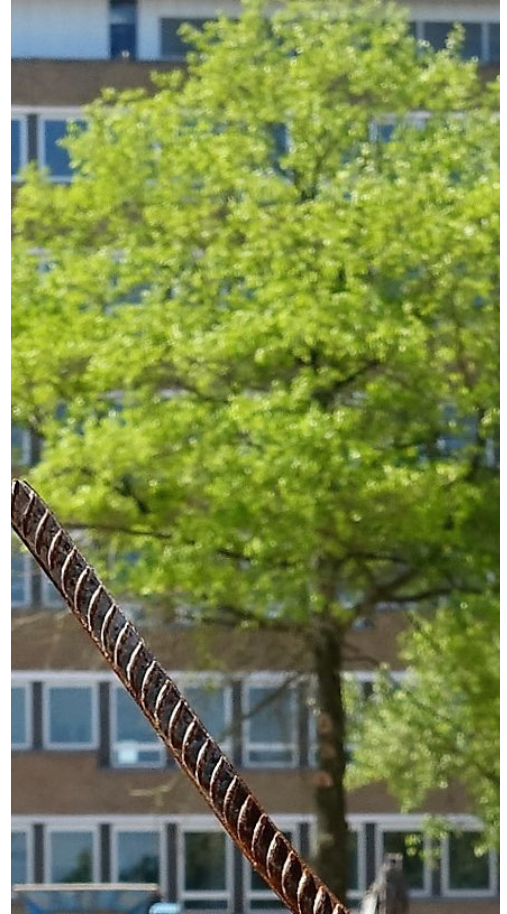
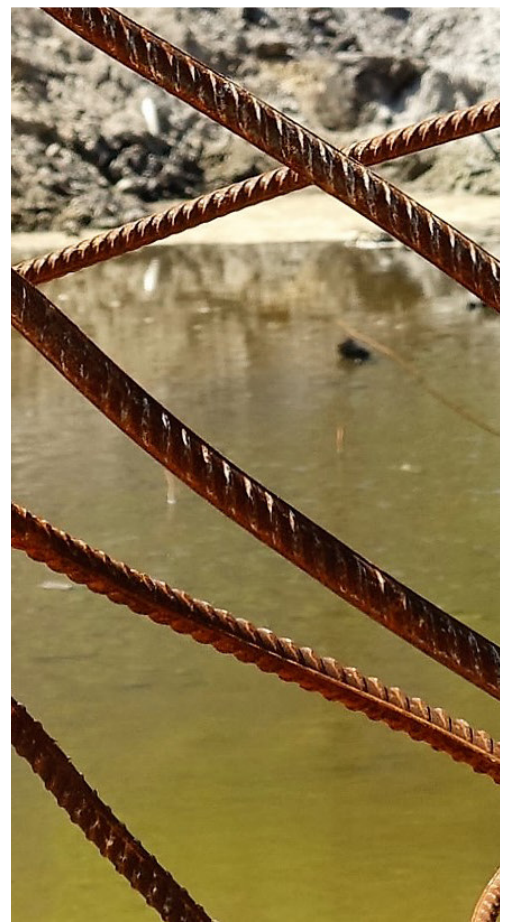




Advies Stadsbouwmeester Zwolle

Mei 2022

BVR



Inhoud

Waarom een stadsbouwmeester voor Zwolle?	4
Aanvullende verkenning stadsbouwmeester	6
De stadsbouwmeester als integrator en inspirator	9
De rol- en taakafbakening met de welstands-/ monumentencommissie	13
Inbedding in de organisatie	14
Relatie stadsbouwmeester met kwaliteitsteams en supervisors	15
Gevolgde werkwijze	16



Waarom een stadsbouwmeester voor Zwolle?

