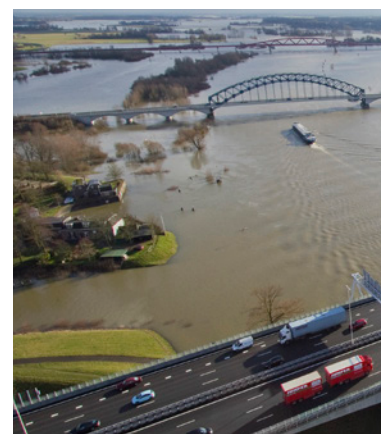




Verkenning stadsbouwmeester/team Zwolle

Juni 2021





Inleiding

Het begon bij de motie van de gemeenteraad van Zwolle waarin het college van B&W wordt 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 de goede dialoog hierover met de stad en deskundigen.

Deze oproep komt voort uit de overweging dat:

- > Er de komende jaren veel gebouwd gaat worden in de stad
- > Nieuwbouw, in het bijzonder hoogbouw, veel impact heeft op de ruimtelijke kwaliteit van de stad
- > De kwaliteit van de toe te voegen bouwwerken daarom veel zorg en aandacht vereist en in samenhang met de bestaande stad tot stand moet komen
- > De architectuur-lat in Zwolle hoog ligt en het architectuur-klimaat continu levendig wordt gehouden.

Voorts zijn de raadsfracties van mening dat:

- > Het gesprek over de gewenste ruimtelijke kwaliteit voortdurend gevoerd moet worden, zowel met de inwoners als met deskundigen;
- > Overzicht en continuïteit van de ruimtelijke kwaliteit nodig is om samenhang ook op langere termijn te waarborgen
- > In veel steden deze taak is belegd bij een stadsbouwmeester of stadsbouwteam, waarbij de onderscheiden verantwoordelijkheden van stadsbouwmeester, afdeling stedenbouw, marktpartijen en de welstandscommissie helder zijn afgebakend.

Ambtelijk is de opdracht verbreedt met:

- > Inzicht in de huidige werkwijze en sturing op ruimtelijke kwaliteit
- > Benchmark verschillende mogelijkheden uit de Nederlandse praktijk
- > Borgen cultuurhistorie vanuit Nieuwe Omgevingswet.

BVR-adviseurs is gevraagd om een advies hierover uit te brengen. Zij heeft daarvoor gesproken met een selectie van partijen uit de stad, met ambtenaren uit het ruimtelijke domein, met vertegenwoordigers van de raadsfracties, met stadsbouwmeesters uit andere steden en met koepelorganisaties die gaan over ruimtelijke kwaliteit. Daarnaast heeft BVR deskresearch gedaan naar artikelen en publicaties die voor dit onderzoek relevant zijn. De verkregen inzichten uit deze verkenning zijn verwerkt in deze rapportage.

Inhoudsopgave

1. Opgave waar Zwolle voor staat	6
2. Verdieping motie gemeenteraad	10
3. Kwaliteitsborging in Zwolle	12
4. Factor tijd	16
5. Modellen	18
6. Woningwet en Omgevingswet	20
7. Stadsbouwmeester of stadsbouwteam	24
8. Positionering	26
9. Projectontwikkeling versus stadsontwikkeling	30
10. Advies en vervolg	32
11. Financiële consequenties	36
12. Lijst van betrokkenen	38
Bijlage: Verantwoording	40

1. Opgave waar Zwolle voor staat



De verkenning geeft een goed beeld van de opgaven die op Zwolle afkomen en van de wensen voor een stevige kwaliteitsborging. Er lijkt overeenstemming over de noodzaak van het versnellen van de woningbouwopgave. Naast de woningbouwopgave zijn er meer opgaven die aanspraak maken op de ruimte, zoals energie, klimaat, economie, mobiliteit, biodiversiteit, et cetera. De ruimtelijke en programmatische schaalsprong die daarvoor nodig is, zorgt voor onzekerheid. Kunnen we in dit krachtenveld van opgaven die op ons afkomen de kwaliteiten van Zwolle voldoende behouden?

Deze kwaliteiten van Zwolle worden onder andere bepaald door de fijne menselijke maat en een mooie historische binnenstad. De cultuurhistorie bestaat uit meerdere tijdslagen waarbij het niet alleen gaat over bouwwerken

Bron: Pxhere.com

maar ook over de stedenbouw en het landschap. De water- en groenstructuur zijn groene vingers die Zwolle verbinden met haar ommeland. Het is een egalitaire stad waarin veel plek is om elkaar te ontmoeten en men een prettige mentaliteit heeft.

Om de kwaliteiten te behouden moet de samenhang tussen ontwikkelingen gewaarborgd worden. De schaalsprong van de bestaande stad en het buitengebied moet in goede banen worden geleid met inachtneming van de menselijke maat en schaal, en de bestaande waarden en kwaliteit van de stad. De stad moet zich ontwikkelen voor alle bewoners en op meerdere thema's zoals sociale kwaliteit, leefbaarheid en gezondheid.

“Het bouwen gaat goed maar de vraag is ***bouwt het ook op?*** Levert de optelsom van alle bouwprojecten toegevoegde waarde voor de hele stad?”

Een goede afstemming tussen processen is essentieel om de ruimtelijke kwaliteit te kunnen blijven borgen. Dit vraagt om een intersectorale aanpak. Tegelijkertijd voelt men zich onzeker over de keuzes en prioritering van de opgaven die worden aangepakt. Krijgen we later geen spijt van de keuzes die nu worden gemaakt? Wordt niet de gemakkelijkste weg gekozen? Stappen we niet in de valkuil door alleen te kijken naar wat we functioneel nodig hebben?

De gemeente werkt projectgericht. Dit levert tot nu toe goede ruimtelijke kwaliteit op. Landschapsontwerpers, stedenbouwers en buitenruimte ontwerpers zijn bezielde bezig met de stad en excelleren in de operationele kant van het ontwerpen van de publieke ruimte. Er wordt gesignaleerd dat de schaalsprong om een andere manier van werken vraagt:

gebiedsgericht of stadsgericht in plaats van projectgericht. Er ligt een kans om een brug te slaan tussen het landschap en de stedelijke ontwikkeling. Tussen grote schaal en kleine schaal. Tussen ambitie en uitvoering.

Meerdere malen wordt de vraag gesteld of het huidige systeem van kwaliteitsborging met een aantal aanpassingen niet voldoende zou kunnen zijn om de schaalsprong aan te kunnen. Wanneer heeft een stadsbouwmeester of -team een toegevoegde waarde?

Zwolle heeft betrokken inwoners die veel waarde hechten aan de ruimtelijke kwaliteit. Echter, er wordt opgemerkt dat het gesprek met de stad te weinig wordt gevoerd. Hierdoor ontbreekt het gevoel dat we het samen met elkaar doen. Kan een bouwmeester helpen om nabuurschap in te zetten voor de ontwikkeling van Zwolle?

