# Een Moaier Fryslân voor en van iedereen

Sturen op verandering

**Advies | 30 oktober 2025**

Ingrid van de Vegte en Bas Schout

Foto  Harrie Dijkstra

30 oktober 2025

Advies van Ingrid van de Vegte en Bas Schout in opdracht van Provincie Fryslân, De Vereniging van Friese Gemeenten (VFG), hûs en hiem en De Friese Aanpak (DFA)

Foto voorzijde: de historische houtzaagmolen “de Rat” naast de nieuwe Culturele hoofdstad fontein “Onsterfelijke bloemen” in IJlst, van Provincie Fryslân, fotograaf Harrie Dijkstra.

Overige fotografie, kaartmateriaal en illustraties: Buro Schout, tenzij anders vermeld.

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting ..... 4

**1. Inleiding ..... 8**

1.1. Aanleiding ..... 8

1.2. Korte terugblik ..... 8

1.3. Focus in het advies ..... 9

**2. Omgevingskwaliteit ..... 11**

2.1. Afbakening omgevingskwaliteit ..... 11

2.2. Kwaliteitscultuur ..... 13

2.3. Samen een visie en strategie ontwikkelen ..... 17

2.4. Capaciteit en expertise ..... 19

2.5. Samenhang in instrumentarium ..... 20

2.6. Beleids- en projectgerichte kwaliteitsadvisering ..... 23

**3. Sturen op verandering ..... 25**

3.1. Scenario's voor organiseren van omgevingskwaliteit ..... 27

3.2. Afweging ..... 29

3.3. Voorkeursscenario ..... 32

3.4. Ambtelijke capaciteit en kennis ..... 34

**4. Vervolgproces ..... 35**

4.1. Aanpak ..... 35

4.2. Financiering ..... 37

Bijlage 1: aanpak onderzoek en overzicht betrokkenen ..... 39

Bijlage 2: belangrijkste bevindingen uit het onderzoek ..... 42

Bijlage 3: wettelijk kader ..... 44

Bijlage 4: sleutelinstrumenten omgevingskwaliteit ..... 46

Bijlage 5: financiering scenario 3b: kennis- en adviescentrum ..... 50

Bijlage 6: relevante documenten ..... 54

## Managementsamenvatting

Met de komst van de Omgevingswet is het behouden en bevorderen van goede omgevingskwaliteit, naast veiligheid en gezondheid, een wettelijke doelstelling geworden. Voor overheden roept dit de vraag op hoe hiermee om te gaan. Nu de implementatie van de nieuwe wet vordert, groeit de urgentie om keuzes te maken en verandering in gang te zetten. Vele maatschappelijke opgaven, voor wonen, mobiliteit, energie, water et cetera, doen een beroep op de ruimte en ook hiervoor is een gedragen kader voor omgevingskwaliteit van groot belang.

In opdracht van de Provincie Fryslân, De Vereniging van Friese Gemeenten (VFG), hûs en hiem en De Friese Aanpak (DFA) is onderzocht hoe een kwaliteitscultuur in Fryslân verder ontwikkeld kan worden en hoe dit bestuurlijk en organisatorisch te verankeren (kwaliteitsgovernance).

Het advies borduurt voort op eerdere initiatieven en rapporten, waaronder het VFG-rapport (2018) en de bijdragen van het aanjaagteam Moaier Fryslân over cultuur en governance van Friese omgevingskwaliteit (2023). Het advies is tot stand gekomen na gesprekken en werksessies met ambtenaren, bestuurders en experts.

**Omgevingskwaliteit als gedeelde opgave:** Omgevingskwaliteit is een integraal begrip waarin cultureel erfgoed, architectuur, stedenbouw, landschap en natuur(schoon) in onderlinge samenhang worden bezien. De kwaliteit van de leefomgeving in Fryslân overstijgt gemeentelijke grenzen en vraagt om gezamenlijke sturing.

**Eerder en integraal sturen op waarden:** Om de omgevingskwaliteit in Fryslân te behouden en te versterken, is het cruciaal om vanaf het begin van beleidsvorming en project- en gebiedsontwikkeling te sturen op de intrinsieke waarden zoals herkomst, beleving, gebruik en toekomstbestendigheid. Een bredere benadering dan we kennen onder de oude wet- en regelgeving.

Door de waarden vroegtijdig in gesprek te brengen - met alle belanghebbenden aan tafel - ontstaat niet alleen meer draagvlak, maar ook een hogere kwaliteit als uitkomst. Dit vereist deskundigheid, dialoog en een samenhangend instrumentarium, waarmee provincie en gemeenten vanuit een gedeeld waardenkader vroegtijdig kunnen sturen op kwaliteit. Tijdig overleg en advisering over omgevingskwaliteit levert per saldo tijdwinst op: het proces verloopt soepeler, met minder conflicten en bezwaarschriften, omdat kwaliteit en draagvlak vooraf zijn zeker gesteld. Deze manier van werken is nog geen vanzelfsprekendheid, het vraagt een verandering in denken en handelen (kwaliteitscultuur), samenhangende instrumenten en processen als ook van organisatie en samenwerking.

**Omgevingskwaliteit is van ons allemaal:** Omgevingskwaliteit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij iedereen zijn eigen rol heeft. Verantwoordelijk voelen voor omgevingskwaliteit is daarom niet alleen gebonden aan overheden, maar gaat om de keuzes die we samen maken. Kennis en expertise is niet alleen bij professionals maar zeker ook bij bewoners, eigenaren, initiatiefnemers enzovoorts. Zij willen betrokken zijn.

**Gezamenlijke visie en strategie op de juiste schaal met behoud van lokale eigenheid/autonomie:** Onder de Omgevingswet krijgen gemeenten meer ruimte én verantwoordelijkheid om kwaliteit te borgen in bijvoorbeeld omgevingsvisies en -plannen en ander beleid. De provincie stelt de provinciale omgevingsvisie (POVI) vast waarin de ambities en kaders staan voor omgevingskwaliteit op provinciaal schaalniveau. Deze kaders hebben gevolgen voor de gemeentelijke visies en beleid. Het is raadzaam om zoveel mogelijk samen een visie te ontwikkelen op de gewenste omgevingskwaliteit en daar kaders voor op te stellen. De Friese landschapstypen spelen hierin een belangrijke rol. Dit maakt de doorvertaling naar de gemeentelijke schaal succesvoller en van daaruit kan het gemeentelijk beleid autonoom worden opgesteld en uitgevoerd.

**Een samenhangend kwaliteitsbeleid en -instrumentarium:** Sturen op omgevingskwaliteit vereist een samenhangend beleid en instrumentarium. Het gaat dan om juridische, economische, communicatieve én inspirerende middelen. Belangrijk daarbij is het evenwicht tussen enerzijds sturen op concreet resultaat (bij concrete ingrepen in de fysieke leefomgeving) en anderzijds op het versterken van een kwaliteitscultuur (houding en handelen). Dit vergt gedragen ambities uitgewerkt in bijvoorbeeld de omgevingsvisie en vertaald naar kaders zoals het omgevingsplan.

Daarnaast spelen expliciet op kwaliteit gerichte instrumenten een cruciale rol, zoals gebiedsbiografieën, ontwerpend onderzoek en kwaliteitskaders. De verschillende instrumenten vormen samen een logisch geheel dat overheden helpt integraal en proactief te sturen op kwaliteit.

Daarbij hoort ook een passende kwaliteitsadvisering dat als een strategisch samenspel alle fasen van beleid en uitvoering ondersteunt. Continuïteit en afstemming tussen de verschillende vormen en fasen van advisering zijn van groot belang.

**Noodzaak voor samenwerking en bundelen van krachten:** Er is in Fryslân sprake van versnippering van of tekort aan expertise en dit kan leiden tot een afnemende (aandacht voor) omgevingskwaliteit. In de huidige structuur opereren organisaties met veel kennis en ervaring – zoals hûs en hiem, het Steunpunt Monumentenzorg en andere organisaties – naast elkaar in plaats van met elkaar. Sommige gemeenten hebben moeite om zelfstandig de nodige deskundigheid te organiseren. Via De Friese Aanpak (DFA) wordt gezamenlijk leren en ontwikkelen tussen ambtenaren bevorderd, maar dit is vrijblijvend georganiseerd. Om efficiënter om te gaan met de aanwezige capaciteit, kennis en kunde is een andere manier van samenwerken en waar mogelijk bundeling van krachten nodig. Ook eerdere rapporten en initiatieven wijzen op de urgentie om de samenwerking en kennisdeling rond omgevingskwaliteit te verbeteren.

**Scenario's verkend:** Er zijn vier mogelijke modellen voor sturing en organisatie van omgevingskwaliteit voor de toekomst verkend: (1) Iedere overheid huurt zelf expertise in en stuurt zelf maximaal; (2) Handhaven van de huidige situatie (hûs en hiem als gemeenschappelijke regeling, meerdere erfgoedorganisaties en een provinciaal team); (3) Oprichten van een Kennis- en adviescentrum Omgevingskwaliteit (smal: alleen hûs en hiem doorontwikkeld, of breed: integratie met erfgoed en andere functies); (4) Een netwerkorganisatie van meerdere partijen (architectuur, erfgoed, landschap, natuur etc.).

**Kies voor een breed kennis- en adviescentrum**: Het advies is om een breed Kennis- en adviescentrum Omgevingskwaliteit voor Fryslân op te richten in de vorm van een stichting. Hierbij worden tenminste de bestaande krachten gebundeld en doorontwikkeld van een aantal van de huidige organisaties. De welstands- en monumentenadvisering (hûs & hiem) gaat dan samen met erfgoedorganisaties (in ieder geval het Steunpunt Monumentenzorg) en mogelijk een aantal expertises van de provincie en van gemeenten. Dit komt samen in één organisatie met in ieder geval landschappelijke, stedenbouwkundige, architectonische en erfgoedexpertise. Maar liever nog uitgebreid met andere expertise op het gebied van integrale omgevingskwaliteit, zoals ecologie, bodem en/of cultuur. Dit vraagt verdere uitwerking en afstemming.

Deze organisatie biedt één loket voor deskundige ondersteuning aan Friese overheden zonder de lokale autonomie en identiteit aan te tasten. Integendeel, het centrum zorgt juist dat plannen hun lokale context én de gedeelde Friese kernkwaliteiten meenemen vanaf het begin door een meer op regio en landschapstype ingerichte organisatie en werkwijze. In deze tussenlaag ontstaat dan gebundelde expertise met lokale kennis en betrokkenheid, maar is ook de relatie met bovenlokale kennis en beleid geborgd. Hierin zou ook de netwerk- en leeromgeving voor gemeenteambtenaren zoals die nu onder DFA bestaat een onderdeel kunnen zijn.

Het is ook de plek waar initiatiefnemers, erfgoedeigenaren, plannenmakers, ontwikkelaars terecht kunnen voor kennis, adviezen over hoe ze stappen kunnen zetten, voorbeelden van anderen kunnen vinden etc. Een centrum dat inspireert om aan de kwaliteit van de omgeving te werken.

Een centrum van en voor Fryslân waar goed zicht is op wat er leeft en speelt en wat Fryslân nodig heeft om de omgevingskwaliteit te behouden en te verbeteren. Dit scenario scoort hoog op kwaliteitsborging, integraliteit en toekomstbestendigheid, zoals vergelijkbare initiatieven in andere provincies aantonen (bijv. MOOI Noord-Holland, Libau en Het Oversticht).

**Uitwerking in het kort:** Het voorkeursscenario houdt in dat gemeenten en provincie gezamenlijk initiatief nemen om een onafhankelijk kennis- en adviescentrum op te (laten) richten. Het centrum faciliteert onder andere een Adviescommissie Omgevingskwaliteit voor integrale planadvisering per gemeente en/of regio, waarbij maatwerk mogelijk is. Daarnaast kan het andere activiteiten faciliteren zoals ateliers voor ontwerpend onderzoek, beleidsadvisering en een academie voor kennisdeling en training. Vragen rond erfgoed (gebouwen en hun omgeving), gebieds- en projectontwikkeling kunnen hier met deskundigheid beantwoord worden.

Gemeenten blijven zelf aan zet in hun omgevingsbeleid. Deelname is op basis van gezamenlijke besluitvorming en respect voor ieders bevoegdheden. De eerste stap is het vormen van een bestuurlijke stuurgroep als opdrachtgever voor een kernteam met een kwartiermaker die dit model verder uitwerkt. Benodigde middelen zijn vooral een bundeling van bestaande bijdragen (van gemeenten/provincie) en eventueel een eenmalige financiering voor de opstart.

Met de verdere uitwerking moet snel (eind 2025) begonnen worden, zodat Fryslân goed is voorbereid op de nieuwe manier van werken onder de Omgevingswet. Een basis hiervoor is in dit advies uitgewerkt.

**Overige aanbevelingen voor de Friese overheden:** Een belangrijke aanbeveling is dat overheden zorgen voor een goede afstemming van het kwaliteitsbeleid op de verschillende schaalniveaus. Provinciaal beleid – bijvoorbeeld op basis van landschapstypen – moet goed doorwerken in gemeentelijk beleid. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat er op hogere schaalniveaus te veel beperkende kaders worden opgelegd. Er is ruimte nodig voor lokaal maatwerk met de zorgvuldige afweging van waarden met alle betrokkenen.

Daarnaast is het van belang om samen te beschrijven hoe een goed proces voor planvorming en ontwikkeling eruitziet, als het gaat om het borgen en versterken van omgevingskwaliteit. Dat proces met een kwaliteitsaanpak moet passen bij de aard en schaal van het vraagstuk, project of plan. Leg dit proces samen vast, inclusief de passende instrumenten en de benodigde expertises die op verschillende momenten aan tafel moeten zitten. Het voorgestelde kennis- en adviescentrum kan hierin uiteraard een verbindende en ondersteunende rol vervullen.

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Op 1 januari 2024 trad de Omgevingswet in werking. Deze wet beoogt onder andere een goede omgevingskwaliteit te waarborgen door integrale afwegingen, vroegtijdige betrokkenheid en meer samenhang in beleid en uitvoering. Provincie en gemeenten krijgen daarbij meer beleidsruimte in de manier waarop zij de kwaliteit van de fysieke leefomgeving organiseren en borgen.

De Omgevingswet vraagt om een andere benadering en werkwijze binnen overheden: meer integraal, eerder in het proces, en met meer ruimte voor lokale afweging. Veel Friese gemeenten hebben niet voldoende capaciteit en expertise in huis om deze omslag zelf te maken voor alle relevante vakgebieden. Bovendien houdt omgevingskwaliteit zich niet aan gemeentegrenzen – ontwikkelingen in de ene gemeente beïnvloeden het landschap en de beleving van een gebied in de andere.

Dit is de aanleiding om te onderzoeken hoe we de omgevingskwaliteit in Fryslân kunnen versterken en gezamenlijk kunnen besturen (governance) en welke ondersteuning op het gebied van omgevingskwaliteit nodig is. We bouwen in dit advies voort op eerder werk, signalen en inzichten zoals het VFG-rapport uit 2018, adviezen van het Aanjaagteam en het onderzoek van Weusthuis en Partners in 2023, die allen de noodzaak benadrukken van betere uitvoering, samenwerking en kennisdeling rond omgevingskwaliteit.

## 1.2. Korte terugblik

In de afgelopen jaren zijn meerdere initiatieven ondernomen om stappen te zetten in afbakening omgevingskwaliteit en kwaliteitsadvisering en het versterken van de kwaliteitscultuur en -governance in Fryslân.

*Rapport VFG (2018)*
De Vereniging Friese Gemeenten constateerde al in 2018 dat de borging van omgevingskwaliteit onder druk stond. Aanbevolen werd om gemeenten intensiever te laten samenwerken en kennis te bundelen om zo zowel de lokale identiteit te bewaken als efficiëntie te verhogen (bron: Rapport VFG 2018).

*Aanjaagteam en bredere werkgroep Moaier Fryslân*
Onder de vlag ‘Moaier Fryslân’ is in opdracht van VFG een aanjaagteam en een werkgroep gestart (vanaf 2021) met vertegenwoordigers van gemeenten en provincie. Dit team heeft bewustzijn gecreëerd voor het belang van cultuur en governance van Friese omgevingskwaliteit en enkele onderzoeken begeleid.

*Weusthuis en Partners (2021 en 2023)*
In opdracht van de VFG onderzocht bureau Weusthuis en Partners hoe Friese gemeenten beter kunnen samenwerken op het gebied van omgevingskwaliteit.

De eerste verkenning (2021) toonde breed draagvlak voor het versterken van de bestaande structuur van hûs en hiem, aangevuld met flexibele adviesopties via een menukaart. Lokale identiteit en vroegtijdige advisering stonden daarbij centraal.

In 2023 werd deze lijn verdiept. Gemeenten gaven aan behoefte te hebben aan integrale ondersteuning, kennisdeling over grote maatschappelijke opgaven en een gezamenlijke kwaliteitscultuur. Ook werd voorgesteld om hûs en hiem om te vormen tot een flexibele stichting en ontstond bij de Waddeneilanden de wens voor een eigen adviescommissie. De rapporten markeren een duidelijke beweging naar regionale samenwerking, versterking van deskundigheid en een meer proactieve aanpak van omgevingskwaliteit binnen de kaders van de Omgevingswet.

*De Friese Aanpak*

In 2017 is gestart met samenwerking tussen de Friese overheden in 'De Friese Aanpak' (DFA). Nadrukkelijk bedoeld om netwerken van ambtenaren te versterken, kennis te laten delen, te inspireren en gezamenlijke instrumenten te ontwikkelen. De Omgevingswet, met de nieuwe rollen en taken voor de overheden, was de belangrijkste aanleiding. Digitalisering is daar een belangrijk thema en er zijn afstemmingsbijeenkomsten voor ambtenaren Ruimtelijke Ordening en Vergunning Toezicht en Handhaving. Jaarlijks wordt een werkprogramma opgesteld dat door de deelnemende overheden wordt geaccordeerd.

Er is een stuurgroep van bestuurders van de diverse overheden, maar er ligt geen formele governance onder de samenwerkingsvorm. Feitelijk kan elke deelnemer er op ieder moment uitstappen.

Het draagvlak voor dit type samenwerkingsorganisatie lijkt kleiner te worden. Deze constateringen maken het opbouwen van continuïteit lastig. Ook is de DFA niet bedoeld om specialisten aan boord te halen met adviesrollen. In deze opdracht is meegegeven ook te onderzoeken hoe de werkwijze van DFA meegenomen kan worden in de toekomstige governance van omgevingskwaliteit.

