



Evaluatie Grote Projecten

Een evaluatie van de 10 Grote Projecten uit 'Ontwerpen aan Nederland', architectuurnota 2001-2004, in opdracht van het ministerie van OCW

*Rotterdam, 27 mei 2004
drs. A. Lengkeek*

*Gideon Consult B.V. – Groot Handelsgebouw, Weena 723 – Postbus 29091 – 3001 GB Rotterdam
telefoon 010-2132535 – fax 010-2132870*

inhoudsopgave

0·	samenvatting	4
1·	Positionering en doel	8
2·	Ontwerpen aan Nederland: uitgangspunten, ambities, doelen	10
2.1	<i>continuïteit en vernieuwing</i>	10
2.1.1	<i>1991: Ruimte voor Architectuur/ Nota Architectuurbeleid</i>	10
2.1.2	<i>De architectuur van de ruimte / Nota over het architectuurbeleid 1997-2000</i>	11
2.1.3	<i>Naar de derde architectuurnota</i>	12
2.2	<i>ontwerpen aan Nederland: inspiraties, ambities, doelen</i>	12
2.3	<i>grote projecten</i>	14
2.3.1	<i>Grote Projecten en Architectuur is een zaak voor iedereen</i>	15
2.3.2	<i>Selectiecriteria</i>	15
3·	Analyse van binnenuit	17
3.1	<i>Vraagstelling en methode</i>	17
3.2	<i>Punten: Het Nieuwe Rijksmuseum, Nieuwbouw ROB-RDMZ</i>	21
3.2.1	<i>Ambities</i>	21
3.2.2	<i>Ervaringen</i>	22
3.2.3	<i>Leereffecten</i>	23
3.3	<i>Lijnen: Zuiderzeelijn, A12, (NHW)</i>	25
3.3.1	<i>Ambities</i>	25
3.3.2	<i>Ervaring</i>	26
3.3.3	<i>Leereffecten</i>	27
3.4	<i>Vlakken: NHW, Deltametropool, Reconstructie Zandgebieden</i>	29
3.4.1	<i>Ambities</i>	29
3.4.2	<i>Ervaringen</i>	30
3.4.3	<i>Leereffecten</i>	31
3.5	<i>Concepten: Particulier opdrachtgeverschap, Openbare Ruimte, Bedrijventerreinen</i>	34
3.5.1	<i>Ambities</i>	34
3.5.2	<i>Ervaringen</i>	35
3.5.3	<i>Leereffecten</i>	36
3.6	<i>Snijpunten en raakvlakken</i>	39
3.7	<i>Dwarsdoorsnede's: thema's in het architectuurbeleid</i>	40
3.8	<i>Kruisverbanden: de verhouding tussen opgave, proces en effect</i>	42
3.8.1	<i>MATRIX 1: Opgave vs. Proces</i>	42
3.8.2	<i>MATRIX 2: Proces vs Effect</i>	43
3.8.3	<i>MATRIX 3: Effect vs Opgave</i>	45
4·	Analyse van buitenaf	47
4.1	<i>Vraagstelling en methode</i>	47

4.2	<i>Context</i>	49
4.3	<i>Middel: Grote Projecten</i>	50
4.4	<i>Focus: ontwerp</i>	52
4.5	<i>Effect : bekendheid en doorwerking</i>	54
4.6	<i>Vervolg</i>	56
5.	Conclusies en aanbevelingen	59
5.1	<i>Terugblikkend</i>	59
5.2	<i>Vooruitblikkend</i>	61
5.2.1	<i>Verder met Ontwerpen aan Nederland</i>	61
5.2.2	<i>Vorbij Ontwerpen aan Nederland</i>	63
	bijlagen	66

0. samenvatting

Ontwerpen aan Nederland loopt eind 2004 ten einde. Een koppelstuk tussen *Ontwerpen aan Nederland* en het nieuwe actieprogramma voor het architectuurbeleid wordt gevormd door de evaluatie van het beleid. In opdracht van het ministerie van OCenW is voor de evaluatie van de Grote Projecten uit *Ontwerpen aan Nederland* dit document opgesteld.

De Grote Projecten vormen een belangrijk deel van de derde architectuurnota *Ontwerpen aan Nederland*, gericht op het versterken van de inbreng van de ontwerpende disciplines bij ruimtelijke en architectonische opgaven door overheidsparticipatie 'op maat' in concrete projecten. Het beleid was gericht op het benutten van de integrerende en creatieve kracht van ontwerpers door ze vroegtijdig te betrekken, het bevorderen van een integrale aanpak door verbeterde bestuurlijke afstemming en regie, en het inzetten van architectuur en ontwerp op een hoger schaalniveau.

De evaluatie moet het mogelijk maken om, terugkijkend, de keuzes voor het vervolg van *Ontwerpen aan Nederland* gefundeerd te maken. De centrale vragen zijn dan ook: Weer Projecten? Welk soort Projecten dan, met welke ambities, welke middelen, en welke rol van het Rijk? Wat te doen met de huidige projecten?

De evaluatie zoekt daarom naar verbanden en overeenkomsten tussen de 10 Grote Projecten. Door niet alleen per project te evalueren, maar juist het individuele project te ontstijgen en naar het verband tussen type project, type opgave, type rijksrol en de ervaringen van de afgelopen 3 jaar te kijken is er een onderbouwd antwoord te formuleren op die vragen. Dat gebeurt vanuit twee bewegingen: 'van binnenuit' en 'van buitenaf'.

Opzet

De eerste beweging is 'van binnenuit': op basis van de ervaringen van mensen die aan de grote projecten gewerkt hebben of daar op andere wijze nauw bij betrokken zijn geweest. Hierbij worden de Grote Projecten gegroepeerd per type: *punten, lijnen, vlakken en concepten*. Per type project wordt gekeken naar ambities, ervaringen en leereffecten. Vervolgens wordt per project een matrix ingevuld, waarin het project wordt gepositioneerd binnen drie variabelen: opgave (opgave; 6 typen tussen ontwerp en onderzoek), proces (rijksrol; 4 rollen tussen direct of op afstand), en effect (3 richtingen: doorwerking naar binnen, naar opzij, naar beneden). De vergelijking tussen de projecten wordt vervolgens gemaakt aan de hand van drie matrices, die opgave, proces en effect aan elkaar relateren.

De tweede beweging is 'van buitenaf': op basis van percepties en expertise van mensen uit het veld of de reflectie daarop, die indirect of op afstand met de Grote Projecten bezig zijn geweest. Dit is ingevuld door een *expertmeeting* en een *consultatieronde*.

Het eindbeeld van drie jaar Grote Projecten is veelbelovend. In het kader van de Projecten is op zeer uiteenlopende wijze vorm gegeven aan de ambities. De

interdepartementale samenwerking heeft in de Grote Projecten vorm gekregen, en de verbreding van het instituut Rijksbouwmeester met een Rijkslandschapsadviseur is veelzeggend voor de stap naar hogere schaalniveaus die met deze nota gezet wordt. Wat nog verdere aandacht eist is de vormgeving van de voorbeeldfunctie van de Grote Projecten. De komende periode is dat wellicht de grootste opgave, samen met een intelligente aanscherping van de doelen en werkwijzen van een aantal van de huidige Grote Projecten.

Terugblikkend

Terugblikkend is te constateren dat de argumenten voor het werken met Grote Projecten met de ervaringen van de afgelopen drie jaar verrijkt kunnen worden.

- o vroegtijdig inschakelen van ontwerpers: bleek waardevol, maar verbreding is noodzakelijk: ontwerpend onderzoek. Nieuwe vragen doemen op naar de verhouding tussen bestuur en ontwerp.
- o communicatieve waarde van het ontwerp: blijkt inderdaad sterk zo te werken, met het ontwerpen zijn dingen inzichtelijk en communiceerbaar gemaakt. De communicatieve waarde zou aan doorwerking kunnen winnen wanneer meer expliciet de voorbeeldfunctie als uitgangspunt werd genomen.
- o voorbeeldwerking: ingegeven vanuit het idee 'practice what you preach'. Maar daar is meer voor nodig: uitdrukkelijk meer aandacht gevraagd voor het hanteerbaar en inzichtelijk maken van de resultaten en de meerwaarde van de Grote Projecten, vooral ook door weer terug te grijpen op de thema's en vragen *achter* de concrete Projecten.
- o organisatie van kwaliteit: de participatie van het Rijk om de organisatie van kwaliteit te kunnen vormgeven werkt voor de verschillende rollen die het Rijk heeft heel verschillend uit. Opvallende resultaten zijn te zien bij de rol van het Rijk als probleemeigenaar (vanuit een eigen *aandeel* met meerdere partijen spreken) gespreks*verleider* (vanuit een eigen *belang* een proces optuigen), terwijl de doorwerking van de processen waarin het Rijk als opdrachtgever aanwezig is nog onduidelijk is.

Uiteindelijk blijken de Grote Projecten 2 achilleshielen te hebben, die zowel de kracht als de zwakte van het concept vormen:

- de verbinding met bestuur en politiek
- de verbinding met het veld

Verder met Ontwerpen aan Nederland

Vooruitblikkend is te stellen dat voortzetting van de Grote Projecten 'op maat' gewenst is. Voor vrijwel alle projecten geldt dat ze een dynamiek en tijdspad hebben dat in geen verhouding staat tot de korte termijn waarover de nota zich uitspreekt. Vanuit dat oogpunt is het zaak vast te houden aan de gekozen thema's en projecten, en vanuit de ervaring van de afgelopen periode het beleid te herijken en scherp te stellen op de volgende punten:

- o Een belangrijk thema in het architectuurbeleid is de aandacht voor het opdrachtgeverschap. Het brede spectrum van de 10 Grote Projecten maakt het

- mogelijk om het generieke begrip 'opdrachtgeverschap' preciezer te identificeren. Dat zou verder gebracht moeten worden in de komende periode.
- Een tweede opgave is: het verder werken aan de voorbeeldfunctie van de Grote Projecten: het verschil meer duidelijk maken en meer communiceren, en meer aandacht voor de receptie van het voorbeeld.
 - Het inzetten van de Grote Projecten als focus voor een breed maatschappelijk debat: het verrijken en aanjagen van het maatschappelijk debat over bijvoorbeeld openbaarheid met geëngageerde bijdragen vanuit de ontwerpende discipline.
 - De koppeling tussen bestuur en ontwerp: het nader onderzoeken van de wijze waarop concept en concrete realisatie met elkaar verbonden kunnen worden door de verbinding tussen het ontwerp en het bestuur te leggen.
 - In het verlengde daarvan vraagt de regionale schaal om verdere exploratie. In de Grote Projecten zijn hier interessante eerste aanzetten toe gedaan.
 - Inhoudelijke thema's die verder aandacht verdienen:
 - de regionale schaal als ontwerpopgave
 - metropoolvorming
 - openbare ruimte en openbare werken
 - architectuur en maatschappelijk ondernemen

De huidige selectie Grote Projecten valt in drie groepen uiteen, die ieder een andere plaats vragen in het vervolg van het huidige beleid.

- Voor de Deltametropool, Openbare Ruimte in Revisie, Particulier opdrachtgeverschap en Architectuur en Bedrijventerrein geldt: continuering van de status als Groot Project kan behulpzaam zijn, maar is niet noodzakelijk. Voortzetting vraagt een herijking en verscherping van de doelstellingen.
- Voor Het Nieuwe Rijksmuseum en de nieuwbouw ROB-RDMZ geldt: continuering van de status als Groot Project is gewenst, met een accent op de betrokkenheid van bewindslieden en op het serieus inzetten op de voorbeeldfunctie.
- Voor de A12, de Reconstructie Zandgebieden, de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de Zuiderzeelijn geldt: continuering van de beleidsaandacht is zeer gewenst, om de ingezette ambities verder uit te kunnen dragen en te kunnen laten landen. Ingezet moet worden op slimme verbindingen tussen het niveau van het Rijk en de concrete uitvoeringssituaties, en tussen overheid, markt en maatschappelijk middenveld.

Voorbij Ontwerpen aan Nederland

Na 10 jaar architectuurbeleid in een economisch voorspoedige tijd, waarbij het architectuurbeleid gekenmerkt werd door een sociaal-democratische inspiratie, is nu de context voor het beleid sterk veranderd. Een heroverweging van de institutionele oriëntatie, de vooronderstellingen en de inspiraties van het beleid zou zich moeten richten op de volgende punten:

- Een verbreding van de oriëntatie van het architectuurbeleid op het niveau van het Rijk. Dat betekent dat niet alleen de departementen die direct ruimtelijk gerelateerd zijn in beeld zijn, maar ook de departementen die op basis van het programma een indirecte maar vergaande invloed kunnen hebben op de kwaliteit

van de ruimte (bijv. VWS voor scholen en zorginstellingen). Ook vraagt de rol die het Ruimtelijke Planbureau in de zin van ontwerpend onderzoek heeft om verdere verkenning en afstemming.

- o Een verbreding van de institutionele oriëntatie naar buiten toe: zoeken naar nieuwe manieren om de rol van de overheid in te vullen in een context waarin de *civic society* en de markt de ruimte primair vormgeven, en de overheid niet de enige hoeder van ruimtelijke kwaliteit meer is. Dit vormt ook het kader voor het verder specificeren en verfijnen van het opdrachtgeverschap, dat een belangrijk thema voor het architectuurbeleid vormt.
- o De verantwoordelijkheid van het rijk voor het debat: het bieden van podia, het beschikbaar en hanteerbaar maken van kennis en ervaring. Een Grote Prijs voor Stedenbouw en Landschap kan daarbij dienen als ijkpunt voor het ambitieniveau dat het Rijk wil stimuleren.

Het antwoord op de vraag op welke wijze de werkwijze met Projecten gecontinueerd moet worden zal grotendeels afhangen van de inschattingen ten aanzien van de veranderingen en aard van de context van het beleidsveld, samen met de aanscherpingen die vanuit de ervaring met de Grote Projecten nodig blijken. In de evaluatie worden de handvaten hiertoe aangeboden.

1. Positionering en doel

Sinds 1991 voert de Rijksoverheid door een drietal architectuurnota's een beleid gericht op architectonische en ruimtelijke kwaliteit. De evolutie van dat beleid toont een aantal continuïteiten, maar ook aanpassingen. De ambities en doelstellingen van de huidige nota kunnen slechts begrepen worden in het licht van de voorgaande- net zoals nieuwe ambities, doelen en middelen zullen voortkomen uit een heroverweging van de huidige nota.

Een koppelstuk tussen *Ontwerpen aan Nederland* en het nieuwe actieprogramma voor het architectuurbeleid wordt gevormd door de evaluatie van het beleid. In opdracht van het ministerie van OCenW is voor de evaluatie van de Grote Projecten uit *Ontwerpen aan Nederland* dit document opgesteld.

De evaluatie moet het mogelijk maken om, terugkijkend, de keuzes voor het vervolg van *Ontwerpen aan Nederland* gefundeerd te maken. De centrale vragen voor de evaluatie worden dan ook: Weer werken met Projecten? Welk soort Projecten dan, met welke ambities, welke middelen, en welke rol van het Rijk? Wat te doen met de huidige projecten?

De evaluatie zoekt daarom naar verbanden en overeenkomsten tussen de 10 Grote Projecten. Door niet alleen per project te evalueren, maar juist het individuele project te ontstijgen en naar het verband tussen type project, type opgave en type rijksrol te kijken in het licht van de ervaringen van de afgelopen 3 jaar. Zo is er een onderbouwd antwoord te formuleren op die vragen.

Vanuit twee bewegingen wordt het onderdeel van de Grote Projecten geëvalueerd. De eerste beweging is 'van binnenuit': op basis van de ervaringen van mensen die aan de grote projecten gewerkt hebben of daar op andere wijze nauw bij betrokken zijn geweest.

De tweede beweging is 'van buitenaf': op basis van percepties en expertise van mensen uit het veld of de reflectie daarop, die indirect of op afstand met de Grote Projecten bezig zijn geweest.

De evaluatie is *niet* bedoeld om uit te monden in een methodiek voor kwaliteitsborging bij Grote Projecten. In een eerder stadium zijn door de werkgroep Rijksontwerpen al de zogenaamde 'gouden regels' opgesteld, als lessen uit ontwerpen aan Nederland. Deze lessen waren bedoeld om als een soort tussenstand aan de nieuw aangetreden bewindspersonen te laten zien wat de opbrengst van de Grote Projecten tot dan toe was. Deze lessen zijn voor een deel ook opnieuw naar voren gekomen en geformuleerd in het traject van de evaluatie, en hebben doorgewerkt in dit document. In aanvulling op dit document echter wordt er vanuit de Rijksbouwmeester gewerkt aan een *codex operum magnorum*. Dit stelsel van vuistregels voor grote projecten zal een vertaling zijn van de Lessen uit Ontwerpen aan Nederland, tot een eigenstandige methodiek voor de

kwaliteitsborging van rijksprojecten. Deze evaluatie kan daar wel bouwstenen voor aandragen.

De opbouw van dit document is als volgt: hoofdstuk 2 vormt een weergave van de doelen, de ambities en de achterliggende inspiraties van de Grote Projecten uit Ontwerpen aan Nederland. Daarmee wordt de continuïteit met de voorgaande nota's architectuurbeleid gezocht. Hoofdstuk 3 en 4 bevatten de analyse; hoofdstuk 3 'van binnenuit', en hoofdstuk 4 'van buitenaf'. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen.

2. Ontwerpen aan Nederland: uitgangspunten, ambities, doelen

Om het soortelijk gewicht van de resultaten van drie jaar werken aan de Grote Projecten te kunnen bepalen is het van belang te beginnen bij de basis. Welke uitgangspunten lagen ten grondslag aan de keuzes die gemaakt zijn in de derde nota ten aanzien van de Grote Projecten? Welke doelen zijn precies omschreven, en welke instrumenten zijn daar voor onderscheiden? Op deze manier krijgen we een beeld van de '0-situatie' van deze nota en van de inspiratie voor het werken met deze 10 Grote Projecten.

2.1 continuïteit en vernieuwing

De Grote Projecten vormen in zekere zin het voorlopige eindpunt in een beweging die ingezet werd in de eerdere architectuurnota's. De dubbele beweging van verbreding van de schaal en verdieping door steeds concretere uitwerking verbindt de drie nota's met elkaar. Voor het begrip hiervan is het goed om de voornaamste kenmerken van de eerste en de tweede nota nog eens op een rij te zetten.

2.1.1 1991: Ruimte voor Architectuur/ Nota Architectuurbeleid

Het doel van de eerste nota architectuurbeleid wordt door het Rijk aangegeven als "het scheppen van gunstige voorwaarden voor de totstandkoming van architectonische kwaliteit". De nota vormde de verzilvering van de ambities van de minister van VROM en de minister van WVC om de samenhang tussen het bouw- en het cultuurbeleid te versterken. De nota concentreerde zich op de architectuur van de gebouwde omgeving met de (ver)nieuwbouw als voornaamste invalshoek. De nagestreefde architectonische kwaliteit werd gedefinieerd volgens een vertaling van de kwaliteitscriteria van Vitruvius naar de drieslag gebruikswaarde, culturele waarde en toekomstwaarde.

Voor de versterking van de samenhang tussen bouw- en cultuurbeleid werden twee sporen uitgezet: voorbeeldwerking via het eigen opdrachtgeverschap enerzijds en stimulering van het veld of verbetering van het architectuurklimaat in algemene zin anderzijds.

Het instrumentarium om aan bovenstaande sporen inhoud te geven bestaat uit verschillende onderdelen.

Het Rijk steekt de hand eerst in eigen boezem: 'een aanzienlijk deel van de investeringen in de bouw vloeit voort uit de jaarlijkse bestedingen van de rijksoverheid. De overheden en de instellingen die bouwen met overheidssubsidie of -financiering namen tot voor kort ongeveer de helft van de totale investeringen in de gebouwde omgeving voor hun rekening. De directe betrokkenheid van de rijksoverheid bij het bouwen biedt kansen om een voorbeeldfunctie te vervullen'¹. Dat wordt als volgt uitgewerkt:

- gezien de noodzaak van een integrale benadering van de ontwerpogave en het belang van de culturele dimensie daarbij in beginsel bij alle projecten in de utiliteitsbouw waar het Rijk rechtstreeks opdrachtgever is advies van de Rijksbouwmeester inwinnen;

¹ *Ruimte voor Architectuur, Nota Architectuurbeleid 1991, p.114*

- instelling van een zogeheten Platform Architectuurbeleid, met vertegenwoordigers van de ministeries van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (nu het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen) om het architectuurbeleid van beide ministeries op elkaar af te stemmen.