De stad Zwolle staat voor een schaa sprong. De komende 10 jaar komen er circa 10.000 woningen bij. En mogelijk groeit de stad daarna nog verder. Deze verstedelijkingsopgave staat niet op zichzelf. Er is een directe relatie met de opgaven op het gebied van klimaat, energie, mobiliteit, biodiversiteit, landschap, cultuur, gezondheid etc. En er is een directe relatie met de bestaande stad en het ommeland. In de omgevingsvisie: Ons Zwolle van morgen 2030, zijn de ambities en kernopgaven beschreven. Nu komt het aan op de concretisering en uitvoering daarvan. Op dit moment wordt in verschillende projecten gewerkt aan het Zwolle van morgen en zijn er vier focusgebieden benoemd: centrumgebied, spoorzone, Holtenbroek en Stadshagen. Het werken aan het Zwolle van morgen vraagt veel van de gemeentelijke organisatie, de Zwolse samenleving en partijen die actief zijn in en voor de stad. Het is een uitdaging om richting te geven aan de opgaven die op de stad afkomen. Dat is complex maar biedt ook kansen om vanuit de samenhang en samen met partijen aan de toekomst te werken.

De groei van Zwolle staat niet op zichzelf en is verbonden aan de betekenis van Zwolle op de nationale schaal. Het is daarom ook dat Zwolle is aangewezen als één van de NOVI-gebieden in het kader van de nationale omgevingsvisie. De ligging in de IJssel-Vecht delta maakt Zwolle zowel een uniek als een urgent gebied voor de water- en klimaatopgave.

Kortom vele aspecten komen in Zwolle samen, vanuit verschillende beleidsvraagstukken en schaalniveaus.

Hoe al deze vraagstukken goed aan te pakken, in samenhang te bezien en te laten landen op een manier dat de Zwolse kwaliteit wordt versterkt is een majeure opgave.

De gemeenteraad heeft in 2020 het college van B&W opgeroepen om 'te onderzoeken op welke wijze het aan/instellen van een stadsbouwmeester (of stadsbouwteam) kan bijdragen aan het borgen van overzicht en samenhang van de ruimtelijke kwaliteit en tevens aan een goede dialoog hierover met de stad en deskundigen'.

Hiervoor is een verkenning uitgevoerd die in juni 2021 is afgerond. Daarin staat dat Zwolle baat heeft bij een stadsbouwmeester die de focus legt op de integrale afweging en de vertaling van ambitieniveau naar uitvoering. In de gemeenteraad van 13 september 2021 is positief besloten over het aanstellen van een stadsbouwmeester en is besloten een aanvullende verkenning te doen naar:

- > de rol van integrator/inspirator, inzet op beleidsvraagstukken, ontwikkelingen en projecten;
- > de rol- en taakafbakening tussen de inspirator/integrator en de welstands- / monumenten- commissie;
- > de inbedding in de organisatie.

Ambtelijk is er een extra vraag aan toegevoegd, namelijk:

- > de relatie tussen de stadsbouwmeester en de huidige kwaliteitsteams en supervisors.

Voor u ligt resultaat van deze aanvullende verkenning.



Aanvullende verkenning stadsbouwmeester

De afgelopen maanden hebben er gesprekken plaatsgevonden met circa 50 mensen om meer grip te krijgen op het profiel van de stadsbouwmeester, de afbakening van de taken en de inbedding in de organisatie.

Er zijn verschillende wensen en verlangens naar boven gekomen wat de stadsbouwmeester voor Zwolle kan betekenen. Dat varieert van een adviserende en helpende hand bij het verbeteren van de interne werkprocessen binnen de gemeentelijke organisatie, tot een onafhankelijke deskundige blik van buiten die af kan dwingen dat hoge ambities waargemaakt worden in de praktijk.

Binnen de organisatie wordt regie gemist op stadsbrede vraagstukken en de samenhang tussen de verschillende gebieden en projecten. De stadsbouwmeester kan hierin een aanjagende en inspirerende rol vervullen. Binnen de politiek en de externe stakeholders wordt het gesprek met de stad over de stedelijke ontwikkeling gemist. Een brug slaan tussen wat speelt en leeft in de samenleving en de urgente opgaven kan helpen om meer begrip en bewustwording te creëren. Alle gesprekspartners vragen aandacht voor de positie van de stadsbouwmeester. Het werk van de stadsbouwmeester mag niet vrijblijvend zijn.

