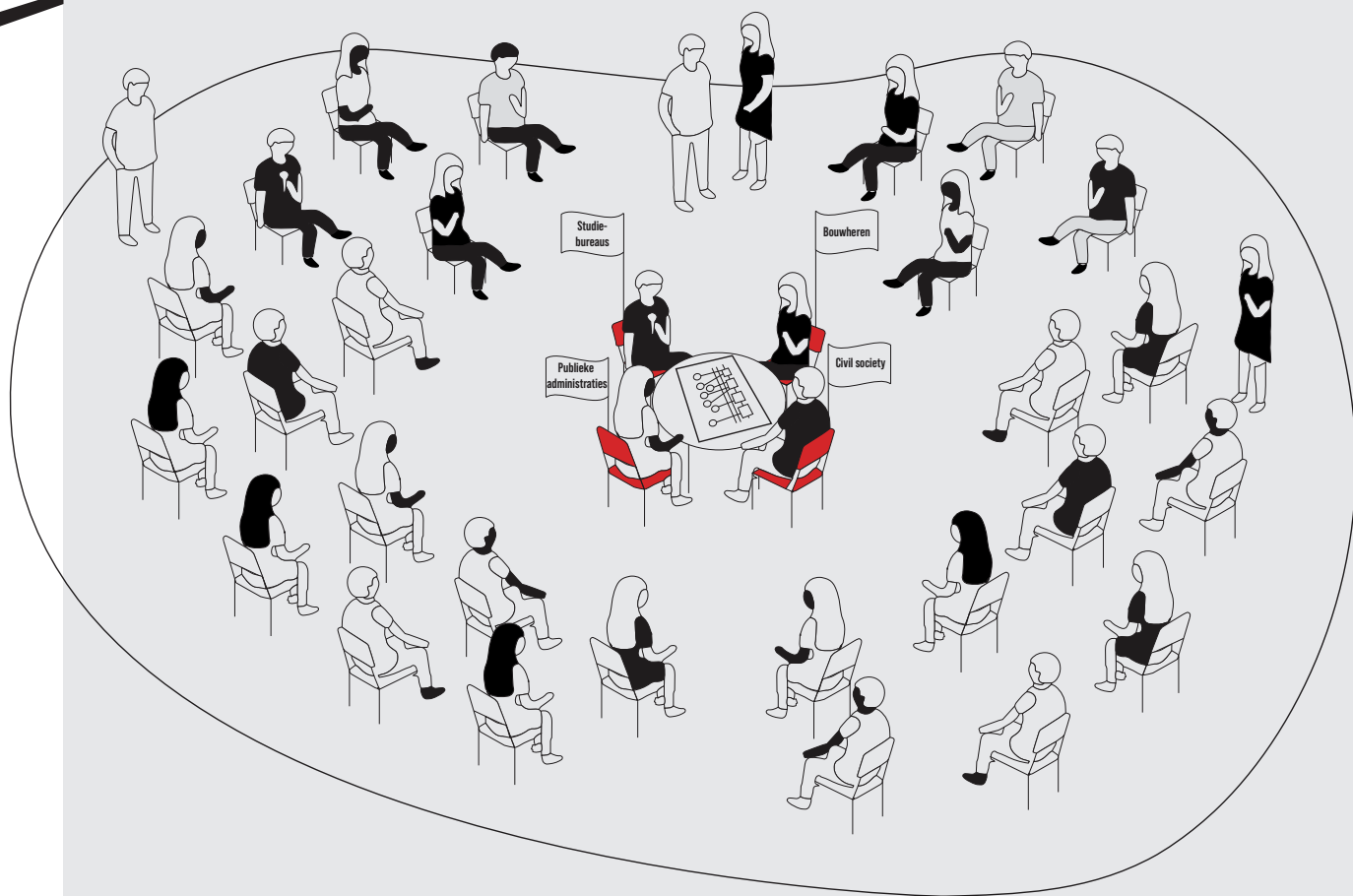




Visitatie?	6
Wat doet BMA vandaag?	12
Welke aanbevelingen voor het team BMA?	16
Welke richting voor BMA in de toekomst?	34



'Le Petit poucet'
Charles Perrault
1697

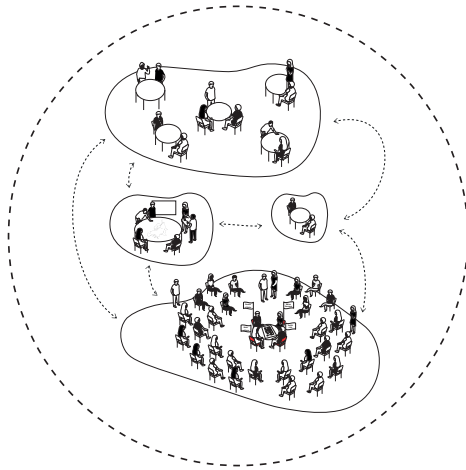
In uw artikels en interviews gebruikt u vaak metaforen. (...) In 2012 gebruikte u de uitdrukking ‘klein duimpje’ voor een team dat te klein was om het overheidsapparaat het hoofd te bieden. Dan waren er nog metaforen zoals ‘contrapunt versus harmonie’, ‘het stedelijk verhaal’, en recent nog ‘acupunctuur’. Hebben we geen nieuwe metaforen nodig die de blik op de toekomst richten, zonder een reactie tegen iets te zijn? Welke metafoor beschrijft volgens u de ideale toekomstige situatie voor de bouwmeester?