Ten aanzien van het verbeteren van het architectuurklimaat om het veld tot kwaliteit te stimuleren wordt in de eerste nota gekozen voor indirecte beïnvloeding door het instellen van een stimuleringsfonds voor architectuur; het nemen van maatregelen gericht op de informatievoorziening voor opdrachtgevers en de relatie architect-opdrachtgever; het bevorderen van de publieke betrokkenheid en het verder ontwikkelen van de bestaande instellingen.

2.1.2 De architectuur van de ruimte / Nota over het architectuurbeleid 1997-2000

In de tweede Architectuurnota blijven de uitgangspunten, doelstellingen en criteria voor kwaliteit uit de eerste nota geldend, en de infrastructuur die is opgebouwd blijft uiteraard in stand. Het sleutelbegrip 'architectonische kwaliteit' uit de eerste architectuurnota wordt ingebed in het bredere begrip 'ruimtelijke kwaliteit', waaronder verstaan wordt: het waarborgen, ordenen, componeren, inrichten en vormgeven van architectonische, stedelijke of landschappelijke ruimte. Van belang voor het architectuurbeleid wordt "de culturele betekenis van de ruimte en het ruimteontwerp". In het verlengde daarvan noemt de nota als een doel van het architectuurbeleid "de maatschappelijke inbedding van de architectuur als ruimtelijke manifestatie van de cultuur in haar breedste zin te versterken."²

Op basis van de ervaring met *ruimte voor architectuur* kunnen nieuwe vragen geformuleerd worden, die een verbreding en verdieping van het beleid vragen. Naast continuering is er sprake van twee nieuwe accenten: 'verbreding naar hogere schaalniveaus', en 'markt en ambitie'.

De verbreding die de hogere schaalniveaus van stedenbouw, landschapsarchitectuur en ruimtelijke ordening binnen het blikveld van het architectuurbeleid brengt vindt vooral zijn beslag in maatregelen binnen de rijksoverheid, teneinde de voorbeeldfunctie van het opdrachtgeverschap te verbreden en te verbeteren. Het ontwerpen op rijksniveau krijgt een plaats in zogenaamde TOP's (Tijdelijke ontwerpplatforms): tijdelijke interdepartementale platforms voor de vormgeving van belangrijke infrastructuur-, bouw- en groenprojecten. Daarnaast wordt het debat over de inrichting en vormgeving van Nederland gestimuleerd via de instellingen (NAi, SFA, Architectuur Lokaal).

Extra aandacht gaat uit naar de opgave architectonische en ruimtelijke kwaliteit te realiseren in een door de markt gedomineerde bouwpraktijk, en naar het stimuleren van onderzoek naar en discussie over nieuwe visies op integrale architectonische en ruimtelijke kwaliteit. De centrale vraag daarbij is hoe in de context van de markt zélf een motivatie te vinden is voor investering in kwaliteit.

²*Architectuur van de Ruimte, Nota over het architectuurbeleid 1997-2000, p20,21*

2.1.3 Naar de derde architectuurnota

Evaluatie van het beleid van de 2^e architectuurnota wees uit dat de ontwikkelingen de goede richting in gaan, maar dat de doorwerking van het beleid onder de doelgroepen nog tekort schiet. Hoewel de invloed van het rijksbeleid nauwelijks uit de veelheid van maatschappelijke factoren die het architectuurklimaat beïnvloeden valt te destilleren, is het signaleren van klaarblijkelijke trends wél mogelijk.

De verbreding naar hogere schaalniveaus kwam vooral op relatief laag ruimtelijk schaalniveau (buurt, wijk) uit de verf, maar op hogere niveaus was dat slechts beperkt het geval, als gevolg van de veelheid van partijen met deels tegenstrijdige belangen en de verkokering binnen de rijksoverheid zelf. Daarnaast zou de aandacht zich behalve op het stedelijk gebied ook meer op het landelijk gebied moeten richten.

De aandacht voor architectuur is breder gaan leven, zowel onder het algemeen publiek als onder opdrachtgevers. Vooral voor woningbouw en kantoren is dit het geval, grondweg- en waterbouw vertonen een minder gunstig beeld. Marktpartijen blijken architectonische kwaliteit meer op de agenda te hebben, maar vooral verbonden aan de vraag naar kwaliteit in de markt, wat het een kwetsbaar winstpunt maakt.

De groei van de aandacht voor architectuur is uiteraard niet volledig aan het architectuurbeleid van het Rijk toe te schrijven. Eerder werkt het beleid als een weerslag van autonome ontwikkelingen, die tegelijkertijd aangejaagd en gestimuleerd worden richting kwaliteit.

De voorbeeldwerking die uitgaat van opdrachten van de Rijksgebouwendienst is hier een onderdeel van, maar de uitstraling naar andere bouwopdrachten wordt als beperkt beoordeeld.

Als insteek voor de toekomst wordt gewezen op een verbreding van de doelgroep van het beleid. Nu is vooral een geïnteresseerde voorhoede bereikt, terwijl de 'massa' daarachter ook bereikt zou moeten worden. Daarvoor zou aansluiting moeten worden gezocht bij opdrachtgevers in de voorhoede en koepelorganisaties met gezag en draagvlak.

Deze evaluatie vormde een van de fundamenten voor de nota *ontwerpen aan Nederland*.

2.2 ontwerpen aan Nederland: inspiraties, ambities, doelen

Ontwerpen aan Nederland, de architectuurnota 2001-2004, heeft als voornaamste doel hetgeen in de titel is verwoord: de inbreng van de ontwerpende disciplines bij ruimtelijke en architectonische opgaven te versterken door middel van overheidsparticipatie 'op maat' in concrete projecten. Oorspronkelijk negen, later 10 Grote Projecten, zullen door hun uitgekiende verscheidenheid een voorbeeldfunctie moeten gaan vervullen voor tal van ruimtelijke en architectonische opgaven waarvoor Nederland zich de komende jaren gesteld zal zien³. Middels het adoptieouderschap committeerden bewindspersonen zich aan de voortgang en kwaliteit van een Groot Project. De tien projecten waren:

- Deltametropool (DMP)
- Zuiderzeelijn (ZZL)
- Routeontwerp rijkswegen (A12)

³ *Ontwerpen aan Nederland, p.15*

- Het Nieuwe Rijksmuseum (HNR)
- De Nieuwe Hollandse Waterlinie (NHW)
- Reconstructie zandgebieden (ZAND)
- Een eigen huis (PO)
- Openbare ruimte in revisie (ORIR)
- Onder één dak: ROB-RDMZ (ROB_RDMZ)
- Architectuur en Bedrijventerreinen (ARCHBED)

(tussen haakjes staan de afkortingen zoals die in dit stuk soms worden gebruikt)

Het tweede hoofdthema, *architectuur is een zaak voor iedereen*, beoogt een versterking van de maatschappelijke inbedding van architectuur in haar brede betekenis. Het debat moet sterk en breed gevoerd worden, er moet maximaal geprofiteerd worden van de kansen die de ontwerpende disciplines bieden. De wensen van de samenleving ten aanzien van beleving en gebruik zullen meer aandacht moeten krijgen als een wezenlijke inspiratiebron voor architectonisch en ruimtelijk ontwerp.

Ook de nota ontwerpen aan NL beoogt dus een schakelfunctie tussen cultuurbeleid en ruimtelijk beleid.

De aanpak kent twee uitgangspunten: enerzijds beleidssturing via het ISA, onder voorzitterschap van de Rijksbouwmeester. Dit beleid valt uiteen in de directe rol die de rijksoverheid kan spelen, bijvoorbeeld bij wet- en regelgeving en bij rijksprojecten, en een indirecte rol door middel van stimuleringsmaatregelen en voorwaardenscheppend beleid. Daarnaast is er het facetbeleid: de verweving van de ambities van het architectuurbeleid in andere beleidsnota's van de rijksoverheid.

De twee hoofddoelen worden uitgewerkt met een aantal subdoelstellingen.

Voor ontwerpen aan Nederland betekent dat ondermeer:

1. de **integrerende en creatieve kracht van ontwerpers beter benutten**, door ze in een zo vroeg mogelijk stadium van een ruimtelijk of architectonisch project te betrekken. Dit wordt in een aantal Grote Projecten uitgevoerd, in de overtuiging van de voorbeeldwerking die hier van uit gaat.
2. bij ruimtelijke projecten een **integrale aanpak bevorderen**. Het Rijk probeert dit voorbeeldig te doen bij de Grote Projecten, strevend naar een verbeterde bestuurlijke afstemming en een duidelijke regie.
In enkele projecten krijgt de relatie tussen architectuur en ruimtelijke ordening bijzondere aandacht en uitwerking, evenals de relatie tussen moderne architectuur en cultuurhistorie. Een ander speciaal punt van aandacht is de openbare ruimte, waarbij gezocht wordt naar samenwerkingsverbanden met en tussen organisaties die op dit terrein reeds actief zijn.
3. de **inzet van architectuur en ontwerp op een hoger schaalniveau bevorderen**. Dit gebeurt door enkele ruimtelijk omvangrijke opgaven als Groot Project uit te werken.

Voor 'architectuur is een zaak voor iedereen' betekent dat ondermeer:

1. verbreden van het debat

2. onderwijs en omgevingseducatie ontwikkelen
3. meer en betere bruggen met de markt
4. openbreken welstandsbeleid

(Zie voor de uitwerking van deze beide hoofddoelstellingen ook de doelstellingenbomen in de Nota op p.51 en 53)

2.3 grote projecten

Maar waar komen deze doelen vandaan? Waarop is de keuze om met Grote Projecten te gaan werken gebaseerd, wat zijn de argumenten en overtuigingen die *achter* de doelstellingen liggen, en waar komen *die* vandaan? En wat waren de criteria voor de selectie van het bekende palet van de 10 Grote Projecten?

Wat ingezet werd met de TOP's van de tweede nota vond slechts beperkt zijn weerslag: slechts één van de zeven voorziene TOP's is van de grond gekomen. In de nota worden de Grote Projecten geïntroduceerd als een nieuwe, 'voldragener' poging om de ontwerp kwaliteit van Grote Projecten te bevorderen. De valkuilen van de TOP's waren⁴:

- te vroeg optuigen van een TOP, wanneer er nog geen projectorganisatie is
- te laat optuigen van een TOP, wanneer er al onomkeerbare beslissingen zijn genomen en ontwerpers te zeer beperkt zijn in hun ontwerp oplossingen
- te verkokerd: TOP's bleven binnen één departement
- geen duidelijke probleemeigenaar: ontwerpstudies en ontwerp oplossingen werden te vrijblijvend aangedragen, waarna er vervolgens niets mee gedaan werd.

Als argumenten om de nieuwe aanpak met Grote Projecten in te zetten worden in de nota genoemd:

- *positieve ervaringen* bij HSL-zuid: ontwerp kwaliteit wordt bevorderd bij het vroeg inschakelen van ontwerpers
- *negatieve ervaringen* met het te laat inschakelen van ontwerpers
- *communicatieve waarde van het ontwerp*: hoge ontwerp kwaliteit draagt bij aan de maatschappelijke waardering voor een project. En: door het ontwerp kunnen mensen zich een beter beeld vormen van keuzemogelijkheden en vormen.
- *voorbeeldwerking*: de rijksoverheid laat zien wat ze bedoelt met haar doelstellingen als ten aanzien van opdrachtgevers en de kwaliteit van ruimtelijke opgaven, als een combinatie van *practice what you preach* en 'aanschouwelijk onderwijs': concreet laten zien en ervaren waar het architectuurbeleid voor staat.
- *organisatie van kwaliteit*: door in concrete processen te participeren, zal de rijksoverheid ook pogen de organisatie van bouw- en ontwerp processen beter te laten verlopen. De vraag naar de probleemeigenaar is van groot belang. Een ander

⁴ research voor beleid (2000) evaluatie van het architectuurbeleid

belangrijk aspect is het verminderen van de vrijblijvendheid van de realisatie van de doorwerking van ideeën.

Inhoudelijk is de keuze van de Grote Projecten gebaseerd op drie items die in het architectuurbeleid speciale aandacht vragen:

- *het landelijk gebied*: vanuit het architectuurbeleid veranderingen in het buitengebied zo begeleiden dat het actuele programma een betekenisvolle nieuwe laag aan het cultuurlandschap toevoegt en dit een eigentijdse landschappelijke expressie geeft.
- *Relatie tussen cultuurhistorie en ontwerp*: het best te vatten met het belvédère motto 'behoud door ontwikkeling'. De architectonische opgave is om de ruimtelijke structuur aan te vullen of te wijzigen, waarbij het bestaande cultureel erfgoed als inspiratiebron dient, zonder dat de wezenlijke kwaliteit van dit erfgoed wordt geschaad. (Concreet: NHW, Rijksmuseum, ROB-RDMZ)
- *Grote infrastructurele werken*: de ruimtelijke inpassing van grote infrastructurele werken. Door infrastructuur in zijn omgeving en in zijn continuïteit als integraal ontwerpprobleem te benaderen kan een nieuw gezichtspunt worden ingenomen.

2.3.1 Grote Projecten en Architectuur is een zaak voor iedereen

In de uitvoering van de projecten wordt de koppeling gelegd met de tweede beleidsdoelstelling, architectuur is een zaak voor iedereen. Bij twee projecten voert dat aspect de boventoon: het faciliteren van het individueel opdrachtgeverschap door stimuleringsmaatregelen; en de bevordering van de kwaliteit van de openbare ruimte in het kader van de stedelijke vernieuwing en vanuit het architectuur- en kunstbeleid.

2.3.2 Selectiecriteria

Bij de keuze van de projecten zijn de volgende criteria gehanteerd:

- de mate waarin het project aanspreekt bij het vakgebied, het publiek en het politieke bestuur;
- de complexiteit van de opgave en de intentie een op de loer liggende verkokering in de organisatie van de uitvoering tegen te gaan;
- een evenwichtige verdeling over de disciplines architectuur, stedenbouw, landschapsarchitectuur, ruimtelijke ordening en het ontwerpen van infrastructurele voorzieningen, zowel wat betreft het actuele ontwerp als wat betreft de cultuurhistorische aspecten;
- een goede verdeling over de ontwikkelingsfasen waarin een project zich kan bevinden, binnen het spectrum: ontwerpend onderzoek (het allereerste begin, bijvoorbeeld de Zuiderzeelijn) tot het daadwerkelijk uitvoeren van een ontwerp (Rijksmuseum en ROB-RDMZ),
- de noodzaak van de inbreng van ontwerp kwaliteit als gevolg van het hoge ambitieniveau bij een project;
- de verschillende rollen van de rijksoverheid: van directe (uitvoerende) betrokkenheid tot stimulerend op afstand;

- de verdeling van projecten over heel Nederland;
- de verdeling van de 'eerste verantwoordelijkheden' over de departementen;
- de mate waarin de projecten kansrijk zijn.

De definitieve selectie voor de Grote Projecten is echter niet gespeend van pragmatisme en een zekere willekeur, gevoed door politieke afwegingen. De toetsing in het kader van de evaluatie is daardoor methodischer dan de selectie. Zolang dat onderkent wordt hoeft dat echter geen probleem te zijn, eerder is het een pré met het oog op de onderbouwing van de afwegingen voor het vervolg van het beleid.

3. Analyse van binnenuit

3.1 Vraagstelling en methode

De vragen die nu centraal staan zijn als volgt te formuleren:

1. blijken deze doelstellingen, argumenten en overwegingen in het licht van de ervaringen van de afgelopen 3 jaar steekhoudend, en vormen zij nog steeds een solide basis voor de formulering van het rijksbeleid ten aanzien van architectuur en ruimtelijke kwaliteit? Dat betekent een scheiding van wat waardevol en waar is gebleken (aanhouden), wat in de grond van de zaak lijkt te kloppen maar een andere invulling vraagt (aanpassen), en van wat niet krachtig genoeg bleek om de doelstellingen van het beleid te dragen of op een bevredigende wijze invulling te krijgen (afsluiten).
2. De selectiecriteria van de Grote Projecten zijn gericht op een zo breed mogelijk palet van projecten; zowel qua disciplinair karakter, qua fase van ontwikkeling, qua rijksrol, qua locatie in Nederland, qua trekkend departement. Hiermee is de huidige nota min of meer een soort kweekvijver voor het bezien van de kansen van het ontwerpen op rijksniveau. Dat betekent dat het palet van projecten voor de komende beleidsperiode beter onderbouwd kan worden. Welke projecten kan het Rijk binnen de kaders van het rijksontwerpen wél oppakken en waar is haar rol niet gewenst of kansrijk?
3. En, in het verlengde daarvan: hoe zou de rijksrol ingevuld moeten worden voor de projecten waar de inbreng van het Rijk wel gewenst is/meerwaarde biedt?

De evaluatie van binnenuit is in een aantal stappen en terugkoppelingen tot stand gekomen. Het tijdspad daarbij was als volgt:

- najaar 2003: interviews met projectleiders en ontwerpers per Groot Project
- op basis daarvan: 'discussienotitie evaluatie Grote Projecten' voor bespreking in Werkgroep Rijksontwerpen (december 2003)
- na bespreking in Werkgroep Rijksontwerpen: 4 discussiebijeenkomsten per type Groot Project (punten, lijnen, vlakken, concepten)
- notitie 'evaluatie van binnenuit' besproken in Werkgroep Rijksontwerpen (maart 2004)

HNR	→	punten	ambities	→	6 O P G A V E : T Y P E N	4 R O L L E N	3 R I C H T I N G E N	
ROB-RDMZ	→		ervaringen	→				
		leereffecten	→					
A12	→	lijnen	ambities	→				
ZZL	→		ervaringen	→				
		leereffecten	→					
NHW	→	vlakken	ambities	→				
DMP	→		ervaringen	→				
ZAND	→		leereffecten	→				
ORIR	→	concepten	ambities	→				
PO	→		ervaringen	→				
ARCHBED	→		leereffecten	→				
					↓	↓	↓	
							matrix 3: ExO	← O P G A V E
					matrix 1: Oxp			← P R O C E S
						matrix 2: PxE		← E F F E C T

Bovenstaand schema is een grafische weergave van de analyse zoals die in het kader van de evaluatie 'van binnenuit' is uitgevoerd. De beantwoording van de onderzoeksvragen gebeurt op verschillende niveaus. De eerste stap is vanuit de individuele projecten naar de *per projecttype*. De Rijksbouwmeester heeft in de beginperiode van de huidige nota opdracht gegeven een systematiek voor de kwaliteitsborging van de 10 Grote Projecten te ontwikkelen. De projecten zijn toen naar hun ruimtelijke weerslag ingedeeld in punten (3.2), lijnen (3.3), vlakken (3.4) en conceptuele projecten (3.5). Voor elk van deze typen is de opgave anders, en daarmee ook de mogelijkheden van sturing en de rol van het ontwerp. Per type project wordt bekeken:

- wat waren de doelstellingen voor de specifieke projecten? (*ambities*)
- wat is daarmee gebeurd in de loop van 2001-2004? (*ervaringen*)
- wat betekent dat voor het nieuwe beleid? (*leereffecten*)

De leereffecten die daarbij worden beschreven zijn geformuleerd in de 4 discussiebijeenkomsten per projecttype. Doordat hier per type project gesproken is, is al een eerste niveau van abstractie bereikt, voorbij de concrete projecten zelf.

Dit wordt aangevuld met een analyse van de *verbindingen* tussen Grote Projecten (3.6) en een aantal observaties over thema's die aan de plaats van de Grote Projecten in het Architectuurbeleid raken (*dwarsdoorsnedes*, 3.7).

