

A stylized map of the Voorschoten and Leiden area. A red line runs diagonally from the bottom left towards the top right, passing through three circular nodes. The first node is at the bottom, the second is in the middle, and the third is at the top right. The map shows various colored areas representing different land uses or districts, with a light gray background for the main area. The red line is a prominent feature, connecting the three nodes.

Verbeelding als kracht

Ontwerpend onderzoek als strategisch instrument voor
integrale gebiedsontwikkeling

Jutta Hinterleitner

Voorschoten

Leiden

Verbeelding als kracht

Ontwerpend onderzoek als strategisch instrument voor
integrale gebiedsontwikkeling

Jutta Hinterleitner, 489430
Eindscriptie MCD 14
Erasmus Universiteit Rotterdam
Technische Universiteit Delft
Begeleiding: Steffen Nijhuis, Tom Daamen
September 2019

Voorwoord

Twee jaar geleden begon ik aan de MCD opleiding, omdat ik meer overzicht wilde krijgen over de processen van stadsontwikkeling. De afbeelding die mijn leerdoel illustreerde, was een schansspringer die boven een stad zweefde – een metafoor, die het goed voor mij samenvatte. Als architect die werkt aan ontwerpverkenningen op de stedelijke schaal, had ik grote behoefte aan kennis op het hogere schaalniveau van de strategie, economische principes en governance.

De MCD opleiding reikte hier gereedschappen voor aan. In colleges, excursies, een boeiende reis naar New York en vele gesprekken met studiegenoten en docenten is mijn kennis en begrip voor het complexe krachtenveld van de stadsontwikkeling gegroeid, en heb ik ook veel geleerd over mijn eigen positie in dit veld.

Het onderwerp van mijn afstudeerscriptie ligt in het verlengde van mijn eigen werkterrein: ontwerpend onderzoek. Ik was benieuwd naar de strategische betekenis van ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling, en of je die zou kunnen aantonen en meten. Als we nou eens goed wisten hoe je zo veel mogelijk uit een ontwerpatelier kunt halen, zou deze mooie werkvorm meer impact kunnen krijgen...

Het was leuk hier aan te werken. Het onderzoek (dat ik de afgelopen vijf maanden heb gedaan) naar sturingsprincipes die ontwerpend onderzoek tot een succesvol strategisch instrument kunnen maken, was een boeiende zoektocht. Ik heb veel van geleerd van het literatuuronderzoek, maar het hoogtepunt en grootste geschenk waren de gesprekken met de mensen die vertelden over de projecten waar zij met ziel en zaligheid aan hadden gewerkt.

Het eindproduct ligt nu voor u, en het is natuurlijk niet helemaal af. Ik zou er nog een jaar aan kunnen werken: meer en andere mensen spreken, nog andere factoren onderzoeken die bijdragen aan het succes van ontwerpateliers, enzovoorts. Maar het is ook fijn om het werkstuk hier af te sluiten, en de focus weer even te verleggen naar de dagelijkse praktijk, waar ik ook veel plezier uit haal.

Ik had dit niet voor elkaar gekregen zonder een aantal mensen: allereerst mijn begeleiders Steffen Nijhuis en Tom Daamen. Steffen heeft mij de structuur van een academische thesis bijgebracht, waardoor de inhoud tot bloei kwam. Daarnaast wil ik in het bijzonder Joost Schrijnen bedanken voor het advies tijdens de voorbereiding van dit onderzoek, en de herhaalde-lijke gesprekken waar ik zo veel aan heb gehad. Ook gaat mijn dank uit naar alle interviewpartners, die bereid waren om terug te kijken en te reflecteren op hun werk.

Daarnaast grote dank aan mijn partner Quirijn Kuchlein voor de vele fijne gesprekken over het vakgebied van de stadsontwikkeling, dat ook tot het interessegebied van een beeldend kunstenaar behoort.

De BNA wil ik bedanken voor het mede mogelijk maken van de MCD-opleiding, en in het bijzonder Fred Schoorl voor het meelezen met deze scriptie. Mijn collega's wil ik bedanken voor de belangstelling en de vele bemoedigende woorden.

Isabel van Lent wil ik bedanken voor de eindredactie van de teksten, en Hans Ligteringen voor de hulp met de opmaak. En tot slot dank aan mijn MCD-collega Edwin Persault voor het meelezen.

Tot slot dank aan alle vrienden en familieleden die ik de afgelopen twee jaar te weinig heb gezien, en die mij desondanks bleven aanmoedigen.

Jutta Hinterleitner,
Amsterdam, augustus 2019

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	4
1. Inleiding	10
1.1 Traditie van ontwerpen in relatie tot gebiedsontwikkeling	10
1.2 Probleemstelling en kennisvragen	13
1.3 Doel en afbakening van het onderzoek	14
1.4 Werkwijze en structuur van het rapport / leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	18
2.1 Het krachtenveld van ontwerpende visievorming	18
2.2 Ontwerpend onderzoek	20
2.3 Planontwikkelingsproces	23
2.4 Stakeholder involvement	26
2.5 Conclusies uit het literatuuronderzoek	28
3. Onderzoeksmethode	31
3.1 Schematische opbouw van het onderzoek / theoretisch model	31
3.2 Uitleg over de onderzoeksmethode	31
3.3 De keuze van de testcases	
3.4 Verzameling van de gegevens	32
4. Drie cases	36
4.1 Introductie van de drie cases	36
4.2 Atelier IJmeer	40
4.3 Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan	49
4.4 Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee	57
4.5 Vergelijking van de drie cases	65
5. Synthese	68
5.1 Het antwoord op de onderzoeksvragen	68
5.1.1 Sturingskracht	68
5.1.2 De sturingsprincipes en hun invloed	68
5.1.3 De ideale rol van de ontwerper	73
5.1.4 Het concretiseren van resultaten	76
5.2 Afsluitende conclusies	76
5.3 Adviezen en aanbevelingen voor de praktijk	77
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	77
5.5 Tot slot	78
6. Referenties	
6.1 Literatuur	80
6.2 Afbeeldingen	83
7. Bijlagen	
7.1 Vragenlijst interviews	86
7.2 Codering en uitwerking interviews	87
7.3 Interviews (vertrouwelijk)	-

Samenvatting

Aanleiding en doelstelling van het onderzoek

Gebiedsontwikkeling bestaat uit complexe processen, waarbij verschillende disciplines, partijen, belangen, sociaaleconomische en ruimtelijke behoeftes en geldstromen met elkaar verbonden moeten worden, met als doel de best mogelijke inrichting van een gebied. In de 20e eeuw was de Rijksoverheid een belangrijke speler die via de wet- en regelgeving stuurde op de juiste randvoorwaarden voor gebiedsontwikkeling, en op vergezichten die de verschillende ontwikkelingen aan elkaar konden relateren. Dit is in de 21^e eeuw veranderd, de ruimtelijke inrichting van het land is gaandeweg de taak van publiek-private samenwerkingsverbanden geworden. Daarnaast wordt het speelveld waarop gebiedsontwikkeling plaatsvindt toenemend complexer: tal van urgente vraagstukken rondom de grote transitieopgaven waar wij als samenleving voor staan, eisen hun plek op.

Ontwerpend onderzoek kan als strategisch instrument helpen bij de visieontwikkeling aan de voorkant van een gebiedsontwikkeling: op het moment dat de verschillende actoren de kaders van en gezamenlijke doelen voor een ontwikkeling moeten bepalen, kan ontwerpend onderzoek een bijdrage leveren door mogelijke toekomst te verbeelden, waar de verschillende actoren zich aan kunnen verbinden. Deze gezamenlijke visies op de toekomst zorgen ervoor dat partijen hun eigen belangen kunnen koppelen aan een groter verhaal, en zo stap voor stap gezamenlijk toe kunnen werken naar een integrale gebiedsontwikkeling.

Ontwerpend onderzoek wordt tegenwoordig vaak, maar nog niet structureel ingezet aan de voorkant van complexe gebiedsontwikkelingsprocessen. Het instrument ontwerpend onderzoek kent tal van vormen en werkwijzen, die gemeen hebben dat ontwerp en kennis uit onderzoek, praktijk en uit het gebied worden gebruikt om tot oplossingen te komen voor complexe ruimtelijke vraagstukken. In dit onderzoek staat de werkvorm 'ontwerpatelier' centraal: een gestructureerd proces waarin verschillende rondes van cocreatie worden doorlopen door ontwerpers, experts, lokale overheden en gebiedsactoren. Een ander kenmerk van het ontwerpatelier is het feit dat hier een onafhankelijk netwerk wordt opgezet, dat los van de alledaagse hiërarchieën functioneert in een 'vrije ruimte'.

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de sturingsprincipes die de doorwerking en verankering van de resultaten van ontwerpateliers in gebiedsontwikkeling kunnen verbeteren. Hier is in de wetenschappelijke literatuur nog nauwelijks iets over te vinden. Omdat ontwerpateliers complexe, tijdrovende en kostbare processen zijn, is het waardevol kennis te ontwikkelen over sturingsprincipes die van invloed zijn op hun prestaties.

De volgende subvragen ondersteunen de zoektocht:

- Hoe ontstaat inhoudelijke en programmatische sturingskracht in een ontwerpatelier?
- Welke sturingsprincipes zijn er te benoemen en wat is hun invloed op het functioneren van een ontwerpatelier?
- Wat is de ideale rol van de ontwerper in de verschillende fases van het proces?
- Wat is nodig om resultaten van ontwerpateliers te concretiseren in gebiedsontwikkeling?

Naast een inhoudelijk doel heeft dit onderzoek ook een praktisch doel. Ontwerpend onderzoek wordt nog te vaak afgedaan als 'plaatjes maken'. Door meer te weten te komen over de strategische betekenis die ontwerpend onderzoek kan hebben in gebiedsontwikkeling, de agenderende, visievormende en verbindende werking ervan, kan deze werkwijze beter geïmplementeerd worden.

Het onderzoek richt zich op ontwerpateliers die zich afspelen in de fase van probleemdefinitie, de verkenning van het probleemeigenaarschap en het formuleren van een gemeenschappelijke visie voor de toekomst van een gebied. De projecten die worden onderzocht hebben daarnaast gemeen dat zij oplossingen zoeken voor complexe probleemstellingen, waarbij verschillende belangen spelen, verschillende sectoren betrokken zijn en er op verschillende schaalniveaus gezocht moet worden naar oplossingen.

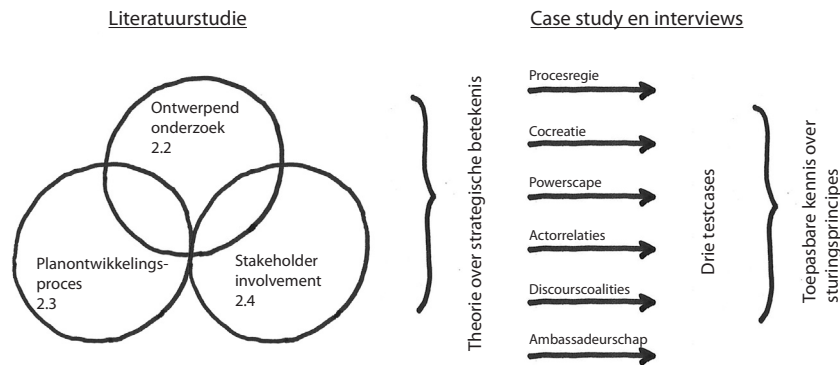
Opzet van het onderzoek

Het literatuuronderzoek is ingestoken vanuit drie thematische 'pijlers' die belangrijk zijn voor de visievorming en de inbedding van de visies in het gebiedsontwikkelingsproces: ontwerpend onderzoek, het planvormingsproces en stakeholder involvement. Uit het onderzoek naar deze overkoepelende thema's zijn zes sturingsprincipes gedestilleerd, die van invloed zijn op de prestatie en de doorwerking van ontwerpateliers. Dit zijn:

- Procesregie
Procesregie gaat over de impact die een gestructureerde opzet van een ontwerp-atelier heeft. Procesregie verschaft helderheid voor de betrokken actoren, stroomlijnt werkprocessen en helpt de beoogde resultaten te bereiken.
- Cocreatie
Het ontwerpende participatieproces, waarbinnen samen met actoren uit een gebied, experts en ontwerpers de gezamenlijke visie op de ruimtelijke inrichting van een gebied wordt ontwikkelt.
- Powerscape/politiek
Het op de juiste momenten gedurende het proces van het ontwerpatelier zoeken van aansluiting op en afstemming met het politiek-bestuurlijke domein.
- Actorrelaties
Op basis van een gezamenlijke zoektocht naar een gebiedsvisie ontstaan relaties tussen de verschillende partijen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling, waardoor samenwerking makkelijker wordt.
- Discourscoalities
Het ontstaan van gedeelde verhaallijnen ('master narratives') die partijen aan elkaar en aan de doelen van een gebiedsontwikkeling verbinden.
- Ambassadeurschap
Ambassadeurschap is de kunst verbindingen tot stand te brengen binnen en tussen verschillende domeinen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling.

Drie cases bekeken

De sturingsprincipes zijn vervolgens aan drie testcases getoetst: ontwerpateliers die tussen 2003 en 2011 plaatsvonden en waar nu met enige afstand op teruggekeken kan worden. De drie cases zijn: Atelier IJmeer (2003-2006), Atelier Zuidvleugel / deelproject 'Stedenbaan' (2005-2007) en Atelier Kustkwaliteit / deelproject 'De stad aan zee' (2011). Door middel van documentenstudie en vijftien interviews met sleutelpersonen die betrokken waren bij de ontwerpateliers of de doorwerking ervan, konden inzichten over de inrichting van deze ontwerpateliers, de rol van de verschillende actoren, en de werking van de sturingsprincipes worden verkregen.



Het theoretisch model (eigen figuur)

Onderzoekresultaten

Op basis van het literatuuronderzoek, de casestudies en de interviews zijn de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Inhoudelijke en programmatische sturingskracht in een ontwerpatelier ontstaat door de juiste opzet van het planontwikkelingsproces, de juiste inzet van ontwerpend onderzoek en het betrekken van de stakeholders op de best passende manier. Dit samenspel ontstaat niet vanzelf, het is mensenwerk. Het vergt kennis, betrokkenheid, enthousiasme en doorzettingsvermogen om binnen de complexe context die startende gebiedsontwikkelingen kenmerkt, tot de juiste uitgangspunten en werktrajecten voor ontwerp-ateliers te kunnen komen.

Hierbij helpt kennis over de sturingsprincipes en hoe deze in te zetten. De zes in het kader van dit onderzoek doorgelichte sturingsprincipes kunnen worden onderverdeeld in twee groepen: harde sturingsprincipes en wat zachtere bemiddelings- of mediatieprincipes. Procesregie, het aanhaken van powerscape/politiek en ambassadeurschap zijn plan- en stuurbaar. Door hier kundige mensen voor in te zetten en volgens een vooropgezet plan en een heldere communicatiestrategie te werk te gaan, kan invloed worden uitgeoefend. Zowel op het functioneren van een ontwerpatelier, als op de verankering en doorwerking van de resultaten.

Uit het onderzoek blijkt dat het belang van procesregie breed wordt onderschreven, en dat dit sturingsprincipe succesvol wordt toegepast. Wat betreft de juiste vorm van interactie met de powerscape/politiek zijn er drie verschillende scholen: 1. Betrokkenheid van het politiek-bestuurlijke domein met macht over de inhoud (zoals in het voorbeeld van Atelier Zuidvleugel), 2. Betrokkenheid zonder macht over de inhoud (zoals in Atelier IJmeer) en 3. Geen betrokkenheid gedurende het werkproces en pas na afloop aangehaakt (zoals in Atelier Kustkwaliteit). Uit de casestudies blijkt dat het zinvol is de politiek te informeren gedurende het proces en na afloop goed te sturen op bestuurlijke verankering, maar dat het betere resultaten oplevert als de vrijheid en verbeeldingskracht van het atelier gedurende de rit worden beschermd in een beleidsluwe werkomgeving.

Het belang van ambassadeurschap werd in alle drie de cases onderschat, op dit terrein is er dus nog ruimte voor verbetering. Gezien ambassadeurschap de politieke, communicatieve en diplomatieke ondersteuning van de ruimtelijke visies uit een ontwerpatelier is, zou hier beter op gestuurd moeten worden.

Cocreatie, actorrelaties en verhalencoalities zijn de minder stuurbare factoren. Zij komen tot wasdom als de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd, zoals een 'vrije ruimte', waar de actoren los van de waan van de dag en vanuit hun inhoudelijke expertise kunnen functioneren, en niet vanuit hun positie in de hiërarchie. Uit de casestudies blijkt dat het belang van actorrelaties en van cocreatie wordt onderschreven. Er wordt gestuurd op de ideale condities voor hun functioneren. Het belang van de verhalen-

coalities wordt nog te weinig opgemerkt. Zij vallen vaak enige tijd na een ontwerpatelier weer uiteen, terwijl zij cruciaal zijn voor het vasthouden van de gecreëerde visies en toekomstbeelden. Om dit sturingsprincipe beter te kunnen benutten, zou hier meer aandacht naar uit moeten gaan.

Wat betreft de rol van de ontwerper in de verschillende fases van het proces, heeft het onderzoek een eyeopener opgeleverd. In de drie geanalyseerde cases werd 'Design thinking' veel breder ingezet dan in eerste instantie verwacht. De ontwerpers hadden veel meer taken dan alleen het maken van ontwerpvisies. Zij hadden de rol van atelier-meester, zij ontwierpen het proces en de onderzoeksbenadering, hadden zitting in de stuurgroepen en maakten de syntheses. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ontwerpers in alle fases van een ontwerpatelier een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Naast de verbeeldingskracht en het Design thinking vergt dit echter ook kennis op het gebied van procesregie en politiek-bestuurlijke verhoudingen.

Om de resultaten van ontwerpateliers door te kunnen vertalen naar concrete gebiedsontwikkelingen is – zo blijkt uit de literatuur en de casestudies – het doelbewust sturen op verankering en doorwerking nodig: zowel in het beleid als in de planvorming rondom concrete gebiedsontwikkelingsprojecten. Hiervoor zijn vasthoudendheid en een lange adem nodig, en actoren die de ontwerpvisies blijven communiceren en promoten binnen de verschillende arena's. Sturingsprincipes zoals de verhalencoalitie kunnen helpen gedeelde visies op de agenda te houden.

Het inspielen op emergente ontwikkelingen is daarbij van belang. Gebiedsontwikkeling is een zaak van de lange adem, en policy windows creëren kansen voor bepaalde denkrichtingen, maar sluiten zich ook weer. Naast alle sturingskracht en aandacht voor proces en menselijke relaties is er ook een portie geluk nodig, om een integrale gebiedsvisie ook echt te kunnen laten landen.

Resultaten uit ontwerpateliers worden om deze redenen zelden een-op-een vertaald naar concrete projecten. Dat is ook niet de bedoeling. Het gaat er om de resultaten te gebruiken als een ambitiedocument en kwaliteitskader voor de fases van concretisering. Het betreft immers gedragen ruimtelijke visies, die kunnen helpen de gezamenlijk geformuleerde doelen, en daarmee ook ambities voor ruimtelijke kwaliteit, vast te houden.

Conclusies

- Ontwerpateliers zijn een bruikbaar strategisch instrument in gebiedsontwikkeling, omdat zij helpen complexe vraagstukken te ordenen, de actoren te activeren en gedeelde visies en in een vroeg stadium integrale vergezichten op de ruimtelijke inrichting te creëren. Daarbij zijn de sturingsprincipes die zijn onderzocht in het kader van dit onderzoek, van belang. Door deze bewust in te zetten, neemt de impact van een ontwerpatelier toe.
- Ontwerpateliers kunnen door hun verbeeldingskracht en hun positie als *boundary object* helpen bruggen te slaan tussen visies op gebiedsontwikkeling vanuit horizontale actorennetwerken en beleid en politiek.
- Ontwerpateliers bevragen door hun opzet het ruimtelijke ordeningsbeleid en wijzen door middel van hun resultaten verbeterpunten aan. Daardoor kunnen ontwerpateliers invloed uitoefenen op het beleid, ook al werken zij in een beleidsluwe ruimte.
- Ontwerpend onderzoek is op zijn sterkst als het vanuit vrijheid innovatieve oplossingen kan genereren. Het bewaken van een vrije en beleidsluwe werkomgeving is een belangrijke voorwaarde voor cocreatie en verbeeldingskracht, maar het informeren van en interactie met het politiek-bestuurlijk domein vergroot de kansen op doorwerking van de resultaten richting beleid.
- Ontwerpateliers zijn mensenwerk en zijn afhankelijk van kennis, ervaring, vaardig-

heden, overzicht, gevoel voor politieke verhoudingen en inzicht in de economische en strategische belangen van actoren.

- Ontwerpateliers zijn net als de gebiedsontwikkelingen waar zij aan gekoppeld zijn, een kwestie van een lange adem. Om de resultaten echt verder brengen en op de ruimtelijke agenda te krijgen, is strategisch inzicht, geduld en adaptief vermogen nodig.
- Ontwerpateliers werken dankzij de verbeeldingskracht van hun resultaten. Naast alle strategische inbreng is het ook de verbindende kracht door de kwaliteit van de beelden, die door de jaren heen verhalen blijven vertellen over integrale en wenselijke toekomsten voor een gebied.

Aanbevelingen voor de praktijk

- Voer een heldere procesregie. Als duidelijk is waar een ontwerpatelier voor staat en hoe het werkt, wat de agenda is en wat de doelen, kunnen partijen zich er beter toe verhouden en meewerken.
 - Zorg voor een context die de 'zachte' sturingsprincipes ondersteunt, zo dat cocreatie kan ontstaan en actoren elkaar kunnen leren kennen en begrijpen.
 - Veranker ontwerpkracht in alle fases van het proces. De manier van denken van de ontwerper helpt om net iets andere invalshoeken te kiezen, vernieuwende onderzoeksvragen te stellen en verborgen verbanden te ontdekken.
 - Stel 'verbindingsofficiers' aan die zich makkelijk tussen de werelden van ontwerp en de wereld van politiek en bestuur bewegen. Zij kunnen zorgen voor de juiste mate van informatieoverdracht en de juiste balans tussen interactie en vrije ruimte.
 - Stel ambassadeurs aan die zich in verschillende arena's kunnen bewegen en de resultaten in de breedte kunnen helpen communiceren en verankeren. Dit vergroot de strategische impact.
 - Zorg ervoor dat discourscoalities waar partijen zich aan verbinden, niet stilvallen na afloop van een atelier. Als partijen geïnformeerd blijven, blijven zij doorgaans ook betrokken.
-



Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1

Traditie van ontwerpen in relatie tot gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is de transformatie van een gebied, waarbij een breed palet aan functies, disciplines, partijen, belangen, geldstromen, sociaal-economische en ruimtelijke behoeftes met elkaar verbonden moeten worden (De Zeeuw, 2018). Gebiedsontwikkeling speelt zich dus af in een complexe context, in verschillende fases en op verschillende schaalniveaus – van de architectonische schaal van een bouwblok of straat tot de regionale schaal van de ruimtelijke ordening en vaak zelfs de nationale schaal.

Het onderwerp van deze scriptie is de functie van ontwerpend onderzoek als strategisch instrument in de visieontwikkeling aan de voorkant van gebiedsontwikkelingen. ‘Visie’ heeft hierbij een discursieve betekenis en wordt in de context van dit onderzoek gedefinieerd als een narratief op meta-niveau, dat de actoren rondom een gebiedsontwikkeling aan elkaar verbindt (Daamen & Verheul, 2014).

In deze paragraaf wordt bij wijze van inleiding beschreven hoe ontwerpend onderzoek als reactie op ontbrekende vergezichten vanuit de overheid is ontdekt als middel om invloed uit te oefenen op de visieontwikkeling.

Het tijdperk van de plannende overheid Maakbare plek en maakbare samenleving

Nederland is een ontworpen en goeddeels mensgemaakte plek. Elke vierkante meter is cultuurland, ingericht en vormgegeven. In de eeuwenoude strijd tegen het water creëerde de bevolking zelf met de waterschappen organisaties die zich bezighielden met de bescherming en inrichting van het land. Vanaf de 19^e eeuw kreeg, net als in andere Europese moderne democratieën, de centrale overheid meer verantwoordelijkheid voor de ruimtelijke ordening, wat vooral leidde tot de aanleg van publieke voorzieningen ten behoeve van volksgezondheid, infrastructuur en woningbouw (De Jonge, 2009). Mede ingegeven door de slechte hygiënische toestanden in de steden nam de plannende overheid het steeds meer over. De eerste grote mijlpaal was de Woningwet in 1901, die de stadsuitbreidingen regelde en ontwerp inzette om zowel de stad als haar inwoners te verheffen (Dings, 2009).

De periode die hier op volgde, werd gekenmerkt door een grootschalige plannings- en bouwinspanning van de overheid. In deze tijd deed de standaardisering en massa-productie haar intrede en werd de stadsplanning steeds meer vanuit functionalistisch oogpunt benaderd. Vanuit het doel om een gezonde leefomgeving te creëren voor iedere stedeling, werden functionele, gestandaardiseerde wijken ontwikkeld. Het stedenbouwkundige programma van deze wijken werd vanaf de jaren '30 bepaald door de ‘survey before plan’- methodiek: het Nederlandsch Instituut voor Volkshuisvesting en Stedenbouw (NIVS) leverden cijfers aan over de toekomstige bevolkingssamenstelling, benodigde voorzieningen, werkgelegenheid, infrastructuur en andere gegevens, die vervolgens de kaders vormden voor het ontwerp. Deze methode bood een wetenschappelijke onderbouwing van de stadsontwikkeling, maar had weinig rek voor het onvoorziene (De Jonge, 2009; Dings, 2009).

In de jaren '40 werd het samenspel tussen onderzoek en ontwerp geïnstitutionaliseerd, de Rijksdienst voor het Nationale Plan (RNP) had meer onderzoekers dan ontwerpers in dienst, die vooral de rol hadden syntheses te maken uit wetenschappelijke data.

In de wederopbouwperiode na de tweede wereldoorlog bereikten de ideeën van de maakbare samenleving, maar ook de centrale sturing hun hoogtepunt. Technocratisch-

functionalistische stedenbouw werd op grote schaal en in hoge snelheid uitgerold, om te kunnen voorzien in de benodigde huisvesting in de snel groeiende steden. Daarnaast werd de verzorgingsstaat opgebouwd. Planners werkten aan een wereld, die een goede levenskwaliteit moest bieden aan de burgers, die de vreselijke gevolgen van oorlog en economische depressie hadden ondervonden (Healey, 1997). Zij domineerden hiermee vanuit de overheid het planologisch discours en de stedenbouwkundige verschijningsvorm van de samenleving (Meyer, 2003).

Door de enorme bouwproductie in deze periode nam het proces het over van de inhoud, gestandaardiseerde bouwwijzen en efficiency voerden de boventoon. Dit betekende dat de relatie van de uitgevoerde plannen met de locatie specifieke context steeds vaker verloren ging (De Jonge, 2009). Daardoor nam vanuit verschillende hoeken de kritiek aan de functionalistische stedenbouw toe.

De overheid werkte ondertussen aan een nationale visie op de toekomst van het land. Deze werd in 1960 in de vorm van de Eerste Nota Ruimtelijke ordening gepresenteerd, waarin de Randstad als samenhangend systeem op de agenda kwam en de focus lag op spreiding van bevolking over het hele land. De spreidingstendens sloot aan bij de maatschappelijke trend: vanaf midden jaren '60 vestigden mensen zich liever in kleinere steden en dorpen in plaats van in uniforme woonwijken in de grote steden. De stedelijke nieuwbouwwijken verloederden, terwijl de 'suburbane paradijzen' opbloeden (Dings, 2009). De Tweede Nota Ruimtelijke Ordening uit 1966 liet onder het motto 'gebundelde deconcentratie' een ambitieus vergezicht voor het jaar 2000 zien, waarbij planconcepten voor groeikernen in de buurt van grote steden voortborduurden op de spreidingsgedachte. Het decennium dat hier op volgde werd gekenmerkt door de bouw van suburbane woonmilieus, die een groot succes werden.

Het einde van de plannende overheid

De opkomst van postmodernisme en een netwerksamenleving

Waar de Derde Nota Ruimtelijke ordening (1973-1977) nog volop inzette op de gebundelde deconcentratie en het huisvesten van bewoners afkomstig uit de grote steden in nieuwe groeikernen, werd begin jaren '80 ook een keerzijde zichtbaar. De steden liepen leeg, konden hun voorzieningenniveau niet meer op peil houden, en verloederden. Ook begonnen stadsbewoners en ontwerpers zich steeds nadrukkelijker te verzetten tegen de geplande stadsvernieuwingprojecten: megalomane plannen voor de afbraak van hele stadsdelen werden succesvol tegengehouden.

Het werd steeds duidelijker dat de vergezichten vanuit de overheid haperden en dat de realiteit niet altijd strookte met de planprognoses. Hajer, Sijmons & Feddes (2006) beschrijven dit als het feit, dat er "niet meer kon worden teruggevallen op het clubje verstandige heren, die in onderling overleg knopen doorhakken". De maatschappelijke veranderingen die zich in die tijd voltrokken, vroegen om een meer open systeem, om participatie en om democratische planningsprocessen (Dings, 2009) en om een cultuur van processen in plaats van blauwdrukken (Faludi, 1973).

De overheid moest zich gaan verhouden tot de netwerksamenleving met haar horizontaal georganiseerde structuren (Goede, Goverde & Nelissen, 2001). Besluitvorming verschoof stap voor stap van een top-down sturend 'government' naar multi-actor netwerken, die via 'governance' opereerden (Klijn, Steijn & Edelen-bos, 2014) en een grotere rol toekenden aan private (markt)partijen en aan de burger. Planningsprocessen maakten een ontwikkeling door van rationeel naar relationeel (Graham & Healey, 1999) en nieuwe, informele en improviserende plannings-benaderingen werden steeds meer erkend als bruikbare instrumenten om complexe vraagstukken op te lossen (Termeer, 2009).

Ook de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening uit 1988 bood weinig sturing op het centrale niveau en amper nieuwe vergezichten. Zij stelde projectmatige ontwikkeling van de drie randstedelijke metropolen Amsterdam, Rotterdam en den Haag centraal. Prestigieuze publiek-private gebiedsontwikkelingsprojecten op binnenstedelijke ontwikkellocaties,

zoals de Rotterdamse Kop van Zuid of de Amsterdamse IJ-oeveren werden als strategische projecten benoemd. Het ontbrak echter aan integrale visies voor stad, regio en nationale schaal.

In de literatuur wordt als mogelijke reden hiervoor de inrichting van de ruimtelijke ordeningspraktijk aangehaald. Procedurele aspecten van stadsplanning waren in die tijd bij andere afdelingen belegd dan inhoudelijke, wat het nagenoeg onmogelijk maakte om tot integrale plannen te komen. De Jonge (2009) beschrijft deze tijd als crisis in de Nederlandse planningstransitie. Stedenbouwkundige Dirk Frieling (Hemel, 2014) formuleerde de verlamming die er heerste in de stedenbouwkundige praktijk als volgt: “Blijkbaar besteden wij in Nederland in de jaren tachtig al onze tijd, energie en creativiteit aan het opruimen van rommel uit het verleden en het aan elkaar knopen van de touwtjes van vandaag” (Frieling in: Van der Cammen, 1987).

Het ontstaan van een nieuwe praktijk:

Ontwerpend onderzoek als instrument voor visievorming

In deze context, waarin vanuit de beleidsgedreven nota's te weinig daadkracht uitging, ontstond er ruimte voor professionals om het heft in eigen hand te nemen en de ruimtelijke ordeningspraktijk te bevragen en hier alternatieven voor te schetsen (Balz, 2019). Balz benoemt dit als 'discretionair optreden'. Dat betekent dat vanuit horizontale governance-netwerken de beleidskaders van de ruimtelijke ordening uitgedaagd worden door na te denken over de implicaties ervan voor concrete situaties en locaties. Naast dit bevragen van het beleid leverde dit visualisaties van mogelijke toekomst voor het land op, die zo hard nodig waren.

Het eerste spraakmakende voorbeeld dat zich buiten het domein van de overheid manifesteerde, was het ontwerpatelier 'Nieuw Nederland – onderwerp van ontwerp', dat in 1985 startte. Het initiatief kwam van de stichting Nederland Nu Als Ontwerp en haar voorzitter Dirk Frieling. Dit atelier benutte ontwerpend onderzoek om tot visievorming te komen voor toekomstige ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling. Een ander doel dat Frieling zich stelde was om door middel van het ontwerpatelier de "ontwerptraditie op alle schaalniveaus in ere te herstellen" (Hemel, 2014).

Een grote groep ontwerpers en onderzoekers werkte gedurende twee jaar aan vier omvangrijke en verleidelijke toekomstbeelden voor Nederland in 2050, uitgaand van de vier onderliggende, op planologisch onderzoek gebaseerde scenario's 'zorgvuldig', 'dynamisch', 'kritisch' en 'ontspannen'. De toekomstbeelden werden uitgewerkt op het nationale schaalniveau, de schaal van de regio en werden in lokale deeluitwerkingen getoetst (Van der Cammen, 1987). Dit leverde naast een tentoonstelling een enorme rijkdom aan vergezichten op, die na afloop van het atelier in tal van projecten doorwerkten.

De werkwijze van het ontwerpatelier die zich hier voor het eerst ontvouwde, werd gekenmerkt door een programmatische opzet, een proces van verschillende (parallele en volgorde) werktarjen en door interactie tussen ontwerpers, experts en gebiedsactoren, die gezamenlijk probeerden om toekomstgerichte oplossingen te schetsen voor complexe ruimtelijke vraagstukken. Deze definitie van het ontwerpatelier wordt in deze scriptie dan ook verder gebruikt.

Er volgden andere initiatieven van partijen en actoren, die vanuit enige afstand tot de overheid ontwerpverkenningen organiseerden met betrekking tot urgente ruimtelijke ordeningsvraagstukken. Een voorbeeld hiervoor is Atelier Deltametropool in 2002, een project op initiatief van de toenmalige rijksbouwmeester Jo Coenen. In dit project keken vier multidisciplinaire ontwerpteams naar de ontwikkeling van de Randstad en het Groene Hart.