## 1.3. Focus in het advies

Voorliggend advies bouwt voort op de bevindingen van voorgaande initiatieven en onderzoeken. Daarbij is al veel opgehaald en zijn concrete conclusies getrokken. Tot op heden heeft dat vooral geleid tot bewustwording, maar niet tot besluitvorming. Waarbij onze conclusie is dat een duidelijke trendbreuk nodig is ten opzichte van 'business as usual'.

**Het momentum is daar om te veranderen en de noodzaak wordt steeds groter vanwege de snelle voortgang in implementatie van de Omgevingswet**.

De Omgevingswet biedt kansen om de verbrede kwaliteitssturing op een nieuwe wijze te borgen, mits we de organisatie en governance daarop aanpassen. In het voorliggende rapport worden de uitgangspunten voor zo'n aanpassing beschreven, de scenario's overwogen en advies gegeven voor de beste optie.

*Uitgangspunten*

Voor de verkenning en het advies hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- **Brede scope van omgevingskwaliteit**: Kwaliteit van de fysieke leefomgeving betreft niet alleen architectuur of monumenten (smalle opvatting), maar het in balans brengen van intrinsieke waarden (integrale opvatting). We richten ons dus op een brede invulling zoals bedoeld in de Omgevingswet.
- **Focus op proactieve kwaliteitssturing**: Een nieuw stelsel moet stimuleren dat kwaliteit vroegtijdig in beleids- en planprocessen wordt ingebracht en besproken. In plaats van alleen te toetsen aan het einde, willen we aandacht voor kwaliteit gedurende het hele proces – van visievorming en ontwerp tot uitvoering en beheer.
- **Samenwerking door de schaalniveaus heen**: Omgevingskwaliteit moet gestuurd worden op meerdere schaalniveaus: lokaal (eigenheid dorp/stad), regionaal (landschapstypen, regio-identiteit) en provinciaal (Friese kernkwaliteiten, samenhang tussen regio's).
- **Bestuurlijk draagvlak en behoud autonomie**: We richten ons op een governancemodel dat aansluit bij wat nodig is én ook bestuurlijk haalbaar is op de middellange termijn, met voldoende draagvlak. Ervaringen leren dat top-down opgelegde structuren zonder lokaal eigenaarschap weinig kans van slagen hebben. Elke gemeente moet haar autonomie kunnen behouden om eigen beleid te formuleren.
- **Voortbouwen op bestaande structuren waar mogelijk**: Waar mogelijk benutten we de bestaande organisaties en capaciteiten als fundament, in plaats van alles opnieuw uit te vinden. Vernieuwing kan hand in hand gaan met doorontwikkeling van wat goed werkt.

# 2. Omgevingskwaliteit

De verantwoordelijkheid voor goede omgevingskwaliteit is wettelijk verankerd in de Omgevingswet. Deze wet stelt dat iedereen een zorgplicht heeft voor het bewaken en versterken van de omgevingskwaliteit, waarbij overheden hierin een primaire verantwoordelijkheid dragen. Zie bijlage 3 met het wettelijk kader.

## 2.1. Afbakening omgevingskwaliteit

Omgevingskwaliteit is een integraal begrip waarin cultureel erfgoed, architectuur, stedenbouw, landschap en natuur in onderlinge samenhang worden bezien. Het gaat hierbij om een synthese tussen de natuurlijke omgeving met haar ecologische processen en de menselijke activiteiten die daarin plaatsvinden of hebben plaatsgevonden.

Het omvat dus meer dan alleen de zichtbare schoonheid; het gaat om een balans tussen herkomstwaarde (geschiedenis en identiteit), gebruikswaarde (functionele behoeften), belevingswaarde (ruimtelijke ervaring en thuisgevoel) en toekomstwaarde (duurzaamheid en veerkracht).

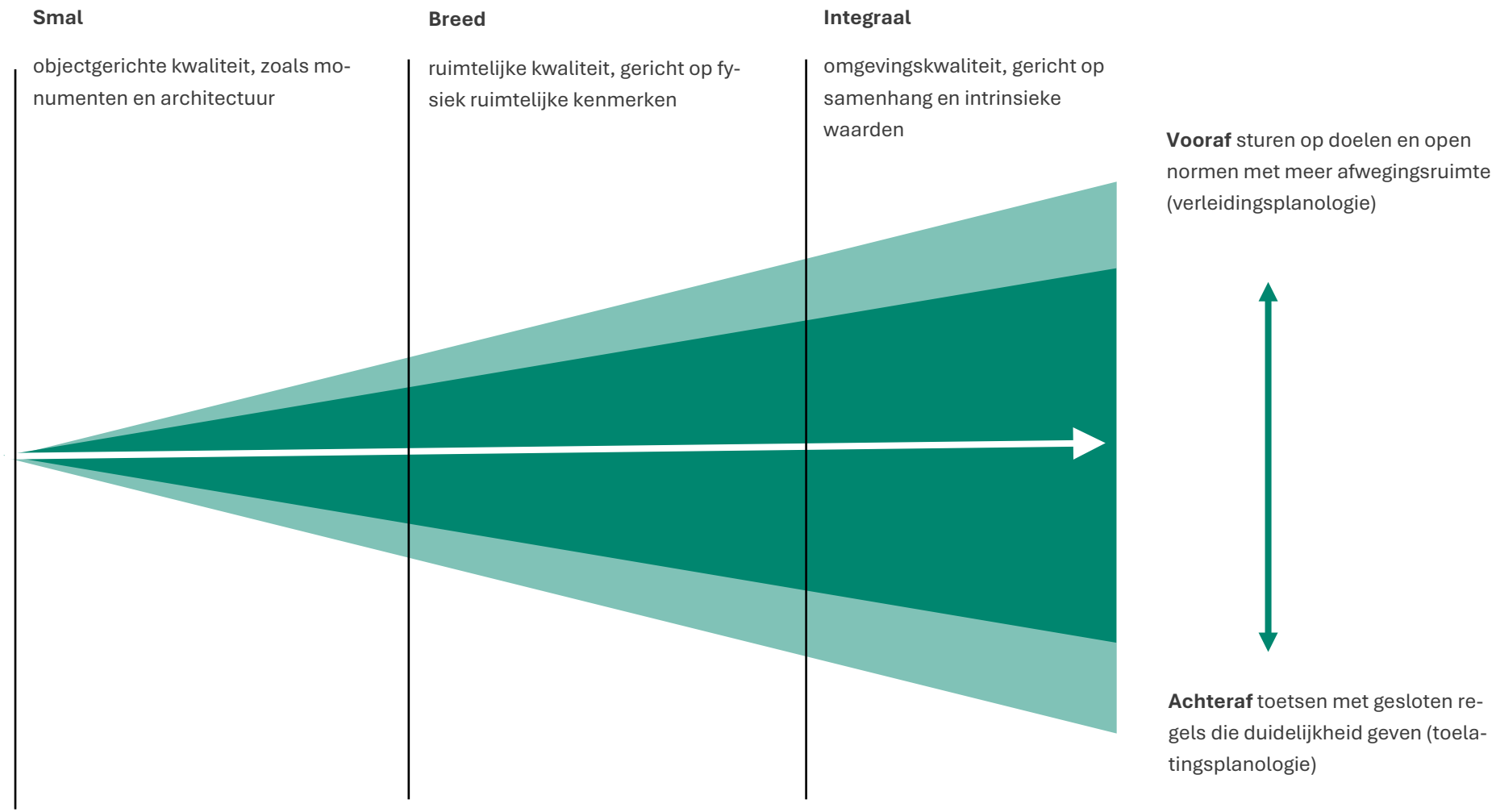
Omgevingskwaliteit is daarbij geen doel op zich of een laatste check, maar een logisch resultaat van (ontwerp)aandacht, samenwerking en dialoog om balans te vinden tussen de verschillende waarden op alle schaalniveaus. De Omgevingswet benadrukt hierbij het belang om vroegtijdig in processen te sturen op kwaliteit.

Door tijdig inhoudelijk overleg te voeren over omgevingskwaliteit kunnen wensen en ambities vroeg in ontwikkeltrajecten worden meegenomen. Dit proactief werken aan kwaliteit versnelt procedures en voorkomt frictie achteraf – het proces verloopt soepeler en met minder bezwaren omdat de kwaliteit en het draagvlak van meet af aan zijn geborgd.

De Omgevingswet heeft tot doel het, met het oog op duurzame ontwikkeling, en in onderlinge samenhang, bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en **een goede omgevingskwaliteit** én doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke functies.

Omdat de maatschappij meer verwacht van de fysieke leefomgeving dan veiligheid en gezondheid is ‘een goede omgevingskwaliteit’ opgenomen in de centrale doelstelling. Dit duidt op het belang van aspecten als cultureel erfgoed, architectonische kwaliteit van bouwwerken, stedenbouwkundige kwaliteit en kwaliteit van natuur en landschap. Het gaat daarbij zowel om de **menselijke beleving** van de fysieke leefomgeving als om de **intrinsieke waarden** die de maatschappij toekent aan de identiteit van gebieden en aan dier- en plantensoorten.

*(Uit: Memorie van toelichting Omgevingswet)*




Illustratie: Reikwijdte omgevingskwaliteit, gebaseerd op afbeelding in presentatie Friese omgevingskwaliteit van S. van Assen aan VFG, 2020.

## 2.2. Kwaliteitscultuur

Een goede omgevingskwaliteit is niet vanzelfsprekend, maar vraagt continu aandacht en zorg. Het behouden en versterken ervan is een dynamisch proces waarin we leren, experimenteren, creëren en vernieuwen. Essentieel hierbij is het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur die gedragen wordt door brede waardering, betrokkenheid en consensus over het publieke belang van omgevingskwaliteit.

**Een kwaliteitscultuur moet gestoeld zijn op een gedeelde taal en een continue dialoog over wat omgevingskwaliteit betekent, zowel voor de huidige samenleving als voor toekomstige generaties.**

Hierbij is het cruciaal om verbindingen te leggen tussen de specifieke opgaven en de identiteit van Fryslân als geheel én die van lokale gemeenschappen. De eigenheid van dorpen, steden en landschappen vormt hierbij de basis, maar omgevingskwaliteit overstijgt bestuurlijke grenzen. Het gaat uiteindelijk om een gedeelde beleving van de ruimte op lokaal, regionaal én provinciaal niveau.

In een sterke kwaliteitscultuur is omgevingskwaliteit altijd onderdeel van het gesprek bij plannen en projecten, en komt niet ad hoc of pas achteraf aan bod. Idealiter is dit onderwerp vanaf het begin geïntegreerd in beleidsontwikkeling en planvorming, van ontwerp tot uitvoering. Daarbij richt een kwaliteitscultuur zich niet alleen intern op de eigen (overheids)organisatie, maar juist ook op de samenwerking en interactie met inwoners, initiatiefnemers, deskundigen en politici.

Hoewel het soms noodzakelijk is dat overheden duidelijke grenzen aangeven, ligt het accent vooral op begrip en dialoog. Een gezamenlijk vertrekpunt zoals 'sturen op waarden' kan helpen om deze cultuurverandering op gang te brengen. Daarbij kan het inzetten van diverse instrumenten bijdragen aan een gedeelde kwaliteitscultuur.

Inhoudelijke kennisinstrumenten zoals gebieds- of landschapsbiografieën bieden inzicht in de context en waarden van een plek. Regelgevende instrumenten (beleidskaders, omgevingsvisies, toetsingscriteria) en financiële instrumenten (subsidies, fondsen) ondersteunen vooral het bereiken van concrete kwaliteitsdoelen. Daarnaast brengen organisatorische instrumenten zoals ontwerpateliers, kwaliteitsteams en keukentafelgesprekken partijen bij elkaar en stimuleren deze het kwaliteitsdebat. Dit kan ook via excursies, tentoonstellingen, culturele evenementen en educatieve programma’s, eventueel zelfs al op basisscholen.

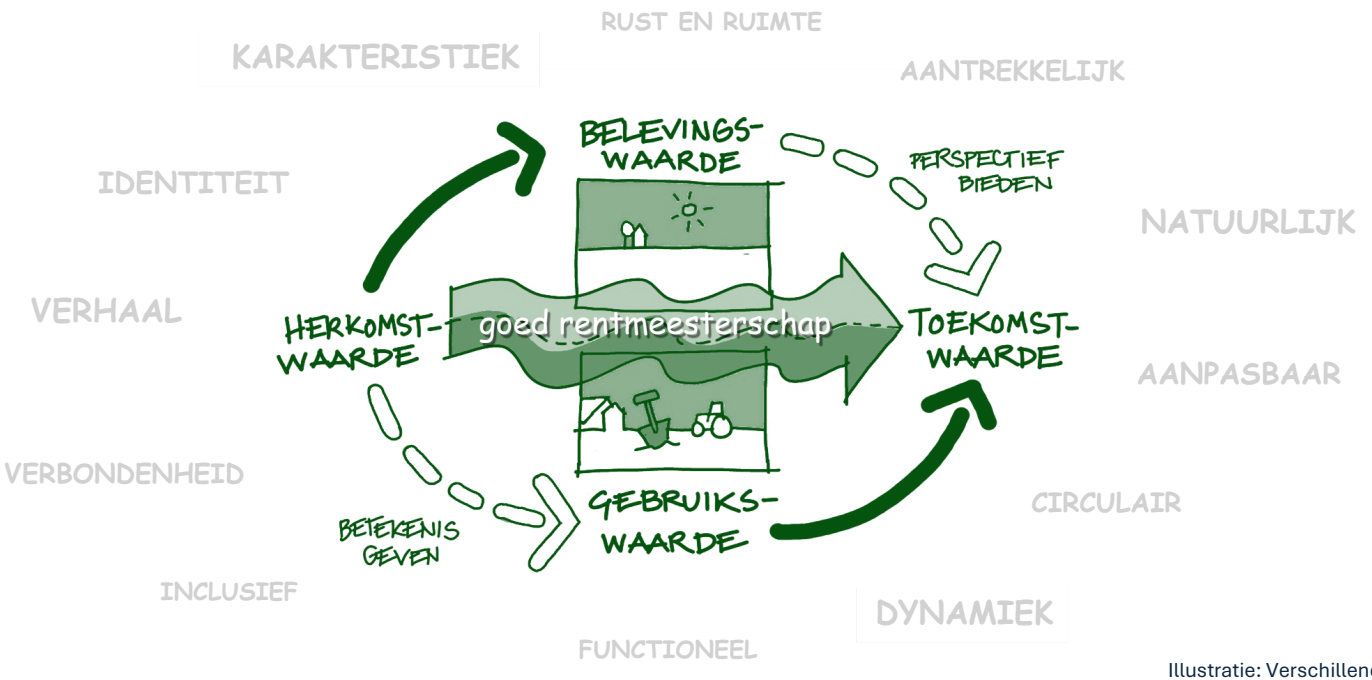
Dit vraagt om een bewuste omslag in denken en handelen. Integraal kijken naar het brede begrip omgevingskwaliteit en ernaar handelen vereist gerichte inspanning en organisatie. Een combinatie van een duidelijke houding en juiste inzet van instrumenten kan direct sturen op resultaten én tegelijkertijd bijdragen aan een breed gedragen houding waarin omgevingskwaliteit vanzelfsprekend is in het denken en doen.

*Sturen op waarden*

Omgevingskwaliteit heeft te maken met de intrinsieke waarden van een plek en hoe wij die als individu en als samenleving ervaren. Er is onderscheid te maken in vier centrale waarden:

- **Herkomst** (geschiedenis en identiteit): Wat is het verhaal van de plek – de oorsprong en betekenis?
- **Beleving** (ruimtelijke ervaring): Hoe voelt de plek aan? Is het aantrekkelijk en voel je je er thuis?
- **Gebruik** (functionele behoefte): Hoe wordt de plek door mensen en dieren gebruikt en hoe goed functioneert dit in de praktijk?
- **Toekomst** (robuust en veerkrachtig): Is de plek duurzaam, adaptief en klaar voor toekomstige ontwikkelingen?