Een stadsbouwmeester of -team zou wellicht kunnen helpen om de opgaven voor de stad te formuleren en te prioriteren. Er is behoefte aan een strategie voor de lange termijn. Hierbij is een goede borging in de organisatie en de processen essentieel. Het moet absoluut geen vertragende factor zijn of een extra controlepost. Er is behoefte aan iemand die het gesprek met de stad kan voeren vanuit inhoud en bevlogenheid.

“Er ligt een kans om een brug te slaan tussen het *landschap* en de *stedelijke ontwikkeling*.”

2. Verdieping motie van de gemeenteraad

Tijdens de verkenning is gesproken met de raadsfracties die voor en tegen de motie hebben gestemd. Daaruit komt naar voren dat alle fracties unaniem de aandacht voor ruimtelijke kwaliteit ondersteunen. Inhoudelijk lijken er dezelfde zorgen te spelen. De zorgen gaan met name over de mogelijke verdringing van het groen, uniformiteit en monofunctionaliteit van de nieuwe ontwikkelingen, ontbreken van een integrale afweging en het mogelijke verlies van nabuurschap en de Zwolse identiteit.

De focus ligt op de veranderende stad. Wat gaat dat fysiek en sociaal betekenen en heeft de raad voldoende kennis en inzicht om de juiste beslissingen te kunnen nemen? De fracties die de motie niet hebben getekend halen vooral procesmatige argumenten aan. Het gaat dan om het onnodig complex maken

van de besluitvorming, het instellen van een extra instrument naast de instrumenten die er al zijn en de extra kosten die met het instellen van een stadsbouwmeester of -team gepaard gaan. Ook vragen de partijen zich af of het huidige systeem van kwaliteitsborging niet afdoende is.

De fracties die de motie hebben ondersteund hebben behoefte aan een onafhankelijke stadsbouwmeester of -team die helpt om de schaa sprong in goede banen te leiden. Het wordt gezien als een kans om het gesprek met de stad steviger te voeren en de lat hoog te leggen bij de bouwende en ontwikkelende partijen en andere uitvoerende organisaties.

Tegelijk kan de stadsbouwmeester of -team de integrale benadering stimuleren en de gemeenteraad voeden met verschillende inzichten en perspectieven zodat zij aan de voorkant de juiste kaders mee kan geven.



3. Kwaliteitsborging in Zwolle



De huidige borging van de ruimtelijke kwaliteit is geregeld via de Welstands-/ Monumentencommissie (Het Oversticht), supervisors, kwaliteitsteams en inspiratieteams. Veel projecten kennen een kwaliteitsteam, soms bemenst door interne deskundigen, soms worden er extern deskundigen betrokken. Voor de spoorzone, een groter gebied waarbinnen diverse deelprojecten spelen, zijn er externe supervisors betrokken en is er een inspiratieteam die meer strategisch naar de gebiedsontwikkeling kijkt.

Het werken aan de projecten is maatwerk. Dat legitimeert deels de verschillende manieren waarop de kwaliteit wordt geborgd. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat er willekeur ontstaat en is er behoefte aan overzicht en afstemming tussen de

verschillende projecten en wijzen van kwaliteitsborging. Ook ontbreekt er een escalatiemodel om te adviseren bij een verschil van inzicht of complexe afweging binnen een project of tussen meerdere projecten. Een stadsbouwmeester of -team zou daarin een rol kunnen vervullen.

De Welstands-/Monumentencommissie is de enige organisatie met een formele status. Zij functioneert goed en wordt gewaardeerd in haar bijdrage. Echter wordt de commissie niet bij elk project aan de voorkant meegenomen in de formulering van de opgaven. Een rol waarvoor de commissie ingezet zou kunnen worden en haar meerwaarde vergroot kan worden.

“Het werken aan de projecten is ***maatwerk***. Dat legitimeert deels de verschillende manieren waarop de kwaliteit wordt geborgd.”



Zwolle krijgt landelijk positieve pers en veel waardering voor de zorgvuldigheid waarmee de plannen worden uitgevoerd. De architectuur en de inrichting van de openbare ruimte worden positief gewaardeerd.

Wanneer je doorvraagt zijn er wel aandachtspunten. Die gaan over de marktwerking en de invloed van marktpartijen, de interventie van de politiek, de publieke opinie en soms NIMBY-effect, en het betrekken van de bewoners/ondernemers bij de beleids- en planontwikkeling.

Waar niet of weinig over wordt gesproken is de kwaliteitsborging op het niveau van de stadsontwikkeling. Dan gaat het niet alleen over de samenhang tussen de verschillende bouwprojecten, gebiedsontwikkelingen en de impact op de bestaande stad maar ook

over de relatie met de stedelijke systemen: infrastructuur, groenstructuur, cultuurhistorie, watersysteem, ondergrond en de opgaven die spelen op gebied van gezondheid, inclusiviteit, leefklimaat, energie, biodiversiteit etc. Thema's die aan de orde komen in de Omgevingsvisie Zwolle.

Concluderend lijkt de kwaliteitsborging op projectniveau goed geregeld waarbij er wel aandachtspunten zijn voor verbetering. De kwaliteitsborging op stadsniveau is echter onderbelicht.

“Waar niet of weinig over wordt gesproken is de ***kwaliteitsborging*** op het niveau van de ***stadsontwikkeling***.”

4. De factor tijd

Ruimtelijke ordening is een vakgebied van de lange termijn. Tussen start idee en uitvoering zit vaak vele, soms tientallen, jaren. In de tussentijd kan veel veranderen. Technologische ontwikkelingen maken in de toekomst dingen mogelijk waar we nu al op anticiperen of waar we nog geen weet van hebben. Denk aan natuurinclusief bouwen, energieleverend bouwen, deelmobiliteit, etc. Maar ook de behoefte van de samenleving is aan verandering onderhevig. Kijk alleen al naar de impact van Corona op de waardering van groen in de directe woonomgeving, het thuiswerken, logistiek, kantoren die transformeren naar zakelijke ontmoetingsplekken etc. Met de kennis van nu maken we beslissingen voor de woon- en leefmilieus van de toekomst. Dat vraagt om het inbouwen van flexibiliteit en het omgaan met onzekerheden.

Het zou goed zijn wanneer in het traject van idee naar uitvoering processtappen worden ingebouwd waarbij tussentijds de afweging kan worden gemaakt of een in gang gezette ontwikkeling herijking of verrijking behoeft.

Een ander aspect van de factor tijd is de verschillende planstadia die moeten worden doorlopen van visie naar uitvoering. Kwaliteitsborging zit vaak op het einde van de keten terwijl bij de start, het formuleren van beleid en de gebiedsopgave, de condities worden bepaald die van invloed zijn op de uiteindelijke kwaliteit. Dat vraagt om een kwaliteitsborgingssysteem per fase en het doordenken van de consequenties van abstracte uitgangspunten voor de uiteindelijke concrete realisatie.