Alles overziend is de conclusies dat Zwolle het meest heeft aan een stadsbouwmeester die van en voor Zwolle is, die let op de integrale samenhang en de ruimtelijke context en oog heeft voor de schoonheid van Zwolle. De stadsbouwmeester weet wat er in de samenleving speelt en is vooral een verbinder vanuit de inhoud.

Zichtbaar waar nodig en ondersteunend waar kan zodat anderen hun eigen rol goed kunnen vervullen. Dat kan betrekking hebben op de politiek, de ambtelijke organisatie en de stakeholders uit de stad.

Binnen de lopende opgaven en werkprocessen wordt veel waarde gezien in de rol van de stadsbouwmeester als iemand die de lopende processen voedt. Dit kan als denkversneller, het doorbreken van discussies, het verrijken van argumentatie, het scherpen van de analyse, het signaleren van kwetsbaarheden, het aanjagen van oplossingsrichtingen voor complexe vraagstukken. Daarbij wordt vooral de focus gewenst in de fase van de opgave- en opdrachtformulering en op het aanzetten van actie om zaken voor elkaar te krijgen. Dat vraagt van de stadsbouwmeester inzicht in wat er speelt in de stad en de samenleving, maar ook bij betrokken partijen en in het landelijke speelveld van de ruimtelijke ordening.

Het instellen van de stadsbouwmeester in Zwolle komt op een moment dat de ruimtelijke ordening stevig op de landelijke agenda is geplaatst door het instellen van een minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO). De focus ligt op:

1. Het wonen als een grondrecht waarbij het expliciet gaat om wonen, betaalbaar voor iedereen en woonproducten die verder gaan dan de vastgoedontwikkeling;
2. Het hernemen van de regie op de ruimtelijke ordening waarbij door het stapelen van verschillende beleidsdossiers en ruimtevragers, keuzes gemaakt worden voor de inrichting van Nederland;

3. Mooi Nederland waarbij de ruimtelijke kwaliteit en de verschijningsvorm centraal staat waardoor we de kwaliteit van Nederland behouden en versterken.

Deze drie onderdelen zijn heel herkenbaar voor Zwolle en kunnen betrokken worden bij de rol- en taakomschrijving van de stadsbouwmeester.



Bron: thema's opgehaald in sessie met gemeenteraad en externe stakeholders

“ Een
stadsbouwmeester
die weet wat er in
de samenleving
speelt en vooral een
**verbinder is vanuit
de inhoud** ”



De stadsbouwmeester als integrator en inspirator

Het advies van juni 2021 heeft de volgende formulering opgeleverd voor de stadsbouwmeester Zwolle als integrator en inspirator: Strategisch adviseur, helpt mee om aan de voorkant opgaven te formuleren vanuit stadsbrede kennis en gevoel/kennis voor realisatie/uitvoering. Verbinder tussen beleidsafdelingen en vertaler naar gebiedsopgaven. Slaat brug tussen beleid, projecten en planvorming. Voedt lopende trajecten maar neemt het niet over. Helpt om ideeën om te zetten tot acties. Is oor en oog van de stad, vraagbaak voor samenleving, externe partijen en de politiek. Heeft een onafhankelijke blik en brengt kennis van buiten naar binnen.

Deze aanvullende verkenning gaat in welke rol de stadsbouwmeester heeft als integrator en inspirator. Expliciet wordt daarbij ingegaan op welk resultaat van de stadsbouwmeester wordt verwacht.

1. Het leveren van een actieve inhoudelijke bijdrage aan toekomstgerichte stadsbrede thema's
2. Een moderator en sparringpartner
3. Een visiting critic bij lopende planprocessen
4. Een ambassadeur voor de stad

1. Een actieve bijdrage aan toekomstgerichte stadsbrede thema's, waar mensen vanuit de organisatie en de stad aan meewerken. Daarmee heeft stadsbouwmeester een eigen inhoudelijke werkportefeuille, is zichtbaar naar binnen en buiten en naar de politiek.

