrijpen wat de gevolgen van een ontwerp zijn voor verschillende doelgroepen op verschillende schaalniveaus. Wat zijn de (sociale) gevolgen van een ruimtelijk ontwerp? Sluit bijvoorbeeld de herinrichting van een klimaatadaptief plein specifieke groepen bewoners buiten? Is het ontwerp inclusief of worden bepaalde groepen mensen onbedoeld bevoor- of benadeeld? Wat betekent leefbaarheid en landschappelijke kwaliteit voor een diverse bevolkingssamenstelling?

|| Je mag best trots zijn maar je bent een schakel. Vanuit een breed perspectief vanuit heel veel invalshoeken, vanuit overzicht wil je de juiste adviezen te geven. Inzichten vanuit ontwerp aan de voorkant betrekken bij het bestuurlijk definiëren van grote opgaven.

— Francesco Feenstra,
Rijksbouwmeester Nederland

o *Benodigde competenties in relatie tot het ontwerpen van participatieprocessen en samenwerkingen:*

- Participatieprocessen kunnen ontwerpen, rekening houdend met verschillende gradaties van openheid, waarbij belanghebbenden langdurig betrokken zijn in wisselende samenstelling en intensiteit.
- Kennis van methoden en instrumenten die gelijkwaardige situaties creëren, waardoor professionals en niet-professionals kunnen samenwerken.
- Kunnen en willen sturen op constructieve samenwerking tussen alle betrokken partijen
- Inzicht in verschillende samenwerkingsvormen en de implicaties hiervan (juridisch en financieel, en ook wat verantwoordelijkheden en verwachtingen betreft).

- Communicatievaardigheden, gericht op samen verder komen met verschillende (soorten) professionele en niet-professionele partners.
- Kennis over de inzet van ontwerpmethoden en -instrumenten (beeld, verbeelding, creatieve gespreksvormen, prototypen) in deze langdurige en soms intensieve participatieprocessen.
- Participatieve gesprekken en besluitvorming kunnen begeleiden.
- Kunnen ontwerpen vanuit het perspectief van diversiteit en inclusie; reflecteren op wie/wat er gebaat is bij het ontwerp en wie/wat er (onbewust) wordt uitgesloten.



● 3.2 Sociaal-emotionele competenties van groter belang

Samenwerkingen waar meerdere partijen betrokken zijn, waar heel veel verschillende belangen, behoeften en rollen bij elkaar komen, waar tijdsdruk op zit, vraagt veel van de persoonlijke kwaliteiten van betrokkenen. Meer aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling van ruimtelijk professionals is van groot belang, zo stellen de ruimtelijk professionals in deze verkenning.

○ Onzekerheid toelaten

De aard van de vraagstukken brengt onzekerheid met zich mee. Velen doen op dit moment ervaring op met deze integrale opgaven, met nieuwe manieren van samenwerken en met de betekenis van het werken met meerdere waarden. Tot nog toe biedt een complete en doorberekende financiële businesscase betrokkenen vaak houvast in het ontwikkelen van een visie of ontwerp. Wanneer meerdere waarden gewicht in de schaal leggen verdwijnt die eenduidige houvast: integrale opgaven hebben meer dan één parameter om beslissingen op te nemen. Het gaat bijvoorbeeld ook over sociale en ecologische kosten en baten die moeilijker vooraf te kwantificeren en te bewijzen zijn. Het gezamenlijke doel waar men naartoe werkt is dan het richtinggevende houvast.

|| In bijeenkomsten vind ik het belangrijk om aanwezig te zijn. Lijfelijk ook voelen hoe mensen erbij zitten en er mee om kunnen gaan. Contact maken met iemand anders. Zoeken waar je die verbintenis kan maken — dat gebeurt in de ruimte.

— Oukje van Merle, Twijnstra Gudde

○ Oprecht empathisch

Ruimtelijk professionals stellen dat zij meer 'oprecht empathisch' kunnen, willen en moeten zijn — in de participatieprocessen maar ook in samenwerking met anderen. Er moet minder belang gehecht worden aan eigen gelijk willen halen, vonden geïnterviewden: er is een wezenlijk andere houding nodig. Zowel de vragen die elkaar gesteld worden als het luisteren naar elkaars antwoorden moet voortkomen uit oprechte nieuwsgierigheid. Er zijn communicatievaardigheden nodig die niet gaan over 'gelijk krijgen' en 'overtuigen' maar over 'samen verder komen'.

|| Ik zet mijn ontwerpende kwaliteiten in om, door middel van beeld en wat ik teruggeef in een gesprek, elkaar echt te proberen begrijpen. Maar daarnaast vind ik het ook belangrijk om mijn intuïtie in te zetten. Dat ik, als ik merk dat iemand er misschien niet helemaal mee eens is, daar op in kan gaan. Dit vergt ook wat (levens)ervaring om zo'n gesprek aan te durven gaan in een groep.

— Oukje van Merle, Twijnstra Gudde

Het kunnen werken met en in onzekerheid is een benodigde competentie: om kunnen gaan met onvolledigheid en onduidelijkheid, niet alles weten en toch stappen zetten en vooruit gaan, en anderen daarin mee kunnen nemen wordt belangrijk gevonden. Ook leidinggevend en bestuurders waar de ruimtelijk professionals verantwoording bij afleggen moeten beschikken over deze competenties. Gezien de opgaven waar we voor staan is iets doen en beweging veroorzaken nog altijd beter dan niets doen, zo stellen veranderkundigen.

|| Ik denk dat andere waardes gewoon veel, véél belangrijker moeten zijn — want anders gaan we het gewoon niet redden met het verduurzamen.

— Marco Broekman, BURA urbanism

○ Vertrouwensrelatie opbouwen

Samenwerken lijkt makkelijker dan het is. Vaak is het binnen teams in één organisatie al ingewikkeld om rollen en verantwoordelijkheden scherp te krijgen. En het is nóg moeilijker om dat voor elkaar te krijgen in (netwerk) organisaties, vinden geïnterviewden — zeker als het onduidelijk is wat er precies moet gebeuren.

Een aantal ruimtelijk professionals wijst erop dat kennis over het goed opzetten van dergelijke samenwerkingen van belang is. Daar mag meer aandacht voor komen in opleidingen. Het opbouwen van een vertrouwensband heeft bijvoorbeeld aandacht nodig, zeker bij langdurige samenwerking. Er gaat altijd wel ergens iets mis en dan is er een goede vertrouwensbasis nodig om samen weer verder te komen. Wanneer dit onmogelijk blijkt en een samenwerking spaak loopt, is er (o.a. juridische) kennis en kunde nodig om goed uit elkaar te gaan.

|| Ik heb heel veel gehad aan organisatiekunde, en aan hoe anderen daarmee omgaan. Dat je verschillende typen mens hebt. Dat kan ik nu inzetten om met andere belanghebbenden om tafel te gaan. Het is kennis die nauwelijks wordt ingezet in de stedenbouw, terwijl het zo handig is als je anderen wilt meenemen in plannen.

— Enno Zuidema, MVRDV

o *Lef tonen en radicaal durven zijn*

De ruimtelijk professionals wensen zichzelf 'meer lef' en 'radicaal durven zijn' toe. Ze schetsen situaties die vaak ontstaat in opdrachten en opgaven, waarin ze naar eigen zeggen te veel meegaan met een opdrachtgever of meewerken aan middelmatige oplossingen. In de opleidingen wordt lef en durf actief aangemoedigd maar in de dagelijkse praktijk verdwijnt het snel.

Juist waar het gaat om de kwaliteit van de leefomgeving, willen de ruimtelijk professionals met diplomatie voor (gedurfde) voorstellen blijven staan. Hoe zorg je ervoor dat ontwerpkracht ingezet wordt om nieuwe mogelijkheden te creëren, verrassende richtingen in te slaan, en radicale andere toekomst te maken? Hoe zorg je ervoor dat professionals deze 'radicaliteitsspier' blijven trainen?

|| Lef is anders dan arrogantie, het is een vorm van adviesvaardigheid: in- en uitzoomen en strategisch advies kunnen geven.

— Enno Zuidema, MVRDV

|| Lef is ook gewoon het durven vertellen van die andere boodschap.

— Mattijs van Ruijven,
Gemeente Rotterdam

|| De waan van de dag gaat over geld, gaat uit van geldende normen. Die zitten in de weg om toekomstbestendige dingen te organiseren.

— Francesco Veenstra,
Rijksbouwmeester Nederland

|| Als je met weinig bagage aan de slag gaat, maak je het probleem groter. Weet waar je bent geboren.

— André Schaminée, Twijnstra Gudde

o *Zelfkennis en zelfbewustzijn continu blijven ontwikkelen*

De ruimtelijk professionals vinden het belangrijk om een dieper zelfbewustzijn te ontwikkelen. Vragen als 'Wie ben ik? Wat heb ik te brengen en te leren op deze wereld? Wat zijn mijn persoonlijke valkuilen in mijn relatie met mezelf en anderen? Wat zijn mijn sterke punten die ik kan inzetten?' maken je een betere en meer bewuste ontwerper en collega. Antwoorden op deze vragen zijn niet voor een ander bedoeld maar voor jezelf, om vanuit zelfinzicht verder te ontwikkelen. Het stellen en beantwoorden van dergelijke vragen helpt vertrouwensrelaties te bouwen, en te staan voor wat voor jou belangrijk is. Hierover kunnen denken, praten en dit zelfbewustzijn verder ontwikkelen gaat de professionals en het vakgebied in de toekomstige opgaven helpen, stelden verschillende geïnterviewden.