Vanaf hier werd de werkvorm 'ontwerpatelier' gemeengoed. Atelier Rijksbouwmeester organiseerde verschillende ontwerpateliers, die hielpen hun adviezen richting de rijksoverheid te onderbouwen met toekomstbeelden. Instituten zoals de IABR en het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie programmeren en ondersteunen nu

ontwerpateliers, die zich bezighouden met uiteenlopende urgente vraagstukken in het ruimtelijke domein. Daarnaast ontstaan coalities van onder andere universiteiten en hogescholen, marktpartijen, lokale overheden en andere actoren, die vanuit betrokkenheid met een concreet vraagstuk ontwerpateliers organiseren. Ook de drie ontwerpateliers – Atelier IJmeer, atelier Zuidvleugel en Atelier Kustkwaliteit – die in het kader van dit onderzoek worden doorgelicht, vallen hier onder. Zij zijn op verschillende manieren ontstaan en vanuit verschillende urgenties, maar zijn alle drie voorbeelden van de wens om nieuwe inspirerende beelden te bedenken met inzet van creatieve kracht en kennis. Daarnaast hadden alle drie projecten het doel invloed uit te oefenen op het ruimtelijk beleid en de doorwerking daarvan in concrete gebiedsontwikkelingen.

De initiatieven worden voor een groot deel publiek gefinancierd en er zijn inmiddels structurele subsidies voor ingericht, bijvoorbeeld vanuit de Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp (2016). Ontwerpend onderzoek krijgt daarmee een agenderende en adviseerende functie, die door de overheid gesteund wordt. In de Ontwerp Nationale Omgevingsvisie (2019) wordt het faciliteren van ontwerpend onderzoek ten behoeve van gebiedsontwikkeling als taak van de Rijksoverheid beschreven.

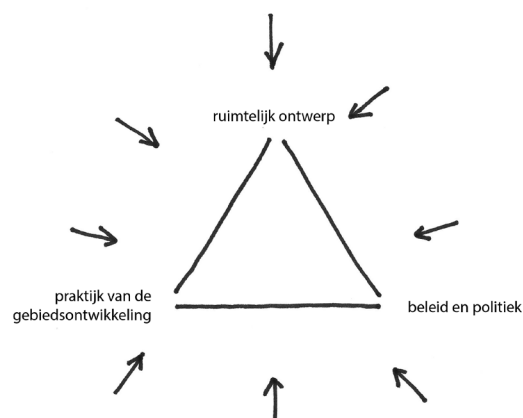
Het zou echter in een tijd waarin de complexiteit van de vraagstukken vraagt om een publiek-private aanpak, niet zinvol zijn het instrument ontwerpend onderzoek te institutionaliseren als verlengstuk van de overheid. Dit zou volgens Balz (2019) de kritische afstand laten verdwijnen. Daarnaast stelt zich de vraag of de methodiek van ontwerpend onderzoek, waarvoor doorgaans beperkte budgetten beschikbaar zijn, daadwerkelijk de taken van de Rijksoverheid op gebied van de langetermijn visievorming kan overnemen.

Probleemstelling en kennisvragen

1.2

De werkwijze van het ontwerpatelier sluit goed aan bij de huidige Nederlandse maatschappelijke en politieke condities: de terugtrekkende overheid, een sterkere positie van marktpartijen en het maatschappelijk middenveld, een cultuur van samenwerken en een groeiende invloed van mondige burgers, ontwerpers en experts die zich mengen in het debat over ruimtelijke ontwikkelingen die hen aan gaan.

Ondanks het feit dat de werkvorm van het ontwerpatelier goed aansluit bij deze tijd, is het nog geen breed toegepaste werkwijze in gebiedsontwikkeling en in het hiermee verbonden politieke besluitvormingsdomein. Dit heeft er mee te maken dat het niet eenvoudig is ontwerpateliers goed te positioneren in het voorstadium van gebiedsontwikkeling, waar research en creatieve verkenning de grootste impact hebben. In het complexe krachtenveld van gebiedsontwikkeling aan de ene kant en beleid en politiek aan de andere, en in het institutionele raamwerk dat hier bij hoort, is er voor ruimtelijk ontwerp en ontwerpend onderzoek vaak geen plek gereserveerd. Daardoor ontbreekt een duidelijke positie binnen de bestaande krachtenvelden (Poorter & Versteeg, 2006). Dit kan resulteren in een tekort aan politiek gewicht van de resultaten van een ontwerpverkenning.



Afbeelding 1: Het krachtenveld waarbinnen ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling zich afspeelt. De pijlen geven complexe vraagstukken en externe factoren aan die invloed hebben op de visieontwikkeling (eigen figuur)

Ontwerpateliers zijn tijds- en arbeidsintensieve (en daarmee kostbare) processen, waar ook gemeenschapsgeld mee gemoeid is. Het is daarom wenselijk sturingsprincipes te identificeren die kunnen helpen bruikbare resultaten te genereren en inhoudelijke doorwerking te bereiken.

De volgende kennisvragen vragen dus nog om verduidelijking:

- Hoe kunnen betere verbindingen worden gelegd tussen de 'vrije ruimte' van ontwerpateliers en het bestuurlijke domein aan de ene kant en de gebiedsontwikkelingspraktijk aan de andere, zo dat het verbeeldende en strategische potentieel van een ontwerpatelier beter gebruikt kan worden?
- Hoe kan een ontwerpatelier qua proces het best worden ingericht zo dat maximale winst bereikt kan worden op het vlak van visievorming?

De bestaande literatuur biedt tal van aanknopingspunten die helpen de context waarbinnen ontwerpateliers zich afspelen te duiden, maar beschrijft nog onvoldoende de sturingsprincipes die van invloed zijn op de prestaties. Aangezien de werkvorm ontwerpatelier steeds vaker een onderdeel wordt van complexe gebiedsontwikkelingsprocessen, is aanvullend onderzoek over deze sturingsprincipes zowel vanuit wetenschappelijk als vanuit maatschappelijk oogpunt relevant.

1.3 Doel en afbakening van het onderzoek

Doelen van dit scriptieonderzoek

Het onderzoeksdoel is om inzicht te krijgen in de sturingsprincipes die de doorwerking van de resultaten van ontwerpateliers voor gebiedsontwikkeling kunnen verbeteren.

De volgende subvragen ondersteunen de zoektocht:

- Hoe ontstaat inhoudelijke en programmatische sturingskracht in een ontwerpatelier?
- Welke sturingsprincipes zijn er te benoemen en wat is hun invloed op het functioneren van een ontwerpatelier?
- Wat is de ideale rol van de ontwerper in de verschillende fases van het proces?
- Wat is nodig om resultaten van ontwerpateliers te concretiseren in gebiedsontwikkeling?

Naast een inhoudelijk doel heeft dit onderzoek ook een praktisch doel. Ontwerpend onderzoek wordt nog te vaak afgedaan als 'plaatjes maken'. Door meer te weten te komen over de strategische betekenis die ontwerpend onderzoek kan hebben in gebiedsontwikkeling, de agenderende, visievormende en verbindende werking ervan, kan deze werkwijze beter gepositioneerd worden. Daarom heeft dit rapport het doel professionals die met het instrument werken, praktische handvatten bieden voor:

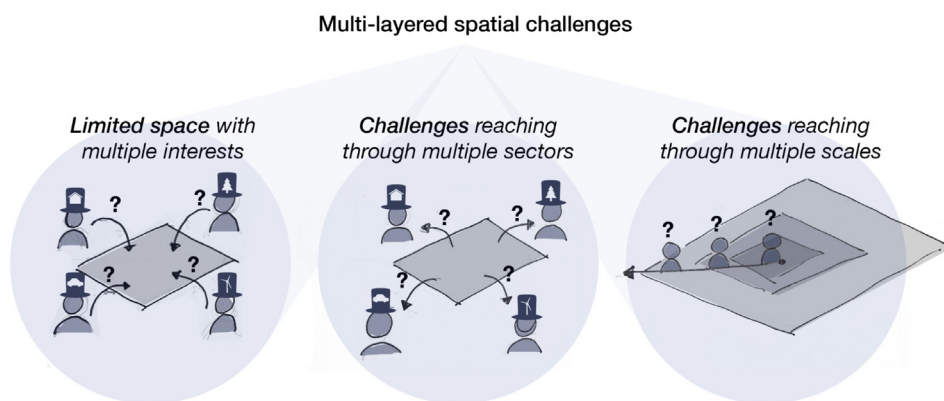
- het inrichten van succesvolle atelierprocessen
- het begrijpen van de verschillende rollen die actoren spelen in een dergelijk proces, en hoe deze kunnen worden betrokken
- het sturen op resultaat en op doorwerking van visies uit het domein van de ontwerper naar het domein van de politiek en gebiedsontwikkelingspraktijk

Afbakening van dit onderzoek

Uit het veelzijdige veld van ontwerpend onderzoek, dat zich in tal van werkvormen voordoet, wordt in deze scriptie de werkvorm van het ontwerpatelier uitgelicht: het programmatische werken aan complexe vraagstukken in een multidisciplinaire setting. Het strategische doel van een ontwerpatelier in de context van gebiedsontwikkeling is, om met ontwerpers en actoren uit het gebied de nodige processtappen te doorlopen die tot een gebiedsvisie leiden.

Daarbij worden voor dit onderzoek de volgende kaders gebruikt:

- Het onderzoek focust op de governance-aspecten van ontwerpateliers, de sturingsprincipes die zich voordoen binnen deze werkvorm.
- Het onderwerp van het onderzoek zijn ontwerpateliers die zich aan de voorkant van gebiedsontwikkelingen afspelen, in de fase van probleemdefinitie, verkenning van het probleemeigenaarschap en het formuleren van een gezamenlijke visie en een gedeelde agenda voor de toekomstige ontwikkeling van een gebied (zie ook afbeelding 7 in hoofdstuk 2).
- In de onderzochte projecten wordt gezocht naar oplossingen voor complexe probleemstellingen: er spelen verschillende belangen, de vraagstukken raken aan verschillende sectoren en deze spelen zich af op verschillende schaalniveaus, zoals ook Kroese (2019) beschrijft (afbeelding 2).



Afbeelding 2: Complexe en gelaagde ruimtelijke vraagstukken. Bron: Kroese, L. (2019). Effective use of design research for national spatial planning policy.

- De geselecteerde projecten werken met een multi-stakeholder opzet. Dat betekent dat actoren uit het gebied (inclusief marktpartijen), experts en (lokale) overheden betrokken zijn.

Werkwijze en structuur van het rapport / leeswijzer

1.4

Het onderzoek maakt gebruik van een literatuurstudie, die de basis vormt voor het theoretische kader. Omdat het exploratief onderzoek betreft naar de sturingsprincipes in ontwerpend onderzoek, wordt hier een kwalitatieve analyse voor gebruikt. In drie case studies en interviews met sleutelpersonen wordt het theoretisch kader aan de hand van voorbeeldprojecten getoetst en wordt geanalyseerd hoe de in de literatuur benoemde principes zich verhouden tot de praktijk. Ook de rol van de ontwerper is een onderdeel van de case studies. In een cross-case analyse wordt vervolgens de discussie gevoerd over de vondsten uit de case studies.

Het onderzoeksrapport begint in hoofdstuk 1 met een inleiding op de rol van ontwerpend onderzoek als middel om vanuit de netwerksamenleving invloed uit te oefenen op de visievorming in gebiedsontwikkeling. Daarnaast beschrijft hoofdstuk 1 de probleemstelling en de afbakening van het onderzoek. In hoofdstuk 2 worden de uitkomsten uit het literatuuronderzoek beschreven en worden stap voor stap de ingrediënten voor het theoretisch kader geïdentificeerd. Dit theoretisch kader is in hoofdstuk 3 uitgewerkt. Hier staat ook beschreven hoe het kwalitatieve onderzoek, de *multiple case study* van de drie afgeronde ontwerpateliers Atelier IJmeer, Atelier Zuidvleugel en Atelier Kustkwaliteit, is ingericht.

Hoofdstuk 4 is het verslag van de case studies: ieder voorbeeldproject wordt op dezelfde wijze geanalyseerd en gepresenteerd, waardoor de casussen onderling vergelijkbaar worden.

De cross-case analyse wordt in hoofdstuk 5 uitgewerkt. Hoofdstuk 6 bevat de discussie over de resultaten uit de case studies in relatie tot het theoretisch raamwerk, het hoofdstuk sluit af met conclusies en aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.



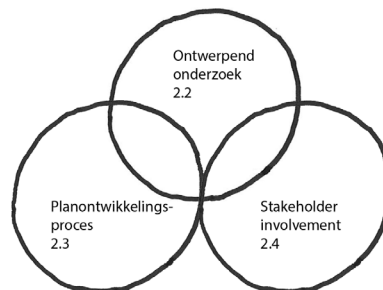
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

2.1

Het krachtenveld van ontwerpende visievorming in gebiedsontwikkeling

Om visievorming en verbeelding van mogelijke toekomsten aan de voorkant van gebiedsontwikkeling te kunnen faciliteren en de resultaten goed te kunnen inbedden in het gebiedsontwikkelingsproces, zijn de volgende in de literatuur beschreven componenten van belang: 1. Het planontwikkelingsproces: de route die wordt gekozen om een proces te kunnen doorlopen dat helderheid en houvast biedt aan de betrokken actoren 2. het gericht inzetten van ontwerpend onderzoek met als doel bruikbare scenario's voor een gebiedsontwikkeling, en 3. stakeholder involvement in het creatieve proces, waardoor eigenaarschap kan ontstaan, en daarna ook politiek-bestuurlijke borging.

De drie hoekpijlers van dit krachtenveld worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt en onderbouwd vanuit de literatuur. Hieruit volgt het theoretisch kader dat in de case studies wordt getoetst op validiteit. Omdat het niet mogelijk was één integraal bruikbaar theoretisch model voor alle aspecten van dit onderzoek te vinden, is gekozen voor een pluralistisch theoretisch kader. Dit wordt opgebouwd uit verschillende theoretische lijnen, zoals beschreven in de volgende paragrafen.



Afbeelding 3: De drie hoekpijlers van het krachtenveld waarbinnen ontwerpende visievorming in gebiedsontwikkeling zich afspeelt (eigen figuur)

Definitie van ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf worden de begrippen 'ontwerpend onderzoek' en 'gebiedsontwikkeling' gedefinieerd en wordt het verschil tussen resultaten uit ontwerpend onderzoek en een klassiek stedenbouwkundig plan uitgewerkt. Hierbij wordt ligt de nadruk op vormen van ontwerpend onderzoek, die in een multi-actor setting plaatsvinden.

Ontwerpend onderzoek wordt in deze scriptie gedefinieerd als 'onderzoek door ontwerp': Volgens de definitie van De Jonge (2009) beteken dit het gebruik van ontwerp als middel om nieuwe kennis, inzichten en mogelijkheden te genereren. Dit gebeurt volgens Nijhuis, De Vries & Noortman (2017) door mechanismen van onderzoek en ontwerp methodisch te combineren, waarbij door abductie, het afleiden van conclusies

uit de waargenomen context, zowel specifieke als generieke kennis verworven kan worden. Deze methode is onder andere geschikt om complexe vraagstukken op te lossen, waarbij aan de voorkant niet duidelijk is wat het exacte probleem is of wie de probleemeigenaar is.

Ontwerpend onderzoek wordt toegepast in verschillende disciplines: industrieel ontwerp, mode, architectuur, landschapsarchitectuur, stedenbouw en regionale planning en werkt met 'design thinking': het gebruik maken van de methodes en de cultuur van denken van de ontwerper en het aan de voorkant van ontwerp- en ontwikkelprocessen inzetten van deze methodes als strategisch middel (Brown, 2008). Door ontwerp niet alleen in te zetten voor het maken van een object of plan, maar ook voor het uitdenken van processen, ontstaan nieuwe koppelingen tussen vraagstukken, kennis en technologische mogelijkheden. Het integrale en integratieve denken van de ontwerper dat informatie en inzichten uit verschillende hoeken met elkaar verbindt, kan zo de sleutel worden tot nieuwe producten, vergezichten en visies.

Om ontwerpend onderzoek in relatie tot gebiedsontwikkeling te kunnen beschrijven, is allereerst een definitie van het begrip gebiedsontwikkeling nodig. Friso de Zeeuw (2018) geeft hier een goede voorzet voor. Volgens De Zeeuw is gebiedsontwikkeling 'de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de ontwikkeling of transformatie van een gebied'. Edwin Heurkens (De Zeeuw, 2018) voegt hier nog de sociaal-economische en ruimtelijke behoeftes aan toe, waar een ontwikkeling aan moet voldoen om tot een integraal functionerend gebied te komen. Het betreft dus complexe processen waarbij proces en inhoud nauw met elkaar verweven zijn. De Zeeuw beschrijft dit als een samenspel van belangen, investeringen, lokale omstandigheden en een samenwerkingsarrangement, waarbij de wisselwerking tussen proces en ontwerp de ruimtelijke kwaliteit bepaalt.

Het doel van een gebiedsontwikkeling is de realisatie van gebouwd programma. Maar de schaal van een gebiedsontwikkeling is vaak fluïde en moeilijk te bepalen. Een ontwikkellocatie is vaak een concreet en afgebakend gebied, maar de scope van een gebiedsontwikkeling is door economische, infrastructurele, sociale, culturele, ecologische en andere aspecten die zich op een hoger schaalniveau manifesteren, is vaak regionaal, zo niet nationaal (De Zeeuw, 2018).

De ontwerpverkenning in relatie tot het stedenbouwkundige plan

Gebiedsontwikkeling stuurt op programma, ontwerp, proces, afspraken, procedures en financiën, maar is in de beginfase een 'open systeem' met een grote dynamiek (De Zeeuw, 2018). Een ontwerpverkenning aan de voorkant van een gebiedsontwikkeling biedt de mogelijkheid in te spelen op deze dynamiek en een plek te geven aan onzekerheden en uiteenlopende belangen.

Vergeleken met een stedenbouwkundig of landschapsontwerp spelen in een ontwerpverkenning veel meer onzekere factoren mee: vaak is de gezamenlijke visie op de toekomst van het gebied nog niet helder, zijn de betrokken partijen het nog niet eens over het programma en is de ontwerpopdracht nog niet geformuleerd. Er is dus nog geen opdrachtgever met duidelijke wensen voor een gebiedsontwikkeling, maar een speelveld van gebiedsactoren, dat continu in beweging is. Ontwerpend onderzoek kan in deze fase worden gebruikt om het proces te voeden met verbeelding, zodat een gedeeld beeld van de opgave ontstaat. Dit proces wordt ook 'joint fact finding' genoemd (Janssen-Jansen, 2009), het helpt de vraagstelling vast te stellen.

Qua product onderscheiden ontwerpverkenningen zich van stedenbouwkundige opdrachten door het resultaat: Ontwerpverkenningen leveren scenario's of alternatief-studies op, en stedenbouwkundige plannen een concreet ontwerp voor een locatie. De resultaten van ontwerpverkenningen zijn bedoeld om mogelijke toekomst te schetsen en hier uitvoeringskracht mee los te maken: bijvoorbeeld door het domein van

beleid en bestuur te laten kiezen uit verschillende toekomstperspectieven. Een ontwerp-verkenning is daarmee – mits goed gepositioneerd – een strategisch instrument.

Voor dit onderzoek is de strategische component van ontwerpend onderzoek van belang: de poging om door middel van vergezichten en scenario's actoren en besluit-vormingsprocessen rondom een gebiedsontwikkeling te beïnvloeden. In de volgende paragrafen worden de bouwstenen voor de strategische toepassing van ontwerpend onderzoek uitgewerkt.

2.2 Ontwerpend onderzoek

In deze paragraaf wordt de definitie van ontwerp beschreven en wordt uiteengezet hoe ontwerpend onderzoek zich hier toe verhoudt en wat de belangrijkste verschillen zijn.

De definitie van ontwerp

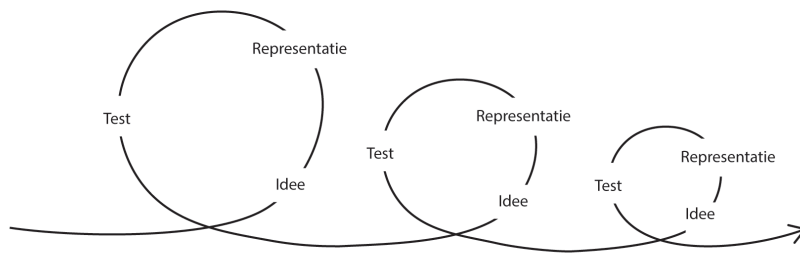
Ontwerpen is een systematische zoektocht naar mogelijke oplossingen voor een praktisch ruimtelijke vraagstelling. Boekholt (1984) beschrijft het als volgt: 'Ontwerpen is een activiteit die tot doel heeft het verbeelden van een in de denkwereld van de ontwerper nog niet bestaande, innovatieve oplossing van een gesteld probleem'. Het 'probleem' is in de context van deze scriptie de ontbrekende integrale visie op de inrichting van een gebied, waarbij tal van wensen en randvoorwaarden en eisen een plek moeten krijgen. Door kennis over de context, programmatische wensen, ruimtelijke, sociaal-culturele maar bijvoorbeeld ook economische of ecologische parameters in het creatieve proces te integreren, kunnen al deze ingrediënten tot synthese worden gebracht in visualisaties. Het visuele denken is daarbij de basis voor de verbeelding van oplossingen die niet eerder zichtbaar waren (Nijhuis et al., 2017). Donald Schön (2017) beschrijft ontwerp als 'reflectieve conversatie met de situatie', waarmee hij de reactie op de context toevoegt aan de definitie.

In de planologische literatuur wordt ontwerp doorgaans beschreven als middel om de beste stedenbouwkundige of architectonische vorm voor een plek te verkrijgen (Van Dijk, 2011). In deze denkwijze is het ontwerp het resultaat van een keuzeproces, dat plaatsvindt na dat beslissingen zijn genomen over het programma en overige randvoorwaarden.

De wetenschapstheorie beschrijft ontwerp als een werkwijze die geworteld is in de praktische kennis (phronesis), maar die niet kan bestaan zonder de wetenschappelijke kennis (episteme) op de achtergrond (Glanville, 2015; De Jonge, 2009). Volgens Van Dijk (2011) heeft ontwerp de rol van instrument dat praktische kennis inbrengt in een proces, maar heeft het daarnaast een exploratief karakter dat helpt bij het maken van keuzes.

De Zwart (2015) beschrijft ontwerp vanuit de producten die het oplevert. Volgens De Zwart is ontwerp datgene wat wordt vervaardigd in planvormingsprocessen: kaarten, maquettes, collages, teksten of schetsen. Een ontwerp is daarmee niet noodzakelijkerwijs een plan, maar kan evengoed een verkenning zijn, een discussiestuk, een convenant of een polemisch gebaar.

Qua proces is ontwerp geen rechtlijnig, maar een iteratief proces dat verschillende cycli van ideeënvorming, uitwerking in tekeningen en testmomenten doorloopt (afbeelding 4). Dit leidt tot tussentijdse conclusies na iedere cyclus en tot de aanscherping van ideeën in iedere volgende ontwerpcyclus, waardoor de vraagstelling stap voor stap duidelijker wordt en de beste oplossing voor een ruimtelijk probleem dichterbij komt (Nijhuis et al., 2017).



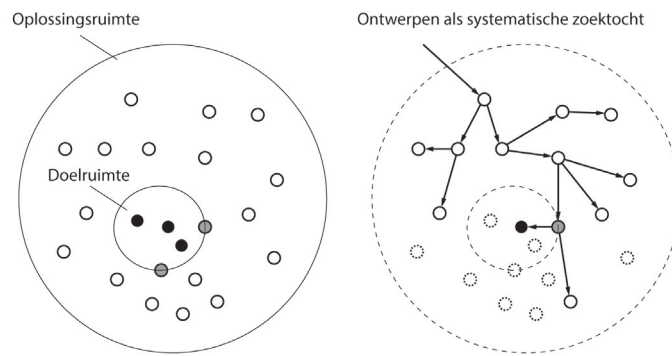
Afbeelding 4: Ontwerp als iteratief proces. Bron: Nijhuis, S., Vries, J. de & Noortman, A. (2017). 'Ontwerpend onderzoek', in: Simons, W & Van Dorp, D (red.), *Praktijkgericht onderzoek in de ruimtelijke planvorming. Methoden voor analyse en visievorming.*

Ontwerpend onderzoek: zoeken naar praktisch-productieve kennis en een grotere probleemoplossingsruimte

Taeke de Jong (De Jong & Van der Voordt, 2002) gebruikt de term *Study by design* en definieert deze als 'het genereren van kennis en begrip door de effecten te bestuderen van het systematisch variëren van zowel ontwerp oplossingen als hun context'. Ontwerpend onderzoek is volgens De Jong dus een middel waarmee vanuit ontwerp verschillende oplossingen voor een probleem kunnen worden verkend, maar ook veranderende contexten kunnen worden geduid in ruimtelijke varianten. Anne Loes Nillesen (2019) voegt aan deze definitie de noodzaak toe om relevante kennis in te laten vloeien in ontwerpend onderzoek. Dit leidt tot een geïnformeerd proces en tot visies die dicht bij een uitvoerbare realiteit staan. Daarnaast beschrijft Nillesen *stakeholder involvement* als belangrijk ingrediënt. Door actoren uit het gebied vroeg te betrekken bij cocreatief ontwerpend onderzoek, kan lokaal aanwezige kennis in het proces stromen en kunnen integrale visie- en planvormingsprocessen die per definitie complex en tijdrovend zijn, vroeg worden geoperationaliseerd en geoptimaliseerd.

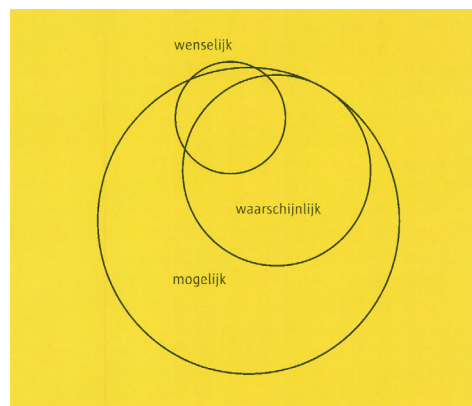
Ontwerpend onderzoek helpt de verschillende componenten van een complex vraagstuk – kennis, ruimtelijke, maatschappelijke en overige randvoorwaarden, wensen en belangen – tot synthese te brengen en hier nieuwe en praktische kennis uit te destilleren en te vertalen naar handelingsperspectieven. Deze praktische kennis wordt door Glanville (2015) beschreven. Hij maakt een duidelijk onderscheid tussen 'kennis van', de wetenschappelijke vorm, en 'kennis voor', de praktisch toepasbare vorm. Ook Nijhuis en Niederer (2017) beschrijven deze praktisch-productieve kennis, die gericht is op de vraag 'werkt het binnen de doelstellingen?' in plaats van 'is het waar?'. De Jonge (2009) duidt het proces van ruimtelijke planning als een pragmatische mix van denken (vanuit wetenschappelijke kennis), maken (vanuit vakmanschap) en handelen (vanuit de in de praktijk verworven kennis).

Daarnaast kan ontwerpend onderzoek structuur aanbrengen in de systematische verkenning van de oplossingsruimte rondom een vraagstuk, om zo gericht tot oplossingen te komen die zich binnen de doelruimte bevinden (afbeelding 5). Vaak is het bijkomende voordeel van een dergelijke systematische verkenning, dat zowel probleem als doelstelling gaandeweg aangescherpt kunnen worden door nieuwe inzichten en opgedane kennis. De Jonge (2009) beschrijft het fenomeen van de groeiende probleemoplossingsruimte op het moment dat de verschillende actoren rondom een vraagstuk betrokken worden en er andere mogelijkheden ontstaan dan gedacht.



Afbeelding 5: Ontwerp als systematische zoektocht naar oplossingen voor het gestelde probleem binnen de doelruimte. Bron: Nijhuis et al. (2017), bewerkt naar Kalay (2004)

Taeke de Jong heeft in 1992 een ander bruikbaar model geïntroduceerd, dat beschrijft hoe ontwerpend onderzoek bijdraagt aan het verkennen van mogelijke en wenselijke toekomst (afbeelding 6). De grote cirkel beschrijft de mogelijke toekomst, waarvan maar een kleiner deel waarschijnlijk of wenselijk is. Wenselijk heeft in deze context de betekenis van 'wat we zouden kunnen willen'. We laten dus een deel van de werkbare toekomst liggen, omdat we ze niet kennen en daarom ook niet kunnen wensen. Hier ligt het werkterrein van ontwerpend onderzoek, dat het repertoire aan wenselijke toekomst vergroot, die zowel mogelijk als waarschijnlijk zijn.



Afbeelding 6: Mogelijke, waarschijnlijke en wenselijke toekomst. Bron: Meyer, H. (2003), Van plannen via projecten naar perspectieven - Ontwerponderzoek en ontwerpend onderzoek aan de TU Delft, bewerkt op basis van De Jong (1992)

Voor het theoretisch kader van dit onderzoek zijn de concepten van belang, die de rol van ontwerpend onderzoek beschrijven in het verkennen van relevante kennis, vernieuwende oplossingen en wenselijke toekomst.

Hieruit volgt de in dit onderzoek gehanteerde werkdefinitie voor ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling: het geïnformeerd verbeelden en reflecteren op complexe vraagstukken, waarbij in een multi-actor setting en met cocreatie wordt gewerkt aan een gezamenlijke set van visies op de toekomstige ontwikkeling van een gebied.

Uit paragraaf 2.2 wordt de factor 'cocreatie' meegenomen naar het theoretisch kader, omdat het concept cocreatie de omgeving beschrijft waarbinnen zich de zoektocht naar wenselijke toekomst afspeelt.

Planontwikkelingsproces

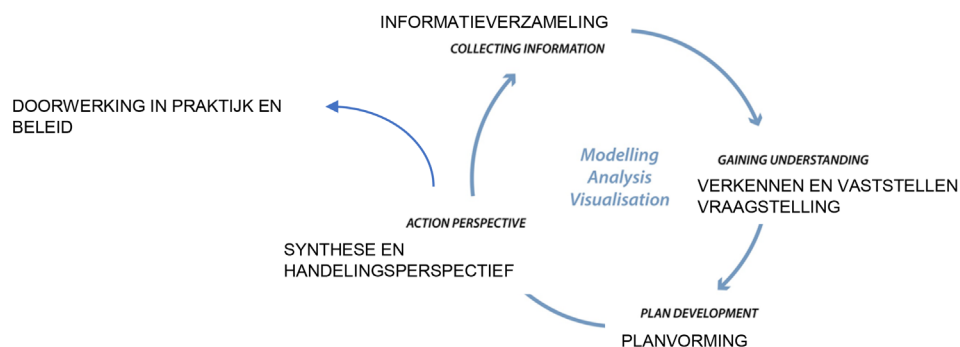
2.3

In deze paragraaf worden concepten voor het planontwikkelingsproces in gebiedsontwikkeling benoemd, die ook van toepassing zijn voor visievormingsprocessen door middel van ontwerpend onderzoek.

Stadia van planontwikkeling

Friso de Zeeuw (2018) onderscheidt de volgende stadia van planvorming in gebiedsontwikkeling: initiatief en verkenning, planvorming en uitwerking van de uiteindelijk te realiseren ontwikkeling. Voor dit scriptieonderzoek is het model van Nijhuis (2015, afbeelding 7) bruikbaar, dat de verschillende stadia van een planvormingsproces gedetailleerder beschrijft:

- Informatieverzameling: De initiatief- en opstartfase, vaststellen welke informatie wordt gebruikt in het verdere traject ('joint fact finding').
- Verkennen en vaststellen van de vraagstelling: De fase van de probleemdefinitie in relatie tot de locatie en de context, en het samen met de actoren vaststellen van kaders en prioritering.
- Planvorming: Teken en toetsen, divergeren en convergeren, in- en uittreden van actoren en ideeën en het gaandeweg ontstaan van actorrelaties, gezamenlijke narratieven en visies.
- Synthese van resultaten, beleid en praktijk, het stollen van de gezamenlijke visie en het ontstaan van handelingsperspectieven.
- In dit onderzoek wordt een vijfde fase toegevoegd, de doorwerking van de resultaten in de praktijk, bekeken over langere tijd.

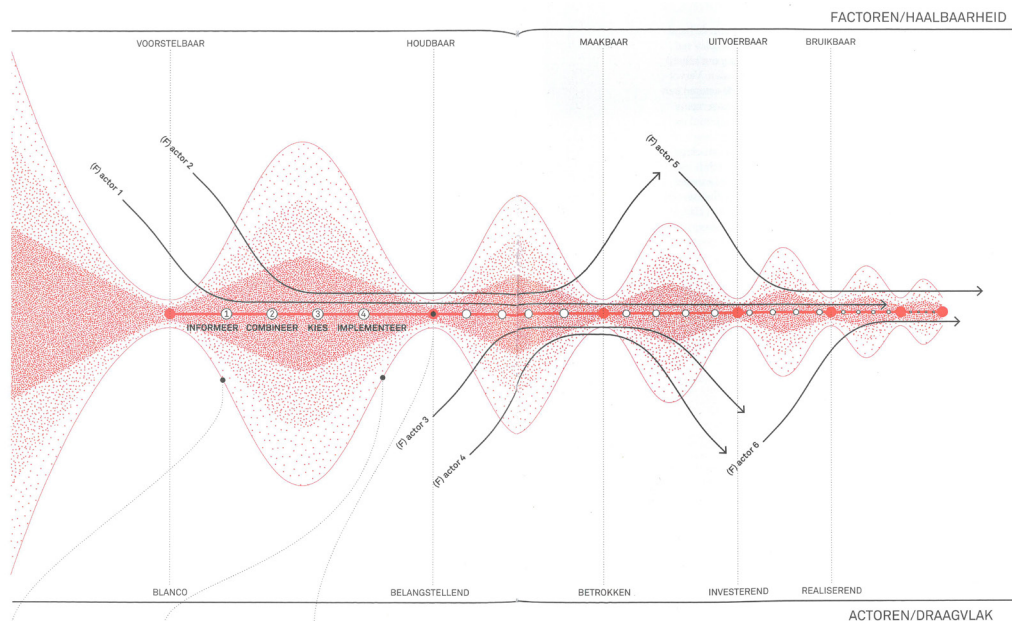


Afbeelding 7: De fases van het planproces, op basis van Nijhuis, S. (2015) GIS-based landscape analysis. Delft: ABE, bewerkt

Toespitsen van een plan met behulp van ontwerpend onderzoek

Het lectoraat Future Urban Regions hanteert een model dat het 'Design Thinking Proces' illustreert en duidt hoe ontwerpend onderzoek omgevingsfactoren en actoren verbindt door de tijd heen (afbeelding 8). Het model beschrijft fases die in ontwerpend onderzoek worden doorlopen aan de hand van haalbaarheid en draagvlak. Kenmerkend is dat gedurende het proces de ideeën voor mogelijke oplossingen divergeren en weer convergeren naar punten in de tijd, waarop uitkomsten geconsolideerd kunnen worden en gepreciseerd voor een volgende fase. Daardoor wordt de haalbaarheid steeds groter (van voorstelbaar – houdbaar – maakbaar tot uitvoerbaar en bruikbaar), en neemt de

betrokkenheid van de actoren toe. Ook worden er factoren en actoren verbeeld, die via de zijlijn instromen in het proces, of het proces weer verlaten. Het ontwerpend onderzoek zorgt stap voor stap voor de toespitsing van doelstellingen en bestendigt de betrokkenheid van actoren.



