# THUIS IN HET LANDSCHAP

RIJKSINZET BIJ EEN GEBIEDSGERICHTE AANPAK
GERICHT OP UITVOERING MET OOG VOOR OMGEVINGSKWALITEIT

MAART 2025

Ruimte Atelier

**COLOFON**
Deze verkenning is opgesteld door Ruimte Atelier in opdracht van het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs.

| | |
|---|---|
| **Datum** | 27 maart 2025 |
| **Auteur** | ir. Eveline de Kock |
| **Vormgeving** | Joke ter Harmsel<br>Ontwerpstudio COWBOYJO |
| **Foto's** | ir. Eveline de Kock en Stock |


# INHOUDSOPGAVE

**1 Wat vooraf ging** 3

**2 Samenvatting** 4

**3 De noodzaak van een landelijke faciliteit** 6

**4 De onderzoekvraag en resultaten** 8
4.1 De onderzoeksvraag 8
4.2 Resultaten: hulpvragen 9
4.3 Welke hulpvragen passen bij het Rijk? 11

**5 Het Landschapshuis met vier kamers** 12
5.1 Kamer 1: De opgaven van een gebied 13
5.2 Kamer 2: Onderzoeksvragen van nationaal belang 13
5.3 Kamer 3: Competenties van begeleiders en opdrachtgevers van gebiedsprocessen 14
5.4 Kamer 4: Het meerwaardeteam met gezag 15
5.5 Vier kamers maakt nog geen huis 15

**6 Samenwerkende organisaties** 16
6.1 Bemensing van het Landschapshuis 17
Kamer 1: De opgaven van een gebied 17
Kamer 2: onderzoeksvragen van nationaal belang 18
Kamer 3: Vaardigheden van begeleiders en opdrachtgevers 18
Kamer 4: Het meerwaardeteam met gezag 19

**7 Advies voor vervolg** 20

**Bijlagen** 22
Bijlage 1: Betrokken organisatites 23
Bijlage 2: Compleet overzicht hulpvragen uit interviewronde 24
Bijlage 3: Geraadpleegde bronnen 28

# 1

# WAT VOORAF GING

Deze verkenning is een vervolg op een reeks adviezen, welke is uitgevraagd door het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG)[1] en de Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG) aan samenwerkende organisaties op het gebied van omgevingskwaliteit, waaronder het CRa.

In iedere stap is een concretisering gemaakt, met als nieuwste stap deze verkenning: Thuis in het Landschap – Rijksondersteuning bij een gebiedsgerichte aanpak, gericht op uitvoering met oog voor omgevingskwaliteit.

Eén van de aanbevelingen uit het **Advies Ontwerpkracht in het landelijk gebied**, is het uitwerken van een landelijke faciliteit of expertiseteam Omgevingskwaliteit geïnitieerd door het Rijk.

Het doel van deze verkenning is te komen tot een helder opdrachtgeverschap met opdrachtformulering voor een kwaliteits- of expertiseteam. Hiervoor is een duidelijke rolomschrijving, samenstelling, werkwijze en een voorstel voor de bestuurlijke inbedding nodig.

1 Het NPLG is komen te vervallen en zal worden opgevolgd door het programma Ruimte voor Landbouw en Natuur (RLN).

# SAMENVATTING

Deze verkenning gaat over een landelijke faciliteit die de opgaven in het landelijk gebied met omgevingskwaliteit en een ontwerpende aanpak wil ondersteunen om de stap naar uitvoering te helpen maken. Het bij elkaar brengen van gebiedseigen opgaven en kansen en doelen die op Rijksniveau zijn gesteld vraagt om samenwerking tussen (semi)overheden en gebiedspartners, vanuit wederkerige relaties. Werken aan omgevingskwaliteit als publiek belang kan de synergie tussen functionaliteit, duurzaamheid en aantrekkelijkheid van het landschap bevorderen[2].

De ontwerpende aanpak is een goede methode om de veelheid van opgaven in het landelijk gebied in samenhang te onderzoeken en ruimtelijk richting te geven. Oplossingen liggen niet voor de hand en op veel plekken lopen processen stroef. In deze methode creëren we ruimte voor nieuwe denkrichtingen en niet gangbare oplossingen, waarvan we het succes niet op voorhand kunnen garanderen. Door tussenruimte te faciliteren waarin creatief denken belangrijk is. Met begeleiders die voortgang in het landelijk gebied met kwaliteit hoog in het vaandel hebben staan.

2 Voor meer informatie over het belang van omgevingskwaliteit, lees: https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/adviezen-publicaties/publicatie/2023/06/14/advies-nplg en https://www.mooinederland.nu/longread/ruimtelijke-kwaliteitsaanpak-mooi-nederland

Bij begeleiders en deelnemers van gebiedsprocessen spelen een aantal hulpvragen, die bij het Rijk passen om de helpende hand te bieden. Ze zijn in te delen in drie categorieën:

1. Hoe brengen we de goede inhoudelijke en ruimtelijke basis in kaart en stellen we kennis beschikbaar aan de praktijk, zodat er een gezamenlijk fundament aan kennis is?
2. Hoe zorgen we voor continuïteit in relaties en vaardigheden voor langdurige verbintenissen? (De competenties).
3. Hoe borgen we de uitkomsten van een gebiedsgerichte aanpak in de democratische besluitvorming? (Het proces).