Om deze waarden in balans te brengen, te benutten en te versterken, zijn dialoog en een goed proces noodzakelijk, zowel op beleidsniveau als op projectniveau. Deze kennis is niet alleen technisch, maar omvat ook inzicht in de lokale geschiedenis, identiteit, gebruik en toekomstmogelijkheden van plekken en mensen. Bij gebiedsontwikkeling, nieuwe woonwijken, infrastructuur of herstructurering wordt in een gezamenlijk proces, waarin verschillende deskundigheden en belangen (inclusief die van bewoners) vertegenwoordigd zijn, de specifieke omgevingskwaliteit benoemd en gezamenlijk gevormd. **Omgevingskwaliteit is het resultaat van een gezamenlijk proces, specifiek gebonden aan tijd, plek en omgeving.**




Illustratie: Verschillende waarden, gebaseerd op Ruimte met karakter, Peter Dauvellier, 2008

**De Omgevingswet verplicht overheden om een omgevingsvisie op te stellen, waarin de kernkwaliteiten, ambities en beleidsdoelen voor de fysieke leefomgeving worden vastgelegd voor de lange termijn. De provincie[1] en veel Friese gemeenten hebben inmiddels een omgevingsvisie. In grote lijnen komen in bestaande omgevingsvisies steeds vier thema's terug als fundament van Friese omgevingskwaliteit.**

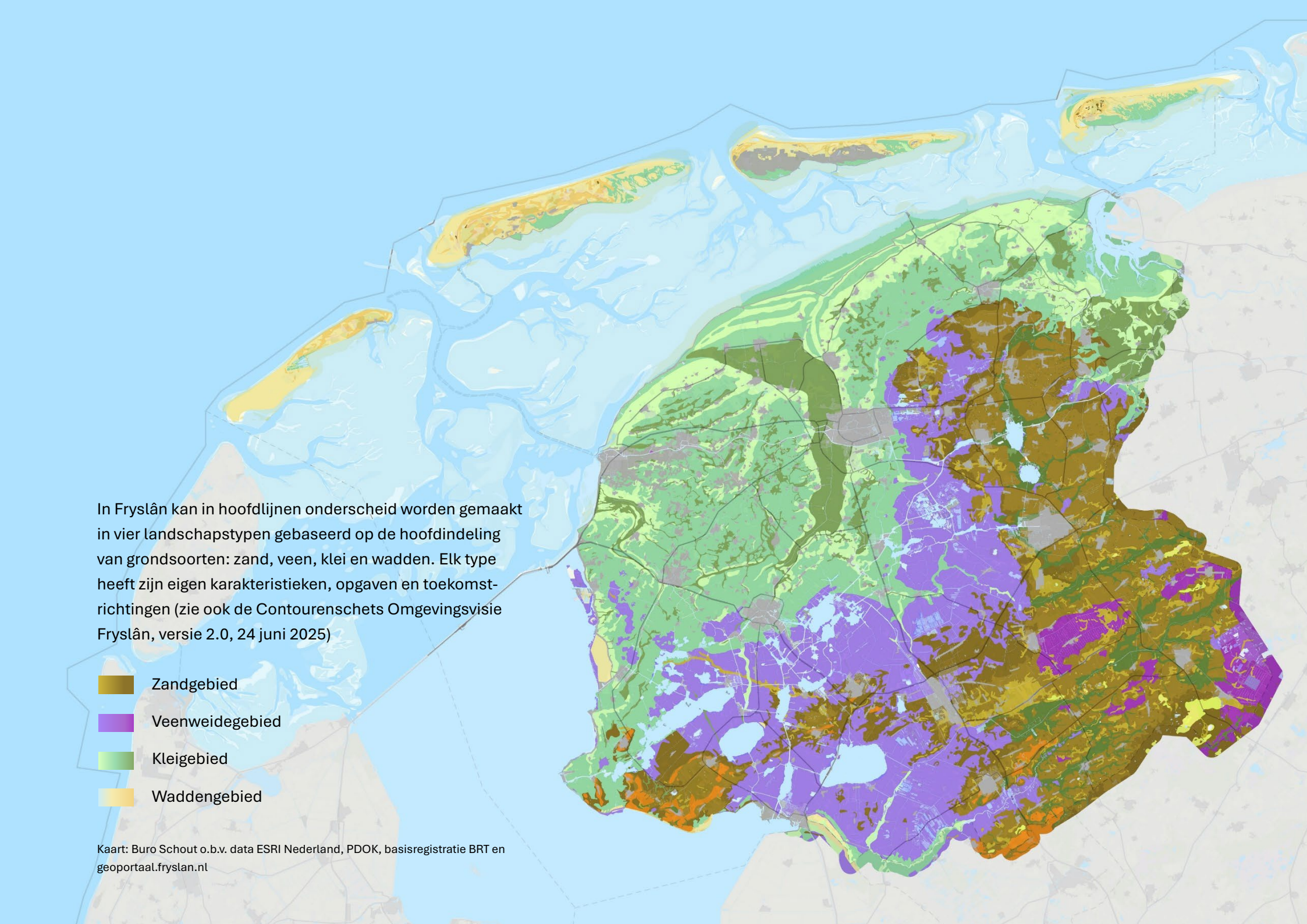
**Mienskip** (gemeenschapszin en betrokkenheid): Een sterke gemeenschap vormt het hart van de Friese leefomgeving. Friezen zijn nauw betrokken bij hun directe omgeving; plannen worden bij voorkeur met elkaar (meiinoar) gemaakt. Deze sociale samenhang en participatie zorgen voor vitale, leefbare dorpen en wijken. Ruimte en mienskip zijn daarbij wederzijds versterkend – *"de Mienskip maakt de ruimte, de ruimte draagt de Mienskip"* Het resultaat is een hoge leefbaarheid en een groot geluksgevoel onder de inwoners, wat ook bestuurlijk van belang is om initiatieven van de grond te krijgen met lokaal draagvlak.

**Identiteit** (cultureel erfgoed en historie): Fryslân kent een rijke cultuurhistorie die zichtbaar is in steden en dorpen, het landschap en ook het immaterieel erfgoed zoals taal, tradities en lokale verhalen. Samen bepalen ze in hoge mate de identiteit van Fryslân. Overheden zetten in op het behoud én versterking van deze cultuurhistorische waarden – zowel gebouwd, groen als archeologisch erfgoed en immateriële tradities – door restauratie, herbestemming en verduurzaming. De historische gelaagdheid biedt een inspirerende basis voor verdere ontwikkeling met behoud of zelfs versterken van de omgevingskwaliteit.

**Lânskip** (landschap en ruimte): Het Friese landschap is zeer gevarieerd – van de Waddenzee en terpengericht kleilandschap in het noorden, tot de meren, veenweiden en coulisselandschappen elders. Centraal staan rust, ruimte, weidsheid en donkerte. De open horizonnen, stilte en nog zichtbare sterrenhemel vormen een unieke kwaliteit die gekoesterd wordt. Landschap en cultuur vormen een breed gedragen basis voor de Friese kwaliteit. Karakteristieke landschapsstructuren, zoals de concentratie van terpdorpen en boerderijen op oude kwelderwallen, zijn van provinciaal belang en maken Fryslân herkenbaar en trots.

**Grien & blau** (natuur en water): Groenblauwe structuren – van waardevolle natuurgebieden tot het uitgebreide waternetwerk – zijn onlosmakelijk verbonden met Fryslân. De provincie beschikt over natuur van (inter)nationale allure, zoals het UNESCO-Werelderfgoed Waddengebied en een rijk netwerk van meren, kanalen en poelen. Deze structuren worden beschermd en waar mogelijk versterkt. Overheden streven ernaar bestaande groenblauwe netwerken te herstellen en uit te breiden, om de leefomgeving toekomstbestendig te maken. Dat betekent koesteren van water, natuur en open ruimte, met oog op biodiversiteitsherstel, klimaatadaptatie en een gezonde leefomgeving. Initiatieven kunnen bijdragen aan duurzame waterhuishouding, natuurverbindingen en het behoud van het karakteristieke Friese landschap.

[1] De provinciale omgevingsvisie 'De romte diele' wordt momenteel vernieuwd. Zowel de 'Contourenschets Omgevingsvisie Fryslân' versie 2.0 als de geactualiseerde visie 'Grutsk op 'e Romte' zijn in 2025 gepubliceerd.




In Fryslân kan in hoofdlijnen onderscheid worden gemaakt in vier landschapstypen gebaseerd op de hoofdindeling van grondsoorten: zand, veen, klei en wadden. Elk type heeft zijn eigen karakteristieken, opgaven en toekomst-richtingen (zie ook de Contourenschets Omgevingsvisie Fryslân, versie 2.0, 24 juni 2025)

Kaart: Buro Schout o.b.v. data ESRI Nederland, PDOK, basisregistratie BRT en geoportaal.fryslan.nl

## 2.3. Samen een visie en strategie ontwikkelen

Aandacht voor omgevingskwaliteit moet verankerd zijn in beleid en vraagt om samenhang tussen de verschillende bestuurslagen. Provincie en gemeenten hebben elk hun eigen verantwoordelijkheden: de provincie stelt voor het geheel van Fryslân een omgevingsvisie en -verordening op met kaders, terwijl gemeenten dit doen voor hun eigen grondgebied. Het is essentieel dat deze bestuurslagen goed op elkaar aansluiten en een eenduidige koers uitstralen. **Sturen op omgevingskwaliteit begint bij een gezamenlijke visie en (beleids)strategie.**

Daarbij is het van belang dat gemeenten rekening houden met de provinciale kaders en deze benutten voor hun eigen beleid. Andersom kan de provincie lokale kennis en beleid benutten in haar beleidsvorming. Op dit moment is die wisselwerking nog niet voldoende geborgd. Er zijn wel diverse beleidsdocumenten en overlegstructuren, maar onduidelijk is hoe deze tot echte gezamenlijke visie- en besluitvorming rond omgevingskwaliteit leiden en wat de verschillende overheden precies van elkaar mogen verwachten.

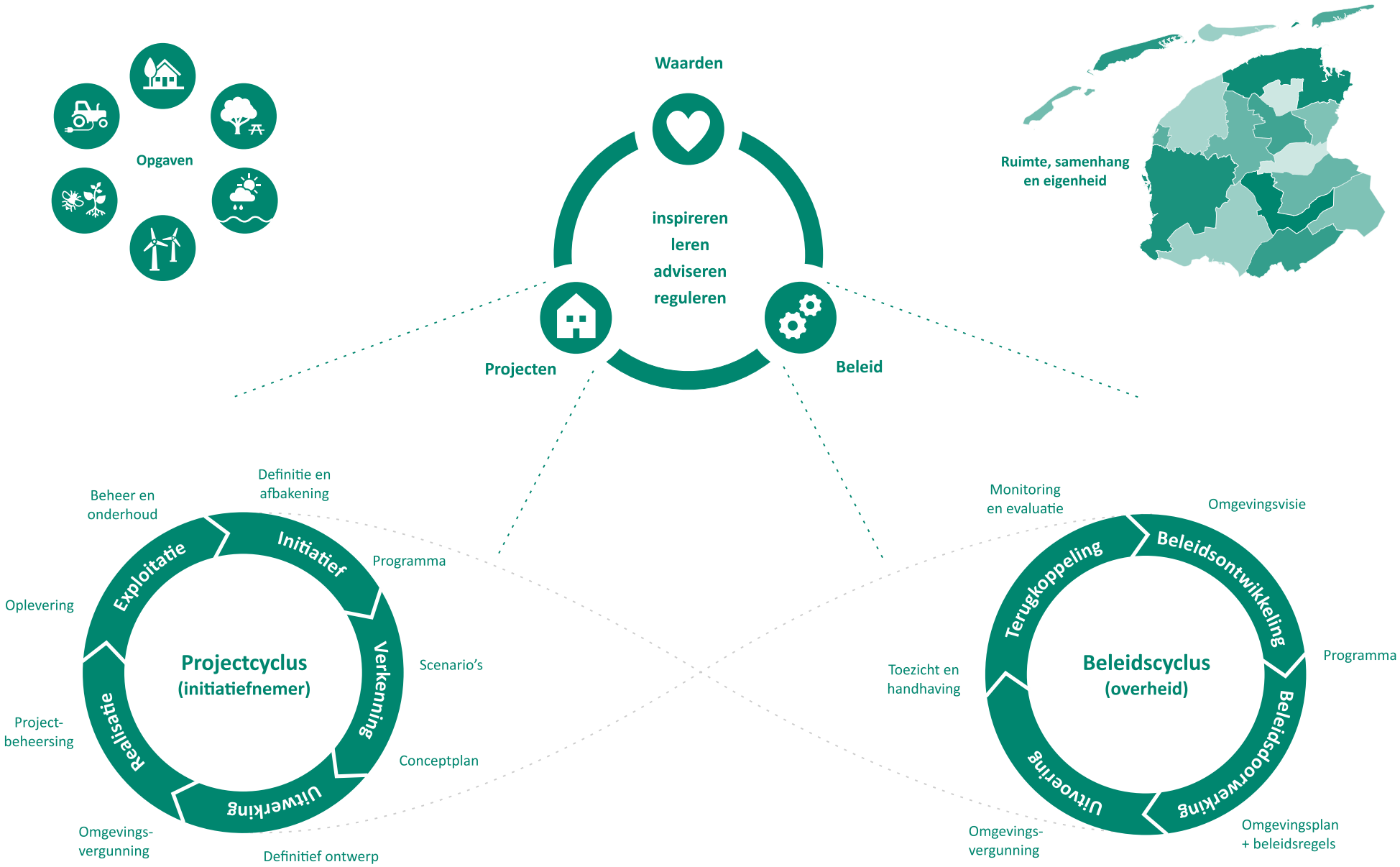
Friese overheden die omgevingskwaliteit willen behouden en versterken, moeten daarom gezamenlijk een visie en uitgangspunten vaststellen: welke kwaliteit willen we waar realiseren, en wat betekent dat voor keuzes in het gebruik van de omgeving? Met een gedeelde visie is de doorwerking van het provinciale kader naar het gemeentelijk niveau effectiever, en wordt de omgevingskwaliteit van Fryslân als geheel versterkt. De geactualiseerde provinciale visie ‘Grutsk op ‘e Romte’ (2025) biedt daarvoor al een goede basis.

Het leidt ertoe dat provincie en gemeenten hun beleid meer eensluidend kunnen uitwerken en uitvoeren. Dat voorkomt ook misverstanden in projecten, waar gemeenten soms uitzonderingen zoeken en de provincie vasthoudt aan vastgelegde kwaliteitsambities en eisen.

Dit vraagt input en inspanning van alle overheden. Alle betrokken bestuurslagen moeten hierin hun rol pakken. Dat betekent dat de provincie zich meer kan richten op het stellen van hoofdlijnen en het bewaken van de kernkwaliteiten, zonder te gedetailleerd via regels in te grijpen – zodat lokaal maatwerk mogelijk blijft waar dat verdedigbaar is. Omgekeerd wordt van gemeenten verwacht dat zij binnen die gezamenlijke kaders opereren en niet teveel hun eigen wensen najagen. De kracht kan zitten in het uitwerken van een gezamenlijke visie en strategie voor omgevingskwaliteit op regionaal niveau (de tussenschaal bijv. per landschapstype). Op hoofdlijnen, maar wel concreet genoeg om lokaal te gebruiken voor eigen beleid.

Daarbij is het wenselijk om kennisuitwisseling tussen Friese overheden structureel te organiseren om de visie op kwaliteit actueel te houden en uit te blijven dragen. Zo’n gedeelde visie op de kwaliteit van Fryslân maakt het ook makkelijker om met één stem richting initiatiefnemers op te treden en kwaliteitsambities vroegtijdig duidelijk te maken.

# Kwaliteitscultuur
samen sturen op waarden



## 2.4. Capaciteit en expertise

Onder de Omgevingswet hebben gemeenten meer ruimte én verantwoordelijkheid gekregen om de kwaliteit van de leefomgeving te borgen in visies, plannen en beleid. Dit stelt hoge en andere eisen aan de gemeentelijke organisatie, terwijl daar niet altijd voldoende capaciteit en deskundigheid beschikbaar is. Meerdere - vooral kleinere - **Friese gemeenten hebben niet altijd de juiste expertise in huis** om zelfstandig de omslag en implementatie van de Omgevingswet te bewerkstelligen. Andere gemeenten lopen juist voorop. Zonder maatregelen en samenwerking dreigt verdere versnippering van kennis en gebrekkige capaciteit. Bovendien houdt omgevingskwaliteit zich niet aan gemeentegrenzen – ontwikkelingen in de ene gemeente beïnvloeden het landschap, het water- en bodemsysteem en de beleving in de andere gemeente.

Huidige organisaties en structuren opereren nog te vaak langs elkaar heen (denk aan aparte loketten voor welstand, erfgoed, landschap), waardoor kansen voor integrale afweging blijven liggen. Initiatiefnemers ervaren adviesprocedures soms als ongrijpbaar of inefficiënt en het draagvlak voor kwaliteit neemt af wanneer elk gemeente haar eigen koers vaart en/of kwaliteit per coalitieperiode meer of minder prioriteit krijgt. Ook is er veel verloop bij gemeenten wat de consequente beleidsuitvoering niet ten goede komt. De uitdaging is om kennis en kunde te bundelen en te delen, zodat een lerend netwerk ontstaat en kwaliteitsinstrumenten overal consequent - met behoud van individuele ambities en afwegingen - worden toegepast.

Gemeenten geven aan veel zelf te willen doen, maar vanwege beperkte capaciteit of specialistische kennis niet alles alleen te kúnnen. Er bestaat daarom de wens tot een gezamenlijke pool van expertise ter ondersteuning van de nieuwe manier van werken. Ook zien gemeenten meerwaarde in een brede onafhankelijke, deskundige en flexibele adviesorganisatie op het gebied van omgevingskwaliteit. In zo'n constructie kan men van objectgerichte toetsing toe naar integrale, omgevingsgerichte kwaliteitsadvisering. Dit sluit aan bij voorbeelden elders in Nederland.

Belangrijk is dat deskundige adviseurs bij ruimtelijke ontwikkelingen vanaf het begin en doorlopend aan tafel zitten. Die vroegtijdige inbreng van expertise voorkomt dat kwaliteit pas achteraf getoetst wordt – het wordt meegenomen in het ontwerp en besluitvorming zelf. Om de Friese omgevingskwaliteit te kunnen waarborgen, zijn grofweg de volgende disciplines nodig binnen zo'n pool of netwerk van experts.

- Cultureel erfgoed (gebouwd, groen, archeologie)
- Architectuur (ontwerpkwaliteit van bouwwerken)
- Stedenbouw (inrichting van dorpen, steden en wijken)
- Landschap en natuur (landschapsarchitectuur, ecologie)
- Ruimtelijke ordening (planologie en omgevingsrecht)

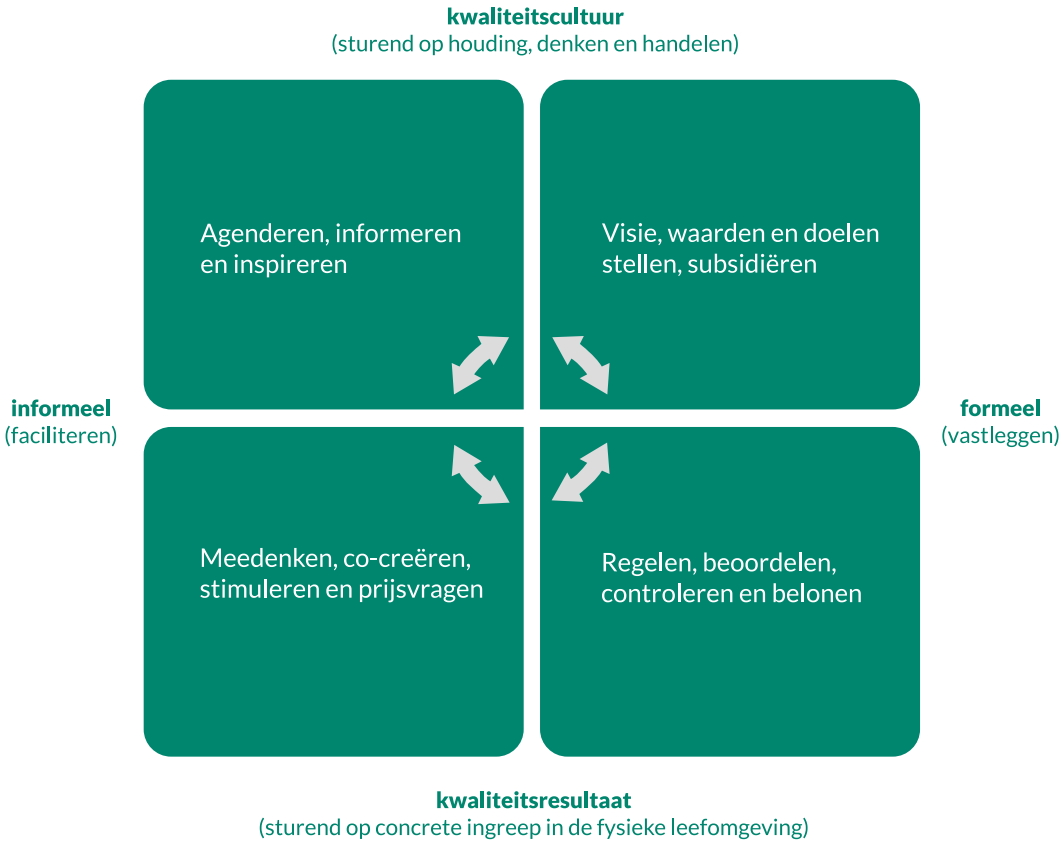
Het bundelen van deze expertise op provinciaal of regionaal niveau biedt schaalvoordelen en waarborgt dat elke Friese gemeente toegang heeft tot de benodigde kennis. **Belangrijk daarbij is respect voor lokale eigenheid en karakteristieken: samenwerken betekent niet uniformeren, maar samen investeren in maatwerk.**

## 2.5. Samenhang in instrumentarium

De Omgevingswet introduceert omgevingskwaliteit als expliciet doel, waarbij kwaliteit niet langer iets is dat uitsluitend op het eind afgevinkt wordt, maar van meet af aan wordt meegenomen. Dat vraagt een samenhangend instrumentarium.