Afbeelding 8: Design Thinking Proces (DTP) – diagram. Bron: Van den Boomen, Frijters, Van Assen & Broekman (2017). Stedelijke vraagstukken, veerkrachtige oplossingen: Ontwerpend onderzoek voor de toekomst van stedelijke regio's.

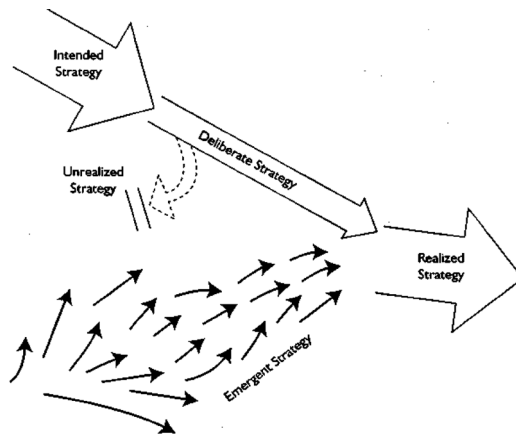
Daardoor wordt de haalbaarheid steeds groter (van voorstelbaar – houdbaar – maakbaar tot uitvoerbaar en bruikbaar), en neemt de betrokkenheid van de actoren toe. Ook worden er factoren en actoren verbeeld, die via de zijlijn instromen in het proces, of het proces weer verlaten. Het ontwerpend onderzoek zorgt stap voor stap voor de toespitsing van doelstellingen en bestendigt de betrokkenheid van actoren.

Sturen in een onzekere context

Gebiedsontwikkeling omvat naast het maken van een ruimtelijk en economisch plan met een lange looptijd ook het verbinden van verschillende belangen en het integreren van sociaalmaatschappelijke, culturele en andere aspecten. De vraag is hoe in een complexe context waar veel anders verloopt dan gepland, actoren in en uit vliegen en er politiek om de vier jaar een andere wind waait, toch worden gestuurd op resultaten? Vanuit de theorie worden de volgende handvatten geboden:

De emergente adaptieve strategie

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) laten zien hoe emergente, onverwachte en toevallige gebeurtenissen invloed uitoefenen op een planproces. De oorspronkelijke strategie wordt ingehaald door nieuwe strategische keuzes, die worden ingegeven door de veranderende context van een project. Het continu inspelen op veranderingen en nieuwe ideeën, wijzigende randvoorwaarden en in- en uitstromende actoren is een feit bij gebiedsontwikkelingsprocessen. Procesregie betekent dus ook ruimte geven aan de niet-beheersbare aspecten, en hier je voordeel mee doen.



Afbeelding 9: De emergente adaptieve strategie. Bron: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament.

Policy windows

Kingdon (1995) beschrijft hoe het samenkomen van parallelle probleemstromen, oplossingsstromen en politieke stromen ineens kan leiden tot een 'policy window', de toevallige mogelijkheid om stappen te zetten in een project. Dit kan gebeuren door het kruisen van de verschillende stromen, maar ook door het koppelen van verschillende problemen met elkaar of met een beleidsstroom. In het model van Kingdon is toeval een belangrijke factor. Daamen en Verheul (2014) zijn geen voorstanders van deze theorie en pleiten voor de benutting van bestaande structuren en lopende discours-trajecten, waardoor een gebiedsontwikkelingsproces minder afhankelijk wordt van toevallige policy windows.

Netwerkmanagement en discourscoalities

Verschiedende auteurs beschrijven gebiedsontwikkeling als een discursieve praktijk, waarbij overtuigende verhalen de basis worden voor besluiten en investeringen. Klijn, Steijn & Edelenbosch (2014) beschrijven netwerkmanagement als een gereedschap om interactie tussen de verschillende actoren te verbeteren, maar ook om nieuwe content en nieuwe ideeën in een proces in te brengen. Hajer (2017) noemt dit de 'dramaturgie' van het proces. Door te sturen op relaties tussen de actoren, is het mogelijk om tot gedeelde verhalen te komen, die een project verder brengen. Jasanoff (2015) noemt deze verhalen 'imaginaries', een begrip dat zij definieert als 'collectively held and performed visions of desirable futures'. Deze wenselijke toekomstën ontstaan door nieuwe configuraties van actoren binnen het netwerk, die in de dagelijkse praktijk niet per definitie gewend zijn samen te werken.

Bij Daamen en Verheul (2014) wordt het samenwerken van verschillende actoren rond een dominant verhaal beschreven als discourscoalitie. De verschillende actoren komen ondanks hun eigen verhalen en belangen tot een 'master narrative' – een overkoepelende en gezamenlijke verhaallijn waarin de kernwaarden van de gebieds-ontwikkeling zijn verankerd. Naast dit 'grote' verhaal is er plaats voor de 'micro-narratives', de specifieke verhalen die horen bij deelprojecten, bepaalde actoren, belangen en vraagstukken. Door te werken met master narratives en deze vast te houden, kan worden voorkomen dat een gebiedsontwikkeling speelbal wordt van emergente ontwikkelingen, en kan bewust worden gestuurd op gezamenlijke doelen en daarmee op kwaliteit. Ook Adams en Tiesdell (2012) beschrijven het belang van het dominante verhaal, dat een netwerk van actoren vooruit helpt in een gezamenlijk project.

Voor dit onderzoek zijn de theoretische concepten rondom sturing in een onzekere context van groot belang. Uit de hier beschreven theoretische concepten worden de principes 'procesregie', 'actorrelaties' en 'discourscoalities' meegenomen naar het theoretisch kader.

Stakeholder involvement

Ontwerpend onderzoek is een middel om te onderzoeken hoe de standpunten, wensen en belangen van de verschillende actoren betrokken bij een gebiedsontwikkeling, kunnen worden verenigd in een gezamenlijke visie. Daarbij is een onderscheid te maken tussen de gebiedsactoren, die vanuit uiteenlopende belangen meewerken aan de ontwikkeling van een gebiedsvisie, en het bestuur dat de besluiten neemt over de uiteindelijke kaders van een gebiedsontwikkeling. Deze paragraaf beschrijft de relatie tussen deze verschillende domeinen en de rol die ontwerpend onderzoek kan spelen in het leggen van verbindingen.

Samenwerking tussen stakeholders en integreren van stakeholderbelangen

Hajer, Sijmons & Feddes (2006) beschrijven de niet-hiërarchische omgeving of 'vrije ruimte' als een belangrijke factor voor succesvolle visievorming in integrale gebiedsontwikkeling. Op het moment dat stakeholders in een informele setting terecht komen een andere rol aannemen dan in hun dagelijkse praktijk, zullen zij vanuit hun expertise gaan denken in plaats van vanuit hun positie in de hiërarchie. Op deze manier kunnen vernieuwende ideeën ontstaan. In de literatuur over netwerktheorie worden dit soort horizontaal georganiseerde en op interactie sturende verbanden beschreven als governance netwerken (Koppejan & Klijn, 2004).

Süsskind (2002) beschrijft het principe van de 'Super-optimization', een proces dat alle relevante stakeholders betreft bij besluitvorming en hun belangen behartigt. Ook dit model kijkt vanuit de belangen in plaats van de posities van de verschillende actoren en werkt met een veelheid aan mogelijkheden voordat een besluit wordt genomen. De drie hierboven beschreven theoretische modellen hebben gemeen dat zij tot besluiten komen die door alle stakeholders gedragen worden, en waar iedereen voordeel bij heeft. Op die manier is het mogelijk visies en beleid te ontwikkelen die "resultaten van interactie en afstemming [zijn] in plaats van gestapelde ambities van de verschillende partijen" (Poorter & Versteeg, 2006).

Waarom stakeholder involvement?

De Jonge (2009) beschrijft drie beweegredenen voor stakeholder involvement in ruimtelijke ordeningsprocessen:

1. Het verwerven van democratische legitimiteit en de noodzaak een planvormingsproces te laten goedkeuren door de samenleving.
2. Het streven naar effectiviteit, de wens resultaten te laten aansluiten bij vooraf gedefinieerde doelen. Door verschillende partijen vroeg in het proces te betrekken, wordt weerstand tegen een plan vermeden.
3. De wens kwaliteit en innovatiekracht te vergroten. De kennis, visie en waarden van diverse partijen en personen worden aan het proces verbonden, waardoor het plan beter wordt.

Punt een en twee zijn ouderwetse praktijken die geworteld zijn in hiërarchische verhoudingen. Volgens De Jonge is voor de achtergrond van een maatschappij die zich steeds meer emancipeert, alleen de onder punt drie beschreven praktijk werkbaar voor integrale planvorming, mede omdat deze ook de democratische legitimiteit en de effectiviteit integreert.

De emancipatie van de gebiedsactoren

In de huidige tijd van netwerksamenleving en faciliterende in plaats van sturende overheden is de verschuiving van 'government' naar 'governance' een feit. Een deel van de macht en zeggenschap is de afgelopen decennia geleidelijk overgegaan naar veran-

derlijke en divers samengestelde governance netwerken, die in tijdelijke constellaties zorgen voor planvorming (Healey, 1997). Sijmons (2006) duidt dit als een verschuiving van het 'planologisch primaat' van de overheid naar strategische gelegenheids-coalities, die zich formeren omdat zij belang hebben bij goede plan-vorming voor een gebied. Het is dus niet langer het voorrecht van de overheid om plannen te maken, de maatschappij mengt zich steeds nadrukkelijker in het spel.

Onder andere Allmendinger & Haughton (2007) en Hajer (2017) beschrijven de ruimte die deze informele coalities claimen buiten de institutionele context als 'soft space'. Hier is ruimte voor flexibiliteit, informele samenwerking en horizontale uitwisseling, die geografische of institutionele grenzen overstijgt. Ook ontwerpateliers zijn *soft spaces*. Zij positioneren zich tussen en naast de formele instituties, zoeken de vrije ruimte op maar proberen ook bevindingen vanuit het informele domein over te brengen naar de bestuurlijke context, waar de uiteindelijke besluiten vallen. Hajer (2017) beschrijft de *soft space* als de plek waar visievorming, kennisontwikkeling en democratische legitimiteit met elkaar vervlochten kunnen worden. Dit is niet altijd makkelijk te realiseren. Poorter & Versteeg (2006) benoemen de 'institutionele ambiguïteit' van dit soort netwerken als zwakke plek: Door het ontbreken van spelregels en een duidelijke positie in het krachtenveld van de gevestigde instituties vallen zij buiten de bestaande (bestuurs)structuren.

Het betrekken van de powerscape/politiek kan hier verandering in brengen. Sijmons (2006) beschrijft ontwerp als een '*boundary object*', dat zowel in het ruimtelijke als politieke domein kan functioneren, en een mediërende functie tussen deze beide werelden kan vervullen. Gomart (2006) beschrijft de werking van het beeld als bruggenbouwer. Beelden helpen de tegenstelling tussen een democratisch proces en efficiëntie sturing op inhoud te doorbreken.

Om dit te kunnen bereiken, moet een ontwerpatelier volgens Sijmons (2006) goed geïnformeerd zijn over vigerend beleid en geldende belangen, en moet het bestuur met al haar complexe en gevoelige onderlinge relaties aangehaakt worden.

Waar Sijmons pleit voor verbanden tussen de *soft space* en het politieke domein, pleiten Daamen & Van der Linden (2019) voor meer afstand van de politieke waan van de dag. De auteurs wijzen er echter wel op dat de ontwerpvisies die in een atelier worden ontwikkeld, grotere waarde hebben voor de uiteindelijke gebiedsontwikkeling, als de belangen van de 'politieke kant' worden begrepen en op een onafhankelijke manier worden bevraagd. Ook Balz (2019) denkt dat de actoren die een ontwerpverkenning uitvoeren afstand moeten houden van de actoren die de resultaten moeten implementeren in beleidstrajecten, omdat anders de kritische houding van de ontwerpverkenning teniet gedaan wordt.

De literatuur beschrijft verschillende rollen, die kunnen bemiddelen tussen de *soft space* en de politiek: Kingdon (1995) beschrijft de rol van de '*policy entrepreneur*', een actor die vanuit zijn kennis en positie een ambassadeursrol neemt. De policy entrepreneur voert de lobby richting sleutelpersonen die kunnen bijdragen aan oplossingen, weet aandacht te genereren en weet verbindingen te leggen tussen vraagstuk en oplossing, maar ook tussen oplossing en politiek.

Bij Daamen en Verheul (2014) worden de '*planning entrepreneurs*' geïntroduceerd, "die koers houden, maar ook adaptief zijn en het ijzer smeden als het heet is door nieuwe kansen te benutten". Dit concept focust op het aspect adaptiviteit en de kunst om een visie mee te laten bewegen met een veranderende context.

Ook het concept van de '*bricoleur*', een term die de cultureel antropoloog Claude Lévi-Strauss (1966) introduceerde, sluit hier op aan. De *bricoleur* is de handige klusjesman, die daar waar institutionele beperkingen een proces belemmeren, op een creatieve manier combinaties maakt met de middelen die voorhanden zijn.

Williams (2002) beschrijft de '*boundary spanners*': individuele actoren die over institutionele grenzen heen samenwerking zoeken en de relaties tussen organisaties managen. *Boundary spanners* kunnen functioneren in niet-hiërarchische omgevingen, kunnen omgaan met complexiteit en hebben begrip voor motieven, rollen en verantwoordelijkheden van betrokken actoren.

Snel (2014) gebruikt de term van de '*intermediar*', die zorgt dat tegengestelde belangen overbrugd worden. In de context van Snel's onderzoek is de intermediair een ontwerper, die een goed gevoel heeft voor bestuurlijke verhoudingen en die de besluitvormingsprocessen kent.

De Jong, Hajer & Hoffman (2019) beschrijven de actoren die bewegen en bemiddelen tussen verschillende zachte en institutionele probleemruimtes als '*in-betweeners*'. Deze personen bewegen heen en weer tussen de verschillende domeinen, bouwen bruggen en werken zowel binnen als tussen organisaties aan inhoudelijke verbindingen.

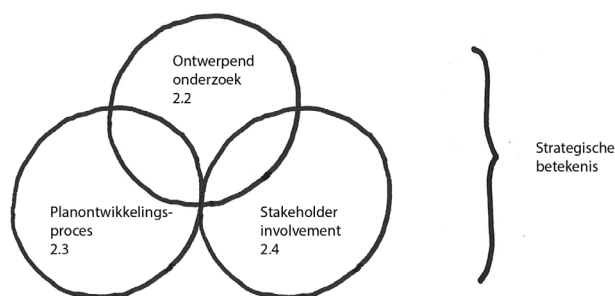
In dit scriptieonderzoek wordt de persoon die tussen verschillende domeinen optreedt als bemiddelaar, de *ambassadeur* genoemd. Deze heeft de kennis en de positie van de *policy entrepreneur*, en kan vanuit leiderschap en gevoel voor verbinding sturen op de doorwerking van de resultaten van een ontwerpatelier.

Voor het theoretisch kader wordt het principe '*ambassadeurschap*' meegenomen, omdat dit de sturing op het leggen van strategische verbanden duidt, en daarmee de doorwerking van een ontwerpatelier. Daarnaast wordt het principe '*powerscape/politiek*' gekozen, dat het op de juiste momenten betrekken van het politieke en bestuurlijke domein beschrijft, met als doel afstemming te bereiken.

2.5

Conclusies uit het literatuuronderzoek

De drie pijlers van ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling zijn, mits goed gepositioneerd en ingevuld, de basis voor de strategische betekenis van een ontwerpatelier.

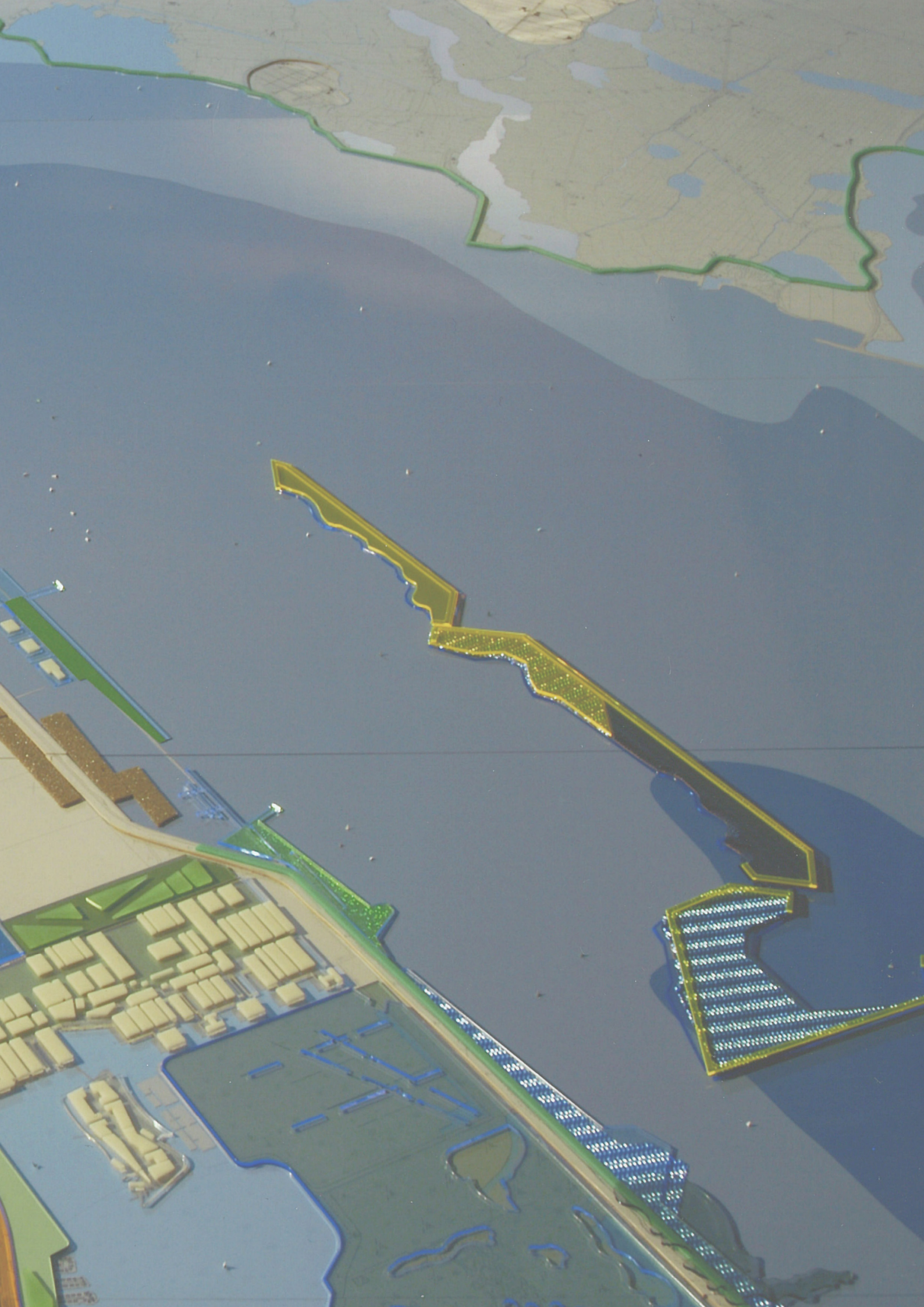


Afbeelding 10: De pijlers van ontwerpend onderzoek als basis voor strategische betekenis (eigen figuur)

Om de strategische werking van ontwerpateliers te kunnen begrijpen en te kunnen duiden hoe de drie pijlers het best kunnen worden ingevuld en vormgegeven in relatie tot elkaar, is het nodig om de sturingsprincipes die uit het literatuuronderzoek naar voren komen, nader te onderzoeken.

Dit zijn:

- Procesregie
Procesregie gaat over de impact die een gestructureerde opzet van een ontwerp-atelier heeft. Procesregie verschaft helderheid voor de betrokken actoren, stroomlijnt werkprocessen en helpt de beoogde resultaten te bereiken.
 - Cocreatie
Het ontwerpende participatieproces, waarbinnen samen met actoren uit een gebied, experts en ontwerpers de gezamenlijke visie op de ruimtelijke inrichting van een gebied wordt ontwikkelt.
 - Powerscape/politiek
Het op de juiste momenten gedurende het proces van het ontwerpatelier zoeken van aansluiting op en afstemming met het politiek-bestuurlijke domein.
 - Actorrelaties
Op basis van een gezamenlijke zoektocht naar een gebiedsvisie ontstaan realties tussen de verschillende partijen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling, waardoor samenwerking makkelijker wordt.
 - Discourscoalities
Het ontstaan van gedeelde verhaallijnen ('master narratives') die partijen aan elkaar en aan de doelen van een gebiedsontwikkeling verbinden.
 - Ambassadeurschap
Ambassadeurschap is de kunst verbindingen tot stand te brengen binnen en tussen verschillende domeinen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling.
-

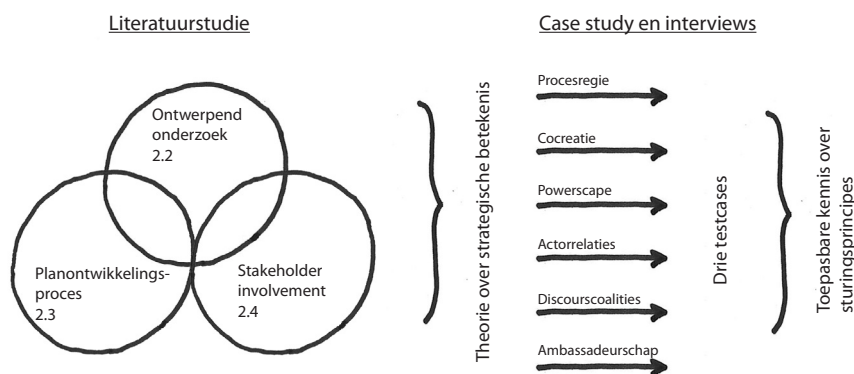


Hoofdstuk 3 – Onderzoeksmethode

Schematische opbouw van het onderzoek / theoretisch model

3.1

Uit hoofdstuk 2 blijkt dat het krachtenveld van een ontwerpatelier is opgebouwd uit ontwerp onderzoek, planontwikkelingsproces en *stakeholder involvement*. Uit het literatuuronderzoek zijn zes sturingsprincipes geselecteerd die volgens de theorie invloed hebben op het functioneren en presteren van een ontwerpatelier. Om te kunnen duiden hoe zij werken in de praktijk, zijn zij als 'lenzen' gebruikt waarmee naar de drie case is gekeken. Afbeelding 11 laat het theoretisch model van het onderzoek zien.



Afbeelding 11: Het theoretisch model (eigen figuur)

Uitleg over de onderzoeksmethode

3.2

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de werking van ontwerp onderzoek als strategisch instrument in gebiedsontwikkeling. De onderzoeksmethode die is gebruikt om tot deze inzichten te komen heeft verschillende componenten:

Om het theoretisch raamwerk te kunnen maken, is literatuuronderzoek verricht. Hier is, omdat zich niet een theorie aanbood die de hele breedte van de vraagstelling beslaat, een pluralistisch theoretisch kader uit gedestilleerd. Dit is vervolgens in een praktijkverkenning in de vorm van drie case studies getoetst. De case study is een methode waarbij een complex fenomeen wordt geanalyseerd in zijn context (Baxter & Jack, 2008, Yin, 2009).

Swanborn (2010) beschrijft de case study als methode om te begrijpen hoe de mensen die betrokken zijn bij een case de wereld zien en hoe zij deze wereld en elkaar proberen te beïnvloeden. Gezien ontwerp ateliers mensenwerk zijn en het van meerwaarde is om te begrijpen op welke wijze interactie plaatsvindt, sluit de onderzoeksmethode hier bij aan.

De drie cases zijn aan de hand van kwalitatief vergelijkend onderzoek geanalyseerd, waar ook documentenstudie en interviews aan te pas kwamen. De interviews waren bedoeld om de resultaten uit het literatuuronderzoek te toetsen aan de praktijk van de drie cases, maar waren daarnaast ook een bron van nieuwe inzichten. Deze exploratieve component (Swanborn, 2010) hielp om nieuwe relaties te ontdekken tussen de

verzamelde gegevens.

Gezien de voorbeeldprojecten afgerond waren ten tijde van het onderzoek, was het onderzoek evaluerend van aard (Yin, 2009). Het betrof procesevaluatie (Swanborn, 2004), omdat er werd teruggekeken op de inrichting van het proces van de desbetreffende ontwerpateliers.

De kwalitatieve case study methode heeft als voordeel dat deze de diepte in gaat en inzichten geeft in het handelen en de motieven van de betrokken actoren, een aspect dat bij kwantitatief onderzoek moeilijker te bereiken is. De keerzijde van de case study is dat er – anders dan bij kwantitatieve methodes – maar een beperkt aantal cases kan worden doorgelicht, in dit geval drie.

3.3 De keuze van de testcases

De drie cases die zijn gekozen, zijn complex en omvangrijk genoeg om de zes sturingsprincipes te toetsen. Het betreft ontwerpateliers die al een aantal jaren zijn afgerond. De keuze is – in overleg met een aantal experts op gebied van ontwerpend onderzoek – gevallen op projecten die tussen 2003 en 2011 plaatsvonden, omdat de doorwerking van deze projecten nu tot op zekere hoogte kan worden beoordeeld. Alle drie de testcases hebben een regionale schaal en een lokale uitwerking: in de ontwerpateliers is onderzoek gedaan naar vraagstukken die op regionaal niveau spelen zoals stedelijke netwerkvorming (Atelier Zuidvleugel), woningbouwproductie in relatie tot infrastructuur (Atelier IJmeer) of de versterking van de Nederlandse kustlijn (Atelier Kustkwaliteit). Ook zijn er uitwerkingen gemaakt die de feitelijke gebiedsontwikkelingen op concrete plekken konden ondersteunen. Deze lokale component was een voorwaarde voor de selectie van de cases, omdat de relatie met de daadwerkelijke gebiedsontwikkeling anders niet voldoende belicht zou worden.

Twee van de drie ontwerpateliers hadden een brede opzet en werkten aan verschillende deelprojecten (Atelier Kustkwaliteit en Atelier Zuidvleugel), terwijl Atelier IJmeer focuste op een concrete casus. Om vergelijkingen te kunnen trekken, zijn uit de twee omvangrijkere ateliers deelprojecten (De stad aan zee en Stedenbaan) gekozen voor de analyse.

3.4 Verzameling van de gegevens

De belangrijkste informatiebron waren de vijftien interviews met de vijf vooraf gedefinieerde sleutelrollen, die aan het project hebben bijgedragen. Dit waren:

- een initiatiefnemer van het ontwerpatelier
- de ateliermeester
- de ontwerper die het cocreatie-proces aanstuurde
- een ambtelijk of bestuurlijk opdrachtgever
- iemand die betrokken was bij de doorwerking van de uitkomsten

De interviews zijn gevoerd in een semigestructureerde vorm aan de hand van open vragen. Een deel van de vragen ging over de betrokkenheid van de geïnterviewde bij het project en hielpen de rol en positie van de desbetreffende persoon in het ontwerpatelier te begrijpen. Een ander deel van de vragen behandelden de sturingsprincipes, en hoe de geïnterviewden via deze principes invloed uitoefenden op het proces.

Een derde vragencluster ging over de doorwerking van het ontwerpatelier. Waar zagen de geïnterviewden concepten of ideeën uit het ontwerpatelier terug in de concretisering richting gebiedsontwikkeling?

Niet alle vragen waren voor alle interviewpartners van toepassing, omdat niet iedereen alle fases van een ontwerpatelier had meegemaakt. Zie de volledige vragenlijst in bijlage 7.1.

Vanwege de soms vertrouwelijke inhoud van de interviews zijn deze niet bijgevoegd aan de openbare versie van dit rapport. In overleg met de geïnterviewden zijn zij niet geanonimiseerd. De reden hiervoor is dat zij sleutelrollen vervulden in de projecten, en de kennis van hun identiteit voor de lezer van dit rapport om die reden van meerwaarde is.

De geraadpleegde documenten met betrekking tot de drie testcases waren: tussenverslagen en eindpublicaties van de ontwerpateliers, werkplannen, opdrachtdocumenten en artikelen. Door datatriangulatie, het gebruiken van verschillende invalshoeken en media, is geprobeerd de geldigheid van de resultaten te vergroten (Yin, 2009).

De interviews zijn uitgeschreven en gecodeerd om uitspraken te kunnen toewijzen aan de zes sturingsprincipes. Vervolgens is een analyse gemaakt van de waardering van de sturingsprincipes per case. De drie deelanalyses zijn samengevoegd in een overzicht, dat de cross-case analyse mogelijk maakt (zie afbeelding 36 in hoofdstuk 4).

Een beperking van de onderzoeksaanpak was het feit dat de geïnterviewden die dezelfde rol vervulden in de drie afzonderlijke ateliers, niet altijd in dezelfde fase van een project betrokken waren. Sommige interviewpartners vervulden ook meerdere rollen. Bij de personen die betrokken waren bij de doorwerking van de ontwerpateliers waren de grootste verschillen te vinden in tijd, expertise en invulling van de rol. Dit had te maken met het feit dat de doorwerking van een project zich langs tal van inhoudelijke lijnen en gedurende een lange tijd voltrekt.

Een andere beperking van de case studies was het feit dat de ontwerpateliers jaren geleden plaatsvonden. Niet alle informatie was reproduceerbaar, vooral tussenresultaten waren voor een deel niet gearriveerd of het was onduidelijk waar. Ook hadden de interviewpartners niet meer alle details paraat en was hun herinnering soms gekleurd door de tijd, waardoor feiten niet altijd meer te onderscheiden waren van meningen.

Een derde tekortkoming is het aantal interviewpartners. Door dat de geanalyseerde ontwerpateliers ondanks hun gelijkenissen ook zeer verschillend waren, waren de rollen die de sleutelpersonen speelden niet een-op-een te vergelijken. Waar het ene atelier een ateliermeester aantrok, werkte het andere atelier zonder. En waar het ene atelier met een heel onderzoeksteam werkte aan de synthese, waren hier in de andere ateliers de ontwerpers mee belast. Dit gaf verschillen in de manier waarop werd gereflecteerd op de rollen binnen een atelier, en de manier waarop de sturingsprincipes werden ingezet. De grootste verschillen in rol, positie en betrokkenheid bij het gedachtengoed van het ontwerpatelier waren er tussen de personen die betrokken waren bij de doorwerking van de ontwerpateliers. Dit had te maken met het feit dat doorwerking via veel verschillende sporen verloopt. Door meer interviewpartners te spreken, hadden diepere inzichten kunnen worden verkregen over de manier waarop de doorwerking vorm krijgt.

De ordening die is gekozen in de opzet van de case studies is een poging structuur te brengen in de complexe realiteit van de drie ontwerpateliers. Het doel was in de gegeven tijd een zo breed mogelijke analyse van de cases te maken.

Overzicht van de gesprekspartners:

Interview nr.	Naam interview-partner	Rol in het project	Datum
Atelier IJmeer			
1	Arie-Willem Bijl	Initiatiefnemer	4 06 2019
2	Duco Stadig	Bestuurlijk opdrachtgever	6 06 2019
3	Ellen Marcusse	Ontwerper	12 06 2019
4	Joost Schrijnen	Ambtelijke schakel richting doorwerking	14 06 2019
5	Martine de Jong	Betrokken bij de doorwerking	21 06 2019
Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan			
6	Joost Schrijnen	Initiatiefnemer en ambtelijk opdrachtgever	14 06 2019
7	Lodewijk Lacroix	Betrokken bij onmiddellijke doorwerking	13 06 2019
8	Paul Gerretsen	Ateliermeester	19 04 2019
9	Verena Balz	Ontwerper	17 05 2019
10	Stephan Bekx	Betrokken bij lange termijn doorwerking	13 05 2019
Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee			
11	Arjan van de Lindeloof	Initiatiefnemer	13 06 2019
12	Jandirk Hoekstra	Ateliermeester	7 05 2019
13	Gielijn Blom	Ambtelijk opdrachtgever	5 06 2019
14	Anne Loes Nillesen	Ontwerper	14 05 2019
15	Janneke van Bergen	Betrokken bij de doorwerking	29 05 2019



Hoofdstuk 4 - Drie cases

4.1

Introductie van de drie cases

In dit hoofdstuk worden drie cases onder de loep gelegd, die door hun opzet en werkwijze exemplarisch zijn voor het instrument ontwerpatelier. Het betreft afgeronde projecten, waardoor het mogelijk is evaluerend terug te kijken op proces en doorwerking. In de case studies zijn de zes sturingsprincipes uit het theoretisch kader getoetst aan de praktijk. Er is gekeken naar hun invloed, sturingskracht en relevantie voor uitkomsten en doorwerking van een ontwerpatelier. De cases zijn geanalyseerd op basis van literatuur- en documentenstudie en interviews met betrokken sleutelpersonen. Per case zijn vijf interviews gehouden, om vanuit verschillende invalshoeken reflectie op het project te verkrijgen.