Er is al veel kennis en expertise aanwezig om te ondersteunen bij de uitwerking van genoemde hulpvragen. Belangrijke partijen hierin zijn met name de Rijksuitvoeringsorganisaties, aangevuld door kennisinstellingen en organisaties die gericht zijn op kwaliteitssturing en ontwerp.

Om de kennis en expertise goed in te zetten in gebiedsprocessen is een aantal zaken nodig:

- Een heldere (gezamenlijke) opdrachtomschrijving en te halen doelen.
- Een centrale aansturing van en uitwisseling tussen al bestaande en succesvolle organisaties op het gebied van kwaliteitsdenken aan de hand van de ontwerpende aanpak.
- Een sterke communicatie vanuit de centrale aansturing naar mensen en partijen, die gebiedprocessen begeleiden en opdracht aan geven.

We introduceren hiervoor Het Landschapshuis, een fictieve plek met 4 kamers die symbool staat voor het sterker samenwerken tussen al bestaande organisaties, het in positie brengen van uitvoering en het sterker maken van de wisselwerking tussen beleid en uitvoering. Dit huis heeft een heldere opdracht nodig met bestuurlijk inbedding, die reflecteert op resultaten en aan de hand daarvan bijstuurt.

Tot slot; in deze verkenning wordt regelmatig het woord ‘uitvoering’ gebruikt. We hebben gemerkt dat op iedere overheidslaag, dit woord iets anders betekent. Wij bedoelen hiermee de fysieke uitvoering in het landelijk gebied via projecten door overheden, gebiedspartijen en inwoners.

Gebiedsproces voor inpassing snelfietsroutes in Noord-Brabant

# 3 DE NOODZAAK VAN EEN LANDELIJKE FACILITEIT

In het landelijk gebied wordt gewerkt aan complexe opgaven. Ze zijn complex vanwege verschillen in tijdspad waarop opgaven spelen, de verschillende schaalniveaus waarop processen in het landschap zich ontwikkelen en vanwege verschillen in de inhoudelijke en ruimtelijke belangen.

Willen we alle opgaven in het landelijk gebied realiseren, dan hebben we meer oppervlakte nodig dan Nederland rijk is. We moeten dus anders leren denken over ruimte, over relaties tussen functies en organisaties en over eigendom en invloed.

Dit vraagt om flexibel denken, oefenen van nieuwe concepten, bevragen van veronderstellingen en het kunnen en willen verbeelden van 'wat willen we' en 'wat kunnen we'.

Deze denkruimte wordt bij uitstek onderzocht aan de hand van de ontwerpende aanpak. "Een ontwerpende aanpak met ontwerpend denken is een lerend proces van voorstellen doen, toetsen, uitproberen en verbeteren. Het is niet lineair maar cyclisch. Kennis en belangen worden in de ontwerpende dialoog voortdurend geïntegreerd; daarmee is de ontwerpende aanpak ook een vorm van gelijkwaardige samenwerking"[3].

3 Uit: Advies over ontwerpkracht in het landelijk gebied - oktober 2024

Het inrichten van een landelijke faciliteit dient een aantal doelen:

- Ontwerpende aanpak en kwaliteitsdenken krijgt zo de kans meer en meer ingebed te worden in lopende en op te starten gebiedsprocessen. Gebiedsprocessen worden daarmee effectiever.
- Het gebied staat centraal, de plek waar ontwikkelingen ingebed worden in bestaande kwaliteiten en waarden.
- De gelijkwaardigheid tussen partijen groeit, wat eigenaarschap richting uitvoering helpt stimuleren.
- Overheden worden in positie gebracht om zich faciliterend op te stellen, met oog voor algemeen belang en opgaven op grotere schaal.
- Beleid en uitvoering komen in een cyclische ontwikkeling, waardoor beiden sterker worden.
- Daar waar polariteiten samenwerking in de weg staan, kan deze aanpak basis zijn voor het vinden van de gemene deler.

Bij ruimtelijke ontwikkelingen is het bovendien in de wet geregeld, dat we werken aan omgevingskwaliteit. We willen namelijk niet alleen kwantitatieve doelen halen, maar juist ook een leefbaar gebied waar het prettig en gezond wonen en werken is. En waar recht wordt gedaan aan al ontwikkelde kwaliteiten:

De verantwoordelijkheid voor goede omgevingskwaliteit is wettelijk vastgelegd in de Omgevingswet. Iedereen heeft een zorgplicht voor goede omgevingskwaliteit. De overheden zijn hier als eerste aanspreekbaar op. Sinds invoering van de Omgevingswet is het kwaliteitsbegrip verruimd. Zo is gezondheid nadrukkelijker in beeld.

De inzichten over brede welvaart en de internationale afspraken over de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties spelen eveneens een rol. Ook de door Nederland ondertekende Verklaring van Davos over high quality Baukultur en het Nieuw Europees Bauhaus van de Europese Unie hanteren een integraal kwaliteitsbegrip.

Om dit te bereiken, hebben al bestaande organisaties rondom ontwerpende aanpak en kwaliteitsdenken een duidelijke opdracht nodig. Een opdracht over wat er in gebiedsprocessen bereikt gaat worden en hoe het onderling uitwisselen van kennis en ervaring eruit ziet. Zo ontstaat een sterker netwerk dat dienend is aan gebiedsprocessen met een gebiedseigen aanpak. En waar opgaven in samenhang en met respect voor lokale waarden worden ontwikkeld.

# 4 DE ONDERZOEKVRAAG EN RESULTATEN

## 4.1 DE ONDERZOEKSVRAAG

Deze verkenning bouwt voort op eerdere adviezen, die uitgebracht zijn door het CRa, zoals het Advies over ontwerpkracht in het landelijk gebied.