De factor tijd heeft ook een vakinhoudelijke kant. Zwolle kent een sterke historie als Hanzestad met veel monumenten en monumentwaardige gebouwen, objecten, structuren en gebieden. Niet alleen hoe de stad er fysiek uit ziet maar ook de mentale identiteit, werkt door in de sfeer en eigenheid van de stad. Het verleden is een inspiratiebron voor de toekomst en kan ervoor zorgen dat de eigenheid van de stad behouden blijft. Daarbij is het van belang om alle tijdslagen mee te nemen en nu ook te bouwen aan de monumenten van de toekomst. Een stad die

liefdevol met haar historie omgaat verdient het ook om liefdevol om te gaan met de plekken waarmee nieuwe geschiedenis wordt gemaakt. Dat legt een verantwoordelijkheid bij de stadsplanners en bij degenen die in Zwolle (komen) ontwikkelen en bouwen.



5. Modellen

De tijd dat een stadsbouwmeester als een bouwheer over de stad waakt, boven op de projecten zit en deze soms zelf uitvoert lijkt voorbij. In toenemende mate is er behoefte aan iemand die de samenhang bewaakt, het juiste gesprek voert met de stad en meehelpt de groei in goede banen te leiden. De wijze waarop dit wordt georganiseerd is per stad verschillend en maatwerk.

Uit de ronde langs de bouwmeesters halen wij drie modellen. Deze modellen zijn in de verkenning besproken en dat levert op hoofdlijnen een eenduidig beeld. Bijna iedereen geeft aan dat voor Zwolle het een mix moet zijn tussen het model van de integrator en de inspirator.

Belangrijk wordt gevonden dat het een denker is met kennis over de realisatie. Verder wordt het belangrijk gevonden dat het iemand is die doelgroepen aanspreekt die nu wat buiten beeld blijven. Met name de generatie onder de veertig en mensen vanuit verschillende achtergronden en inkomensniveaus.



1. Stadsstedenbouwkundige/ stadarchitect

Aan tafel, vanuit gezag en overzicht sturen op kwaliteit, coach en intervisie Atelier Zwolle, adviseur van de directeur fysiek, ongeraagd en gevraagd advies bestuur en onafhankelijke informant raad en samenleving. Stevige gesprekspartner voor partijen van buiten. Opereert vanuit samenhang en overzicht over wat er speelt in Zwolle, verbinder tussen de Q-teams, supervisors en welstand. Een ontwerper van de tussenschaal en een mediator bij conflicten.



2. Stadsbouwmeester/ integrator

Strategisch adviseur, helpt mee aan de voorkant om 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. Oor en oog van de stad, onafhankelijke blik, brengt kennis van buiten naar binnen, positioneert Zwolle op andere agenda's.



3. Stadsbouwmeester/ inspirator

Eigen agenda en programma.

Vanuit inhoudelijke overstijgende thema's kennis brengen, uitzetten van prijsvragen, entameren van stadsdebatten, intermediair bij complexe vraagstukken, intervisie intern. Het verhaal van de stad vertellen. Zowel rol intern als extern en ook vraagbaak voor samenleving, stakeholders. Voedt de lopende trajecten maar neemt het niet over. Helpt om ideeën om te zetten tot acties.

6. Woningwet en Omgevingswet



De Omgevingswet heeft tot gevolg dat gemeenten Omgevingsvisies maken voor de fysieke leefomgeving waarin sectoraal beleid, meer dan voorheen in structuurvisies, wordt geïntegreerd. De omgevingsvisie benoemt vooral de te bereiken doelen vanuit de kernwaarden van de stad. De huidige bestemmingsplannen worden vervangen door het Omgevingsplan dat een juridische status kent. Daarnaast kent de Omgevingswet planinstrumenten die vrij in te vullen zijn naar gelang de behoefte van iedere gemeente. Bijvoorbeeld een ontwikkelagenda gericht op de uitvoering (gemeente Hoeksche Waard) of een gebiedsontwikkelperspectief gericht op het concretiseren van de vaak abstract geformuleerde omgevingsvisie naar deelgebieden (gemeente Leiden).

Bron: Flickr.com

De Omgevingswet biedt meer ruimte voor initiatieven en initiatiefnemers. Het betekent een veranderend rol van de overheid in enerzijds meer sturende rol vanuit de overstijgende opgaven en de geformuleerde doelen en een meer faciliterende rol richting initiatieven van derden. De focus op de kernwaarden van de stad roept bij veel gemeenten de vraag op naar wat voor een stad je wilt zijn, wat de eigenheid van een stad is en hoe je dat kunt borging richting projecten en uitvoering. Op dat moment doemt vaak de discussie over een stadsbouwmeester op. Er is behoefte aan een onafhankelijke en sector overstijgende blik van iemand met gezag die kan helpen om integrale afwegingen te maken.

Zwolle zit in de afrondende fase wat betreft haar Omgevingsvisie. De verkenning leert dat ook in Zwolle er behoefte is aan een concretisering van de Omgevingsvisie in een vertaalslag naar programma's en projecten. Een stadsbouwmeester of -team zou daarin een begeleidende rol kunnen vervullen en vanuit de onafhankelijkheid de verbinding kunnen leggen naar de stad en de vele stakeholders en belangen.

Bij het ingaan van de Omgevingswet vervallen alle welstands-/ monumentencommissies en worden deze omgezet naar gemeentelijke adviescommissies. Veel gemeenten kiezen ervoor om de bestaande situatie te consolideren. Het kan ook het moment zijn om de bestaande situatie te evalueren en gewenste veranderingen door te voeren.

“De relatie tussen
stadsbouwmeesters
en de
welstandscommissie
wisselt per gemeente. ”

De Omgevingswet verplicht gemeenten een gemeentelijke adviescommissie in te stellen die in ieder geval tot taak heeft te adviseren over de aanvragen om een omgevingsvergunning voor een rijksmonumentenactiviteit.

Het onderzoek naar een stadsbouwmeester of -team voor Zwolle kan mede input leveren aan de gesprekken tussen Het Oversticht en de gemeente over de nieuwe gemeentelijke adviescommissie. Het ligt daarbij voor de hand om de huidige welstandsadvisering ook onder te brengen in de adviescommissie, dus naast de advisering voor rijksmonumenten. Wat betreft de advisering met betrekking tot cultuurhistorie past het Zwolle om cultureel erfgoed breed te interpreteren (naar de waarden van de plek) en de commissie vroegtijdig te betrekken bij de planprocessen.

De relatie tussen stadsbouwmeesters en de welstandscommissie wisselt per gemeente. Wanneer de stadsbouwmeester direct een relatie heeft met concrete projecten dan is er ook een directe koppeling met de welstandscommissie. Wanneer de stadsbouwmeester alleen stadsbreed adviseert is dat niet het geval. Er is altijd wel contact en collegiale uitwisseling.

In Zwolle levert Het Oversticht de secretaris van de welstand en de welstands-/monumentencommissie. Zij maakt onderdeel uit van de kwaliteitsteams die voor sommige projecten zijn ingesteld. Het Oversticht levert voor ongeveer de helft van de gemeenten in Overijssel de bouwmeester. De bouwmeester vervangt in dat geval de welstandscommissie. Voor specialistische vraagstukken kan de bouwmeester een beroep doen op de experts van Het Oversticht. Het gaat hier om de

welstand- en monumententoetsing volgens de Woningwet, Erfgoedwet/Monumentenwet en Erfgoedverordening. Voor de gemeente Enschede levert Het Oversticht twee bouwmeesters en adviseert het team ook op strategisch niveau, over de stad als geheel) en is zij sparringpartner van het gemeentebestuur.