Hij/zij is van toegevoegde waarde en heeft geen dubbelrol met functies die al belegd zijn, zoals een projectleider, gemeentelijke stedenbouwkundige, welstand.

De output van de discussies over de stadsbrede thema's moeten landen in lopende projecten en programma's. De thema's komen voort uit de behoefte van de stad en/of organisatie of die acuut en actueel zijn. Met de thematische agenda kan de stadsbouwmeester een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de stad, inzicht krijgen in de samenhang en via de inhoud de stad beter leren kennen. Met deze kennis kan de stadsbouwmeester een signalerende rol vervullen richting de gemeente. Tegelijkertijd brengt de stadsbouwmeester kennis en inzichten naar 'de stad' zodat mensen in staat gesteld worden om vanuit verschillende perspectieven naar ontwikkelingen te kijken. Door dit open en vrij te doen ontstaat meer begrip en saamhorigheid wat ten goede komt aan de schaa sprong.

Belangrijk is dat het gaat om de vertaalslag van de thema's naar de implementatie binnen projecten, programma's of beleidsontwikkeling. Het kan consequenties hebben voor de samenwerking met en tussen partners. Wanneer het thema voldoende verankerd is binnen de lopende werkprocessen kan de stadsbouwmeester het loslaten en ontstaat er ruimte voor een mogelijk nieuw thema.

Wanneer een thema om specifieke expertise vraagt, kan de stadsbouwmeester die inhuren. Daarvoor is een gelimiteerd werkbudget beschikbaar.

Op dit moment zijn de meest voor de hand liggende thema's:

a. Strijd om de ruimte

Zwolle staat voor een schaalsprong met een opgave van 10.000 woningen. Die 10.000 woningen staan niet op zichzelf. De gevolgen van deze opgaven voor bijbehorende voorzieningen, werkgelegenheid, mobiliteit, duurzame energie, nabijheid van groen zorgen voor een grote impact op de ruimte. Daaraan gekoppeld is er de toenemende drukte in de ondergrond wat kan concurreren met de behoefte boven de grond. En er zal in de toekomst meer ruimte nodig zijn voor waterkwaliteit, zoetwaterbeschikbaarheid en waterveiligheid. Klimaatverandering zal vooral in Zwolle, door de ligging in de IJssel-Vechtdelta, een grote impact hebben op de ruimtevraag. De strijd om de ruimte vraagt om een integrale benadering, vanuit de samenhang tussen stad en ommeland.

Het stapelen van ruimtevragers en het samen doordenken van de prioriteiten en oplossingen die passen bij het karakter van Zwolle is een thema die velen zal raken.

b. De eigenheid van Zwolle

De schaalsprong waar Zwolle voor staat, die in de toekomst wellicht groter is dan nu voorzien, vraagt om een gedeeld beeld wat voor een stad Zwolle wil zijn.

Wat zijn de consequenties van waar en hoe er in Zwolle gebouwd gaat worden? Daarbij gaat het om maat en schaal van de gebouwen en gebouwensembles, het karakter en de uitstraling van de openbare ruimte (waaronder belangrijke water- en groenstructuren) en ruimtelijke structuren zoals (snel)wegen in de stad. Een stadsbrede discussie over de eigenheid van Zwolle kan draagvlak creëren voor de stad in verandering, de liefde voor de stad vergroten en de aantrekkelijkheid versterken. Vanuit dit thema kan worden gekeken hoe lopende projecten en initiatieven daar een bijdrage aan kunnen leveren.

c. Wildcard

Tijdens de kwartiermakersfase, waarin de stadsbouwmeester kennis maakt met de stad (in brede zin), kan er een ander thema opkomen die als urgent worden gezien of waar mensen zich zorgen over maken. In samenspraak met het management van de dienst en/of de verantwoordelijke wethouder kan de stadsbouwmeester dit thema oppakken.

Wat levert de stadsbouwmeester?