Een samenhangend instrumentarium is een verzameling van juridische, financieel-economische, communicatieve of informatieve ondersteunende middelen die erop gericht zijn om omgevingskwaliteit te behouden of te versterken. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen uitnodigende en stimulerende instrumenten enerzijds en dwingende juridische instrumenten anderzijds - de wortel en de stok. Daarnaast zijn er instrumenten die sturen op het concrete resultaat, zoals de fysieke inrichting van de ruimte, en instrumenten die gericht zijn op het versterken van een kwaliteitscultuur via draagvlak, houding en handelen.

Het in samenhang inzetten van instrumenten vraagt om evenwichtige keuzes. **Alleen inzetten op resultaat, zoals het toetsen van plannen, is onvoldoende effectief als er geen brede, gedeelde ambitie bestaat.** Het creëren van een gezamenlijk kwaliteitsbewustzijn en cultuur (denken en handelen in de geest van) door middel van bijvoorbeeld een breed gedragen biografie, waardering of visie is essentieel.




Illustratie: Samenhangend instrumentarium, gebaseerd op Kwaliteitskwadrant 1.0, Onderzoeksprogramma Q-factor van J. van Campen en S. van Assen, 2022. Zie www.q-factor.info voor meer toelichting.

*Kerninstrumenten Omgevingswet*

De Omgevingswet biedt een beleidscyclus met vier fasen om het opstellen, uitvoeren en bijsturen van omgevingsbeleid te structureren: beleidsontwikkeling, beleidsdoorwerking, uitvoering en terugkoppeling. Deze cyclische aanpak zorgt ervoor dat overheden hun beleid voor de fysieke leefomgeving integraal kunnen vormgeven, uitvoeren en continu verbeteren op basis van resultaten en nieuwe inzichten.

In elke fase van de beleidscyclus staan bepaalde kerninstrumenten centraal die in samenhang worden ingezet: de omgevingsvisie, het programma, het omgevingsplan/-verordening en de omgevingsvergunning. De kerninstrumenten richten zich niet expliciet op omgevingskwaliteit, maar kunnen hieraan wel bijdragen door kwaliteitsambities te verwoorden, sectorale opgaven samen te brengen of bijvoorbeeld voor de juridische borging van kwaliteitskaders en -beoordeling. **Dit vraagt van gemeenten aandacht bij het opstellen van de kerninstrumenten Omgevingswet en een consequente doorwerking van ambities naar regels en uitvoering.**

*Kwaliteitsinstrumenten*

Naast de kerninstrumenten onder de Omgevingswet zijn er ook instrumenten die expliciet sturen op omgevingskwaliteit. Voorbeelden hiervan zijn beeldkwaliteitsplannen, gebiedsbiografieën of op ontwerp gerichte subsidieregelingen. Op basis van bureauonderzoek, eerdere studies, voorbeelden elders in Nederland en een ambtelijke werksessie op 10 juni 2025 met de Friese overheden is een aantal kwaliteitsinstrumenten naar voren gekomen als sleutelinstrumenten die elkaar versterken binnen een logisch geheel (kwaliteitsstelsel).

Deze instrumenten vormen een basis voor overheden of daaraan gekoppelde organisaties om daarmee kwaliteitscultuur en -resultaten te inspireren en te sturen op goede omgevingskwaliteit.

- Kennis- en dataportaal (informatie en voorbeelden)
- Gebieds- en landschapsbiografieën
- Ontwerpend onderzoek (participatieve werkmethode)
- Kwaliteitskaders en handboeken (inspiratie en beoordeling)
- Integrale kwaliteitsadvisering
- Stimulering en beloning van goed ontwerp (prijsvragen etc.)
- Participatieve monitoring

Zie bijlage 4 voor een uitwerking van bovenstaande instrumenten.

De relatie met de beleidscyclus en kerninstrumenten van de Omgevingswet blijft essentieel. De sleutelinstrumenten ondersteunen elk de verschillende fasen in de beleidscyclus en versterken elkaar inhoudelijk, juridisch en procesmatig. Overheden kunnen ook andere op kwaliteit gerichte instrumenten inzetten. De voorgestelde instrumenten zijn namelijk inwisselbaar en aan te vullen met andere instrumenten zolang er maar aandacht blijft voor de samenhang.

Naast beleidsmatige instrumenten is het essentieel om kennis over Friese omgevingskwaliteit breed toegankelijk te maken voor een divers publiek. Door regelmatige kennisbijeenkomsten, excursies, tentoonstellingen en participatieve processen ontstaat draagvlak en eenduidigheid in visie en uitvoering.

Goede monitoring zorgt ervoor dat alle betrokken partijen blijven leren en samenwerken aan een duurzame en aantrekkelijke leefomgeving. Planbureau Friesland is onlangs gestart met panelonderzoek onder Friese inwoners, hierbij gaat het om de beleving van de omgeving in het algemeen en van de eigen woonomgeving. Het is de bedoeling dat dit onderzoek een monitorende functie krijgt en verdere verdiepende inzichten gaat leveren over de betekenis van de omgeving voor de Friese inwoners.

*Samenwerking en aanbod voor inzet deskundigheid*

Omdat zowel de implementatie van de Omgevingswet en het creëren van een samenhangend kwaliteitsinstrumentarium tijd en energie kost is het belangrijk gebruik te maken van elkaars ervaring en deskundigheid. DFA kan daarin nu al samen met andere organisaties zoals hûs en hiem een centrale rol in spelen.

Vanuit (samenwerkende) organisaties kan deskundigheid op maat worden aangeboden. Deze deskundigheid helpt gemeenten bij het meedenken, begeleiden en opstellen van verschillende beleidsproducten en instrumenten. **Het concept van een 'menukaart' – zoals ook geadviseerd door Weusthuis en Partners - biedt gemeenten de flexibiliteit om te kiezen waar ze externe ondersteuning bij wensen.**

Door gebruik te maken van een gezamenlijk aanbod via deze menukaart wordt de samenwerking tussen gemeenten vereenvoudigd, doordat iedereen werkt vanuit één helder model. Het aanbod op de menukaart kan zeer breed en divers zijn, met toegang tot uitgebreide expertise.

Gemeenten bepalen zelf, afgestemd op hun eigen capaciteit en behoeften, waar zij ondersteuning bij inzetten. De menukaart kan verschillende vormen van ondersteuning bevatten, waarbij aanbevolen wordt om in ieder geval deskundige ondersteuning bij de genoemde sleutelinstrumenten hierin op te nemen.

Ambtelijke werksessie over instrumenten omgevingskwaliteit 10 juni 2025

## 2.6. Beleids- en projectgerichte kwaliteitsadvisering

Omgevingskwaliteit vraagt om een doordachte en integrale aanpak in beleid én uitvoering. Kwaliteitsadvisering is daarbij een strategisch instrument voor overheden om visies en plannen te doordringen van goede omgevingskwaliteit. Kwaliteit bewaken is daarbij meer dan achteraf een vinkje zetten; het is een proactief proces van begin tot eind. In Friesland bestaan meerdere vormen van kwaliteitsadvisering zoals:

- Adviescommissie hûs en hiem
- Monumentenadvisering / -spreekuur
- Kwaliteitsteams voor specifieke ontwikkelingen (Q-teams)
- Ambtelijke teams ruimtelijke kwaliteit (zoals bij de provincie)
- Atelier Stadsbouwmeester Leeuwarden
- Nije Pleats
- Sinnetafel
- etc.

Het ontbreekt nog aan logische relaties en doorwerking. Twee complementaire vormen van advisering spelen hierin een sleutelrol: beleidsgerichte en plangerichte kwaliteitsadvisering. Beide zijn onmisbaar en vullen elkaar aan. Beleidsgerichte advisering richt zich op de opgaven, kaders en ambities op hoofdlijnen, terwijl plangerichte advisering ervoor zorgt dat die kaders in concrete projecten leiden tot kwaliteit bij concrete initiatieven.

**Beleidsgerichte kwaliteitsadvisering** heeft een focus op overheden op het vormgeven van visies, programma's en regels. Het raakt alle facetten van omgevingskwaliteit: cultureel erfgoed, stedenbouw, duurzaamheid, landschap, architectonische kwaliteit, etc. Het resultaat van beleidsgerichte advisering is een koersvast beleid waarin initiatieven worden afgewogen: een strategisch kompas en operationeel kader dat richting geeft aan de omgevingskwaliteit die je wilt nastreven.

**Plangerichte kwaliteitsadvisering** richt zich op de beoordeling en begeleiding van concrete initiatieven en ruimtelijke projecten. Hier wordt de vertaalslag gemaakt van de beleidskaders naar de praktijk. Binnen de plangerichte advisering onderscheiden we drie opeenvolgende typen adviezen, die elk gekoppeld zijn aan een bepaalde projectfase.

Ten eerste de *opgavegerichte* advisering: helemaal aan de voorkant van het proces bij het eerste idee of initiatief. Hier staat de vraag centraal wat de ambitie is en welke meerwaarde het plan kan bieden aan de kwaliteiten en doelstelling van de plek. In deze fase gaan adviseurs en initiatiefnemers in dialoog om de opgave scherp te definiëren en te verrijken. Dit gesprek zorgt dat vanaf het begin de publieke waarden (zoals erfgoed, landschappelijke kenmerken, leefbaarheid) worden meegenomen.

Vervolgens de *ontwerpgerichte* advisering: tijdens het ontwerpproces zelf – van schets tot definitief ontwerp – kijkt men hoe de ambitie tot uitdrukking komt in het ontwerp.

De adviseur treedt hier op als sparringpartner en coach, denkt creatief mee met de ontwerpers en helpt de plannen naar een hoger niveau te tillen. Deze vorm van advies is minder formeel; het gaat om meedenken en begeleiden, zodat de omgevingskwaliteit daadwerkelijk gestalte krijgt in het ontwerp.

Ten slotte de *beoordelingsgerichte* advisering aan het eind van de rit. Bij de formele planindiening of vergunningaanvraag wordt gekeken of het plan voldoet aan de gestelde kaders en kwaliteitseisen. Dit is het traditionele toetsmoment – een objectieve, onafhankelijke beoordeling van het plan aan de hand van de vastgelegde regels en beleidskaders. De beoordelingsgerichte advisering fungeert als vangnet: als het eerdere proces goed is doorlopen, zou deze eindtoets geen verrassingen meer mogen opleveren, maar uitsluitend bevestigen dat het plan binnen de afgesproken kwaliteitskaders valt.

**Continuïteit en afstemming tussen de verschillende vormen en fasen van advisering zijn van groot belang**. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat als een project van start gaat, het beleid (visies, gebiedskwaliteiten, ambitieniveaus)op tafel ligt en richtinggevend is voor de opgavegerichte bespreking. Omgekeerd kunnen inzichten uit de planadvisering – bijvoorbeeld terugkerende ontwerpuitdagingen of nieuwe maatschappelijke wensen – worden teruggekoppeld naar de beleidstafel. Zo ontstaat een continu lerend systeem, wat kan leiden tot aanpassingen in het beleid. Dit is geheel in lijn met de beleidscyclus van de Omgevingswet.

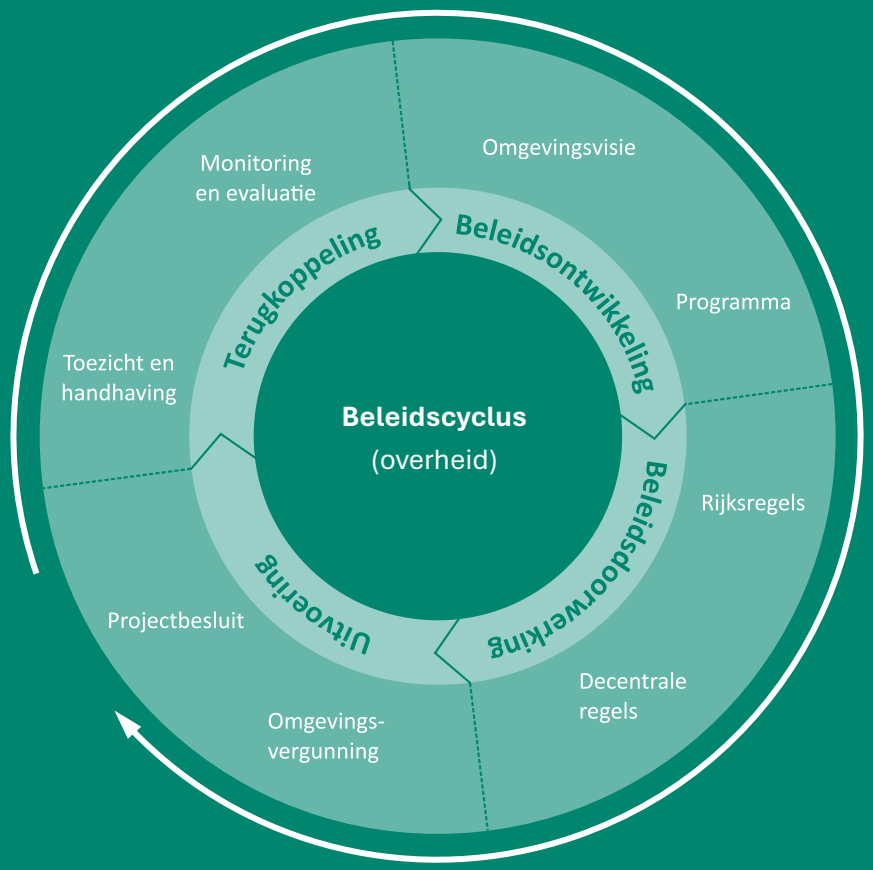
Adviseurs moeten zorgen voor een vloeiende overgang tussen de adviesfasen zonder dat de initiatiefnemer wordt gehinderd of voor verrassingen komt te staan. Met andere woorden, er moet sprake zijn van een doorlopend kwaliteitsgesprek van visie tot en met uitvoering, waarin iedereen – bestuur, ontwerpers, adviseurs en initiatiefnemers – steeds aan dezelfde kwaliteitsambities werkt.

Wanneer je kwaliteit vroegtijdig in het proces borgt en continu bespreekt, betaalt dit zich dubbel en dwars uit. Vroegtijdige, integrale advisering leidt tot meer kwaliteit én meer draagvlak en per saldo tot tijdwinst. Het planproces verloopt soepeler met minder conflicten en bezwaren, omdat mogelijke problemen al in een vroeg stadium zijn ondervangen.

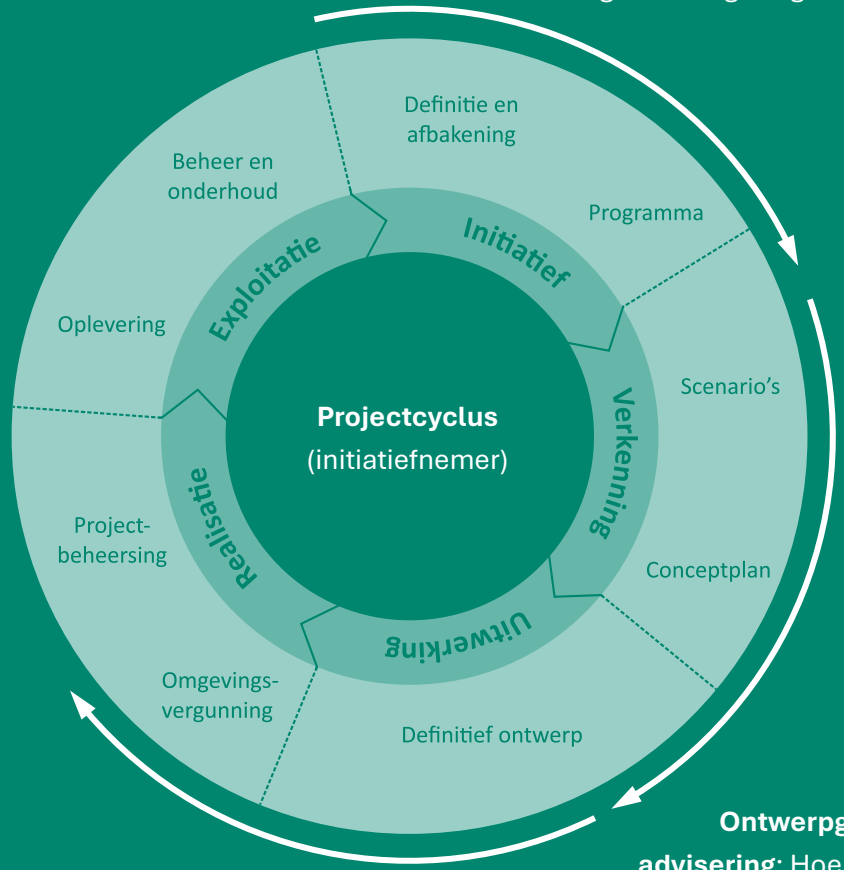
Deze werkwijze sluit aan bij het 'ja, mits'- principe van de Omgevingswet, een aangenomen motie van de Tweede Kamer[1] en praktijkervaringen dat regie op omgevingskwaliteit ook inspirerend, stimulerend en versnellend kan zijn. Zie voor meer informatie over de mogelijkheden van kwaliteitsadvisering de Handreiking Adviesstelsel van VNG, Rce en Federatie ruimtelijke kwaliteit (2020).

[1] Zie ook aangenomen motie Veldman/de Vries, 33 962, nr. 120 bij vaststelling Omgevingswet Tweede Kamer in 2015.