In de gesprekken is geopperd om de stadsbouwmeester Zwolle onder te brengen bij Het Oversticht. De stadsbouwmeesters die Het Oversticht nu levert opereren dichtbij de welstandsadvisering. Het Oversticht kan ook een stadsbouwmeester leveren die op het niveau van de stadsontwikkeling opereert en een koppeling heeft met de gemeentelijke organisatie. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen welke constructie het meest gewenst is.

7. Stadsbouwmeester of stadsbouwteam

Wat uit alle gevoerde gesprekken naar voren komt is dat een stadsbouwmeester of -team kan helpen de integrale kwaliteit van de stad te versterken, processen kan versnellen en verbindend kan werken tussen alle belangen die spelen bij de schaalsprong. Waar niemand op zit te wachten is een extra loket, een vertragende factor, abstracte en algemene discussies of een schoolmeester die oordeelt.

De verkenning levert een wisselend beeld op of het een persoon moet zijn of een team. Dat heeft een relatie met de positionering en met de taakomschrijving. Bij een brede taakomschrijving is het de vraag of dat in één persoon te vangen is. Wanneer het niet alleen gaat om de ruimtelijke aspecten van de stadsontwikkeling maar ook om sociale of mentale aspecten zou je een team kunnen

samenstellen met verschillende expertises. Uit de verkenning lijkt een voorkeur te bestaan voor een ruimtelijk denker, die wel affiniteit of expertise heeft met de concrete uitvoering. Een brug kunnen slaan tussen beleid/ambitie naar uitvoering/realisatie wordt in Zwolle gemist.

Het instellen van een team krijgt veel steun wanneer daardoor verschillende aspecten worden geborgd, tegelijkertijd moet dit team niet de ambtelijke organisatie vervangen. Een team kan ook helpen om de stadsbouwmeester meer ondersteuning te bieden. Het kan moeilijk zijn iemand te vinden die 2 tot 3 dagen in de week zich exclusief aan Zwolle verbindt.

Het aantrekken van een persoon, een boegbeeld heeft het voordeel dat er een helder aanspreekpunt is.

Ook in het geval van een stadsbouwteam is er behoefte aan een teamcaptain. Een mogelijkheid is om een stadsbouwteam te hebben waarbij het team zelf wordt bemenst door de ambtelijke organisatie met een externe stadsbouwmeester aan het hoofd.

“Een brug kunnen slaan tussen *beleid/ambitie* naar *uitvoering/realisatie* wordt in Zwolle gemist.”

8. Positionering



De verkenning levert een beeld op van een stad die bovengemiddeld aandacht heeft voor de ruimtelijke kwaliteit. Zwolle legt de eigen lat hoog en wil dat graag vasthouden op het moment dat door tempo, complexiteit, financiële beperkingen er concessies gedaan zouden moeten worden. Het instellen van een stadsbouwmeester of -team moet de stad behoeden voor het maken van ‘verkeerde’ keuzes. Eigenlijk is de stadsbouwmeester er voor iedereen. Iemand die vanuit het overzicht en hart voor de stad de rol heeft als sparringpartner, inspiratiebron, coach, intervisie, denkversneller, communicator, geweten, verbinder, frisdenger. Maar ook iemand die sturing geeft, argumenten waardevrij op tafel legt, strategisch advies geeft, scherpheid brengt in gesprekken en waar nodig partijen liefdevol doch streng aanspreekt.

De ronde langs stadsbouwmeesters, in steden die ook voor een schaa sprong staan, laat zien dat het erg belangrijk is de stadsbouwmeester goed te positioneren binnen het ambtelijke apparaat, de raad en het bestuur, de welstandscommissie en de relevante stakeholders. Ervaring leert dat het ook direct consequenties heeft voor het eigen functioneren van genoemde organisaties. Een goede taakafbakening en helderheid over zeggenschap is van wezenlijk belang. Bij het aanstellen van een stadsbouwmeester moet je je er van bewust zijn dat het soms gaat schuren. Dat is iets waar je open voor moet staan en moet omarmen: wrijving geeft glans.

“Je moet je er van
bewust zijn
dat het soms gaat
schuren.”



De meeste stadbouwmeesters die in deze verkenning zijn meegenomen, zijn extern. Dat vergt wel een goede verbinding met de ambtelijke organisatie en positie richting bestuur en gemeenteraad. Om de rol goed te kunnen vervullen moet de bouwmeester op tijd worden betrokken en de adviezen status krijgen. Wanneer de bouwmeester het bestuur of de raad adviseert kan daar gemotiveerd van af worden geweken maar dan is de advisering zichtbaar in deze afweging meegenomen. Wat je veelal hoort is dat de verbinding met de vakafdelingen goed gaat. Op het niveau van het project- en programmamanagement kan het schuren. Vaak omdat zij vanuit een andere opdracht worden beoordeeld.

In situaties waar de stadsbouwmeester intern is georganiseerd is het belangrijk dat diegene positie heeft en direct het bestuur, de gemeenteraad en de directie kan adviseren. Voorkomen moet worden dat er loyaliteitsproblemen gaan ontstaan vanwege de dubbele rol.

Binnen Zwolle is de welstands-/monumentenadvisering goed geregeld, de bouwmeester kan aanvullend wel een rol spelen in het kwaliteitsborgingssysteem van beleid naar uitvoering. En een rol spelen om de samenhang tussen de projecten te beoordelen. Daarin past ook een rol om de samenhang of de samenwerking tussen de verschillende kwaliteitsteams te stimuleren. Bijvoorbeeld door het organiseren van kennisuitwisseling en intervisie bijeenkomsten.

9. Projectontwikkeling of stadsontwikkeling

“Meer aandacht
en focus voor de
tussenschaal en
sturing op *stadsbrede
vraagstukken*”

Wat de verkenning laat zien is dat de vraag voor de kwaliteitsborging zich in Zwolle vooral toespitst op de stadsontwikkeling. De rol van integrator is van oudsher een gemeentelijke taak. In de afgelopen jaren zijn we in Nederland deze functie enigszins kwijtgeraakt en ligt de focus meer op projectontwikkeling. De tijd dat een inhoudelijk directeur stadsontwikkeling de lijnen uitzet en de overheid de hoeder is van de publieke zaak en, vanuit de integraliteit en het overzicht, projecten aanstuurt lijkt verloren geraakt. Nu zie je vaak omgevingsmanagers in die positie.

Er is in toenemende mate behoefte aan het ontwerpen op de tussenschaal en het slaan van een brug tussen beleid en uitvoering en het betrekken van alle beleidsonderdelen in planprocessen. Hierin staat Zwolle niet alleen. Landelijk zien we een verandering, een beweging die meer grip en sturing vraagt vanuit de publieke rol, zowel op Rijksniveau maar zeker ook op gemeentelijk niveau. Al eerder in deze rapportage is aangegeven dat de Omgevingswet en de Omgevingsvisie daartoe ook aanleiding geeft.