Binnen de gemeente Zwolle wordt al aan actuele thema's gewerkt. Van de stadsbouwmeester wordt verwacht dat hij/zij de bestaande kennis samenbrengt, aanscherpt en verrijkt en richtinggevend advies geeft hoe de thema's te vertaling richting uitvoering. Daarbij zorgt de stadsbouwmeester dat de kennis vanuit de stad wordt ingebracht en er draagvlak is voor deze vertaalslag. Een beproefde methode hiervoor is het organiseren van interactieve werkvormen waar deskundigen en betrokkenen met elkaar aan de slag gaan, begeleidt door de stadsbouwmeester.

2. Een moderator en sparringpartner,

met de focus op samenhang, de tussenschaal en de integrale afweging. Uit de verschillende gesprekken blijkt de behoefte aan inzicht hoe de verschillende projecten en programma's met elkaar samenhangen. Er is behoefte aan ruimtelijke regie en aan een integrale afweging tussen de beleidssectoren en de verschillende belangen die spelen. Iedereen is druk met zijn/haar eigen werkveld en takenpakket en er is onvoldoende aandacht om samen over overstijgende onderwerpen te praten, kennis en ervaring te delen.

De stadsbouwmeester kan hieraan een bijdrage leveren door de rol als onafhankelijke moderator en sparringpartner. Bijvoorbeeld door tweejaarlijks of op verzoek aan te schuiven bij de verschillende overleggen die er zijn en daar een aanjagende en inspirerende rol te vervullen. De collega's worden daardoor uitgedaagd om uit hun comfortzone te stappen, over de grenzen van hun eigen vakgebied te kijken en samen het gesprek aan te gaan over de samenhang.

Gesprekspartners kunnen zijn:

- > Het ontwerpatelier
- > De gebiedsmanagers
- > De projectmanagers/-leiders
- > Het gesprek tussen de dienst en de welstands-/monumentencommissie
- > De integrale stuurgroep die de samenhang tussen de gebieden bestuurt
- > De gemeenteraad
- > Het college van B&W

Wanneer uit de kwartiermakersfase blijkt dat stakeholders uit de stad, bijvoorbeeld marktpartijen, maatschappelijke organisaties, waterschap, natuur en milieuorganisaties ook deze behoefte hebben, kan de stadsbouwmeester ook daar de rol van moderator en sparringpartner vervullen. Op deze manier leert de stadsbouwmeester de gemeente en de betrokken externe partijen snel kennen. Belangrijk daarbij is dat de gesprekken niet vrijblijvend zijn en de resultaten goed worden teruggelegd bij de probleemeigenaar van de vraag en teruggekoppeld aan het management. Een uitkomst kan zijn dat er aanpassingen/aanscherpingen nodig zijn van de lopende werkzaamheden.

Wat levert de stadsbouwmeester?

De stadsbouwmeester bereidt de gesprekken voor, vraagt kritisch door, helpt bij het scherp formuleren en zorgt voor heldere conclusies. In korte beeldende notities wordt verslag gemaakt van de uitkomsten en aangeboden aan de betrokken partijen.

3. Een visiting critic,

bij lopende projecten. Wanneer er spanning ontstaat bij lopende projecten, partijen het niet eens zijn of er onzekerheid heerst of de ontwikkeling wel de juiste is, kan de stadsbouwmeester om advies gevraagd worden. De stadsbouwmeester kan meehelpen om argumenten op een rij te krijgen, voorbeelden en ervaringen van elders in te brengen en partijen helpen de juiste keuzes te maken. Ook kan de stadsbouwmeester, door de onafhankelijke blik van buiten, impasses doorbreken. Het uitnodigen van de stadsbouwmeester kan door de gemeentelijke ambtenaren, door het college van B&W de gemeenteraad, door ontwikkelende partijen of door andere stakeholders. Immers, de stadsbouwmeester is van en voor de stad.

Wat levert de stadsbouwmeester?

De stadsbouwmeester verdiept zich in het onderwerp, verzamelt interessante voorbeelden van elders, reflecteert en spiegelt en trekt conclusies om een project of opgave verder te brengen.