o *Benodigde competenties op het gebied van sociaal-emotionele intelligentie:*

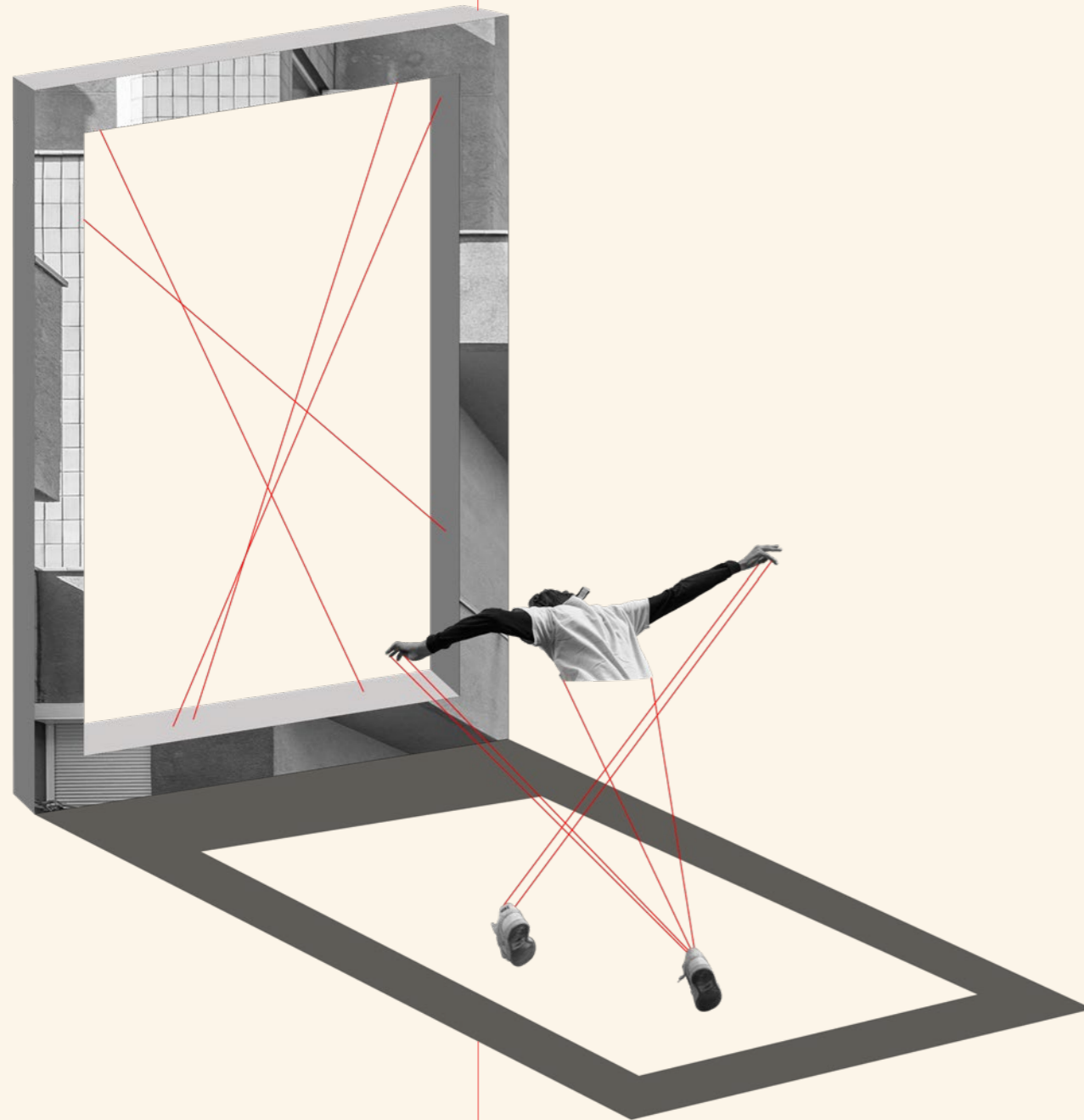
- Empathisch vermogen, zich kunnen verplaatsen in de behoeften, wensen, bedoelingen en belangen van andere partijen. Oprecht nieuwsgierig zijn.
- Een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen.
- Temidden van onzekerheid beslissingen kunnen nemen.
- Radicale voorstellen kunnen bedenken, kunnen overbrengen en inzetten voor verandering.
- Het blijven ontwikkelen van diepe zelfkennis en zelfbewustzijn.

|| Het valt me op dat mensen die uit de meer traditionele architectuurwereld komen, nog nooit bezig zijn geweest met zichzelf als persoon. Het gaat altijd alleen maar over de inhoud en nooit over jou als mens. En ik denk dat er ontzettend veel waarde in zit om ook beter te begrijpen wie je bent als mens. Daar zou veel nadrukkelijker aandacht aan besteed mogen worden, al in de opleiding.

— Alijd van Doorn,
Heembouw architecten

|| Zorg ervoor dat je altijd naar buiten toe blijft gaan, blijf niet lang binnen zitten; de wereld buiten blijft doordraaien. Ga conferenties af. Zorg dat je ontmoetingen hebt, niet alleen met je eigen vakgenoten, maar ook met domeinen die nog onbekend voor je zijn. Ontmoet bedrijven, ga naar een raadsvergadering en een keer naar de Tweede Kamer. Deze buitenwereld moet je ook begrijpen.

— Luc de Vries, Ministerie I en W



● 3.3 Leren en reflecteren in veranderopgaven

In de verkenning is gevraagd naar de wijze waarop de ruimtelijk professionals op dit moment competenties ontwikkelen. Zowel ontwerpers als opdrachtgevers leren vooral in en door het werk in opdrachten. Grotere bureaus hebben 'leersystemen' waardoor gezamenlijk wordt geleerd. Denk daarbij aan projectpresentatie, functionele trainingen (projectmanagement) en een enkele keer een leiderschapstraining.

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers willen tussen projecten en programma's door beter kunnen reflecteren. Daar nemen zij op dit moment (te) weinig tijd voor; 'we moeten door met nieuwe projecten, ook al weten we dat het heel waardevol is'. Reflectie na afloop vindt alleen op projectniveau plaats en niet meer systematisch over de projecten heen.

Juist bij veranderopgaven en in nieuwe samenwerkingen is het (tussentijds en overkoepelend) leren van projecten en trajecten erg belangrijk; dan ontstaat 'derde orde leren' zoals veranderkundige Jaap Boonstra dat noemt. Deze orde van leren en reflecteren maakt het niet alleen mogelijk om het een volgende keer beter of anders te doen, maar vooral ook om steeds opnieuw te toetsen of de richting waar naartoe wordt gewerkt nog steeds goed is.

Derde orde leren hangt samen met de sociaal-emotionele competenties want het vraagt om nieuwsgierigheid naar wat wel en niet werkt (in proces en ontwerp) om tot verandering te komen. Ook raakt het aan lef en durf: reflectie kan tot het inzicht leiden dat er bijvoorbeeld op de rem getrapt moet worden.

Wanneer sprake is van 'gedwongen' reflectie op een project — bijvoorbeeld als flankerende activiteit bij een open oproep van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie — waarderen de ontwerpers deze gelegenheid om te vertragen en stil te staan bij wat er gebeurt. In de gesprekken riep deze bewustwording vragen op: hoe kunnen opdrachtgevers in opdrachten, trajecten en programma's tijd creëren om te leren, en hoe kunnen ontwerpers deze tijd inbouwen in het ontwerpproces?

De activiteiten leren en reflecteren zouden een vast onderdeel moeten zijn van een goede uitvraag voor prijsvragen, open oproepen en aanbestedingen.

|| Vaak is het ontwerpen helemaal niet de oplossing voor het probleem, maar zit het in de financiering of in bepaalde wetgeving over bepaald beleid.

— Paul Roncken, Provincie Utrecht

|| *Het is belangrijk om nadrukkelijk aandacht te besteden aan het ontwikkelen van de meer softe skills en te blijven reflecteren op je eigen rol.*

— *Alijd van Doorn, Heembouw architecten*

○ *Benodigde competenties op het gebied van leren en reflecteren:*

||

- Het kunnen organiseren van leren en reflecteren binnen projecten.
- Aanpak en vaardigheden kunnen verbeteren.
- Het geleerde kunnen integreren in andere (vervolg)projecten.



● 3.4 Politiek-bestuurlijke context kennen

Veranderingen in het ruimtelijk domein worden deels bepaald in een politiek-bestuurlijke context. Bij het ontwerpen en (her)inrichten van de ruimte spelen, naast het Rijk, de provincie en gemeenten, ook partijen als waterschappen, (Rijks) erfgoedcentra, Staatsbosbeheer en bijvoorbeeld netbeheerders een belangrijke rol.

In de verkennende gesprekken kwam naar voren: het is belangrijk dat ontwerpers begrip hebben van de rollen, taken en mogelijkheden van deze organisaties. Ook moeten zij weten hoe bestuurlijk-politieke besluitvorming en processen verlopen, de (bijbehorende) financiële stromen snappen, en de juridische kaders (van bijvoorbeeld participatie) begrijpen. Dat is geen eenvoudige opgave: wet- en regelgeving worden ingewikkeld gevonden en met de Omgevingswet verandert er veel.

Ruimtelijk professionals erkennen dat het souplesse vereist om met continue verandering om te gaan. Het is een uitdaging om alle verschillende projecten in beeld te hebben die tijdig onderling afgestemd moeten worden.

|| *Toen ik hier begon kreeg ik een crash course bestuurskunde en organisatieverandering, hierdoor begrijp ik hoe ik mijn bouwkunde achtergrond aanvullend kan inzetten.*

— Oukje van Merle,
Twijnstra Gudde

Elk project eigen schaalniveaus en een eigen tijdslijn. Zicht hebben op de besluitvormingsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheden is belangrijk en daar moet je goed mee om kunnen gaan.

|| *In de breedte van het ontwerpvlak is meer kennis nodig van processen en van de politiek-bestuurlijke context waarin de ruimtelijke ontwerpopgave plaatsvindt. Ontwerpprofessionals moeten in staat zijn hun eigen werkmethode hierop af te stemmen. Zij zullen vanuit het ontwerp sturing moeten kunnen geven aan het proces. Het proces en de inhoud kunnen niet los van elkaar worden gezien in de opgaven.*

— Alijd van Doorn, Heembouw architecten

|| *Het punt is: mensen wisselen zo vaak, de expertise zit niet meer structureel bij de gemeenten. Dat worden steeds meer regiegemeenten waarbij het bestuur en de en de gemeenteraad besluiten, maar helaas vaak niet op basis van een integrale visie. Programma-managers en projectleiders voeren uit, maar zij werken dan weer voor de ene, dan weer voor een andere gemeente. De kennis beklijft niet meer. Dat is mijn grote zorg.*

— Cilly Jansen, Architectuur Lokaal

In de verkenning gaf bijna iedereen aan dat ontwerpers een beter begrip moeten ontwikkelen van deze bestuurlijke context om de kracht van hun werkmethode in te kunnen zetten ter ondersteuning van deze politiek-bestuurlijke processen. Opdrachtgevers zouden zich er meer bewust van mogen zijn dat zij ontwerpers 'mee moeten nemen' in deze bestuurlijke context: begrip daarvan is minder vanzelfsprekend dan opdrachtgevers mogelijk denken.