Dit alles vraagt om meer aandacht en focus voor de tussenschaal en sturing op stadsbrede vraagstukken. Een stadsbouwmeester kan helpen om deze focus binnen de stadsontwikkeling aan te jagen.



10. Advies en vervolg

Het instrument van de stadsbouwmeester is geen doel op zich maar kan mogelijk een middel zijn om Zwolle te helpen de ruimtelijke kwaliteit nog beter te borgen, gezien de groei van de stad in korte tijd.

Alles overziend heeft de verkenning opgeleverd dat de kwaliteitsborging op projectniveau goed gaat in Zwolle. Binnen de bestaande systematiek en werkwijze zijn er wel aandachtspunten die vragen om aanscherping van de werkprocessen en de afspraken. De bevindingen die in deze verkenning zijn opgetekend kunnen daarvoor een richtingwijzer zijn.

Meer fundamenteel zou Zwolle bij de schaa sprong gebaat zijn bij een stadsbouwmeester of -team die de focus legt op de integrale afweging en de tussenschaal.

Vanuit de uitgevoerde verkenning is het advies om een onafhankelijke stadsbouwmeester aan te stellen voor een periode van minimaal 3 jaar. Het profiel richt zich op de combinatie van een integrator en inspirator met aspecten van de stadsarchitect voor wat betreft de samenhang tussen de projecten en de kwaliteitsteams. Door de onafhankelijke rol kan de stadsbouwmeester verbinding leggen tussen de diverse actoren in de stad die relevant zijn voor de ruimtelijke kwaliteit, zowel politiek bestuurlijk en opiniërend als beleidsmatig en uitvoerend. Belangrijk is een goede taakafbakening en een formulering van de opgaven waarvoor de inzet van de stadsbouwmeester gewenst is.

De verkenning brengt een aantal opgaven aan het licht die op de korte termijn spelen in Zwolle. Het gaat hierbij om:

- > Het vertalen van de beleidsdoelen en ambities uit de Omgevingsvisie naar de concrete projecten en programma's
- > Het stimuleren van het denken, werken en ontwerpen op de tussenschaal
- > Het activeren en stimuleren van de integrale benadering
- > Het benoemen van aspecten die nu onderbelicht zijn in het nadenken over de stadontwikkeling, bijvoorbeeld de rechtvaardige stad, de sociale aspecten, de Zwolse identiteit
- > Het voeren van het gesprek met de stad over de gewenste ontwikkelrichting

Dit vraagt om een stadsbouwmeester met het profiel van een ruimtelijk denker die excelleert in het koppelen van strategie en uitvoering. Iemand met een integrale blik die makkelijk wisselt tussen rollen. Van zichtbaar naar onzichtbaar. Van sturend naar volgend.

“Van ***zichtbaar***
naar ***onzichtbaar.***
Van ***sturend*** naar
volgend.”



Vanwege de kracht die uitgaat van één boegbeeld en aanspreekpunt voor de stad en organisaties is het advies om te kiezen voor een persoon in plaats van een team. Echter, de verdere verdieping van de opgaven zou ervoor kunnen zorgen dat de voorkeur verandert naar een team. Een ander alternatief is om incidenteel specifieke expertise in te huren wanneer de stadsbouwmeester dit nodig acht.

Wanneer een stadsbouwmeester wordt ingesteld zou je kunnen starten met een kwartiermakersfase waarin de stadsbouwmeester ophaalt waar de belangrijkste opgaven liggen waarmee het takenpakket inhoud krijgt. Door de tijd heen kunnen de opgaven wijzigen. Een jaarlijkse goede evaluatie is daarom van belang.

Nader onderzoek is nodig over de inbedding in de organisatiestructuur, de werkprocessen en de afstemming met de welstands-/monumentencommissie.

“Wanneer een stadsbouwmeester wordt ingesteld zou je kunnen starten met een ***kwartiermakersfase***”



11. Financiële consequenties

In de ronde langs de verschillende steden worden stadsbouwmeester voor gemiddeld 2 tot 3 dagen per week ingehuurd. Minimaal is secretariële ondersteuning nodig. Voor het organiseren van activiteiten, het doen van onderzoek, en communicatieve activiteiten moet extra werkbudget worden georganiseerd. Veelal wordt hierbij creatief gebruik gemaakt van bestaande budgetten of meegelift met lopende activiteiten. Daarnaast moet rekening worden gehouden met het vrijmaken van interne capaciteit ter ondersteuning van de stadsbouwmeester maar ook ruimte en tijd om te mogen leren en mee te mogen denken met de stadsbouwmeester. De kosten en inzet van deze ambtelijke ondersteuning is hier verder niet gespecificeerd.

In geld uitgedrukt moet je rekening houden met de inhuur van een stadsbouwmeester voor een maximum jaarbedrag van 200.000 EURO. Om effectief te kunnen zijn moet je uitgaan van minimaal 3 jaar, met mogelijke verlenging van nog eens 3 jaar. Daarbij kan de intensiteit in de loop van de tijd afnemen.

Wanneer er toch wordt gekozen voor een stadsbouwteam kan van hetzelfde bedrag worden uitgegaan waarbij iedereen minder uren per week inzetbaar is.

Kosten secretariële ondersteuning: circa €35.000 per jaar.

Middelen voor activiteiten (pr, communicatie, ateliers, debatten, prijsvragen, boekjes, film, tentoonstelling) is geheel afhankelijk van het gewenste ambitieniveau en of het extern moet worden ingehuurd. Een werkbudget van circa €50.000 per jaar is richtinggevend.

Om de stadsbouwmeester voldoende podium te bieden en snel een verbindende rol te laten spelen tussen de verschillende partijen, kan het verstandig zijn om bestaande organisaties binnen Zwolle hiervoor te benutten.