Naast deze beschrijving en analyse per project en per projecttype is het ook belangrijk om de onderlinge vergelijking tussen de projecten vorm te geven. In paragraaf 3.8, (*kruisverbanden*), wordt gepoogd een verdergaand inzicht te krijgen in de kansen van het werken met Grote Projecten, aan de hand van een systematische vergelijking tussen de Grote Projecten. Dat wordt gedaan aan de hand van de analyse van een serie matrices. In

die matrices kunnen de verhoudingen tussen een aantal belangrijke kenmerken worden bepaald.

De opbouw van deze matrices is als volgt tot stand gekomen: het bepalen van de typologische variabelen (1), het waarderen van de projecten aan de hand van deze variabelen (2) en het doortrekken van deze waardering in de matrices die het verband tussen de variabelen zichtbaar maken (3).

1. *het bepalen van de typologische variabelen*

Met het oog op de ambities en veronderstellingen die de basis voor de Grote Projecten vormen is er gekozen voor een drietal variabelen, die de belangrijkste dimensies voor het denken over de Grote Projecten vormen: *opgave*, *proces* en *effect*.

Opgave is een continuüm tussen zuiver ontwerp en zuiver onderzoek, en karakteriseert de invulling van het Groot Project vanuit de invalshoek van het architectuurbeleid. Daarbij worden 6 typen onderscheiden:

- *Zuiver ontwerp (vorm: het architectonisch definitief ontwerp, als eindpunt van het ontwerpproces, gericht op realisatie)*
- *retorisch / communicatief ontwerp (debat: het ontwerp als voertuig voor het debat maakt consequenties en keuzes inzichtelijk)*
- *integratie van deelbelangen (proces: niet de definitieve vorm, maar het proces waarin het ontwerp tot stand komt als uitdrukking van de convergerende beweging van verschillende belangen)*
- *ontwerpend onderzoek (verkenning: het ontwerp wordt, samen met een brede vertegenwoordiging uit andere disciplines, ingezet als methodische verkenning van mogelijke, wenselijke en haalbare toekomstbeelden)*
- *ontwerp zonder vorm (principe: niet het uiteindelijke ontwerp zelf, maar het formuleren van randvoorwaarden en eisen waarbinnen een ontwerp tot stand kan komen staat centraal)*
- *zuiver onderzoek (concept: niet het ontwerpen, maar het onderzoeken van voorwaarden, vormen en resultaten van ontwerpingsrepen staan centraal)*

Er zijn meerdere posities tegelijkertijd mogelijk, de projecten zijn immers breed gedefinieerd en kennen een diverse uitwerking.

Proces is een continuüm met de wijze waarop het Rijk haar betrokkenheid vorm geeft/kan geven, en dat zich opspant tussen *regie* en *faciliteren*, tussen een directe verantwoordelijkheid en een verantwoordelijkheid op afstand, of zelfs een verantwoordelijkheid die primair niet bij het Rijk ligt, maar waar het Rijk vanuit haar doelstellingen zichzelf inmengt als probleem *toe-eigenaar*:

- *Rijksoverheid als opdrachtgever: het rijk heeft een regierol; ambities, mogelijkheden voor sturing en opgave vallen samen.*

- *Rijksoverheid als probleemeigenaar: het rijk is shareholder: een deel van het probleem is verantwoordelijkheid van het Rijk. Het Rijk moet uiteindelijk verantwoording af leggen voor het resultaat. Deelname is geen keuze maar een opgave.*
- *Rijksoverheid als gespreksverleider: het rijk is stakeholder: vanuit haar (beperkte) belang en positie probeert zij anderen ertoe te brengen dit belang te onderkennen en vanuit hun eigen kaders mee te werken aan de realisatie ervan.*
- *Rijksoverheid als probleemtoe-eigenaar: het rijk heeft formeel geen rol, maar voelt zich wel verantwoordelijk voor (een aspect van) een opgave. Vanuit die verantwoordelijkheid zoekt zij naar mogelijkheden om te inspireren en te faciliteren.*

Effect is niet zozeer een continuüm, maar drie richtingen waarin doorwerking en inspiratie zich bewegen:

- *Doorwerking naar binnen: binnen de eigen organisatie van opdrachtgevers/probleemeigenaars; interdepartementaal*
- *Doorwerking naar opzij: richting de markt, het maatschappelijk middenveld*
- *Doorwerking naar beneden: richting lagere bestuursniveau's, of de fysieke context*

In feite gaat het om de doorwerking naar binnen en naar buiten. De laatste twee categorieën zijn echter gescheiden, omdat de doorwerking naar opzij een heel andere opgave is dan de doorwerking naar beneden. De mogelijkheden, posities en instrumenten van het rijk zijn voor deze categorieën dan ook totaal verschillend. Omwille van de helderheid van de uiteindelijke analyse is er voor gekozen om deze categorieën niet verder te verfijnen.

2. *het waarderen van de projecten*

Elk van de Grote Projecten heeft een eigen, unieke signatuur. Die signatuur wordt vertaald naar de hierboven beschreven variabelen. Voor ieder Groot Project worden relevante positie(s) op die variabelen bepaald, waarbij onderscheid wordt gemaakt in twee categorieën: *gerealiseerd / in gang* (1) en *niet volledig gerealiseerd / opgave* (2). De eerste categorie geldt voor wat voltooid is, of dusdanig zeker gesteld dat het vrijwel zeker voltooid zal worden. De tweede categorie geldt voor wat (nog) niet ingezet is, of wel ingezet is maar nog niet zeker is- kortom, wanneer er sprake is van een opgave.

Dit onderscheid in twee categorieën betekent dat mogelijk wordt om in de correlatie tussen de variabelen zichtbaar te krijgen waar het werken met Grote Projecten succes heeft gehad, en waar (nog) niet.

Een witte vlek in de matrix van het project betekent dus *niet* dat er niets gebeurd is, maar dat die categorie niet van toepassing is op dat project.

In de paragrafen per projecttype (3.2-3.5) zijn de matrices opgenomen.

3. *kruisverbanden: de variabelen aan elkaar relateren*

Tot slot worden drie matrices opgesteld die de variabelen aan elkaar relateren: Opgave vs Proces, Proces vs Effect en Effect vs Opgave. In die matrices krijgen de Grote Projecten posities. Die posities vallen uiteen in de genoemde twee categorieën (gerealiseerd/in gang en niet volledig gerealiseerd/opgave), en geven zo een beeld van de krachtige combinaties die zich hebben bewezen, de combinaties waar nog een opgave ligt en de blinde vlekken, waar geen verbinding tussen de variabelen bestaat. Dit beeld geeft aanknopingspunten voor het verder doordenken van de vragen naar de mogelijkheden en wenselijkheden van de in het rijksarchitectuurbeleid verwoorde ambities.

3.2 Punten: Het Nieuwe Rijksmuseum, Nieuwbouw ROB-RDMZ

3.2.1 Ambities

Aanvankelijk werd bij de *punten* de mogelijkheden voor het succesvol inzetten van sturingsmechanismen door de Rijksbouwmeester het grootst geacht, mede vanwege de directe betrokkenheid van de Rijksgebouwendienst. De invulling van het opdrachtgeverschap, het formuleren van de inhoudelijke ambitie en ontwerp-opgave en de aansturing van het ontwerp- en bouwproces zouden in principe vlekkeloos moeten kunnen verlopen. Bij deze projecten zou het rijk zijn voorbeeldstellende rol het duidelijkst kunnen invullen.

Ambities HNR:

- Het museum aanpassen aan de eisen van de 21^e eeuw
 - achterstallig onderhoud wegwerken;
 - terug naar helder gestructureerde architectuur van Cuypers, maar gecombineerd met de eisen van de 21^e eeuwse bezoeker;
 - museumconcept en collectie: kunstwerken in hun tijdsbeeld tonen.
- Het ontwerp wordt gevormd in de ontmoeting tussen cultuurhistorie en hedendaags ontwerp, aangevuld met eisen vanuit installatie- en beveiligingstechniek.
- Hoog ambitieniveau: museum dat qua collectie, gebouw en gebruik in de top van de museumwereld mee kan.
- Kwaliteitsborging door toetsing project door Rijksbouwmeester, en door inrichting van het proces. Dit volgt op de fase van architectenkeuze, ontwikkelingsmodel en definiëring van de opgave, waarover de opdrachtgevende partijen consensus moeten bereiken.

Ambities ROB-RDMZ

- Inpassing nieuwbouw in historische omgeving, rand historische binnenstad en moderne buitenring, nabij OV-knooppunt, schakelpunt tussen binnenstad en beide

Eemoevers, binnen context bouwsom, eisen qua bruto vloeroppervlak en aanvullende wensen van de Diensten.

- Voorbeeldig op het gebied van stedenbouw, architectuur en kunst.
- Organisatorisch: samenwerking ROB en RDMZ
- Hoog ambitieniveau; voorbeeldig cultureel opdrachtgeverschap
- Vóór architectenselectie nauwkeurige bepaling van het programma van eisen en de gewenste uitstraling van het gebouw. (ambities gebruikers verwoord in missionstatement *het gebouw* van Fons Asselbergs)
- Kwaliteitsborging door intensieve betrokkenheid rijksbouwmeester bij de verschillende stadia in het bouwproces.

3.2.2 Ervaringen

- Status Groot Project: meerwaarde in definitiefase, daarna moeilijker
- De opgave bleek: afstemming ambities betrokken partijen / partijen in context
- Procedurele support en technische ondersteuning waren in orde. Maar je onderscheidt je van de markt/reguliere bouwprojecten door je visie! Besluitvorming over visie is problematisch gebleken.
- Dit soort projecten hebben de neiging veel goedwillende stakeholders aan te trekken. De belangen zijn weliswaar duidelijk, maar door de complexiteit in het opdrachtgeverschap (relatie diensten, OCW) en deelname vanuit de gemeente (Cultureel Expositie Centrum) is onduidelijkheid ontstaan in de kostenverdeling. Hoe ga je daar als projectorganisatie mee om, ook met de wijze waarop rijkspartners zich tot elkaar verhouden? Voor de ROB-RDMZ is per 14 april 2004, na 3 jaar duidelijkheid ten aanzien van opdrachtstructuur, opdrachtgever en opdracht gerealiseerd.
- Verhouding rijksgebouwendienst/eindgebruiker (ROB-RDMZ): Rijksgebouwendienst is na 1999 uitvoerend geworden, dat resulteert in een andere rol.
- Inhoudelijk:
 - ROB-RDMZ: kwaliteit ontwerp en visie Baldeweg aanleiding voor de gemeente Amersfoort om Baldeweg te vragen een stedenbouwkundige visie voor het hele gebied te ontwikkelen. Tevens is er afstemming tussen het plan voor het Eemkwartier en het plan van Baldeweg, waarmee de scharnierfunctie die het gebouw in de stad moet innemen en de bijdrage die het gebouw levert aan de versterking van het sleutelproject centrumplan Amersfoort (1993) vorm krijgen.
 - Het Nieuwe Rijksmuseum: verhouding tussen oud en nieuw ('verder met Cuypers') blijft onderwerp van discussie. Meningeën variëren van 'daar is nu nog niks over te zeggen, dat zal de tijd leren' tot 'het ontwerp van Cruz en Ortiz is er in geslaagd het gebouw weer goed te laten functioneren, maar er zijn er geen nieuwe betekenislagen aan het gebouw toegevoegd. Het motto 'verder met Cuypers' werd vooral betrokken op

Cuypers als architect, terwijl de ideologische drijfveren áchter de keuzes ten aanzien van het gebouw geen onderwerp van beschouwing vormen’.

- Communicatie en debat worden door direct betrokkenen aangewezen als de grote meerwaarde van de status als Groot Project. Maar tegelijkertijd: er ligt nog een opgave om de resultaten van debat en inspraak duidelijk te laten zien naar buiten toe. Veel discussie speelt zich in het interne, informele circuit af, niet in openbare debatten. Daardoor wordt een deel van de voorbeeldfunctie niet volledig ingevuld. Opvallend is bijvoorbeeld dat in de recente aanvragen voor de Cultuurnota geen enkel museum verwijst naar het Rijksmuseum, terwijl er gevraagd is in de aanvraag expliciet aandacht te geven aan het idee van het museum van de 21^e eeuw: de betekenis van het museum, de betekenis van de collectie.
- De vraag is dan ook: hoe geef je de doorwerking van debat en consultatie vorm? Hoe is dat transparant en herkenbaar te houden? Voor het Rijksmuseum werd geopperd een documentalist aan te stellen die de interne debatten op een heldere manier kan registreren en naar buiten brengen.
- Kwaliteitsborging werd ook toegeschreven aan de hermetische werkwijze van Spaanse architecten, waarbij de momenten waarop opdracht en ontwerp aan elkaar geijkt worden spaarzaam maar intens en kritisch zijn.
- Rijksbouwmeester heeft niet de vereiste tijd voor de bedoelde kwaliteitsborging, zijn ad-hoc adviezen hebben nogal eens tot onrust op de werkvloer geleid.
- De inbreng vanuit de cultuur- en ontwerp kant was afwezig bij kwesties van bijvoorbeeld beveiliging en klimaatbeheersing, terwijl ook juist daarin de meerwaarde van het Groot Project gestalte kan krijgen.
- Elk project heeft zijn rustfase nodig, maar ook momenten van publieke *exposure*. Betrokkenheid van bewindslieden is daarbij van groot belang.

3.2.3 Leereffecten

- Als Rijk moet je kunnen aangeven wat het ‘extra’ is waar je naar zoekt t.o.v. gewone projecten van de vastgoedsector.
- Dat extra moet je goed duidelijk maken, en bewaken. De betrokkenheid van een bewindspersoon zou hiervoor van groot belang kunnen zijn als hij/zij van tijd tot tijd zich daarmee bezig houdt.
- De status van Groot Project heeft wel een verschil gemaakt: er is meer gecommuniceerd. Maar wat is de reikwijdte en doorwerking daarvan? Dat moet je duidelijker laten zien.
- kun je van te voren je ambities formuleren of krijgen ze ‘werkendeweg’ vorm? Bij dit type project is veelal het tweede het geval. Maar communiceer dat dan, hou het vast en maak het af.
- daarom is nodig: betrokken opdrachtgevers, met brede blik en scherpe ambities.

Tabellenblad 1: Matrix HNR en ROB-RDMZ

HNR	Gerealiseerd / in gang	Niet volledig gerealiseerd / opgave	toelichting
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			debat georganiseerd, doorwerking expliciteren vanuit voorbeeldfunctie; documenteren en naar buiten brengen van het interne debat opgave
Integratie van deelbelangen (proces)			
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem-toeëigenaar			
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			consequenties binnen eigen organisatie nog niet duidelijk
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			voorbeeldfunctie als opgave expliciteren
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			
ROB-RDMZ			
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			debat georganiseerd, doorwerking expliciteren vanuit voorbeeldfunctie
Integratie van deelbelangen (proces)			
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			t.a.v. functie gebouw in context / stedelijk weefsel / stedelijke ontwikkeling
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem-toeëigenaar			
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			consequenties binnen eigen organisatie nog niet duidelijk
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			voorbeeldfunctie expliciteren als opgave
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			

3.3 Lijnen: Zuiderzeelijn, A12, (NHW)⁵

3.3.1 Ambities

Bij de *lijnen* is de situatie een stuk gecompliceerder dan bij de punten, omdat ze uiteenlopende bestuurlijke entiteiten doorsnijden en het opdrachtgeverschap daardoor veelkoppig is. Door in organisatorische zin brede stuurgroepen te formeren onder voorzitterschap van krachtige onafhankelijke smaakmakers zouden hierbij de kwaliteitsambities van het architectuurbeleid geborgd kunnen worden. De Rijksbouwmeester is betrokken op momenten in het proces dat de ontwerpinbreng het duidelijkst aanwezig of gewenst is. Op basis van de ervaring met een ander groot lijnvormig project, de HSL-Zuid, werd gesteld dat betrokkenheid in de uitvoeringsfase ook van belang is.

Ambities ZZZ

- Vroegtijdig kaders stellen aan het ontwerp en marktpartijen vroegtijdig om een eerste uitwerkingen binnen deze kaders vragen. Het ontwerpend onderzoek wordt uiteindelijk door de markt uitgevoerd binnen door het Rijk gestelde kaders en procedures.
- Fase van het project was belangrijk voor keuze als Groot Project: kansen om ontwerp vroegtijdig in te brengen. Het gaat om ontwerpend onderzoek, en de inzet van het ontwerp in de communicatie met het publiek. De inzet is kwaliteit niet pas aan de orde te laten komen als alle beslissingen al gepasseerd zijn.
- Samenwerking tussen overheid en markt verbeteren om te komen tot een kwalitatief goede vervoersdienst en om een goed ontwerp te krijgen.
- Integrale ontwerpopgave (betekenis ingreep in omgeving, identiteiten lijn en stations, principiële keuzes voor ontwerpprincipes voor verdere uitwerking in planfase, vormgevingsmogelijkheden per systeemalternatief?)
- Daarom: naast de business case en de vervoersdienst spelen ook architectuur, RO en landschapsarchitectuur een rol
- Ruime aandacht voor de ontwerpopgave in interdepartementaal overleg.

Ambities Routeontwerp A12

- Verrommeling en nivellering van het landschap tegengaan, de ervaring van het landschap vanaf de weg als uitgangspunt nemen. Mede ingegeven vanuit mobiliteitsesthetiek als actueel onderwerp: nadenken over het beeld van Nederland vanaf de weg.
- integratie van architectuur met infrastructuur en landschapontwerp.
- voorbeeldwerking voor routes en wegen door heel NL

⁵ De NHW wordt hier onder *Vlakken* geschaard, hoewel veel er ook voor pleit de NHW onder de *Lijnen* te scharen (de gekozen instrumenten (scenario's, projectenveloppen etc) komen uit de *Lijn*-strategie, en de *linie* is en blijft een *lijn*). Veel pleit er echter ook voor de NHW als *vlak* te benaderen. De reden dat de NHW in dit stuk onder de *vlakken* valt komt voort uit de discussiebijeenkomsten, waar dat ook zo uitkwam.

- eenheid in verscheidenheid (door de tijd heen hebben ontwerpvoorstellen geresulteerd in uiteenlopende vormen. De weg is eerder expliciet object van ontwerp en inpassing geweest, bewustzijn daar van. resulteren in bep. vorm, maar ook geluidsschermen etc)
- A12 gekozen vanwege positie in infrastructuurnetwerk Deltametropool, en vanwege de mogelijkheden als platform voor landschapsbeleving (evenveel verschillende landschappen tussen kust en grens, als tussen grens en Oeral!).
- Opdrachtgeverschap voor het routeontwerp bij V&W, maar in de praktijk vormgegeven door regionale directies Rijkswaterstaat.

3.3.2 Ervaring

- Gat tussen praktijk en ontwerp, tussen concept en uitvoeringsniveau; zijn de ambities niet te hoog gesteld, voorbij wat mogelijk is? Hoe kun je haalbare ambities stellen?
- Voor alledrie de lijn-projecten geldt het spanningsveld tussen een integrale ambitie en de fragmentatie in de praktijk. Daarnaast is de periode waarin de planvorming en besluitvorming plaatsvindt lang. De opgave bestaat er dan ook in die complexiteit op een slimme manier te beheersen.
- Beide projecten zoeken een antwoord op de vraag: hoe 'trigger' je als Rijk kwaliteit die marktpartijen moeten realiseren? Hoe maak je eisen zó dat de kwaliteit wordt gewaarborgd zonder dat het rijk zelf het ontwerp maakt?
- Verbreding van het project (zie A12) is de opbrengst van de status als Groot Project. Het proces moet als een uitkomst van het project worden gezien.
- Het ambitieniveau binnen RWS is hoger geworden door het Groot Project. De stuurgroep A12 heeft daarin een belangrijke rol gespeeld.
- Samenhang moet gezocht worden. Dat is bij deze projecten gedaan, maar omdat het in de opgave zo gesteld was. Het is geen natuurlijke attitude van ontwerpers.
- Bij de ZZL zijn duidelijke beslismomenten ingebouwd (go-no go), en daar zijn ook consequenties aan verbonden.
- Wie heeft beslissingskracht en wat gebeurt daar mee? Wie kan wanneer in het proces een rol krijgen? Bijvoorbeeld: wat is het goede moment om de landelijke welstand bij de A12 te betrekken?
- Projecten hebben een status aparte door hun status als Groot Project; statuus binnen eigen organisatie, maar ook naar buiten toe.
- De achilleshiel is echter: hoe maak je langlopende bindende afspraken, en hoe blijft alles in het collectief geheugen van de organisatie hangen? Hoe gaan de concepten nu uiteindelijk landen?
- De rol van de ontwerper wordt bij de lijn-projecten meer in procesmatige zin gezien.
- De taal van ontwerpers is een andere taal dan de taal van overige deelnemers. Dat leidt soms tot vertraging en frictie. Kies daarom goed waarom en wanneer je ontwerpers inzet.