○ *Benodigde competenties op het gebied van politiek-bestuurlijke context:*

- Kennis van politiek-bestuurlijke context en (besluitvorming) procedures van verschillende bestuurlijke organen (gemeente, provincie, waterschappen etc.).
- De kaders rondom participatie en politiek-bestuurlijke besluitvorming kennen.
- Een ander 'mee kunnen nemen' in deze bestuurlijke context.
- Tijdslijnen voor bijvoorbeeld besluitvorming kunnen afstemmen, elementen bij elkaar kunnen brengen.
- Tegelijk een lange termijn visie ontwikkelen én met korte termijn belangen van omwonenden/ stakeholders en politiek omgaan.

- Souplesse in het niet-maakbare van transitie en van de besluitvormingsprocessen met verschillende organisaties.
- Kunnen omgaan met afhankelijkheden zonder afhankelijk te worden.
- Begrip hebben van transitie en wat dit in het bestuurlijk domein betekent.

● 3.5 Groter aantal schaalniveaus en tijdslijnen

Het bewustzijn van de verschillende schaalniveaus in de ruimtelijke opgaven en daar goed mee om kunnen gaan zijn fundamentele competenties waar ruimtelijk professionals veelal over beschikken.

Maar het aantal schaalniveaus neemt toe en daarmee de totale reikwijdte van de opgaven: van lokale bodemkwaliteit tot en met de energieopwekking van een continent, inclusief uitbreiding naar 'onzichtbare' schaalniveaus zoals erfgoed, ondergrondse netwerken en sociale netwerken.

Het CRa zet met het toekomstatelier NL2100 ontwerpend denken in als methode om uit te zoomen en grenzen van tijd, ruimte, domeinen en disciplines te overstijgen: een casus waarin bewust met deze schaalniveaus en bijbehorende tijdslijnen wordt gespeeld en de waarde ervan wordt onderzocht.

De uitbreiding van de schaalniveaus geeft de ruimtelijk professionals meer vrijheid, zo stellen zij in de verkennende gesprekken. En daarnaast is het in hun ogen belangrijker dan ooit om de relevante schaalniveaus te kiezen en de relaties tussen de verschillende schalen te begrijpen.

Een ruimtelijk professional moet in staat zijn om een ontwerp te baseren op bestaande wetenschappelijke kennis met betrekking tot deze verschillende schaalniveaus. Welke kennis is er

Daarnaast zijn we in staat om de steeds kleinere schaalniveaus te begrijpen. Bodemgesteldheid, samenstelling van de bodem, luchtkwaliteit en ook materialen die zich aanpassen aan de klimaatcontext. Als ontwerpers moeten we echt gebruik gaan maken van dit soort kennis; als uitgangspunt voor ontwerp en niet alleen wanneer het ons — opportunistisch als ontwerpers zijn — uitkomt.

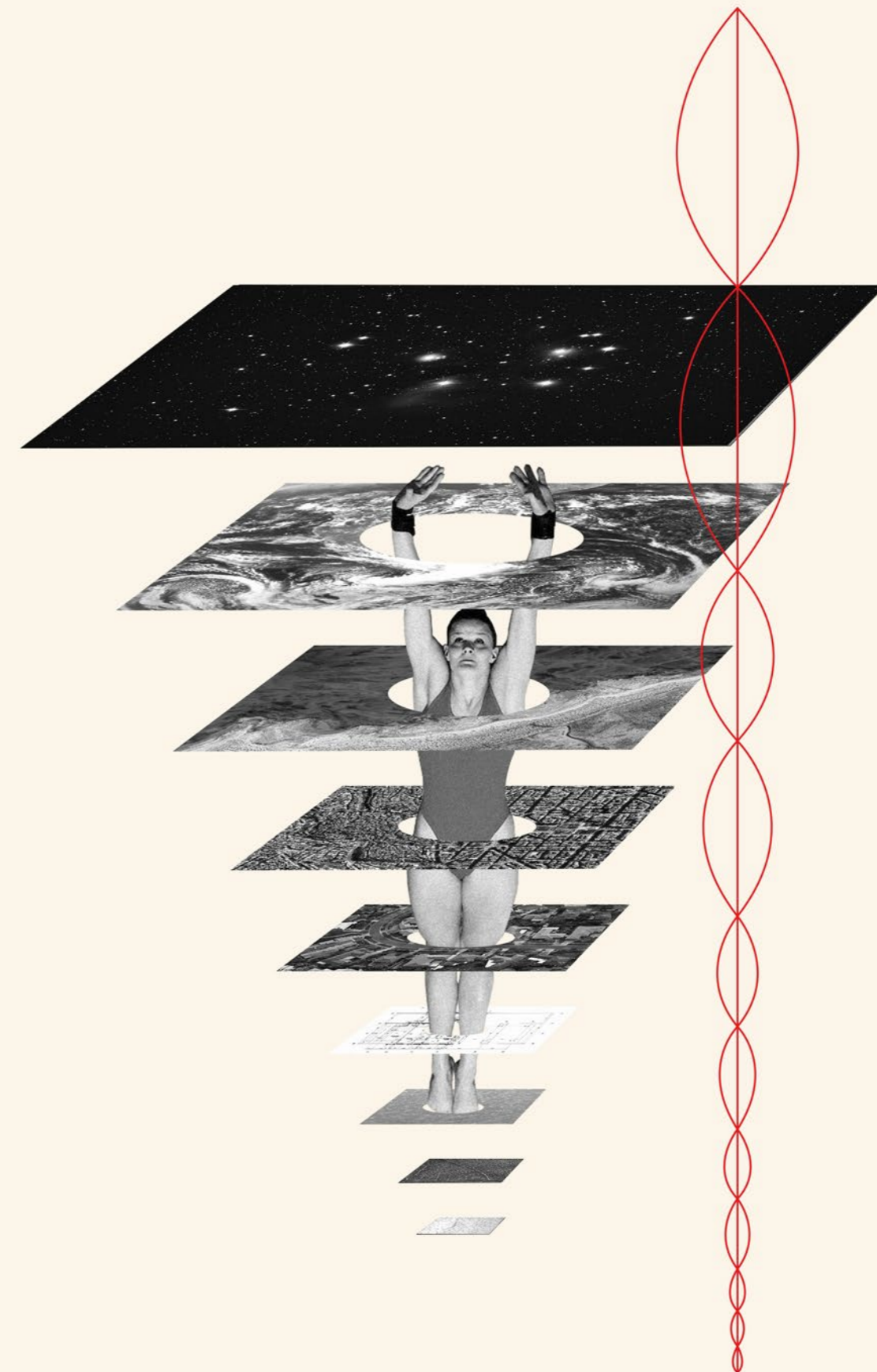
— Paul Roncken, Provincie Utrecht

Deze verschillende schalen geven me een ongelooflijke vrijheid!

— Peter van Schie, Gemeente Breda

bijvoorbeeld over het vergroten van biodiversiteit, en wat betekent dat voor de verschillende schaalniveaus van een ontwerp waarin biodiversiteit belangrijk is?

De verschillende schaalniveaus hebben elk hun eigen tijdbestek en ritme, daar wordt nu al rekening mee gehouden in de grotere stedelijke ontwikkelingen. Wanneer er meer in de bestaande context wordt gebouwd, kunnen samenwerkingen of een sociale verbanden al ontstaan vóór de uitvoering van de herinrichting. Placemakers spelen in die zin op schaalniveau met



|| Ontwerpend onderzoek voor de 22e eeuw begint nu. Wat moeten we nu doen om straks klaar te zijn voor de toekomst, bijvoorbeeld rekening houden met de zeespiegelstijging.

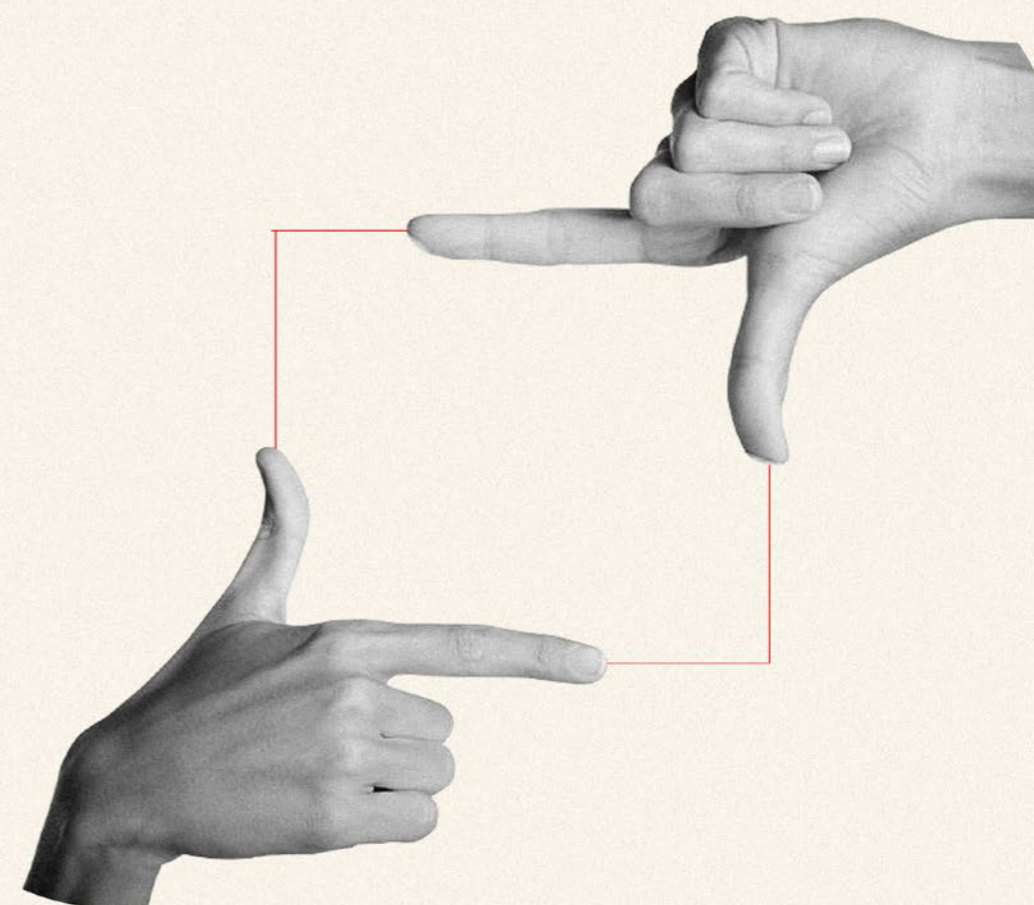
— Josja van der Veer,
Gemeente Amsterdam