12. Lijst van betrokkenen

Gemeente

Barend van der Heiden
Bart van Bregt
Ciska Waalewijn
Doesjka Majdandzic
Ed Anker
Erik Rosendaal
Gerko Grobbe
Gerjan Timmerman
Han Goodijk
Henk Snel
Henk van der Werf
Henry Huiskamp
Henry Kranenburg
Jasper Pat
Jeroen Oosthof
Leonie Nieuwland
Marloes Stokvis
Melissa Bredewold
Monique Schuttenbeld

Pascal Donze
Peter van der Burg
Peter van Saane
Pien van der Does
Ria van Dijk
Rick Wolters
Zanne Schors

Raadsfracties

ChristenUnie: Gerdien Rots
D'66: Mark Oldengarm
PvdA: Jan Slijkhuis
CDA: Liesbeth van Es, Leo Elfers
GroenLinks: Anja Roelfs
VVD: Johran Willegers

Externe partijen

Bond Heemschut: Adriaan Velsink

Stichting Zwols Architectuur Podium: Irma Klevering

Het Oversticht: Tessa Stahlie, Bart Buijs

Bureau MA.AN: Herman Reezigt

Het Cuypersgenootschap: Norman Vervat

Vrienden van de stadskern Zwolle: Raymond Salet

Het Zwols Concilium: Kim van Rie, Mark Broekhuijsen

Bouwmeesters

Erik Pasveer, voormalig stadsbouwmeester Den Haag

Willem Hein Schenk, Stadsarchitect Haarlem

Tako Postma, stadsbouwmeester Delft

Joop Slangen, polderarchitect Haarlemmermeer

Hilde Blank, stadsbouwmeester Leiden

Bart Buijs, stadsbouwmeester Enschede

Bijlage: Verantwoording

Fase 1: ophalen

De eerste fase van het onderzoek stond in het teken van ophalen. In deze fase stond de WAAROM vraag centraal. Door middel van verschillende gesprekken is de opgave voor Zwolle aangescherpt. Tijdens deze gesprekken was er aandacht voor de volgende vragen: Wat is het karakter van Zwolle? Wat vindt u belangrijk als het gaat om het behouden van de kwaliteit van Zwolle? Hoe is de kwaliteitsborging nu geregeld? Waar zitten uw zorgen bij de schaa sprong?

Aan de hand van de gesprekken en antwoorden op de vragenlijsten zijn er drie wordclouds gemaakt. In een wordcloud wordt de grootte van de woorden bepaald aantal keer dat deze wordt genoemd.

Wat vindt u belangrijk als het gaat om het behouden van de ruimtelijke kwaliteit?



Wat is het karakter van Zwolle?



Waar zitten uw zorgen bij de schaa sprong?



Fase 2: verwerken

Op basis van de verkregen inzichten en aanscherping van de vraagstelling is er deskresearch verricht naar de verschillende modellen van bouwmeesters die nu worden toegepast. Bovendien is door middel van gesprekken met experts en ervaringsdeskundigen een aantal belangrijke lessen opgehaald. Voor de ervaringsdeskundigen is er gekeken naar de steden: Den Haag, Delft, Leiden, Haarlem, Haarlemmermeer, Groningen, Amsterdam, Enschede en Hengelo. En naar het bouwmeester model van AM.

Deskresearch

Geraadpleegde bronnen:

1. Floor Milikowski: Op zoek naar een stadsbouwmeester Amsterdam (2019)
2. Bouwmeestersdebat, initiatief in kader van Bouwmeestersnetwerk van Architectuur Lokaal en de Rijksbouwmeester (2016)
3. Architectuur Lokaal: stadsarchitect en stadsbouwmeesters, onafhankelijke adviseurs van gemeentebesturen over ruimtelijke kwaliteit (mei 2010)
4. Volwassen stad verdient volwassen afdeling Stedenbouw: stadsgesprek Gezocht stadsstedenbouwer, aanbevelingen Den Haag (2020)
5. GRAS: Op zoek naar een nieuwe stadsbouwmeester Groningen, 11 interviews (2020)

6. Gemeente Groningen: Nathalie de Vries, nieuwe stadsbouwmeester Groningen (2020)
7. Uitvraag stadsbouwmeester/adviseur strategie Den Haag (2021)
8. Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Ministerie O, C & W, VNG, Federatie ruimtelijke kwaliteit: Adviesstelsel voor Omgevingskwaliteit, Handreiking voor het instellen van de gemeentelijke adviescommissie en andere adviseurs voor omgevingskwaliteit. (2020)

Hieronder volgen korte fragmenten die wij relevant achten voor de opgave Zwolle:

1. [Floor Milikowski : Op zoek naar een stadsbouwmeester Amsterdam \(2019\)](#)

In dit stuk zijn de volgende noties voor Zwolle interessant:

De functie van stadsbouwmeester is omgeven door een zweem van romantiek die bij de historische namen hoort. In de huidige tijd waar veel meer waarde wordt gehecht aan inspraak kunnen we de beslissingsbevoegdheid niet neerleggen bij één persoon.

Een stadsbouwmeester zou iemand moeten zijn die nadenkt over de grote vragen. Wat voor stad willen we zijn? Hoe verweert een stad zich tegen een internationaal krachtenveld. De bouwmeester zou in dit geval geen ontwerper moeten zijn maar een schrijver, filosoof of denker. Iemand die snapt toe je de sociaal-maatschappelijke vraagstukken omzet in ruimtelijk beleid.

2. [Bouwmeestersdebat, initiatief in kader van Bouwmeestersnetwerk van Architectuur Lokaal en de Rijksbouwmeester \(2016\)](#)

In 2016 heeft er een debat plaatsgevonden tussen een aantal bouwmeester; Floris Alkemade, Leo van Broeck, Arna Mackic, Erik Pasveer en Christian Rapp. Tijdens dit debat werd

opgemerkt dat er in veel gemeenten nauwelijks vervolg wordt gegeven aan visievorming voor de openbare ruimte. De projecten overheersen en het publieke domein krijgt minder aandacht.

3. [Architectuur Lokaal: stadsarchitect en stadsbouwmeesters, onafhankelijke adviseurs van gemeentebesturen over ruimtelijke kwaliteit \(mei 2010\)](#)

Deze publicatie geeft een concreet kader van de redenen om een stadsbouwmeester aan te stellen: *“Een stadsbouwmeester heeft zicht op de actuele en toekomstige dynamiek in stad en regio, en vertaalt die in relevante en betekenisvolle ruimtelijke strategieën voor verschillende typen opgaven.”* Vervolgens wordt ook het geven van

onafhankelijk advies, het verbinden van partijen, het stimuleren van communicatie als onderdeel benoemd. Hieruit komt de veranderende rol naar voren van ontwerper naar adviseur, coördinator en verbinder.

4. [Volwassen stad verdient volwassen afdeling Stedenbouw \(stadsgesprek: Gezocht stadsstedenbouwer, aanbevelingen Den Haag 2020\)](#)

Tijdens het STADgesprek zijn een aantal interessante noties over de rol van stadsstedenbouwer genoemd.

De stadstedenbouwer geeft vorm aan de verandering in de stad. De samenhang tussen projecten in combinatie met de positie van de stad in de regio en de

manier waarop grote bouwopgave gestalte krijgen moeten hierin centraal staan. Een stadstedenbouwer moet kunnen schakelen tussen wijk-, stads- en regioniveau. Hiervoor is een team meer geschikt dan één persoon. Een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van een stadsbouwteam of meester is een goed functionerende afdeling Stedenbouw en Planologie. Hierbij is zowel de ambtelijke capaciteit als de positie van de afdeling in het ontwikkelproces van de stad belangrijk.

Een onafhankelijke positie is noodzakelijk om stedenbouwkundige visies, die over een langere periode gaan dan een collegeperiode, te kunnen waarborgen. Deze onafhankelijke positie kan ook intern worde georganiseerd. In dat geval is een

mandaat om ongevraagd advies te kunnen uitbrengen noodzakelijk.