De cases zijn op de volgende manier beschreven: Na een inleiding en algemene beschrijving van de totstandkoming en de context volgt een beschrijving van het proces en de voor dit atelier specifieke werkwijze. Hier worden ook de resultaten beschreven en getoond, en de doorwerkingen in concrete gebiedsontwikkelingen benoemd. Vervolgens worden de rollen van de interviewpartners/sleutelpersonen besproken en wordt geduid hoe de zes sturingsprincipes waren ingevuld in het specifieke ontwerpatelier.

De drie besproken cases worden aan het begin van dit hoofdstuk kort geïntroduceerd door factsheets. In de daarop volgende paragrafen volgen de uitgebreide analyses:

4.2 Atelier IJmeer (2003-2006)

4.3 Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan (2005-2007)

4.4 Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee (2011-2012)



Afbeelding 12: De slotpublicaties van de drie ontwerpateliers.

Bron: Koolhaas et al. (2006), Atelier IJmeer 2030+; Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn; Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #1

Plangebied:

Almere, Amsterdam en het IJmeer en de regionale verbindingen richting Schiphol, Lelystad en het Gooi



Afbeelding 13: Het plangebied, bron: Atelier IJmeer (2004), Portfolio Atelier IJmeer

Financiering:

Atelier IJmeer had geen structurele financiering. Het werd uit lopende budgetten gefinancierd, waarvoor de opdrachtgevende wethouder persoonlijk zorgde.

Partners:

De gemeente Amsterdam haakte medio 2004 aan.

Betrokken ontwerpers:

Teun Koolhaas, architect en stedenbouwkundige
Ellen Marcusse, stedenbouwkundige in dienst van de gemeente Almere

Aantal werksessies:

Meer dan 500 werksessies en presentaties met individuele experts, politici en actoren uit het gebied.

Resultaten:

Het atelier leverde een ontwerp op voor integrale ontwikkeling van stad, landschap en infrastructuur tot 2030 en verder.



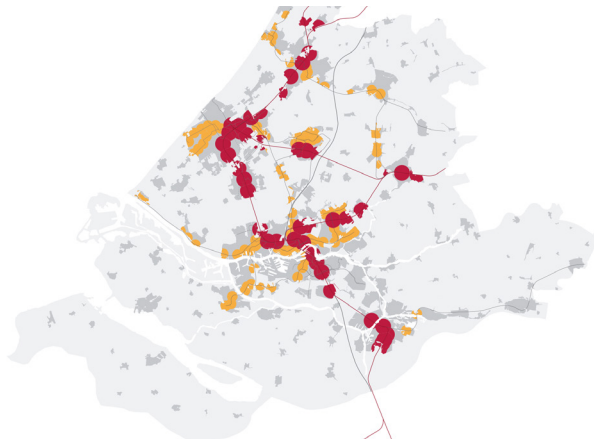
Afbeelding 14: Maquette eindfase van de waterstad aan de westkant van Almere met de IJmeerverbinding, bron: Atelier IJmeer (2006)

Factsheet Atelier Zuidvleugel Deelproject Stedenbaan

Periode:
2005-2007

Plangebied:

De Zuidvleugel met 47
spoorstations



Afbeelding 15: De Zuidvleugel met stedelijke verdichting (oranje) en invloedssfeer Stedenbaan (rood), bron: Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020

Financiering:

Uit RO budget provincie Zuid-Holland, ruim € 500.000 per jaar voor het hele Atelier Zuidvleugel (alle projecten).

Partners:

Provincie Zuid-Holland, gemeente Rotterdam en gemeente Den Haag, Bestuurlijk Platform Zuidvleugel (BPZ), ministerie van VROM en kennisinstellingen Habiforum en Transumo.

Betrokken ontwerpers:

Het atelierteam onder de leiding van hoofdontwerper Verena Balz en atelierreester Paul Gerretsen, met Jelte Boeijenga, Nadia Casabella, Helmut Thoele, Dagmar Keim en Jack Hoogeboom.

Aantal werksessies:

Het Stedenbaan-atelier bestond uit tal van werksessies: tientallen inventarisatiebijeenkomsten met de betrokken gemeenten, seminars, workshops, een marktconsultatie, een consultatie van leden van de tweede kamer en diverse presentaties.

Resultaten:

Het atelier leverde een ontwerp op voor integrale ontwikkeling van stad, landschap en infrastructuur tot 2030 en verder.



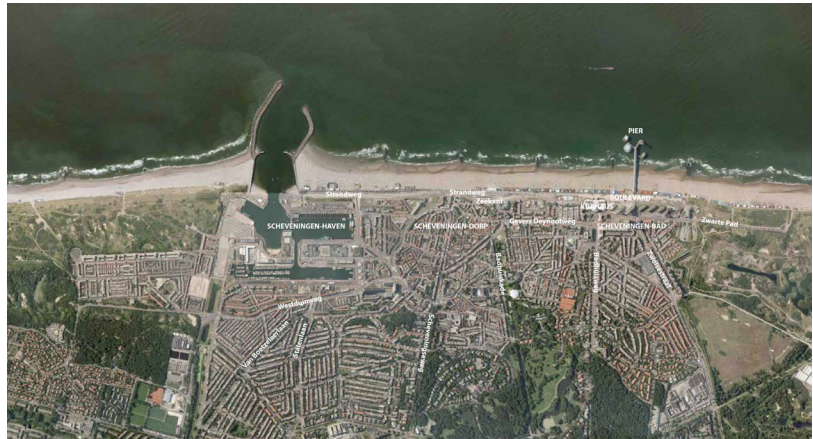
Afbeelding 16: De negen ontwikkelingsperspectieven.
Bron: Netwerken in Zuid-Holland: 1000 dagen Atelier Zuidvleugel (2008)

Factsheet Atelier Kustkwaliteit Deelproject 'De stad aan zee en de toekomst van de verharde zeewering'

Periode:
2011 (2012)

Plangebied:

Den Haag, de Scheveningse kust
tussen Scheveningen Haven en
Scheveningen Bad



Afbeelding 17: Luchtfoto van Scheveningen, bron: Gemeente Scheveningen

Financiering:

Vooraf bedacht financieel raamwerk waarbij afnemers van ateliers geld inlegden voor de ontwerpverkenning van hun vraagstuk. Vanuit het Stimuleringsfonds voor architectuur en het Deltaprogramma werden structurele subsidies toegekend.

Partners:

De provincie Zuid-Holland, het Deltaprogramma Kust, de gemeente Den Haag, Deltares en de TU Delft

Betrokken ontwerpers:

Defacto stedenbouw, Anne Loes Nillesen
ondersteund door ontwerpers uit de gelederen van de projectpartners

Aantal werksessies:

'De stad aan zee' fase 1: 3 ateliersessies in 2011 (ontwerpend onderzoek)
Vervoltraject 'De stad aan zee' fase 2: 2 ateliersessies in 2012 waarin werd gerekend aan haalbaarheid van de ontwerpvisies (geen ontwerpend onderzoek)

Resultaten:

3 scenario's voor zachte en harde zeewaartse uitbreidingen van Scheveningen, gebaseerd op de technische mogelijkheden, waarbij gebouwd programma en kustveiligheid gecombineerd werden.



Afbeelding 18: De drie scenario's; bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #1

4.2

Atelier IJmeer (2003-2006)

Ontwerpen aan de schaa sprong van Almere

“Het atelier functioneerde door de afstand, onafhankelijkheid en de eenvoud van de maquettes en de vanzelfsprekendheid waarmee je iets kon aanwijzen en bespreken met de mensen die kwamen om mee te denken over de toekomstvisie voor Almere en het IJmeer”. (Ellen Marcusse)

4.2.1

Algemene beschrijving

De rijksoverheid wees in de Nota Ruimte (2004) Almere aan als de plek die de bevolkingsgroei in de Noordvleugel zou accommoderen en daarmee als de grootste woningbouwlocatie in de noordelijke Randstad. Dit zou een schaa sprong betekenen waarbij Almere tot 2030 zou uitgroeien tot een stad met 400.000 inwoners.

Een dergelijke groeispurt was mogelijk, maar had op verschillende vlakken verstrekende consequenties, bijvoorbeeld op gebied van bereikbaarheid. “Doordat de Markerwaard niet is aangelegd, is Almere nooit adequaat ontsloten. Amsterdam heeft ruim twintig toegangswegen; Almere heeft er één” (Annemarie Jorritsma, voormalig burgemeester Almere in: Concept structuurvisie Almere 2009).

Naast de schaa sprong op het gebied van woningbouw en bereikbaarheid stond in die tijd het Markermeer op de agenda. De waterkwaliteit moest verbeteren en er moest worden nagedacht over het samenspel tussen ecologische waarden en recreatieve functies (Stuurgroep Verkenning IJmeer, 2005).

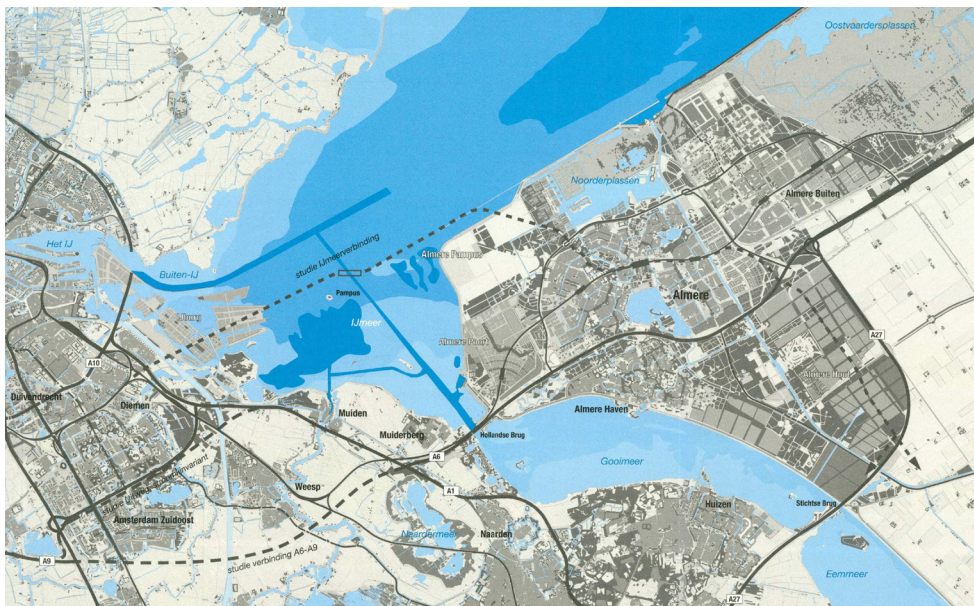
In dit krachtenveld ontstond in 2003 het idee voor een ontwerpverkenning. Het initiatief kwam van de wethouder stedelijke ontwikkeling van de gemeente Almere, Arie-Willem Bijl. Toen hij de concept-structuurvisie voor Almere Poort voorgelegd kreeg, besepte hij dat de stad een visie ontbeerde op haar toekomst. Als Newtown en satelliet van Amsterdam, moest de stad volgens hem ook groeien aan de westkant – de kant die Amsterdam toegekeerd was. In een stad waar bijna iedereen financieel afhankelijk was van Amsterdam, moest volgens hem ook worden nagedacht over betere fysieke verbindingen.

Er liepen in die tijd verschillende trajecten waarin de zoektocht naar de extra groei van Almere centraal stond, bijvoorbeeld het Integrale Ontwikkelingsprogramma Almere van het Projectbureau toekomst Almere, dat in 2003 afgerond werd en als input diende voor Atelier IJmeer, en de verkenning Toekomstvisie IJmeer (in 2005 afgerond) onder de leiding van Vereniging Deltametropool. Het idee van de wethouder stedelijke ontwikkeling was dat er ontwikkelambities geformuleerd moesten worden voor de westflank van Almere, die zich op Amsterdam moest richten en waar anders dan in het Vinex-tijdperk, in hogere dichtheden gebouwd moest worden. Omdat hier ook een passende infrastructuurle ont sluiting bij hoorde, wilde hij de additionele verbinding over het IJmeer naar Amsterdam nieuw leven inblazen: een infrastructuurontwerp dat al in de jaren '70 was getekend in het oorspronkelijke structuurplan voor Almere.

Het plangebied voor het atelier was Almere, Amsterdam en het IJmeer en de regionale verbindingen richting Schiphol, Lelystad en het Gooi (zie afbeelding 19).

Vraagstelling en doel van het atelier

Wethouder Bijl stelde Teun Koolhaas, de stedenbouwkundige die in de jaren '70 het stedenbouwkundige plan van Almere had getekend en Ellen Marcusse, als stedenbouwkundige in dienst van de gemeente Almere, aan als trekkers van deze verkenning. Marcusse had eerder ontwerpstudies gedaan naar de groeistrategie van Almere in relatie tot landschapsontwikkeling, en hier een grote maquette bij gemaakt. Ook de structuurplannen voor Almere Hout en Overgooi werden door haar in grote maquettes verbeeld.



schaal 1:50.000 die reikte van Den Haag tot de Friese meren en de Zuiderzeewerken omvatte. Voor de opgave Almere-Amsterdam toonde een maquette op de schaal 1:10.000 alle relevante plekken in de Noordvleugel, zoals Schiphol, het Gooi, de Oostvaardersplassen en vliegveld Lelystad. Voor de schaal van de woningbouwopgave en de IJmeer-verbinding werd in een iets latere atelierfase met een 1:5.000 maquette gewerkt, waarop de stedenbouwkundige invulling en de fasering in detail te zien waren.

De maquettes verbeeldde de status quo en gaven inzichten in de context van het gebied. Door terug te kijken naar de ontstaansgeschiedenis van het gebied, de Zuiderzeewerken, werd begrip voor de huidige situatie gekweekt en kwamen mogelijke oplossingen, kansen en consequenties voor de 'stad van morgen' in beeld. Het begrip voor de context werd ondersteund door een visual, die in het atelier vertoond kon worden. Gaandeweg werden ontwerpinterventies toegevoegd, nieuwe onderdelen en passtukken gemaakt. Koolhaas en Marcusse bespraken de interventies met verschillende experts, die uitgenodigd werden om langs te komen. Deze werkwijze sloeg aan en na een half jaar was duidelijk dat het geen klein initiatief betrof dat voor een paar *artist impressions* zou zorgen, maar dat hier een ontwerpatelier met grote impact was ontstaan.

De ontwerpers waren overgegaan tot het registreren van een boeiend proces: In werksessies met een expert of een groepje genodigden werden vraagstukken besproken, die op dat moment urgent waren voor het planvormingsproces. Deze sessies waren besloten en de genodigden konden niets mee naar buiten nemen, zij moesten zelfs telefoons en fototoestellen opzij leggen.

De uitkomsten uit iedere sessie werden op de maquettes verbeeld en gefotografeerd, om daarna samen met een verslag een plek te krijgen in logboeken. Aan het eind van iedere sessie werd de vraag gesteld wie als volgende uitgenodigd moest worden. Op die manier werd het netwerk en het draagvlak uitgebreid, inhoudelijk en politiek-bestuurlijk. Gedurende de looptijd van het atelier kwamen meer dan 500 experts, politici en betrokkenen langs om mee te werken aan de toekomstvisie voor Almere en de IJmeer-verbinding. Het atelier slaagde er zo in om betrokkenheid te creëren voor dit visievormingsproces.

In 2004 werd een tussenstand gepresenteerd, het Portfolio Atelier IJmeer.

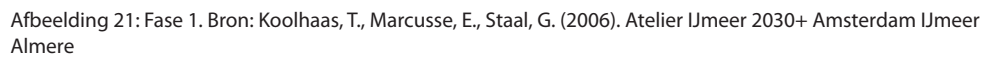


Afbeelding 20: Hoofdstuk uit het Portfolio Atelier IJmeer, bron: Atelier IJmeer (2004), Portfolio Atelier IJmeer

Vanaf medio 2004 sloot ook Amsterdam aan onder wethouder Duco Stadij. Vanuit de Amsterdamse Dienst Ruimtelijke Ordening werden in het vervolg verdiepende trajecten georganiseerd zoals haalbaarheidsstudies. Amsterdam en Almere werkten met verenigde krachten aan een plan voor de metropoolregio.

Een vorm van kruisbestuiving ontstond tussen Atelier IJmeer en de werkgroep die aan de Toekomstvisie IJmeer (2005) werkte. De werkgroep bestaande uit Vereniging Delta-metropool (penvoerder), de provincies Noord-Holland en Flevoland, de gemeenten Amsterdam en Almere, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en de ANWB, vergaderde in het atelier aan de De Ruijterkade. Op een informele manier kwam het tot uitwisseling tussen het ontwerpend onderzoek en deze specifieke verkenning.

Fase 1: Aanleg van eilanden met nadruk op natuurontwikkeling, recreatief gebruik van de kustlijn en binnendijkse bouwwerkzaamheden aan Almere Pampus.



A detailed map of the Almere Pampus and Almere Poort area. The map shows the coastline of the Netherlands, with the IJmeer (IJ Lake) to the west and the Almere lake to the east. Key locations labeled include Almere Pampus, Almere Poort, and Almere. The map also shows the location of the Almere Poort station, the Almere Poort park, and the Almere Poort development. The map is oriented with North at the top. A scale bar indicates a distance of 1:25,000. A north arrow is located in the bottom right corner.

Afbeelding 22: Fase 2. Bron: Koolhaas et al. (2006)

[illegible]

Afbeelding 23: Fase 3. Bron: Koolhaas et al. (2006)

Fase 4: De pier richting Amsterdam wordt verlengd en bebouwd. Er ontstaan gedifferentieerde woonmilieus met uiteenlopende dichtheden.



Afbeelding 24: Fase 4. Bron: Koolhaas et al. (2006)

Fase 5: Op de nieuwe eilanden langs de kust ontstaan verdere woonmilieus.



Afbeelding 25: Fase 5. Bron: Koolhaas et al. (2006)

In 2006 werd het atelier opgeheven na de bestuurswisseling in Amsterdam (Maarten van Poelgeest volgde Duco Stadig op) en Almere (Adri Duivesteijn volgde Arie-Willem Bijl op). De nieuwe wethouders zagen het atelier niet meer als een noodzakelijk vehikel voor regionale visievorming en samenwerking rond het IJmeer.

Wel werd er in het vervolg samengewerkt aan de Randstad-besluiten Amsterdam – Almere – Markermeer (RAAM, 2009) en daarna aan de Rijkstructuurvisie Amsterdam – Almere – Markermeer (RRAAM, 2013), waarin de IJmeerverbinding uitgewerkt is, maar qua uitvoering gekoppeld is aan gerealiseerde woningaantallen – echter zonder de nodige financiële reservering vanuit het Rijk. Vooralsnog staat de stippellijn door het IJmeer in de visiedocumenten en komt Almere binnenkort in de buurt van de woningaantallen die een heroverweging van de IJmeerverbinding nodig maken.

“Het is niet de vraag of de IJmeerverbinding er komt, maar wanneer en in welke uitwerking”, was een veelgehoorde uitspraak tijdens de interviews.

Het atelier had op de volgende manieren invloed op concrete gebiedsontwikkeling:

- De resultaten van Atelier IJmeer en van de Toekomstvisie IJmeer werden benoemd in de Noordvleugelbrief van het kabinet aan de Tweede Kamer in 2006. Daarin stond de opdracht geformuleerd om aan een uitwerking en bestuurlijke afweging van de ontwikkelingsrichtingen te gaan werken. Dat werden de concept-structuurvisie Almere 2.0 en later de RRAAM.
- In de concept-structuurvisie Almere 2.0 (2009) werden denkrichtingen uit Atelier IJmeer meegenomen. De structuurvisie benoemt de noodzaak Almere aan de west kant uit te breiden met buitendijkse ontwikkelingen en benoemt de IJmeerverbin-

ding als voorwaarde voor de schaa sprong op het gebied van woningbouw.

- De Randstad-besluiten Amsterdam – Almere – Markermeer (RAAM) werden in 2009 gepubliceerd. Zij gaven een neerslag aan het brede maatschappelijke traject dat hiervoor was doorlopen met als doel een toekomstvisie op het IJmeergebied te formuleren. De RAAM-brief, voortgekomen uit het Rijksprogramma Randstad Urgent, benoemt de drievoudige schaa sprong (van het groen-blauwe systeem, het bereikbaarheidssysteem en het stedelijk systeem). Ook hier werd de IJmeerverbinding benoemd en werden verschillende varianten doorgerekend.
- De Rijksstructuurvisie Amsterdam – Almere – Markermeer (RRAAM) uit 2013 werkt de doelen rondom de groei van Almere, de verbetering van de infrastructuur en de ecologische aspecten nog een stap verder uit. RRAAM is een adaptieve visie waarbij processtappen zijn vastgelegd, maar er flexibiliteit is in de tijd, waardoor kan worden ingespeeld op veranderende omstandigheden. Ook in de RRAAM staat de IJmeerverbinding genoemd, maar zonder een besluit te nemen over het tijdstip van de aanleg. Als er een bepaald aantal woningen is gerealiseerd, wordt de discussie over de aanleg weer op de agenda gezet. De afgesproken woningaantallen zijn binnenkort bereikt, naar verwachting zal dan het gesprek tussen de gemeenten en het Rijk over de IJmeerverbinding weer worden geopend.
- De Marker Wadden zijn gerealiseerd
Het idee en de onderbouwing van de noodzaak om deze kunstmatige eilanden aan te leggen voor de kust van Flevoland, komen voort uit de verschillende verkenningen voor de toekomst van het IJmeer. De Marker Wadden vormen een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de ecologische kwaliteit van het gebied, met name op gebied van waterkwaliteit en biodiversiteit.

Belangrijke actoren in het proces

4.2.3

1. De initiatiefnemer, Arie-Willem Bijl

De initiatiefnemer had een belangrijke positie in Atelier IJmeer. Hij beseftte dat de Newtown Almere behoefte had aan een visie op haar toekomst, een samenhangend verhaal voor de schaa sprong dat verder ging dan 'stadsdeeltjes invullen'. Bijl gaf opdracht aan de ontwerpers, die de verbeeldingsslag naar eigen inzicht mochten invullen. Hij zorgde voor de interne dekking en financiering en beschermde de vrije ruimte waarbinnen het atelier functioneerde. Daarnaast legde Bijl de verbinding met de gemeente Amsterdam, die zich aansloot bij het project en op die manier deelgenoot werd van een gemeenschappelijke visie op de toekomst van de ontwikkeling van de metropoolregio.

2. De ontwerper, stedenbouwkundig Ellen Marcusse

Marcusse werd samen met Teun Koolhaas (in 2007 overleden) aangesteld als ontwerper, maar nam tegelijkertijd de regierol. De regie die zij samen met Koolhaas voerde op proces en communicatie, de werkwijze die bedacht en tot uitvoer werd gebracht en de verbeeldingen en ontwerpvisies die uit hun handen kwamen, waren de dragers van het atelier. De eigenwijze, solitaire en doortastende benadering van beide bij het atelier betrokken ontwerpers, hun samenwerking en vakmanschap maakte hen tot de spil van Atelier IJmeer.

3. De bestuurlijk opdrachtgever, Duco Stadig

Stadig zag vanuit zijn positie van wethouder ruimtelijke ordening in Amsterdam in het atelier vooral een kans om de regionale samenwerking te verbeteren. Amsterdam had er groot belang bij dat Almere woningen ging bouwen, en daar hoorden goede infra-

structurele verbindingen bij. Vanuit deze betrokkenheid werkte de gemeente Amsterdam mee aan Atelier IJmeer, en alle andere parallelle trajecten waarbij op regionale schaal naar de ontwikkeling van de Noordvleugel werd gekeken.

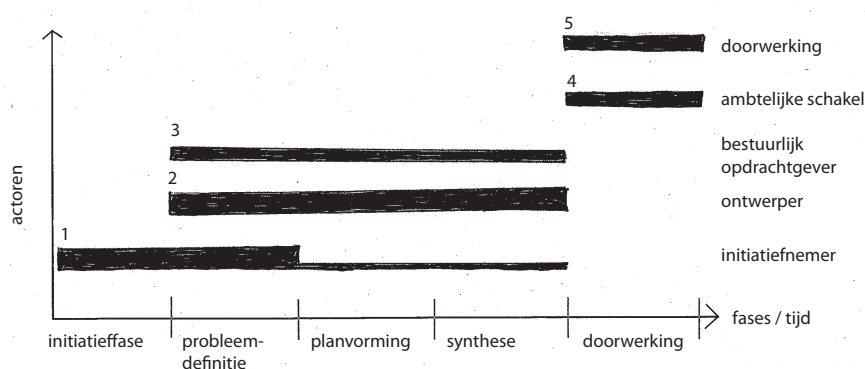
4. De ambtelijke schakel richting doorwerking, Joost Schrijnen

Schrijnen werd na de wethouderwisseling in 2006 gevraagd om als projectdirecteur Structuurvisie Almere 2030+ naar Almere te komen. Dit was in de overgangsfase van de Noordvleugelbrief, die moest worden verder gebracht in de structuurvisie Almere. In de structuurvisie werd gewerkt aan een duurzame groeistrategie voor Almere, die ook de IJmeerverbinding nodig had om de groei aan de westkant te faciliteren. Almere wilde met het structuurplan en de bijbehorende financiering vanuit het Rijk een stappenplan voor de verstedelijking vaststellen. Het gemeentelijke structuurplan bleef echter een concept, omdat er besloten werd de Rijksstructuurvisie RRAAM te gaan maken.

5. Werkzaam aan de doorwerking, Martine de Jong

De Jong was als adviseur, kwartiermaker, projectleider en procesbegeleider vanuit organisatieadviesbureau TwynstraGudde betrokken bij zowel de Randstadbesluiten Amsterdam – Almere – Markermeer (RAAM) als de Rijksstructuurvisie RRAAM. Zij zat om tafel met de verschillende overheden en belangengroepen met als doel een breed gedragen regionale visie te ontwikkelen voor de toekomst van het Markermeer/IJmeer en de omliggende gemeenten. De Jong zat op het snijvlak van de vrije ruimte of *soft space* (Hajer, 2017) van de verkenningen en ateliers en de beleidsmatige wereld waarin de bindende afspraken tot stand kwamen. De verschillen tussen deze beide werelden die elkaar niet als vanzelfsprekend verstaan en het repertoire voor ‘in-betweening’, dat kan helpen de kloof te overbruggen is het onderwerp van haar promotieonderzoek bij het Urban Futures Studio.

De betrokkenheid van de verschillende actoren in de fases van het ontwerpatelier



Afbeelding 26: Betrokkenheid en invloed van de verschillende actoren gedurende het proces. De lijndikte laat de mate van invloed zien, cijfers corresponderen met de actoren in het proces in paragraaf 4.2.3 (eigen figuur)

4.2.4

De sturingsprincipes in relatie tot Atelier IJmeer

Reflecties uit de interviews met de 5 sleutelpersonen

Procesregie

(De gestructureerde opzet van een ontwerpatelier, die helpt de beoogde resultaten te bereiken.)

De ontwerpers hadden de volledige regie over het proces binnen het atelier en de ontwikkeling van de ontwerpvisies. Zij creëerden een theatrale setting op een tot de verbeelding sprekende plek. De werksessies en presentaties waren op een besloten en

exclusieve manier opgezet, met eenduidige spelregels die goed werkten. Ieder vraagstuk vroeg om een bepaalde expertise; hierbij werden deskundigen uitgenodigd om input te leveren. Het proces had een estafette-vorm, stap voor stap en expert voor expert werd de inhoud uitgewerkt en aangescherpt. “Koolhaas en Marcusse wisten hoe ze het verhaal moesten vertellen en konden mensen laten wennen aan een idee” (quote uit een interview).

Cocreatie

(Het ontwerpende participatieproces waarbij de verschillende actoren, experts en stakeholders uit het gebied een rol krijgen.)

Cocreatie werd als belangrijk onderdeel van het werkproces ingezet in een-op-een gesprekken tussen de ontwerpers en genodigde stakeholders en experts. In een werksessie-estafette werden ontbrekende kennis en gewenste inhoudelijke reflectie opgehaald bij experts en actoren uit het gebied. Daardoor kon de nodige kennis op het juiste moment in het ontwerpproces ingebracht worden. Door deze verbindende werkwijze te gebruiken, werden de actoren rondom het vraagstuk van het atelier deelgenoot of zelfs mede-eigenaar van de ontwerpvisie. Ook de vrije ruimte die het atelier belichaamde, creëerde mogelijkheden anders te denken dan in de dagelijkse praktijk. “Het atelier was een vrije ruimte om iets te zeggen en te doen”, vertelde een geïnterviewde. “Je zou liefst veel vaker beeldende gesprekken willen voeren over wat je met elkaar wenst voor de stad, zonder dat je erbij stilstaat wat het uiteindelijk allemaal gaat kosten” zei een andere interviewpartner.

Powerscape/politiek

(Het op de juiste momenten aansluiting zoeken bij het politieke domein en de bestuurlijke besluitvorming.)

Atelier IJmeer functioneerde in de vrije ruimte, die wethouder Bijl had gecreëerd. Het bedrijven van politiek bleef buiten de deur van het atelier, wat de verschillende bestuurders de kans gaf om te komen kijken en meedenken, zonder dat dit meteen politieke implicaties had. De verankering van het atelier in de bestuurlijke context van Almere was goed, de wethouder ruimtelijke ordening was initiatiefnemer en beschermheer van het atelier. Het was minder eenvoudig om Amsterdam te betrekken, maar dat lukte wel. De politieke betrokkenheid was daarna goed tot aan de wethouderwisseling in 2006. De nieuwe lichter wethouders had geen behoefte meer aan het atelier. “Je hebt de experimentele kant nodig, maar ook de verankering”, concludeerde een geïnterviewde. Als die verankering wegvalt, is het experiment niet meer geborgd.

Actorrelaties

(Het ontstaan van relaties tussen de verschillende partijen betrokken bij een gebiedsontwikkeling, waardoor samenwerking makkelijker wordt.)

Uit Atelier IJmeer kwam strategisch overleg tussen Amsterdam en Almere voort, maar geen ‘community’ waar alle betrokkenen elkaar ontmoetten. Dit had voor een deel te maken met de estafette-opzet van het atelier, er waren geen werkbijeenkomsten waar de verschillende stakeholders elkaar tegenkwamen. De actoren werkten wel samen in parallelle trajecten zoals de voorbereidingen voor de Toekomstvisie IJmeer of de werkbijeenkomsten voor de RAAM en RRAAM. Maar ook deze netwerken waren tijdelijk. “De samenwerking die er was tussen al die partijen tijdens het maken van de RRAAM, stopte toen het programma voorbij was” zei een geïnterviewde. Er was geen partij meer die de relaties tussen de verschillende actoren hielp te bestendigen en gesprekken organiseerde over de voortgang van de plannen. Daardoor kwam de continuïteit van het actorennetwerk in het geding, en daarmee ook de doorwerking.

Discourscoalities

(Het ontstaan van gedeelde verhaallijnen die partijen (tijdelijk) aan elkaar en aan de doelen van een gebiedsontwikkeling verbinden.)

Het *master narrative* (Daamen & Verheul, 2014) of het dominante verhaal uit Atelier IJmeer was de relatie tussen de stedelijke schaa sprong van Almere aan de westkant en de ecologische schaa sprong van het Markermeer, met de aanleg van de nieuwe verbinding met Amsterdam door het IJmeer. Rond dit verhaal verzamelde zich, mede dankzij de verschillende parallelle trajecten, een regionale coalitie van gemeenten, provincies en maatschappelijke organisaties. Zij konden hun eigen ‘micro narratives’ – rondom bijvoorbeeld de natuurwaarden in het IJmeer, bereikbaarheid, werkgelegenheid of woningbouw – afstemmen op deze overkoepelende visie. “Er moest een keuze worden gemaakt waarin een evenwicht zou ontstaan tussen de verschillende belangen en wensen. Daar droeg het atelier aan bij” (quote uit een interview).

Ambassadeurschap

(Het tot stand brengen van verbindingen binnen en tussen verschillende domeinen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling.)

Een deel van het ambassadeurschap kwam voort uit het atelier zelf. De meer dan 500 experts en bestuurders die hier op bezoek waren geweest, vertelden over de ontwerpvisies en deelden hun ervaringen met andere experts en stakeholders uit de metro-poolregio en daarbuiten. Daarnaast werd tussentijds een portfolio gemaakt en later de slotpublicatie. Een ander deel van het ambassadeurschap lag bij de bestuurders die de resultaten probeerden verder te brengen in hun eigen organisaties, maar ook de Rijksnota’s waaronder de RRAAM. “Het vastleggen van uitvindingen uit de studieuze, analytische en onderzoekende omgeving van een atelier in de formele wettelijke context is heel belangrijk” zei een interviewpartner. “Je legt niet de tekeningen vast maar de strategieën en concepten en zorgt er zo voor dat het staand beleid wordt. Als je dat niet doet, begin je een paar jaar later weer helemaal overnieuw.”

Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan 2005-2007

Pionieren voor de netwerkstad

4.3

“Het atelier ging zijn boekje te buiten. Het was in die tijd not done om ongevraagd te gaan tekenen aan andermans station”. (Paul Gerretsen)

Algemene beschrijving

4.3.1

Atelier Zuidvleugel werd in 2005 opgestart voor de duur van exact drie jaar oftewel 1000 dagen. Het initiatief kwam van de directeur Ruimte en Mobiliteit van de provincie Zuid-Holland, Joost Schrijnen. Schrijnen wilde onderzoeken wat de betekenis van het polycentrische stedelijke gebied in de Zuidvleugel – de dichtst bevolkte regio van Nederland – was voor de ruimtelijke ordening. Kon deze stedelijke agglomeratie gaan functioneren als een netwerkstad? En wat was daarvoor nodig? Op welke vlakken zou moeten worden samengewerkt en door wie?