4. Een ambassadeur voor de stad,

als spreker op diverse bijeenkomsten om te etaleren wat de Zwolse aanpak is. De stadsbouwmeester brengt kennis van binnen naar buiten en van buiten naar binnen. Door het gesprek met de stad kan begrip ontstaan waarom de stad verandert en wat dat in positieve zin de stad brengt.

De stadsbouwmeester kan helpen om hoge kwaliteit van ontwikkelaars, investeerders en adviseurs aan de stad te binden. Dit komt de ruimtelijke kwaliteit van de stad ten goede.

Wat levert de stadsbouwmeester?

De stadsbouwmeester is zichtbaar in de stad, draagt kennis bij in debatten, podcasts en andere media events. De stadsbouwmeester treedt op, namens de stad op verschillende podia en kan ook zelf events organiseren.

De rol- en taakafbakening met de welstands-/monumentencommissie

Over de rol en taakafbakening tussen de stadsbouwmeester en de welstands-/monumentencommissie is bekeken wat Zwolle nodig heeft. De welstands-/monumentencommissie is een formele taak. Op bouwplanniveau is er geen directe werkrelatie, wel heeft de stadsbouwmeester een collegiale rol. Regelmatig is er een (informeel) overleg over majeure opgaven. Dat komt zowel het werk van de stadsbouwmeester als die van de welstands-/monumentencommissie ten goede. De stadsbouwmeester kan een verbindende rol vervullen door de jaarlijkse of tweejaarlijkse gesprekken tussen de dienst en de welstands-/monumentencommissie te faciliteren en op scherp te zetten zodat kennis en inzichten worden gedeeld.

Bij twijfel kan de stadsbouwmeester door de welstands-/monumentencommissie gevraagd worden als visiting critic of als collegiale sparringpartner.

Wat levert de stadsbouwmeester?

Kennis over de samenhang en ontwikkeling van de stad levert de stadsbouwmeester aan de welstands-/monumentencommissie zodat zij hun taak nog betere kunnen uitvoeren.

“ Kennis over de samenhang en ontwikkeling van de stad levert de stadsbouwmeester aan de welstands-/monumentencommissie ..”

Inbedding in de organisatie

Om als stadsbouwmeester goed te kunnen functioneren is een juiste inbedding in de organisatie van wezenlijk belang. De stadsbouwmeester is niet één van de adviseurs die de gemeente inhuurt maar is de bouwmeester van en voor de stad. Dat is een bijzondere positie. Belangrijk is dat de stadsbouwmeester een rol heeft op de plek waar de opgaven worden geformuleerd, waar de opdrachten worden uitgezet en waar de prioriteiten worden gesteld. Naast een formele positie is een informele relatie met de directeur fysiek en strategie en het college van B&W van wezenlijk belang. Door regelmatig collegiaal te sparren over actuele kwesties en de ruimtelijke strategie kan de stadsbouwmeester van toegevoegde waarde zijn voor de stad.

Daarnaast heeft de stadsbouwmeester een eigen inhoudelijke werkportefeuille, zoals hierboven beschreven. De stadsbouwmeester is van en voor de stad en heeft daardoor een onafhankelijke positie.

Belangrijk is dat de stadsbouwmeester gesteund wordt door en het vertrouwen krijgt van de verschillende stakeholders. Ook in situaties waar het schuurt of keuzes gemaakt moeten worden die niet door iedereen worden gedragen. Dat vraagt veel van de verschillende stakeholders maar ook van de stadsbouwmeester. Overtuigingskracht vanuit de inhoud is daarin belangrijk.

De stadsbouwmeester wordt aangesteld door het college van B&W en heeft een directe relatie met de directeur fysiek en strategie.

Daarmee krijgt de stadsbouwmeester een unieke positie binnen de organisatie en naar buiten.

De gemeenteraad heeft invloed op het werkpakket van de stadsbouwmeester en bepaalt mede de inhoudelijke onderwerpen waarover zij behoefte heeft aan onafhankelijke kennis. Dit om de politieke besluitvorming met inhoudelijke argumenten te voeden.