Hierin is onderbouwd waarop een werkwijze vanuit kwaliteitssturing en met een ontwerpende aanpak zo succesvol en nodig is. De vraag die in deze verkenning expliciet wordt gesteld is op welke manier een landelijke faciliteit zou moeten functioneren om significant bij te dragen aan een gebiedsgerichte aanpak. Een aanpak die én de gebiedsprocessen versnelt, vereenvoudigt en tot uitvoering brengt.

Voor deze verkenning is gesproken met 15 professionals. Dit zijn mensen bij Rijks-, provinciale en gemeentelijke overheid, organisaties die tot doel hebben het kwaliteits-denken te onderzoeken en faciliteren. En mensen, die in gebiedsprocessen werken aan uitvoeringsplannen met gebiedspartijen. Ze hebben allen goed zicht op het huidige krachtenveld van eventueel opdrachtgeverschap.

Deze interviewronde resulteerde in een groot aantal hulpvragen, waar vervolgens een selectie in is gemaakt van type hulpvragen waar het Rijk bij kan ondersteunen.

Voor de interviewronde met de 15 professionals is een onderzoekend gesprek gevoerd rondom de vraag:

"Op welke wijze kan een **kwaliteits- of expertiseteam** (of faciliteit) het beste worden ingezet in een lopende of nog op te starten **gebiedsgerichte aanpak** in het landelijk gebied?"

Aanverwante vragen zijn:
- Wat is de rol (of verschillende rollen) van het expertise-team?
- Welke expertises zijn nodig in een expertiseteam?
- Hoe functioneert een expertiseteam?
- Op welke wijze is een expertiseteam bestuurlijk ingebed?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van een expertise-team?

## 4.2 RESULTATEN: HULPVRAGEN

Uit de interviewronde komen legio hulpvragen. In de bijlage vindt u de volledige lijst.

De hulpvragen zijn te categoriseren in drie hoofdgroepen:

1. **Hoe brengen we de goede inhoudelijke en ruimtelijke basis in kaart en stellen we kennis beschikbaar aan de praktijk, zodat er een gezamenlijk fundament aan kennis is? (De gedeelde feiten, kaders en doelen).**

Dit gaat over de inventarisatie- en analysefase, waarin feitelijke kennis en gebiedservaringen op kaart bij elkaar worden gebracht. Welke kwaliteiten zijn waar te vinden en hoe zijn deze ontstaan of ontwikkeld? Dit is leerzaam voor iedereen, omdat niet iedereen de hele context kent. Ook wordt bestaand beleid in beeld gebracht.

**Deelvragen:**
- Hoe delen we wat al vast ligt aan plannen, opgaven en ambities in een gebied? Verschillende stadia van initiatieven lopen door elkaar heen.
- Help ons zoeken naar het werkelijke en gedeelde probleem in een gebied door een ontwerpende aanpak.
- Hoe zorg je bij het definiëren van de onderzoeksvraag al voor een uitnodiging om integraal naar de opgave te kijken?

## 2. Hoe zorgen we voor continuïteit in relaties en vaardigheden voor langdurige verbintenissen? (De competenties).

Dit gaat over het zorgen voor bestaande en nieuwe samenwerkingen tussen personen en partijen. Het vraagt specifieke competenties om gebiedsprocessen op een zorgvuldige manier te begeleiden en om daarbinnen langdurige relaties te helpen aan te gaan, ook wanneer er personele wisselingen plaatsvinden binnen organisaties. Het gaat zowel over het ontwikkelen van 'people skills' als het ontwikkelen en leren gebruiken van goede methodieken, zoals een ontwerpende aanpak, het begeleiden van dialoog en het inzetten van een kwaliteitsaanpak en kwaliteitsinstrumenten. Dit alles om met elkaar een goed beeld te krijgen van kwaliteiten, opgaven, dilemma's en denkrichtingen. Een goed proces en begeleiding kan verbinding tussen mensen en met een gebied bevorderen.

**Deelvragen:**

- Welke percepties bestaan naast elkaar? En hoe geef je daar ruimte aan in een gebiedsproces?
- Hoe bepaal je waar de ruimte voor inbreng is? En hoe communiceer je daarover?
- Hoe steunen we de uitvoerders maximaal, ook al is nog niet alles uitgedacht?

## 3. Hoe borgen we de uitkomsten van een gebiedsgerichte aanpak in de democratische besluitvorming? (Het proces).

In gebiedsprocessen worden zelden besluiten genomen. Het zijn wel dé plekken waar grondig onderzoek wordt gedaan en adviezen worden onderbouwd. Deze onderbouwing dient goed overgebracht te worden naar de vertegenwoordigers in de provincie- en gemeentehuizen. Tegelijkertijd moet het proces rondom democratische besluitvorming zich voegen naar de dynamiek van een gebied.

**Deelvragen:**

- Hoe scherp moeten de kaders vanuit overheden zijn, voordat een gebiedsgerichte aanpak begint?
- Toekomstbeelden zijn vaak vrijblijvend. Hoe zorgen we ervoor dat zo'n beeld op kortere termijn tot actie leidt?
- Hoe bepaal je wie wanneer je aan welke tafel wilt hebben?