- De meerwaarde van het inzetten van het ontwerp als communicatiemiddel is duidelijk gebleken bij de maquette voor de Zuiderzeelijn.

3.3.3 Leereffecten

- De lijnprojecten blijken er beide goed in geslaagd de doelstellingen van de architectuurnota om te zetten in concrete acties en programma's.
- Bij de invulling van deze projecten is er sprake van een dilemma tussen de algemeen abstracte kwaliteit en de praktijk: de modder van alledag. Hoe is dit gat te overbruggen?
- Kaders voor kwaliteit vragen om:
 - Doordacht *stellen* van de opgave
 - Handhaven van die opgave en ambities, nee zeggen als het verkeerd gaat
 - Legitimeren /steun blijven ontvangen voor die kaders en de handhaving daarvan: een projectleider/projectorganisatie met macht en mandaat
- Hoe stel je de opgave?
 - Scope: projectafbakening
 - Wat kan je sturen, wat kan je beïnvloeden, waar lever je slechts impulsen/voorbeelden?
 - Tijd: wanneer is je doel bereikt?
- Blijven nadenken over het helder houden van die opgave, blijven communiceren. Werk naar maatwerk!
- Gebruik het politiek adoptieouderschap daarbij.

Tabellenblad 2: Matrix A12 en ZZL

<i>Routeontwerp A12</i>	Gerealiseerd / in gang	Niet volledig gerealiseerd / opgave	<i>toelichting</i>
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)	■		ontwerp vormfamilies schermen en kunstwerken
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (proces)	■		interdepartementaal proces, volgende fase verbreding
Ontwerpend onderzoek (verkenning)	■	■	ontwerpverkenningen in 'ritsen vanaf hier', en ontwerpateliers
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever	■		voor eigendom v&w; ontwerp van de weg
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider		■	vanuit eigendom v&w: ontwerp van de omgeving
Rijksoverheid als probleem-toeëigenaar			
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)		■	verankering van het concept routeontwerp binnen v&w: concept en ontwerpen
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)		■	ingezet, moet verder vorm krijgen
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)		■	ingezet, moet verder vorm krijgen
<i>Zuiderzeelijn</i>			
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)	■		maquette
Integratie van deelbelangen (proces)			
Ontwerpend onderzoek (verkenning)	■		ontwerpverkenning
Ontwerp zonder vorm (principe)	■		pve, in ontwikkeling
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever	■		samen met regio, maar de opdracht is nog niet verstrekt.
Rijksoverheid als probleemeigenaar	■		
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem-toeëigenaar			
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)		■	pilotfunctie t.a.v prijsvraag, pve.
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)		■	Effect is nog opgave, want de prijsvraag is nog niet gestart
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)		■	masterplan noordelijke provincies

3.4 Vlakken: NHW, Deltametropool, Reconstructie Zandgebieden

3.4.1 Ambities

De *Vlakken* bieden de minste mogelijkheden voor interventie door de Rijksbouwmeester. De schaal is dusdanig dat de rol van het ontwerp meer gericht is op voorbeeldstellende ontwerpexercities en het openleggen van nieuwe perspectieven en mogelijkheden. Het ontwerp fungeert hier ook weer meer in een *integratierol*, waardoor zicht geboden kan worden op mogelijkheden of belemmeringen die anders wellicht buiten beeld waren gebleven.

De schaal waarop ontworpen wordt, het regionaal ontwerp, vraagt echter wel om verdere problematisering en reflectie. De rol van het ontwerp, de rol van de rijksoverheid, de rol van de 'mondige burger', de formele planologische praktijk en de informele ruimtelijke werkelijkheid: dit alles komt bij elkaar in het regionaal ontwerp.

Ambities NHW

- Een duurzame plaats voor de waterlinie in het publiek domein creëren door nieuwe functies te scheppen en een integrale benadering na te streven.
- Oude vormen en nieuwe functies elkaar wederzijds laten versterken
- Ordenende werking linie in de ruimtelijke geschiedenis respecteren en voor de toekomst uitbuiten

Ambities Reconstructie Zandgebieden

- Herstructurering varkenssector: gebiedsgerichte integrale aanpak
- Grote complexiteit, vele schaalniveaus, multidisciplinair karakter
- Voorbeeldwerking met bredere uitstraling
- Gecoördineerde kwaliteitsimpuls, naast milieuwinst ook belangrijke culturele kwaliteitssprong maken: kweken van aandacht voor de culturele dimensie van de voorgenomen reconstructie
- Provincie is eerst verantwoordelijke voor de opstelling van de 12 reconstructieplannen. Vanuit Groot Project ambities voor de reconstructie van de zandgebieden als *ontwerpopgave*. Kwaliteitsimpuls bestaat uit faciliteren en stimuleren van het regionale niveau.

Ambities Deltametropool

- Ontwerpers op vele manieren en verschillende vakgebieden een bijdrage laten leveren aan de ruimtelijke oplossingen, en zo aan RO-plannen, bijv. 5^e Nota.
- Integreren van relatief autonome ontwikkelingen in de waterhuishouding, het cultuurlandschap, het patroon van nederzettingen en het netwerk van verbindingen.
- Ontwikkelingsstadium: initiatief. ontwerpstudies om het concept van de DMP nader te concretiseren. Ondersteuning en aanvulling van initiatieven vanuit het maatschappelijk middenveld (vereniging Deltametropool)

- Focus vanuit architectuurbeleid op stedelijke inrichtingsvraagstukken, infrastructuur en integraal landschapsonwerp.

3.4.2 Ervaringen

- Het Rijk heeft een rol als probleem toe-eigenaar: zijn er dan grote projecten of grote opgaven? Eerder spreken van Grote Opgaven. Rijk heeft geen direct 'natuurlijk' belang, maar biedt een kader voor integratie (NHW), een platform voor gedachten- en beeldvorming (DMP), of verbreedt een opgave met culturele ambities (reconstructie).
- De vlak-projecten vormden exercities voor *ontwerpend onderzoek*: Door ontwerpend onderzoek is beter te begrijpen hoe verschillende beleidssectoren op het terrein op elkaar ingrijpen.
- Qua *methode* heeft het Ontwerpatelier Deltametropool een weg gewezen, door als in een laboratorium mogelijke condities uit te werken, die nog veel verder ontwikkeld moeten worden om echt toepassing te kunnen vinden.
- Als antwoord hierop is, als follow-up voor het Ontwerpatelier Deltametropool, een Werkplaats Deltametropool geformeerd. De Werkplaats biedt een structuur waarbinnen coalities gesmeed kunnen worden voor concrete opgaven, die zo een extra impuls, doorbraak of versnelling kunnen krijgen.
- Tweesporigheid is belangrijk: naast brede inbedding (opdrachtgevers, integraliteit etc etc) zijn specifieke, vakinhoudelijke gegevens en randvoorwaarden van cruciaal belang. NHW: naast Panorama Krayenhoff wordt nu een 'ontwerpgrammatica' ontwikkeld, gericht op een aanscherping van de bijzondere kwaliteiten en potenties van het waterlinielandschap..
- Elk proces heeft een soort optimum als het gaat over de verhouding tussen gedetailleerdheid en rek die in zo'n proces zit. Onenigheid over het detail kan consensus over het geheel opbreken- de betere is de vijand van het goede. (Zie NHW)
- Voor de reconstructie gaat dat nog verder: geen ontwerp neerleggen, maar een aanleiding aanbieden. Anders schop je tegen zere schenen.
- Reconstructie is: culturele ambitie koppelen aan een project waar dat van zichzelf niet in zat; maar ook: provincies kunnen aanspreken op hun opdrachtgeversrol. Het landelijk spoor van de reconstructie is niet vanaf het begin geïntegreerd met het opstellen van de reconstructieplannen in de provincies. Dat is een behoorlijke handicap gebleken.
- Het rijk heeft commitment van de regio wat betreft de kwalitatieve doelstellingen van het architectuurbeleid, maar geen middelen om dat commitment verder af te dwingen of in te laten vullen. De positie van het ontwerpatelier reconstructie zandgebieden hierin was tot nog toe gericht op het overbrengen van de culturele ambitie, en uit een consultatieronde blijkt dat het ook zeker gelukt is om dat in de regio tussen de oren te krijgen.
- Doordat de reconstructieplannen steeds integraler werden, tot een soort streekplan toe, verwaterde de focus op de ontwerpogaven.

- Het juiste momentum voor het project van de reconstructie lijkt dan ook vóór ons te liggen: in de uitwerking van de reconstructieplannen. Verder functioneren van het ontwerpatelier hangt nu sterk af van de wijze waarop de communicatie vorm wordt gegeven. Het atelier zou idealiter functioneren als een spil, een kenniscentrum van waaruit opgedane ervaring en nieuwe ontwikkelingen hun weg naar de praktijk vinden. Dit belang is zowel verklaarbaar vanuit de reconstructie, als vanuit de traditie van landschapontwerp die binnen het ministerie van LNV aanwezig was, maar in de loop van de tijd gefragmenteerd is geraakt.
- Voor de Nieuwe Hollandse Waterlinie geldt dat de organisatie van het project voor een groot gedeelte ook het succes van het project verklaart. Een gunstige start, en een goed geëquipeerde organisatie (Het projectbureau NHW, de stuurgroep onder (voormalig) voorzitterschap van David Luteijn), en de gecombineerde status van Nationaal Project en Groot Project vormden de grondslag voor een veelbelovend project.

3.4.3 Leereffecten

- Rijk is geen opdrachtgever maar probleemeigenaar bij de(ze) vlakken. Deze projecten laten zien hoe het Rijk 'betrokkenheid op afstand' vorm kan geven.
- Grote projecten of grote opgaven? Decentralisering koppelen aan centraal geformuleerde kwaliteitsambities vraagt een andere inzet van middelen, die de doorwerking naar lagere overheden borgt.
- Verhouding 'politiek' en 'ontwerp' is belangrijk: dit zijn twee sporen (trajecten), belangrijk is dat ze elkaar niet in de weg zitten. De vraag speelt dan: waar kunnen/moeten ze elkaar raken, en hoe is dat succesvol?
- Hoe zorg je dat ontwerpen voorbij het 'trapveldjesniveau' komen? Doorwerking en betekenis?
- Open blijft de vraag: wanneer is 't klaar? Wanneer kun je je ambities als 'gehaald' aanmerken?
- Voor de reconstructie zijn nog geen lessen te trekken: dat kan pas als de reconstructieplannen ingevuld worden.

Tabellenblad 3: Matrix NHW, DMP en ZAND

<i>NHW</i>	Gerealiseerd / in gang	Niet volledig gerealiseerd / opdrave	<i>toelichting</i>
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (roblem)			ontwerp gebruikt om draagvlak te creeren; beeldvorming leidt tot commitment
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als roblem-toeigenaar			
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			structuren zijn aanwezig. Concretisering is opgave; samen met grondeigenaren, bewoners en gebruikers.
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			
Deltametropool			
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (roblem)			
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			concept DMP verder verkennen: resultaat is nog niet verder gebracht; bijdrage Rijk aan DMP in het kader van uitvoering Nota Ruimte verder uitwerken
Rijk als gespreksverleider			ontwerpatelier deltametropool, met bestuurders, <i>civic society</i> en markt
Rijksoverheid als roblem-toeigenaar			
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			werkplaats DMP
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			invulling werkplaats DMP
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			

<i>Reconstructie Zandgebieden</i>	Gerealiseerd / in gang	Niet volledig gerealiseerd / opgave	<i>toelichting</i>
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (proces)			Werkwijze, producten en processen waar het ontwerpatelier reconstructie bij bezig is geweest zijn zeer divers
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem- <i>toe</i> eigenaar			provincies zijn opdrachtgever, rijk draagt kwaliteitsambitie uit
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			verankering resultaten in realisatie; nu nog te vroeg om dat te kunnen beoordelen, daarom nog een opgave.
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			

3.5 Concepten: Particulier opdrachtgeverschap, Openbare Ruimte, Bedrijventerreinen

3.5.1 Ambities

Inzet bij de *Conceptuele projecten* was, ze zo snel mogelijk te vertalen naar concrete projecten op locatie. Initiatieven vanuit het veld konden ingebed worden binnen die projecten. Het rijk treedt bij geen van deze projecten zelf op als opdrachtgever, maar tracht middels communicatie en stimulering de relevante partijen tot kwaliteit te bewegen. Voor de drie conceptuele projecten heeft dat zeer uiteenlopend uitgewerkt. Deze projecten passen binnen de traditie van het architectuurbeleid: het scheppen van voorwaarden waarbinnen anderen tot kwaliteit kunnen komen. Het doel van de inspanningen is dat de resultaten in bestaande beleidskaders ingebed worden. De vragen bij dit soort projecten gaan over de diffuusheid van de doelgroep, de lange looptijd van de processen waarop de ambities betrekking hebben en de instrumentering van die ambities.

Ambities particulier opdrachtgeverschap

- Actueel thema, met veel vragen op beleids- en uitvoeringsniveau. Fysieke vorm van 'architectuur is een zaak voor iedereen'.
- Bij gestelde programmatische uitgangspunten voor individueel opdrachtgeverschap voldoende aandacht en ruimte voor architectuur creëren.
- Particulieren moeten worden geattendeerd op de kwaliteitskeuzen bij particulier opdrachtgeverschap. De bouwende woonconsument als nieuwe doelgroep van het architectuurbeleid bedienen.
- Handreiking bieden voor gemeenten om individueel opdrachtgeverschap in stedenbouwkundige planvorming en lokaal architectuurbeleid in te bedden.
- Overleg voeren met marktpartijen over het kwaliteitsstreven bij individueel opdrachtgeverschap.
- Relatie met cultureel opdrachtgeverschap; verhoging kwaliteit van systeembouw- en cataloguswoningen.

Ambities openbare ruimte in revisie

- Met inzet van het IPSV een kwaliteitsimpuls aan de openbare ruimte geven.
- Ontwerpers een bijdrage laten leveren aan de aanpak van sociaal-ruimtelijke problematiek in de openbare ruimte.
- Interdisciplinair karakter, veronderstelde voorbeeldwerking van concrete projecten.
- Leveren van een analyse: wat zijn knelpunten bij de aanpak van openbare ruimte? Wat is de mogelijke rol van het ontwerp bij verbetering van de aanpak van de openbare ruimte? De rol van het rijk is erop gericht om de potenties van het ontwerp bij lokale bestuurders tussen de oren krijgen.
- Leveren van stimulerende voorbeelden voor de samenhangende aanpak van openbare ruimte in wijkontwikkelingsplannen, waarbij het realiseren van een

veelbelovende fysiek-ruimtelijke kwaliteit de basis vormt, voor uiteenlopende schaalniveaus, met draagvlak onder de eindgebruikers.

- Plannen en voorbeelden uitdragen voor een breder publiek via SKOR, architectuur lokaal, KEI-centrum.

Ambities architectuur en bedrijventerrein

- De ruimte om te ondernemen moet worden gerealiseerd in een omgeving waaraan de maatschappij steeds hogere eisen stelt. Dit betekent onder andere aandacht voor inpassing, architectuur en zuinig ruimtegebruik. Onderwerpen daarbij zijn optimalisering van functionaliteit, duurzaamheid en cultureel elan.
- Belang van kwaliteit: omdat de economische groei geremd wordt wanneer de maatschappelijke weerstand tegen bedrijvenlocaties groter wordt. Slecht imago verbeteren door inpassing in landschap en stedelijk weefsel, stedenbouwkundige en architectonische kwaliteit als integraal onderdeel van de planvorming en herstructurering van bedrijventerreinen.
- Resultaten: verankering van het onderwerp in het bestaande beleid voor bedrijventerreinen, ruimtelijke ordening en architectuur. Eventueel aanvullende specifieke instrumenten ontwikkelen. Middel: voorbeeldprojecten; ontwerpstudies; kennisontwikkeling/kennisoverdracht.

3.5.2 Ervaringen

- De status als Groot Project is bij deze projecten vooral waardevol gebleken door de verbinding met het politiek adoptieouderschap: Remkes bij Particulier opdrachtgeverschap en Openbare Ruimte, en Jorritsma bij Bedrijventerreinen.
- Door dit politiek gewicht landen deze thema's in het lopend beleid. Anderzijds is dat gelijk ook een achilleshiel: doordat de thema's sterk verbonden zijn met de persoonlijke signatuur van een bewindspersoon zijn de consequenties bij de wisseling van een bewindspersoon niet voorspelbaar.
- Alledrie de projecten zijn nu in een fase waarin ze binnen de beleidslijnen als afgerond of bijna afgerond worden beschouwd.
- De wijze waarop het ontwerp in de drie conceptuele projecten een rol heeft gehad is ook sterk uiteenlopend.
- PO:
 - PO:Vanuit het oogpunt van het architectuurbeleid is het Grote Project 'een eigen huis' door het ontbreken van de ontwerp-inbreng nog niet tot zijn essentie gebracht. Er is ook geen verbinding gelegd met het project 'openbare ruimte in revisie', omdat er binnen het IPSV geen project was ingediend dat dit verenigde.
 - Een exercitie met de verkavelingsprincipes zoals die door bureau KCAP zijn ontwikkeld kan nog, mits een gemeente erin stapt en grond beschikbaar stelt.
 - Momenteel via ARBM gesprekken om een impuls te geven aan het *open bouwen*.

- Resultaten PO vooral instrumenteel van aard: handboeken, cursussen, woonmarkten, congressen, steunpunt eigenbouw. Maar die waren er ook wel gekomen zonder de status Groot Project: het architectuurbeleid heeft daar geen onderscheidende betekenis in gehad.
- Openbare Ruimte in Revisie:
 - De ervaring met het ontwerp die is opgedaan in het kader van het project 'Openbare Ruimte in Revisie' is vooral gericht op het 'pleidooi voor de openbare ruimte' en de interventies van het door de Rijksbouwmeester ingestelde O(ntwerp)-team. Die interventies werden in een evaluatie van het O-team als zeer waardevol gekarakteriseerd, en zouden aanvankelijk in het kader van het IPSV doorgang vinden. Nu het IPSV een aflopende zaak blijkt, wordt gezocht naar een oplossing waarin ontwerpinbreng ingebracht wordt in de bij VROM gangbare impuls- en aanjaagteams. Het Groot Project heeft in zoverre dus succes gehad dat de ontwerpinbreng in de lopende beleidslijnen is geïntegreerd. Ook in het kader van de cultuurimpuls van ISV-II krijgt openbare ruimte aandacht.
 - Open blijft de vraag naar de functie en betekenis van de openbare ruimte binnen de condities van het stedelijk netwerk: wel geproblematiseerd, niet verder uitgewerkt.
- Architectuur en bedrijventerrein:
 - de noties van kwaliteit uit onderzoek in het kader van het Groot Project worden dit jaar meegenomen in de uitvoering van de pilot zorgvuldig ruimtegebruik/architectuur. Deze pilot wordt aangekondigd in het Actieplan Bedrijventerreinen, dat voorjaar 2004 naar de Tweede Kamer gaat. Het Groot Project moet ook aanbevelingen opleveren voor de opvolger van de derde architectuurnota. Het project heeft zich gericht op het stimuleren van kwaliteit middels het verspreiden en verbreden van beschikbare kennis.