de verschillende tijdslijnen: er vinden activiteiten plaats voordat de ruimte is ontwikkeld. Er kan kennis ontwikkeld worden rond de vraag hoe tijdelijkheid en tijdelijke inrichting bijdraagt om vraagstukken als klimaatadaptatie, wonen of de energietransitie om te gaan. Wat als we in het ontwerp laten zien dat een ruimtelijk ontwerp voor slechts twintig jaar is? En tegelijkertijd moet men nu al bezig zijn met verstrekkende scenario's voor over 50-100 jaar. Het spelen met tijd op deze schaalniveaus en het in lijn brengen van lange termijnvisie en korte termijn (tussen)oplossingen wordt meer onderdeel van het ruimtelijk vakgebied.

o Benodigde competenties op het gebied van schaalniveaus en tijdslijnen:

- De relevante schaalniveaus kunnen kiezen voor een vraagstuk.
- In staat zijn om de nieuwere schaalniveaus (moleculen, ondergrond, de regio, het land, het continent) te verbinden met de bekende(re) schaalniveaus.
- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen: in de tijd, en binnen langetermijn ontwikkelingen. Ruimte kunnen geven aan tijdelijkheid.



● 3.6 Ontwikkeling en verdieping ontwerpmethoden

In hoofdstuk 3.1 wordt genoemd dat competentieontwikkeling nodig is om participatieprocessen en samenwerkingen te kunnen ontwerpen. Daarnaast stellen ruimtelijk ontwerpers dat zij verdieping nodig hebben met betrekking tot methodieken en onderwerpen waarin hun vakgebied zich ontwikkelt. Hierbij noemen zij het inzetten van data, technologie, beeld, en verbeelding. Deze onderwerpen komen ook aan bod in de onderzoeksagenda van CLICKNL (zie hoofdstuk 4).

|| Ik zou heel nadrukkelijk op de hoogte blijven van technologische ontwikkelingen. Er gebeurt heel veel op dat gebied. Dat moet je niet onderschatten. Dat gaat bijvoorbeeld om de ontwikkeling van data in het gebruik van ruimtelijk ontwerp.

— Alijd van Doorn, Heembouw architecten

|| Er komen steeds meer cijfers en andere data beschikbaar. Dit wordt belangrijk gevonden. En de cijfers lijken 'de waarheid' te tonen, we kunnen met de cijfers precies kijken. Daar moeten we als ontwerpers mee omgaan. En de context van de cijfers blijft relevant, die moeten we erbij houden.

— Peter van Schie, Gemeente Breda

Zoals in hoofdstuk 2 naar voren komt, neemt het genereren en benutten van data ook in de ontwerpwereld een vlucht. Professionals moeten kritisch om kunnen gaan met deze grote hoeveelheid gegevens. Zij moeten de goede vragen kunnen stellen en begrijpen welke data op welke manier gebruikt kunnen worden. En hoe kunnen data worden ingezet om bijvoorbeeld de ontwikkeling van een concept of ontwerp te kunnen monitoren?

Het is opmerkelijk dat er in de verkenning weinig is gezegd over werkzaamheden die verdwijnen of veranderen door digitalisering, en de impact daarvan op benodigde competenties.

|| In de gamewereld, met name de virtuele werelden, is op dit moment zoveel innovatiekracht op beleving te vinden — terwijl zij nauwelijks als kunstvorm of ontwerpdiscipline worden erkend. Het is zo'n hoog niveau, zo'n hoge landschapservaring. Ik kan me voor toekomstige samenwerking in verbeelding van complexe ruimtelijke en data gedreven opgaven geen betere samenwerking indenken. Stimuleer dat actief.

— Paul Roncken, Provincie Utrecht

Een kerncompetentie en een kracht van ruimtelijk ontwerpers is verbeelden. Uit de gesprekken blijkt dat professionals meer grip willen krijgen op wanneer welk type verbeeldingen in te zetten in de integrale opgaven. In creatieve sectoren als game design, cinematografie en interactive design heeft 'het beeld' zich de afgelopen decennia flink ontwikkeld. Met enige bewondering kijken ruimtelijk professionals naar de aantrekkelijke werelden die deze sectoren scheppen. Hoe valt het eigen vakgebied hierop te ontwikkelen? In hoeverre is deze aanpak van betekenis voor de praktijk van de ruimtelijk professional?

Al geruime tijd vindt in het ontwerpveld een verschuiving plaats van met de hand (analoog) schetsen naar digitaal tekenen. Een aantal ontwerpers vraagt aandacht voor de competentie om ter plekke handmatig te kunnen schetsen en daarmee ideeën van betrokkenen direct in het ruimtelijke te brengen. De wens is nadrukkelijk om verbeelding niet slechts in te zetten als (digitaal) tussen- of eindresultaat maar juist als zeer waardevol instrument in een kwalitatief hoogwaardig, gezamenlijke proces.

|| Soms krijgen we scenario's op basis van data. En dan denk ik, 'Maar wie heeft dit bedacht? Kloppen de veronderstellingen wel?' Dan zeg ik 'Intekenen op de kaart!'. Maar dan moet je dus wel even de cijfers induiken. Alleen dán begrijp je wat er staat en kom je achter die veronderstellingen. Die moet je doorgronden om te kunnen tekenen.

— Luc de Vries, Ministerie I en W

○ *Benodigde competenties in relatie tot ontwikkelingen binnen het vakgebied:*

- Meer vakinhoudelijke kennis over het werken met, en het doorgronden en inzetten van, data.
- Ontwikkeling van (digitale) mogelijkheden om te verbeelden
- Ter plekke kunnen tekenen en dat inzetten als instrument in het gesprek/proces

● 3.7 Deskundigheid bij opdrachtgevers over kwaliteit en ontwerpkracht

De eerdere paragrafen gingen over competenties die zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers nodig hebben. Dit deel gaat voornamelijk over opdrachtgevers. Kunnen zij de goede vragen formuleren en de opdrachten uitzetten en begeleiden die het mogelijk maken ontwerpkracht in te zetten bij complexe ruimtelijke vraagstukken?

In deze verkenning gaven zowel opdrachtgevers, ontwerpers als intermediairs aan dat zij uitermate bezorgd zijn over het ontstane tekort aan kennis, kunde en ervaring bij belangrijke opdrachtgevers — gemeenten, provincies en het Rijk — met betrekking tot het goed uitzetten en begeleiden van ontwerpopdrachten.

Onder deskundigheid en kennis bij de opdrachtgevers wordt onder andere verstaan: begrijpen en ervaren wat de rol van ontwerp en ontwerpelijk onderzoek is binnen integrale ontwikkelingen. Het gaat over verstand hebben van ruimtelijke kwaliteit en in staat zijn om ruimtelijke kwaliteit in te brengen in de opgaven. Deze kennis maakt het mogelijk om bestuurlijk draagvlak te creëren voor ontwerp en ontwerpelijk onderzoek.

Daarnaast is het voor opdrachtgevers van belang om kwalitatief goede competities, open oproepen en prijsvragen te kunnen opzetten voor ontwerpers,

en om geleerde lessen toe te kunnen passen bij de aanpak van een volgende opgave.

Er is op dit moment zeer beperkte kennis van, en sturing op, integrale (ontwerp)kwaliteit in het ruimtelijk domein, zo stellen de geïnterviewden. Veel gemeenten en provincies zijn in de afgelopen decennia gaan functioneren als regie-organen: programmamanagers en projectleiders worden (tijdelijk) ingehuurd voor een ruimtelijke opgave. De aandacht voor, en kennis van, ruimtelijke kwaliteit en de rol van ontwerp daarin is hierdoor binnen deze organisaties grotendeels verloren gegaan — net als het institutionele geheugen.

“ Activiteiten en competenties zijn in de afgelopen decennia naar de markt gegaan. De regie die in de opgaven vereist is, moet uit de verschillende overheden komen. Je zou wensen dat de activiteiten en competenties versneld terugkomen.

— Francesco Veenstra, Rijksbouwmeester

“ Je kan niet níet van de inhoud zijn. Ook door de schaarse ruimte moet je continu een afweging maken. Als je heel lang in je eigen kolom blijft, gaat het niet.

— Josja van der Veer, Gemeente Amsterdam

“ Toch wordt mij ook vaak de vraag gesteld, ‘heb je wel ontwerpers nodig? Zijn zij niet te veel van het dromen?’ Terwijl daar waar projecten echt geslaagd zijn, zie je ook een grotere rol voor ontwerpers. En ze doen meer dan alleen een ontwerp maken, maar juist in strategie, in het proces hebben zij een grote rol.

— Mattijs van Ruijven, Gemeente Rotterdam

De in deze verkenning gesproken opdrachtgevers vinden dat het ontwerp en ook het proces beter gaat wanneer ruimtelijk ontwerpers betrokken worden. Maar ook zij hebben moeite om precies te duiden waar dat door komt en meerwaarde expliciet te benoemen. Dat maakt het moeilijk om tegenwicht te bieden aan collega's die het nut er niet van inzien en zeggen, 'je gaat er toch niet weer zo'n ontwerper bij halen'.