## 4.3 WELKE HULPVRAGEN PASSEN BIJ HET RIJK?

De veelheid aan hulpvragen, de 3 categorieën en de kennis en ervaring van het team dat aan dit onderzoek werkt, leidt tot vier concrete opgaven. Dit zijn opgaven waar het Rijk echt meerwaarde kan toevoegen om gebiedseigen opgaven en rijksdoelen op gang te brengen.

1. Opdracht geven voor een lerende community van begeleiders en opdrachtgevers op het vlak van inhoud, besluitvorming en intermenselijke vaardigheden.
2. Opdracht geven voor het onderzoeken van de probleem-stelling en opgave in een NOVEX-gebied. Dit vraagt werken door de schalen heen zowel bottom-up als top-down. Voor gebieden die geen NOVEX-gebied zijn, kan het Rijk ondersteuning bieden zoals het leveren van data en ervaringskennis.
3. Oppakken van gebiedspecifieke opgaven die om een landelijke visie en koers vragen en de uitwerking daarvan in beleid, doelen, middelen en maatregelen. Deze dienen op hun beurt te landen in de omgevingsvisies (regionale samenwerkingsagenda's en bijbehorende programma's).
4. Het (adviseren over het) inzetten van een deskundige of team met gezag, dat vanuit een brede inhoudelijke scope kritische reflectie kan geven bij het vastlopen van gebieds-processen door conflicterend beleid

Met deze gerichte hulpvragen zijn 2 werksessies georganiseerd waarbij in beeld is gekomen: **Wat** de faciliteit moet bieden, **Hoe** dit te organiseren en **Wie** daar welke rol in zou moeten krijgen.

# 5

# HET LANDSCHAPSHUIS MET VIER KAMERS

We introduceren hier Het Landschapshuis; deze titel staat voor een gerichte samenwerking tussen organisaties die het ontwerpend onderzoek en kwaliteitsdenken voor gebieden faciliteert, met als doel om de uitvoering te helpen versnellen.

De naam Landschapshuis is een metafoor voor een plek waar kennis, ervaring, bezieling en liefde voor het Nederlandse landschap samenkomen en ten dienste staat aan lopende en op te starten gebiedsprocessen.

In de veelheid van opgaven en de verschillen in denken over urgentie, is er een plek en groep mensen nodig, die juist het gezamenlijke huidige en toekomstige verhaal weet te helpen ontwerpen en op te tekenen. Niet als vastgesteld plan, maar als ontwikkellijn waarlangs we laveren, lerend en sturend met elkaar en de plek.

Dit vraagt op gezette tijden om informele ruimte waarin men op basis van gelijkwaardigheid samenkomt[4]. Dit kan alleen mét de inwoners en ondernemers uit de gebieden.

Het opdrachtgeverschap van dit huis ligt bij (de opvolger van) RTLG. Zij zal in sterk netwerkverband de invulling, aansturing en monitoring concreet maken.

4 RTLG organiseert die tussenruimte o.a. met Toekomstgesprek landelijk gebied/Dieper Wortelen: https://werkplaats.onslevendlandschap.nl/aan-de-slag/dieper-wortelen

## 5.1 KAMER 1:
## De opgaven van een gebied

Het Rijk stelt landelijke doelen, veelal kwantitatief. De Provincies vertalen dit in arrangementen voor de regio's. En regio's en gebieden leven in een bestaand landschap met historie en heden, een hier en nu.

In deze kamer wordt de basis gelegd voor het onderzoeken van wat op nationaal en provinciaal niveau gewenst is voor de korte en lange termijn en wat op gebiedsniveau ontwikkeld kan worden, met welke ambitie, met welke kwaliteit, door wie en in welk ontwikkeltempo.

Hier is de wederkerigheid tussen landelijke doelen en regionale mogelijkheden van wezenlijk belang! Inzichten uit gebiedsprocessen moeten vertaald worden naar wat er op landelijk en provinciaal niveau gesteld wordt, zowel op kwantiteit als kwaliteit. Dit gaat over het in lijn brengen van beleid en praktijk. De praktijk moet uitgedaagd worden, en het beleid moet hier dienend aan zijn.

De organisaties die deze kamer bemensen, helpen bij het letterlijk in kaart brengen van het landschap, de ontwikkelingen die het heeft doorgemaakt en wat hierin de drijvende krachten waren.

Ook kunnen ze helpen bij het in kaart brengen van de opgaven die nu al spelen of die in de toekomst voor uitdagingen zorgen en waar nu een antwoord op wordt gevraagd.

Naast bureaustudies is het belangrijk dat gebiedskennis wordt verwerkt in dit huidige beeld. Het samen vinden van beeld en taal die dit verbindt en die mensen samenbrengt is belangrijk. Dit is een vaardigheid die we (verder) ontwikkelen (kamer 3).

De werkzaamheden van kamer 1 zorgen in gebiedsprocessen voor een gezamenlijke grond waarop men de ontwikkeling in een gebied gaat verkennen.

Men leert wat er in totaal speelt in hun gebied, bekeken op verschillende schaalniveaus. Dit is voor iedereen leerzaam, niemand heeft bij aanvang het totale beeld van de huidige kwaliteiten en opgaven van het gebied.

Daarnaast heeft het Rijk hier de verantwoordelijkheid om richting te geven aan de gebieden, die de grootste of meest complexe opgaven hebben en die over grenzen van Provincies heen gaan. Het is belangrijk dat zij in deze gevallen kennis aanbiedt in de vorm van kaarten en expertise.