Tenslotte is het van belang dat de stedelijke ontwikkeling aansluit bij wat er leeft in de stad. Door middel van een open gesprek zou er een gedeeld toekomstbeeld moeten ontstaan voor Den Haag.

5. GRAS: op zoek naar een nieuwe stadsbouwmeester Groningen (2020)

11 interviews over de zoektocht naar de opvolging van Jeroen de Willigen. Uit de interviews is een lijn te halen waarin gepleit wordt voor een vakvrouw/-man die vanuit het grotere schaalniveau de projecten aan kan jagen. Die tevens een boegbeeld van de stad is en de stad naar buiten toe profileert. Die ook meedenkt

over regionale opgaven met impact op de stad. Die vooral aanjaagt inspireert en niet te veel dicteert. Niet zegt hoe het moet maar tot denken aanzet, inspireert maar het anderen laat doen. Die kan inspireren, verbinden, tussen de mensen staan, vooruitdenkt en zowel strategisch al operationeel denkt. Die kan agenderen, zaken aan de orde kan stellen, kwaliteit kan benoemen en definiëren en in tijden van crises de kwaliteit kan borgen. Kritische noot richting Jeroen: te veel op projecten en te veel schoolmeester. Het mag ook een socioloog zijn gezien de sociale opgaven voor de stad.

6. Nathalie de Vries, nieuwe
stadsbouwmeester Groningen- 25
november 2020

Nathalie de Vries is in Groningen aangesteld als stadsbouwmeester om de woningbouwopgaven in goede banen te leiden en tegelijkertijd inzicht te bieden bij specifieke gebiedsopgaven. Zij geeft gevraagd en ongevraagd advies en heeft een agenderende en inspirerende rol in het publieke debat rondom ruimtelijke thema's. Verder staat zij aan het hoofd van het atelier stadsbouwmeester en maakt ze deel uit van de commissie ruimtelijke kwaliteit.

7. Uitvraag stadsbouwmeester/adviseur
strategie Den Haag (2021)

De uitvraag voor Den Haag richt zich op de zoektocht naar een integrale benadering om de stadsontwikkeling in goede banen te leiden en op sturing op stedelijke kwaliteit aan de voorkant van het proces. Hierbij vallen twee zaken op:

Ten eerste is de gewenste kwaliteitsborging gebaseerd op een duidelijke taakafbakening: de Welstand toetst de architectuur, de adviescommissie openbare ruimte toetst de openbare ruimte, de kwaliteitsteams borgen gebiedskwaliteit, de experts stedenbouwer en planologie binnen DSO sturen op integrale kwaliteit op stedelijk niveau.

De stadsstedenbouwer borgt het gehele kwaliteitssysteem en richt zich op de stedelijke kaderstelling.

Ten tweede is het profiel waar naar gezorgd wordt gespecificeerd als een strategisch adviseur ruimtelijke kwaliteit. Deze adviseur moet strategisch vernuftig zijn en een integratiekracht en verbindend vermogen hebben om de samenwerking met de regio en de ruimtelijke inpassing van stadsbrede transitieopgaven te kunnen begeleiden.

8. Adviesstelsel voor Omgevingskwaliteit, Handreiking voor het instellen van de gemeentelijke adviescommissie en andere adviseurs voor omgevingskwaliteit. (2020)

In de nieuwe Omgevingswet wordt een kader gegeven voor kwaliteitsborging. In het document Handreiking adviesstelsel voor omgevingskwaliteit van federatie ruimtelijke kwaliteit wordt dit kader nader toegelicht:

“Alle gemeenten met gebouwde of aangelegde rijksmonumenten moeten zoals gezegd een gemeentelijke adviescommissie instellen, die minimaal adviseert over aanvragen voor een omgevingsvergunning voor een rijks monumentenactiviteit met betrekking tot een monument. De gemeenteraad kan daarnaast aangeven bij welke activiteiten die in het omgevingsplan

worden genoemd, advies gevraagd moet worden. In het omgevingsplan staan regels over activiteiten en onder welke voorwaarden deze op een locatie toegestaan zijn. Bijvoorbeeld dat het bouwen moet voldoen aan de regels over het uiterlijk van bouwwerken. De gemeenteraad kan in het in het omgevingsplan bepalen bij welke categorieën bouwwerken of in welke gebieden het vragen van advies aan de commissie verplicht is. Het college van burgemeester en wethouders kan ook op eigen initiatief advies vragen over activiteiten of over beleid voor de kwaliteit van de fysieke leefomgeving.”

Belangrijkste lessen van stadsbouwmeesters/polderarchitecten/stadsstedenbouwers:

Het borgen van ruimtelijke kwaliteit:

Het sturen op kwaliteit gaat alleen goed als het vanuit de basis is opgebouwd. Deze basis bestaat uit: De lange termijn visie op de stad, de beleidskaders voor openbare ruimte en gebouwen, en het voeren van het open debat over ontwikkelingen in de stad. Dit betekent dat de stadsbouwmeester moet kunnen sturen tijdens de beleidsfase van stadsontwikkeling en de initiatieffase van projecten.

De opvatting over de kwaliteit van de stad moet door iedereen expliciet wordt benoemd. Hierdoor kunnen degenen die verantwoordelijk zijn voor de borging van de kwaliteit met gezag en vertrouwen handelen. Hier hoort ook een duidelijke taakafbakening

bij binnen de borging van de ruimtelijke kwaliteit. Welstand, teams, supervisors en bouwmeester hebben allen een andere focus en rol binnen het proces.

De organische vernieuwing van bestaande buurten en wijken is in hoge mate maatgevend voor de kwaliteit van de stad. Niet alleen de grote projectontwikkelingen maar ook de dakkapellen, lichtmasten, het behouden van een boom, etc. heeft invloed. Hier kan alleen goed op gestuurd worden als de stadsbouwmeester een onderdeel is van de werkprocessen in de ambtelijke organisatie.

Een volwassen stad verdient een volwassen afdeling stedenbouw:

Een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van een stadsbouwmeester of team is een goed functionerende afdeling stedenbouw en planologie. Hierbij is zowel de ambtelijke capaciteit als de positie van de afdeling in het ontwikkelproces van de stad belangrijk.

Een (on)afhankelijke rol:

Het wel of niet slagen van een bouwmeester hangt sterk samen met de cultuur van de organisatie en de positie van de rol. Een onafhankelijke rol als stadsbouwmeester kan een blik van buiten bieden die een stad kan helpen. Belangrijke taken die nog niet binnen de organisatie zijn belegd kunnen geagendeerd worden. Een kritische

buitenboordmotor die visies, die over een langere periode gaan dan een collegeperiode, kan waarborgen. Een nadeel kan zijn de afstand tot de organisatie. Hierdoor kan er onduidelijkheid ontstaan of wordt de bouwmeester als bedreigend ervaren. Bovendien is het bij een onafhankelijke rol vaak lastig voor een stadsbouwmeester om op het juiste moment binnen een proces input te leveren. Het leren kennen van een stad met al zijn processen en ontwikkelingen kost relatief veel tijd, vaak 2 of 3 jaar.