Instrumenten als Kompas Light — ontwikkeld door Architectuur Lokaal, inclusief begeleiding — zijn van wezenlijk belang om kennis bij gemeenten in te brengen en op te bouwen. In de afgelopen jaren hebben het CRa en Architectuur Lokaal met gemeenten een serie prijsvragen vormgegeven over sociale vraagstukken en het ruimtelijk domein. Deze gemeenten waren in de gesprekken zeer positief over het herhaaldelijk meewerken aan deze prijsvragen, ze hebben deze herhaling

als bijzonder leerzaam ervaren en werden er gaandeweg steeds beter in om prijsvragen goed uit te zetten. Instrumenten als Kompas Light en begeleiding van een organisatie als Architectuur Lokaal helpen om nog iets te doen, maar een grotere inzet ervan ondersteunt kennisontwikkeling en kan deze in potentie ook verder uitbouwen.

Bij 'nieuwe' opdrachtgevers zoals bewonerscollectieven en andere partijen is weinig kennis aanwezig over de rol van ontwerp en de kwaliteit van ruimtelijk ontwerp. Dit tekort aan kennis, en het slecht kunnen duiden wat de kracht ervan is, heeft negatieve gevolgen voor de inzet voor ontwerpkracht, voor goede opdrachtformulering en voor de verstrekking en begeleiding van opdrachten voor ontwerptrajecten.

In de competentieontwikkeling van deze opdrachtgevers kan een instrument als Kompas Light betekenisvol zijn.

o *Genoemde benodigde competenties specifiek voor opdrachtgevers :*

- Kennis van, en ervaring met, de rol van ontwerpkracht binnen integrale ontwikkelingen en transities.
- Begrip hebben van ruimtelijke kwaliteit.
- Bestuurlijk draagvlak kunnen creëren voor ontwerp en ontwerpend onderzoek.
- Kennis en ervaring over goede ontwerpcompetities. Open oproepen en prijsvragen kunnen opzetten.
- Begeleiden van ruimtelijk ontwerpers.
- Leren en reflecteren op de aanpak, impact kunnen aangeven van ontwerpend onderzoek.

● 4. Bestaande instrumenten in nieuwe vraagstukken

In deze verkenning luidde één van de vragen: hoe kunnen bestaande (beleids)instrumenten de competentieontwikkeling van ruimtelijk professionals ondersteunen? Oftewel, kunnen bestaande instrumenten effectiever worden ingezet door bijvoorbeeld het Rijk?

In de verkenning is specifiek gevraagd naar vier bestaande instrumenten: Kompas Light, de Gouden Piramide, het O-team en de open oproep van de Vlaams Bouwmeester. Daarnaast noemden de ruimtelijk professionals uit zichzelf additionele instrumenten en organisaties; de open oproepen van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, de prijsvragen uit de vorige periode van de Rijksbouwmeester (CRa), de kennis- en innovatieagenda van CLICKNL, lokale architectuurgemeenschappen, en de functie van lokale en provinciale bouwmeesters.

o *De voorgelegde instrumenten*

De Gouden Piramide is een tweejaarlijkse Rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap. De prijs bestaat uit een speciaal ontworpen trofee, €75.000 en eeuwige roem. Daarnaast stelt het CRa bij elke prijsuitreiking een publicatie samen waarin geduid wordt welke kwaliteiten terug te vinden zijn in de beste vijf inzendingen, en wat alle inzendingen samen vertellen over goed opdrachtgeverschap.

Kompas Light is een digitaal hulpmiddel voor opdrachtgevers om op een goede manier opdrachten uit te zetten — of het nu het opstellen van een architectuuropdracht, een prijsvraag of een reglement betreft. Het ondersteunt de keuze van een (bouw)organisatievorm en gerelateerde voorwaarden.

Het O-team ondersteunt gemeenten, provincies en waterschappen bij het aanpakken van complexe ruimtelijke vraagstukken. Het onafhankelijke, multidisciplinaire team bestaat uit drie experts die namens het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) opereert.

De open oproep van de Vlaams Bouwmeester is een instrument om de architecturale kwaliteit voor projecten van de Vlaamse en lokale

overheden te verhogen. Dit instrument wordt ingezet voor opdrachten op het vlak van architectuur, stedenbouw, landschapsinrichting, publieke ruimte en infrastructuur.

Uit de vorige hoofdstukken bleek dat ruimtelijk professionals ontwerpkracht kunnen en willen inzetten op de voorgenoemde wezenlijke vraagstukken. Er ligt een sterke basis aan competenties en methoden. Maar ruimtelijk professionals kunnen van grotere betekenis zijn wanneer zij competenties bijleren en zich ervan bewust zijn dat zij hun competenties kunnen inzetten als facilitator van verandering. Een aanscherping en uitbreiding van instrumenten is nodig, vinden de professionals.

o *Andere vraagstukken vragen om aangescherpte en wellicht andere instrumenten*

De eerdergenoemde instrumenten zijn ontwikkeld in een tijd dat vraagstukken anders waren. Het ontwikkelen en belonen van uitmuntend ontwerp is nog steeds van belang. Tegelijk wordt gesteld: als de vraagstukken en de daarbij behorende competenties veranderen, is het logisch als instrumenten mee veranderen.

Uit de gesprekken blijkt dat bijvoorbeeld een veelgeprezen instrument als Kompas Light en het werk van een Architectuur Lokaal een impuls mag krijgen om het

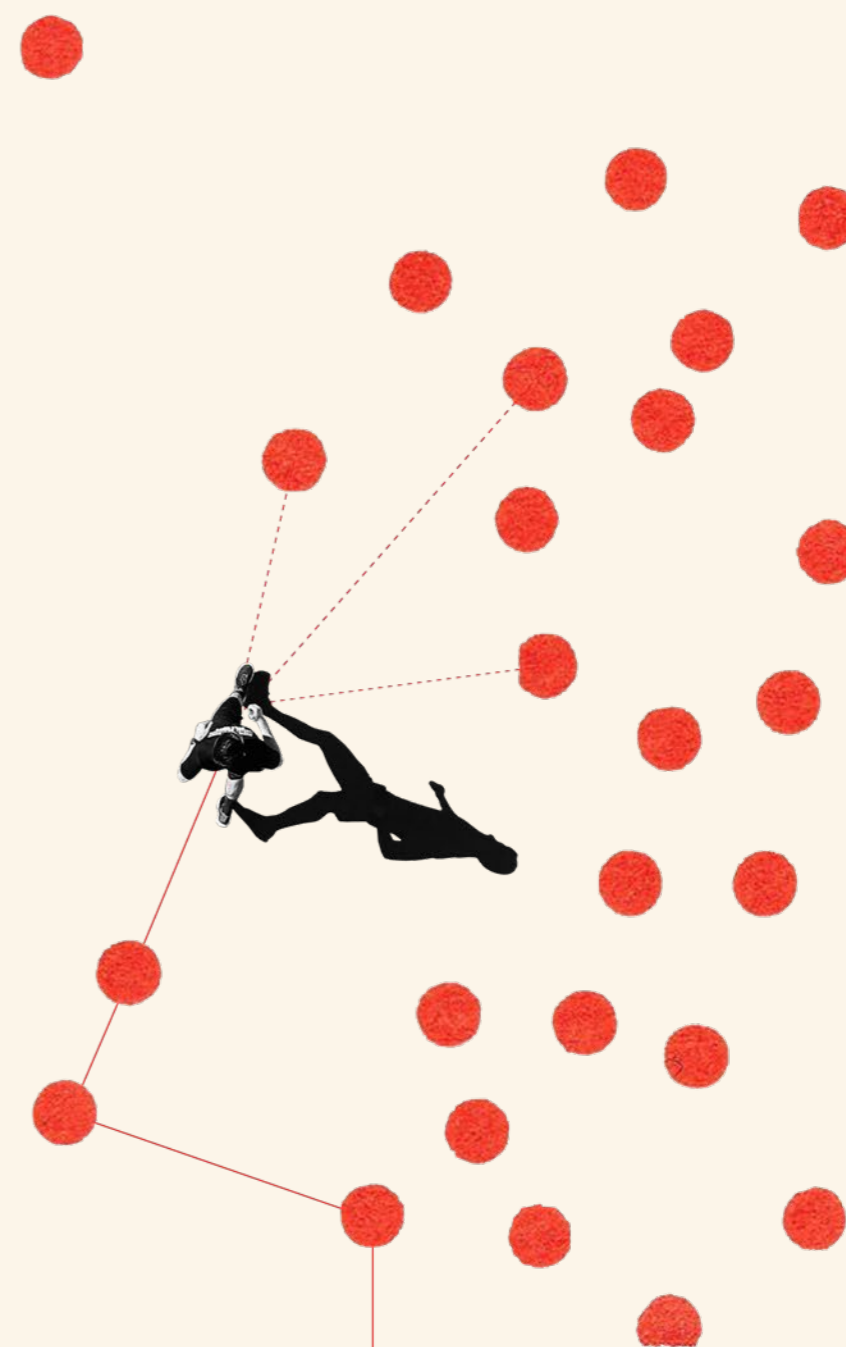
|| Als je mooi ontwerp wilt stimuleren dan beloon je dat. Als je naar integraal werk wilt, maatschappelijke impact, welvaart, dát wil je stimuleren. Heel veel projecten krijgen een prijs voor mooiste ontwerp, beste ingepast. Maar soms vraag ik me af: is Nederland hier nu echt beter door geworden.

— Luc de Vries, Ministerie I en W

denken en werken met integrale opgaven te versterken. En het betekent dat ook (nieuwe) opdrachtgevers als particulieren, bedrijven en bewonersinitiatieven een (variant op) Kompas Light nodig hebben om betere opdrachten en prijsvragen te kunnen uitschrijven.

o *Structurele inzet van ontwerpkracht vereist méér dan competentieontwikkeling*

Bijna iedereen sprak in deze verkenning grote zorgen uit over het gebrek aan kennis, kunde en ervaring bij opdrachtgevers om goede opdrachten uit te zetten en te begeleiden — met inbegrip van prijsvragen waar jonge ontwerpers een kans maken. Het (weder)opbouwen van kennis met betrekking tot goed opdrachtgeverschap in een context waarin rollen en samenwerkingsverbanden steeds wisselen vraagt structurele en waarschijnlijk meerjarige aandacht.