## 5.2 KAMER 2:
## Onderzoeksvragen van nationaal belang

Kamer 2 is sterk verbonden met kamer 1. Waar in kamer 1 de opgaven, beleid en ontwikkelrichtingen in lijn worden gebracht met een gebied, zorgt kamer drie voor het herkennen van opgaven van nationaal belang.

Deze kamer heeft tot doel om ruimtelijke ontwerpvragen waar een landelijk antwoord op nodig is op te pakken. Vragen die veelvuldig in gebiedsprocessen ter sprake komen en daar stagneren, kunnen worden geagendeerd.

De bemensing in deze kamer merkt deze vragen in de processen op (via contactpersonen) en vertaalt deze naar een onderzoeksvraag, waar op landelijk niveau een antwoord op nodig is.

Bijvoorbeeld het (conceptueel) uitwerken van een landelijke lijn, waar beleid op wordt gemaakt. Denk aan agroforestry in open landschappen of een voedselvisie, die richtinggevend kan zijn voor een doorontwikkeling van de landbouwsector in een gebied. Dit geeft Provinciale en lokale overheden richting voor het ontwerpend onderzoek in gebiedsprocessen.

In deze kamer zijn mensen en organisaties een aanspreekpunt voor begeleiders en opdrachtgevers van gebiedsprocessen. En zij zijn vervolgens in staat deze vragen te herkennen en te agenderen op nationaal niveau.

## 5.3 KAMER 3: Competenties van begeleiders en opdrachtgevers van gebiedsprocessen

Deze kamer staat in het teken van de bemensing van het landschapshuis, begeleiders en opdrachtgevers van gebiedsprocessen. Om te groeien in hoe we een gebiedsproces goed kunnen faciliteren. Een aantal competenties is cruciaal:

- **Heldere rolneming en mandaat:** Het navolgbaar en rechtvaardig inrichten van een proces en de besluitvorming, zodat het tot uitvoering leidt. Dit vraagt om uitleg over besluitvorming, over de betekenis van het gebiedsproces hierin en de processtappen met de te nemen besluiten.
- **Verbindende taal:** Het voor een gebiedsproces ontwikkelen van beeld en taal, die mensen en groepen samenbrengt. Die men deel laat zijn van een gezamenlijke opgave, die relaties legt en onderhoudt. Die moeilijke keuzen navolgbaar en inleefbaar maakt.
- **Kennis overbrengen:** Het inhoudelijke en ruimtelijk op orde brengen van feitenkennis en gebiedskennis én de opgaven en deze begrijpelijk maken voor de betrokkenen. Op deze manier ontstaat een gedeelde basis waarop men verder kan.
- **Kwaliteitsdenken:** Het agenderen en adviseren over kwaliteitsdenken en het inzetten van kwaliteits-instrumentarium. Onderdeel hiervan is ontwerpkracht op verschillende schaalniveaus inzetten (Kwaliteitsaanpak landelijk gebied met instrumentenkoffer - in ontwikkeling).
- **Relatiegericht:** Het zorgdragen voor relaties tussen mensen en organisaties, die nodig zijn voor langdurige verbintenissen en die tot uitvoering leiden.

Een gebiedsproces is al een vorm van vrije ruimte. Naast deze processen, adviseren we om dagen te plannen waarin begeleiders, opdrachtgevers en professioneel betrokkenen hun inzichten en ervaringen uit gebiedsprocessen tegen het licht kunnen houden met vakgenoten. Zo groeit een lerend netwerk dat steeds beter in staat is goede gebiedsprocessen te faciliteren en dit ook aan collega's kan overdragen. In deze lerende omgeving is ruimte voor het oefenen met werkvormen, het inbrengen van casussen, opdoen van vaardigheden en het toepassen van instrumenten.

Mensen in deze groep kunnen klankbord zijn voor deelnemers, begeleiders en opdrachtgevers van een gebiedseigen aanpak. Liefst vanaf de aanvang van een proces, om de goede voorwaarden te scheppen voor een gedragen gebiedsproces met oog voor omgevingskwaliteit.

## 5.4 KAMER 4: Het meerwaardeteam met gezag

Het meerwaardeteam wordt bemenst door ervaren ontwerpers en begeleiders met een groot netwerk in alle overheidslagen. Zij kunnen dit netwerk activeren om een kwaliteitsimpuls te geven wanneer dat nodig is. Zij zijn de voelsprieten voor maatschappelijke opgaven en weten deze aan nationale thema's te verbinden. Zij dienen het algemeen belang en bieden een kwalitatief klankbord op proces, inhoud, beleid en praktijk. Ze bieden een antwoord of plegen een interventie in situaties die om (de-)escalatie vragen.

Dit team bestaat uit mensen met een mate van gezag vanwege bewezen kwaliteiten en sterk netwerk.

## 5.5 VIER KAMERS MAAKT NOG GEEN HUIS

Wil het huis succesvol zijn, dan is er een opdrachtgever en heldere opdrachtomschrijving nodig. Leiderschap is namelijk een belangrijk aspect van kwaliteitssturing.

We zien dit als taak van (de opvolger van) RTLG. En idealiter heeft RTLG dezelfde interdepartementale en interbestuurlijke mandaat als het huidige RTLG. Als dat (nog) niet kan, is het nodig om dat bestuurlijke mandaat te organiseren en ondertussen te beginnen met de organisatie van de kamers en te starten met pilots om te oefenen in de samenwerking.