3.5.3 Leereffecten

- Bij conceptuele projecten geldt: de kracht van het voorbeeld! Maar je moet meer doen: het vliegwieleffect van die speldenprikken opzoeken. Daarvoor heb je het commitment van bewindslieden nodig.
- Het is noodzaak helder aan de voor- en achterkant uitspreken wat de gemeenschappelijke ambities zijn, zodat alle aspecten van het project uiteindelijk uit de verf kunnen komen.
- Vraag blijft: wat is de meerwaarde van de status van Groot Project voor dit type projecten, is het rijk een logische eigenaar van deze opgaven? Kan ontwerpinbreng een perspectief bieden? Hoe kan het Rijk de kennis die is verzameld en gegenereerd dusdanig beheren dat het instrumenteel is voor de praktijk?

Tabellenblad 4: MATRIX PO, ORIR, ARCHBED

<i>Openbare Ruimte in Revisie</i>	Gerealiseerd / in gang	Niet volledig gerealiseerd / opdrave	<i>toelichting</i>
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (process)			
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			Pleidooi voor de Openbare Ruimte, voorbeeldprojecten O-team
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			Pleidooi voor de Openbare Ruimte
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem-toeigenaar			Rijksoverheid is beperkt eigenaar van het openbaar domein, maar heeft het thema openbaarheid hoog
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			ISV; ipsv, sleutelprojecten
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			Voorbeeldwerking, toepassing Pleidooi
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			
Particulier Opdrachtgeverschap			
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (process)			ICEB; bestuurlijk van aard, geen ontwerp
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			verkavelingsstudies, kwaliteit cataloguswoning
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem-toeigenaar			opgave t.a.v. ontwerp-inbreng, resultaat idzv faciliteren eigenbouwers
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			



<i>Architectuur en Bedrijventerreinen</i>	Gerealiseerd / in gang	Niet volledig gerealiseerd / opgave	<i>toelichting</i>
OPGAVE			
Zuiver ontwerp (vorm)			
Retorisch/communicatief ontwerp (debat)			
Integratie van deelbelangen (proces)			
Ontwerpend onderzoek (verkenning)			voorbeeldprojecten, projectenmarkt
Ontwerp zonder vorm (principe)			
Zuiver Onderzoek (concept)			onderzoek Buck, BRO: condities voor kwaliteit
PROCES			
Rijksoverheid als opdrachtgever			
Rijksoverheid als probleemeigenaar			
Rijk als gespreksverleider			
Rijksoverheid als probleem- <i>toe</i> eigenaar			Rijk is niet direct verantwoordelijk voor de kwaliteit van bedrijventerreinen. Rol t.a.v. verspreiding kennis.
EFFECT			
Doorwerking naar binnen (organisatie probleemeigenaars)			resultaat in actieplan bedrijventerreinen
Doorwerking naar opzij (markt, middenveld)			Beschikbare kennis verspreiden.
Doorwerking naar beneden (bestuurslagen)			Rijk is niet als enige met dit thema bezig. Aanhaken bij initiatieven vanuit gemeenten en welstand opgave.

3.6 Snijpunten en raakvlakken

Snijpunten en raakvlakken tussen Grote Projecten bieden mogelijkheden voor synergie en verbindingen. Die verbindingen kunnen *fysiek* zijn en de vorm krijgen van het gezamenlijk uitwerken van een gedeeld probleem, zoals gebeurt voor het snijpunt van de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de A12. De verbindingen kunnen ook meer op het *conceptuele niveau* tot stand komen bij projecten die elkaar wederzijds zouden kunnen versterken, bijvoorbeeld Particulier Opdrachtgeverschap en Openbare Ruimte.

Minder concreet kunnen verbindingen tot uiting komen in een soort ‘*community of praxis*’, waar soortgelijke projecten van elkaar leren over gedeelde problemen- zoals bijvoorbeeld Het Nieuwe Rijksmuseum en de nieuwbouw ROB-RDMZ.

De aandacht voor verbindingen tussen projecten is verbonden met een gedachte die achter het architectuurbeleid als geheel staat; namelijk dat ruimtelijke kwaliteit pas ontstaat wanneer een opgave vanuit een integraal perspectief wordt benaderd. Op rijksniveau betekent dit veelal: interdepartementaal samenwerken. Daarom is het waardevol in beeld te krijgen, welke verbindingen al dan niet tot stand zijn gekomen. In onderstaande matrix is in beeld gebracht welke verbindingen vorm hadden kunnen krijgen, en welke dat ook daadwerkelijk hebben gekregen. Het project dat het meeste verbindingen heeft gerealiseerd, is de Nieuwe Hollandse Waterlinie- het project dat de minste verbindingen heeft gelegd, was Openbare Ruimte in Revisie. Voor de laatste is dat te verklaren door het vroege moment waarop het project haar product (het pleidooi) klaar had, en zichzelf als voltooid beschouwde.

 Mogelijke verbinding
 Mogelijke verbinding, daadwerkelijk en duurzaam gelegd

	HNR	ROB-RDMZ	A12	NHW	ZZL	DMP	ZAND	ORIR	PO	ARCHBED
HNR										
ROB-RDMZ										
A12										
NHW										
ZZL										
DMP										
ZAND										
ORIR										
PO										
ARCHBED										

3.7 Dwarsdoorsnede's: thema's in het architectuurbeleid

Uit de gesprekken kwamen een aantal gemeenschappelijk gedeelde opmerkingen en thema's naar voren, die vooral over de organisatie van het architectuurbeleid en de Grote Projecten gaan.

Inbedding in architectuurbeleid

Vanuit vrijwel alle projecten werd aangegeven dat de terugkoppeling naar het architectuurbeleid niet overtuigend vorm heeft gekregen. Hoewel de excursies van de werkgroep rijksontwerpen werden aangemerkt als een waardevol middel voor interactie tussen projecten en reflectie over de gang van de projecten, werden de reguliere bijeenkomsten van de werkgroep Rijksontwerpen niet onverdeeld positief beoordeeld. De paradox is echter dat er wel behoefte is aan een platform om wederzijdse ervaringen en leerpunten te delen. Dat dit via de Werkgroep Rijksontwerpen geen vorm krijgt, lijkt ook te maken te hebben met de totaal verschillende aard van de projecten. Bij de agendering van de onderwerpen van de werkgroep Rijksontwerpen zou beter gekeken moeten worden naar wat bindt.

Inbedding in verantwoordelijke ministeries

De status Groot Project komt de inbedding in de verantwoordelijke ministeries ten goede. Door de Grote Projecten worden de ministeries ook geconfronteerd met het fragmenteren van de expertise van het Rijksontwerpen. De positie van de ontwerpende discipline *binnen* de rijksoverheid is zo opnieuw geagendeerd. Dit is vooral terzake bij het ministerie van LNV door het ontwerpatelier zandgebieden.

Rol en positie (Atelier) Rijksbouwmeester

De afgelopen beleidsperiode is ook een periode geweest waarin de rol, positie en organisatie van de Rijksbouwmeester en zijn adviseurs en organisatie gaandeweg een vorm hebben gekregen die beantwoordt aan de opgaven zoals die in de nota gesteld zijn. Dit is geculmineerd in het document 'werkdomein, positionering en organisatie van de Rijksbouwmeester'.

Door deze evolutie wordt de rol van de Rijksbouwmeester vanuit de verschillende projecten zeer uiteenlopend beoordeeld. Veelal hangt dit samen met de onduidelijke formulering van de ambities en de concrete verwachtingen ten aanzien van de inbreng van het ontwerp. De professionele achtergrond van de Rijksbouwmeester geeft in een aantal projecten een mismatch te zien tussen de veronderstelde en werkelijke rol van de Rijksbouwmeester ten aanzien van de Grote Projecten. Als architect kon hij zich in mindere mate identificeren met projecten als de reconstructie Zandgebieden, de Zuiderzeelijn, of de wijze waarop het project particulier opdrachtgeverschap zijn beslag kreeg. Door een college van Rijksadviseurs aan te trekken is inmiddels een bredere professionele achtervang gerealiseerd. Vanuit de projecten werd aangegeven, dat de betrokkenheid van de Rijksbouwmeester op die manier overtuigend vorm kreeg. Qua verantwoordelijkheid is er ook een onduidelijkheid. De Rijksbouwmeester valt in de eerste plaats onder de minister van VROM, terwijl het Architectuurbeleid met de Grote

Projecten een politieke eindverantwoordelijkheid is van de staatssecretaris van Cultuur. Er is zo geen koppeling tussen de inhoudelijke en de politieke verantwoording: de 10 Grote Projecten vallen onder verschillende ministeries, terwijl de Rijksbouwmeester voor de kwaliteit van al die projecten verantwoordelijk is, maar formeel bij VROM in een positie zit die hiermee niet in overeenstemming is.

De benodigde organisatorische en personele verbreding heeft echter in de loop van de periode overtuigend vorm gekregen⁶. De winst hiervan zal in de komende beleidsperiode zeker geïncasseerd kunnen worden, en kan als een van de grote verdiensten van de huidige periode gezien worden.

⁶ *Zie: Werkdomein, positionering en organisatie van de Rijksbouwmeester 'de Rijksbouwmeester en zijn organisatie'. Rgd/Rijksbouwmeester*

3.8 Kruisverbanden: de verhouding tussen opgave, proces en effect
 Wanneer de typeringen van de Grote Projecten, zoals die in de matrices zijn gegeven, in matrices worden ingevuld die de *variabelen* aan elkaar relateren, wordt zichtbaar waar de Grote Projecten hebben gewerkt, waar de opgaves nog liggen en waar blinde vlekken zijn geweest. In drie matrices, die achtereenvolgens opgave en proces, proces en effect, en effect en opgave aan elkaar relateren, wordt dit zichtbaar. Per matrix wordt gekeken naar een *patroon*, opvallende *details* binnen dat patroon en *vragen* die dit opwerpt.

3.8.1 MATRIX 1: Opgave vs. Proces

OPGAVE VS PROCES	rijksrol regie- faciliteren	Opdracht- gever	Probleem- eigenaar / ambitie- houder	integratierol / gespreks- verleider	probleem toe eigenaar
GEREALISEERD / IN GANG <i>NIET VOLLEDIG</i> GEREALISEERD / OPGAVE					
ontwerp-onderzoek					
zuiver ontwerp (vorm)		HNR ROB-RDMZ A12	ROB-RDMZ		
retorisch/communicatief (debat)		<i>HNR</i> <i>ROB-RDMZ</i> ZZL	ROB-RDMZ ZZL DMP	DMP	
integratie van deelbelangen (proces)			NHW ROB-RDMZ	<i>A12</i> <i>NHW</i> PO	<i>ZAND</i>
ontwerpend onderzoek (verkenning)			NHW	A12 DMP	<i>ZAND</i> ORIR <i>PO</i> ARCHBED
ontwerp zonder vorm (principe)			ZZL NHW		<i>PO</i> <i>ZAND</i>
zuiver onderzoek (concept)					ORIR ARCHBED

patroon

- o Duidelijke correlatie tussen rijksrol en opgave: meer regie van het rijk betekent meer richting ontwerp als vorm, of als communicatief middel. Wanneer de opgave verder weg ligt, en het Rijk als probleemeigenaar op afstand aanwezig is, is de functie van het ontwerp meer relatief: verkenningen, randvoorwaarden stellend en zuiver onderzoek.
- o Het type project correleert hier ook mee: punten en concepten vormen twee uitersten.

details

- o Opvallend is: de positie van de ZZL en de positie van ZAND. De Zuiderzeelijn scoort op het kruispunt van het rijk als opdrachtgever en de

retorische/communicatieve functie van het ontwerp vanuit de wijze waarop de maquette van de lijn ingezet is om het enthousiasme van bewindslieden en bestuurders te stimuleren. De Reconstructie blijkt minder een vlak- en meer een conceptueel project, gezien de positie in deze matrix.

- o Bij A12 en NHW ligt nog een opgave: integratie/gespreksverleider. Voor beide projecten geldt dat hiertoe al veelbelovende aanzetten zijn gedaan, maar dat het resultaat als zodanig nog niet geborgd is.
- o Het project PO scoort geheel als *niet volledig gerealiseerd/opgave* wanneer het Rijk als probleemtoeigenaar optreedt. Wel is, met de instelling van het ICEB, gescoord op de integratie van deelbelangen- maar feitelijk heeft het ontwerp daar geen rol bij gespeeld.

vragen

- o Lege extremen in de matrix: Is het denkbaar dat een directe opdrachtgeversrol van het Rijk ingevuld kan worden met een vorm van ontwerpend onderzoek die niet direct naar een concrete vorm leidt?
- o Is het denkbaar dat een faciliterende rol van het Rijk ingevuld wordt middels het concrete ontwerp?

3.8.2 MATRIX 2: Proces vs Effect

PROCES VS EFFECT GEREALISEERD / IN GANG <i>NIET VOLLEDIG</i> <i>GEREALISEERD / OPGAVE</i>	Doorwerking / effect	Naar binnen / eigen organisatie	Opzij / markt & middenveld	Naar beneden / bestuurlijke niveaus
rijksrol regie-faciliteren				
opdrachtgever		<i>HNR</i> <i>ROB-RDMZ</i> <i>A12</i> <i>ZZL</i>	<i>HNR</i> <i>ROB-RDMZ</i>	
probleemeigenaar / ambitiehouder		NHW DMP ORIR	<i>ZZL</i> NHW <i>DMP</i> <i>ORIR</i>	ROB-RDMZ <i>ZZL</i> NHW <i>DMP</i> <i>ORIR?</i>
integratierol / gespreksverleider			<i>A12</i> NHW	<i>A12</i> NHW
probleem toe eigenaar		<i>ZAND</i> PO ARCHBED	<i>ZAND</i> PO <i>ARCHBED</i>	<i>ZAND</i> PO <i>ARCHBED</i>

patroon

- Wanneer de rijksrol geformuleerd is als opdrachtgever, is de doorwerking naar binnen en naar opzij toe nog een opgave
- De andere kant van het spectrum tussen regie en faciliteren toont hetzelfde beeld: de opgave voor PO en ARCHBED en ZAND (!) is de rol van het Rijk als probleemtoeigenaar verder uit te werken, gericht op doorwerking naar binnen, naar opzij en naar buiten.
- Het Rijk in de rol van probleemeigenaar/ambitiehouder biedt successen ten aanzien van de doorwerking.
- Het Rijk in de rol van integrator/gespreksverleider is vooralsnog een opgave, maar is grotendeels al wel veelbelovend ingezet. Voor de A12 is dat nog kritischer dan voor de NHW.

details

- Het Rijk als opdrachtgever: voor de punten en lijnen ligt er een opgave om de nieuwe werkwijze binnen de eigen organisatie van het Rijk van een verdere doorvertaling en verankering te voorzien. Dit geldt vooral voor de lijnen (A12 en ZZL). Vanuit de punten (HNR, ROB-RDMZ) geldt dat communicatie van het onderscheidende karakter van deze projecten zowel naar binnen als naar buiten toe nog verder vorm moet krijgen.
- Voor de nieuwbouw ROB-RDMZ is de doorwerking naar de (stedenbouwkundige) context in gang, op een wijze die veelbelovend is.
- De opgave voor ZAND richt zich zowel op de interne verankering als op de begeleiding en inspiratie die zich richt op marktpartijen en middenveld en lokale en provinciale partijen.

vragen

- Hoe kan het Rijk haar betrokkenheid op afstand duurzamer invullen, zodat de resultaten van die betrokkenheid geborgd kunnen worden, zonder dat het Rijk zich wendt tot het traditionele instrumentarium van *carrot* en *stick*?
- Voor alle rollen van het Rijk is de vraag: hoe werkt het door naar opzij? Deze vraag is des te relevanter naarmate het Rijk minder prominent aanwezig is binnen de processen.

3.8.3 MATRIX 3: Effect vs Opgave

EFFECT VS OPGAVE	ontwerp-onderzoek	zuiver ontwerp (vorm)	retorisch/communicatief (debat)	integratie van deelbelangen (proces)	ontwerpend onderzoek (verkenning)	ontwerp zonder vorm (principe)	zuiver onderzoek (concept)
Doorwerking / effect							
Naar binnen / eigen organisatie		A12	HNR ROB-RDMZ ZZL	A12 NHW	NHW DMP ZAND PO	NHW	ORIR ARCHBED
Opzij / markt & middenveld		HNR ROB-RDMZ	DMP	A12 NHW	NHW DMP ZAND PO	ZZL NHW	ORIR ARCHBED
Naar beneden / bestuurlijke niveaus		ROB-RDMZ	DMP	A12 NHW	NHW DMP ZAND PO	ZZL NHW	ORIR ARCHBED

patroon

- o Voor ieder project ligt er nog een opgave open op meerdere fronten. De factor tijd is in alle gevallen van belang.
- o Opgave voor doorwerking naar binnen voornamelijk gerealiseerd naarmate de opgave meer richting onderzoek is ingevuld. De doorwerking van conceptuele projecten als ORIR en ARCHBED is geborgd in de opname in het lopende beleid, terwijl dat voor bijvoorbeeld ZAND en A12 nog gestalte moet krijgen.
- o Doorwerking naar opzij vraagt nog veel: de vertaling van zuiver ontwerp bij HNR en ROB-RDMZ naar een voorbeeldstellende standaard, en aan de andere kant van het spectrum vraagt het onderzoek in het kader van ORIR en ARCHBED ook nog om een verdere invulling.
- o De groep projecten die om doorwerking naar beneden en naar opzij vraagt is grotendeels overlappend, zowel qua opgave als ten aanzien van de tweedeling gerealiseerd/niet volledig gerealiseerd.

details

- o Sommige projecten beslaan meerdere cellen in de matrix. Daarbij valt op dat NHW in 9 cellen aanwezig is, als gerealiseerd/in gang: de structuren zijn aanwezig, maar moeten geactiveerd en ingevuld gaan worden.
- o DMP beslaat ook meerdere cellen (5), waarbij de opgave ten aanzien van het ontwerpend onderzoek vertaald moet gaan worden in de inzet van de resultaten,

gericht op de integratie van deelbelangen. Dit kan vorm krijgen binnen de Werkplaats DMP.

vragen

- Bieden de verschillende manieren waarop de opgaven zijn ingevuld voldoende aanknopingspunten voor doorwerking? Dit vraagt nog om het hanteerbaar maken van de projecten voor partijen buiten de kring van de Grote Projecten.
- Wat betekent dit 'hanteerbaar maken' voor deze concrete projecten? Wat betekent het voor het nieuwe actieprogramma, in de zin van de continuering van deze projecten in een bepaalde vorm, en de eventuele keuze van nieuwe projecten?

4• Analyse van buitenaf

4.1 Vraagstelling en methode

Wanneer de analyse van de Grote Projecten zich zou beperken tot inbreng van direct betrokkenen, blijven een aantal vragen onbeantwoord. Met de analyse van buitenaf kan licht worden geworpen op de vóóronderstellingen die aan de Grote Projecten ten grondslag liggen, en de wijze waarop de Grote Projecten in de breedte van het veld ontvangen en ervaren worden. De analyse van buitenaf richt zich daarom op de percepties, ervaringen en expertise van mensen uit het veld en professionals die zich bezig houden met de reflectie op het veld. Dit is op twee manieren georganiseerd:

- een *expertmeeting* met een aantal academici en kritische beroepsbeoefenaren, die reflecteren op de Grote Projecten en het architectuurbeleid vanuit hun specifieke expertise; waarbij de observaties van uiteenlopende aard kunnen zijn: vergelijkend, fundamenteel/theoretisch, pragmatisch/praktisch.
- een *consultatieronde* langs een aantal vertegenwoordigers van verenigingen, koepels en organisaties die een beeld kunnen schetsen van de bekendheid, hanteerbaarheid en doorwerking van de resultaten van de Grote Projecten.

De vraagstelling voor de *expertmeeting* was breed en abstract geformuleerd. De aanwezigen was gevraagd vanuit hun expertise, en op basis van hun kennis van de Grote Projecten, te reflecteren op de vraag:

Levert het *Architectuurbeleid*,
met op *Rijksniveau geformuleerde ambities*
zoals die zijn vertaald in de *Grote Projecten*
waarbij de *ontwerpende discipline* een speciale rol wordt toegedicht
een *intelligente bijdrage* aan de totstandkoming van ruimtelijke kwaliteit?