Het uitzetten en selecteren van goede opdrachten vergt specialistische kennis van zowel ontwerpkracht, bestuurlijke beleidskaders, procedures en afwegingen, als kennis van het werkveld: het is niet voor niets dat professionals zo positief zijn over Kompas Light en over begeleiding bij de keuze voor een ontwerper zoals de Vlaams Bouwmeester doet.

Enerzijds vragen de opgaven van opdrachtgevers om praktisch goede opdrachten uit te zetten, en anderzijds is er voor de opdrachtgevers zelf een geheel nieuw domein ontstaan. Ruimtelijk professionals hebben kennis nodig uit verschillende vakgebieden; kennis van de eigen organisatie, van overheidssturing, van transitievraagstukken, faciliterend leiderschap en van ontwerpkracht.

Afwegingskaders veranderen en beslissingen op basis van een dominant economische waarde maken plaats voor afwegingen op basis van meerdere waarden. Hoe worden deze afwegingen gemaakt, en wat bepaalt wat doorslag geeft? Wat valt er te leren van de reeds gemaakte afwegingen?

De synthese van deze kennisdomeinen en de kennisopbouw over de uitwerking van de verschillende domeinen zal de benodigde transitie versnellen.

De verkende instrumenten geven een basis voor de benodigde competentie-

ontwikkeling — maar de schaal waarop de competenties nodig zijn is zo groot en de urgentie zó hoog dat de huidige instrumenten in hun huidige vorm niet toereikend zijn.

Denk aan al die gemeenten en provincies waar geen vaste krachten meer zijn: daar ligt de grote zorg. Hoe krijgen opdrachtgevers structurele aandacht voor de benodigde competenties in deze grote opgaven? Hoe wordt het kennisniveau structureel omhoog gebracht? Hoe wordt het belang van een goed ontworpen omgeving omarmd? Hoe wordt een stevig lokaal discours gevoerd over ruimtelijke inrichting?

- *Goed opdrachtgeverschap en bijbehorende competenties blijven belonen*

Het belang van goed opdrachtgeverschap — ook in integrale vraagstukken — is alleen maar groter geworden. De Gouden Piramide is een belangrijke en prestigieuze prijs die beloont wat ook in de toekomst belangrijk is. Het zet bijzondere samenwerkingen op een podium. Het beloont opdrachtgevers en opdrachtnemers wanneer ze lef tonen en volhouden.

Precies datgene wat, zo blijkt uit de verkenning, van belang is in de toekomst. De Gouden Piramide lijkt bij uitstek geschikt om aandacht te richten op de complexe opgaven. Wat is goed opdrachtgeverschap in deze tijd?

- *Prijsvragen en open oproepen (leren) opzetten*

In de periode dat Floris Alkemade Rijksbouwmeester was kreeg het uitzetten van open oproepen en prijsvragen een impuls. Het CRa deed hier in samenwerking met Architectuur Lokaal veel ervaring mee op.

Deze open oproepen en prijsvragen waren voor gemeenten belangrijke instrumenten om competenties te ontwikkelen, zeggen geïnterviewden. Met name de mogelijkheid om herhaaldelijk een traject mede vorm te geven was van grote waarde: dit gaf gemeenten gelegenheid al lerend te groeien in hun rol. Eerst als passieve 'enabler', daarna als partij die samen met ontwerpers aan de slag gaat, en uiteindelijk als actieve participant en facilitator die de benodigde randvoorwaarden opstelt om ontwerpkracht tot bloei te laten komen. Juist deze herhaling hielp gemeenten met het steeds beter uitzetten van open oproepen.

- *Impact van geleerde lessen vergroten*

Bij de Gouden Piramide en het O-team vragen ontwerpers zich af wat de impact van de opgedane inzichten is. Kan de ontwerppraktijk, en kunnen opdrachtgevers, aan de slag met de geleerde lessen? Professionals hebben behoefte aan het breed delen

van uitkomsten: kennisverspreiding onder opdrachtgevers (private partijen, particulieren en overheden).

- *Prijsvragen: business development en erkenning van competenties*

Ontwerpers zien deelname aan prijsvragen en aanbestedingen als business development en erkenning van werk (Gouden Piramide). Leren vindt vooral plaats tijdens werken aan een opdracht, nadat deze binnen is.

Prijsvragen waarbij een externe kundige partij zoals Architectuur Lokaal of de Vlaams Bouwmeester opdrachtgevers helpt met het opzetten ervan en het selecteren van mogelijke winnaars, geeft jonge ontwerpers de kans om überhaupt aan opdrachten te komen. Zij zouden graag zien dat een partij als Architectuur Lokaal vaker betrokken is bij het uitzetten van oproepen en prijsvragen. Het wordt gezien als een keurmerk dat staat voor kwaliteit van ontwerp, transparantie van de procedure en realiteitszin in de uitvraag.

Om van prijsvragen leerzame, competentieontwikkende instrumenten te maken is (individuele) feedback na (het verliezen van) een prijsvraag belangrijk, stellen ontwerpers. Nu wordt doorgaans in algemene termen uitgelegd waarom de winnaar heeft gewonnen, zonder te benoemen wat een ontwerper 'heeft laten liggen'. Het geven van persoonlijke

feedback wordt overigens vanuit organisatorisch perspectief soms ondoenlijk gevonden wanneer er een zeer groot aantal inschrijvingen is.

○ *Reflectie inbouwen als activiteit in opdrachten*

Ontwerpers en opdrachtgevers leren in de praktijk: door te doen. Uit de verkenning blijkt dat zij nauwelijks tijd inruimen om in en tussen projecten/programma's te reflecteren, en al helemaal niet op de aanpak — terwijl reflectie, leren en bijsturen wezenlijke onderdelen zijn van het werken aan complexe veranderopgaven. Ook is reflectie van belang voor de ontwikkeling van de gewenste sociaal-emotionele competenties.

Ontwerpers waarderen het wanneer gedurende de trajecten van open oproepen aandacht is voor competentieontwikkeling — denk bijvoorbeeld aan kennissessies over Business Model Canvas of over de politiek-bestuurlijke context waarin zij opereren. De evaluatie 'Ontwerpkracht mobiliseren op maatschappelijke vraagstukken' van onderzoeksbureau Drift bevestigt dit beeld.

Een aanscherping in instrumenten, programma's, prijsvragen en aanbestedingen is nodig om van reflectie een vanzelfsprekende activiteit te maken die ingebouwd is in de werkzaamheden.

○ *Inhoudelijke en methodische versterking op basis van de praktijk*

Er is grote behoefte aan het versterken van inhoudelijke en methodische ontwikkeling. De onderwerpen komen overeen met de wetenschapsagenda van CLICKNL, het Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) voor de creatieve industrie. De ruimtelijk professionals vragen zich af: hoe verspreid je de resultaten van onderzoek? Is het onderzoek (ook) relevant voor de ruimtelijke praktijk?

Er is een zeer groot aantal projecten dat door het Stimuleringsfonds wordt ondersteund en die in lijn zijn met het ARO 2021-2024. Daarnaast vinden er tal van activiteiten plaats in het land die gerelateerd zijn aan de uitvoering van bijvoorbeeld de Regionale Energie Strategieën (RESsen). De geïnterviewde ruimtelijk professionals vragen om praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek naar deze praktische projecten en activiteiten. Zij verwachten toekomstige onderzoeksresultaten te gaan gebruiken om competenties te ontwikkelen.

Hoe komen relevante inzichten uit het wetenschappelijke domein naar de praktijk? Hoe worden de resultaten van dergelijk onderzoek naar ontwerpkracht en ontwerpmethoden niet alleen bekend bij ontwerpers, maar juist ook bij andere disciplines? Deze vragen maakten geen deel uit van deze verkenning en moeten nader onderzocht worden.

Onderzoek uitvoeren op basis van al bestaande projecten lijkt niet goed te financieren te vanuit de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Een programma waarin (praktijkgericht en wetenschappelijk) onderzoek wordt gedaan en vak-kennis wordt ontwikkeld en verspreid zou een waardevolle stimulans zijn voor de vakinhoudelijke competentie ontwikkeling. En natuurlijk blijft kennisverspreiding tijdens en na de onderzoeken van groot belang.

|| We moeten de dialoog en kennisloop weer opbouwen. Bij gemeenten, met ruimtelijk professionals, met Stichting COLA, waar lokale puntjes in een landelijk netwerk met elkaar verbonden zijn. Daar kunnen we vliegwiel van maken. En dan werken met het CRA, het Stimuleringsfonds, Het Nieuwe Instituut. Wat we lokaal leren, moeten we landelijk agenderen. ||

— Indira van t Klooster, Arcam

• *Andere instrumenten die bijdragen aan competentieontwikkeling*

In de verkennende gesprekken noemen de ruimtelijk professionals in aanvulling op de 'usual suspects' nog enkele andere bestaande instrumenten en organisaties die bijdragen aan competentieontwikkeling.

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft onafhankelijke programma's en een aantal open oproepen met aan ARO gerelateerde onderwerpen. Professionals stellen dat financiering van het Stimuleringsfonds 'de radicaliteitsspier traint' die nodig is om met lef je vak uit te oefenen. Het fonds geeft ontwerpers met haar financiering een meer onafhankelijke positie. Ook nemen ondersteunde ontwerpers deel aan leerbijeenkomsten waardoor zij 'moeten' reflecteren. Een aantal oproepen en programma's vraagt ontwerpers om nieuwe samenwerkingen aan te gaan, ontwerpers vinden de ervaring die ze daarmee opdoen relevant.

De open oproepen en bijbehorende leerprogramma's van 'Who Cares',

'Brood en Spelen' en 'Panorama Lokaal' van de Rijksbouwmeester (CRa) worden zeer zinvol gevonden. Met name opdrachtgevers leerden bij welke vraagstukken zij ontwerpkracht kunnen inzetten en deden ervaring op met nieuwe samenwerkingen en het uitschrijven van open oproepen.