**Beleidsgerichte advisering:** Hoe kan beleid bijdragen aan goede omgevingskwaliteit?




**Opgavegerichte advisering:** Wat kan een initiatief bijdragen aan goede omgevingskwaliteit?




**Ontwerpgerichte advisering**: Hoe kan een initiatief het beste bijdragen aan omgevingskwaliteit?

**Beoordelingsgerichte advisering**: Past een initiatief binnen de beoordelingsregels?

# 3. Sturen op verandering

Het werken onder de Omgevingswet vraagt veel meer samenspel en dialoog dan onder de oude wetgeving. Het gaat niet meer alleen om uitvoering en toetsen aan de achterkant vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid. Het gaat om het maken van goed beleid en plannen waarin verschillende waarden worden gewogen en keuzen worden gemaakt. Een ander spel waarvoor andere spelregels nodig zijn. **Het is dan ook een verandertraject, zowel inhoudelijk als in de manier van denken en handelen.** In de praktijk zien we veel bewustwording op deze verandering, er is veel 'bewuste onbekwaamheid' om het nieuwe spel goed te spelen. En dat leidt er toe dat er regelmatig teruggevallen wordt op de oude spelregels. We hoorden uitspraken als "Wij gaan er over", " We willen wel kunnen toetsen", "We vragen soms adviezen en soms niet", "Een stevige initiatiefnemer kan een wethouder goed beïnvloeden en dan hebben we stevige juridische kaders nodig" et cetera.

**Wie van A naar B wil moet zoveel mogelijk gaan handelen als in B.** Het is de kunst om in een veranderingstraject – waarin nog veel onbekend is en geleerd moet worden, niet terug te vallen in de oude manier van werken (A) of dat een beetje aan te passen (A+). Een verandering realiseren is pas echt mogelijk als je met elkaar de nieuwe werkwijze en het speelveld concreet uitwerkt (B) en vervolgens keuzen maakt die B mogelijk te maken.

Als het 'spel' van de Omgevingswet door de overheden wordt ingericht zoals bedoeld (B), veranderen de rollen van de (uitvoerings)organisaties en experts in omgevingskwaliteit ook.

De bedoeling is dat zij vooraan in het proces betrokken zijn bij beleidsvorming en planontwikkeling. Dit vraagt andere competenties: kunnen sturen op processen en integrale afwegingen met alle perspectieven aan tafel. Om de gewenste situatie te bereiken is te allen tijde belangrijk dat gemeenten hun eigen kwaliteitsbeleid op orde hebben en hun kernrollen goed kunnen invullen. Daarnaast kunnen zij gebruik maken van experts en adviseur.

De gewenste situatie vraagt van experts een meer adviserende en integrerende houding en werkwijze. De expertise is op dit moment verdeeld over verschillende uitvoeringsorganisaties, met verschillende besturing en financieringsmodellen. Het betreft relatief kleine organisaties die ieder op een eigen manier op zoek zijn naar die nieuwe werkwijze en aansluiting bij de gemeenten (en provincie).

In deze opdracht is gevraagd om te onderzoeken welke governance, welke besturing, past bij de behoeften die ontstaan in de Omgevingswet voor het in stand houden en versterken van een goede omgevingskwaliteit. De conclusie is dat diverse organisaties bezig zijn met de omgevingskwaliteit van Fryslân, vanuit een eigen expertisegebied en/of vanuit een specifieke overheidstaak of – financieringsmodel. De organisaties zijn zelf niet heel proactief op zoek (gegaan) naar een integrale aanpak of verdergaande samenwerking om conform de Omgevingswet te werken. Het ligt dus voor de hand dat de bestuurders van gemeenten en provincie hier samen een richting in kiezen en daarop gaan sturen. Zij stellen met elkaar B vast en gaan met hun uitvoeringspartijen het gesprek aan om samen naar B toe te werken.

## 3.1. Scenario's voor organiseren van omgevingskwaliteit

We hebben vier scenario's uitgewerkt die uiteenlopen van minimale verandering tot een ingrijpende herziening van de besturing en de organisatie, met daarbinnen nog wat variatie. Hieronder schetsen we de scenario's, telkens met hun kenmerken, voordelen en risico's:

**Scenario 1: Decentraal/Inhuur per gemeente** – Iedere gemeente organiseert zelf kennis en advisering rondom omgevingskwaliteit, hetzij met eigen personeel, hetzij door externe bureaus of adviseurs in te huren. Hierdoor ontstaat maximale autonomie: elke gemeente kan maatwerk inkopen. De afstemming met provincie en andere gemeenten is onderdeel van andere samenwerkingsverbanden en de afspraken over beleidscycli.

Kwaliteitsborging wordt in dit scenario afhankelijk van budget en kennis per gemeente, waardoor grote verschillen kunnen ontstaan gezien de toenemende complexiteit en de krapte aan specialisten. Bovendien gaat regionale samenhang verloren en is er geen structurele en centrale kennisopbouw. Ook is er geen garantie voor onafhankelijkheid bij advisering of toetsing. Hoewel ambtenaren hierin onafhankelijk moeten kunnen opereren is de praktijk dat er ook politieke sturing ontstaat en/of druk vanuit ontwikkelaars of initiatiefnemers komt. Omgevingskwaliteit goed laten meewegen bij plannen met veel belangen is gebaat bij stevige onafhankelijke deskundigheid. Ook leidt dit model tot de nodige inefficiëntie van inzet van expertise en mogelijk extra kosten om de expertise en adviseurs afzonderlijk te regelen.

**Scenario 2: Huidige situatie handhaven** – Voortzetting van de bestaande rollen en werkverdeling: hûs en hiem als gemeenschappelijke regeling (GR) verzorgt de kwaliteitsadvisering voor de ruimtelijke kwaliteit (incl. monumentenadvies), de provincie heeft intern een klein team voor omgevingskwaliteit op provinciaal niveau, en er is een Steunpunt Monumentenzorg (provinciaal gefinancierd) voor specialistische erfgoedkennis en vragen. Daarnaast organiseert de DFA een leeromgeving voor ambtenaren. Hiermee blijven de huidige organisaties met hun opgebouwde kennis en relaties behouden, er is geen grote verandering of overgang nodig. Mogelijk kunnen zij meer samen afstemmen over de inzet van instrumenten rond projectadvisering en hun inzet t.a.v de beleidsadvisering met elkaar organiseren.

Nadeel is dat de overheden en huidige organisaties nog niet goed toegerust zijn op de verbreding en verschuiving naar de voorkant die de Omgevingswet vraagt. Hûs en hiem zou een duidelijke opdracht en ruimte moeten krijgen om haar werkwijze meer aan te passen om 'meer naar de voorkant' te bewegen (proactief adviseren in plaats van reactief toetsen). Daarnaast kleven er risico's aan behoud van bestaande organisatie en werkwijze: als enkele gemeenten in de nieuwe situatie minder advies bij hûs en hiem gaan vragen of zelfs uittreden, wordt de basis van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) ondermijnd. Innovatie blijkt vrij lastig binnen de huidige GR structuur en de financiering komt onder druk als het draagvlak afneemt. Gemeenten worden nauwelijks gestimuleerd tot meer samenwerking in dit model.

Via de DFA wordt wel ingezet op vernieuwing en nieuwe werkwijzen, maar de organisatie zou een steviger, meerjarig mandaat moeten krijgen om programmatisch te kunnen werken aan de implementatie van de Omgevingswet. Het Steunpunt Monumentenzorg blijft vrij klein met een beperkte scope en heeft weinig mogelijkheden voor samenwerking. Voor de andere, nog kleinere, erfgoedorganisaties geldt dit zeker ook. Ook zal het kwaliteitsteam van de provincie vooral gericht blijven op de taakstelling binnen de provinciale overheid en de opvatting van de coalitie over omgevingskwaliteit.

Met de optie om de bestaande situatie te behouden blijft versnippering in organisaties bestaan: veel kleine, kwetsbare organisaties met ook een vergrijzend personeelsbestand. Zij opereren ieder op zich en missen slagkracht en synergie voor het aangaan van grotere vraagstukken of het aanvragen van grotere subsidies (bijvoorbeeld ook buiten de provincie).

**Scenario 3: Kennis- en adviescentrum (smal of breed)** – Oprichting van een kennis- en adviescentrum omgevingskwaliteit voor Fryslân, bij voorkeur in de vorm van een onafhankelijke stichting. We onderscheiden twee varianten.

- *3a. 'Smal' kenniscentrum:* ombouw van de huidige GR hûs en hiem tot een stichting met een beter passende governance en financiering. In deze variant verbreedt hûs en hiem zijn scope naar de bredere omgevingskwaliteit en wordt flexibeler in het aantrekken van expertise en middelen. Andere bestaande organisaties blijven formeel buiten de stichting, maar er worden goede werkafspraken mee gemaakt.

  Hûs en hiem verbreedt haar taken en verandert werkwijzen zodat die beter passen bij behoefte van gemeenten en de mogelijkheden en intenties van de Omgevingswet.

- *3b. 'Breed' kenniscentrum:* één organisatie waarin meer functies geïntegreerd worden. Naast hûs en hiem gaan bijvoorbeeld ook het Steunpunt Monumentenzorg Fryslân, en eventueel het provinciale kwaliteitsteam en stedelijke kwaliteitsteams (zoals het Atelier Stadsbouwmeester Leeuwarden) op in de nieuwe stichting. Hiermee ontstaat één loket en één team voor álle adviesvragen en kennisdeling over omgevingskwaliteit – van erfgoed tot landschap – met een structurele basisfinanciering door alle deelnemende overheden. Ook kan een deel van de leeromgeving van DFA hier ondergebracht worden.

Een breed kennis- en adviescentrum biedt schaalvoordelen en een einde aan versnippering: alle deskundigheden onder één dak en kunnen integraal adviseren. De organisatie kan zich proactief ontwikkelen, nieuwe diensten aanbieden en externe subsidies of opdrachten verwerven (iets wat binnen een GR lastig is). Ook de onafhankelijkheid van advisering is beter geborgd in een stichting op afstand van de overheid, terwijl de participerende overheden in een bestuurs- of toezichtsrol betrokken blijven. Voorbeelden elders laten zien dat dit model succesvol kan zijn: in Noord-Holland is de onafhankelijke stichting *MOOI Noord-Holland* opgericht, die voor 35 gemeenten de commissies Omgevingskwaliteit faciliteert en tegelijk het provinciale erfgoedsteunpunt uitvoert. Overijssel kent al lange tijd stichting *Het Oversticht* als integrale adviesorganisatie.

En in Groningen is *Libau* gegroeid naar een brede adviesorganisatie met een geïntegreerd Steunpunt Ruimtelijke Kwaliteit (STERK) voor ondersteuning aan gemeenten en waterschappen bij beleidsontwikkeling en -uitvoering.

Dit scenario vergt meer verandering en dus inspanning. Het opzetten van een nieuwe stichting kost tijd, bestuurlijke besluitvorming en mogelijk juridische stappen (opheffen of omvormen GR, nieuwe bestuurlijke afspraken). Ook zullen cultuurverschillen tussen organisaties overbrugd moeten worden. En er moet een helder financieringsmodel staan dat de ontwikkeling en continuïteit van een dergelijke organisatie mogelijk maakt. Hiervoor moet draagvlak zijn bij alle Friese overheden. Deze eenmalige inspanning voor de korte termijn weegt op tegen de structurele voordelen voor de lange termijn.

**Scenario 4: Netwerkorganisatie van bestaande partijen** – In dit model blijven de huidige organisaties (hûs en hiem, Steunpunt Monumentenzorg, provinciaal kwaliteitsteam, etc.) bestaan, maar gaan ze veel nauwer samenwerken in een netwerk met ook andere organisaties (Landschapsbeheer, It Fryske Gea, etc.). Ze stemmen hun activiteiten op elkaar af, verdelen taken, delen waar mogelijk functies en ontwikkelen gezamenlijk nieuwe instrumenten en diensten. Denk aan één gezamenlijk loket voor vragen van initiatiefnemers, gedeelde databases, of co-creatie van cursussen en checklists voor kwaliteitsborging.

Voordeel is dat iedere partij haar eigen identiteit en bestaansbasis behoudt, er hoeft juridisch gezien geen nieuwe organisatie opgericht te worden. De samenwerking kan stap voor stap groeien, terwijl het eigenaarschap bij de partijen blijft.

Grootste nadeel is dat een dergelijk netwerk niet vanzelf ontstaat. Het vergt sterk netwerkleiderschap en ook hier actieve sturing door de overheden.

In het verleden is gebleken dat deze intensieve samenwerking niet spontaan van de grond komt, de urgentie werd wel gevoeld maar niemand had de expliciete opdracht of middelen om het te trekken. Zonder harde afspraken of extra prikkels (bijv. subsidie voor gezamenlijke projecten, prestatie-eisen) blijft het gevaar bestaan dat elke organisatie vooral haar eigen opdracht blijft uitvoeren.

Dit scenario biedt dus alleen voordeel als alle betrokken besturen zich committeren om hier prioriteit aan te geven en eventueel een regisseur aan te stellen die het netwerk smeedt.

## 3.2. Afweging

Op de volgende pagina is een matrix opgenomen met alle relevante wegingsindicatoren voor het maken van een keuze. De inschattingen per indicator zijn gericht op de *gewenste situatie* waarin provincie en gemeenten hun eigen rol en verantwoordelijkheden ten aanzien van omgevingskwaliteit procesmatig hebben georganiseerd, wetende dat daarvoor nog stappen gezet moeten worden, overal. Met andere woorden wat heeft de gewenste situatie waarin omgevingskwaliteit geborgd is in beleid en uitvoering nodig aan expertise en hoe organiseren we dat in Fryslân. Dus een '+' in de matrix schema is een positieve meerwaarde passend bij die toekomst en een '–' heeft een negatieve meerwaarde.

*Borging Kwaliteit*: In welke mate maakt het gekozen organisatiemodel voor expertise kwaliteitsborging mogelijk? Is er continuïteit, inzetbaarheid?

*Schaal / samenhang*: In welke mate kan de expert de samenhang tussen beleid op verschillende schaalniveaus (provincie, gebied, gemeente, dorp) bewaken en versterken?

*Onafhankelijkheid*: Is de expert binnen de gekozen organisatievorm voldoende onafhankelijk (van belangen en politiek) om goed afgewogen en gebaseerd op kennis en ervaring te adviseren?

*Integraliteit*: wordt binnen de gekozen organisatievorm de integraliteit van advisering die nodig is bij de planvorming, ontwerpen en projectontwikkeling om de omgevingskwaliteit optimaal te bewaken of te versterken meer over minder versterkt?

*Efficiëntie*: leidt de gekozen organisatievorm tot efficiencyvoordelen, ten opzichte van nu en in relatie tot het realiseren van de optimale omgevingskwaliteit in een goed georganiseerd proces?

*Overheid, bestuursvorm*: in welke mate kan een gemeente of de provincie bestuurlijk invloed hebben op de kwaliteit, taken, uitvoering etc. van de gekozen organisatievorm en versterkt die de autonomie van de betreffende overheid?

*Financiering:* welke vorm van financiering past bij, ligt voor de hand, bij de gekozen organisatievorm?

*Inspanning verandering*: hoe groot zijn de stappen die gezet moeten worden om de gekozen organisatievorm te realiseren, op welke termijn is de verandering haalbaar?

| | Borging kwaliteit | Schaal samenhang | Onafhankelijkheid in advisering | Integraliteit | Efficiëntie | Overheid bestuur | Financiering | Inspanning verandering |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. In eigen huis/inhuur** | | | | | | | | |
| Provincie | +/- | + | - | +/- | +/- | ++ | Eigen budget | Eigen beleid (personeel en inkoop) |
| Grote gemeenten | +/- | - | - | +/- | - | ++ | Eigen budget | Eigen beleid (personeel en inkoop) |
| Kleine gemeenten | - | - - | - | + maar expertise vaak beperkter | -- | ++ | Eigen budget | Eigen beleid of samenwerking met buurgemeenten (bijv. OWO) |
| **2. Handhaven huidige situatie** | | | | | | | | |
| H&H GR | +/- | ++ | +/- | - | - | ++ | Leges, opdrachten | Interne aanpassing, imago, competenties |
| Overige organisaties | +/- | + | + | - | +/- | +/- | Subsidie, opdrachten | Interne aanpassing, imago, competenties |
| **3. Kennis- en adviescentrum** | | | | | | | | |
| Smal | + | + | + | + | + | ? keuze | Subsidie, leges, opdrachten | Ontmanteling GR, oprichting stichting |
| Breed | ++ | ++ | + | ++ | ++ | ? keuze | Subsidie, leges, opdrachten, fondsen | Ontmanteling GR en huidige subsidierelaties, oprichting stichting |
| **4. Netwerkorganisatie** | | | | | | | | |
| Georganiseerde samenwerking met een gezamenlijk doel | +/- | +/- | +/- | +/- | + | +/- | Programmasubsidie o.i.d. | Andere sturing op samenwerking, o.a. via subsidies o.i.d. |

## 3.3. Voorkeursscenario

Op basis van de analyse bevelen wij aan om te kiezen voor een breed kennis- en adviescentrum omgevingskwaliteit voor Fryslân: 'Moai Fryslân' (scenario 3b). Dit centrum is een gezaghebbende en inhoudelijk sterke organisatie, die op enige afstand staat van de dagelijkse politieke dynamiek. Wij stellen voor dit centrum onder te brengen in een onafhankelijke stichting, met een vorm van participatie en structurele verbinding met gemeenten en de provincie. Deze optie verenigt het beste van twee werelden: een centrale bundeling van expertise én directe verbinding met de lokale praktijk. Hieronder de belangrijkste voordelen en redenen om voor dit mode.

**Integrale kwaliteitsadvisering**: Het kennis- en adviescentrum kan multidisciplinair advies leveren over alle aspecten van omgevingskwaliteit, sectoraal en in samenhang. In plaats van aparte loketten voor welstand, monumenten, landschap etc. komt er één geïntegreerde Adviescommissie Omgevingskwaliteit per (sub)regio – bijvoorbeeld via lokale of regionale coördinatoren - die plannen beoordeelt en begeleidt. Zo'n commissie omvat uiteenlopende deskundigen (architectuur, erfgoed, landschap, stedenbouw, etc.) en kan vanaf het begin bij projecten en beleid betrokken worden, om samen met initiatiefnemers en overheden de kwaliteit te vorm te geven. Dit past perfect bij de Omgevingswet-gedachte van vroegtijdige dialoog over kwaliteit. Daarnaast kan het centrum ook andere adviesvormen faciliteren die op plan- of gebiedsniveau gemeenten en initiatiefnemers adviseren over de gewenste kwaliteit. Denk bijvoorbeeld aan kwaliteitsteams en Nije Pleats. Dit moet in een volgende fase verder uitgewerkt worden.