Om de gedachtenuitwisseling zo 'natuurlijk' mogelijk te laten zijn is er niet voor gekozen om een dik pakket met achtergrondinformatie toe te zenden. Uitgangspunt was dat de aanwezigen over de Grote Projecten zouden spreken vanuit de kennis en ervaring die zij in de afgelopen jaren hebt opgedaan. Ter voorbereiding werden daarom slechts een kort document dat de uitgangspunten, ambities en doelen van de Grote Projecten en Ontwerpen aan Nederland bevat, en een samenvatting van de nota aangereikt.

De uitnodiging voor expertmeeting werd door alle genodigden met veel enthousiasme aangenomen. Uiteindelijk zat er zo een representatieve doorsnede van de top van academisch en ontwerpend Nederland, samen met een aantal jongere professionals. Het gezelschap bestond uit: Esther Agricola (KEI, gespreksleider), Ole Bouman (Archis), Dirk Frieling (em. hoogleraar stedenbouwkunde TU Delft), Pieter Jannink (bureau MUST), Patrick van der Klooster (Secretariaat Raad voor Cultuur, bouwkunst), Ton Kreukels (Hoogleraar Planologie, Universiteit Utrecht), Han Meyer (hoogleraar Stedenbouwkundig ontwerpen, TU Delft), Dirk Sijmons (H+N+S), Frank Stroeken (Royal Haskoning, landschapsonwerp), Catherine Visser (Daf Architecten). Op het laatste moment moesten Pieter van Wesemael (R&D ArchitectenCie), Noël van Dooren (academie voor Bouwkunst

Amsterdam) en Geert Teisman (Hoogleraar bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam) helaas afzeggen.

De vraagstelling voor de *consultatieronde* was beperkter en meer gericht op het effect. Daarvoor zijn vier thema's van belang: *bekendheid* van de Grote Projecten: inhoud, kader en doelen (1); *identificatie met* de Grote Projecten: het onderschrijven van het belang van deze Grote Projecten (2); *hanteerbaarheid* van de resultaten (producten en werkwijzen) van de Grote Projecten (3); en tenslotte: *doorwerking*, hoe en waar zijn de resultaten van de Grote Projecten dan teruggekomen en toegepast?

Voor deze ronde, gericht op het krijgen van een beeld van de doorwerking van de resultaten van de Grote Projecten in het brede veld, deed zich het probleem voor dat het vanwege de gevarieerdheid van de Grote Projecten en de welhaast onbegrensde doelgroep van het beleid onmogelijk is een representatieve steekproef te nemen. Daarom is gekozen om de benodigde informatie te zoeken via de 'schakels' die de inspiratie die een Groot Project kan leveren door vertalen en doorgeven naar de dagelijkse praktijk. Om het beeld zo goed mogelijk te krijgen is er voor gekozen een select aantal instellingen te benaderen, die allen een koepelfunctie hebben voor een deel van het veld.

De selectie die is gemaakt is als volgt opgezet:

-lokale architectuurcentra:

ARCAM (Amsterdam), Architectuurcentrum Twente (Enschede), Cast (Tilburg)

-koepels van/vertegenwoordigers van marktorganisaties:

AvBB, NEPROM

-lagere en semi-overheid:

IPO, VNG

-koepels / vakverenigingen

NVTL, BNSP, BNA

-welstand: Federatie Welstand

De resultaten van de expertmeeting en de consultatieronde zijn in de rest van dit hoofdstuk verweven. Daarbij is de opzet als volgt:

Context: de maatschappelijke, institutionele en vakmatige omgeving

Middel: de Grote Projecten als middel om in die context de doelen van het architectuurbeleid te realiseren

Focus: de inbreng van de ontwerpende discipline

Effect: bekendheid en doorwerking

Vervolg: aanvullende aanbevelingen voor het vervolg

4.2 Context

De situatie waarin de architectuurnota tot stand kwam is bepalend, en veranderd

De derde architectuurnota rijgt tien jaar architectuurbeleid aaneen. Die tien jaar kenmerken zich door economische groei, wat zich vertaalde in een vraag naar kwaliteit en een positief klimaat voor architectuur. Het succes van grote projecten uit de vierde nota over de Ruimtelijke Ordening, zoals Ceramique in Maastricht, het Chasséterrein in Breda, en het Paleiskwartier in Den Bosch straalde ook af op de architectuurnota's. In dit klimaat kon de rijke institutionele wereld van het architectuurbeleid vorm krijgen. Het gevaar hiervan werd in de expertmeeting echter ook benoemd: de toename van retorica ten koste van het beeld. Hierin is de Nederlandse architectuurwereld een weerspiegeling van een internationaal patroon. De werkelijkheid is dikwijls van minder mythologische proporties dan de boeken willen doen geloven.

Waar te weinig bij wordt stilgestaan, is dat de recentste architectuurnota's een sociaal-democratisch geïnspireerd project zijn. De sociaal-democratie heeft zich altijd verbonden met de heroïek van de naoorlogse bouwopgave, en het autonome karakter van het modernistische programma dat de invulling van die opgave kenmerkte. De opgave is nu echter totaal anders, en daarmee ook de rol van het ontwerp: weg van de heroïek van de architect, naar verbindingen door het maatschappelijk survey. In dat licht is de term 'culturele planologie' dan ook onjuist, omdat de term het aanbrengen van een culturele dimensie in de planologie suggereert. Dat is een omkering; eerder is planologie een vitaal onderdeel van onze cultuur. Dat heeft ook consequenties voor de rol van de ontwerper. (*zie onder Focus*).

Het bijzondere aan de context waarin de huidige nota tot stand kwam was dat er op de verschillende departementen mensen aan het roer stonden die vanuit dezelfde overtuigingen werkten (Netelenbos, Pronk, van der Ploeg). Ruimtelijke interventies en ruimtelijke kwaliteit konden met elkaar verbonden zijn door de verbondenheid van de architectonische, technische en bestuurlijke scheg. Als zodanig is het huidige architectuurbeleid ook van belang als weerslag van het feit dat een aantal departementen op hetzelfde moment hetzelfde beoogden, wat wellicht belangrijker is dan de constatering dat er een kloof gaapt tussen de Haagse hobby's en wat zich in de praktijk afspeelt. De inspanning voor het vervolg van het beleid zou erop gericht moeten zijn minstens dezelfde ondertekenaars weer te krijgen.

Het ruimtelijk ontwerp van Nederland verwaarloost de institutionele wereld waar we mee te maken hebben door een vernauwde focus

Het begrip 'opdrachtgeverschap' is geïntroduceerd binnen de kaders van de architectuurnota's, en vormde een onderscheidende benadering ten opzichte van andere ruimtelijk gerelateerde beleidsvelden. In de expertmeeting werd gesteld dat het opdrachtgeverschap in de wereld van het ontwerp nog veel te exclusief betrokken werd op de overheid als opdrachtgever, terwijl de werkelijkheid een veel gedifferentieerder en

geschakeerder beeld laat zien. Enerzijds is er de grenzeloze werkelijkheid van de EU en de wereld, terwijl er nauwelijks een besef is van de betrekkelijkheid van Nederland als entiteit. Anderzijds zijn er tal van maatschappelijke actoren die vanuit hun primaire processen het aanzicht van de ruimte in een veel verdergaande mate bepalen dan de overheid kan beheersen of sturen. De vraag is nu hoe binnen deze constellatie nieuwe verbindingen gelegd kunnen worden tussen opdrachtgevers en de disciplines Architectuur, Stedenbouw en Planologie.

Het Rijk heeft een primaire verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld het wegennet, veel publieke gebouwen, gevangenissen. Toch is er een probleem met het opdrachtgeverschap wanneer bijvoorbeeld bij scholen de condities voor scholenbouw nog steeds vanuit de rijksoverheid bepaald worden, terwijl niet de rijksoverheid of gemeenten, maar schoolbesturen de opdrachtgevers zijn. Hetzelfde geldt voor de zorgsector. Vanuit deze constatering werd een heroverweging van de institutionele oriëntatie van het architectuurbeleid bepleit. De doorsnee is nu langs de dimensie van direct ruimtelijk gerelateerde departementen. Andere doorsnedes leveren een verbreding van die primaire cirkel op, wat leidt tot andere typen projecten en opgaven voor het Architectuurbeleid.

4.3 Middel: Grote Projecten

Actiever inzetten op voorbeeldfunctie als schakel tussen beleidsambities en concrete projecten.

De Grote Projecten zijn te zien als een poging om concreet te maken wat er eerder was gezaaid: een goed klimaat. In die zin betekende de introductie van de Grote Projecten ook een nieuwe periode in het architectuurbeleid, waarin abstracte ambities verbonden werden met concrete opgaven. Einddoel blijft echter om *door* de concrete opgaven bij te dragen aan het bereiken van de breder geformuleerde en minder tastbare doelstelling van verbetering en stimulering van het architectuurklimaat en het culturele gehalte van de ruimtelijke ordening.

Toch doen zich een aantal complicaties voor, die alles te maken hebben met het spanningsveld tussen de verkrumming van het concrete en de op een ander niveau geformuleerde ambities.

Hoe kun je de toegevoegde waarde van de Grote Projecten markeren? Welke ambities kun je nog waarmaken? In de expertmeeting werden grote vraagtekens gezet bij de ambitie van integraal werken, als extra ambitie buiten het architectuurbeleid in strikte zin: stimuleringsbeleid. Hoewel het een soort standaard is geworden dat je in Nederland alles met een omvattende benadering verder kan krijgen, ligt daar een grens: dat is een ambitie die in deze tijd niet reëel is, helemaal niet voor de Rijksoverheid. Daar is ook de grootste discrepantie zichtbaar geworden tussen ambities en feiten. De ambities hebben het over grote gebaren, grote schalen, omvattende concepten. Tegelijkertijd is er op lokaal niveau echter een wildgroei aan initiatieven, een woekering van energie in de

architectuur en bouwsector die ingezet wordt om zo snel mogelijk een zo optimaal mogelijk resultaat te leveren voor een zo privaat mogelijk belang.

Waar wél een reële ambitie, en dus een opgave ligt is daar waar het Rijk feitelijk verantwoordelijk of medeverantwoordelijk is. Het opdrachtgeverschap is geïdentificeerd als één van de belangrijkste factoren in het uiteindelijk genereren van ruimtelijke kwaliteit. De derde nota zegt: wij zijn zelf voor een aantal dingen opdrachtgever, en moeten daarom de hand diep in eigen boezem steken. Dat is omgezet in concrete projecten, maar de verbinding met de hogere ambitie wordt niet meer gelegd. De Grote Projecten worden zo steeds kleinere projecten, en hun voorbeeldfunctie vervalt in casuïstiek. Ze verzanden in de wederwaardigheden die horen bij elk project, en verliezen daardoor hun voorbeeldfunctie.

Om de verbinding tussen de concrete projecten en de ambities van het beleid weer te leggen moet die voorbeeldfunctie veel actiever worden ingevuld: maak duidelijk wat je kan leren van het project. Organiseer daarbij niet alleen die voorbeeldfunctie zelf, maar betrek daar ook de receptie van het voorbeeld bij.

Fundamenteel maatschappelijk debat over ruimtelijke thema's nodig, Grote Projecten zouden als focus daarvoor moeten dienen.

Hoewel de Grote Projecten een aantal zeer maatschappelijk relevante thema's hebben aangesneden hebben, zijn ze geen voeding geweest voor een breed publiek debat. Het ontbreken van duidelijke materiële en geestelijke eigenaren van de projecten bemoeilijkt de adressering van een dergelijk debat. Het debat wat nu rond het architectuurbeleid gevoerd wordt is te smal, te zeer beperkt tot steeds dezelfde experts. Daardoor is het ook te weinig maatschappelijk, omdat het redeneert vanuit de vraag: wat betekent de cultuur voor de architectuur, een vakmatige focus. De opgave is de omkering daarvan, naar de vraag naar de architectonische dimensie van cultuur. Dit betekent dat maatschappelijke debatten verrijkt worden met een ruimtelijke en architectonische dimensie. Als voorbeeld hiervan is het debat over openbaarheid te noemen. In de VS, Frankrijk, Spanje worden grote debatten georganiseerd onder grote belangstelling, die gaan over het belang van culturele ruimte voor een cultuur van openbaarheid. In Nederland is een dergelijk debat niet op gang gekomen, ook niet vanuit het Groot Project Openbare Ruimte in Revisie. Gevolg is dat bestuurders, experts, beleidsmakers nog steeds geen coherente visie hebben op de openbare ruimte en de opgaven die daar liggen, en voor iedere concrete situatie het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Het Rijk zou zich echter als verantwoordelijkheid moeten aantrekken iets te zeggen over de openbaarheid van de 21^e eeuw. Niet om te bepalen wat die openbaarheid is, maar om vorm te geven aan het debat daarover: zo treedt het Rijk op als hoeder van die openbaarheid. De Grote Projecten zouden een functie hierin moeten hebben; zouden gebruikt moeten worden als focus voor de discussie. Alleen wanneer de rol van het Rijk in de Grote Projecten gericht is op reflectie kan die rol zinvol zijn. Geen overval van het Rijksontwerp, maar inspiratie en reflectie van binnenuit. Alleen debat is daarom ook niet

voldoende: er moet ook wat gemaakt worden. Maar dat moet dan wel expliciet voer voor debat zijn. Voorstel was om een Grote Prijs voor stedenbouw en landschapsarchitectuur in te stellen: dat zou een voertuig voor debat bij uitstek zijn.

Leren van de Grands Travaux: institutionele arrangementen herijken

De titel Groot Projecten leidt tot veel verwarring, vanwege de associatie met de Grands Travaux in Frankrijk. Die zijn diametraal tegengesteld aan Nederlandse projecten: strategische, monomane ingrepen, die de rol van de overheid zeer sterk inzetten in een chaotische context, en daarmee veel gewelddadiger. De invulling daarvan is echter wel degelijk een leerpunt voor de Grote Projecten. De Fransen zijn veel beter geslaagd de rol van het Rijk in ondersteunende en faciliterende zin vorm te geven: het Rijk bood kaders, maar formuleerde het beleid niet zelf. Daarvoor werden architecten, filosofen etcetera uitgenodigd. Met deze invulling van de Rijksrol wordt het opdrachtgeverschap serieus genomen.

Dat biedt zicht op een lijn naar het alternatief van de Grote Projecten. De vanuit sociaal-democratische principes voortkomende impuls richting architectuur was: iets bedenken en programmeren, en dat parachuteren in de realiteit. Maar dat is niet meer van deze tijd. De opgave is nog steeds belangrijk, maar de snit waarmee we dat vanaf 1990 hebben ontwikkeld sluit niet meer aan. Een alternatief daarvoor is te vinden in het vooroorlogs programma, zoals dat door onder andere van Eesteren is ingezet. Met een duidelijke missie werd de ontwikkeling van de stad ter hand genomen, en die missie was breder dan alleen architectuur. De opgave was niet primair met de overheid verbonden, maar met de brede *civic society*, de eigen kring waar mensen actief zijn en vooruitlopen op ontwikkelingen. Frankrijk is wat dat betreft met de Grands Travaux verder dan wij met de Grote Projecten: de overheid kijkt waar ze zich in kunnen zetten om samen met de *civic society* een grote sprong voorwaarts te maken.

In die lijn moet ook het beeld dat van marktpartijen bestaat herijkt worden. Uit de consultatieronde kwam naar voren dat er vanuit de markt expliciet aansluiting wordt gezocht bij de publieke doelstellingen die ook het onderwerp van het architectuurbeleid vormen. In de Grote Projecten is (behalve bij de Zuiderzeelijn) relatief weinig gebruikt gemaakt van inbreng vanuit de markt. Dat het Rijk echter niet meer de enige is die voorbeelden en standaarden wil stellen, blijkt bijvoorbeeld uit de prijs die door het NEPROM is ingesteld voor de samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen bij gebiedsontwikkeling. Een ander voorbeeld is de competitie voor het Wieringerrandmeer, waarbij vanuit een ontwerpogave gezocht wordt naar het combineren van bepaalde publieke doelstellingen met marktwerking.

4.4 Focus: ontwerp

Hechtere verbindingen tussen politiek en ontwerp

De inspiratie en sturing komt bij de Grands Travaux voort uit de relatie tussen architecten en andere experts, ook kunstenaars. Daarvoor is ook de directe relatie met bestuurders belangrijk. In Nederland is die verbinding niet sterk, doordat er allerlei lagen van management tussen geschoven zijn. In Lille werd geïllustreerd hoe juist de combinatie

van de bestuurder (Maurois) en de architect (Koolhaas) een zwaarwegende vector vormde die het project voortstuwde en stuurde. Hoewel we in Nederland een totaal andere manier van besluitvorming kennen, zijn hier ook bewegingen die kant op . Interessant onderzoek naar de rol van de ontwerper in de deliberatieve democratie wordt verricht door Maarten Hajer en Emilie Gomard. Daaruit blijkt dat politici steeds minder geprononceerd kunnen of willen zeggen wat ze willen, maar dat politieke vragen in het ontwerpproces geprononceerd worden. Dat levert een groot legitimiteitsvraagstuk op, maar wanneer op een intelligente wijze heen en weer wordt getikt leidt dat tot rijkere ontwerpen en betere besluitvorming. Als methodiek is het daarom zeer interessant. Het voorbeeld van de Hoeksche Waard toont dat wanneer de politiek zich niet met het ontwerpspoor verbindt, waardoor een buitengewoon goede en serieuze ontwerpstudie die niet door het Rijk maar door particulieren en gemeenten is gedaan na een paar jaar al niet meer voldoende massa lijkt te bezitten om een diametraal tegengestelde ontwikkeling van een weerwoord te voorzien. Politici blijven dan wel erg buiten beeld. Dat is iets wat in een architectuurnota, waarin ook gesproken wordt over de rol van het openbaar bestuur en de volksvertegenwoordiging, expliciet aandacht verdient.

Ontwerpend onderzoek als onderscheidende opgave voor het Ruimtelijk Plan Bureau, Rijksbouwmeester primair inzetten waar Rijk opdrachtgever is.

De idealiter aanvullende bewegingen van voorbeeldwerking door concrete projecten en stimulering van het architectuurklimaat hebben ook consequenties voor de organisatie van het ontwerp bij het Rijk zelf. Het Rijk kan zich maar beperkt de rol van opdrachtgever toe-eigenen. Waar dat direct het geval is, namelijk bij de Rijksgebouwen, heeft de Rijksbouwmeester een opdracht om dat voorbeeldig te doen. Hetzelfde geldt bij de Sleutelprojecten.

Waar het echter gaat om het inzetten van het ontwerp als serieuze vorm van toekomstverkenning ligt er echter ook een rol voor het Ruimtelijk Planbureau. Hiermee zou het RPB zich moeten onderscheiden van de andere planbureaus, en door die toevoeging zou het Rijk haar mogelijkheden om de toekomst te verkennen enorm hebben verrijkt. Wetenschappelijk onderzoek, zoals de andere planbureaus doen, is structureel gebaseerd op het verleden. Ontwerpen is een andere vorm van toekomstverkenning, niet gericht op ontdekken, maar op uitvinden, typisch werk van kunstenaars, ontwerpers en ingenieurs. De huidige nota heeft een aantal van dit type projecten (DMP, ZAND, NHW). Door dit ontwerpend onderzoek kan het Rijk belangrijke spelers een spiegel voorhouden: wat kun je doen, en wat zijn de resultaten van je ruimtelijk gedrag?