In de Nota Ruimte (2004) werd het model van de netwerkstad geagendeerd. Het paste goed op de Zuidvleugel, maar kreeg in de praktijk geen uitwerking. De steden stonden in tal van vraagstukken met de rug naar elkaar en bestuurders keken amper over de rand van hun eigen gemeente, terwijl de leefwereld van de bewoners in rap tempo veranderde: zij beschouwden en gebruikten de hele regio als hun *daily urban system*.

Er lag dus een uitdaging om meer samenwerking te organiseren op inhoudelijke thema's en om identiteiten, functies en programma's binnen de Zuidvleugel beter af te stemmen. Hier nam Atelier Zuidvleugel het voortouw in. Door op zoek te gaan naar de samenhang binnen de netwerkstad konden de relaties tussen bijvoorbeeld wonen en werken, wonen en recreëren of binnensteden en groengebieden worden geagendeerd en besproken (Atelier Zuidvleugel, 2008).

De bestuurlijke omgeving van Atelier Zuidvleugel had nog weinig begrip voor het idee van de netwerkstad. Het enige domein waar al wel op regionaal niveau samenwerking ontstond, was de spoorgebonden mobiliteit. In het programma Stedenbaan werd geïobbyd voor hoogfrequent spoor – het uitbreiden van de spoordienstregeling naar een metro-achtige frequentie tussen de verschillende steden.

De provincie Zuid-Holland had de lead in het atelier, maar had partners om zich heen verzameld die belang hadden bij de verschillende ontwerpverkenningen. Dit waren de gemeenten Rotterdam en Den Haag, het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel, het ministerie van VROM en de kennisinstellingen Habiforum en Transumo.

Het plangebied van het atelier was de hele Zuidvleugel.



Afbeelding 27: De Zuidvleugel, met 3,5 miljoen inwoners een van de meest verdichte regio's van Europa. Bron: Balz, V. E. (2019). Regional design: Discretionary approaches to regional planning in The Netherlands

Vraagstelling en doel van het atelier

Atelier Zuidvleugel kreeg de opdracht om het concept van de netwerkstad uit te werken en te onderzoeken wat dit zou kunnen betekenen voor onderwerpen zoals mobiliteit, verstedelijking en woningbouw, behoud van landschap en sociaaleconomische samenhang (Atelier Zuidvleugel, 2008). Hier werden drie grote onderzoeken op geprogrammeerd: 'Stedenbaan', 'Tussenruimte' en 'De 9 Steden'.

Atelier Zuidvleugel was bedoeld als katalysator, die moest helpen relevante projecten, plannen en programma's te inventariseren, onderlinge relaties te benoemen en ontbrekende schakels te identificeren (Provincie Zuid-Holland, 2004). Daarbij werd het atelier als vrije ruimte buiten de lijnorganisatie geplaatst met het duidelijke doel bestaande structuren te doorbreken, door een focus op inhoudelijke thema's in plaats van financiële of politieke doelen.

Werkwijze

Het atelier was gevestigd in het provinciehuis in Den Haag en hield daar gedurende de looptijd van drie jaar kantoor. Een vast atelierteam bestaand uit stedenbouwkundigen, architecten en onderzoekers op het gebied van regionale planning, ontwikkelde onder de leiding van ateliermeester Paul Gerretsen de inhoud van de projecten en ontwerpverkenningen. Het atelier was een podium, vindplaats en laboratorium in één (Atelier Zuidvleugel, 2008), en ging met verschillende werkvormen aan de slag. Er vonden excursies plaats, workshops, expertmeetings etc. en er werd een kunstproject aan gekoppeld. Bijzonder was dat het atelier zich ten doel had gesteld om – in tegenstelling tot hoe beleidsprocessen werken – tussenresultaten te publiceren, ook al waren deze onaf. Dit werkte in het begin verwarrend, maar gaf in tweede instantie aanleiding voor samenwerking, omdat er een openheid in de planvorming ontstond die in beleidstrajecten niet gebruikelijk was.

Atelier Zuidvleugel werd gefinancierd vanuit het RO-budget van de provincie Zuid-Holland en had een werkbudget van meer dan € 500.000 per jaar, te verdelen over de verschillende projecten.

Het bestuurlijke pendant van Atelier Zuidvleugel was het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel (BPZ), een overlegorgaan van de burgemeesters van de steden en de gedeputeerde van de provincie. Hier werd de agenda voor de onderhandelingen tussen de Zuidvleugel en het Rijk werd bepaald. Het atelier had de rol om via inhoudelijke verkenningen het bestuurlijk platform te voeden en daarmee te helpen de juiste beslissingen te nemen. Het BPZ had via het Zuidvleugelbureau een eigen ondersteunend bureau dat het samenwerkingsproces van de partners organiseerde

4.3.2

Ontwerpatelier 'Stedenbaan' - beschrijving van het proces

Uit de verschillende projecten die Atelier Zuidvleugel uitvoerde, wordt in dit onderzoek het project Stedenbaan uitgelicht, omdat in deze ontwerpverkenning de voorwaarden en kansen voor gebiedsontwikkeling rondom stationslocaties werden onderzocht.

Toen Atelier Zuidvleugel startte, liep het project Stedenbaan al. Het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel was in gesprek met de NS over de transformatie van het spoornetwerk in de Zuidvleugel tot een hoogfrequent metro-achtig systeem. Dit zou mogelijk zijn vanaf het moment dat de HSL en de Betuwelijn opgeleverd zouden worden. Dan zou er spoorcapaciteit vrij komen in verband met een nieuwe route voor de internationale treinen. Er miste echter nog een onderbouwing van de urgentie om meer treinen te laten rijden. Het atelier kreeg de vraag te onderzoeken of de Stedenbaan kon worden gekoppeld aan de woningbouwopgave. Was het mogelijk om 25.000 – 40.000 woningen en 1 miljoen m² BVO kantoorruimte te bouwen rondom de bestaande stations? Als dit zou lukken,

zouden de nodige in- en uitstappers gegarandeerd zijn.

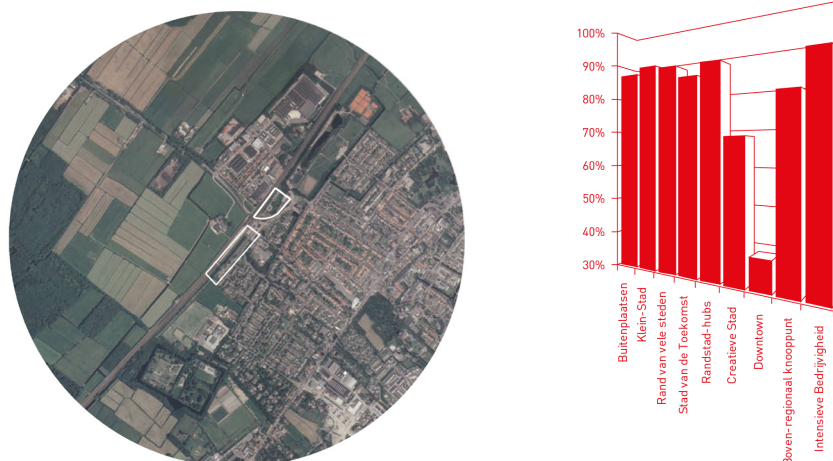
Het atelierteam begon met nauwkeurige analyses van de stations, hun identiteiten en kansen voor verdichting in een cirkel van 1200m. Hiervoor werden ansichtkaarten naar de gemeenten opgestuurd met daarop de status quo en een inschatting van de mogelijke 'ontwikkelruimte', die de kansen voor verdichting benoemde. De gemeenten werden verzocht in te tekenen wat hun plannen waren voor de stationsgebieden, en werden uitgenodigd voor een gesprek. Op deze manier kwam de dialoog op gang, en konden de onderzoekers de reële kansen van verschillende verdichtingslocaties verkennen. Vanuit de gemeenten werd hier niet altijd enthousiast op gereageerd. In een tijd waarin de VINEX locaties uit de grond schoten, stonden veel gemeenten niet te springen om een verlegging van de focus richting stationslocaties: men was bezig met uitleglocaties, niet met stations. Ook de ontwikkelaars hadden hun grondposities op perifere plekken en hadden weinig aanleiding om mee te werken.

Het atelier werkte gedurende 2005 en 2006 in verschillende seminars, workshops, expertmeetings en marktconsultaties, maar organiseerde ook een consultatie met Kamerleden over de toekomst van de 47 stations in de Zuidvleugel. Stap voor stap werd het work in progress besproken en aangescherpt. Het atelier bracht twee werkboeken uit met tussenresultaten, waar stakeholders op konden reageren. Op die manier werd het gesprek en co-creatie met de actoren uit de regio georganiseerd en een context gecreëerd waarin steden niet elkaars concurrent waren, maar partners die aan complementaire ontwikkelingen werkten (Balz & Schrijnen, 2009).

Om het denken over 'Transit oriented development' oftewel knooppuntontwikkeling verder te brengen, kwam er een wetenschappelijk adviesteam, bestaande uit Luca Bertolini (UVA), Jan Rotmans (DRIFT) en Wim Hafkamp (Habiforum). Zij zorgden voor onderbouwing van het onderzoek met kennis over de samenhang van infrastructuur en ruimtelijke ontwikkeling.

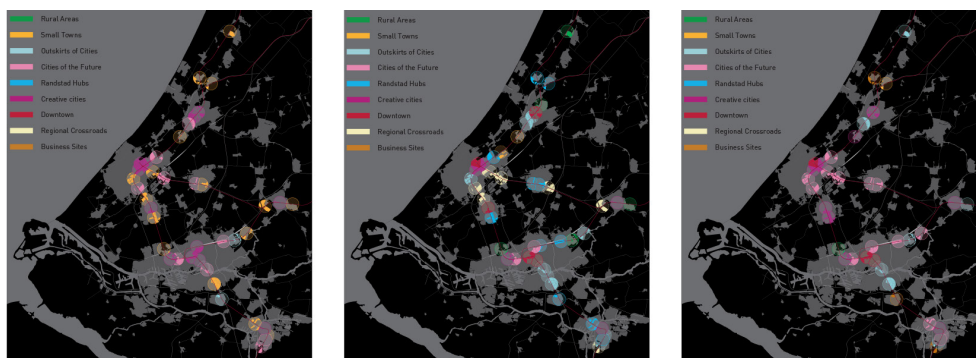
Na anderhalf jaar onderzoek kon de vraag beantwoord worden of de woningaantallen pasten rondom de stations. Het antwoord was ja, de gevraagde woningbouwopgave kon makkelijk gerealiseerd worden, en Stedenbaan had de onderbouwing voor de verhoging van de treinfrequentie.

Eind 2006 werden de resultaten van het Stedenbaan-onderzoek gepubliceerd in de publicatie 'Ruimte en Lijn' (Atelier Zuidvleugel, 2006), die een helder afwegingskader presenteerde voor de Stedenbaan-gemeenten. De analyse maakte de kansen voor ieder afzonderlijk station inzichtelijk en liet zien wat de positie van ieder station was in het grotere netwerk. Atelier Zuidvleugel presenteerde negen ontwikkelingsperspectieven voor verschillende typen stations: bijvoorbeeld voor de buitenplaats, waar midden in het landschap kansen lagen voor landelijke ontwikkeling, het bovenregionale kruispunt vlakbij een snelweg, dat zich leende voor het huisvesten van bovenregionale voorzieningen, maar ook de creatieve stad, waar een multimodaal bereikbaar stedelijk gebied kon uitgroeien tot mix van wonen en creatieve bedrijvigheid. Deze toekomstkansen waren ook gedacht als een instrument waarmee kon worden gestuurd op differentiatie van woon-, werk- en recreatiemilieus in de regio.



Afbeelding 28: Het station van Voorschoten – met in wit de geïdentificeerde ontwikkelruimte – scoort het hoogst op de kwaliteiten van een bedrijvige kleine stad die goed is verbonden met de overige steden. Bron: Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020

Om ook nog te sturen op regionale afstemming van de toekomstkansen, beschreef het atelier drie toekomstscenario's voor de hele Zuidvleugel: Scenario 'Verdichten', scenario 'Netwerkstad' en scenario 'Duurzaamheid'. Door een scenario voorop te stellen, konden de afzonderlijke steden hun lokale ambities en toekomstkansen afstemmen op een samenhangend en richtinggevend narratief voor de hele regio.



Afbeelding 29: De drie scenario's helpen regionale prioriteiten te stellen. Bron: Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020

Het ontwerpend onderzoek naar de Stedenbaan leverde een nauwkeurige analyse van de verkeersknopen in het netwerk op en een goed doordacht afwegingskader voor hun ontwikkeling, maar maakte geen uitwerkingen voor de specifieke locaties. Hier was de tijd nog niet rijp voor, werd geopperd in verschillende interviews. Het pionierswerk op het gebied van knooppuntontwikkeling dat atelier Zuidvleugel hier had geleverd, kreeg pas jaren later vervolg in concrete uitwerkingen. De programmatische afstemming van woningen en andere functies op regionaal niveau is toen niet van de grond gekomen, omdat de resultaten van het atelier via het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel werden verbonden met de (deel)regio's waarin de woonagenda was verankerd. Daardoor was de afstand te groot tussen het inhoudelijke resultaat en de gemeenten die echt met de locaties te maken hadden. De programmatische afstemming lijkt pas nu van de grond te komen in het kader van de in 2016 opgestarte Verstedelijkingsalliantie.

Het atelier had op de volgende manieren invloed op concrete gebiedsontwikkeling:

- Met de NS werd in 2007 een intentieverklaring en uitvoeringsovereenkomst getekend over de Stedenbaan. Voor de Oude Lijn was hierin de inzet om door verbetering van het OV, de ketenmobiliteit, de kwaliteit van de stationsomgevingen en door ruimtelijke ontwikkeling de business case voor frequentieverhoging van het treinverkeer te realiseren. Voor de Oude Lijn betekende dit 6 Sprinters per uur, voor de Goudse Lijn 4 Sprinters per uur. Daarnaast werd onderzoek naar een aantal nieuwe stations gestart waar de stations Sassenheim en Lansingerland-Zoetermeer uit voort zijn gekomen. De sporen waarover de trein op de Oude Lijn hoogfrequent zal rijden, zullen in 2024 klaar zijn. Vanwege de snelle groei op het spoor moeten dan alweer besluiten genomen zijn over de verdere ontwikkeling van de Oude Lijn.
- Stedenbaan is in structuurvisies en Rijkswaarsluitingen verankerd, en daarmee onderdeel van het langetermijnbeleid geworden. Stedenbaan staat genoemd in de Nota Ruimte (2004), de Nota Mobiliteit (2004), de Zuidvleugelbrief (2006), de Structuurvisie Randstad 2040 (2008) en regionale plannen zoals het Regionale Structuurplan van het Stadsgewest Haaglanden (2008).
- De samenwerking in regionale netwerken kreeg een impuls.
- Het denken over knooppuntontwikkeling werd op de agenda gezet. Dit was een belangrijke eerste stap richting verdichtingsstrategieën voor de steden. Verschillende verdichtingslocaties die tijdens het ontwerpatelier waren ontdekt, kwamen later tot ontwikkeling.
- Ateliermeester Paul Gerretsen zette later vanuit Vereniging Deltametropool in een vervolgonderzoek stappen in de uitwerking van de toekomstkansen van stationsomgevingen. In de ontwerpstudie 'Maak Plaats!' (Provincie Noord-Holland & Vereniging Deltametropool, 2013) werden voor Noord-Holland verschillende typen stations en programma's uitgewerkt, met als doel om zowel tot lokale ontwikkeling, als tot regionale afstemming te komen. De ontwerpstudie 'Onder weg!' van BNA Onderzoek (De Boer, Van den Boomen & Chorus, 2015) leverde aanvullend hierop toekomstbeelden voor stationslocaties langs de Zaancorridor.
- De Verstedelijkingsalliantie (2018) die in 2016 is opgestart, zet momenteel een volgende stap in de samenwerking rondom knooppuntontwikkeling. Deze alliantie bestaat uit 8 steden, de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en de provincie Zuid-Holland: een reeks partijen die ziet dat de steden sneller groeien dan het OV. De alliantie werkt samen met de Werkplaats Metropolitane OV van het bereikbaarheidsprogramma MOVE aan plannen voor een doorontwikkeling van de Oude Lijn naar een metro-achtig systeem met meer stations en treinen, en ziet deze opwaardering van het OV als randvoorwaarde voor een aantal concrete gebiedsontwikkelingen nabij OV knooppunten.

Belangrijke actoren in het proces

4.3.3

1. De initiatiefnemer en ambtelijk opdrachtgever, Joost Schrijnen

Schrijnen had als initiatiefnemer en opdrachtgever van Atelier Zuidvleugel en directeur van de dienst Ruimte en Mobiliteit van de provincie Zuid-Holland een sterke positie. Hij gaf opdracht aan het atelier team, begeleidde de stappen die de ontwerpers en onderzoekers zetten, en zorgde voor verbinding en uitwisseling met het bestuurlijke parallelle traject met het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel en later met bureau Stedenbaan. Daarnaast voerde Schrijnen de lobby richting het Rijk, om uitkomsten verankerd te krijgen in nationaal beleid.

2. De atelierre meester, Paul Gerretsen

Gerretsen was als atelierre meester verantwoordelijk voor het aansturen van het project binnen het atelier en het – samen met het atelierteam – uitwerken van een onderzoeksagenda en geschikte werkvormen. Gerretsen had geen ervaring als atelierre meester en moest de positie van het atelier in het politieke krachtenveld verkennen en bepalen, en het programma van het atelier hier op afstemmen. Hij trok het atelierteam aan en ontwikkelde samen met het team en de adviseurs het werkprogramma voor het Stedenbaan onderzoek. Gerretsen slaagde er in om in een tijd waar knooppuntontwikkeling nog niet op het netvlies van de gebiedsactoren stond, de aandacht op dit onderwerp te vestigen.

3. De ontwerper / onderzoeker, Verena Balz

Vanuit haar rol als hoofdontwerper leidde Balz het Stedenbaan onderzoek naar het verdichtingspotentieel rondom de OV-knooppunten in de Zuidvleugel. Zij ontwierp de onderzoekssystematiek. Met haar team werkte zij in verschillende processtappen de analyse, toekomstkansen en scenario's voor de Stedenbaangemeenten uit en zorgde voor de presentatie van tussentijdse resultaten in werkboeken en voor de slotpublicatie 'Ruimte en Lijn' (Atelier Zuidvleugel, 2006).

Balz werkte na beëindiging van Atelier Zuidvleugel in het kader van haar promotie-onderzoek 'Regional design – Discretionary approaches to planning in the Netherlands' (2019) verder aan de duiding van ontwerp in regionale ontwikkeling.

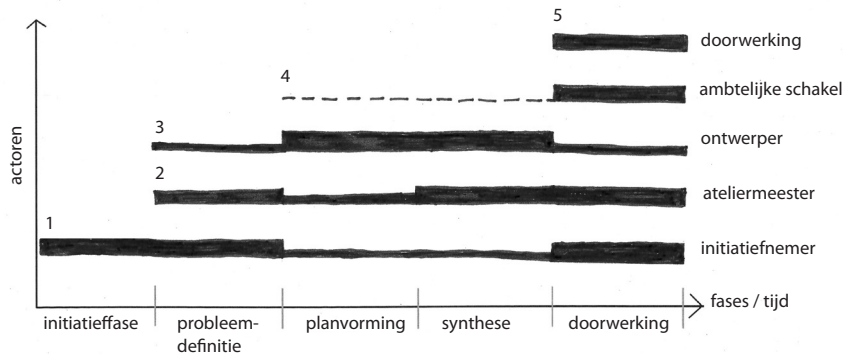
4. De onmiddellijke doorwerking, ambtelijke schakel tussen atelier en programmabureau Stedenbaan, Lodewijk Lacroix

Lacroix werkte ten tijde van het atelier aan het regionale structuurplan en maakte het atelier vanaf de zijlijn mee. Toen hij in 2008 directeur van het programmabureau Stedenbaan werd, had hij het materiaal uit het afgeronde atelier tot zijn beschikking en kon hij dit inzetten voor afstemming tussen de Stedenbaan-partners over ruimtelijk programma, ketenmobiliteit en de kwaliteit van stationsomgevingen. Lacroix was een belangrijke schakel voor de doorvertaling van de resultaten uit het atelier naar de regionale coalitie die samen met de NS werkte aan de voorbereidingen voor de hoogfrequente spoorverbinding over de Oude Lijn en voor de koppeling aan de hogere schaalniveaus via onder andere de alliantie knooppuntontwikkeling van de visie Randstad 2040.

5. De lange termijn doorwerking, initiatiefnemer van de Verstedelijkingsalliantie, Stephan Bekx

Bekx, strategisch planoloog bij de gemeente Rotterdam, is een 'erfgenaam' van het gedachtengoed van het Stedenbaan-onderzoek van Atelier Zuidvleugel. Hij zette in 2016 de Verstedelijkingsalliantie op vanuit de constatering dat de MRDH agglomeratiekracht mist en binnenstedelijke verdichting alleen werkt als het OV op orde is. De deelnemers aan deze alliantie, 8 steden, de MRDH en de provincie Zuid-Holland, houden zich bezig met de verbinding tussen infrastructuur en ruimtelijke ordening. De alliantie stuurt op concentratie van een groot deel van de bouwopgave in de gemeenten langs de Oude Lijn, de uitwerking van een aantal gebiedsontwikkelingen rond hoogfrequente OV-knopen en een schaa sprong van het OV op en rond de Oude Lijn. Besluitvorming over hogere frequenties en meer stations langs de Oude Lijn moet volgens de Verstedelijkingsalliantie in samenhang met besluitvorming over gebiedsontwikkeling plaatsvinden en is randvoorwaardelijk voor succesvolle (hoog)stedelijke gebiedsontwikkelingen.

De betrokkenheid van de verschillende actoren in de fases van het ontwerpatelier



Afbeelding 30: Betrokkenheid en invloed van de verschillende actoren gedurende het proces. De lijndikte laat de mate van invloed zien, cijfers corresponderen met de actoren in het proces in paragraaf 4.3.3. (eigen figuur)

De sturingsprincipes in relatie tot het Stedenbaan-onderzoek

4.3.4

Reflecties uit de interviews met de 5 sleutelpersonen

Procesregie

(De gestructureerde opzet van een ontwerpatelier, die helpt de beoogde resultaten te bereiken.)

Er was aan het begin van het Stedenbaan-onderzoek nog geen onderzoeksplan. Het atelier was net opgestart, Stedenbaan was het eerste project waar het atelierteam mee aan de slag ging en er moest nog worden uitgevonden wat de meest kansrijke werkwijze was: Hoe de actoren in de regio geactiveerd konden worden en voor welke onderwerpen draagvlak zou ontstaan. "Eigenlijk werd alles gaandeweg uitgevonden" zei een interviewpartner. Na een aanloopfase wisten de ateliermeester en zijn team hoe zich te bewegen in het spanningsveld tussen de vrije ruimte binnen het atelier en de lijnorganisaties van provincie en gemeenten. Het proces groeide in dit geval mee met de opgave.

Cocreatie

(Het ontwerpende participatieproces waarbij de verschillende actoren, experts en stakeholders uit het gebied een rol krijgen.)

Cocreatie vond plaats op verschillende niveaus: In eerste instantie binnen het multidisciplinaire atelierteam. Er waren verschillende mensen op de werkvloer, die kennis hadden op uiteenlopende inhoudelijke domeinen. Een andere vorm van cocreatie was het werk met de wetenschappelijk adviseurs. Een derde laag waren de verschillende werksessies met actoren uit de regio.

Het projectteam koos op een gegeven moment voor een regionale scope van het project, het narratief van Stedenbaan als regionaal steden netwerk, en stemde hier de cocreatie op af. Uitwerking op het lokale niveau was op dat moment nog te moeilijk. "Het was niet duidelijk of het atelier uitspraken kon doen op het niveau van de plek terwijl de gemeenten vonden dat het atelier er niet over gaat", zei een interviewpartner.

Powerscape/politiek

(Het op de juiste momenten zoeken van aansluiting aan het politieke domein en de bestuurlijke besluitvorming.)

Waar het ontwerpatelier weinig invloed kon uitoefenen op de gemeentelijke agenda's, zat het op het niveau van de provincie en de regionale werkverbanden dicht tegen de politiek-bestuurlijke context aan. Het atelier liep parallel aan het Bestuurlijk Platform

Zuidvleugel en had de rol hier onderbouwing en inhoud voor te leveren, zonder het spel op het 'hoofdveld' te verstoren. Het spanningsveld tussen het bestuurlijke proces en het ontwerpatelier was voelbaar en de bestuurders zagen in het begin niet altijd de meerwaarde van de vrije verkenning in, die binnen het atelier gebeurde. De geringe afstand tot het bestuurlijke traject had het voordeel dat relevante informatie uit het atelier op ieder moment haar weg kon vinden naar het programma Stedenbaan, en omgekeerd. Daardoor raakten de bestuurders betrokken bij het atelier en konden zij resultaten meenemen in hun beslissingen.

Daarnaast werd de vrije ruimte binnen het atelier gewaardeerd door actoren uit de lijnorganisatie. "Het atelier kon helpen om in een veilige omgeving met elkaar gesprekken te voeren. In een besluitvormingsomgeving lopen de spanningen te snel op. Tijdens het maakproces binnen het atelier bleven de belangen buiten de deur" (quote uit een interview).

Actorrelaties

(Het ontstaan van relaties tussen de verschillende partijen, betrokken bij een gebiedsontwikkeling, waardoor samenwerking makkelijker wordt.)

De actoren die waren betrokken bij de ontwikkeling van de stations ontmoetten elkaar in de werksessies van het Stedenbaan-project. Daardoor leerden zij elkaar kennen en werd samenwerking makkelijker. De opgebouwde relaties konden vooral worden verzilverd in het programma Stedenbaan, waar de verschillende partijen zich samen inspanden voor een hoogfrequente spoorverbinding over de Oude Lijn. "Het atelier liet zien hoe je in de regio zou kunnen samenwerken. Er zijn meerdere manieren, regionale planvorming hoeft niet in ateliervorm te gebeuren, maar het is een bruikbare werkwijze" werd in een interview gezegd.

Discourscoalities

(Het ontstaan van gedeelde verhaallijnen die partijen (tijdelijk) aan elkaar en aan de doelen van een gebiedsontwikkeling verbinden.)

Het master narrative (Daamen & Verheul, 2014) dat het atelier opleverde was dat van de knooppuntontwikkeling: de woningaantallen en kwaliteitsimpulsen rond de stations, die nodig waren om meer reizigers in de trein te krijgen, konden worden gerealiseerd rond de spoorknopen in de Zuidvleugel. Rond dit narratief kon bureau Stedenbaan partijen verbinden aan het project en kon worden gelobbyd voor een hoogfrequent spoor. "Het atelier opende de ogen over wat er nog allemaal kon in het binnenstedelijk gebied", concludeert een van de geïnterviewden.

Het tweede belangrijke narratief, dat van regionale afstemming tussen de verschillende stations, hun ruimtelijke kwaliteiten en de te realiseren programma's, werd niet voldoende opgepakt en leidde niet tot een discourscoalitie.

Ambassadeurschap

(Het tot stand brengen van verbindingen binnen en tussen verschillende domeinen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling.)

De ateliermeester legde verbindingen 'naar buiten' om het werk van het atelier te laten zien en te bespreken met gebiedsstakeholders en vakgenoten. Via verschillende media (de werkboeken, presentaties etc.) werden de vondsten van het atelier gedeeld. Daarnaast deden de slotpublicatie 'Ruimte en Lijn' en een bijdrage aan de Architectuurbiënnale in Rotterdam hun werk. In de afsluitende fase van het project werd stevig gestuurd op kennisdeling. "De communicatie werkte uitzonderlijk goed", vond een geïnterviewde. Het verbinden van de ontwerpresultaten aan de ambtelijke en bestuurlijke realiteit verliep langs meerdere paden, waarbij de initiatiefnemer een belangrijke en succesvolle rol speelde. Hij was thuis in het ontwerpende denken van het ateliersteam en kon schakelen binnen de ambtelijke en de bestuurlijke context en zorgde ervoor dat de belangrijkste conclusies uit het ontwerponderzoek verankerd werden in nationaal beleid.

Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee en de toekomst van de verharde zeewering 2011 (2012)

4.4

Het ontstaan van een kustcommunity

“Het atelier was een verkennend speedbootje rondom de oceaanstomer van het Deltaprogramma” (Gielijn Blom)

Algemene beschrijving

4.4.1

De lancering van het Deltaprogramma in 2010 gaf opnieuw een impuls aan de noodzaak om na te denken over de waterveiligheid van Nederland op de lange termijn. Het deelprogramma kust had de opdracht een visie te ontwikkelen op de toekomst van de Nederlandse kustgebieden, en werkte aan een visiedocument toen Atelier Kustkwaliteit werd opgestart.

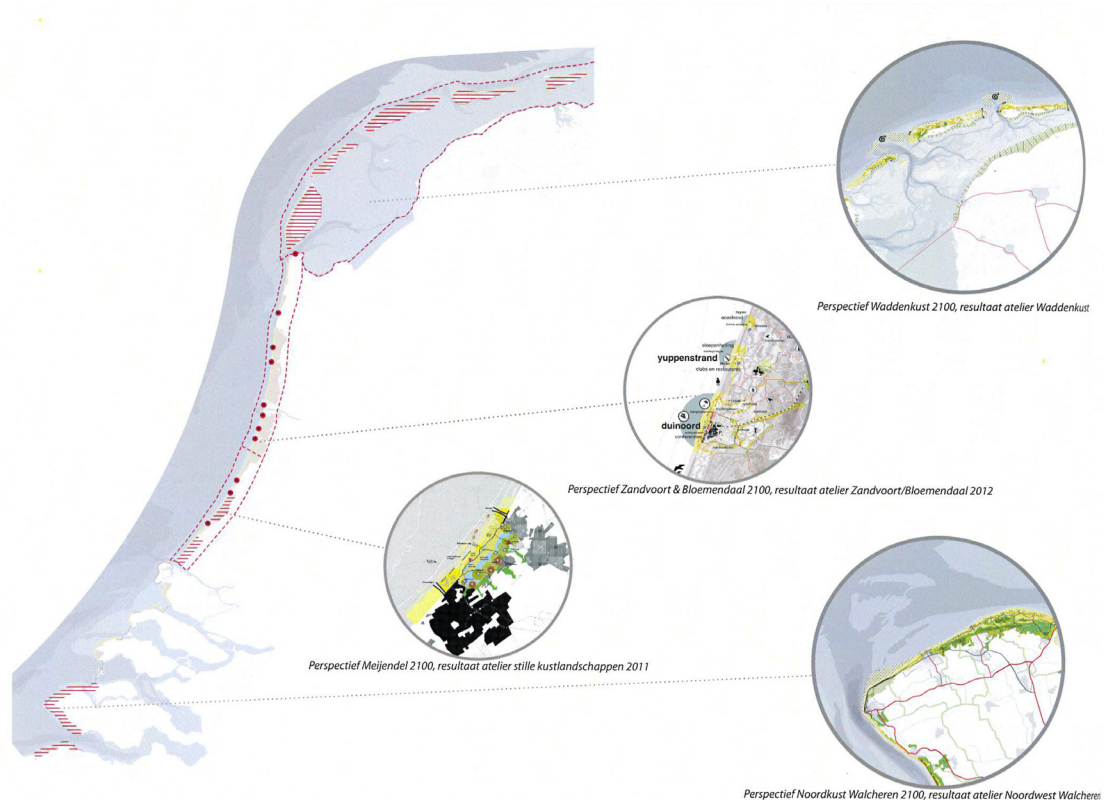
Het initiatief voor dit atelier kwam van de adviseur ruimtelijke kwaliteit van de provincie Zuid-Holland, Eric Luiten in nauwe samenwerking met Miranda Reitsma, de provinciaal adviseur van Noord-Holland. Zij verzamelden mensen om zich heen, die geloofden in de benadering van een ontwerpatelier rond het thema kustversterking en ruimtelijke kwaliteit. Zo ontstond de initiatiefgroep, waar naast het Deltaprogramma Kust (met directeur van het deelprogramma kust Emmy Bolsius), de provincies Friesland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Zeeland, de TU Delft, de gemeente Den Haag ook maritiem aannemer Van Oord zitting in nam. De initiatiefgroep was de sturende kracht. Zij gaf de aanzet tot het projectplan en was gedurende de looptijd van het atelier in 2011 en 2012 verantwoordelijk voor de samenhang tussen de verschillende deelprojecten van het atelier. Wat betreft de financiering was het Stimuleringsfonds voor Architectuur (met directeur Jannie Rodermond) de drijvende kracht. Het Stimuleringsfonds wilde in die tijd projecten op grote schaal en op het grensvlak van waterbouw, cultuur en maatschappij op structurele wijze ondersteunen.

Atelier Kustkwaliteit was niet het enige samenwerkingsverband waar in die tijd gewerkt werd aan de toekomst van de kust. Vanaf 2010 werden op verschillende plekken in Zuid-Holland ‘Zwakke Schakels’ aangepakt in het kader van het gelijknamige programma waarin Rijk, provincies en lokale overheden samen werkten aan het oplossen van veiligheidsknelpunten in de kustlijn. Ook in deze projecten werd veiligheid verbonden aan ruimtelijke kwaliteit. De boulevard van Scheveningen is hier een voorbeeld van, maar ook de parkeergarage in de duinen van Katwijk.

Ook op het gebied van technisch experiment en onderzoek was er van alles gaande. Het pilotproject ‘Zandmotor’, een kunstmatig schiereiland voor de kust tussen Kijkduin en Ter Heijde, werd in 2011 aangelegd. Hier werd ingezet op bouwen met de natuur en kustonderhoud door middel van de natuurlijke stroming van de zee die het zand transporteert naar de plekken waar het nodig is. En Deltares werkte in opdracht van het Deltaprogramma Kust aan een onderzoek naar verharde zeeweringen. Kortom: Atelier Kustkwaliteit had het tij mee en kon uit verschillende parallelle trajecten putten, waar relevante kennis werd ontwikkeld.