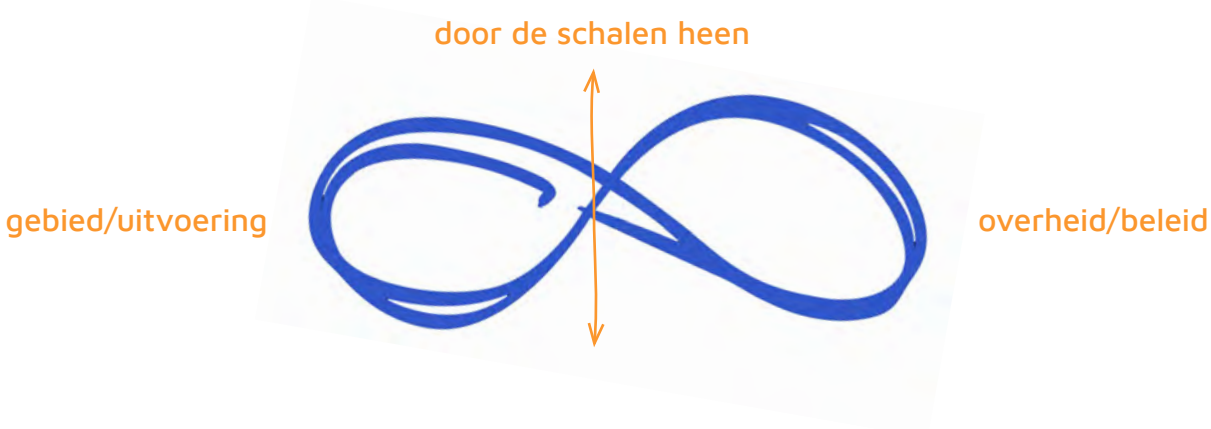
6

# SAMENWERKENDE ORGANISATIES

Bij dit onderzoek zijn organisaties betrokken die al een rol hebben bij ontwerpend onderzoek en het werken aan omgevingskwaliteit.

De landelijke faciliteit, die bestaat uit verschillende organisaties, zal via een heldere opdracht, met duidelijk rolomschrijving moeten gaan samenwerken. De complementariteit van de organisaties draagt bij aan de effectiviteit van de faciliteit. Juist de bundeling van kennis en expertise zorgt voor de benodigde slagkracht.

Met het Landschapshuis ontstaat een gremium om beleid en uitvoering als een soort lemniscaat te laten werken, op verschillende schaalniveaus. Zoals ook in de 'kamers' te zien is. Beleid wordt meer faciliterend en ondersteunend aan uitvoering. En de uitvoering wordt uitgenodigd of zelfs uitgedaagd om ontwikkelingen in gang te zetten die, mits nodig, aansluiten bij beleid.



## 6.1 BEMENSING VAN HET LANDSCHAPSHUIS

Een aantal organisaties is belangrijk voor de dagelijkse uitvoering van de opdracht aan Het Landschapshuis. Deze organisaties hebben het netwerk om adequaat te (laten) reageren op onderzoeksvragen in gebiedsprocessen. Of om vragen op te merken, die door één of meerdere organisaties opgepakt kunnen worden:

- Coördinator: RTLG (opvolger)
- Samenwerkingsverband van de Rijksuitvoeringsorganisaties[5]
- Provincies (IPO/BIJ12 en PLeK)
- Gemeentelijke Uitvoering (GGU's)
- Waterschappen/Unie van Waterschappen
- College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs (CRa)

Om een sterke relatie met gebieden te bouwen, is de uitwisseling en samenwerking met de volgende partijen belangrijk:

- Gebiedscoördinatoren RTLG/Landsdelenteams
- Accountteam provincies/NOVEX (VRO)
- Mooi Nederland/Nota Ruimte (VRO)

Vervolgens is per kamer een aanzet gemaakt voor welke organisaties een trekkersrol hebben.

### Kamer 1: De opgaven van een gebied

Deze kamer bepaalt een integrale scope van waarden en opgaven op verschillende schaalniveaus. Ze brengt kennis samen en helpt met afwegen.

- Samenwerkingsverband van de RUO's
- Gebiedsregisseurs
- Gebiedspartijen, eigenaren en beheerders
- Waterschappen en overige waterbeheerders
- PLeK met verrijking van ontwerpende aanpak

### Kamer 2: onderzoeksvragen van nationaal belang

Deze kamer zorgt voor van synergie tussen beleid en uitvoering. Dit is een steeds bewegende wisselwerking voor ontwikkeling van beiden. Het samenwerkingsverband van RUO's dient als verzamelpunt.

Betrokken mensen en organisaties:

- RTLG (opvolger)
- Departementale Landsdeelteams, liasons en Rijkstrekkers per landsdeel
- Samenwerkingsverband van de RUO's
- Gebiedsregisseurs – voor alertheid en opschalen
- NOVEX
- Onderzoeksinstellingen zoals de WUR, TU Delft en Pon Telos
- College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs (CRa)
- Mooi Nederland/Nota Ruimte

5 Samenwerkingsverband van zes samenwerkende Rijksuitvoeringsorganisaties: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), Rijkswaterstaat (RWS), Rijksvastgoedbedrijf (RVB), Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE), Staatsbosbeheer (SBB) en het Kadaster.

### Kamer 3: Vaardigheden van begeleiders en opdrachtgevers

Deze kamer biedt een platform voor kennisdeling. Ze organiseren overzicht van het veld van kwaliteitsorganisaties en organisaties die zich bekwaamd hebben in de psychologie van verandering.