De ontwerpende discipline: autonomie vs. engagement

Er is een onderscheid tussen *opdracht* en *opgave*. In de expertmeeting werd geconstateerd dat een groot deel van de ontwerpgemeenschap denkt in termen van *opdracht*: gericht op het leveren van beelden, eindbeelden. Een *opgave* daarentegen vraagt om denkkracht, intellectuele kracht. Nu is er wellicht teveel nadruk op- en

aandacht voor daadkracht. De ontwerper wordt nog te veel als een autonoom kunstenaar gezien, die een *statement* neerzet. De heroiek van het modernisme belemmert zo echter engagement met grote maatschappelijke vraagstukken en transformaties: vergrijzing, migratie. Wat heeft het ontwerp te bieden in de zin van denkkraft voor deze opgaven? Het probleem van het ontwerp is dat het niet echt een probleem ter discussie kan stellen zonder direct ook een oplossing te leveren. In die zin is de 'beeldloosheid' van enkele van de Grote Projecten een invulling van het architectuurbeleid die nadere uitdieping verdient.

4.5 Effect : bekendheid en doorwerking

Bekendheid: projecten vaak wel bekend, maar niet altijd of primair als Grote Projecten uit de Architectuurnota. Het label 'architectuurnota' werkt verwarrend.

De bekendheid van de Grote Projecten stamt vooral uit de begintijd. Een korte zoekactie naar krantenartikelen in de Volkskrant, Trouw en het NRC-Handelsblad in de periode vanaf 2001 bevestigt dit beeld: de meest artikelen waarin verwezen wordt naar de Grote Projecten uit de Architectuurnota zijn in 2001 geschreven, met een scherp dalende lijn voor de periode daarop.

De bekendheid van de Grote Projecten is echter diffuus en vol misverstanden. Zelden zijn ook de doelstellingen bekend, wat bijdraagt aan onbegrip over de selectie van de Projecten, en de voorbeeldfunctie van de Grote Projecten obscuur maakt. Hiermee is het ook onduidelijk wat de Grote Projecten verbindt met of scheidt van bijvoorbeeld de sleutelprojecten of andere majeure projecten.

Het bekendst zijn de projecten routeontwerp A12, Het Nieuwe Rijksmuseum en de Nieuwe Hollandse Waterlinie. De projecten ROB-RDMZ, Architectuur en Bedrijventerreinen, Particulier opdrachtgeverschap en Deltametropool zijn wel bekend, maar minder direct. Misverstanden bestaan over de Zuiderzeelijn en de HSL, waarbij dikwijls wordt aangenomen dat de HSL wel een Groot Project is, en de ZZL niet. Ook de Nieuwe Hollandse Waterlinie valt ten prooi aan misverstand: hoewel iedereen het project kent, staat het vooral als een Belvedere-project bekend, niet als een project dat ook in de Architectuurnota is opgenomen. Relatief onbekend als Groot Project zijn de reconstructie Zandgebieden en het project Openbare Ruimte in Revisie.

Inhoudelijke bekendheid met de voortgang van de Grote Projecten is vooral te danken aan de Nieuwsbrief. De oplage daarvan is echter beperkt (2500). Een ander kanaal is de website van de Grote Projecten, die eerder genoemd wordt dan de websites van individuele projecten.

De ontvangst van de Grote Projecten in het veld blijkt ten prooi te vallen aan schotten, labels en taakverdelingen. Illustratief is de moeite die het kostte om bij de koepels, vakverenigingen en vertegenwoordigers de juiste personen te vinden die op de hoogte zijn van zowel het architectuurbeleid als het r.o.-veld. Het stokje wordt blijkbaar niet doorgegeven: vanuit de cultuur is er bekendheid met het beleid, maar onbekendheid met

de resultaten omdat dat in de RO-hoek zit. Vanuit de R.O. is het beleid niet bekend, omdat de vlag (architectuurbeleid) de lading niet meer dekt (ontwerpen aan Nederland), en is er dus ook geen resultaat te benoemen. Gevolg is dat het resultaat letterlijk wegvalt in het bureaucratisch en organisatorische schemergebied tussen cultuur en R.O.. Dit is ook zichtbaar in de oriëntatie van stedenbouwkundigen en planologen, die zich inhoudelijk aangesproken zouden moeten voelen door het architectuurbeleid maar zich vooral oriënteren op het R.O.-beleid, en zodoende geen zicht hebben op de doelstellingen, inspanningen en resultaten uit de koker van het architectuurbeleid.

Identificatie eerder met doelstellingen en thema's achter de Grote Projecten dan met de Grote Projecten zelf. Rijk wordt zeker een rol toegedacht, maar welke?

De thema's achter de Grote Projecten kunnen op de warme ondersteuning en belangstelling van de breedte van het veld rekenen. Het paradoxale probleem is echter dat de praktijk uitwijst dat door de concrete Grote Projecten het zicht op die thema's ontnomen wordt. Dat verklaart ook de herkomst van de vraag waarom Het Nieuwe Rijksmuseum en de nieuwbouw ROB-RDMZ wel grote projecten zijn, en bijvoorbeeld de herstructurering van de naoorlogse woonwijken niet.

Om het bewustzijn van de relevantie van grote Projecten voor vergelijkbare projecten groter te laten zijn moet er meer gecommuniceerd worden op het niveau achter de Grote Projecten, op het niveau van vragen die breder leven. Zo kwam er bijvoorbeeld vanuit de markt de opmerking dat de wijze waarop 'meer kwaliteit en meer geld' zich bij de Grote Projecten tot elkaar verhouden een zeer interessant maar weinig transparant gecommuniceerd vraagstuk is.

Dát het Rijk een rol heeft in de vraagstukken die met de Grote Projecten aangepakt worden, wordt door alle respondenten onderstreept, wát die rol is, en hoe die zich verhoudt tot andere actoren en hun initiatieven is echter het vraagstuk. Aan de hand van de Grote Projecten twee voorbeelden daarvan: waar het werk van het Rijk en initiatieven vanuit het veld welhaast overlappen (1); en waar initiatieven vanuit de markt inspringen waar eigenlijk het Rijk een taak had (2).

1: Voor het Groot Project Architectuur en Bedrijventerrein werd vanuit de Federatie Welstand bijvoorbeeld aangetekend dat WZNH (Welstandsorg NoordHolland) een soortgelijk onderzoek heeft gedaan als de doelstellingen van het Grote Project vragen. Onder de noemer 'de logica van de lelijkheid' werd gezocht naar de mechanismen die de schraalheid, lelijkheid en veelal weinig duurzame ruimtelijke configuratie van bedrijventerreinen bepalen. Vanuit WZNH zijn echter geen verbindingen gezocht met het Groot Project. Het thema wordt breed gedragen, maar er is meer nodig dan het werk dat vanuit de Rijksoverheid hieraan gedaan wordt. Gesteld werd echter ook dat de doorwerking van het werk van WZNH buiten Noord Holland gebaat kan zijn bij een 'adoptie' vanuit het Groot Project Architectuur & Bedrijventerrein.

2: Vanuit de Federatie Welstand, architectuurcentra en de BNA werd erop gewezen dat de verhoging van de kwaliteit cataloguswoningen meer door de markt is ingegeven dan door de inbreng van de Rijksoverheid hierbij. Grote bouwers reageren gewoon op een vraag naar kwaliteit en diversiteit in de markt. Wat het doel van het Architectuurbeleid zou moeten zijn, is het verlagen van de drempel voor particulieren om met een architect te

werken en goed opdrachtgever te zijn. Die drempel is nu nog groot, en de markt pakt dat op in de zin van intermediaire bureautjes die bouwbegeleiding bieden. Deze bemiddelende rol had ook vanuit het Rijk gestimuleerd kunnen worden. De randvoorwaarden voor en kwaliteit van deze bouw bureau's vormt een directe schakel naar de kwaliteit van het particulier opdrachtgeverschap.

Hanteerbaarheid en doorwerking: ad libito gebruik maken van resultaten, de inzet van ontwerpers is inderdaad verbreed.

De consequentie van hetgeen hier boven is besproken, is dat het onmogelijk is nu al een concreet, af te bakenen effect aan de Grote Projecten toe te schrijven. Wat wel gesignaleerd wordt zijn een houding van welwillende bereidheid ten aanzien van de resultaten van de Grote Projecten bij ontwerpers, en een gegroeid bewustzijn bij opdrachtgevers ten aanzien van de mogelijkheden die de inzet van ontwerpers biedt, in de verschillende fases en op de verschillende niveaus.

De algemene houding die in het veld gesignaleerd wordt, is logischerwijs: naar wens en waar mogelijk gebruik maken van de resultaten van de Grote Projecten. De vraagstukken van de Grote Projecten zijn essentieel, ieder is daar op z'n eigen manier mee bezig waarbij de inbreng vanuit de Grote Projecten meegenomen kan worden. De optimistische uitspraak 'als ik het nodig heb, weet ik het te vinden' betekent echter ook een opgave op het niveau van het Rijk: het moet vindbaar zijn, en het moet hanteerbaar zijn.

4.6 Vervolg

Hyperventilatie of lange adem: pleidooi voor saaiheid

In de expertmeeting en de consultatieronde werd een breed gedragen pleidooi gedaan voor een onvoorstelbare saaiheid in de architectuurnota's: niet iedere vier jaar een totaal vernieuwde invulling, maar continuïteit. Een aantal van de Grote Projecten krijgen hun kwaliteit van onderop in een proces dat zich over 20 tot 30 jaar kan uitstrekken. Met vier jaar architectuurnota kun je daar niet zomaar je handen van af trekken. Wel is het zo dat uit de lijst van deze 10 Grote Projecten een grote willekeur spreekt. Er is niet uit te halen: dit zijn de belangrijke thema's waar het de komende tijd om gaat. Daarom werd tegelijk ook een pleidooi voor een kritische schoonmaakactie gehoord.

Met de huidige selectie van de Grote Projecten als vertrekpunt zou de invulling van een aantal zaken veel verder gebracht moeten worden:

- thema's veel verder problematiseren, benoem wat je verwacht van het ontwerp en het onderzoek. Projecten inzetten om het debat scherp te krijgen. Als exercitie zou dit ook met de huidige Grote Projecten vorm kunnen krijgen: voor PO, ORIR, ARCHBED en DMP zou de verbinding met een breder maatschappelijk debat gezocht moeten worden.
- de voorbeeldwerking verder doorzetten om de doorwerking van de resultaten vorm te geven. Zie bijvoorbeeld de ROB-RDMZ: om vergelijkbare projecten in het

land te voeden moet er duidelijker gecommuniceerd worden over de voorbeeldwerking van dit project.

- nadenken over hoe het ontwerp verankerd kan worden en continuïteit kan houden in besluitvorming, uitvoering en beheer. Dit is een grote opgave voor bijvoorbeeld de NHW en de A12. Dat vraagt kennis van andere actoren dan degene die tot nu toe in beeld zijn geweest: een verbreding naar degenen die dichterbij de uitvoering staan. Het vraagt ook kennis van de voorwaarden waaronder zij hun rol optimaal kunnen vervullen.
- een serieuze opgave is: het aanbrengen van 'verwijzingen' die de werelden van architectuurbeleid, cultuurbeleid en ruimtelijke ordening meer met elkaar verbinden. Een boek kan maar op één plaats staan. Voor de rest moeten er *verwijzingen* zijn, *hyperlinks* die op relevante plaatsen de 'content' van de Grote Projecten van het architectuurbeleid beschikbaar maken.
- Inhoudelijk ligt er een grote opgave bij het veel verder brengen van het denken over de regionale schaal. Hiervoor zou de projectopgave voor de Deltametropool opnieuw, specifieker geformuleerd kunnen worden. Dat kan bijvoorbeeld ingevuld worden door in de zin van proefprojecten met een multidisciplinair team van ontwerpers, psychologen en sociologen een onderzoek te doen naar de segmentering van woon- en werklocaties in het stedelijk netwerk.

Thema's

-*Regionaal ontwerp*, in relatie met het bestuur: een hoofdoggave waar we het begin nog niet van hebben.

-*Metropoolvorming*, aanvullend op categoriën landelijk gebied, cultuurhistorie en infrastructuur

-*Grote Openbare Werken*: sinds de 19^e eeuw is er een enorme uitbreiding van de grote publieke werken. Deze werken vormen een opgave als nieuw openbaar domein, gekoppeld aan onze veranderende perceptie van het openbare leven en de functie en betekenis van het openbaar domein. Dit kan ingevuld worden als een continuering van de Grote Projecten Reconstructie Zandgebieden, Zuiderzeelijn, A12, NHW. Maar er ligt ook een opgave op het niveau van het openbare gebouw van de 21^e eeuw: musea, scholen, zorginstellingen etc. etc.

-*architectuur en maatschappelijk ondernemen*: Het instrumentele karakter van architectuur en ontwerp blijkt uit het feit dat grote bedrijven een eigen architectuurbeleid hebben: bijvoorbeeld Akzo, Benetton. Benetton heeft een eigen architectuurbeleid, maar ook de Benetton Foundation, een geweldig instituut dat zich bezig houdt met het cultuurlandschap. In dit tijdsgewricht is het heel leerzaam om architectuur uit de sociaal-democratische hoek te halen en te verbinden met het maatschappelijk ondernemen.

-*schalen*: het ontwerp trekt makkelijk een lijn om een afgebakend gebied, een grens om een territorium. De ruimtelijke patronen zijn echter in tegenspraak met een dergelijke

begrenzing. De opgave is om te ontwerpen aan Nederland in Europa, in de onbegrensde wereld van stromen van mensen, goederen, betekenissen.

5. Conclusies en aanbevelingen

De oude Grieken stelden zich de toekomst altijd voor als iets wat ons van achter, in de rug overvalt, terwijl onze blik op het verleden gericht is. Uit het verleden is min of meer af te leiden wat de toekomst ons brengen zal. Zo kunnen we uit de ervaring van de Grote Projecten tot nog toe de verdere loop van het architectuurbeleid op waarde schatten. De synthese van de analyse in de vorige hoofdstukken biedt daar een vruchtbare voedingsbodem voor.

5.1 Terugblikkend

De argumenten voor het werken met Grote Projecten kunnen worden aangescherpt en verbreed.

- Ten aanzien van de positieve ervaringen bij het *vroegtijdig inschakelen* van ontwerpers:
 - De ervaring uit de derde nota levert een geschakeerder beeld op. Het ontwerpen bewijst zijn waarde juist door een inbreng op maat:
 - Balans tussen politiek / bestuur en ontwerpspoor
 - juiste ontwerpniveau gekoppeld aan het juiste beslisniveau (NHW)
 - hoe verhouden ontwerpspoor en bestuurlijk spoor zich tot elkaar?
 - hoe hou je vast aan voorgenomen kwaliteit? (ROB_RDMZ)
 - De scope zou moeten worden verbreed: de nadruk op de ontwerpende discipline is een onnodige versmalling, het blijkt in de grote projecten juist te gaan om de breedte van het ontwerpend onderzoek. Dat veronderstelt meerdere disciplines, al vanaf het stellen van de opgave.
- Ten aanzien van de *communicatieve waarde* van het ontwerp:
 - De ervaring wijst uit dat het ontwerp inderdaad deze functie heeft, (maquettes ZZL en ROB-RDMZ) maar naast deze functie nog veel meer doet: de retorische waarde van het ontwerp van Snozzi voor de Deltametropool, de methodische waarde van het ontwerp van H+N+S voor de Deltametropool en de exercitie van het ontwerpatelier Deltametropool als geheel.
 - Een grote opgave die nog op ligt is het hanteerbaar maken van de ervaringen met de Grote Projecten voor de volle breedte van het veld. Dat betekent bijvoorbeeld iets voor de communicatie en het politiek adoptieouderschap rond het Nieuwe Rijksmuseum, maar evenzeer voor de communicatie en organisatorische inbedding rond het ontwerpatelier Reconstructie Zandgebieden. Dat koppelt met het volgende punt:
- Ten aanzien van de veronderstelde *voorbeeldwerking* van de rijksprojecten
 - De Grote Projecten hebben een bijzonder en onderscheidend karakter. Willen de projecten een voorbeeldfunctie hebben dan vraagt dat om een duidelijke 'vertaalslag' naar de markt/reguliere projecten, én om

een doelgerichte communicatie daarin. Het is onduidelijk of het met de Grote Projecten, met alle communicatie daar om heen, ook gelukt is om de beoogde attitudeverandering breder uit te stralen. Vanuit het veld wordt de wijze waarop een aantal Grote Projecten zijn ingevuld toch wel als introvert bestempeld. Het gaat er om het éxtra ten opzichte van 'reguliere' projecten en processen duidelijk voor ogen te krijgen, en duidelijk te maken waar men kan participeren in de Grote Projecten.

- o Ten aanzien van de ambitie als rijk bij te dragen bij de '*organisatie van kwaliteit*': de vraag naar de probleemeigenaar en de realisatie van de doorwerking van ideeën:

- Dit argument is nog het meest fundamenteel bevroegbaar. De vraag is immers of het Rijk die bijdrage aan de organisatie van kwaliteit wel kan leveren. Het Rijk heeft immers veel gezichten.

Rijk als opdrachtgever:

- Veelkoppigheid van het Rijk verwacht sturing: de ambities krijgen werkendeweg vorm vs. beleidsdoelen ten aanzien van de kwaliteitsambitie vergaand vooraf expliciteren
- Opportunisme tussen Rijkspartners
- kan het rijk dan voorbeeldig opdrachtgever zijn?

Rijk als probleemeigenaar:

- doorwerking van ideeën en ontwerpen in het kader van de Grote Projecten lijkt vanuit deze rol het beste vorm te krijgen. Er liggen hier nog concrete kansen en mogelijkheden genoeg.

Rijk als integrator/gespreksverleider

- de rol van het Rijk als gespreksverleider heeft meer tijd nodig om zijn beslag te krijgen. Vooralsnog lijkt het erop dat ook hier nieuwe perspectieven aangeboord zijn, zie bijvoorbeeld het Routeontwerp A12.

Rijk als probleemtoe-eigenaar.

Anderen zijn ook bezig: Deltametropool
Architectuur en Bedrijventerrein

Anderen zijn primair verantwoordelijk:
Reconstructie Zandgebieden

Anderen zijn onmisbaar voor het resultaat:
Alle projecten

Bij deze projecten moet goed duidelijk worden gemaakt hoe de meerwaarde van de Rijksinbreng zich verhoudt tot de opbrengst, om zowel naar binnen als naar buiten te voorzien in een blijvende legitimiteit voor de bemoeienis van het Rijk met het ontwerpen aan deze vraagstukken.

- Een van de valkuilen van de TOP's was: de afwezigheid van een duidelijke probleemeigenaar, waardoor ontwerpstudies en ontwerp oplossingen te vrijblijvend werden aangedragen, waarna er

vervolgens niets meer mee gedaan werd. De Grote Projecten kampen deels ook met dit probleem, maar hebben het duidelijker geadresseerd (zie bijvoorbeeld de A12 en de Deltametropool). Toch is er nog aandacht nodig voor een betere verbinding met het niveau waarop de uitvoering plaats vindt en de concrete beslissingen worden genomen.

- De Grote Projecten blijken in feite 2 Achilleshielen te hebben
 - verbindingen met de politiek
 - thema's die niet makkelijk scoren
 - veranderend politiek perspectief
 - voorbij het goede voorbeeld: commitment en goedkeuring van bewindslieden op de werkvloer
 - verbindingen met het veld:
 - kloof tussen ontwerp als idee en de modder van alledag
 - zweven en landen, idee en doorwerking
 - vliegwieleffect van speldenprikken zoeken: de voorbeeldfunctie optimaliseren

5.2 Vooruitblikkend

Vooruitblikkend zijn er twee lijnen die van belang zijn: *verder* met Ontwerpen aan Nederland en *voorbij* Ontwerpen aan Nederland. *Verder* verwoordt wat de erfenis is die meegenomen moet worden. *Voorbij* verwoordt waar de ambities aangepast en naar een ander plan getild kunnen worden.

5.2.1 *Verder met Ontwerpen aan Nederland*

Geduld en saaiheid: vaak werd het pleidooi gehoord om de omloopsnelheid van het architectuurbeleid meer in overeenstemming te brengen met de cycli waarin dergelijke Grote Projecten hun beslag krijgen. De opgave is dan de huidige selectie Grote Projecten kritisch te bezien, en de opgaven opnieuw te stellen. Uit de analyse blijkt dat voor vrijwel alle Grote Projecten continuering van de status Groot Project op een bepaalde manier gewenst is. Daarbij zijn er vier thema's te onderscheiden die om 'scherpstelling' vragen:

-Voorbeeldfunctie expliciteren: de voorbeeldfunctie van een groot aantal van de Grote Projecten moet aanleiding vormen voor een impuls die gericht is op het naar te specificeren doelgroepen communiceren van wat er nu voorbeeldig is aan de Grote Projecten.