Het plangebied van het atelier omvatte de hele kust, onderverdeeld in het Waddenkuststelsel, de Hollandse kustboog en de Zuidwestelijke Delta (afbeelding 29). De tijdshorizon was 2100. Het ontwerpend onderzoek naar de toekomst van de kust gebeurde in thematische en plaatsgebonden ateliers. Er werd gewerkt op verschillende schaalniveaus. Allereerst waren er deelateliers, gericht op de veilige doorontwikkeling van de hele kust. Deze waren onderverdeeld in een atelier over de zandige kust en een atelier dat zich bezighield met de dwarsdoorsneden van de drie morfologisch verschillende deelgebieden Wadden, Hollandse Kustboog en Zeelandse kust. Daarnaast werden

thema's onderzocht die grotere delen van de kust betroffen, bijvoorbeeld de stille kust-landschappen, de toekomst van de kustplaatsen en duingebieden, maar ook de invloed van ecologie, economie en cultuur op het kuststelsel. Ook was er aandacht voor locatiespecifieke vraagstukken, zoals de vraag van Den Haag hoe Scheveningen langs de kust te verdichten. Atelier Kustkwaliteit werkte op alle schaalniveaus en leverde een enorme rijkdom aan beelden en strategieën op: zowel voor vergezichten op nationaal niveau, als voor lokale vraagstukken.



Afbeelding 31: Het werkgebied van Atelier Kustkwaliteit, de rode arceringen en stippen geven de plekken weer waar het atelier ontwerpvisies voor ontwikkelde. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #10, Veiligheid en kwaliteit van de Nederlandse kust: op weg naar 2100 - Resultaten van 2 jaar ontwerpend onderzoek aan de NL kust

Vraagstelling en doel van het atelier

Het voornaamste doel van het atelier was om te onderzoeken hoe de technische aspecten van kustversterking te koppelen aan meer ruimtelijke kwaliteit (Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #10, 2012). Het tweede doel was de inzichten uit het atelier als input te gebruiken voor de Nationale Visie Kust, die parallel aan het atelier werd geschreven. Dit onderzoek moest gebeuren in een vrije ruimte, waarin de blik van ontwerpers benut werd om voorbij de gebaande paden te kijken. Ook moesten de verschillende actoren betrokken worden zo dat er draagvlak kon ontstaan. Atelier Kustkwaliteit bleef daarbij bewust op gepaste afstand tot het Deltaprogramma Kust, om de positie van complementair traject ten volle te kunnen benutten.

Het vertrekpunt van het atelier was dat kustmorfologische en civieltechnische principes als uitgangspunten dienden voor ontwerp. Hoe kon de kustveiligheid worden gecombineerd met economische kansen en aantrekkelijke recreatiegebieden voor de verschillende gebruikers?

De deelnemers aan het atelier hadden vanuit technisch oogpunt twee soorten kustversterking ter beschikking: de voorkeursstrategie van zachte, zanderige oplossingen, die met suppletiezand en zandmotoren werken en het harde instrumentarium van de

zeedijken en bebouwing. Tussen deze twee uitersten lag het speelveld van het ontwerp-atelier.

Werkwijze

De taakverdeling binnen het atelier was als volgt: de initiatiefgroep stuurde het project aan en zorgde voor het 'aan elkaar denken van de verschillende projectsporen' (Werkplan Atelier Kustkwaliteit, 2011). De 'equipe', het programmabureau dat het atelier uitvoerde, werkte onder de leiding van ateliermeester Jandirk Hoekstra. De *equipe* organiseerde samen met lokale stakeholders de ateliersessies en zocht voor de ateliers waar zij niet zelf de leiding nam, ontwerpers die de ateliers konden leiden en uitwerken. De *equipe* begeleidde dan de ingehuurd ontwerpers bij de uitvoering van de ateliers en het schrijven van de werkboeken, waarin verslag werd gelegd van de uitkomsten.

Het atelier werkte qua financiering en inhoud met structurele subsidie van het Stimuleringsfonds voor Architectuur en het Deltaprogramma Kust en met projectbijdragen van partners. Bij aanvang van het atelier was een *bidbook* gemaakt, een aanbod richting provincies en gemeenten. Wie een vraagstuk had voor het atelier, legde geld in en nam een atelier af. Daarnaast brachten alle partners expertise en organisatiekracht in.

Ontwerpatelier 'De stad aan zee en de toekomst van de verharde zeewering' - beschrijving van het proces

4.4.2

Voor dit scriptieonderzoek is het deelproject 'De stad aan zee en de toekomst van de verharde zeewering' doorgelicht, omdat hier de nadruk kwam te liggen op de combinatie van kustversterking met de daadwerkelijke gebiedsontwikkeling op lokale schaal in de vorm van gebouwd programma. Toen Atelier Kustkwaliteit hier een atelier startte in 2011, was Scheveningen al bezig met de versterking van een 'Zwakke Schakel' waarbij techniek en ruimtelijke ontwikkeling van de badplaats samengingen. De boulevard van de Spaanse architect De Solà-Morales met daarin een stevige zeedijk, was in aanbouw. Maar er was nog genoeg te doen. Scheveningen kampte met veel achterstallig onderhoud in de openbare ruimte. Er was een visie nodig op thema's zoals de bereikbaarheid en verblijfskwaliteit. Ook lag er een wens om te onderzoeken of Scheveningen zeewaarts verdicht kon worden met woningen en andere functies, die de badplaats konden verzekeren van een economisch sterke toekomst.

De ontwerpverkenning 'De stad aan zee en de toekomst van de verharde zeewering' werd georganiseerd door de *equipe* en de gemeente Den Haag. De gemeente wilde mogelijkheden voor stadsontwikkeling aan de kust verkennen en zag kans om via Atelier Kustkwaliteit meekoppelkansen tussen kustversterking en stedelijke verdichting zichtbaar te maken. Daarnaast had de gemeente Den Haag het doemscenario voor ogen dat de stad ondanks de 100 miljoen euro die in de nieuwe boulevard geïnvesteerd werd, bij hernieuwde zeespiegelstijging achter hoge duinen zou verdwijnen. Den Haag stuurde daarom bewust op scenario's voor een 'stad aan zee', om niet te eindigen als een stad achter de duinen.

In drie ateliersessies werd 'De stad aan zee' uitgewerkt. De gemeente leverde achtergrondinformatie, zoals het masterplan voor Scheveningen, waar verschillende denkrichtingen al in verwoord stonden. De technische kennis over de harde en zachte vormen van kustversterking werden ingebracht door Royal HaskoningDHV en Deltares. Daarnaast werd iedere ateliersessie ingeleid door een aantal lezingen om de deelnemers achtergronden aan te reiken op het gebied van veiligheid, ecologie en economie. Hierdoor ontstond er een helder beeld van de verschillende opgaven, die dan tijdens de schetssessies werden gecombineerd tot integrale voorstellen voor de Scheveningse locatie.

Stedenbouwkundige Anne Loes Nillesen leidde de atelierssessies, waarin zij met een brede groep experts en professionele lokale partijen – zoals de vereniging van strand-tenthouders en een kunstenaarscollectief – werkte aan drie varianten voor de stad aan zee. De deelnemers gingen enthousiast mee in deze manier van werken en leverden aan het eind van de rit drie scenario's op:

1. 'De stad aan zee: hard zeewaarts'. In dit principe wordt Scheveningen verhard zeewaarts uitgebreid. De waterkerende lijn wordt zeewaarts verplaatst en er ontstaat ruimte voor hoogstedelijke bebouwing.



Afbeelding 32: Scenario 'De stad aan zee', waarin Scheveningen verhard zeewaarts wordt uitgebreid. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek # 1

2. 'De stad achter de duinen: zacht zeewaarts'. In dit principe wordt Scheveningen door de jaren heen met zandsuppleties zeewaarts uitgebreid. Ook hier verschuift de waterkerende lijn naar voren en ontstaat ruimte voor bebouwing, maar minder dicht want gelegen in een duinlandschap.



Afbeelding 33: Scenario 'Stad achter de duinen', waarin Scheveningen langzaam zacht zeewaarts wordt uitgebreid. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek # 1

3. 'De stad in zee: haakse strekdam'. In dit principe wordt er een haakse strekdam aangelegd die aanspoelend zand vasthoudt. Zo ontstaat een schiereiland dat bebouwd kan worden, en een baai voor recreatieve doeleinden.



Afbeelding 34: Scenario 'Stad in zee', waarin Scheveningen rondom een strekdam langzaam zacht zeewaarts wordt uitgebreid. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek # 1

De uitkomsten van atelier 'De stad aan zee' werden in 2011 gebundeld in een werkboek. In 2012 werden de drie varianten verder uitgewerkt in een verdiepende tweede fase, waarbij in twee expertmeetings werd gesproken en aan de haalbaarheid van de scenario's werd gerekend. Hier was het ontwerpbureau dat de eerste fase had begeleid, niet bij betrokken.

In 2012 werd een presentatiefase georganiseerd voor het hele Atelier Kustkwaliteit. Om de resultaten van alle verschillende deelateliers terug te kunnen geven aan de kustcommunity en aan de bewoners van de kustprovincies, werden de resultaten verbeeld in een kustmaquette en in de film 'De gouden rand van Nederland op weg naar 2100', die gedurende de Week van de Kust langs de provinciehuizen toerde. Hier werden debatten en een cultureel programma aan gekoppeld en werd het gesprek gevoerd over de resultaten.

In Zuid-Holland werd de Week van de Kust door de provincie en de gemeente Den Haag gebruikt om de resultaten van 'De stad aan zee' te bespreken. Er werden onder andere themabesprekingen met de gemeenteraad georganiseerd en er vond een groot debat plaats, met als doel de politiek te betrekken.

Het atelier 'De stad aan zee' had op de volgende manieren invloed op concrete gebiedsontwikkeling:

- De samenwerking tussen civiel ingenieurs en ontwerpers werd geoefend en bleek grote meerwaarde te hebben voor beide partijen.
- Er ontstond een kustcommunity, waar de actoren langs de kust – overheden, marktpartijen en maatschappelijke groeperingen – bij wilden horen. Deze community kwam in 2016 nog een keer bijeen, toen er discussie ontstond rondom de bebouwing van de kust. De kustcommunity wist dit met het opstellen van het Kustpact te verhinderen.
- De gemeentelijk betrokkenen hadden een waardevol leertraject doorlopen en konden de lessons learned in concrete gebiedsontwikkelingen in Scheveningen toepassen.

- In de Nationale Visie Kust (2013) werden bouwstenen uit Atelier Kustkwaliteit overgenomen. De koppeling tussen de veiligheidsopgave en de ruimtelijke kwaliteit van de kust werd hier goed in verankerd. Er werden adaptieve meegroeiconcepten benoemd, die inspeelden op veranderende omstandigheden door de tijd.

Enkele gemeenten die hadden deelgenomen aan Atelier Kustkwaliteit, kregen in een latere fase van het Deltaprogramma de status van 'kustparel', waardoor zij extra bestuurlijke aandacht kregen en kansen om vervolg te geven aan hun plannen. Dit is voor 'De stad aan zee' niet gelukt.

Een verankering van de resultaten in nationale structuurvisies of sleutelprojecten lukte niet. Het atelier had idealiter kunnen leiden tot een nationaal investeringsprogramma voor belangrijke onderdelen, zoals de badplaatsen. Redenen die de interviewpartners hiervoor noemen, zijn de ontbrekende uitvoeringskracht van het tijdelijke atelier, maar ook het feit dat het Deltaprogramma vanuit prioritering op het gebied van veiligheid de aandacht verlegde naar het programma rivieren.

4.4.3 Belangrijke actoren in het proces

1. De initiatiefnemer, Arjan van de Lindeloof

Van de Lindeloof was vanuit zijn functie als landschapsarchitect bij de provincie Zuid-Holland betrokken bij de initiatieffase, die hij samen met adviseur ruimtelijke kwaliteit Eric Luiten doorliep. Van de Lindeloof was eerder al betrokken bij de aanpak van de Zuid-Hollandse 'Zwakke Schakels' en bij de pilot Zandmotor. Hij had zitting in de initiatiefgroep, maar ook in de begeleidingsgroep van het Deltaprogramma Kust. Van de Lindeloof zag kansen die de vrije ruimte van het atelier bood in te zetten voor de koppeling tussen ontwerpdenken en ingenieursdenken, met als doel veiligheidsmaatregelen, ecologische waarden en ruimtelijke en verblijfskwaliteit aan elkaar te verbinden, een aanpak die ook bij de 'Zwakke Schakels' al was toegepast.

2. De ateliermeester, Jandirk Hoekstra

Hoekstra was de spil van het project en voerde de regie in de projectorganisatie. Als ervaren ateliermeester die al verschillende ontwerpateliers tot een goed einde had gebracht, werd hij aangesteld om de idealistische doelen vanuit de initiatiefgroep om te zetten in een werkprogramma.

In een tweejarige agenda regisseerde hij de 10 verschillende deelprojecten en stuurde hij de *equipe* aan. Atelier Kustkwaliteit werd door een van de geïnterviewden beschreven als een fabriek, een procesgestuurde machine die volgens een vaststaand stramien de verschillende vraagstukken behandelde. De kunst was om op het atelierniveau "niet te kiezen, maar gezamenlijk te onderzoeken en tegelijkertijd op het overkoepelende schaalniveau samenhang te behouden" (Jandirk Hoekstra).

3. De ontwerper, Anneloes Nillesen

Nillesen was ingehuurd voor het ontwerpend onderzoek op de locatie Scheveningen. Een deel van de input voor dit onderzoek kwam uit de werksessies die in het kader van dit deelproject plaatsvonden, maar de taak van de ontwerper was breder: Nillesen werkte binnen het strak uitgestippelde traject – zowel de vraagstelling als de werkwijze lagen vast – aan inhoudelijke tussenstappen en verdieping van de opgave. Nillesen greep de kans om in haar ateliersessies en ontwerpend onderzoek te werken vanuit de mogelijkheden die de techniek bood. Door de kustmorfologie en de kennis over harde en zachte kustversterking centraal te stellen waren er andere, ongebruikelijke mogelijkheden om tot ontwerpinspiratie te komen. Nillesen werkte de resultaten uit voor het werkboek, daarna was haar opdracht afgerond. Zij interpreteert haar rol achteraf als die van "kortstondige versneller en inhoudelijke verdieper in dienst van het atelier". Zij werkte zelf later verder aan het onderwerp kustversterking en techniek in haar proefschrift

‘Spatial quality as a decisive criterion in flood risk strategies’ (2019).

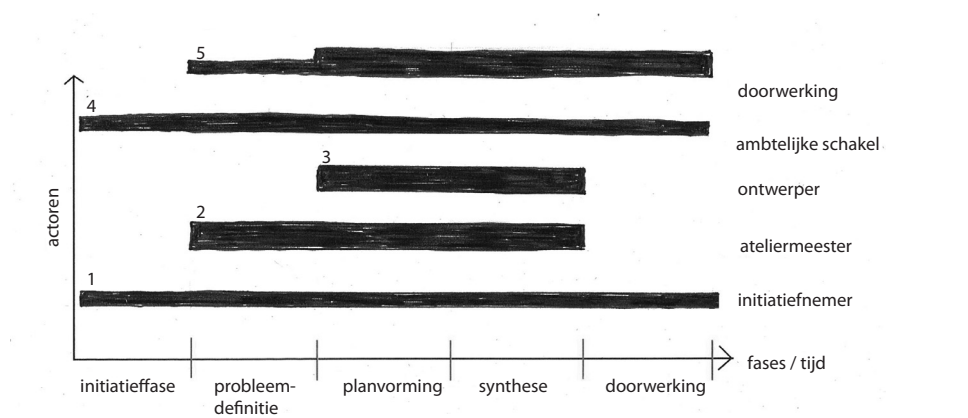
4. De ambtelijk opdrachtgever, Gielijn Blom

Blom was als adviseur stedenbouw en planologie bij de gemeente Den Haag betrokken bij verschillende plannen voor de kust. Den Haag trad toe tot de initiatiefgroep van Atelier Kustkwaliteit, omdat de gemeente wilde profiteren van de kennis die in de verschillende deelprojecten gegenereerd werd. Ook wilde de gemeente een atelier organiseren rondom de stedelijke verdichting in Scheveningen. Den Haag wilde de agenda voor zijn eigen kustversterking zelf maken en bepalen. Blom was actief betrokken bij de organisatie van de ateliersessies in het kader van ‘De stad aan zee’ en bij de disseminatie van de resultaten in de gemeentelijke organisatie. Ook was hij betrokken bij de Week van de Kust in 2012, die de gemeente samen met de provincie organiseerde en waar zowel de politiek als het brede publiek aangehaakt werden.

5. De bemiddelaar belast met de doorwerking, Janneke van Bergen

Janneke van Bergen werkte als ‘verbindingsofficier’ tussen het Atelier Kustkwaliteit en het Deltaprogramma Kust, waar zij als ontwerper aangenomen was. Van Bergen maakte deel uit van de *equipe* en zorgde niet alleen voor de inhoudelijke lijnen van de deelateliers, waaronder de atelierserie ‘kustdoorsneden’ maar ook voor de verwerking van de uitkomsten in het Deltaprogramma Kust. Daarbij bemiddelde Van Bergen ook tussen beide initiatieven – een belangrijke taak in het team van Atelier Kustkwaliteit. In het eerste jaar was dit vooral agenderend en in het tweede jaar zorgde zij voor afstemming tussen de bredere atelierresultaten en de redeneerlijn van de Nationale Visie kust, waardoor veel ideeën en concepten uit het atelier een plek in de visie kregen.

De betrokkenheid van de verschillende actoren in de fases van het ontwerpatelier



Afbeelding 35: Betrokkenheid en invloed van de verschillende actoren gedurende het proces. De lijndikte laat de mate van invloed zien, cijfers corresponderen met de actoren in het proces in paragraaf 4.4.3 (eigen figuur)

De sturingsprincipes in relatie tot Atelier Kustkwaliteit

4.4.4

Reflecties uit de interviews met de 5 sleutelpersonen

Procesregie

(De gestructureerde opzet van een ontwerpatelier, die helpt de beoogde resultaten te bereiken.)

Het atelier werd door een van de geïnterviewden beschreven als een fabriek, waar volgens een vast stramien ateliers werden geprogrammeerd en resultaten gegenereerd. Het proces was op voorhand uitgewerkt en beschreven. Het aantal ateliers was afhanke-

lijk van het animo van provincies en gemeenten om vraagstukken in te brengen, waarbij de initiatiefgroep het jaarprogramma vaststelde. De ateliermeester had veel ervaring met het regisseren van ontwerpend onderzoek in ateliervorm. Hij regelde ook dat de resultaten uit de verschillende deelprojecten met de initiatiefgroep werden besproken en afgestemd. Door vast te houden aan een heldere structuur ontstonden verschillende 'hoofdstukken' van een narratief, die aansloten op het overkoepelende verhaal over de veilige, beleefbare en economisch haalbare toekomst van de Nederlandse kust.

Cocreatie

(Het ontwerpende participatieproces waarbij de verschillende actoren, experts en stakeholders uit het gebied een rol krijgen.)

In dit project vond cocreatie in verschillende lagen en stadia van het samenwerkingsverband plaats:

- In de initiatiefgroep: Vanuit een gemêleerd gezelschap dat bekend was met ontwerpend onderzoek werd het project inhoudelijk bedacht en aangestuurd. Hier werden de besluiten over de inhoudelijke lijnen genomen.
- In de *equipe*: Dit multidisciplinaire team organiseerde de ateliers in samenwerking met de gemeenten en lokale stakeholders die de vraagstukken inbrachten, en zorgde voor de verslaglegging.
- In de ateliers waar kruisbestuiving plaatsvond tussen lokale kennis, ontwerpkracht en participatie en waar gezamenlijke ontwerpvisies ontstonden. De ontwerpers hadden door het vastomlijnde format van de ateliers een afgebakende rol en zochten binnen dit stramien naar experimenteerruimte.

Powerscape/politiek

(Het op de juiste momenten zoeken van aansluiting op het politieke domein en de bestuurlijke besluitvorming.)

Het atelier was opgezet als "het oefenveld van waaruit het hoofdveld beïnvloed kon worden" (quote uit een interview). 'De stad aan zee' had wel degelijk een politieke ambitie. Het atelier werd gezien als een middel om visies over de mogelijkheden zeewaarts te ontwikkelen en te agenderen, bij zowel het Deltaprogramma, het Rijk als in de lokale bestuurlijke gelederen. De basis voor de samenwerking met de politiek was goed, zowel op gemeentelijk als provinciaal niveau. Er lagen positieve ervaringen met de Zwakke Schakels, waardoor de bestuurders makkelijker mee gingen in projecten die hier op aansloten. En men wist elkaar door eerdere samenwerkingen makkelijk te vinden.

Actorrelaties

(Het ontstaan van relaties tussen de verschillende partijen betrokken bij een gebiedsontwikkeling, waardoor samenwerking makkelijker wordt.)

Actoren die elkaar in dit atelier van dichtbij leerden kennen waren de waterbouwkundig ingenieurs en de ontwerpers. Samenwerking tussen deze disciplines was nieuw, het was een kans om tot nieuwe inzichten te komen, zo blijkt uit verschillende interviews. Er ontstond een synergie tussen techniek en ontwerp die op voorhand niet was verwacht. Het andere platform waar de interactie tussen verschillende actoren tot meerwaarde leidde, waren de ateliers zelf. Door hier de ambtelijke experts vanuit gemeente en provincie, wetenschappers, technici, ontwerpers en gebiedsstakeholders voor uit te nodigen, konden deze partijen die "in de dagelijkse praktijk in een hok zitten" (quote uit een interview), elkaars standpunten leren begrijpen. Daardoor ontstond draagvlak voor ideeën en de samenwerking binnen de kustcommunity, zo blijkt veelvuldig uit de interviews.

Discourscoalities

(Het ontstaan van gedeelde verhaallijnen die partijen (tijdelijk) aan elkaar en aan de doelen van een gebiedsontwikkeling verbinden.)

Het *master narrative* (Daamen & Verheul, 2014) dat met Atelier Kustkwaliteit werd geschreven, ging over het verbinden van technische kennis met ruimtelijke kwaliteit; een kansrijke werkwijze voor de Nederlandse kust. De deelnemers van dit atelier zagen in dat leren van elkaar en het begrijpen van de technische mogelijkheden de opstap kon zijn naar een veilige, duurzame inrichting met hoge verblijfskwaliteit, van zowel de kust als de kustplaatsen. Binnen deze *master narrative* konden verschillende plaatselijke *micro narratives* bestaan, waarin lokale partijen samen op konden trekken. Deze lokale bondgenootschappen zijn ook na het einde van Atelier Kustkwaliteit blijven bestaan, zij werkten op lokaal niveau verder aan de plaatselijke opgaven.

Ambassadeurschap

(Het tot stand brengen van verbindingen binnen en tussen verschillende domeinen die betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling.)

Atelier Kustkwaliteit was “een onderzoekslaboratorium, en niet zozeer een beleidsfabriek” (quote uit een interview). Het werd bewust niet geïnstitutionaliseerd. Na afloop werden de resultaten lokaal overgedragen door de deelnemers aan de ateliers. Op overkoepelend niveau werden de resultaten van Atelier Kustkwaliteit gepresenteerd in de kustmaquette en de verschillende culturele en vakinhoudelijke manifestaties rondom de Week van de Kust.

Er stonden in dit project geen ambassadeurs op die zich inspanden voor een verankering in structuurplannen en nationale investeringsprogramma's. Het ambassadeurschap bleef beperkt tot het lokale en culturele niveau.

Vergelijking van de drie cases

4.5

Uit de drie cases studies worden de verschillen tussen verschillende soorten ontwerp-ateliers duidelijk. Verschillen qua opzet, doelen en resultaten. Waar Atelier Kustkwaliteit inzette op het creëren van ontwerpvisies met bewuste afstand tot het politiek-bestuurlijke domein, probeerde Atelier Zuidvleugel juist de samenwerking aan te gaan. Waar Atelier IJmeer inzette op een-op-een relaties met experts en stakeholders, werd in Atelier Kustkwaliteit met een hele community naar oplossingen gezocht. En waar de ontwerpers in Atelier Kustkwaliteit in alle gremia en werkgroepen zitting hadden, hadden zij in Atelier IJmeer maar een centrale, maar cruciale positie. De werking van de sturingsprincipes in de drie cases wordt in hoofdstuk 5, paragraaf 5.1.2 nog uitgebreider besproken.

Ondanks de tegenstellingen tussen de onderzochte cases is er een belangrijke overeenkomst: Alle drie de ontwerp-ateliers werken met dezelfde sturingsprincipes. Het doel van dit onderzoek is om grip te krijgen op de werking van deze sturingsprincipes. Naast de literatuur- en documentenstudie zijn de interviews hiervoor de belangrijkste bron. Om de uitspraken die de interviewpartners deden te kunnen toewijzen aan de sturingsprincipes, zijn de vijftien gespreksverslagen voorzien van een kleurcodering. Hier is in een eerste analysestap een waardering van de zes sturingsprincipes uit gedestilleerd per interview. Vervolgens zijn waarderingen per ontwerpatelier samengevoegd (zie voor de uitwerking van deze analyse ook bijlage 7.2). In afbeelding 36 zijn de waarderingen uit de drie ontwerp-ateliers samengevoegd, zo dat er conclusies kunnen worden getrokken over het belang van de sturingsprincipes over de drie cases heen.

Factor	Impact procesregie op atelierproces en uitkomsten			Mate van cocreatie met verschillende actoren uit het gebied			Afstemming met <i>powerscape</i> / politieke omgeving			Ontstaan van actorrelaties			Ontstaan van discours-coalities en gedeelde verhalen			Impact ambassadeur-schap op doorwerking en verankering		
Fase	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K
Initiatieffase	2	3	4	2	2	2	2	4	2	1	–	1	–	–	–	–	–	–
Vaststellen vraagstelling	2	3	4	1	2	4	2	2	1	1	1	2	–	–	–	–	–	–
Planvormings-fase	3	2	4	2	3	4	2	2	1	4	3	3	3	2	2	3	3	2
Synthese en handelings-perspectief	3	2	3	2	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	4	3	4	3
Doorwerking	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	4	3
	41			35			33			36			26			28		

Afbeelding 36: De Aanwezigheid van de zes sturingsprincipes in de verschillende fases van een ontwerpatelier, bekeken over de drie testcases. (eigen figuur)

De cijfers corresponderen met de waardering op basis van de interviews. Voor de uitwerking zie bijlage 8.2.

IJ = Atelier IJmeer, Z = Atelier Zuidvleugel, K = Atelier Kustkwaliteit

1 = weinig invloed, 4 = maximale invloed



Hoofdstuk 5 – Synthese

5.1

Het antwoord op de onderzoeksvragen

Het onderzoeksdoel was om inzicht te krijgen in de sturingsprincipes die de doorwerking van de resultaten van ontwerpatelieriers voor gebiedsontwikkeling kunnen verbeteren.

Subvragen hierbij waren:

- Hoe ontstaat inhoudelijke en programmatische sturingskracht in een ontwerpatelier? (5.1.1)
- Welke sturingsprincipes zijn er te benoemen en wat is hun invloed op het functioneren van een ontwerpatelier? (5.1.2)
- Wat is de ideale rol van de ontwerper in de verschillende fases van het proces? (5.1.3)
- Wat is nodig om resultaten van ontwerpatelieriers te concretiseren in gebiedsontwikkeling? (5.1.4)

In de volgende paragrafen worden de onderzoeksvragen een voor een behandeld en aan de hand van een cross-case-analyse van de drie onderzochte ontwerpatelieriers beantwoord.

5.1.1

Sturingskracht

Sturingskracht ontstaat door het samenspel van de drie pijlers van een ontwerpatelier: de juiste opzet van het planontwikkelingsproces, de juiste inzet van ontwerpend onderzoek en het betrekken van de stakeholders op de best passende manier. Dit samenspel ontstaat niet vanzelf, het is mensenwerk. Het vergt kennis, betrokkenheid, enthousiasme en doorzettingsvermogen om binnen de complexe context waarbinnen gebiedsontwikkeling zich afspeelt tot de juiste uitgangspunten en werktrajecten voor ontwerpatelieriers te komen.

In de praktijk helpen de verschillende sturingsprincipes het proces van een ontwerpatelier te stroomlijnen. Door deze op de juiste manier en passend bij de context en doelen van een atelier in te zetten, kunnen programmatische en inhoudelijke lijnen worden uitgezet. Zo kan er actief worden gestuurd op het ontstaan van visies op mogelijke toekomst voor een gebied, die zowel door de lokale actoren als door de bestuurlijke domein omarmd worden.

5.1.2

De sturingsprincipes en hun invloed

In de casestudies zijn de zes uit de literatuur gedestilleerde sturingsprincipes getoetst op hun invloed op het proces en de resultaten van de geanalyseerde ontwerpatelieriers. Deze invloed is, zo blijkt uit de casestudies, onder te verdelen in harde sturing en de wat zachtere bemiddeling of mediatie.

In de volgende alinea's worden eerst de drie sturingsprincipes procesregie, betrekken van de powerscape/politiek en ambassadeurschap besproken, en vervolgens de drie mediërende factoren cocreatie, actorrelaties en discourscoalities, die minder stuurbaar blijken te zijn en bij de juiste randvoorwaarden tot wasdom komen.

Procesregie als sturingsprincipe

De literatuur benoemt procesregie als belangrijke factor om in een ontwerpatelier te sturen op resultaten, waarbij flexibiliteit en adaptiviteit belangrijke voorwaarden zijn om in te kunnen spelen op emergente ontwikkelingen.

De casestudies bevestigen deze theoretische noties. In de analyse van de interviews eindigt procesregie met de hoogste score.

In de drie cases ontstond en werkte de procesregie op verschillende manieren. In Atelier IJmeer voerden de ontwerpers de regie over het proces, dat tot in de details werd vormgegeven in spelregels voor de werksessies. Het proces was zo ingericht dat de ontwerpvisie stap voor stap samen met genodigde experts aan de hand van maquettes werd ontwikkeld. Rondom deze vaste werkwijze was het proces flexibel opgezet, er kon worden ingespeeld op kansen en veranderende omstandigheden die zich gaandeweg het proces voordeden.

In Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan was er flexibiliteit nodig om een passende werkwijze te ontwikkelen. Het speelveld waar de gedeelde belangen lagen, namelijk het regionale schaalniveau waar de Stedenbaan-lobby werd gevoerd, moest eerst worden gevonden voor dat het atelierproces kon worden opgestart. Nadat er overeenstemming was bereikt over insteek en doelen, kon er een succesvol atelierproces worden uitgerold. Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee was een 'fabriek', die volgens een van te voren uitgedacht en vastgesteld stramien ontwerpvisies voor de kust maakte, met qua opzet identieke ateliers. Het proces was in zoverre flexibel dat nieuwe atelierlocaties eenvoudig konden worden toegevoegd.

In Atelier IJmeer en in Atelier Kustkwaliteit was het proces de constante waar de inhoud op aanhaakte, terwijl in Atelier Zuidvleugel op basis van de inhoud een proces op maat moest worden ontwikkeld om speelruimte te kunnen genereren voor het ontwerpatelier.

Procesregie is het sturingsprincipe met de meeste sturingskracht. Uit de casestudies blijkt dat procesregie zowel een externe als een interne component heeft, die beiden van belang zijn voor een succesvol ontwerpatelier. De externe component is de kadering en positionering van een atelier, die ervoor zorgt dat parallelle projecten en initiatieven zich er goed toe kunnen verhouden. De interne component is de organisatie van het werktraject; het uitstippelen van de procesmatige stappen die alle betrokkenen aan het proces verbinden. Een belangrijk onderdeel van procesregie is de positionering van de ontwerpers in een ateliertraject (zie paragraaf 5.1.3).

Het betrekken van het politiek-bestuurlijke domein als sturingsprincipe

De literatuur beschrijft de rol van ontwerp als een *boundary object*, dat zowel in het ruimtelijke als in het politieke domein kan functioneren. In de literatuur zijn twee stromingen te onderscheiden: De voorstanders van het veelvuldig betrekken van het bestuur, met als doel de complexe en gevoelige onderlinge relaties goed vorm te geven (Sijmons, 2006) en de voorstanders van de beleidsluwe ruimte en de 'creatieve afstand' (Daamen & Van der Linden, 2019; Balz, 2019).

Ook uit de casestudies blijkt dat er verschillen zijn in de manier waarop politiek en bestuur worden betrokken bij een ontwerpatelier. In de analyse van de interviews eindigt de factor *powerscape* met een gemiddelde score. Dit wijst op de verschillen in omgang met het politiek-bestuurlijke domein.

In Atelier IJmeer werd de politiek bewust op afstand gehouden. Bestuurders en bewindslieden kwamen als raadgevers op bezoek bij het atelier, waardoor zij inhoudelijk aangesloten waren, maar nog geen positie hoefden in te nemen. Het politieke lobbywerk gebeurde pas na afloop van het atelier, toen Almere en Amsterdam de IJmeerverbinding in de structuurvisies probeerden te verankeren.

In Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan zat het bestuurlijke traject dicht op het ontwerpatelier, waardoor eerst spanningen ontstonden en het verzoek werd uitgesproken om de bestuurders "niet voor de voeten te lopen" (quote uit een interview). Na een fase van kennismaking en uitwisseling kon vervolgens toch heel succesvol worden samengewerkt in het bepalen van de regionale Stedenbaan-agenda. De politieke werking op lokale schaal was echter beperkt, doordat er op dat moment geen draagvlak

kon worden verworven voor de lokale uitwerking.

Ook in Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee werd de politiek bewust op afstand gezet. Het ontwerpatelier profileerde zich als vrije ruimte, waarbinnen ook de deelnemende beleidsmakers van verschillende gemeenten zich vrij voelden om buiten het politieke krachtenveld verder te denken dan in hun dagelijkse praktijk. Pas aan het eind van de rit werden de resultaten gepresenteerd aan de bestuurders, die daardoor ontvanger, maar geen eigenaar werden van de resultaten. Uitspraken uit interviews wijzen erop dat de grote afstand tot de politieke besluitvorming er misschien toe heeft geleid dat de uitkomsten van het atelier geen permanente status in het beleid hebben kunnen verwerven.