Betrokken mensen en organisaties:

- Coördinator: (opvolger) RTLG
- Platform voor landbouw en natuur
- Samenwerkingsverband van de RUO's
- Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp (ARO)
- Ontwerpende vakverenigingen (verenigd in Platform Ontwerp NL)
- Leernetwerken – combinatie van privaat, publiek en maatschappelijk)

### Kamer 4: Het meerwaardeteam met gezag

Deze kamer overziet het ontwerpveld. Het kan een gebiedsproces (dé)escaleren wanneer er op relaties, proces en/of inhoud frustratie is ontstaan. Het team ondersteunt ARO's. Ze heeft een klankbordrelatie met het samenwerkingsverband van RUO's.

- CRa
- Provinciale adviseurs ruimtelijke kwaliteit (mits aanwezig) en (onafhankelijke) provinciale adviesraden fysieke leefomgeving (vb. Utrecht Advies, Provinciale Raad voor de Leefomgeving Brabant)
- Gemeentelijke Uitvoering (GGU's)
- Netwerk van (provinciale) kwaliteitsorganisaties

Ieder (deel)gebied is uniek. Dit laat de diversiteit aan kwaliteitsorganisaties ook zien. Zo zal er per situatie samenwerking onderzocht moeten worden met bijvoorbeeld:

- Federatie Ruimtelijke Kwaliteit (landelijk en regionaal)
- Mooi Noord-Holland
- Gelders genootschap
- Libau
- Oversticht
- Mooisticht
- Hus en Hiem
- Dorp, Stad en Land
- De Landschapswerkplaats
- Platform Ontwerp NL (samenwerkingsverband van BNA, Koninklijke NLingenieurs, BNSP, Federatie Ruimtelijke Kwaliteit, NVTL, Vereniging Deltametropool en BNI)
- (IM)pactnetwerk Bouwcultuur
- Mooiwaarts
- Landschapswerkplaats Groningen
- Etc.

Het Landschapshuis is een rijk geheel aan expertise, die om een goede opdracht en aansturing vraagt.

# 7

# ADVIES VOOR VERVOLG

Het landschapshuis bleek al in ontwikkeling, onuitgesproken. De genoemde organisaties zijn al onderweg naar sterke advisering op kwaliteit in het landelijk gebied, zij het te gefragmenteerd dan nodig en zonder overkoepelende opdracht.

Nu is het zaak om een overkoepelende aansturing te organiseren, de kamers van een opdracht te voorzien en deze te bemensen. Wie doet wat bij welke onderzoeksvraag in een gebiedsproces? En hoe worden die ontsloten?

We geven een aantal adviezen mee voor het vervolg:

**Uitgangspunten:**

1. Stap voor stap: begin met wat voor de hand ligt om op te pakken. Hetzij één van de kamers, hetzij een gebiedsproces waar een vraag ligt die in dit onderzoek wordt beschreven.
2. Doe wat werkt; waar zit de energie en het enthousiasme, breidt dat uit.
3. Haal de praktijk naar binnen (of ga naar buiten!): met een groep van gebiedspartijen kan gezocht worden naar een gemeenschappelijke taal. Die gaat helpen bij het inbedden van ontwerpend onderzoek en het belang van werken aan omgevings-kwaliteit in gebiedsprocessen.
4. Haal lessen op uit eerdere programma's die tot doel hadden te werken aan omgevingskwaliteit d.m.v. ontwerpend onderzoek.

**Acties:**

1. Benoem een kwartiermaker, die de governance organiseert. Interdepartementaal en interbestuurlijk draagvlak en samenwerking is cruciaal voor een integrale aanpak.
2. Zet een divers team op dat zorgt voor het opzetten van landschapshuis met haar kamers en het bemensen ervan.
3. Zoek een goede ingang met goed opdrachtgeverschap bij het Rijk en om te zoeken naar gemeenschappelijke doelen, van zowel één of meerdere departementen als Het Landschapshuis.
4. Formuleer deelopdrachten per kamer, een tijdspad, acties, succesindicatoren en tussentijdse evaluaties.
5. Organiseer centrale communicatie binnen Het Landschapshuis en haar kamers en voor overheden en bureaus.
6. Werk met (beeld)logboeken om succesverhalen te kunnen delen of om het geleerde door te kunnen geven.
7. Geef opdracht om de ontwerpende aanpak te implementeren bij gebiedsgerichte aanpak Schouwen-Duiveland en De Peel. Vervolgens kan er samenwerking georganiseerd worden tussen het samenwerkingsnetwerk Rijksuitvoeringsorganisaties en andere partijen, zoals PLeK, GGU, etc. om langzaam te bouwen aan een stevig Landschapshuis.

# BIJLAGEN

# BIJLAGE 1

## BETROKKEN MENSEN* EN ORGANISATIES

* Ze zijn geïnterviewd of hadden een rol als reflectant

- CRa – opdrachtgever en begeleider onderzoek
- RTLG
- Ministerie van LVVN
- Ministerie van VRO/Mooi Nederland
- Ministerie van IenW
- IPO/Bij12
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
- Samenwerkingsverband van zes Rijksuitvoeringsorganisaties
- Groen ontwikkelfonds Brabant
- Stimuland
- Federatie Ruimtelijke Kwaliteit
- Boerennatuur
- Wageningen University and Research
- Provincie Noord Brabant
- Provincie Overijssel
- Unie van Waterschappen
- Waterschap Vallei en Veluwe
- Van Gogh NP
- ROM3D
- WING
- Gemeente Rhenen
- José van Campen – promovendus
- Sandra van Assen – promovendus
- Ester Heiman – antropoloog
- Peter de Ruyter – landschapsarchitect
- Ruimte Atelier – uitvoerder onderzoek