**Agenderende rol:** Het centrum heeft naast adviserende rol ook een agenderende rol. Denk aan toekomstverkenningen in de vorm van scenario's, ontwerpend onderzoek op bepaalde thema's, et cetera. Het centrum kan dus naast gevraagde adviezen en opdrachten ook ongevraagd op eigen initiatief thema's agenderen.

**Kennisinfrastructuur en scholing**: Het centrum fungeert als kennisplatform voor Fryslân. Het verzamelt en beheert relevante gebiedskennis en vormt een steunpunt voor kwaliteitskennis en beleidsontwikkeling zoals biografieën, ontwerpend onderzoek en beleidsregels. Het kan zich ontwikkelen tot een autoriteit voor Fryslân, in de goede betekenis van het woord. Gezaghebbend met betrokkenheid bij Fryslân en zo sterk bijdragen aan de omgevingskwaliteit van Fryslân. Het inzetten van specifieke bureaus door gemeenten zal daarnaast aan de orde blijven, vooral in het maken van specifieke plannen en opstellen van beleidstukken. Ook kan een academie onderdeel zijn van het centrum: een programma van lezingen, masterclasses, werksessies en trainingen voor zowel professionals als bestuurders. Bijvoorbeeld in samenwerking met De Friese Aanpak, of deze gaat voor het onderwerp omgevingskwaliteit op in het brede kennis- en adviescentrum. Hiermee wordt een continu lerend netwerk gevoed, waarin goede voorbeelden worden gedeeld en een gezamenlijke taal rondom omgevingskwaliteit verder wordt ontwikkeld. Een breed kenniscentrum kan ook de monitoring van de omgevingskwaliteit van Fryslân verzorgen. Samen met Planbureau Friesland en andere kennisorganisaties kan dit ontwikkeld worden.

**Een inspirerend loket voor iedereen met plannen:** Burgers, initiatiefnemers, erfgoedeigenaren etc. gaan vanzelfsprekend in gesprek met hun gemeente over hun plannen. Maar ze hebben ook inspiratie nodig, goede voorbeelden, ideeën, kennis over regelingen etc. Niet elke gemeente kan dit voor alle vragen zelf regelen en dat is ook niet nodig. Er bestaan nu al spreekuren voor rijksmonumenten. Dit kan uitgebreid worden voor vragen over archeologie, ensemble-ontwikkeling (groen en rood erfgoed) maar ook een vraag over herbestemming van een boerderij of de aanleg van een zwembad zou hier terecht kunnen komen. Er kunnen themasessies georganiseerd worden voor initiatieven en specifieke doelgroepen. Zodat initiatiefnemers met actuele kennis en veel goede voorbeelden sneller het juiste pad op gaan en goed voorbereid de volgende stappen gaan zetten. Door deze functies op te nemen in het nieuwe centrum en daar goed over te communiceren krijgt het centrum ook 'smoel' bij de burgers, bij heel Fryslân en daarmee een logische plek. Het is voor elk kenniscentrum belangrijk om dichtbij de vraag en de mienskip te blijven staan en zicht te houden op wat er leeft en van daaruit weer nieuwe diensten en producten te ontwikkelen.

**Synergie en efficiëntie**: Door kwaliteitsadvisering, erfgoedadvisering, steunpunt en andere functies samen te voegen, voorkomen we dubbel werk en concurrentie om middelen. In plaats van versnipperde kleine organisaties (met elk hun eigen overhead) is er één slagvaardige organisatie. Dit voorkomt expertise-eilandjes die kwetsbaar zijn voor vertrek van personen of bezuinigingen. Financiële middelen van gemeenten en provincie kunnen gebundeld effectiever worden ingezet. Bovendien maakt de schaalgrootte het mogelijk om specialisten in dienst te nemen die een individuele gemeente nooit voltijds zou kunnen bekostigen (bijv. een landschapsarchitect of restauratie-deskundige die breed inzetbaar is).

**Innovatie en projecten**: Een stichting met een bredere basis kan gemakkelijker nieuwe projecten initiëren en externe subsidies verwerven dan een klassieke GR. Denk aan Europese fondsen voor landschapsherstel, rijksmiddelen voor erfgoedinnovatie of samenwerkingen met kennisinstellingen. Het kenniscentrum kan namens alle Friese overheden optreden om zulke kansen te grijpen – iets wat de losse kleine organisaties nu nauwelijks lukt. Ook kan het centrum experimenteren met nieuwe vormen van participatie en digitale hulpmiddelen om omgevingskwaliteit inzichtelijk te maken en te monitoren.

**Behouden van lokale identiteit én versterken samenhang**: Cruciaal is dat dit model niet uniformerend werkt, maar juist ruimte biedt voor regionale en lokale invulling. Door binnen de organisatie bijvoorbeeld regioteams te vormen (gebaseerd op landschapstypen of bestaande regionale verbanden) blijven de adviezen dicht bij de eigen context van gemeenten. Een regioteam dat de Waddenkust bedient, zal bijvoorbeeld specifieke kennis hebben van de opgaven en kwaliteiten van het kustlandschap, terwijl een team voor de zandgronden in zuidoost-Fryslân andere accenten legt. Tegelijk zorgt het provinciale overzicht ervoor dat de optelsom van lokaal beleid bijdraagt aan provinciale kwaliteiten. Deze manier van werken respecteert de diversiteit binnen Fryslân en ondersteunt gemeenten in het uitdragen en versterken van hun unieke identiteit.

**Bestuurlijk gedeeld eigenaarschap**: De besturing van deze organisatie verdient nadere uitwerking. Belangrijk is enerzijds het organiseren van onafhankelijkheid van kennis ,expertise en advisering en anderzijds het borgen van de betrokkenheid van de Friese overheden. Hier zijn verschillende vormen voor. Gezamenlijkheid is het kernwoord, door samen een besturingsvorm te organiseren houden overheden grip op hoofdlijnen en prioriteiten. Omgevingskwaliteit als een gedeelde verantwoordelijkheid waarin iedereen investeert en profiteert. Deze gedeelde bestuurlijke verantwoordelijkheid versterkt ook het belang om gezamenlijk beleid te maken voor omgevingskwaliteit. Beleid voor Fryslân als geheel, de verschillende regio's / landschapstypen en de uitwerking lokaal. Het expertisecentrum kan hierin adviseren voor de gezamenlijke overheden waarbij ieder zijn eigen beleidsrol verder kan borgen binnen de eigen kaders.

Samengevat heeft het brede kennis- en adviescentrum de beste papieren om duurzaam hoge omgevingskwaliteit in Fryslân te waarborgen binnen de geest van de Omgevingswet.

## 3.4. Ambtelijke capaciteit en kennis

Er is ook versterking nodig van capaciteit en kennis bij ambtenaren zoals over beleidsinstrumenten, de werkwijzen en processen etc. Ook hierin kan samenwerken veel versnellen en tot efficiëntie leiden. Wij hebben dat nu buiten deze beschouwing gelaten, omdat we dit als een transitie van de overheden zelf gezien. Het is voor de hand liggend om hiervoor eveneens de samenwerking te versterken. Dat kan in regionale verbanden - zie bijvoorbeeld OWO - waarin beleid en instrumenten zoveel mogelijk worden geüniformeerd en de capaciteit zoveel mogelijk worden gedeeld. Dit kan ook via De Friese Aanpak, waarin jaarprogramma's voor ambtenaren worden gemaakt om te leren, te verbeteren, af te stemmen etc. De capaciteitsverdeling kan bijvoorbeeld via de Friese Flexpool.

Dit zijn lichte vormen van samenwerking, die makkelijk te realiseren zijn, maar wel een kwetsbare governance hebben. De leer- en inspiratie programma's die specifiek betrekking hebben op omgevingskwaliteit zouden ook in samenwerking met of bij de nieuwe kennis- en adviesorganisatie kunnen worden neergelegd.

# 4. Vervolgproces

## 4.1. Aanpak

Het voorkeursmodel richt zich op de oprichting van een gezamenlijk kennis- en adviescentrum voor omgevingskwaliteit in de vorm van een stichting. De nieuwe stichting krijgt een compact dagelijks bestuur en een algemeen bestuur of een toezichtmodel met vertegenwoordiging uit gemeenten, provincie en inhoudelijke experts. Bestaande organisaties zoals hûs en hiem, het Steunpunt Monumentenzorg, eventueel andere erfgoedorganisaties en idealiter ook bepaalde taken van het kwaliteitsteam ruimtelijke kwaliteit van de provincie vormen de basis. Zij gaan dan volledig op in een nieuwe stichting met zoveel mogelijk behoud van  personeel en expertise.

Voor de opstartfase wordt voorgesteld om een stuurgroep en een compact kernteam samen te stellen. De stuurgroep is een afvaardiging van bestuurders uit gemeenten en provincie. Het kernteam kan bestaan uit bestaande directeuren van organisaties en/of externe adviseurs en een aantal ambtenaren. De stuurgroep stelt een kwartiermaker aan met een duidelijke opdracht.

De kwartiermaker werkt de komende twee jaar samen met het kernteam de inhoudelijke, juridische en financiële contouren uit: statuten van de stichting, governance model, verdeling zeggenschap, deelname-voorwaarden voor gemeenten, begroting, businesscase projecten diensten, etc.

Naast het formele organisatieplan voor het nieuwe kennis- en adviescentrum adviseren we om direct te starten met concrete leerlijnen rond praktijkcasussen (werken zoals in B ). Zo kan de reikwijdte, werkwijze en meerwaarde van het centrum in de praktijk worden verkend. In dergelijke leerlijnen werken ambtenaren, adviseurs en bestuurders samen aan echte of fictieve vraagstukken, gericht op samenwerking, integrale omgevingskwaliteit en participatie. Van deze casussen leren we welke expertise nodig is en hoe het centrum die kan inzetten voor een hogere kwaliteit van de leefomgeving. Denk bijvoorbeeld aan casussen met betrekking tot:

- Advisering bij gebiedsontwikkeling: een nieuw woongebied waarbij landschap, architectuur, erfgoed en natuur een rol spelen.
- Lokaal kwaliteitsbeleid: opzetten van gemeentelijk beleid voor omgevingskwaliteit.
- Monumentale herbestemming: een herontwikkelingsproject voor een cultuurhistorisch pand met duurzaamheid en leefbaarheid als doelen.
- Participatief ontwerpatelier: een gezamenlijke sessie met bewoners, gemeente en experts over de (her)inrichting van een dorpskern of -uitbreiding (straatje er bij).

- Regionaal kwaliteitskader: het opstellen van een gedeeld beleidskader voor bijvoorbeeld landschappelijke windenergie of natuurinclusieve landbouw.
- Bestuurlijke leersimulatie: een leersetting waarin bestuurders en ambtenaren samen (fictieve) projectplannen beoordelen en leren reflecteren op omgevingskwaliteit.

Bij deze casussen passen vragen als:

- Hoe kan het kennis- en adviescentrum tijdig en integraal adviseren in het voortraject van gebiedsontwikkeling?
- Op welke manier stimuleert het centrum samenwerking en kennisdeling tussen gemeenten, provincie en lokale partijen?
- Hoe draagt het centrum bij aan effectieve burgerparticipatie en heldere communicatie bij projecten?
- Welke instrumenten (bijv. adviescommissie, ontwerpateliers, gebiedsbiografieën) zet het centrum in om integrale omgevingskwaliteit te bewaken?
- Hoe worden bestuurders en ambtenaren via de leerlijnen vaardiger in interbestuurlijke samenwerking en afstemming op kwaliteit?

Door te werken met concrete casussen leren betrokkenen wat het centrum kan betekenen en waar knelpunten zitten. De opbrengsten van deze leerlijnen kunnen direct terugvloeien in het organisatieplan. Deze leerlijn vraagt om organisatie en deskundige begeleiding, dit moet worden meegenomen in het plan van aanpak.

Globaal stappenplan realisatie:

1. **Bestuurlijke intentie:** De stuurgroep van wethouders en gedeputeerde legt een gezamenlijke ambitie vast, stelt een kwartiermaker aan.
2. **Overgangsperiode:** De kwartiermaker werkt samen met het kernteam aan een organisatieplan uit, waarin de statuten, governance, deelnamemodel, aanbod van diensten en producten (menukaart) en financiële opzet (meerjarenraming) zijn opgenomen. Daarnaast kan parallel een aantal leerlijnen worden opgezet op basis van casuïstiek, onder deskundige begeleiding
3. **Consultatie en draagvlakronde:** Organiseren bijeenkomsten om de plannen te bespreken met alle overheidsbesturen, bijvoorbeeld door een bestuurlijke conferentie.
4. **Besluitvorming en formele oprichting**: Oprichting stichting, profielen en aanstellen bestuur en directeur. Formeel kunnen provincie en gemeenten toetreden middels een samenwerkings- en/of dienstverleningsovereenkomst waarin hun deelname, financiële bijdrage en afname van diensten wordt geregeld.
5. **Transitie en implementatie**: Afbouwen organisaties waarvan de functies en taken overgaan naar het nieuw centrum, besluitvorming en financiële en juridische afhechting. Continuïteit lopend werk, opstart kennisplatform, proefprojecten, invoeren nieuwe diensten en projecten.
6. **Gefaseerde groei en evaluatie:** Evalueren, meten resultaten, strategie en plannen bijsturen.

## 4.2. Financiering

*Opstartkosten*

Het advies is om te gaan voor een gefaseerde meerjarige ontwikkeling. De gefaseerde groei kan zitten in nieuwe diensten en producten, maar ook in samenwerking en uitbreiding met andere organisaties. Daarbij kunnen opstartkosten minimaal blijven door gebruik te maken van reeds beschikbare dienstverlening, personeel, huisvesting etc. van de betrokken organisaties. Desondanks zal een stevig eenmalig startbudget nodig zijn om te komen tot een goede basis voor een kennis- en adviesorganisatie.

- Uitwerkingskosten: stuurgroep en kernteam met projectleider / kwartiermaker, uitwerken van de beoogde organisatie (organisatorisch en bestuurlijk).
- Oprichtingskosten: kosten voor formeel juridische oprichting van de stichting en de overeenkomsten met betrokkenen.
- Implementatie en overige frictiekosten (per organisatie in beeld te brengen): bijvoorbeeld kosten overlap huisvesting en personeel, aanpassingen ICT, verhuizing, opleiding, ontwikkeling producten en diensten, wijzigingen en opleiding personeel.

Het startbudget kan worden gefinancierd uit in-kind bijdragen van de betrokken organisaties, eenmalige bijdragen van gemeenten (bijvoorbeeld naar rato van het aantal inwoners) en provincie.

*Structurele financiering*

De financiering van het nieuwe kennis- en adviescentrum kan grotendeels voortbouwen op bestaande middelen van hûs en hiem, het Steunpunt Monumentenzorg en andere erfgoedorganisaties met provinciale subsidies en projectinkomsten, zoals Stichting Erfgoed en Publiek.

Voor het nieuwe centrum wordt uitgegaan van een startbegroting van € 2,5 mln, die in drie jaar kan doorgroeien naar € 3 mln. De basis ligt in structurele bijdragen van gemeenten (ca. 60%) en provincie (ca. 18%), aangevuld opdrachten en projecten (ca. 22%). Daarmee ontstaat een solide en flexibele financieringsmix. Gemeenten dragen bij via dienstverleningsovereenkomsten en leges, de provincie via een structurele subsidie voor erfgoed-, archeologie- en landschapstaken. Aanvullende inkomsten uit projecten en fondsen versterken de innovatieve slagkracht. Het uitgangspunt is een sluitende begroting zonder winstoogmerk, met ruimte voor reserveringen voor innovatie en scholing. Voor een uitgebreidere uiteenzetting zie bijlage 5.

# Bijlagen

## Bijlage 1: aanpak onderzoek en overzicht betrokkenen

Het onderzoek heeft zich gericht op een toekomstbestendige governance, cultuur en instrumentarium voor omgevingskwaliteit in Fryslân, zoals bedoeld onder de Omgevingswet. De centrale vragen zijn wat onder omgevingskwaliteit wordt verstaan, welke instrumenten nodig zijn om kwaliteitscultuur en kwaliteitsresultaten te stimuleren, en hoe dit effectief georganiseerd en bestuurd kan worden (governance).

Op basis van bestaande verkenningen en eigen onderzoek zijn gesprekken gevoerd met stakeholders en zijn bijeenkomsten georganiseerd. Vervolgens zijn scenario's uitgewerkt voor kwaliteitsgovernance en een leeromgeving, met specifieke aandacht voor de rol van de betrokken organisaties en de samenwerking met en tussen overheden.

Het resultaat zijn meerdere scenario's en een voorkeursmodel op basis van een zorgvuldige afweging. Het advies biedt een gedeelde visie en een heldere structuur voor samenwerking, gericht op het versterken van een breed gedragen kwaliteitscultuur en -governance voor een 'Moaier Fryslân'.