Een inbedding in de organisatie van de stadsbouwmeester als onderdeel van het managementteam kan de mogelijke impact van hem/haar vergroten. Door de directe betrokkenheid bij andere afdelingen en de bedrijfsvoering ontstaat er een integrale discussie op het niveau in de organisatie waar op hoofdlijnen wordt gestuurd. Hierdoor kan er een gezamenlijk hoofddoel worden uitgedragen in de organisatie.

Een eigen programma:

Een eigen programma kan een stadsbouwmeester de ruimte geven om vanuit een ander perspectief naar de behoeften van een stad te kijken. Hierdoor kan er een nieuwe blik ontstaan op vraagstukken waarbij bijvoorbeeld emoties vaak hoog oplopen zoals hoogbouw. Maar de versnelling die een eigen programma geeft lijkt eindig te zijn. Op een gegeven moment moet er doorgepakt worden op projectniveau en uitvoering.

Een nieuw stadsocioloog/denker/filosoof:

In veel steden waar een discussie wordt gevoerd over het wel/niet aanstellen van een bouwmeester. De bouwmeester zou in de huidige tijd misschien geen ontwerper moeten zijn maar een schrijver, filosoof of denker. Iemand die snapt hoe je de sociaal-maatschappelijke vraagstukken omzet in ruimtelijk beleid. Een aanjager die inspireert in plaats van dicteert. Er is duidelijk sprake van een veranderende rol van bepalende ontwerper naar een adviseur, coördinator en verbinder. Misschien wel een strategisch adviseur ruimtelijke kwaliteit.

Fase 3: Terugleggen

Fase 3 stond in het teken van terugleggen van de opgehaalde informatie. De drie modellen, de invloed op de organisatie en het kiezen voor een team of persoon zijn besproken in de werksessies met de betrokkenen. Deze spiegeling heeft inzicht gegeven in wat het beste past bij Zwolle.

De drie modellen:

Het belang van alle drie beschreven rollen wordt herkend door de partijen.

We hebben nu echt een inspirator nodig wordt er gezegd. Een inspirator kan ons helpen om het verhaal van de stad goed neer te zetten. Hierbij is het nodig dat er aandacht komt voor de plannen van ideeën tot uitvoering. Niet blijven hangen in ambities maar een brug slaan tussen beleid en uitvoering. Een eigen

programma voor de inspirator kan helpen om echt iets in gang te zetten. Bovendien zijn er binnen de huidige organisatie veel mensen met goede ideeën die nu vaak verzanden. Een inspirator kan helpen om deze ideeën aan te te zwengelen en om te zetten tot acties. Met deze noties wordt de inspirator langzamerhand de integrator. Let wel, de inspirator zoals die nu geformuleerd is is niet erg 'Zwols'. De prijsvragen en hoge ambitie die wordt neergezet is niet down to earth genoeg. 'Doe maar gewoon' is de mentaliteit die heerst en ook heel erg wordt gewaardeerd. Te hoog inzetten kan weerstand oproepen.

We hebben nu echt een integrator nodig wordt er ook gezegd. Iemand die de lange termijn in de gaten houdt en met lef en visie de stad kan helpen. Een verbinder tussen de overheid, markt en kennisinstellingen. Iemand die binnen de veelheid van taken het overzicht houdt. Deze rol sluit goed aan bij de verstedelijkingsopgave van Zwolle. We hebben nu echt een stadsarchitect nodig wordt er vanzelfsprekend ook gezegd. Een vakman/vrouw die de eigenheid van Zwolle kan vertalen naar de toekomst. De stadsarchitect zou voornamelijk op de tussenschaal moeten werken. Het schaalniveau waar gebiedsgericht moet worden gewerkt. Dit wordt gemist binnen de gemeente. Misschien zou een combinatie van een inspirator met een stadsarchitect goed kunnen passen bij Zwolle.

Een andere opmerking die wordt geplaatst is de mogelijkheid om er een veranderende rol van te maken die meegroeit met de behoeftes van Zwolle. Beginnend met een inspirator om vervolgens te evolueren naar een integrator en als laatste een stadsarchitect.

Uiteindelijk lijkt men toch op zoek te zijn naar een manusje van alles, een schaap met de vijf poten. Iemand die zowel kan integreren, inspireren als de kwaliteit kan borgen. Bovenal moet de bouwmeester communicatief vaardig zijn en het juiste gesprek met de stad kunnen voeren.

Echter, een bouwmeester kan geen oplossing bieden voor alle opgaven die spelen in Zwolle. De keuzes die worden gemaakt zijn politiek en worden door de aanstelling van een bouwmeester niet anders. Bovendien is een van de invloeden op de ruimtelijke kwaliteit de marktwerking. Hierdoor kan de beoogde kwaliteit soms op visie niveau niet landen op uitvoeringsniveau. Deze kwestie vraagt om andere rol van de gemeente.

[Wat betekent het voor de organisatie?](#)

De schaa sprong vraagt om een integrale samenhang tussen projecten. Binnen organisatie lijkt er onvoldoende verbinding te zijn tussen denkers en doeners, tussen beleid en uitvoering. De ambities liggen hoog maar de opdrachtformulering richting het werkveld ontbreekt. Als er gekozen wordt voor een bouwmeester dan moet de interne organisatie

op orde zijn. Dit betekent dat er meer tijd moet worden gemaakt om te sparren en wisselwerking te krijgen tussen disciplines.

Een stadsbouwmeester zou een middel kunnen zijn om de organisatie te helpen om gebiedsgericht te gaan werken en zich aan te passen. Deze aanpassingen zijn tegelijkertijd een randvoorwaarde en moeten minimaal gelijk oplopen en ingang worden gezet met het aanstellen van een bouwmeester.

Binnen de gemeente zijn er nu veel rollen belegd: wethouder, wijkwethouder, welstand, supervisors, qteams etc. al deze rollen en verantwoordelijkheden zouden goed op elkaar moeten zijn afgestemd.

Een onafhankelijk rol zou kunnen helpen om het gesprek met de stad, dat nu wordt gemist, goed te kunnen voeren. Iemand die waardevrij de discussie kan voeren en boven de partijen staat.

Behalve de organisatie van de gemeente kan de bouwmeester ook een rol spelen voor externe partijen. Iemand kan vertrouwen geven en een aanspreekpunt zijn.

Persoon en/of team:

Wat er ook wordt gekozen een goede verbinding met de organisatie is essentieel. Een persoon of team moet een goede aanvulling zijn op de bestaande commissies en functies. Het is dus ook essentieel dat een eventueel team niet gaat concurreren met het Atelier. Een deels intern team zou hiervoor een oplossing kunnen zijn. Misschien wel een intern team met een team captain.

Vaak komt de notie terug dat het niet zo zeer gaat over de keuze tussen een persoon of een team maar de competenties die het team/ persoon heeft. Zwolle heeft iemand met een strategische blik die ook kan helpen bij de implementatie. Iemand die de juiste vragen stelt. Denkers op de tussenschaal.



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

Rotterdam, juni 2021



BVR