# BIJLAGE 2

## COMPLEET OVERZICHT HULPVRAGEN UIT INTERVIEWRONDE

Er zijn tal van onderzoeksvragen opgehaald.
Vervolgens is onderstaande categorisering in 3 tabellen gemaakt:

- **Proces en besluitvorming navolgbaar en rechtvaardig**
- **Inhoudelijke en ruimtelijke kennis op orde**
- **Relaties en vaardigheden voor langdurige verbintenissen**

### Proces en besluitvorming navolgbaar en rechtvaardig

- Adviseren over wie je aan welke tafel wilt hebben.
- Hoe verbind je de uitkomsten van een gebiedsproces (organisch en hoog kennisniveau) aan de democratische besluitvorming (planmatig en relatief op afstand van proces)?
- Organiseer vooraan het proces waar de besluitvorming over de uitkomsten ligt.
- Help mee bij het creëren van bestuurlijk draagvlak voor werken aan omgevingskwaliteit
- Hoe scherp moeten de kaders zijn, voordat een gebiedsproces begint?
- Geef ons ondersteuning in het belang van werken aan goede omgevings-kwaliteit

### Inhoudelijke en ruimtelijke kennis op orde

- Helpen zoeken naar het werkelijke en gedeelde probleem in een gebied door ontwerpende aanpak
- Helpen bij het onderzoeken van een gedeeld verlangen, ook bij opgaven/ initiatief 'van bovenaf'.
- Hoe zorg je in je onderzoeksvraag al voor integraliteit van de opgave?
- Het kennisniveau gemeenschappelijk maken/gedeelde en verbindende analyse met goede kaarten en ervaringskennis. De langebenadering is hiervoor nog steeds heel relevant.
- Feitenbasis en gebiedservaringen bij elkaar brengen
- Wat is de plangrens van het gebieds-proces? Is er een plangrens?
- Welke systemen neem je mee in de analyse-fase?

### Relaties en vaardigheden voor langdurige verbintenissen

- Hoe zorgen we voor continuïteit van relaties als mensen van baan of functie wisselen?
- Hoe bepaal je waar de ruimte voor inbreng is? En hoe communiceer je daarover?
- Hoe breng je het ecosysteem van de mensen en organisaties in beeld? Ook op de zachte kanten?
- Welke waarheden bestaan naast elkaar? En hoe geef je daar ruimte aan in een gebiedsproces?
- Hoe zorgen we voor overdracht van de inzichten op omgevingskwaliteit naar de volgende fase van een gebiedsproces?
- Hoe zorg je voor een goed proces waarin ook de divergentie voldoende de ruimte krijgt?
- Wat is er nodig om tot uitvoering te komen? En wie zijn daarvoor nodig?

### Proces en besluitvorming navolgbaar en rechtvaardig

- Alle gebiedsprocessen worden anders ingericht. Welke stappen en welke werkvormen werken wel altijd goed en in iedere situatie?
- Toekomstbeelden zijn vaak vrijblijvend. Hoe zorg je ervoor dat zo'n beeld op kortere termijn tot actie leidt?
- Hoe vergroten we de realisatiekracht?
- Hoe vergroten we de doelmatigheid van het proces?

### Inhoudelijke en ruimtelijke kennis op orde

- In- en uitzoomen in tijd en ruimte
- Hoe breng je over wat al vast ligt aan plannen, opgaven en ambities in een gebied. Verschillende stadia van initiatieven lopen door elkaar heen.
- Hoe kan op speelse wijze de gevolgen van keuzen in beeld worden gebracht?

### Relaties en vaardigheden voor langdurige verbintenissen

- Hoe laat je een gebied het eigenaarschap oppakken?
- Hoe kunnen we als begeleiders/ facilitators goede intervisie op gang brengen?
- Hoe kunnen we onszelf leren dat we elkaar willen begrijpen?
- Hoe ga je als facilitator om met weerstand, polarisatie en gesloten houding? Hoeveel aandacht geef je daaraan?
- Help mee bij een vraaggestuurd gebiedsproces waar expertiseteam faciliterend is. Ook als er opgaven worden 'opgelegd' kan er een verlangen ontwikkeld worden in een gebied.
- Help mee bij het continu bevragen van het proces.
- Spreek de taal van de mensen in het gebied (zo min mogelijk jargon)
- Steun de uitvoerders maximaal, niet wachten tot alles is uitgedacht.

| Proces en besluitvorming navolgbaar en rechtvaardig | Inhoudelijke en ruimtelijke kennis op orde | Relaties en vaardigheden voor langdurige verbintenissen |
| --- | --- | --- |
| | | • Adviseren wat de juiste omvang van het gebied is, waarbinnen mensen elkaar verbonden voelen.<br>• Waar committeren we ons aan? Hoe investeer je in het begin in de onderlinge relaties? |

# BIJLAGE 3

## GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Werkdocument instrumentenkoffer omgevingskwaliteit 1.0
- Toelichting instrumentenkoffer omgevingskwaliteit v3
- Advies over ontwerpkracht in het landelijk gebied oktober 2024
- Bijlage – Verkenning ontwerpkracht landelijk gebied
- DEF Dieper wortelen inititiatieffase 26 juni 2024
- DEF Dieper wortelen klein okt 2023
- Rapport LOKstroom definitief april

Ruimte Atelier