- Interviews met ca. 45 deskundigen en bestuurders
- Reflectie aanjaagteam Moaier Fryslân, 8 mei 2025
- Ambtelijke werksessie, 10 juni 2025
- Expertsessie, 26 juni 2025

**Opdrachtgevers**

Vereniging Friese Gemeenten (VFG)

Provincie Fryslân

hûs en hiem

De Friese Aanpak (DFA)

**Begeleidingsgroep opdrachtgevers**

Christaan Wallet (VFG)

Wiepkjen Kingma (hûs en hiem)

Anne-Greet de Vries (De Friese Aanpak)

Gerwin Venema (Provincie Fryslân)

**Opdrachtnemers**

Ingrid van de Vegte

Bas Schout

**Projectondersteuning**

Jenny de Jonge (DFA)

**Geïnterviewde deskundigen en bestuurders van organisaties, etc.**

- Sandra van Assen (stedenbouwkundige Súdwest-Fryslân)
- Dick Bloemhof (directeur Steunpunt Monumentenzorg Fryslân)
- Wiebe Bouwma (vm. directeur Landschapsbeheer Friesland)
- Eefje van Duin (directeur Monumentenwacht)
- Dorien Fröling (directeur Libau)
- John Haitsma (programmamanager De Friese Aanpak)
- Marielle Hoefsloot (directeur Federatie Ruimtelijke Kwaliteit)
- Wiepkjen Kingma (adviseur hûs en hiem)
- Hilde Kloosterziel (adviseur provincie Fryslân)
- Els van der Laan (directeur Noordpeil en Fries Erfgoed Collectie)
- Nelleke Linthorst (adviseur BügelHajema en lid DB hûs en hiem)
- Jef Muhren (vm. directeur Mooi Noord-Holland)
- Loes Oudenaarde (vm Supervisor Stedenbouw en Ruimtelijke Kwaliteit  Leeuwarden)
- Mirjam Pragt, directeur stichting Erfgoed & Publiek en Friese museumfederatie
- Jan van Rijen (programmamanager Wetterskip Fryslân)
- Kees van Stralen (adviseur erfgoed provincie Fryslân)
- Ab Timmermans (vm. directeur hûs en hiem)
- Marc Visser (directeur hûs en hiem)
- Gerwin Venema (programmamanager provincie Fryslân)
- Gerda de Vries (adviseur FUMO)
- Henk de Vries (directeur It Fryske Gea)
- Anne-Greet de Vries (projectmanager De Friese Aanpak)
- Bart Zantman (architect en lid DB hûs en hiem)

**Geïnterviewde bestuurders van gemeenten**

- Kees Arendz (wethouder Waadhoeke)
- Harjan Bruining (wethouder Achtkarspelen)
- Bauke Dam (wethouder Súdwest-Fryslân)
- Jan Dijkstra (wethouder Waadhoeke)
- Theo Faber (wethouder Ameland)
- Erik de Groot (wethouder Harlingen)
- Hein de Haan (wethouder Leeuwarden)
- Johan Hagen (wethouder Schiermonnikoog)
- Chris van Hes (wethouder De Fryske Marren)
- Bert Koonstra (wethouder Noardeast-Fryslân)
- Tom van Mourik (wethouder Vlieland)
- Jelke Nijboer (wethouder Ooststellingwerf)
- Marcel van Opzeeland (wethouder Opsterland)
- Maria de Roy (wethouder Smallingerland)
- Danny Ruige (wethouder Terschelling)
- Rolie Tromp (wethouder Heerenveen)
- Berber van Zandbergen (wethouder Tytsjerksteradiel)
- Gerben Wiersma (vm. wethouder Dantumadiel)
- Hanneke Zonderland (wethouder Weststellingwerf)

**Geïnterviewde bestuurders van provincie**

- Eke Folkerts (gedeputeerde provincie Fryslân)
- Sybe Knol (gedeputeerde provincie Fryslân)

**Reflectie aanjaagteam Moaier Fryslân, 8 mei 2025**

- Sandra van Assen (stedenbouwkundige Súdwest-Fryslân)
- Jocien van der Hout (stedenbouwkundige Noardeast-Fryslân)
- Hilde Kloosterziel (adviseur provincie Fryslân)
- Loes Oudenaarde (vm. Supervisor Stedenbouw en Ruimtelijke Kwaliteit  Leeuwarden)

**Expertsessie, 26 juni 2025**

- Bart Dijk (LAOS)
- Kees de Haan  (J.O.N.G.)
- Wiepkjen Kingma (hûs en hiem)
- Els van der Laan (No.ordpeil)
- Paul Meurs (SteenhuisMeurs)
- Jef Muhren (Mooi Noord-Holland)
- Loes Oudenaarde (vm. Supervisor Stedenbouw en Ruimtelijke Kwaliteit  Leeuwarden)
- Peter de Ruyter (Bureau Peter de Ruyter)
- Klaas Sietse Spoelstra (Nij-sicht en Ministerie van de Toekomst)
- Mischa Teensma (BugelHajema)
- Femke Visser (LOF landschapsarchitecten)
- Anne-Greet de Vries (De Friese Aanpak)
- Oeds Westerhof (Common Grounds Common Sense)
- Tim Willems-Kruize (TWK Stedenbouw)
- Bart Zantman (Zantman Architecten)

## Bijlage 2: belangrijkste bevindingen uit het onderzoek

**Kwaliteitscultuur**

- Omgevingskwaliteit nog niet vanzelfsprekend in beleid en processen.
- Behoefte aan gedeelde taal, dialoog, inspiratie en aandacht.
- Geen gezamenlijke (inhoudelijke) basis. Veel afhankelijkheid van externe experts.
- Veelal reactief (toetsend), behoefte aan proactief (sturen aan voorkant).
- Omgevingskwaliteit wordt gezien als subjectief, kwetsbaar en duur.
- Verschillende belangen en percepties, ook bij bestuurders.

**Kwaliteitsbeleid en -instrumenten**

- Meeste gemeenten hebben een omgevingsvisie met hoge kwaliteitsgerichte ambities.
- Meerdere kwaliteitsinstrumenten, nog wel weinig samenhang en duidelijkheid in gebruik (beleidscyclus Omgevingswet).
- Beperkte verbinding en doorwerking tussen schaalniveaus en overheden.
- Adviescommissie (hûs en hiem) vooral als 'toetsend' ervaren.
- Gezamenlijke leeromgeving nog beperkt bij DFA, wel behoefte aan gezamenlijke ontwikkeling.

**Provincie Fryslân**

- POVI in voorbereiding: contourenschets, actualisatie Grutsk op de romte. Programma erfgoed vastgesteld en veel ander aanverwant beleid.
- Doorwerking provinciaal beleid en regelgeving naar gemeenten: nu nog beperkt.
- Eigen kwaliteitsteam: deskundig maar onvoldoende aangesloten op gemeenten.
- Versnipperde erfgoedorganisaties met subsidie van/via prov.
- Draagvlak voor bundeling krachten en expertise (efficiëntieslag), niet weer iets erbij.

**Friese gemeenten**

- Veel 'bewust onbekwaam' rond invoering Omgevingswet, andere competenties, processen, rollen etc.
- Juridische en provinciale kaders belangrijk. Toetsen en beoordelen nog vaak gebruikt.
- Erfgoed is tastbaar en belangrijk, expertise nodig.
- Autonomie belangrijk (vooral voor de raad). Wel borging goede expertise en continuïteit: samenwerking als oplossing?
- Samenhang in gebieden is relevant, Fryslân als geheel, landschappen.
- Wadden: eigen problematiek, kennis nodig, specifieke aanpak?

**Capaciteit en expertise**

- Beperkte deskundigheid en capaciteit bij (kleinere) gemeenten.
- Vaak externe inhuur, kostbaar.
- Continuïteit en borging van kennis en expertises ontbreken.
- Weinig gebruik van uitvoeringskennis in beleidsontwikkeling.
- Versnippering kennis, geen structurele kennisdeling. Kleine organisaties, eilandjes.
- Arbeidsmarktproblematiek. Krapte arbeidsmarkt vergroot expertiseprobleem.

**Uitvoeringsorganisaties**

- Hûs en hiem bestuurlijk eenvoudig en weinig risico, veel deskundigheid maar nog teveel toetsend ipv aan de voorkant. Bestaansrecht en financieel draagvlak in huidige vorm onder druk.
- Steunpunt Erfgoed: verbindt gemeenten en andere partners, subsidie o.a. provincie en rijk, kleine organisatie, weinig ondernemend.
- Diverse kleine erfgoedorganisaties (object georiënteerd), deels met subsidies, Fries erfgoed collectief probeert projecten te ontwikkelen. Monumentenwacht vooral uitvoering aan gebouwen.
- Groene organisaties: sterk op natuur en landschap, nog niet veel in beeld rondom omgevingskwaliteit.
- Autonomie, identiteit en besturing en financiering leiden niet tot veel samenwerking.
- De Friese Aanpak (DFA): vooral gericht op leren ambtelijk, behoefte is aanwezig. Besturing en resultaten zijn vrijblijvend, draagvlak lijkt verzwakt.

**Samenwerking in Fryslân rond omgevingskwaliteit**

- Huidige samenwerking reactief, informeel en ad hoc, het zijn mensen die elkaar vinden, het is ongeorganiseerd.
- Samenwerking tussen gemeenten beperkt tot de regio, de buren.
- Lokale autonomie belangrijk, maar kan samenwerking bemoeilijken.
- Bestuurlijke drukte door vele opgaven, behoefte aan minder ‘tafels’.
- Negatief sentiment over gemeenschappelijke regelingen, vooral bij gemeenteraden.
- Verhouding provincie en gemeenten nog niet optimaal om kaders en doorwerking beleid samen te bepalen.
- Kennis en ervaring vanuit uitvoeringsorganisaties wordt weinig gebruikt in beleidsvorming en plannen.

## Bijlage 3: wettelijk kader

**Doelstelling en zorgplicht onder de Omgevingswet**

De Omgevingswet benoemt het bereiken en in stand houden van een goede omgevingskwaliteit expliciet als een van haar maatschappelijke doelstellingen (artikel 1.3 Ow). Dit betekent dat overheden bij hun handelen rekening moeten houden met de kwaliteit van de fysieke leefomgeving in brede zin – inclusief cultuurhistorie, architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit, landschap en natuur. Dit komt ook overeen met de reikwijdte en taken en bevoegdheden van bestuursorganen zoals opgenomen in artikel 2.1 Ow.

Naast de maatschappelijke doelstelling geldt ook een algemene zorgplicht: artikel 1.6 Ow bepaalt dat "een ieder voldoende zorg draagt voor de fysieke leefomgeving". Artikel 1.7 Ow vult dit aan door te stellen dat iedereen die weet of redelijkerwijs kan vermoeden dat zijn handeling nadelige gevolgen voor de leefomgeving kan hebben, alle maatregelen moet nemen die redelijkerwijs van hem gevraagd kunnen worden om die gevolgen te voorkomen of te beperken. Deze zorgplicht strekt zich nadrukkelijk ook uit tot omgevingskwaliteit, en niet alleen tot veiligheid of gezondheid.

**Regels om kwaliteit te borgen**

De Omgevingswet is een integrale kaderwet waarbij relatief weinig Rijksregels over goede omgevingskwaliteit zijn uitgewerkt. Decentrale overheden krijgen daardoor de ruimte én verantwoordelijkheid om zelf invulling te geven aan omgevingskwaliteit via hun eigen instrumentarium.

Gemeenten moeten in het omgevingsplan de benodigde regels stellen voor een evenwichtige toedeling van functies aan locaties – waaronder regels ter bescherming of verbetering van de omgevingskwaliteit. In het omgevingsplan kunnen zij bijvoorbeeld bepalingen opnemen over de omgang met architectonische, stedenbouwkundige en landschappelijke kwaliteiten.

Voor cultureel erfgoed is dat via rijksregels als verplichtende instructie aan gemeenten opgelegd. Artikel 5.130 van het Besluit kwaliteit leefomgeving (Bkl) bepaalt dat gemeenten in hun omgevingsplan regels moeten opnemen ter bescherming van cultuurhistorisch waardevolle gebieden, zoals beschermde stads- en dorpsgezichten, en bijbehorende waarden. Dit houdt in dat gemeenten verplicht zijn om bij het opstellen van het omgevingsplan rekening te houden met de instandhouding, ontwikkeling en waar mogelijk versterking van deze erfgoedwaarden.

Een regel in het omgevingsplan kan de vorm hebben van een 'verbod behoudens omgevingsvergunning' voor bepaalde activiteiten of veranderingen, om te waarborgen dat vooraf getoetst wordt aan kwaliteitscriteria. Denk daarbij aan bouw- of aanlegactiviteiten. Artikel 4.19 Ow bepaalt dat indien in het omgevingsplan regels staan over het uiterlijk van bouwwerken, de gemeenteraad daarvoor beleidsregels moet vaststellen voor de beoordeling of een bouwwerk aan die regels voldoet.

Daarnaast mag de gemeente ook beleidsregels vaststellen voor andere aspecten van omgevingskwaliteit.

**Adviescommissie omgevingskwaliteit en kwaliteitsadvisering**
Om de zorg voor omgevingskwaliteit te ondersteunen, verplicht de Omgevingswet elke gemeente tot het instellen van een onafhankelijke gemeentelijke adviescommissie.

Artikel 16.15a Ow (onder c) bepaalt dat deze gemeentelijke commissie (zoals bedoeld in art. 17.9 Ow) in ieder geval als adviseur wordt aangewezen voor omgevingsvergunningaanvragen die betrekking hebben op rijksmonumentenactiviteiten, en voor andere activiteiten in door de gemeenteraad aangewezen gevallen of wanneer het college van B&W dit nodig acht. Daarnaast kan het college de commissie verzoeken om mee te denken over het te ontwikkelen beleid voor de kwaliteit van de fysieke leefomgeving.

Artikel 17.9 Ow stelt eisen aan deze commissie, zoals deskundigheid (er moeten bv. enkele leden deskundig zijn op het gebied van monumentenzorg), onafhankelijkheid (leden van het gemeentebestuur mogen geen zitting hebben) en transparantie (advieskader, openbaarheid van advisering en jaarlijkse verslaglegging).

Zo'n commissie vervangt de traditionele welstands- en monumentencommissies door één geïntegreerd adviesorgaan. De Federatie Ruimtelijke Kwaliteit (FRK) en de VNG benadrukken in hun handreikingen dat gemeenten hun adviesstelsel omgevingskwaliteit flexibel kunnen inrichten naar eigen inzicht. De Omgevingswet biedt ruimte voor een adviesstructuur die past bij de lokale cultuur en ambities. Veel gemeenten kiezen er dan ook voor om de expertise te verbreden en de rol van de commissie te moderniseren.

Zo zijn in de nieuwe commissies steeds meer deskundigen uit meerdere disciplines vertegenwoordigd – niet alleen architectuur en erfgoed, maar bijvoorbeeld ook landschapsarchitectuur en duurzaamheid (energietransitie, klimaatadaptatie, groen) – zodat adviezen echt integraal van aard zijn.

Lees meer hierover in de handreiking 'Adviesstelsel voor omgevingskwaliteit' van VNG, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en Federatie Ruimtelijke Kwaliteit, 2020

## Bijlage 4: sleutelinstrumenten omgevingskwaliteit

In deze bijlage worden de voorgestelde sleutelinstrumenten voor een samenhangend kwaliteitsinstrumentarium nader toegelicht.

**Kennis- en dataportaal**

Een (online) kennis- en dataportaal maakt (gebieds)informatie en goede voorbeelden op een toegankelijke en overzichtelijke manier beschikbaar voor een breed publiek: van beleidsmakers en ontwerpers tot initiatiefnemers en bewoners.

Het portaal kan een verzameling bevatten van ruimtelijke, landschappelijke, ecologische en cultuurhistorische gegevens op verschillende schaalniveaus. Denk aan kaartmateriaal, beeldende verhalen of databronnen die inzicht geven in de context en kwaliteiten van een plek. Daarnaast kan een portaal ook gericht zijn op 'tools' en 'lessons learned' uit de praktijk, zoals gerealiseerde projecten (koplopers), voorbeeldige processen (werkvormen, samenwerking) en beleidsinstrumenten (kaders, regels, ontwerpprincipes). Dit helpt om kennis en ervaring te verspreiden en anderen te inspireren.

Voorbeelden zijn de dorpenatlas van provincie Fryslân (www.dorpenatlas.frl) en het geo-portaal van gemeente Sudwest-Fryslân (geo.sudwestfryslan.nl).

Het portaal hoeft geen opzichzelfstaand middel te zijn, maar kan goed samengaan met andere vormen van kennisdeling, zoals kennisdocumenten en -bijeenkomsten, excursies, webinars, podcasts of publicaties. De combinatie van digitale en fysieke vormen van communicatie maakt het mogelijk om verschillende doelgroepen te bereiken, interactie te stimuleren en een lerende praktijk te ondersteunen.

**Gebieds- en landschapsbiografieën**

Dit zijn feitelijk de verhalen en beschrijvingen van een gebied – de geschiedenis, de ruimtelijke, landschappelijke en cultuurhistorische kenmerken, en de waarden die bewoners en experts eraan toekennen. Een gebiedsbiografie brengt de unieke lokale eigenheid in kaart, maar kan ook een toekomstbeeld schetsen. Door deskundig onderzoek en lokale kennis te combineren ontstaat een gedeeld beeld van wat een plek bijzonder maakt. Dit is van grote waarde als basis voor verdere beleids- en planvorming: het bepaalt welke kwaliteiten behouden of versterkt moeten worden en waar ruimte is voor verandering.

Het opstellen van een gebiedsbiografie is bij uitstek participatief: bewoners, heemkundigen, natuur- en landschapsorganisaties en andere lokale partijen leveren kennis en perspectieven aan. Zij kennen de waardevolle verhalen en plekken in hun omgeving als geen ander. Die inbreng is een waardevolle aanvulling op de expertise van de onderzoekers en opstellers van een biografie. Bovendien creëert gezamenlijke betrokkenheid bij deze fase draagvlak – mensen raken zich bewuster van de kwaliteiten van hun eigen omgeving, wat hun betrokkenheid vergroot.

Voorbeelden van gebieds- en landschapsbiografieën in Fryslân zijn:

- Landschapsbiografie Noardeast-Fryslân (2021)
- Het verhaal van Waadhoeke (2021)
- Het verhaal van Smallingerland (2018)

**Ontwerpend onderzoek**

Ontwerpend onderzoek is een krachtige methode om ruimtelijke opgaven te verkennen, belangen te verbinden en oplossingsrichtingen zichtbaar te maken. In tegenstelling tot traditionele planvorming, start het niet vanuit vastgestelde programma's, regels of kaders, maar vanuit de kwaliteiten van een plek, en de opgaven en de kansen die daarin besloten liggen.

Drie doelen staan daarbij centraal: het verbinden van belangen, het integreren van disciplinaire en lokale kennis, en het verbeelden van mogelijke toekomsten. Daarbij is ontwerpkracht een onmisbare schakel: de inzet van ontwerpers in ontwikkelingen en verkenningen helpt om uiteenlopende belangen op één lijn te brengen en creatieve oplossingen te vinden voor complexe opgaven.

Door scenario's uit te werken wordt zichtbaar wat de ruimtelijke gevolgen van keuzes zijn, welke onderdelen elkaar versterken en welke alternatieven denkbaar zijn. Dit helpt om vastgelopen processen te doorbreken en de kern van de opgave scherper te krijgen.

Ook bij participatie is het een waardevolle methode: verbeelding maakt abstracte discussies concreet, stimuleren het gesprek en maken het makkelijker voor betrokkenen om zich tot een plan te verhouden. Bijvoorbeeld met ontwerpateliers die in uiteenlopende fasen van een proces worden ingezet, van opgaveverkenning, visievorming tot concreet ontwerp.

Ontwerpend onderzoek vraagt om ruimte om buiten de gebaande paden te denken. Daarbij kunnen creatieve werkvormen en benaderingen uit de kunst- en cultuursector actief worden ingezet.  Denk aan verbeelding, storytelling of performance om op andere manieren naar opgaven te kijken. Zo fungeert ontwerpend onderzoek ook als motor voor vernieuwing: door creativiteit te combineren met vakinhoudelijke kennis ontstaan nieuwe inzichten en oplossingen.