Uit de analyse van de drie cases blijkt dat het betrekken van de *powerscape*/politiek een sturingsprincipe is dat proactief, met zorg en *fingerspitzengefühl* moet worden toegepast. In de drie geanalyseerde ontwerpateliers kwamen drie verschillende vormen van politieke betrokkenheid voor: 1. Betrokkenheid met macht over de inhoud (zoals in Atelier Zuidvleugel), 2. Betrokkenheid zonder macht over de inhoud (zoals in Atelier IJmeer) en 3. Geen betrokkenheid gedurende het werkproces en pas na afloop geïnformeerd (zoals in Atelier Kustkwaliteit). Op basis van de onderzochte cases zou de conclusie kunnen worden getrokken dat het zinvol is de politiek gedurende het proces te informeren, en te sturen op politieke verankering van de uitkomsten na afloop. Gedurende het werktraject is het aan te bevelen om de vrijheid en verbeeldingskracht van het atelier in een beleidsluwe werkomgeving te beschermen.

Ambassadeurschap als sturingsprincipe

De literatuur beschrijft het ambassadeurschap als belangrijke schakel voor afstemming met de verschillende arena's waarin gebiedsontwikkeling zich afspeelt. De noodzaak kundige ambassadeurs in te schakelen komt duidelijk naar voren uit de analyse van de drie cases. De interviews laten een lage score zien, wat voor een deel te maken heeft met de analysemethode: ambassadeurschap komt niet in alle fases van een ontwerpatelier aan bod. Een andere verklaring is de ontbrekende aandacht. Niet in ieder ontwerpatelier heeft de ambassadeur een vaste 'startpositie'.

In Atelier IJmeer werden de bezoekers van het atelier en de werksessies ambassadeurs van de ontwikkelde ontwerpvisies. Daarnaast was het ambassadeurschap vooral belegd bij de initiatiefnemers, die de noodzaak zagen het gedachtengoed te verspreiden en te verankeren. Na afloop van het atelier werd het actieve bestuurlijke ambassadeurschap door een wethouderwisseling minder. Desondanks vonden verschillende resultaten uit het ontwerpatelier hun weg naar beleidsnota's, infrastructurele projecten en naar gebiedsontwikkelingen.

In Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan was het ambassadeurschap goed geborgd, omdat er ambassadeurs waren die deze rol actief en met betrokkenheid op zich namen. Daardoor werden verschillende domeinen die relevant waren voor het planvormingsproces met elkaar verbonden, en werkten resultaten door in verschillende Rijksnota's, maar ook in de daadwerkelijke aanleg van infrastructuur als drager voor gebiedsontwikkeling. In Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee was het ambassadeurschap minder stevig belegd, en werd vooral ingezet op inhoudelijke doorwerking in de Nationale Visie Kust. Daarnaast vond kennisdeling met het brede publiek plaats in een roadshow langs de kustprovincie.

In de drie onderzochte cases was ambassadeurschap de politieke, communicatieve en diplomatieke ondersteuning van de ruimtelijke visies uit een ontwerpatelier. Ambassadeurschap kan daarmee als een belangrijk sturingsprincipe voor de doorwerking van resultaten uit een ontwerpatelier worden aangemerkt, dat met meer aandacht beter tot zijn recht kan komen.

Cocreatie als verbindend principe

De literatuur beschrijft stakeholder involvement als pijler waarop ontwerpverkenningen rusten: het betrekken van relevante actoren, die door middel van een gezamenlijk werktraject mede-eigenaar worden van een ontwerpvisie. Cocreatie kan een verandering van positie bewerkstelligen: van een plek langs de zijlijn naar een betrokken en uitvoerend partner van een gebiedsontwikkeling (Van den Boomen et al., 2017).

De casestudies bevestigen de verbindende kracht van cocreatie. In de interviews wordt cocreatie veelvuldig genoemd, maar eindigt het met een gemiddelde score.

In Atelier IJmeer werd cocreatie in een een-op-een setting gebruikt en voelden de genodigde experts zich op een persoonlijke en exclusieve manier onderdeel van het ontwerpproces. Daardoor werkte dit cocreatieproces niet gemeenschapsvormend. De meer dan 500 deelnemers aan de werksessies namen de resultaten uit de werksessies mee naar hun dagelijkse praktijk, maar in hoeverre de cocreatie hier heeft kunnen bijdragen aan verbinding tussen de verschillende partijen, is niet hard te maken.

In Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan had het cocreatieproces met de stakeholders uit het gebied een aanlooptijd nodig. Dit had met de noodzaak te maken het atelier eerst goed te positioneren. Pas toen overeenstemming was bereikt over de scope van het atelier en de stakeholders inzagen dat het atelier kon helpen hun eigen belangen te behartigen in de onderhandelingen rondom het Stedenbaan-project, was er ook behoefte aan cocreatie.

In Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee was cocreatie meer dan in de andere voorbeelden door de verschillende organisatorische lagen van het atelier verweven en vond niet alleen plaats in de ateliersessies, maar ook in de initiatiefgroep en de *equipe* (de werkgroep). In de ateliersessies werkte de cocreatie uitzonderlijk goed, mede omdat de deelnemers direct belang hadden bij de ruimtelijke uitwerkingen voor hun kustgemeenten.

In de onderzochte cases vond cocreatie vooral plaats tussen professionele gebiedsactoren, experts en ontwerpers. Toekomstige gebruikers en bewoners waren hier amper bij betrokken. Hier waren toen geen passende werkvormen voor ontwikkeld. In de huidige context zou dit als een tekortkoming geïnterpreteerd kunnen worden. Onderzoek naar recentere ontwerpateliers die met bewonersparticipatie werken, zou een zinvolle aanvulling kunnen zijn.

Wat opvalt is dat cocreatie zich in de drie onderzochte cases alle fases en lagen van een ontwerpatelier kon manifesteren, als hier de juiste 'voedingsbodem' voor gecreëerd werd. Dit wijst erop dat *Design thinking* in alle fases van een ontwerpatelier kan helpen de luiken open te zetten en op een andere manier naar proces en inhoud te kijken: bij de definitie van de vraagstelling, het bedenken van het werkproces, in workshops en in de doorwerking. In de drie cases ontstond cocreatie dan, als er vrijheid heerste om buiten de gebaande kaders te denken, er betrokkenheid was en nieuwsgierigheid.

In de drie onderzochte cases hadden de actoren een grotere motivatie mee te werken aan het cocreatieproces, als zij er direct belang bij hadden en op korte termijn voordelen verwachtten.

Ontwerpend onderzoek als bouwsteen voor betere actorrelaties

Ook de actorrelaties vallen onder de theoretische concepten rondom *stakeholder involvement*. Zij vormen een belangrijk ingrediënt voor onderlinge samenwerking en begrip voor elkaars belangen. Dit komt ook uit de casestudies naar voren: actorrelaties scoren hoog en worden als belangrijk verbindend principe benoemd.

Bij Atelier IJmeer kwamen de actoren elkaar door de opzet van het werktraject in een estafettevorm niet of nauwelijks tegen. Zij brachten hun expertise en ideeën achter

elkaar in en hadden daardoor geen invloed op de synthese. Er ontstonden rondom dit ontwerpatelier beperkt actorrelaties. Deze ontstonden waarschijnlijk wel in andere arena's en in parallelle trajecten, waar de deelnemers aan het atelier bij betrokken waren, maar de invloed hierop vanuit het ontwerpatelier is moeilijk hard te maken. Bij Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan ontstonden actorrelaties vooral op het onderwerp van de hoogfrequente spoorverbinding, omdat hier urgente lobbydoelen lagen en de actoren de meerwaarde inzagen van persoonlijke relaties met de andere stakeholders. In Atelier Kustkwaliteit werkten de actorrelaties duidelijk het best. Hier ontstond door het inspirerende proces en de urgentie van het onderwerp een 'kustcommunity' van experts en gebiedsstakeholders, die elkaar vonden rond gedeelde doelen voor het gebied. Deze bleef na afloop van het ontwerpatelier gedurende enkele jaren bestaan. De leden van de community trokken samen op in de uitwerking en uitvoering van verschillende lokale kustgerelateerde projecten.

Uit de analyse van de drie cases blijkt dat actorrelaties ontstonden, als dit door het proces van het ontwerpatelier gefaciliteerd werd. Actorrelaties ontstonden sneller en hielden langer aan, als er urgentie was om verschillende – ook tegenstrijdige – belangen te integreren in een gezamenlijke visie. De inhoudelijke agenda en procesmatige opzet van een ontwerpatelier waren hierbij van grote betekenis, zij creëerden de randvoorwaarden voor het ontstaan van actorrelaties.

Ontwerpend onderzoek als opstap naar discourscoalities

De literatuur beschrijft samenwerken van verschillende actoren rond een dominant verhaal als discourscoalitie. Deze zorgt ervoor dat actoren hun eigen belangen en plannen scharen onder een gedeeld overkoepelend discours voor de langere termijn van een gebiedsontwikkeling (Daamen & Verheul, 2014).

In alle drie de onderzochte cases ontstonden discourscoalities en verbonden partijen zich aan het grotere verhaal, dat hen in staat stelde om samen te werken aan grotere doelen voor een gebied. In de interviews scoorden de discourscoalities laag. Dit heeft voor een deel te maken met de analysemethode: discourscoalities ontstaan doorgaans pas in latere fases van een ontwerpatelier. Daarnaast laat de score zien dat dit verbindende principe aandacht behoeft.

In Atelier IJmeer gingen de belanghebbende gemeenten Almere en Amsterdam samenwerken rond het narratief van de woningbouwopgave in de Noordvleugel en de noodzaak om een betere infrastructurele verbinding tussen Schiphol, Amsterdam en Almere aan te leggen. De discourscoalitie werkte goed op regionaal niveau, maar kon onvoldoende worden uitgebreid richting het Rijk, waardoor de verankering in de Rijksstructuurvisie niet stevig genoeg uitviel.

In Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan werkte de regionale discourscoalitie rondom het Stedenbaan-programma goed. Hier ontstond samenwerking rond het verhaal van de hoogfrequente spoorverbinding en werd een succesvolle lobby gevoerd. De discourscoalitie op het lokale niveau, dat ook van belang was voor het laten landen van de regionale plannen, kwam op dat moment niet van de grond.

Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee kon de discourscoalitie, die ging over de noodzaak om veiligheid en ruimtelijke kwaliteit met elkaar te verbinden, goed borgen tijdens de twee jaar dat het atelier bestond. Het gezamenlijke verhaal over de toekomst van de kust werd goed verankerd in de Nationale Visie Kust, maar kreeg daarna geen doorwerking meer.

Discourscoalities die in het kader van een ontwerpatelier ontstaan, kunnen actoren verbinden door een langlopende visie op de toekomst van een gebied. In alle drie de onderzochte cases verloor de discourscoalitie aan kracht doordat er geen partij was die het gezamenlijke verhaal op de langere termijn bewaakte. Om discourscoalities over de langere termijn levend te houden, blijkt het nodig instanties of personen aan te stellen die de gedeelde visies en verhalen blijven vertellen en promoten, en die de

actoren betrokken houden zodat hun aandacht en commitment niet verslappen.

Conclusie uit de cross-case-analyse van de sturingsprincipes en reflectie op de onderzoeksmethode

De literatuur beschrijft het samenspel tussen procesregie, ontwerpend onderzoek en stakeholder involvement als opstap naar gezamenlijke visievorming aan de voorkant van gebiedsontwikkeling. De zes sturingsprincipes helpen de juiste randvoorwaarden te creëren voor dit samenspel.

In de drie onderzochte cases waren zowel de harde als de zachte sturingsprincipes van betekenis. De harde sturingsprincipes bleken makkelijker te organiseren. Door de posities van procesregisseur, 'verbindingsofficier' tussen ontwerp en politiek en ambassadeur met kundige experts in te vullen, die over de juiste kwaliteiten beschikten, kon inhoudelijke en strategische sturingskracht ontstaan. De zachte, mediërende factoren cocreatie, actorrelaties en discourscoalities waren minder strak te plannen en te programmeren. Zij ontstonden gedurende de ontwerpatelier, mits hier door de opzet en het werkproces ruimte voor werd gecreëerd.

De bewuste omgang met de sturingsprincipes is dus een opstap naar succesvolle visievorming en doorwerking in concrete gebiedsontwikkeling.

De analyse aan de hand van de zes sturingsprincipes had echter ook tekortkomingen. Sommige principes vertoonden overlap, bijvoorbeeld de concepten 'actorrelaties' en 'discourscoalities': zonder relaties tussen actoren kunnen immers geen discourscoalities ontstaan. Het bleek echter zinvol om toch met beide principes te werken, omdat actorrelaties bijdragen aan bredere netwerkvorming, terwijl de discourscoalitie bij een specifiek gebiedsontwikkelingsproject hoort.

Verder liggen het ambassadeurschap en het betrekken van de powerscape/politiek in elkaars verlengde, maar door deze niet samen te laten vallen, kon er een beter onderscheid worden gemaakt tussen het betrekken van het politiek-bestuurlijke domein, en het bredere ambassadeurschap, dat ook andere arena's en netwerken bedient.

Er ontbraken ook sturingsprincipes. Bijvoorbeeld is de financiële armslag van een atelier buiten beschouwing gebleven. In het kader van de casestudies zijn de budgetten van de afzonderlijke ateliers opgevraagd, maar de factor financiën is niet geanalyseerd op zijn sturingskracht. Ook de duiding van de rol van marktpartijen zoals projectontwikkelaars, had een interessante toevoeging kunnen zijn. Deze waren in de onderzochte cases niet of amper betrokken. Kennis over hoe zij als actieve partners kunnen worden betrokken bij ontwerpend onderzoek aan de voorkant van gebiedsontwikkeling, zou het beeld nog completer maken.

De ideale rol van de ontwerper

5.1.3

Voor de casestudies zijn vijf rollen bepaald, sleutelfiguren die vanuit hun positie invloed hadden op het ontwerpatelier en/of de doorwerking van de uitkomsten. De invloed van deze sleutelfiguren en tevens interviewpartners op het proces is weergegeven in afbeelding 37. Het betreft, in verband met de verschillen tussen de drie ontwerpatelier en de rollen die de sleutelfiguren speelden, een grof overzicht. De rol van de ontwerper wordt in de volgende alinea's verder uitgediept, om antwoorden te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Rol	Initiatiefnemer	Ateliermeester	Ontwerper	Bestuurlijk/ ambtelijk opdrachtgever of schakel	Persoon betrokken bij de doorwerking	
Project						
Atelier IJmeer	...	–	...	Bestuurlijk opdrachtgever ..	•	Ambtelijke schakel richting doorwerking •
Atelier Zuidvleugel/ Stedenbaan	...	..	..	..	..	
Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee	..	...	..	..	..	

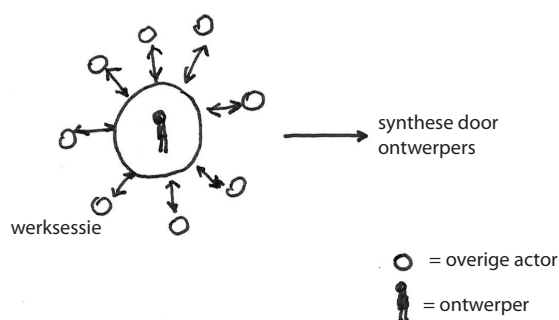
Afbeelding 37: Waardering van de mate van invloed die de vijf actoren / interviewpartners in het proces hadden op proces en/of doorwerking van het ontwerpatelier (eigen figuur)

... = veel invloed, .. = invloed, • = weinig invloed

Ontwerp is de verbindende kracht van een ontwerpatelier. Met de kennis over hoe, wanneer en op welke plek in het proces ontwerpkracht in te zetten, kan deze op de best mogelijke manier worden benut. In de volgende alinea's wordt voor iedere case de rol van de ontwerper en zijn positie in het proces geduid.

Atelier IJmeer

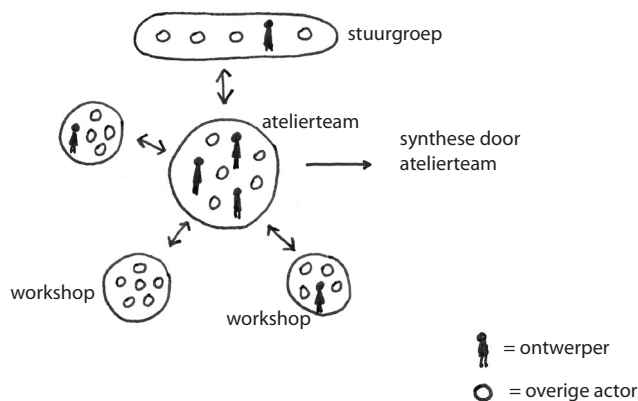
Bij Atelier IJmeer hadden de ontwerpers de meest centrale positie en de meest klassieke rol. Zij werkten zonder stuurgroep en waren de inhoudelijke en organisatorische spil van het atelier. Zij legden de relaties met de actoren die zij nodig hadden voor de visie-ontwikkeling, en werkten hiermee samen. De ontwerpers zorgden voor verbeeldingen van de toekomstvisies in maquettes en kaarten, en waren verantwoordelijk voor de synthese van het atelier in de publicatie Atelier IJmeer 2030+ (Koolhaas et al., 2006).



Afbeelding 38: De rol van de ontwerpers in Atelier IJmeer (eigen figuur)

Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan

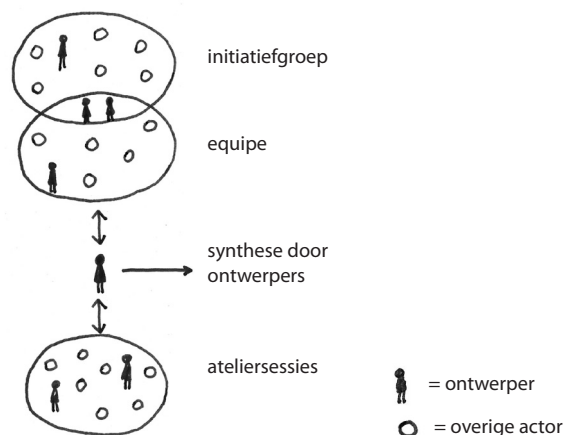
De ontwerpers vormden hier samen met andere disciplines het atelierteam dat het onderzoek uitvoerde. De hoofdontwerper stuurde het onderzoeksteam aan en zorgde voor het uitdenken van de onderzoeksbenadering. Het atelierteam was ingebed in een structuur waarbij de stuurgroep – met een ontwerper in de rol van supervisor – invloed uitoefende op het proces en de inhoud. Ook in de verschillende workshops met groepen actoren waren ontwerpers vertegenwoordigd. Het atelierteam was verantwoordelijk voor de synthese, opgeschreven in de publicatie Ruimte en Lijn (Atelier Zuidvleugel, 2006).



Afbeelding 39: De rol van de ontwerpers in Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan (eigen figuur)

Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee:

Ook in dit project waren ontwerpers op verschillende plekken in de organisatiestructuur vertegenwoordigd. In de initiatiefgroep zaten ontwerpers die zich bezighielden met de opzet, het uitdenken van de werksystematiek en de vraagstelling. Vanuit de equipe stuurden de ontwerpers het atelier aan. De ontwerpers die de deelateliers begeleidden hadden een afgebakende rol, die nog het meest leek op de klassieke rol van de ontwerper: Zij waren verantwoordelijk voor het ontwerpend onderzoek voor een van de atelierlocaties en werkten hier ook de synthese van uit.



Afbeelding 40: De rol van de ontwerpers in Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee (eigen figuur)

Design thinking werd in de drie ontwerp ateliers die in dit onderzoek zijn doorgelicht, breder ingezet dan alleen voor het maken van ontwerpvisies. Het 'ontwerpde denken' kreeg ook een rol in het bepalen van de onderzoeksbenadering en het proces-ontwerp. In beide ateliers die met stuurgroepen werkten, waren daar ontwerpers bij betrokken. In alle drie de cases werd het proces aangestuurd door een ontwerper en in alle cases waren de ontwerpers – ondanks de verschillen in opzet – de spil van het ocreatieproces.

De ontwerpers speelden de verschillende rollen met verve, van agenderend expert, ateliermeester, kritische actor die de opgaven opnieuw definieert en synthesesmaker. Dit sluit aan bij de bevindingen van Berkers et al. (2019), waar de rol van de ontwerper wordt gedefinieerd als "die van coproducent, synthesesmaker en zelfs activist, die opgaven herdefinieert en bijstuurt in de aanpak van vraagstukken". Ontwerpers kunnen dus in alle fases van een ontwerp atelier een belangrijke bijdrage leveren. Naast de verbeeldingskracht en het *Design thinking* vergt dit echter ook kennis op gebied van procesregie en politiek-bestuurlijke verhoudingen.

5.1.4

Het concretiseren van de resultaten

Om de resultaten van ontwerpateliers door te kunnen vertalen naar gebiedsontwikkelingen is – zo blijkt uit de literatuur en de casestudies – het doelbewust en langdurig sturen op verankering en doorwerking nodig: zowel in het beleid als in de planvorming rondom concrete gebiedsontwikkelingsprojecten. Hiervoor zijn vasthoudendheid en een lange adem noodzakelijk, en actoren die de ontwerpvisies blijven communiceren en promoten binnen de verschillende arena's. Sturingsprincipes, zoals het ambassadeurschap of de discourscoalitie, kunnen helpen gedeelde visies op de agenda te houden.

Daarbij is ook de omgang met emergente ontwikkelingen van belang. Gebiedsontwikkeling kan in verband met de lange looptijd worden beïnvloed door bestuurlijke wisselingen, financiële tegenslagen of maatschappelijke veranderingen. Uit de onderzochte casestudies blijkt dat een *policy window*, het momentum waarop een denkrichting of idee ineens een kans krijgt – of van tafel wordt geveegd – van grote invloed is op de doorwerking van ontwerpvisies. Naast alle sturingskracht en aandacht voor proces en menselijke relaties is er dus ook een portie geluk nodig om een integrale gebiedsvisie ook echt te kunnen laten landen.

Resultaten uit ontwerpateliers worden om al deze redenen zelden een-op-een vertaald naar concrete projecten. Dat is niet erg. Het gaat erom de resultaten te gebruiken als ambitiedocument en kwaliteitskader voor de fases van concretisering, zodat de gezamenlijk geformuleerde visies en de ambities voor ruimtelijke kwaliteit ondanks alle emergente ontwikkelingen vastgehouden kunnen worden.

Gelukkig blijken de resultaten uit de onderzochte ontwerpateliers ook uit zichzelf adaptief te zijn. Naast alle sturing op doorwerking blijkt dat de ontwerpvisies zich ook vanzelf in het collectieve professionele geheugen nestelen. In de interviews werd veelvuldig gerefereerd aan de beelden, die jaren na dato nog “rondzwerven” en “weer opduiken” als de tijd rijp is, om vervolgens hun plek op te eisen in de planvorming.

5.2

Afsluitende conclusies

In het kader van dit onderzoek is gekeken naar de kracht van verbeelding en de rol van ontwerpend onderzoek als strategisch instrument in gebiedsontwikkeling. Uit de veelheid van leerpunten, inzichten en vondsten hier een aantal samenvattende noties.

- Ontwerpateliers zijn een bruikbaar strategisch instrument in gebiedsontwikkeling, omdat zij helpen complexe vraagstukken te ordenen, de actoren te activeren en gedeelde visies en in een vroeg stadium integrale vergezichten op de ruimtelijke inrichting te creëren. Daarbij zijn de sturingsprincipes die zijn onderzocht in het kader van dit onderzoek, van belang. Door deze bewust in te zetten, neemt de impact van een ontwerpatelier toe.
- Ontwerpateliers kunnen door hun verbeeldingskracht en hun positie als *boundary object* helpen bruggen te slaan tussen visies op gebiedsontwikkeling vanuit horizontale actorennetwerken en beleid en politiek.
- Ontwerpateliers bevragen door hun opzet het ruimtelijke ordeningsbeleid en wijzen door middel van hun resultaten verbeterpunten aan. Daardoor kunnen ontwerpateliers invloed uitoefenen op het beleid, ook al werken zij in een beleidsluwe ruimte.
- Ontwerpend onderzoek is op zijn sterkst als het vanuit vrijheid innovatieve oplossingen kan genereren. Het bewaken van een vrije en beleidsluwe werkomgeving is een belangrijke voorwaarde voor cocreatie en verbeeldingskracht, maar het informeren van en interactie met het politiek-bestuurlijk domein vergroot de kansen op

doorwerking van de resultaten richting beleid.

- Ontwerpateliers zijn mensenwerk en zijn afhankelijk van kennis, ervaring, vaardigheden, overzicht, gevoel voor politieke verhoudingen en inzicht in de economische en strategische belangen van actoren.
- Ontwerpateliers zijn net als de gebiedsontwikkelingen waar zij aan gekoppeld zijn, een kwestie van een lange adem. Om de resultaten echt verder brengen en op de ruimtelijke agenda te krijgen, is strategisch inzicht, geduld en adaptief vermogen nodig.
- Ontwerpateliers werken dankzij de verbeeldingskracht van hun resultaten. Naast alle strategische inbreng is het ook de verbindende kracht door de kwaliteit van de beelden, die door de jaren heen verhalen blijven vertellen over integrale en wenselijke toekomst voor een gebied.

Adviezen en aanbevelingen voor de praktijk

5.3

De volgende adviezen zijn bedoeld voor partijen die betrokken zijn bij de opzet van ontwerpateliers, of dit overwegen:

- Voer een heldere procesregie. Als duidelijk is waar een ontwerpatelier voor staat en hoe het werkt, wat de agenda is en wat de doelen, kunnen partijen zich er beter toe verhouden en meewerken.
- Zorg voor een context die de ‘zachte’ sturingsprincipes ondersteunt, zo dat cocreatie kan ontstaan en actoren elkaar kunnen leren kennen en begrijpen.
- Veranker ontwerpkracht in alle fases van het proces. De manier van denken van de ontwerper helpt om net iets andere invalshoeken te kiezen, vernieuwende onderzoeksvragen te stellen en verborgen verbanden te ontdekken.
- Stel ‘verbindingsofficiers’ aan die zich makkelijk tussen de werelden van ontwerp en de wereld van politiek en bestuur bewegen. Zij kunnen zorgen voor de juiste mate van informatieoverdracht en de juiste balans tussen interactie en vrije ruimte.
- Stel ambassadeurs aan die zich in verschillende arena’s kunnen bewegen en de resultaten in de breedte kunnen helpen communiceren en verankeren. Dit vergroot de strategische impact.
- Zorg ervoor dat discourscoalities waar partijen zich aan verbinden, niet stilvallen na afloop van een atelier. Als partijen geïnformeerd blijven, blijven zij doorgaans ook betrokken.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

5.4

De resultaten uit dit onderzoek dragen bij aan iets meer begrip over het functioneren van ontwerpateliers in gebiedsontwikkeling, maar zijn door het beperkte aantal onderzochte cases niet volledig. Afsluitend daarom een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- Verdiepend onderzoek naar de rol van ontwerpateliers als instrument voor beleidsadvisering zou kunnen verduidelijken hoe de vrije ruimte van het ontwerpatelier de meest bruikbare resultaten voor beleid kan creëren.
- Onderzoek naar aanvullende sturingsprincipes. Onderzoek naar financiële armslag kan bijvoorbeeld nog meer verheldering brengen in de wijze waarop randvoorwaarden invloed uitoefenen op het functioneren van ontwerpateliers.

- Het zou zinvol zijn de doorwerking van ontwerpateliers nog diepgaander te onderzoeken. Welke vormen van ambassadeurschap in welke arena's en netwerken leveren de beste doorwerking op? En hoe houd je de partijen die betrokken zijn bij een discourscoalitie over langere tijd aangesloten bij een gemeenschappelijke visie?
- Verdiepend onderzoek naar de rol van maatschappelijke actoren en bewoners in ontwerpateliers zou verheldering kunnen brengen in de vraag hoe zij op een goede manier betrokken kunnen worden.

5.5

Tot slot

De rol van regionale en lokale coalities die met elkaar werken aan gebiedsvisies wordt in de huidige tijd alleen maar groter. De Nationale Omgevingsvisie (2019) en de op stapel staande Omgevingswet leggen de verantwoordelijkheid voor visievorming bij toekomstige ontwikkelingen bij de lokale of regionale netwerken. Dit geeft ruimte om op deze schaalniveaus coalities te sluiten rondom de complexe vraagstukken van vandaag de dag, maar ook de verantwoordelijkheid dit goed te doen. Werkvormen die helpen om verschillende partijen met verschillende belangen te betrekken bij de visievorming zijn daarom van grote waarde. Het ontwerpatelier is een van de mogelijke werkvormen waarmee gezamenlijke perspectieven kunnen worden geformuleerd: Perspectieven die zijn gestoeld op afspraken over kwaliteit en gedeelde doelen.

Naar verwachting blijft ontwerpend onderzoek als strategisch instrument in gebiedsontwikkeling voorlopig onderdeel van het repertoire waaruit ruimtelijke professionals en overheden kunnen kiezen. Mogelijk krijgt het een nog grotere rol toegewezen, of wordt met deze werkvorm, zoals de in dit onderzoek besproken voorbeelden aantonen, zelf het initiatief genomen. Het is daarom belangrijk om vanuit de vakgebieden van de stedelijke en ruimtelijke ordeningsprofessionals en vanuit academisch onderzoek te blijven reflecteren op deze werkwijze, te leren van afgeronde projecten en de werkwijze te blijven ontwikkelen. Wij kunnen daar als vakgemeenschap in de toekomst nog veel profijt van hebben.



Hoofdstuk 6 – Referenties

6.1

Literatuur

- Adams, D., & Tiesdell, S. (2012). *Shaping places: urban planning, design and development*. Routledge.
- Allmendinger, P., & Haughton, G. (2007). Soft spaces' in planning. *Town and Country Planning*, September, 306-308.
- Atelier IJmeer (2004). *Portfolio Atelier IJmeer*
- Atelier Kustkwaliteit (2011). *Werkboek #1, De stad aan zee en de toekomst van de verharde zeewering*
- Atelier Kustkwaliteit (2012). *Werkboek # 10, Veiligheid en kwaliteit van de Nederlandse kust: op weg naar 2100 - Resultaten van 2 jaar ontwerpend onderzoek aan de NL kust door Atelier Kustkwaliteit*
- Atelier Kustkwaliteit (2011). *Werkplan Atelier Kustkwaliteit 2011*
- Atelier Zuidvleugel (2006). *Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020*, Den Haag, Provincie Zuid-Holland
- Atelier Zuidvleugel (2008). *Netwerken in Zuidelijk Holland, 1000 dagen atelier Zuidvleugel*
- Balz, V. E. (2019). *Regional design: Discretionary approaches to regional planning in The Netherlands*
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Berkers, M., Boer, H. de, Hinterleitner, J., Gerretsen, P., Linssen, R. (red.) (2019). *De stad van de toekomst. Tien ontwerpvisies voor vijf locaties*. BNA Onderzoek
- Boekholt, J.T. (1984). *Bouwkundig ontwerpen. Een beschrijving van de structuur van bouwkundige ontwerpprocessen*. Technische Universiteit Eindhoven
- Boer, H. de; Boomen, T. van de; Chorus, P., Hinterleitner, J. (red.) (2014). *Onder weg! 15 ontwerpen voor Transit Oriented Development (TOD) aan de Zaandijk*. BNA Onderzoek
- Boomen, T. van den, Frijters, E., Assen, S. van & Broekman, M. (red.) (2017) *Stedelijke vraagstukken, veerkrachtige oplossingen: Ontwerpend onderzoek voor de toekomst van stedelijke regio's*. Amsterdam: Trancity Valiz
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Van der Cammen, H. (red.), (1987). *Nieuw Nederland - ontwerp van ontwerp*, Stichting Nederland Nu Als Ontwerp, Staatsuitgeverij 's Gravenhage
- Concept-structuurvisie Almere 2.0 (2009), gemeente Almere
- Daamen, T., Van der Linden, H. (2019). Op zoek naar de meerwaarde van ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling, in: *De stad van de toekomst*, BNA Onderzoek 2019
- Daamen, T. A., & Verheul, W. J. (2014). Stedelijke ontwikkeling als een emergente adaptieve strategie. *Bestuurswetenschappen*, 68 (3), 2014.
- Deltaprogramma Kust (2013). *Nationale Visie Kust - Kompas voor de kust*
- Van Dijk, T. (2011). *Imagining future places: How designs co-constitute what is, and*

- thus influence what will be. *Planning Theory*, 10(2), 124-143.
- Dings, M. (2009). Historisch perspectief 1900-2010, in: *Design and politics #1*, NAI010 uitgevers
- Faludi, A. (1973). *A reader in planning theory*, Pergamon Press
- Glanville, R. (2015). The sometimes uncomfortable marriages of design and research. *The Routledge companion to design research*, 9-22.
- Goede, P.J.M., Goverde, H.J.M. & Nelissen, N.J.M. (2001). De netwerksamenleving volgens Manuel Castells, in: *Bestuurswetenschappen*, 2, 2001, pp. 101-136
- Graham, S., Healey, P. (1999). Relational Concepts of Space and Place. *Issues for Planning Theory and Practice*, in: *European Planning Studies*, 7 (5), pp. 623-646
- Hajer, M. (2017). *De macht van verbeelding*. Inaugurele rede Universiteit Utrecht
- Hajer, M. A., Sijmons, D., & Feddes, F. (red.) (2006). *Een plan dat werkt. Ontwerp en politiek in de regionale planvorming*.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Macmillan International Higher Education.
- Hemel, Z. (2014). Nederland als ontwerp, *Jaarboek Cuypersgenootschap 2013*. Amsterdam 2014, p. 27-31.
- Janssen-Jansen, L. B., Klijn, E. H., & Opdam, P. (2009). *Ruimtelijke kwaliteit in gebiedsontwikkeling*. Gouda: Habiforum.
- Jasanoff, S., & Kim, S. H. (Eds.). (2015). *Dreamscapes of modernity: Sociotechnical imaginaries and the fabrication of power*. University of Chicago Press.
- De Jong, M., Hajer M., & Hoffman, J. (2019). In-between dynamics. Towards a reconceptualization of soft spaces in regional planning. Concept conference paper
- De Jong, T. M. (1992). *Kleine methodologie voor ontwerpend onderzoek*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- De Jong, T. M., & Van Der Voordt, D. J. M. (Eds.). (2002). *Ways to study and research: urban, architectural, and technical design*. Ios Press.
- De Jonge, J. M. (2009). *Landscape architecture between politics and science: an integrative perspective on landscape planning and design in the network society*.
- Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. HarperCollins. New York, USA.
- Klijn, E.H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2014). The impact of network management on outcomes in governance networks, in: *Public Administration Vol. 88, No.4*, 2010
- Koolhaas, T., Marcusse, E., Staal, G. (2006). *Atelier IJmeer 2030+ Amsterdam IJmeer Almere*
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making (Vol. 40)*. London: Routledge.
- Kroese, L. (2019). *Effective use of design research for national spatial planning policy*.
- TU Delft Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. University of Chicago Press. Chapter One, *The science of the concrete*, pp. 1-22
- Meyer, H. (2003). *Van plannen via projecten naar perspectieven - Ontwerponderzoek en ontwerpend onderzoek aan de TU Delft*, in S&RO 05/2003
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.