“ Door regelmatig **collegiaal te sparren** over actuele kwesties en de ruimtelijke strategie kan de stadsbouwmeester van **toegevoegde waarde** zijn voor de stad.”

Relatie stadsbouwmeester met kwaliteitsteam en supervisors

Het werkveld van de kwaliteitsteams en van de supervisors is direct gekoppeld aan concrete projecten terwijl de stadsbouwmeester over de samenhang en de stad als geheel gaat. Wat betreft de relatie met de kwaliteitsteams en supervisors ligt het voor de hand dat de stadsbouwmeester met enige regelmaat met hen bijpraat en het gesprek aanjaagt over de samenhang tussen de verschillende projecten en gebieden. Daarnaast kunnen kwaliteitsteam en supervisors de stadsbouwmeester vragen als visiting critic.

“ ... het gesprek aanjaagt over de **samenhang tussen** de verschillende projecten en gebieden ”

Gevolgde werkwijze

In de periode december – maart zijn er per onderwerp gesprekken gevoerd en interactieve werksessies georganiseerd. De gesprekken zijn gevoerd door Hilde Blank, directeur BVR adviseurs in bijzijn van Ina Heerspink van de gemeente Zwolle. Voor het gemak is de term Stadsbouwmeester ingekort tot SBM.

SBM in relatie tot Kwaliteitsteams en supervisors:

- > Gebiedsmanagers: Pien van der Does, Ciska Waalewijn
- > Stedenbouwkundigen/landschapsarchitect: Han Goodijk, Gerjan Timmerman, Doesjka Majdanzic, Peter van Saane, Willemien de Wolde
- > Ambtelijk opdrachtgever: Bart van Bregt
- > Externe supervisors: André van der Eijk, Marnix de Vos, Harry Abels

SBM in relatie tot Welstands-/monumentencommissie:

- > Het Oversticht: Bart Buijs en Rik Onderdelinden
- > Gemeente Zwolle: Henry Kranenburg en Henry Huiskamp

SBM als integrator: casus A 28

- > Hanneke Valkeman, Suzanne Douwsma, Irene From, Pieter de Jong, Glenda Huisjes, Henk Snel, Jim van der Zwan, Henry Huiskamp

SBM als inspirator

- > Gemeenteraad: Gerdien Rots, Anja Roelofs, Lennart Hartman, Aniek Wierstra, Schelto Bus, Jan Slijkhuis, Sonja Pauw, Mark Oldengarm, David Hof, Jan Nabers
- > Stichting vrienden van de stadskern: Raymons Salet
- > Bureau MAAN: Herman Reezigt
- > Stichting Zwols Architectuurpodium: Irma Klevering
- > Het Cuypergenootschap: Norman Vervat
- > Bond Heemschut: Adriaan Velsink.
- > Het Oversticht: Bart Buijs
- > Het Zwols Consilium: Arnoud Kattenpoel
- > Gemeente Zwolle: Jim van der Zwan, Gerjan Timmerman

SBM: van denken naar doen, casus Holtenbroek

- > Bart van Bregt, Esther Wolfkamp, Irene Form, Glenda Huisjes, Ciska Waalewijn, Wim van Hattum

SBM en inbedding in de ambtelijke organisatie

- > Maarten Veeger, Bart van Bregt, Jim van der Zwan
- > Wim Gideonse (AT Osborne) over governance en inbedding in de organisatie

Afstemming met opdrachtgever

- > Ina Heerspink en Jim van der Zwan



Colofon

Deze rapportage is in opdracht van de gemeente Zwolle opgesteld. Alles uit deze rapportage mag worden overgenomen mits de bron wordt vermeld. Aan de inhoud van deze rapportage kunnen geen rechten worden ontleend.

Lay-out: BVR adviseurs
Beelden: Gemeente Zwolle,
tenzij anders vermeld.

Voor aanvullende informatie kunt u contact opnemen met:
Hilde Blank: hilde.blank@bvr.nl
Ina Heerspink: j.heerspink@zwolle.nl

Mei 2022