Kortom, ontwerpend onderzoek biedt niet alleen inhoudelijke verdieping, maar ook beweging, draagvlak en innovatieve oplossingen. Een voorbeeld is de methodiek voor ontwerpend onderzoek genaamd Mei it ferline foarút (Met het verleden vooruit) van Werkend landschap en Landschapsbeheer Fryslân. Een ander voorbeeld is 'In plak ûnder de sinne' (Een plek onder de zon) uit 2022 van het Friese bureau Polyfern, gericht op de woonopgave in dorpen.

**Kwaliteitskaders**

Met een kwaliteitskader leg je de bestaande en gewenste omgevingskwaliteit van een gebied vast in concrete uitgangspunten, richtlijnen en/of toetsingscriteria. Kwaliteitskaders kunnen verschillende vormen aannemen. Het kan gaan om juridische regels voor planbeoordeling, zoals een nota omgevingskwaliteit (de opvolger van de welstandsnota). Maar ook om inspirerende handboeken met voorbeelden, of (beeld)kwaliteitsplannen die richting geven aan het begin van een ontwikkeltraject. Het helpt overheden om duidelijke keuzes te maken: wat moet behouden blijven? Waar is vernieuwing gewenst, en onder welke voorwaarden?

Een goed kader biedt ruimte aan ontwikkelingen en maatschappelijke ambities – zoals woningbouw of energietransitie – zonder concessies te doen aan de aanwezige en gewenste omgevingskwaliteit. Het biedt houvast: initiatiefnemers weten waar ze aan toe zijn, en overheden kunnen op basis van het kader sturen en toetsen. Tegelijkertijd stimuleert het een dialoog over kwaliteit, op basis van ambities in plaats van enkel regels. Het principe "ruimte voor ontwikkeling, waarborgen voor kwaliteit" komt hier tot uiting: geef ruimte, mits de kwaliteitsdoelen worden gerespecteerd. Dat sluit aan bij de geest van de Omgevingswet: het 'ja, mits'-principe.

**Kwaliteitsadvisering**
Zelfs met goede kaders is elke situatie uniek. Daarom is advisering een onmisbaar instrument om plannen te boordelen, scherp te houden en te verrijken. Kwaliteitsadvisering betekent dat gekwalificeerde experts – architecten, stedenbouwkundigen, landschapsarchitecten, erfgoeddeskundigen – een plan vanuit verschillende invalshoeken bekijken en adviseren hoe het beter kan aansluiten bij de kernkwaliteiten en ambities voor het gebied.

Hiervoor biedt de Omgevingswet de mogelijkheid om een gemeentelijke adviescommissie in te zetten die de gemeente adviseert bij concrete initiatieven. Daarnaast kunnen gemeenten ook stads-of dorpsbouwmeesters, kwaliteitsteams en supervisoren inzetten bij ontwikkelingen en projecten.

In Fryslân faciliteert hûs en hiem voor de meeste gemeenten de adviescommissies omgevingskwaliteit. Onder de nieuwe Omgevingswet wordt hun rol breder en meer proactief: niet alleen formeel toetsen of een ontwerp aan de regels voldoet, maar ook meedenken aan de voorkant van ontwikkelingen. Zie voor meer informatie over de mogelijkheden van de gemeentelijke adviescommissie de Handreiking Adviesstelsel van VNG, Rce en Federatie ruimtelijke kwaliteit (2020). Een vorm van adviseren kan specifiek gerelateerd worden aan een doel of stadium van een initiatief: idee, ontwerp of vergunning (zie ook paragraaf 2.6).

Een specifieke vorm van kwaliteitsadvisering in Fryslan is Nije Pleats. De Nije Pleats is sinds 2010 een maatwerkmethode waarmee in een vroeg stadium het gesprek wordt gevoerd over de ruimtelijk-landschappelijke inpassing en overeenstemming komt tussen belangrijke partijen. Daarmee wordt een stevige basis gelegd voor de latere vergunningsprocedure. Met een of meer sessies, meestal ter plekke, ontstaat vaak een plan waar iedereen blij mee is. Aan het eind, bij de vergunningaanvraag, is dan in principe geen zware beoordeling meer nodig. Op basis van deze methode werd ook de Sinnetafel-methode ontwikkeld.

**Stimulering en beloning van goed ontwerp (prijsvragen etc.)**
Prijsvragen, ontwerpwedstrijden, open oproepen en voucherregelingen zijn voorbeelden van instrumenten die goed ontwerp stimuleren.

Ze fungeren als (financiële) prikkels voor initiatiefnemers en ontwerpers, door bijvoorbeeld ruimte te bieden aan innovatieve oplossingen, ontwerpend onderzoek en zorgvuldige selectie van passend(e) ontwerp(ers). Zo geeft een open oproep meerdere ontwerpers de kans om – gericht op een bepaald thema of gebied – met concepten, scenario's of concrete oplossingen te komen. Een voucherregeling biedt op haar beurt financiële ondersteuning om ontwerpkracht in te schakelen voor bijvoorbeeld onderzoek, schetsontwerpen of verkenning van een ontwerpopgave.

Ook prijsvragen en ontwerpwedstrijden belonen creativiteit en kwaliteit; zij belonen ontwerpers en zetten hun ertoe aan om met nieuwe ideeën te concurreren en dragen zo bij aan betere oplossingen voor ruimtelijke opgaven. Zo organiseerde provincie Fryslân in 2022 de prijsvraag "Nije fitaliteit troch âlde pleatsen" om herbestemming van historische boerderijen te stimuleren. Voorbeelden van terugkerende prijsvragen in Fryslân zijn de Anita Andriesenprijs voor ruimtelijke kwaliteit en de Vredeman de Vries Prijs voor architectuur. Daarnaast bestaat er ook een hûs en hiem prijs voor een persoon, die zich op bijzondere wijze heeft ingezet voor het behoud en de verbetering van de ruimtelijke schoonheid in Fryslân.

Goed ontwerp begint in de kern bij goed opdrachtgeverschap – een helder geformuleerde opgave, de selectie van geschikte ontwerpers en het creëren van ruimte voor hun ontwerpkracht – wat door de genoemde instrumenten wordt gestimuleerd. Deze prikkels bevorderen niet alleen de kwaliteit van ontwerpen, maar versterken ook de ontwerpcultuur in Fryslân.

Ze zorgen voor een klimaat waarin zowel gevestigde bureaus als jong ontwerptalent tot hun recht komen, doordat iedereen gelijke kansen krijgt om zich via publieke opdrachten te bewijzen.

**Participatieve monitoring**

Participatieve monitoring is een manier om de kwaliteit van de leefomgeving systematisch te volgen, waarbij burgers actief betrokken zijn bij het verzamelen en duiden van gegevens. Het combineert kwantitatieve metingen (bijvoorbeeld luchtkwaliteit, ruimte, geluid, natuur) met kwalitatieve observaties en ervaringen van bewoners.

Het proces van monitoren kent verschillende stappen: samen het meetproces ontwerpen, data verzamelen, analyseren en de resultaten vertalen naar beleid en praktijk. Door periodieke aanpak ontstaat inzicht in trends, maar ook een breed gedragen actueel beeld van de kwaliteit van de omgeving. Een belangrijk element is dat bewoners hun eigen kennis en ervaringen inbrengen. Dit vergroot de betrokkenheid, stimuleert bewustwording en versterkt de legitimiteit van beleidskeuzes. Voor overheden en beleidsmakers levert het actuele informatie op die aansluit bij wat lokaal leeft en gebruikt kan worden in beleidsvorming.

Voor Fryslân kan participatieve monitoring bijdragen aan een lerend systeem rond omgevingskwaliteit. Het Planbureau Fryslân zou hierin een coördinerende en verbindende rol kunnen spelen, door methoden te ontwikkelen, gegevens te bundelen en de resultaten te vertalen naar beleidsadviezen.

## Bijlage 5: financiering scenario 3b: kennis- en adviescentrum

**Voortbouwen op basis van huidige financiering**

Hûs en hiem ondersteunt momenteel 17 Friese gemeenten met een jaarbegroting van circa € 1,5 mln. Het Steunpunt Monumentenzorg beschikt over ongeveer € 0,6 mln per jaar, waarvan € 0,2 mln uit provinciale subsidie. Samen gaat het om circa € 2,1 mln op jaarbasis (jaarverslagen 2024). Daarnaast zijn er nog andere erfgoedorganisaties met provinciale subsidies en projectinkomsten, zoals Stichting Erfgoed en Publiek.

Voor het nieuwe kennis- en adviescentrum wordt uitgegaan van een basisbegroting van € 2,5 mln, waarin ruimte is opgenomen voor nieuwe taken en groei. Efficiëntievoordelen zijn voorzichtig ingeschat, maar zullen pas in de eerste jaren geleidelijk zichtbaar worden.

**Voorstel financieringsmix**

Het financiële model combineert structurele bijdragen van gemeenten en provincie met inkomsten uit opdrachten en projecten, bijvoorbeeld op uurbasis of via fondsen. Zo ontstaat een stabiele basis met voldoende flexibiliteit om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.

Gemeenten (ca. 60% / € 1,5 mln) via dienstverleningsovereenkomsten en bestaande legesconstructie vanuit omgevingsvergunningen. Dit is vergelijkbaar met de huidige begroting van hûs en hiem.

Provincie (ca. 18% / € 0,45 mln) als structurele subsidie voor erfgoed, archeologie en landschapskwaliteit. Dit bouwt voort op de huidige bijdrage aan het Steunpunt Monumentenzorg (€ 0,22 mln, deels rijksbijdrage) en andere erfgoedorganisaties zoals Stichting Erfgoed en Publiek (€ 0,3 mln). Dit kan aangevuld worden met middelen voortkomend uit het overhevelen van huidige taken van het provinciale Team Ruimtelijke Kwaliteit. Dit dekt de functie van provinciaal steunpunt erfgoed en aanvullende taken zoals regionale kwaliteitssteunpunt (zoals in Groningen/Drenthe via Libau wordt gedaan).

Opdrachten & projecten (ca. 22% / € 0,55 mln) uit betaalde opdrachten voor de Friese overheden, het rijk en derden, aangevuld met projectsubsidies uit landelijke fondsen en EU-subsidies. Een jaarlijkse opbrengst van ongeveer € 0,55 mln is haalbaar op basis van de huidige activiteiten (waaronder hûs en hiem € 0,04 mln en Steunpunt Monumentenzorg € 0,44 mln). In het begin kan dit aangevuld worden met een extra gegarandeerde opdrachtenportefeuille vanuit de overheden (€ 0,15 mln). Naarmate het centrum zich verder profileert, is groei van de projectinkomsten realistisch. Statuten en governance moeten ruimte bieden om externe opdrachten en programma's te verwerven. Eventuele extra inkomsten boven begroting kunnen worden toegevoegd aan een innovatiereserve of als buffer voor economisch mindere jaren.

**Begrotingsvoorstel**

Op basis van de financieringsmix is een startbegroting opgesteld voor het kennis- en adviescentrum van in totaal € 2,5 mln per jaar. Als stichting zonder winstoogmerk geldt dat de begroting sluitend is: geraamde inkomsten dekken de uitgaven. De grootste uitgavenpost is personeel (€ 1,6 mln). Hiermee worden de vaste adviseurs (o.a. architectuur, stedenbouw, erfgoed en landschap) en de noodzakelijke ondersteuning bekostigd. Dit ligt in lijn met de huidige gezamenlijke formatie van hûs en hiem en het Steunpunt Monumentenzorg. Externe experts en projectkosten (€ 0,6 mln) zijn begroot voor flexibel in te huren adviseurs en directe projectuitgaven; dit bedrag is ruim genomen om piekbelastingen te kunnen opvangen. Huisvesting en bureaukosten (€ 0,1 mln) dekken kantoorhuur, ICT en faciliteiten, vergelijkbaar met de huidige situatie. Onder overige kosten (€ 0,2 mln) vallen algemene bedrijfsvoering (reizen, communicatie, administratie) en een bewuste reservering voor innovatie en scholing.

Het doel is om in drie jaar tijd door te groeien naar een jaarbegroting van € 3 mln. Dit gebeurt door:

- groei van projectinkomsten en fondsen;
- bundeling en verbreding van provinciale en gemeentelijke middelen;
- efficiëntere inzet van capaciteit en middelen.

Jaarlijks wordt circa € 0,1 mln gereserveerd voor innovatie, kennisontwikkeling en scholing. Deze reservering moet bijdragen aan een lerende organisatie die kan inspelen op nieuwe opgaven, projecten en dienstverlening.

Die reservering kan vanaf de oprichting van de organisatie ook starten met een hoger budget dat op termijn geleidelijk afgebouwd wordt. De verwachting is immers dat door innovatie en ontwikkeling de inkomsten van opdrachten en projecten meegroeit.

| **Baten:** | |
|---|---|
| Gemeentelijke bijdragen (18 gemeenten, DVO/leges) | 1,50 mln |
| Provinciale subsidie (erfgoed, archeologie en landschap) | 0,45 mln |
| Opdrachten & projectsubsidies (variabel) | 0,55 mln |
| **Totaal baten** | **2,50 mln** |

| **Lasten:** | |
|---|---|
| Personeelskosten (intern personeel) | 1,60 mln |
| Huisvesting en bureaukosten | 0,10 mln |
| Overige kosten (algemeen, incl. opleiding/innovatie) | 0,20 mln |
| Externe advies- & projectkosten | 0,60 mln |
| **Totaal lasten** | **2,50 mln** |

**Benchmark**

Ter illustratie wordt de voorgestelde Friese begrotingsopzet vergeleken met de begroting van Libau (Groningen en Drenthe) en Mooi Noord-Holland. Libau bedient 22 gemeenten in twee provincies (incl. steunpunt cultureel erfgoed, ruimtelijke kwaliteit en erfgoedloket). Mooi Noord-Holland faciliteert 38 gemeenten (incl. steunpunt cultureel erfgoed).

MOOI Noord-Holland (2024): begroting € 3,6 mln; 65% gemeentelijke bijdragen, 15% provinciale subsidie, 20% projecten. Provinciale bijdrage groeit naar € 0,5 mln.

Libau (Groningen & Drenthe, 2024): begroting € 3,1 mln; ruim 40% provinciale/programmatische subsidies, o.a. voor archeologie en het Erfgoedloket.

Het Friese voorstel met € 2,5 mln is bescheidener, maar vergelijkbaar qua opzet en potentie. De schaal en het aantal gemeenten verklaren het verschil.

In de tabel staan de belangrijkste posten van baten en lasten naast elkaar, gebaseerd op jaarcijfers 2024 van deze organisaties. Voor Libau is bij het ontbreken van expliciete uitsplitsing een schatting gedaan van de gemeentelijke en provinciale bijdragen binnen de opbrengsten.

Qua inkomsten is het beoogde model voor Fryslân vergelijkbaar met Mooi Noord-Holland: circa 65% van de baten komt uit gemeentelijke bijdragen, 15% uit provinciale subsidie en 20% uit projecten.

In 2025 heeft Mooi Noord-Holland een aanzienlijk hogere subsidie ontvangen van in totaal €0,5 mln voor erfgoedactiviteiten, en dit bedrag groeit verder.

Libau heeft een breder provinciaal takenpakket en ontvangt daarom veel meer provinciale en programmatische middelen, onder meer voor het Steunpunt Cultureel Erfgoed, Steunpunt Ruimtelijke Kwaliteit, regionale archeologie en het Erfgoedloket. Hierdoor komt bij Libau ruim 40% van de inkomsten uit subsidies. Het Friese centrum kan hiervan leren door actief gesubsidieerde taken en programma's te verkennen.

In de kostenstructuur valt op dat Mooi Noord-Holland 1,4 mln (40% van de lasten) uitgeeft aan projectkosten en externe adviseurs. Libau besteedt circa 1 mln aan externen/projectkosten. Voor Fryslân wordt deze post geraamd op 0,6 mln. Dit zal groeien naarmate het aanbod van en vraag naar diensten en producten in Fryslân toeneemt. Libau's cijfers laten relatief hoge 'overige kosten' zien, maar hierin zitten ook bepaalde kosten voor externe inhuur en projectuitgaven (overige opbrengsten) verwerkt.

Geen van de drie heeft een winstoogmerk; overschotten worden ingezet voor reserveringen, innovatie en kwaliteitsverbetering.

| | **Fryslân** (voorstel) | **Libau 2024** | **Mooi NH 2024** |
|---|---|---|---|
| **Baten:** | | | |
| Gemeenten (reguliere advisering) | 1,50 mln | 1,57 mln (aanname) | 2,32 mln |
| Provincie (subsidies steunpunten) | 0,45 mln | 0,50 mln (aanname) | 0,30 mln (groeiend) |
| Opdrachten & projecten (overig) | 0,55 mln | 0,19 mln (aanname)<br>0,87 mln (projectsubsidie erf-goedloket NCG/provincie) | 0,98 mln (aanname) |
| **Totaal baten** | **2,50 mln** (3 mln na 3 jr) | **3,13 mln** | **3,60 mln** |
| **Lasten:** | | | |
| Personeel (intern) | 1,60 mln | 1,08 mln | 1,73 mln |
| Huisvesting & bureau | 0,10 mln | 0,17 mln | 0,26 mln |
| Overige kosten | 0,20 mln | 0,76 mln | 0,15 mln |
| Externe advies- en projectkosten | 0,60 mln | 1,05 mln | 1,43 mln |
| **Totaal lasten** | **2,50 mln** (3 mln na 3 jr) | **3,06 mln** | **3,57 mln** |

## Bijlage 6: relevante documenten

**Bevochten schoonheid, een eeuw welstandsadvisering in Fryslan**, Meindert Schroor, 2015

**Over Friese Schoonheid, een kennisdelingsproject over de herijking van beleid en uitvoering van welstand en ruimtelijke kwaliteit**, werkgroep i.o.v. VFG, 2018

**Adviesstelsel voor omgevingskwaliteit**, VNG, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en Federatie Ruimtelijke Kwaliteit, 2020

**Advisering omgevingskwaliteit Fryslân**, Weusthuis en partners met advies van José van Campen Woord en Plaats i.o.v. VFG, 2021

**Aanjagen cultuur en governance van Friese omgevingskwaliteit, de advisering verbreden en vernieuwen, reflectie en adviezen**, Aanjaagteam Omgevingskwaliteit Fryslân i.o.v. VFG, 2023

**Nei in moaier Fryslan,** Weusthuis en partners i.o.v. VFG, 2023

**Nei in moaier Fryslan 2028**, **samenvatting proces en inhoud** 2021-2023, Aanjaagteam Omgevingskwaliteit Fryslân i.o.v. VFG, 2023

“Omgevingskwaliteit niet als doel op zich, maar als logisch resultaat van (ontwerp)aandacht, samenwerking en wederkerigheid.”