- Nijhuis, S., & Niederer, D. M. L. (2017). Landschapsarchitectuur: Tussen ontwerp & onderzoek. Dutch School of Landscape Architecture Perspectieven, 1.
- Nijhuis, S., Vries, J. de & Noortman, A. (2017): 'Ontwerpend onderzoek', in: Simons, W & Van Dorp, D (red.), Praktijkgericht onderzoek in de ruimtelijke planvorming. Methoden voor analyse en visievorming. Wageningen: Uitgeverij Landwerk, p. 256-283
- Nillesen, A. L. (2019). Spatial Quality as a decisive criterion in flood risk strategies. A+ BE| Architecture and the Built Environment, (1), 1-200.
- Noord-Holland, Provincie, Deltametropool, Vereniging (2013). Maak Plaats. Werken aan Knooppuntontwikkeling in Noord-Holland
- Noordvleugelbrief (2006). Samenhang in Ontwikkeling. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Ministerie van VROM, Ministerie van Economische zaken, Ministerie van Financiën, Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties
- Ontwerp NOVI (2019). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Pamflet Verstedelijkingsalliantie (2018). Gemeenten Dordrecht, Rotterdam, Schiedam, Delft, Rijswijk, Den Haag, Zoetermeer, Leiden, MRDH en Provincie Zuid-Holland
- Poorter, M. en Versteeg, W. (2006). Netwerk of doolhof, de democratische legitimiteit van regionale planvorming, In: Hajer, Sijmons & Feddes (red.) Een plan dat werkt. Ontwerp en politiek in de regionale planvorming
- Provincie Zuid-Holland(2004). Ontwerpatelier Zuid-Holland / Zuidvleugel, interne notitie najaar 2004, Den Haag: Provincie Zuid-Holland
- Randstad Urgent. Randstad-besluiten: Amsterdam – Almere – Markermeer, RAAM-brief (2009) vervat door het kabinet
- Rijksstructuurvisie Amsterdam - Almere - Markermeer (2013). Rijk-regioprogramma Amsterdam-Almere-Markermeer (RRAAM), ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Sijmons, D. (2006). De regio als belofte. Op zoek naar de juiste schaal voor ruimtelijke plannen, In: Hajer, Sijmons & Feddes (red.) Een plan dat werkt. Ontwerp en politiek in de regionale planvorming
- Schön, D. A. (2017). The reflective practitioner: How professionals think in action. Routledge.
- Snel, J. (2014). Ontwerpkraft, Verkenning naar de veranderende rol van de stedenbouwkundig ontwerper in het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling. MCD
- Stuurgroep Verkenning IJmeer (2005). Toekomstvisie IJmeer. ANWB, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Gemeente Almere, Gemeente Amsterdam
- Süsskind, L. (2002) Super-Optimization. A new approach to national environmental policy making, in: Nagel, S.S. Handbook of public policy evaluation, Sage, p. 291
- Swanborn, P. (2010). Case study research: What, why and how?. Sage.
- Termeer, C. J. (2009). Barriers to new modes of horizontal governance: A sense-making perspective. Public management review, 11(3), 299-316.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. Public administration, 80(1), 103-124.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research, Design and Methods, Fourth edition
- De Zeeuw, F. (2018). Zo werkt gebiedsontwikkeling. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft
- Zwart, de, B. A. M. (2015). Republiek van beelden: de politieke werkingen van het ontwerp in regionale planvorming. Technische Universiteit Eindhoven

Cover: details uit kaarten van de Zuidvleugel. Bron: Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020, bewerkt

Tussenbladen p. 9, 17, 30, 35, 67, 79: details uit fotoreeks werkmaquettes. Bron: Atelier IJmeer (2006), bewerkt

Afbeelding 1: het krachtenveld waarbinnen ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling zich afspeelt. De pijlen geven complexe vraagstukken en externe factoren aan die invloed hebben op de visieontwikkeling (eigen figuur)

Afbeelding 2: Complexe en gelaagde ruimtelijke vraagstukken. Bron: Kroese, L. (2019). Effective use of design research for national spatial planning policy

Afbeelding 3: De drie hoekpijlers van het krachtenveld waarbinnen ontwerpend onderzoek in gebiedsontwikkeling zich afspeelt (eigen figuur)

Afbeelding 4: Ontwerp als iteratief proces. Bron: Nijhuis, S., Vries, J. de & Noortman, A. (2017). 'Ontwerpend onderzoek', in: Simons, W & Van Dorp, D (red.), Praktijkgericht onderzoek in de ruimtelijke planvorming. Methoden voor analyse en visievorming.

Afbeelding 5: Ontwerp als systematische zoektocht naar oplossingen voor het gestelde probleem binnen de doelruimte. Bron: Nijhuis et al. (2017), bewerkt naar Kalay (2004)

Afbeelding 6: Mogelijke, waarschijnlijke en wenselijke toekomst. Bron: Meyer, H. (2003), Van plannen via projecten naar perspectieven - Ontwerponderzoek en ontwerpend onderzoek aan de TU Delft, bewerkt op basis van De Jong (1992)

Afbeelding 7: De fases van het planproces, op basis van Nijhuis, S. (2015), GIS-based landscape analysis. Delft: ABE, bewerkt

Afbeelding 8: Design Thinking Proces (DTP) – diagram. Bron: Van den Boomen, Frijters, Van Assen & Broekman (2017). Stedelijke vraagstukken, veerkrachtige oplossingen: Ontwerpend onderzoek voor de toekomst van stedelijke regio's.

Afbeelding 9: De emergente adaptieve strategie. Bron: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

Afbeelding 10: De pijlers van ontwerpend onderzoek als basis voor strategische betekenis (eigen figuur)

Afbeelding 11: Het theoretisch model (eigen figuur)

Afbeelding 12: De slotpublicaties van de drie ontwerpateliers, bron: Bron: Koolhaas et al. (2006); Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn; Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #1

Afbeelding 13: Het plangebied, bron: Atelier IJmeer (2004), Portfolio Atelier IJmeer

Afbeelding 14: De eindfase van de waterstad aan de westkant van Almere met de IJmeerverbinding, bron: Atelier IJmeer (2006), fotoserie

Afbeelding 15: De Zuidvleugel met stedelijke verdichting (oranje) en invloedssfeer Stedenbaan (rood), bron: Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020

Afbeelding 16: Negen ontwikkelingsperspectieven, bron: Netwerken in Zuidelijk Holland, 1000 dagen atelier Zuidvleugel

Afbeelding 17: Luchtfoto van Scheveningen, bron: Gemeente Scheveningen

Afbeelding 18: De drie scenario's: bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #1

Afbeelding 19: Het plangebied, bron: Atelier IJmeer (2004), Portfolio Atelier IJmeer

Afbeelding 20: Hoofdstuk uit het Portfolio Atelier IJmeer, bron: Atelier IJmeer (2004), Portfolio Atelier IJmeer

Afbeelding 21: Fase 1. Afbeelding 20: Fase 1. Bron: Koolhaas, T., Marcusse, E., Staal, G. (2006). Atelier IJmeer 2030+ Amsterdam IJmeer Almere

Afbeelding 22: Fase 2. Bron: Koolhaas et al. (2006)

Afbeelding 23: Fase 3. Bron: Koolhaas et al. (2006)

Afbeelding 24: Fase 4. Bron: Koolhaas et al. (2006)

Afbeelding 25: Fase 5. Bron: Koolhaas et al. (2006)

Afbeelding 26: Betrokkenheid en invloed van de verschillende actoren gedurende het proces. De lijndikte laat de mate van invloed zien, cijfers corresponderen met de actoren in het proces in alinea 4.2.3 (eigen figuur)

Afbeelding 27: De Zuidvleugel, met 3,5 miljoen inwoners een van de meest verdichte regio's van Europa. Bron: Balz, V. E. (2019). Regional design: Discretionary approaches to regional planning in The Netherlands

Afbeelding 28: Het station van Voorschoten – met in wit de geïdentificeerde ontwikkelruimte – scoort het hoogst op de kwaliteiten van een bedrijvige kleine stad die goed is verbonden met de overige steden. Bron: Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020

Afbeelding 29: De drie scenario's helpen regionale prioriteiten te stellen. Bron: Atelier Zuidvleugel (2006), Ruimte en Lijn: Ruimtelijke Verkenning Stedenbaan 2010-2020

Afbeelding 30: Betrokkenheid en invloed van de verschillende actoren gedurende het proces. De lijndikte laat de mate van invloed zien, cijfers corresponderen met de actoren in het proces in alinea 4.3.3. (eigen figuur)

Afbeelding 31: Het werkgebied van Atelier Kustkwaliteit, de rode arceringen en stippen geven de plekken weer waar het atelier ontwerpvisies voor ontwikkelde. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek #10, Veiligheid en kwaliteit van de Nederlandse kust: op weg naar 2100 - Resultaten van 2 jaar ontwerp onderzoek

Afbeelding 32: Scenario 'De stad aan zee', waarin Scheveningen verhard zeewaarts wordt uitgebreid. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek # 1

Afbeelding 33: Scenario 'Stad achter de duinen', waarin Scheveningen langzaam zacht zeewaarts wordt uitgebreid. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek # 1

Afbeelding 34: Scenario 'Stad in zee', waarin Scheveningen rondom een strekdam langzaam zacht zeewaarts wordt uitgebreid. Bron: Atelier Kustkwaliteit, Werkboek # 1

Afbeelding 35: Betrokkenheid en invloed van de verschillende actoren gedurende het proces. De lijndikte laat de mate van invloed zien, cijfers corresponderen met de actoren in het proces in alinea 4.4.3 (eigen figuur)

Afbeelding 36: De waardering van de zes sturingsprincipes in de verschillende fases van de ontwerpateliers, bekeken over de drie testcases (eigen figuur)

Afbeelding 37: Waardering van de mate van invloed die de vijf actoren / interviewpartners in het proces hadden op proces en/of doorwerking van het ontwerpatelier (eigen figuur)

Afbeelding 38: De rol van de ontwerpers in Atelier IJmeer (eigen figuur)

Afbeelding 39: De rol van de ontwerpers in Atelier Zuidvleugel / Stedenbaan (eigen figuur)

Afbeelding 40: De rol van de ontwerpers in Atelier Kustkwaliteit / De stad aan zee (eigen figuur)



Hoofdstuk 7 – Bijlagen

7.1

Vragenlijst interviews

	Onderwerp	Vraag
1	Eigen rol	Wat was jouw rol en functie ten tijde van het ontwerpatelier?
2	Proces	Hoe heb je het proces van de ontwerpstudie ervaren?
3		Heb jij kunnen sturen op het proces van het ontwerpatelier? Op welke manier en met welk resultaat?
4	Sturing op kritieke succesfactoren	Heb jij kunnen sturen op cocreatie binnen het ontwerpatelier? Op welke manier en met welk resultaat? / Of heb je deelgenomen aan het cocreatie proces? Hoe heb je dit ervaren? Wie waren daarbij betrokken?
5		Heb jij kunnen sturen op het al dan niet betrekken van de politiek? Op welke manier en met welk resultaat?
6		Heb jij kunnen sturen op de relaties tussen de verschillende actoren betrokken bij het ontwerpatelier? Op welke manier en met welk resultaat?
7		Heb jij kunnen sturen op het ontstaan van discourscoalities? Op welke manier en met welk resultaat?
8		Heb jij zelf als ambassadeur opgetreden om de resultaten van het ontwerpatelier verder te brengen? Of kon jij andere personen ambassadeur maken? Met welk resultaat?
9	Doorwerking	Welke directe en indirecte doorwerkingen van het ontwerpatelier kun je benoemen? (beleid, politiek-bestuurlijk, concrete gebiedsontwikkelingen)
10	Vragen initiatiefnemer	Wat was de beweegreden om het ontwerpatelier op te starten?
11		Wat waren de gehoopte resultaten?
12		Waar kwam de financiering vandaan? Wie was eindverantwoordelijk? Wie stuurde aan?
13		Voelde je je verantwoordelijk voor de doorwerking van de resultaten?
14	Vragen ateliermeester	Hoe werd het werktraject vormgegeven en ingevuld?
15		Hoe werden de actoren betrokken? Hoe werd het cocreatie proces opgezet en met wie?
16		Welke rol kreeg de ontwerper?
17		Voelde je je verantwoordelijk voor de doorwerking van de resultaten?
18	Vragen ontwerper	Wat was de taakomschrijving van de ontwerper? Hoe vulde je je taak in en hoeveel invloed kon je uitoefenen?
19	Vragen ambtelijk of bestuurlijk opdrachtgever	Hoe verhiel het ontwerpatelier zich ten opzichte van lopende beleidstrajecten? Was er kruisbestuiving?
20	Vragen persoon belast met de doorwerking	Waar zag je doorwerking vanuit de resultaten van het ontwerpatelier?

Codering interviews en uitwerking waardering sturingsprincipes

7.2

Deze bijlage laat zien hoe de waardering van de zes sturingsprincipes wordt gedestilleerd uit de interviews: De codering wijst de uitspraken toe aan de verschillende sturingsprincipes. Daarna worden de deelanalyses per case samengevoegd. Om een totaalbeeld te krijgen over de drie cases heen, is een overkoepelend schema gemaakt.

Interview [REDACTED]

[REDACTED] was als landschapsarchitect / senior adviseur kustplanning betrokken bij de opstartfase van Atelier Kustkwaliteit. Hij werkt zo'n 15 jaar bij de provincie, en is vanaf het begin betrokken bij de ruimtelijke ontwikkeling van de kustzone. Ook atelier Kustkwaliteit maakte hij van begin tot eind mee.

Waarom kwam er vanuit Provincie Zuid-Holland het initiatief tot een ontwerpatelier? Er lagen dingen in de lucht. Voorafgaand aan Atelier Kustkwaliteit en het Deltaprogramma werd er al vanaf 2003 / 2005 gewerkt aan de Zwakke Schakels.

[REDACTED] had de opdracht om ook daar al ruimtelijke kwaliteit in het proces in te bedden. Er werd hiervoor een ontwerpteam opgericht met de gemeente Den Haag (Gielijn Blom zat daar bij), Westland, Rotterdam, Hoogheemraadschap en de stadsregio. De ontwerpers gingen met wat andere stakeholders onderzoeken welke kwaliteitsmaatregelen gewenst waren voor de Zwakke Schakels.

Er was dus vanaf dat moment aandacht voor de ontwerpende kant en voor ruimtelijke kwaliteit. Er was urgentie vanwege de aanpak van de Zwakke Schakels. Het Rijk had de provincie gevraagd de aanpak van de Zwakke Schakels op zich te nemen. Trekker was telkens de belangrijkste probleemhouder: Gemeente Den Haag bij de boulevard van Scheveningen. Het hoogheemraadschap bij de Delflandse kust.

Naast de ontwerpende benadering werd er een netwerk opgebouwd. Dit sijnpelde al vroeg door naar het bestuurlijke niveau. Ook de mogelijkheid de kust te onderhouden via de zandmotor kwam weer op. Gedeputeerde Leen Dwarshuis was hier enthousiast over en door er zowel ontwerpend als bestuurlijk aan te werken, ontstond er draagvlak. Er werd een adviescommissie opgericht waar o.a. Dirk Sijmons in zat. Zandmotorconcepten hadden allemaal als verdienmodel een forse kustuitbreiding met woningbouw er op. Maar daartoe was eigenlijk geen noodzaak in Zuid-Holland. 2007/2008 was het Deltaprogramma in wording. Het was de tijd waar innovatie op de agenda stond onder Balkenende. Hier is toen de zandmotor besloten, aangelegd en geopend omtrent 2011.

De innovatieregeling 'Mooi Nederland' van minister Jacqueline Cramer speelde ook. [REDACTED] was programmamanager 'Mooi Zuid-Holland', en een van de ideeën uit dit programma was de aanstelling van een adviseur ruimtelijke kwaliteit. Dit werd Eric Luiten.

Toen ontstond het idee om het Deltaprogramma Kust dat toen startte, te voeden met een atelier. Met als doel ruimtelijke kwaliteit stevig te verankeren in het Deltaprogramma. Noord-Holland - hier was Miranda Reitsma de adviseur ruimtelijke kwaliteit - wilde ook meedoen.

Emmy Bolsius, de directeur Deltaprogramma Kust, had er ook een goed gevoel bij. De gemeente Den Haag haakte aan en andere belangrijke partijen. De initiatiefgroep kwam een aantal keren bijeen en bedacht thema's, die de verschillende partijen dan zelf verder uit konden werken. Het doel was om een project te lanceren dat 'op het hoofdveld meespeelde' in plaats van op het trapveldje, en daardoor niet gezien werd.

Naast de initiatiefgroep was er de equipe van het atelier: Inge Kerstens, Jandirk Hoekstra en een aantal andere personen vanuit de initiatiefgroep.

Hoe werd het atelier ingericht? Wie deed wat?

De initiatiefgroep was de basis. Hier zaten naast Eric Luiten en Miranda Reitsma, ook Dirk Sijmons (H+N+S) in, Inge Kersten (H+N+S), Arjan van de Lindeloof, Emmy Bolsius, Janneke van Bergen (Deltaprogramma kust), Erik Pasveer (gemeente Den Haag) en iemand van Van Oord. Een club mensen, die geloofde dat het onderwerp zou landen. Uit de initiatiefgroep kwam de aanzet voor een werkplan, en een verdeelsleutel voor de financiering.

Daarnaast werd bepaald dat Atelier Kustkwaliteit complementair moest zijn aan het Deltaprogramma kust. De thema's die door de verschillende partners ingebracht werden, waren: badplaatsen, Den Haag Stad aan zee, de stille kust, het internationale perspectief. Het waren dus geografische en thematische onderwerpen.

Bewaking van het 'master narrative' vond plaats door de hele initiatiefgroep. Eric Luiten maakte hier een ordening voor, een kapstok / boekenkast zo dat de verschillende deelateliers zich goed bleven verhouden tot het geheel.

De initiatiefgroep kwam geregeld bijelkaar, meestal op de TU Delft en besprak de voortgang en de grote lijnen. Zij was verantwoordelijk voor de sturing, en besprak tussen- en eindconcepten. De 'equipe', het programmabureau, ging daarna weer verder met de uitwerking. Stuurde de ontwerpers aan die ingehuurd waren voor de ateliers en bereidde samen met initiatiefnemers de ateliers aan (gemeente Den Haag + equipe bijvoorbeeld).

De verschillende partners namen het voortouw in de deelopgaven en -ateliers. Iedereen ging met enthousiasme zijn ding doen, en mensen deden wat ze hadden toegezegd. De partners zagen dat het atelier kon helpen vraagstukken op de agenda te krijgen. Dat je het juiste plan op het juiste moment naar voren kon schuiven.

Ontstaan van een kustcommunity

zag ook de meerwaarde van bemiddelen, en dat het bijelkaar brengen van de juiste partijen enorm helpt. Dit was ook eerder al gelukt met de noordkant van de boulevard in Scheveningen, waar de gemeente een parkeergarage wilde maar het Hoogheemraadschap dat niet wilde omdat het een 'reserveringszone' was. De provincie bemiddelde en kreeg voorelkaar dat het hoogheemraadschap inzag dat waterveiligheid kon worden gekoppeld aan stadsvernieuwing.

Vanuit de ruimere context gezien kond Atelier Kustkwaliteit perspectieven op de langere termijn bieden.

Ontwerpende aanpak

Door de ontwerpende aanpak, maar ook door de noodzaak elkaar op te zoeken in het kader van de Zwakke Schakels en de zandmotor, ontstond er een kustcommunity. Er ontstond een netwerk van ambtenaren, bestuurders en mensen uit het gebied die elkaar wisten te vinden. Er was begrip voor elkaars verantwoordelijkheden en de wil te onderzoeken wat wel en niet kon.

In een ontwerpatelier ben je toch iets vrijer. Je denkt sneller in andere dan de standaard oplossingen. Bij de technici ligt het soms niet voor de hand dit te doen. Bij de boulevard van Katwijk (deze werd aangepakt in het kader van de Zwakke Schakels) pleitte het hoogheemraadschap voor 'zand voor de deur', maar dat was niet handig in verband met het parkeerprobleem. Door de technici uit te dagen op de technische mogelijkheden, kwam hier een veel betere oplossing uit: De parkeergarage in het duin werkte voor de stad en voor de veiligheid. Dit was een zware civieltechnische operatie waar de kwaliteit van de leefomgeving in mee is genomen, en het leverde een goed voorbeeld op.

Waar zat de cocreatie in Atelier Kustkwaliteit?

De cocreatie zat eigenlijk al op het hogere niveau: In de initiatiefgroep zaten ontwerpers, in de equipe ook. Energie was er ook, en het netwerk. Door nauwe betrokkenheid en directe toegang tot bestuurders, kon gedachtegoed makkelijk worden gedeeld. Bestuurders gingen er ook door goede eerdere ervaringen makkelijker in mee.

Powerscape/ politiek aangehaakt wanneer?

Er was al ervaring mee vanuit de Zwakke Schakels. In 2011 is 'Strategische agenda kust Zuid-Holland' door de provincie opgesteld, de provincie zat dus al goed in de materie. Atelier hielp vooral om het netwerk te verbreden waarbinnen sneller geschakeld kon worden met de andere partijen, en de aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit breder gedeeld werd.

Welke doorwerkingen kun je aanwijzen?

- De gemeente Den Haag stond nog meer aan de vooravond van ontwikkelingen en daar had het atelier een goede impact. Op het denken over de verdichting van Scheveningen had 'De stad aan zee' grote invloed, dit proces was een beetje vastgelopen.
- De provincie was al een eind op dreef. De urgentie was er politiek vanaf sinds de zandmotor er lag en de Zwakke Schakels afgerond waren. Maar provincie was heel blij met de doordachte visies op de langere termijn die in het atelier gecreëerd werden. Bijvoorbeeld de uitwerking van de dynamiek van de duinen door Van Paridon x De Groot.
- Meer partijen kregen invloed op Rijksprogramma's. Stakeholders zoals duinbeheerders, technici, ondernemers, technici met hun expertise en denkkraft kregen invloed.
- De manier van werken: van begin af aan analyse delen meer een brede groep, zo dat mensen weten wat er aan de hand is (kennis) en makkelijker begrijpen welke oplossingen daar bij horen. Heeft ook bij Atelier Kustkwaliteit goed gewerkt.
- Het Deltaprogramma heeft veel meegenomen. Daar hebben Emmy Bolsius en Janneke van Bergen en de begeleidingsgroep voor het Deltaprogramma kust (hier zaten verschillende mensen in die ook bij Atelier Kustkwaliteit betrokken waren, o.a. [REDACTED] op gestuurd.

De aandacht van Rijksoverheid is vervolgens naar de rivieren gegaan. Het werkterrein is verlegd, omdat het Deltaprogramma toch allereerst over veiligheid gaat. En het veiligheidsvraagstuk voor de rivieren is vele malen groter dan dat van de kust. Het is eigenlijk allemaal begonnen bij het advies van de commissie Veerman, die na de bijna-ramp in 1995 was gevraagd om advies uit te brengen hoe Nederland droge voeten kon houden: "breid de kust een kilometer zeewaarts uit". Het Deltaprogramma en de deltacommissaris kwamen hier uit voort.

Heeft de provincie uit het atelier gehaald wat ze had gehoopt?

Zeker,

1. De vanzelfsprekendheid om ruimtelijke kwaliteit op de agenda te hebben ook bij grote civieltechnische vraagstukken.
2. Sturen op ruimtelijke kwaliteit vanuit de provincie, en veel meer stimuleren in plaats van toetsen.
3. Het netwerk is versterkt. Het kustpact kwam een paar jaar later, partijen wisten elkaar toen heel snel te vinden.
4. De verschillende onderzoeken hebben invloed gehad op het dagelijkse werk van mensen. Hoe we omgaan met de zeewaartse begrenzing van duingebied, met strandbebouwing, met natuurlijke dynamiek.
5. Ontwerp is een goed middel om vraagstukken tot een oplossing te brengen in combinatie met slimme coalities en het aanhaken van de politiek.

Hoe werkte het ambassadeurschap?

In dit atelier was iedereen ambassadeur. Het ambassadeurschap werd breed gedragen omdat de organisaties zelf allemaal in de initiatiefgroep zaten.

Analyse betekenis sturingsfactoren interview

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		•••	••	••	••	–	–
Vaststellen vraagstelling		•••	••	••	••	–	–
Planvorming		–	•••	–	•••	••	••
Synthese en handelingsperspectief		–	•••	–	•••	••	••
Doorwerking		••	–	•	••	–	••

••• = veel invloed, •• = invloed, • = weinig invloed, – = niet besproken of niet van toepassing

De nadruk van het gesprek lag bij procesregie, cocreatie en actorrelaties.

Analyse betekenis sturingsfactoren interview

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		•••	–	•	•	–	–
Vaststellen vraagstelling		•••	••	–	••	–	–
Planvorming		•••	••	–	••	–	–
Synthese en handelingsperspectief		•••	••	–	••	••	••
Doorwerking		•	–	•	••	••	••

••• = veel invloed, • = weinig invloed, – = niet besproken of niet van toepassing

De nadruk van het gesprek lag bij procesregie.

Analyse betekenis sturingsfactoren interview

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		••	••	•	–	–	–
Vaststellen vraagstelling		••	••	–	–	–	–
Planvorming		••	••	•	••	••	••
Synthese en handelingsperspectief		–	–	–	••	•••	••
Doorwerking		–	–	•	••	••	•

••• = veel invloed, •• = invloed, • = weinig invloed, – = niet besproken of niet van toepassing

Het gesprek had geen duidelijke focus op een van de sturingsprincipes. Verhalencoalities en ambassadeurschap worden iets vaker benoemd dan de andere factoren.

Analyse betekenis sturingsfactoren interview

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		–	–	–	–	–	–
Vaststellen vraagstelling		••	•••	–	–	–	–
Planvorming		•••	•••	–	–	••	–
Synthese en handelingsperspectief		•••	•••	–	–	••	•
Doorwerking		–	•	–	–	–	•

••• = veel invloed, •• = invloed, • = weinig invloed, – = niet besproken of niet van toepassing

De nadruk van het gesprek lag op cocreatie en in mindere mate op procesregie.

Analyse betekenis sturingsfactoren interview

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		••	••	–	–	–	–
Vaststellen vraagstelling		••	••	–	•	–	–
Planvorming		•••	••	•	••	–	••
Synthese en handelingsperspectief		•••	••	••	•••	••	••
Doorwerking		–	–	•	••	••	••

••• = veel invloed, •• = invloed, • = weinig invloed, – = niet besproken of niet van toepassing

Het gesprek had geen duidelijke nadruk. Procesregie was een belangrijk thema, alle andere sturingsprincipes kwamen ook aan bod.

De scores van alle vijf de respondenten zijn vervolgens opgeteld en verwerkt in overzichten per case.

Analyse Atelier Kustkwaliteit

Fase	Factor	Pocesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		10	6	4	3	–	–
Vaststellen vraagstelling		12	11	2	5	–	–
Planvorming		11	12	2	9	6	6
Synthese en handelingsperspectief		9	10	2	10	11	9
Doorwerking		3	1	4	8	6	8

Analyse Atelier IJmeer

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		5	1	5	3	–	–
Vaststellen vraagstelling		5	3	4	3	–	–
Planvorming		8	5	6	10	8	8
Synthese en handelingsperspectief		8	5	8	9	9	9
Doorwerking		5	1	8	6	8	9

Analyse Atelier Zuidvleugel

Fase	Factor	Procesregie	Cocreatie	Powerscape	Actorrelaties	Verhalen-coalities	Ambassadeurschap
Initiatieffase		8	6	10	–	–	–
Vaststellen vraagstelling		8	6	5	2	–	–
Planvorming		5	8	4	7	5	8
Synthese en handelingsperspectief		4	8	8	10	9	10
Doorwerking		7	2	9	11	11	12

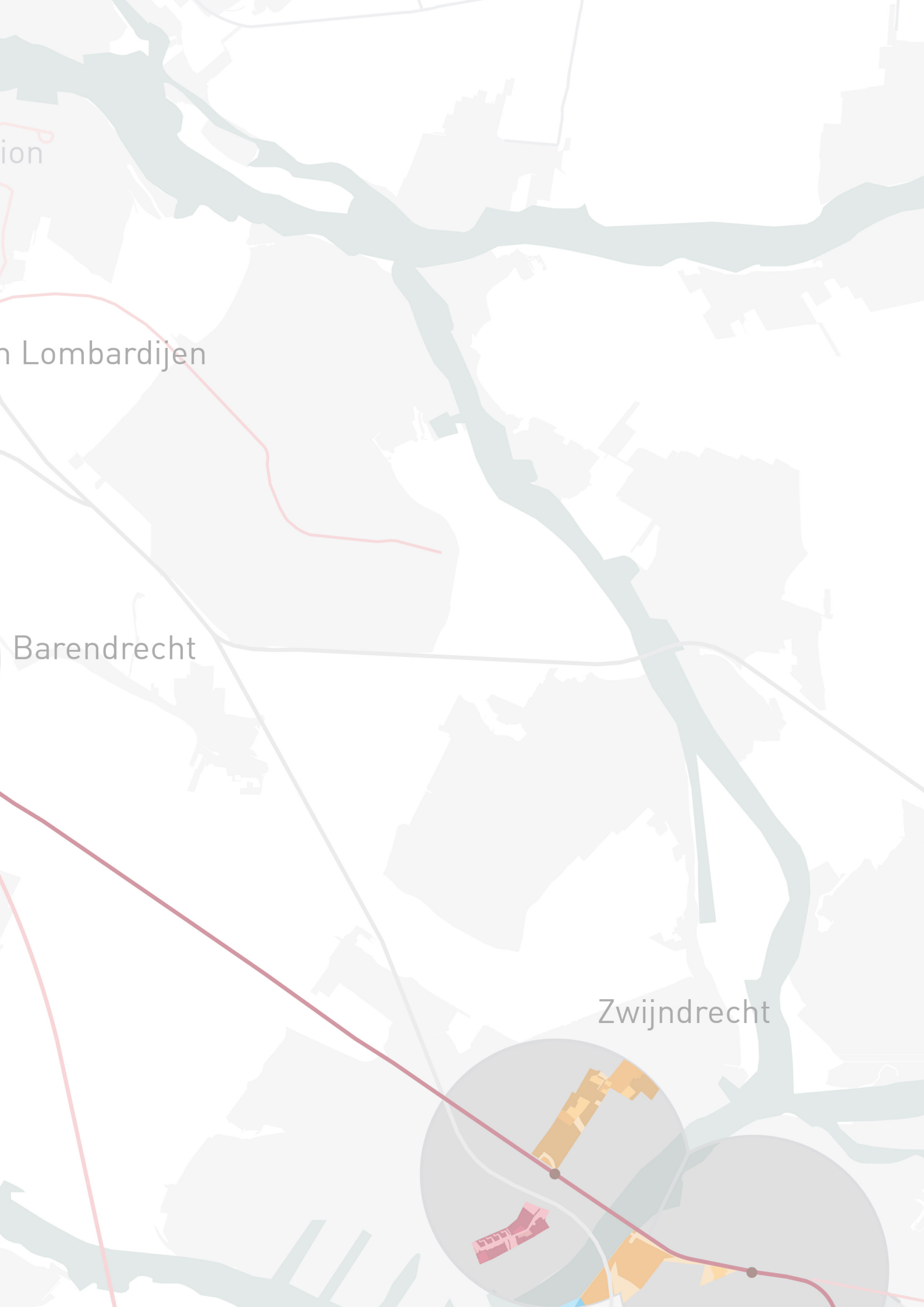
Het puntensysteem is vervolgens overgezet naar cijfers, hierbij is de volgende sleutel gebruikt: 1-3 punten = 1; 4-6 punten = 2; 7-9 punten = 3; 10-12 punten = 4; 13-15 punten = 5. Dit levert voor de drie cases de volgende scores op:

Factor	Impact procesregie op atelierproces en uitkomsten			Mate van cocreatie met verschillende actoren uit het gebied			Afstemming met powerscape/politieke omgeving			Ontstaan van actorrelaties			Ontstaan van discours-coalities en gedeelde verhalen			Impact ambassadeurschap op doorwerking en verankering		
Fase	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K	IJ	Z	K
Initiatieffase	2	3	4	2	2	2	2	4	2	1	–	1	–	–	–	–	–	–
Vaststellen vraagstelling	2	3	4	1	2	4	2	2	1	1	1	2	–	–	–	–	–	–
Planvormings-fase	3	2	4	2	3	4	2	2	1	4	3	3	3	2	2	3	3	2
Synthese en handelings-perspectief	3	2	3	2	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	4	3	4	3
Doorwerking	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	4	3
	41			35			33			36			26			28		

De Aanwezigheid van de zes sturingsprincipes in de verschillende fases van een ontwerpatelier, bekeken over de drie testcases. Waardering op basis van de interviews.

IJ = Atelier IJmeer, Z = Atelier Zuidvleugel, K = Atelier Kustkwaliteit

1 = weinig invloed, 5 = maximale invloed



ion

n Lombardijen

Barendrecht

Zwijndrecht