Sleutelmethodiën van de creatieve industrie (Key Enabling Methodologies, ofwel KEM's) zijn ontwerpmethoden en instrumenten waarmee ontwerpers transitievraagstukken aanpakken. Uit de verkenning blijkt dat het handelen van de ruimtelijk professionals in lijn is met de KEM's, zonder dat ze deze kennen.

Er is behoefte aan (vernieuwende) kennis rondom verbeelding, de inzet van data bij ontwerp en monitoring, kennis rondom participatie en co-creatie, institutionele verandering en systeemverandering. Het verspreiden van onderzoeksresultaten is van groot belang voor de ontwikkeling van competenties en vraagt mogelijk extra aandacht. Het is niet vanzelfsprekend dat het veld in aanraking komt met (wetenschappelijke) resultaten.

• 5. Aanbevelingen: competentieontwikkeling voor de toekomst

In de inleiding werd al gesteld dat competentieontwikkeling niet de verantwoordelijkheid is van één specifieke partij. Alle betrokkenen hebben een eigen rol en verantwoordelijkheid om dat wat zij doen anders in te vullen, en waar nodig nieuwe activiteiten te ontplooiën.

Het goed kunnen inzetten van ontwerpkracht en ontwerpend onderzoek is van onschatbare waarde in de complexiteit van integraal ruimtelijke opgaven. Een belangrijke vraag in deze verkenning is of, en hoe, het Rijk haar instrumenten daar (beter) voor kan inzetten. De aanbevelingen in dit hoofdstuk gaan over het versterken danwel uitbreiden van de bestaande instrumenten en het opzetten van nieuwe instrumenten.

• *Bestaande instrumenten versterken en uitbreiden*

Bestaande instrumenten ondersteunen de competentieontwikkeling van ruimtelijk professionals. Uit de gesprekken blijkt dat deze instrumenten een stevige impuls mogen krijgen zodat ruimtelijk professionals kennis en ervaring opdoen met complexe ruimtelijke opgaven.

Volgens de geïnterviewden zou deze impuls gericht moeten zijn op de volgende zaken:

- *Uitbreiden van ondersteuning aan opdrachtgevers.* Uit de interviews blijkt dat opdrachtgevers en opdrachtnemers van mening zijn dat externe ondersteuning bij het (meermaals) opzetten van prijsvragen, aanbestedingen en open oproepen gewenst is. Deze ondersteuning zou dan uitgebreid kunnen worden. Denk bijvoorbeeld ook aan het uitbreiden van Kompas Light voor nieuwe opdrachtgevers.
- *Verspreiden van geleerde lessen en inzichten.* Instrumenten zoals het O-team en de Gouden Piramide kunnen sterker inzetten op het verspreiden van opgedane inzichten. Denk bijvoorbeeld aan geleerde lessen over wat goed opdrachtgeverschap inhoudt in deze tijd van complexe opgaven.

- *Belonen van wat gewenst is.* De professionals hopen dat instrumenten gaan belonen wat in de toekomst meer nodig is; namelijk een integrale aanpak, participatie van belanghebbende partijen, en kunnen omgaan met verschillende schaalniveaus.
- *Regionale O-teams.* De ruimtelijk professionals denken dat regionale O-teams een sterke binding met de omgeving hebben, waardoor regionale kennisverspreiding met betrekking tot lokale opgaven beter vorm krijgt. Dit vraagt om decentrale organisatie van zowel de regionale O-teams als de kennisuitwisseling.

o *Denkrichtingen voor nieuwe instrumenten*

Met het versterken en uitbreiden van bestaande instrumenten worden niet alle benodigde competenties geadresseerd. Er zijn een aantal benodigde competenties waar meer aandacht voor nodig is en we schetsen een viertal denkrichtingen om deze competenties te ontwikkelen:

1. *Ontwerpend onderzoek in ruimtelijk ontwerp*

Ontwerpend onderzoek heeft binnen het ruimtelijk domein nog geen vaste plek in het ontwerpproces. (Dit in tegenstelling tot andere ontwerpdisciplines, zoals industrieel ontwerp.) Het is belangrijk dat professionals zich bewust zijn van de meerwaarde van ontwerpend onderzoek, juist ook bij het vormgeven van bewonersparticipatie. Ontwerpend onderzoek maakt het mogelijk om de integrale ontwerpogave en bijbehorende belangen goed in beeld te krijgen. Dit betekent voor opdrachtgevers dat zij ontwerpend onderzoek een onderdeel moeten gaan maken van een uitvraag, en voor ruimtelijk ontwerpers dat zij in staat moeten zijn dit onderzoek uit te voeren.

2. *Leergang voor opdrachtgevers*

De veranderopgaven die op dit moment op ruimtelijk professionals af komen,

vormen in wezen een nieuw kennisdomein. Het vraagt van ruimtelijk professionals dat zij beschikken over kennis en ervaring op het gebied van ruimtelijke kwaliteit, ontwerpkracht, participatie, en bestuur. Dit geldt in het bijzonder voor opdrachtgevers. Daarnaast verwachten ruimtelijk professionals van zichzelf dat zij leiderschap tonen, en het lef hebben om bij te sturen wanneer de verschillende waarden (gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde) niet in balans zijn.

Ruimtelijk professionals hebben behoefte aan handvatten om bovengenoemde gebieden bij elkaar te brengen. Zij zoeken gesprekspartners (peers) om van elkaar te leren, zodat zij met meer zelfvertrouwen deze complexe opgaven kunnen begeleiden. Een plek, een leergang, waarin deze onderwerpen samenkomen zou een grote aanwinst zijn voor het versterken van opdrachtgeverschap. Onderwerpen voor een leerprogramma:

- Wat is 'kwaliteit van de leefomgeving' in het licht van de ruimtelijke opgaven?
- Hoe ontwerpkracht en ontwerpend onderzoek ingezet kan worden voor integrale ruimtelijke opgaven.
- Sturing in integrale en transitieopgaven: de praktijk van meervoudig organiseren en netwerksamenwerking.

- Verschillende participatieniveaus en hoe hiermee om te gaan.
- Leren en reflecteren in veranderopgaven.
- Sociaal-emotionele ontwikkeling en persoonlijk leiderschap.

Een consortium van verschillende partijen kan gezamenlijk een dergelijke leergang ontwikkelen, ieder vanuit de eigen expertise. Gebruikersonderzoek zal de behoeften van de doelgroep beter in kaart brengen, zodat de leergang daar goed op aan kan sluiten.

3. *Versnellen kennisontwikkeling: praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek in lopende projecten*

Ruimtelijk professionals leren voornamelijk vanuit hun eigen praktijk. Zij geven daarnaast aan dat ze behoefte hebben aan verdieping met betrekking tot methodieken en onderwerpen waar het vakgebied zich in ontwikkelt.

Momenteel werkt een groot aantal ruimtelijk professionals aan projecten en trajecten waarin men 'vooruit struikelt' als het gaat om integraal ontwerp. Ze zijn begonnen met vorm geven aan de transities ondanks dat er nog geen duidelijke 'how-to's' bestaan en de methoden nog niet uitontwikkeld zijn. Zij zijn al bezig, en er valt veel te leren van hun ervaringen.

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (SCI) ondersteunt met verschillende regelingen — waaronder open oproepen voor ruimtelijke projecten en een voucherregeling — een flink aantal projecten met kennis en financiering. Door middel van nieuwe open oproepen zal het SCI in de toekomst additionele projecten selecteren voor ondersteuning. Ook zijn er veel projecten en programma's binnen gemeenten en provincies.

Deze projecten vertegenwoordigen samen een goudmijn aan praktijkkennis: kennis die relevant is voor methode-ontwikkeling op het gebied van bijvoorbeeld ruimtelijk ontwerp in transitie, bestuur, systeemontwerp, samenwerkingen, verbeelding, participatie en de inzet van data.

Wanneer kennisinstellingen onderzoek kunnen doen naar deze projecten wordt het werk van de ruimtelijk professional het wetenschappelijke discours in gebracht. Dit ondersteunt de doorontwikkeling van ontwerpmethoden, en het toepassen van deze methoden versterkt de ontwerp praktijk. Deze *loop* leidt tot versnelde kennisontwikkeling, en daar is grote behoefte aan volgens de geïnterviewden.

Goede verspreiding van (wetenschappelijke) kennis vanuit een dergelijk onderzoeksprogramma naar de praktijk is ook van belang.

Een dergelijke bottom-up aanpak waarbij onderzoekers aan de hand van *lopende* projecten bepalen wat voor kennis zij kunnen ontwikkelen, verschilt sterk van het reguliere praktijkgerichte en wetenschappelijk onderzoek. Want daarbij worden *nieuwe* projecten en experimenten opgezet als onderdeel van het onderzoek. Er lijkt een andere manier van onderzoeksfinanciering nodig te zijn om op basis van bestaande en lopende projecten methodologische lessen te kunnen trekken.

Praktijkgerichte opleidingen, maar ook bijvoorbeeld het landschapsdepartement van Wageningen University & Research (WUR) kunnen op basis van de bestaande praktijk dit soort onderzoek opzetten. In de huidige ARO periode en binnen het Programma Mooi Nederland kunnen mogelijk pilots worden opgezet om ervaring op te doen met het onderzoeken van lopende projecten. In een volgende ARO periode zou praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek bij aanvang één van de actielijnen kunnen zijn.

4. *Structurele aandacht voor leren en reflecteren: onderweg, na afloop, en over projecten heen.*

'Leren en reflecteren' maakt zelden onderdeel uit van de projecten die ruimtelijk professionals uitvoeren. Ruimtelijk professionals beschouwen leren en reflecteren als een 'nice to have' en niet als een 'need to have'.

Uit de verkenning blijkt dan ook dat ruimtelijk professionals weinig tijd nemen om te reflecteren: zij gaan meteen door naar het volgende project.