-Grote projecten als focus voor maatschappelijk debat: deels in het verlengde daarvan zou er meer ingezet moeten worden op verbindingen met het maatschappelijk debat. De thema's van de Grote Projecten worden vrijwel allemaal als zeer belangrijk aangemerkt. Ambitie zou moeten zijn om het maatschappelijk debat met inbreng uit de Grote Projecten te 'verruimtelijken'.

-Koppeling tussen bestuur en ontwerp als punt van aandacht: ...want tussen droom en daad...: om de denkkraft die vanuit de ontwerpende wereld en het architectuurbeleid uitgaat te verbinden met daadkracht, is een scherpe aandacht voor de verbinding met het bestuur en de politiek van wezenlijk belang. Daar zou een voorbeeldproject zich dan ook op moeten richten en over moeten communiceren. Dit vraagt meer dan een bewindspersoon als adoptieouder: ook richting realisatie is adoptie nodig.

-Regionale schaal als opgave: in het verlengde van de koppeling tussen bestuur en ontwerp ligt de opgave van de regionale schaal. In een aantal van de Grote Projecten zijn hiervoor aanzetten gegeven, die verdere uitwerking verdienen, want de regio is qua functie, identiteit, ruimtelijke organisatie, bestuurlijke positie, en Europese oriëntatie een uitermate belangrijk schaalniveau.

Voor de wijze waarop de continuering van de status Groot Project ingevuld kan worden zijn een aantal groepen te onderscheiden:

- Een aantal projecten is ingedaald in de lijn/heeft zelf voor borging gezorgd
 - DMP met Werkplaats
 - ARCHBED in Pilot Architectuur in het Actieprogramma Bedrijventerreinen
 - ORIR in ontwerp-inbreng in impuls- en aanjaagteams en ISV-cultuurimpuls
 - PO zou dit jaar nog een 'ontwerp-inbreng' kunnen krijgen, is dan als voltooid te beschouwen.

Voor deze projecten geldt dat een continuering van de status als Groot Project behulpzaam, maar niet noodzakelijk zou zijn. Verdere aandacht zou gericht kunnen worden op de vier bovengenoemde thema's.
- Een aantal projecten heeft belang bij de status Groot Project, met het accent op de betrokkenheid van bewindslieden en het verder brengen van de voorbeeldfunctie.
 - ROB-RDMZ
 - HNR
- Een aantal projecten heeft belang bij de status Groot Project om de ingezette ambities verder uit te dragen en te laten landen. Dat vraagt een andere insteek dan de projecten hadden in Ontwerpen aan Nederland, meer gericht op het concretiseren van de concepten en het zorg dragen voor de koppeling met het niveau waarop de uiteindelijke beslissingen vorm krijgen:
 - A12/Routeontwerp: verankering van het idee *routeontwerp* binnen VenW, uitwerking van de visie voor de A12 met partners in het veld.
 - Reconstructie Zandgebieden: verankering ontwerpatelier, positie atelier als verbindende schakel/ spil van kennis voor kwaliteit in de reconstructieopgave.
 - NHW: continuering van de status als Groot Project.
 - een blijk van het gevoelde belang van blijvende aandacht op rijksniveau, nu de projectvoorbereiding overgaat in projectuitvoering; een bevestiging van de lange adem die nodig is om tot een uitgevoerde situatie te komen

- een onderstreping van het belang van organisatorische en kwalitatieve regie op hoofdlijnen nu het project in deelprojecten zal worden opgedeeld, conform het voorstel om in projectenveloppen te gaan werken
- een voorwaarde om rijksmiddelen te reserveren voor uitvoering en een helder signaal voor andere partijen om eveneens middelen te reserveren (ook EU)
- een voorwaarde om op rijksniveau te komen tot de instelling van een kwaliteitsteam en om middelen te reserveren voor de opstelling van de Waterlinie-ontwerpgrammatica
- een voorwaarde om middelen te reserveren voor de opstelling van Landschapsontwikkelingsplannen voor alle projectenveloppen
- een helder signaal naar de betrokken maatschappelijke groeperingen en marktpartijen die uitgebreid deelgenoot zijn gemaakt van het planproces
- een ondersteuning van de voorbereiding door de RDMZ van de UNESCO-nominatie
- een voorwaarde voor blijvend commitment van Provincies, Gemeenten en Waterschappen.

Voor deze projecten geldt dat de status Groot Project aangepast moet worden op de nieuwe fase waarin de projecten belanden. In de matrices kwamen deze projecten ook naar voren als de projecten waar nog veelbelovende opgaven liggen.

- ZZL: De insteek zou moeten zijn om de ingezette 'zoektocht' naar de wijze waarop overheid en markt zich tot elkaar zouden kunnen verhouden in een zoektocht naar ruimtelijke kwaliteit te handhaven. Als exercitie is dit immers een hoogst actuele en relevante vraag, die niet alleen bij de ZZL relevant is, maar een veel bredere toepassing zal kunnen vinden.

5.2.2 Voorbij Ontwerpen aan Nederland

In het vooradvies van de Raad voor Cultuur wordt de opgave voor de rijksoverheid als volgt verwoord:

'de rijksoverheid concentreert zich nu meer op hoofdlijnen (strategie, beleid en wetgeving), anderen (lokale overheden, het particuliere bedrijfsleven, belangengroeperingen of individuele burgers) nemen de uitvoering voor hun rekening. De scheiding van de taken heeft er toe geleid dat geen enkele betrokken partij werkelijk de eindverantwoordelijkheid lijkt te dragen. Op de diverse (overheids)niveaus heerst twijfel over de legitimiteit van het nemen van initiatieven of het plegen van interventies. Het publieke belang in de ruimtelijke ordening dient opnieuw te worden gedefinieerd en de overheid zal haar rol- en taakstelling in interactie met de omgeving- opnieuw moeten vormgeven.' (p.60 vooradvies Raad voor Cultuur)

Voor de definiëring van het publieke belang in de ruimtelijke ordening speelt het architectuurbeleid een belangrijke rol, omdat het steeds het schakelpunt tussen cultuurbeleid en ruimtelijk beleid heeft gevormd- waar de zoektocht naar het publieke

belang en de opgaves van de ruimtelijke ordening elkaar raken. De rol van de overheid in het architectuurbeleid dient dan ook in overeenstemming hiermee te zijn. Met 10 jaar architectuurbeleid achter de rug is nu het moment daar om, vanuit een grondige heroriëntatie op de institutionele context, de inspiraties en vooronderstellingen waar het architectuurbeleid zich op baseert te heroverwegen. Daarvoor komen uit de analyse de volgende punten naar voren:

-verbreed de institutionele orientatie: interne organisatie architectuurbeleid

Tot nog toe was het architectuurbeleid een zaak van de departementen die 'ruimtelijk gerelateerd' waren: met eigen terreinen, wegen, en direct aan de ruimtelijke realiteit gekoppelde bevoegdheden. Een verbreding van het beleid naar departementen die direct betrokken zijn bij de primaire processen en de vormgeving van het programma (bijvoorbeeld VWS) is goed denkbaar in het licht van de kansen die het Rijk blijkt te hebben wanneer zij als probleem-eigenaar of zelfs probleemtoe-eigenaar zich vanuit het architectuurbeleid in processen mengt.

Ook moet de positie die het Ruimtelijk Planbureau voor het ontwerp onderzoek zou kunnen innemen in de afweging een plaats krijgen.

-verbreed de institutionele orientatie: positionering naar buiten toe

De rol van de Rijksoverheid als probleemtoe-eigenaar verdient verdere aandacht. In de Grote Projecten bleek die rol veel perspectief te bieden. Denkend vanuit de constatering van de Raad voor Cultuur dat de uitvoering veelal geen Rijkstaak meer is, is de vraag naar de aansluiting op de uitvoering en de primaire processen die daarbij een rol spelen van groot belang. Hoe kan het Rijk betrokkenheid vorm geven zonder dwingend en sturend aanwezig te zijn? De ervaringen bij een aantal Grote Projecten zouden in dit licht als voorbeelden opgeworpen kunnen worden. Dat vraagt een verdere oriëntatie op de begrippen 'opdrachtgeverschap' en 'probleemeigenaar', waarbij geleerd kan worden van de wijze waarop in de Franse Grands Travaux de Rijksoverheid als 'facilitator' optreedt, en de wijze waarop in de vooroorlogse context de *civic society* een vorm van 'burgerlijke stedenbouw' opleverde, waarbij in het brede maatschappelijke *survey* onderzoek en ontwerp nauw verbonden waren. Een veel breder veld van actoren is doelbewust bezig met de vormgeving van ruimtelijke kwaliteit. Dat schept de kaders voor een zinvolle betrokkenheid van de (rijks)overheid.

-verbindingen tussen de sectoren van cultuur, architectuur en ruimtelijke ordening

Om de ontwerp benadering vanuit het architectuurbeleid haar weg te laten vinden in de hele breedte van het veld van stedenbouw, ruimtelijke ordening, infrastructuur en volkshuisvesting is het nodig de presentatie, inkadering en ontvangst van het vervolg op de huidige nota zorgvuldig te regisseren. Zo kan worden voorkomen dat de ambities van het beleid wegvallen tussen onwetendheid en misverstanden tussen de sectoren.

-rijk verantwoordelijk voor het debat over de ruimte

In het verlengde van de huidige nota is gepleit voor een sterkere nadruk op de bijdrage die vanuit het architectuurbeleid aan het brede maatschappelijk debat geleverd wordt.

Dat vraagt twee dingen: het bieden van podia, en het organiseren van de beschikbare kennis. Dat geldt zowel voor het uitdragen en beschikbaar maken van de kennis die het Rijk intern heeft, als voor het toegankelijk en overzichtelijk maken van de kennis die daarbuiten aanwezig is.

-Vanuit die overwegingen: een keuze voor Grote

Een overweging die gemaakt moet worden ten aanzien van de invulling van die verantwoordelijkheid raakt aan de keuze voor Grote Projecten, Grote Opgaven, een Grote Prijs of Thema's.

Overwegingen daarbij zouden kunnen zijn:

- Hoe ver expliciteer je je ambities? Hoe gericht?
- Grote Opgaven vragen om een attitudeverandering
- Grote Projecten zijn meer afgebakend en kunnen een invulling daarvan vormen
- Thema's bewegen mee met het politieke tij en de actualiteit. Er is een gelaagdheid in te brengen in de zin van de vertaling in concrete projecten.
- De Grote Prijs mobiliseert het veld, mobiliseert het debat en geeft mogelijkheden om te sturen door positieve prikkels
- Je kan een bewindspersoon geen adoptieouder maken van een onscherpe kwaliteitsambitie bij een Groot Project, wél bij een grote Opgave.
- Je kan de markt geen kwaliteit afdwingen als je dat niet expliciteert en inkadert (zie PvE-exercitie ZZL), maar je bent als Rijk ook niet de enige die zoekt naar kwaliteit.
- Afbakening in tijd: zou het architectuurbeleid binnen die Grote Opgaven gebaat zijn met afrekenbare doelen?

Om tot een intelligent beleid te komen, dat *soft spoken* een verschil weet te maken, en dat niet voortkomt uit een persoonlijke droom, maar uit de mysterieuze werkelijkheid: dat is nu de opgave.

6. bijlagen

Geraadpleegde personen:

Mirjam de Vries	VROM-DG Ruimte, Deltametropool
Donald van Dansik	One Architecture, adviseur Rijksbouwmeester voor Deltametropool
Desiree Schaap	V&W, Zuiderzeelijn
Maarten Haverkamp	V&W, Zuiderzeelijn
Paul Wintermans	Quist Wintermans Architecten, adviseur Rijksbouwmeester voor ZZL
Ton van Schaik	RWS, Routeontwerp A12
David van Zelm van Eldik	RWS, Routeontwerp A12 ontwerp omgeving
Nancy Meeuwissen	RWS, Routeontwerp A12 ontwerp weg
Rob Messelink	RWS, Routeontwerp A12
Jan Brouwer	adviseur Rijksbouwmeester voor A12 ontwerp weg
Ben Taken	Taken landschapsplanning, adviseur Rijksbouwmeester voor A12 ontwerp omgeving
Bart van der Pot	Projectorganisatie Het Nieuwe Rijksmuseum
Leny van Vliet-Smit	Projectorganisatie Nieuwe Hollandse Waterlinie
Eric Luiten	Projectorganisatie Nieuwe Hollandse Waterlinie
Clemens Steenbergen	adviseur Rijksbouwmeester voor Nieuwe Hollandse Waterlinie
Rien van den Berg	DLG- ontwerpatelier reconstructie zandgebieden
Berthe Jongejan	DLG- ontwerpatelier reconstructie zandgebieden
Fokie Flapper	LNV, reconstructie zandgebieden
Leo Pols	LNV, reconstructie zandgebieden
Jhon van Veelen	adviseur Rijksbouwmeester voor reconstructie zandgebieden
Karl Kupka	VROM DG Wonen, particulier opdrachtgeverschap
Jan Winsemius	Bureau Middelkoop, projectmanager particulier opdrachtgeverschap
Cees Lever	VROM DG Wonen, openbare ruimte in revisie
Ed de Vries	Brink Groep, projectleider ROB-RDMZ
Ralph Graven	Rijksgebouwdienst, ROB-RDMZ
Henk de Haan	Atelier Rijksbouwmeester, ROB-RDMZ en HNR
Frank van der Wende	EZ, architectuur en bedrijventerrein
Karin van der Berg	EZ, architectuur en bedrijventerrein
Willem Oomens	OCW, Directie Kunsten
Bernard Colenbrander	OCW, Directie Cultureel Erfgoed
Jo Coenen	Rijksbouwmeester
André Mol	Atelier Rijksbouwmeester
Marcel van Heck	Atelier Rijksbouwmeester

Marc Visser S@M, Adviseur Rijksbouwmeester, secretariaat kerngroep, werkgroep rijksontwerpen, ISA

Werkgroep Rijksontwerpen

Paul Aben	OCW, voor ROB-RDMZ
Hans van Iperen	OCW, voor HNR
David van Zelm van Eldik /	
Lisa van Wijk	RWS, voor A12
Leny van Vliet /	
Fred Kleian	projectbureau NHW
Desiree Schaap	V&W, voor ZZL
Emmy Bolsius /	
Willem de Visser	VROM, voor DMP
Rien van den Berg	LNV, voor ZAND
Marcel van Heck	VROM, voor PO
Cees Lever	VROM, voor ORIR
Frank van der Wende/	
Marcel van Wijk	EZ, voor ARCHBED
Fons Asselbergs	RDMZ, Buitengewoon lid
Willem Oomens	OCW, kerngroep Architectuurbeleid
Jo Coenen	Voorzitter

Kerngroep Architectuurbeleid

Willem Oomens	OCW
Marcel van Heck	Atelier Rijksbouwmeester
Rien van den Berg	LNV
Willem de Visser	VROM
André Mol	Atelier Rijksbouwmeester
Hans Gispen	V&W
Frank v/d Wende /	
Marcel van Wijk	EZ

Expertmeeting

Patrick v/d Klooster	Raad voor Cultuur
Pieter Jannink	bureau MUST
Ton Kreukels	Planologie, Universiteit Utrecht
Han Meyer	Stedenbouwkundig ontwerpen, TU Delft
Frank Stroeken	bureau Royal Haskoning
Catherine Visser	bureau daf architecten
Dirk Sijmons	bureau H+N+S, rijksadviseur voor het landschap
Dirk Frieling	vm hoogleraar stedenbouwkunde TU Delft, vereniging Deltametropool
Ole Bouman	Archis
Esther Agricola	KEI

Externe consultatieronde

Maarten Kloos	ARCAM
Peter van Roosmalen	Architectuurcentrum Twente
Gabriël Verheggen	CAST
Paul Schumacher	AvBB
Jan Fokkema	NEPROM
Eveline de Graaf, Yme Faber	IPO
Hanneke Toes	NVTL
Guido Wallagh	BNSP
Jan van Rijn	BNA
Flip ten Cate	Federatie Welstand

Geraadpleegde literatuur (selectie)

- Ministeries van OCenW, VROM, V&W en LNV (2000) Ontwerpen aan Nederland. Architectuurbeleid 2001-2004.
- Ministerie van VROM, Rijksgebouwendienst (2003) Werkdomein, positionering en organisatie van de Rijksbouwmeester. 'de Rijksbouwmeester en zijn organisatie'.
- Research voor Beleid bv (2000) Evaluatie van het architectuurbeleid.
- Ministeries van WVC en VROM (1991) Ruimte voor Architectuur. Nota Architectuurbeleid
- Ministeries van OCenW, VROM, LNV en V&W (1996) De architectuur van de Ruimte. Nota over het architectuurbeleid 1997-2000.

Verslagen, voortgangsrapportages en nieuwsbrieven

- verslagen Interdepartementale Stuurgroep Architectuurbeleid, Kerngroep Architectuurbeleid en Werkgroep Rijksontwerpen
- Het ontwerp op tafel. Inventarisatie en actualisatie grote projecten architectuurnota. Mei 2001 s@m stedebouw & architectuurmanagement
- Rijksontwerpen. Voortgangsrapportage Grote Projecten architectuurnota. November 2001 s@m stedebouw & architectuurmanagement
- Voortgangsrapportage Grote Projecten architectuurnota 2003. Maart 2004, s@m stedebouw & architectuurmanagement
- Nieuwsbrieven Grote Projecten Ontwerpen aan Nederland (verschijnt 4 keer per jaar).

Individuele projecten

- Stuurgroep Nationaal Project Nieuwe Hollandse Waterlinie (2004) Panorama Krayenhof, linieperspectief.
- Clemens Steenbergen (2003) Ontwerpgrammatica Nieuwe Hollandse Waterlinie (concept)
- Interdepartementaal project routeontwerp A12, bureau Vista (2004) Ruimtelijke Visie A12 (concept)
- David van Zelm van Eldik en Peter Heerema (2003) Kompas voor het Routeontwerp
- Rob Messelink (2004) procesevaluatie Routeontwerp omgeving
- Ontwerpatelier reconstructie zandgebieden (2003) Tijd voor Ontwerp
- Ontwerpatelier reconstructie zandgebieden (2002) Herkansing van het Zandlandschap
- Ontwerpatelier reconstructie zandgebieden (2002) Watermachine en Zandlandschap
- Ontwerpatelier reconstructie zandgebieden (2002) Ontwerpen aan het agrarisch landschap van de toekomst
- Ontwerpatelier reconstructie zandgebieden (2002) Gezocht: nieuwe verweving
- Ontwerpatelier reconstructie zandgebieden (2002) Zand in de vingers
- One Architecture / Donald van Dansik (2003) Ontwerpatelier Deltametropool, Evaluatie
- Ministerie van VROM (2003) Ontwerpatelier Deltametropool
- Ministeries van VROM, OCW en LNV (2002) Pleidooi voor de Openbare Ruimte. De opgave verkend.

- Buck Consultants International (2003) Architectuur en Bedrijventerreinen, het beleidsinstrumentarium.
- BRO (2003) Ruimtelijke kwaliteit en bedrijventerreinen, analyse van het planvormingsproces
- Ministerie van Economische Zaken (2002) Ontwerpen aan Nederland, Architectuur en Bedrijventerreinen. Rapportage Startconferentie.

Veel van deze publicaties zijn ook te vinden op de websites met (verwijzingen naar) resultaten van de Grote Projecten:

www.rijksontwerpen.nl

www.routeontwerpa12.nl

www.hollandsewaterlinie.nl

www.rijksmuseum.nl

www.ontwerpzandgebieden.nl

www.iceb.nl

www.particulieropdrachtgeverschap.nl

www.bedrijventerreinen.ez.nl

www.werklandschappen.nl

www.zuiderzeelijn-info.nl