In integrale veranderopgaven worden veel nieuwe activiteiten ondernomen. Daarop reflecteren en daarvan leren is essentieel voor het ontwikkelen van de benodigde competenties.

Elke partij kan hier op eigen wijze invulling aan geven. Opdrachtgevers kunnen bijvoorbeeld in aanbestedingen of prijsvragen eisen dat reflectie-activiteiten in het ontwerpproces worden opgenomen. Door te investeren in reflectie creëert een opdrachtgever ruimte voor leren. Ook in instrumenten en programma's die de Rijksoverheid inzet zou reflectie een belangrijk onderdeel moeten zijn. Daarmee worden deelnemers aan de programma's voorzien van een aanleiding én van gelegenheid om te leren en te reflecteren.

Wanneer jonge ontwerpers deelnemen aan kwalitatief hoogwaardige en goed uitgezette prijsvragen, ontwikkelen zij competenties. Daarbij is het geven van individuele feedback na (het verliezen van) een prijsvraag een vereiste om ervan te kunnen leren.

Ontwerpers zullen tijd moeten reserveren om binnen het team en samen met andere teams te leren van verschillende projecten. Reflecteren is onlosmakelijk

verbonden aan competentieontwikkeling voor (toekomstige) projecten.

5. *Verantwoordelijkheid van het hele veld: bestuurlijk akkoord voor competentieontwikkeling*

De behoefte aan het versterken van bestaande competenties en het ontwikkelen van nieuwe competenties vraagt iets van opleidingen, bureaus en opdrachtgevers. Geïnterviewden zouden de gesprekken over competentieontwikkeling graag voortzetten met partijen die nog niet betrokken zijn bij deze verkenning. Daarbij werd gedacht aan partijen zoals bijvoorbeeld opleidingen, masterprogramma's, het architectenregister, architectuurcentra, ontwikkelaars of brancheorganisaties.

Er is een gedeeld gevoel van urgentie om competentieontwikkeling een impuls te geven. Een mogelijke aanpak daarvoor: breng door middel van diners en/of gesprekken een groot aantal betrokkenen om tafel. Kom samen tot concrete afspraken over de (verdere) ontwikkeling van de competenties. Mogelijk zet het toewerken naar een bestuurlijk akkoord de gezamenlijke voornemens kracht bij.

● 6. Tot slot

De vraagstukken zijn groot, de urgentie is groot, het aantal betrokken partijen is groot. Maar het is een misvatting dat er daarom eerst allerlei afspraken gemaakt moeten worden voordat verandering mogelijk is: juist nu is 'al lerend doen' heel belangrijk. Derk Loorbach (Drift, Erasmus Universiteit) noemt dat ook wel 'vooruitstruikelen in een transitie': je weet niet of het gaat werken, maar bewegen is beter dan niets doen. En dat bewegen naar *ruimtelijk, integraal* en *samen* is heel hard nodig.

Ruimtelijk professionals kunnen een belangrijke rol pakken als veranderaar — natuurlijk als makers maar juist ook als verbinders, verbeelders, verhalenmakers en organisators.

|| Ontwerpers verbeelden en ontwerpen nieuwe realiteiten. We moeten een nieuwe visie ontwikkelen op wat de architectuur kan zijn en kan betekenen voor het land. ||

— Indira van 't Klooster, Arcam

In deze verkenning wordt geconstateerd dat het debat over ruimtelijke kwaliteit de afgelopen jaren op een laag pitje is komen te staan. Er is een stevige impuls nodig om deze nationale dialoog weer op gang te brengen. Het debat over ruimtelijke kwaliteit kan, en moet, op zoveel mogelijk plaatsen en door zoveel mogelijk mensen gevoerd worden. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid

van opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar ook van professionals die vanuit een ander vakgebied komen.

Maak afspraken over rollen en verantwoordelijkheden, en hou bij het voeren van al deze gesprekken de vraag voor ogen: 'Hoe zorgen we ervoor dat het vakgebied zich zó ontwikkelt dat we nog beter in staat zijn om te werken aan de grote opgaven die voor ons liggen.'

Het zou geweldig zijn als we over tien jaar (2032) merken dat er bij opdrachtgevers diepgaande kennis is ontstaan over wat 'kwaliteit van de leefomgeving' betekent. Als we dan horen dat er in bijeenkomsten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers als vanzelfsprekend wordt gesproken over gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. Als we dan zien dat ontwerpend onderzoek in het ruimtelijk domein in een vroege fase is ingezet om in kaart te brengen wat er werkelijk nodig is. Want dat zou betekenen dat de ruimtelijk professionals van 2032 hun ontwerpkracht en vele (nieuwe) competenties inzetten voor een landschap dat sterk gaat veranderen.

● Bijlagen

○ Systemic Design Framework, Design council (2021)

In 2005 publiceerde de British Design Council hun Framework for Innovation waarin de Double Diamond centraal staat en verrijkt is met belangrijke principes, ontwerpmethodes, en (culturele) randvoorwaarden om betekenisvolle en duurzame positieve verandering te bewerkstelligen.

In 2021 publiceerde de British Design Council een iteratie; het Systemic Design Framework dat als hulpmiddel dient om tot duurzame systemische verandering te komen. Deze iteratie werd gemaakt toen de Design Council na onderzoek vaststelde dat ontwerpers in toenemende mate een nieuwe invulling (willen en moeten) geven aan hun rol bij complexe vraagstukken — een invulling die veel verder gaat dan problemen oplossen of behoeften vervullen. Alleen dan zijn ontwerpers in staat om op een duurzame en systemische manier te werk te gaan.

Vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld maatschappij en/of milieu zijn zeer complex, dynamisch, en onderling verbonden. Het is niet mogelijk en ook niet wenselijk om dergelijke vraagstukken te reduceren tot vastomlijnde problemen met definitieve oplossingen, aldus de Design Council. Normaal gesproken begint een ontwerpvragestuk met het vaststellen van het probleem, wat daarna wordt

uitgediept. In het geval van systemische vraagstukken gaat daar nog een fase aan vooraf: je begint het werk vanuit een hoopvolle visie op wat je wilt bereiken, en met het vaststellen van de door alle partijen gedeelde, richtinggevende waarden waar men gedurende het hele proces op terug kan grijpen.

Randvoorwaarden voor succesvolle systemische verandering zijn leiderschap (een visie uitdragen die geworteld is in waarden), het delen van verhalen, en het werken aan verbinding, vertrouwen en gedeeld begrip. Omdat dynamische systemen nooit af zijn en steeds veranderen is de fase 'Continuing the journey' toegevoegd: gericht op evaluatie, leren, kennisdeling, en nadenken over welke volgende stappen er nodig zijn.



○ Geïnterviewden	Organisatie en functie
Peter van Schie	Stedenbouwkundige Gemeente Breda
Luc de Vries	Programmamanager Ministerie van I&W
Enno Zuidema	Studio Director & Urban Planner MVRDV
Paul Roncken	Provinciaal Adviseur Ruimtelijke Kwaliteit, Provincie Utrecht
Pieter Graaff	Architect & Co-founder Open Kaart
Brett Bannink	Adviseur culturele en creatieve industrie – Provincie Utrecht
Alijd van Doorn	Directeur Heembouw architecten
Marco Broekman	Partner bij BURA urbanism
André Schaminée	Hoofd Social Design, Twijnstra Gudde
Oukje van Merle	Adviseur Ochtendmensen, Twijnstra Gudde
Cilly Janssen	Directeur Architectuur Lokaal
Indira van 't Klooster	Directeur ARCAM
Diana Beuting	Hoofdingenieur-directrice Rijkswaterstaat Zuid-Nederland
Erik Wieërs	Vlaams Rijksbouwmeester
Mattijs van Ruijven	Hoofd stedenbouwkundige stadsontwikkeling Gemeente Rotterdam
Josja van der Veer	Directeur Ruimte & Duurzaamheid Gemeente Amsterdam
Francesco Veenstra	Rijksbouwmeester Nederland
Bas Vereecken	Hoofd Atelier CRa

o Klankbord en reflectie

<i>Naam</i>	<i>Bijeenkomst</i>
Janne van Berlo Suzanne van Esch Rutger Oolbekkink Jetske van Oosten	Eerste bijeenkomst klankbordgroep - online
Janne van Berlo Suzanne van Esch Rutger Oolbekkink Jetske van Oosten	Tweede bijeenkomst klankbordgroep - Kantoor Design Innovation Group
Aline Knip Hans Ten Hoeve Ernest Slot Alijd van Doorn Cilly Janssen Peter van Schie Brett Bannink Enno Zuidema Marco Broekman Indira van 't Klooster Pieter Graaf Ellen van 't Geloof	Ontbijtsessie – Hotel Wonderland

o Gebruikte bronnen

Avent Ryan, The third great wave, The Economist, Oct 30th 2014

Baar Eveline en Van Gelder, Hoe ram zijn antwoord vond, een orakelboek voor complexe opgaven, Toekomstgilde, 2021

De Bouwagenda, Wat we willen is nog nooit gedaan, de kracht van integraal bouwen, 2021

Design Council, Beyond Net Zero: a Systemic Design Approach, april 2021

Hebinck, Aniek e.a., An actionable understanding of societal transitions: the X-curve framework, 18 januari 2022, Sustainable Science

Veerkracht, Kennis- en Innovatieagenda voor de creatieve industrie 2020-2023, 2020

Boonstra, J.J., Leidinggeven aan veranderende organisaties, Balanceren tussen verbeteren, veranderen en vernieuwen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties en Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp, Ontwerp Verbindt, 2020

Planbureau voor de Leefomgeving, Balans van de Leefomgeving 2020. Burger in zicht, overheid aan zet, 2020

● Colofon

Design Innovation Group BV
Grebbeberglaan 15
3527 VX Utrecht

Ontwerpend onderzoekers:
Aline Gerards
Marieke Rietbergen
Pim Schachtschabel

Eindredactie:
Lianne Polinder

Illustraties en vormgeving:
Aline Gerards
Felice Pekelder

In opdracht van:
Ministerie van Onderwijs, Cultuur
en Wetenschappen
Ministerie van Binnenlandse Zaken

Juli 2022

**DESIGN
INNOVATION
GROUP**