OLIVIER BASTIN Elk mandaat heeft zijn eigen verhaal. Zo was er in Vlaanderen achtereenvolgens het verhaal van Bob Van Reeth, van Marcel Smets en van Peter Swinnen. Het verhaal evolueert en dat is een goede zaak. Het eerste verhaal in Brussel was er veeleer een van onderhandelen, zonder af te schrikken, van voorbereiden en sussen – een zachte aanpak dus. Ik heb die tactiek gekozen, omdat dat in mijn aard ligt, maar ook omdat iedere wat meer voortvarende aanpak meteen op tegenstand stuitte.

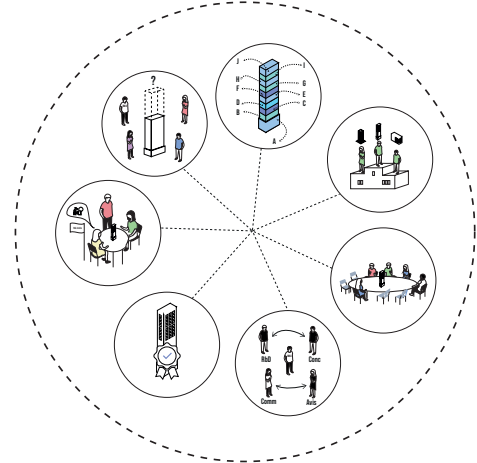
Man of Thoughts
2014

Visitatie?

Debat



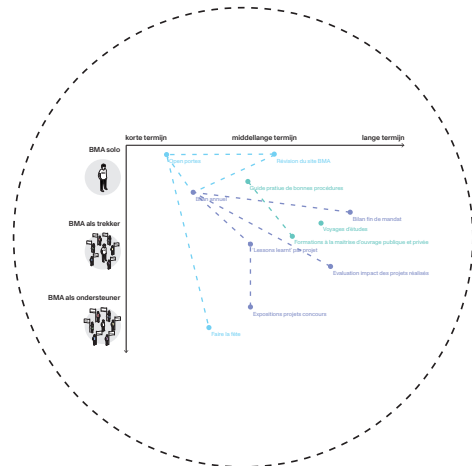
7 thema's



25 uitdagingen / 79 acties



4 strategische doelstellingen / 13 clusters van acties



Een collectieve reflectie

In zijn intentienota voor het huidige mandaat van Bouwmeester-Maître Architecte (BMA) stelde Kristiaan Borret de organisatie van een 'Visitatie' voor. Deze term, die ontleend is aan de academische wereld, is opgevat als een collectieve reflectie op de functie van de Bouwmeester, na twee mandaten, respectievelijk door Olivier Bastin (2009-2014) en Kristiaan Borret (2015-2019). De 'Visitatie' heeft als doel om de functie in zijn ruimere context te situeren en om aanbevelingen voor de toekomstige werking naar voor te schuiven.

Vanuit methodologisch oogpunt was het daarom belangrijk om het woord te geven aan de grote verscheidenheid aan actoren, die in aanraking komt met BMA en het team. Deze aanpak maakte het mogelijk om meerdere 'perspectieven' op de functie bij mekaar te brengen.

Looking Inwards

Het eerste perspectief is gericht op BMA zelf. Het gaat om een interne verkenning van het team, de positionering, de samenstelling, de profielen, en de gehanteerde instrumenten en werkwijzen. Via een historische contextualisering situeren we de functie binnen de stedelijke geschiedenis van Brussel. Deze analyse maakt het mogelijk om de verschillende projectfasen en de respectievelijke betrokkenheid van BMA te identificeren en op een heldere manier voor te stellen. Dat heeft geresulteerd in een duidelijke kadering van de huidige werking van BMA, wat tijdens de vele gesprekken met verscheidene actoren heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een gedeelde woordenschat. Tot slot laten we in een interview de huidige BMA Kristiaan Borret aan het woord.

Looking Outwards

Vervolgens hebben we de functie en de werking verder onderzocht en gesitueerd binnen het ruimere ecosysteem van Brusselse actoren. De creatie van de functie BMA heeft als doel de ruimtelijke kwaliteit van nieuwe projecten op het grondgebied van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te bewaken, wat er onmiskenbaar voor heeft gezorgd dat er andere praktijken en evenwichten in het werkveld zijn ontstaan. Er werden daarom vijf workshops georganiseerd waarbij telkens verschillende families van actoren die samenwerken met het team BMA zijn uitgenodigd om collectief in gesprek te gaan. Deze reflectie met de praktijkgemeenschap maakte het mogelijk om voor het eerst sinds de oprichting van de functie inzicht te krijgen in de manier waarop verscheidene actoren de samenwerking met het team BMA, en de gehanteerde instrumenten en werkwijzen hebben ervaren.

Looking Elsewhere

Brussel is uiteraard niet de enige stad in Europa waar er aandacht is voor het bewaken van ruimtelijke kwaliteit. De afgelopen jaren zijn er in verschillende landen en steden (stads) bouwmeesters aangesteld en kwaliteitskamers opgericht. Vandaar hebben we het werk van het team BMA ook in een ruimer (inter)nationaal perspectief bekeken. Hoe gaan bouwmeesters en kwaliteitskamers in andere contexten aan de slag? Er werden twee workshops en verschillende uitwisselingen georganiseerd om zo het team BMA en de Brusselse context uit te dagen met andere ziens- en werkwijzen.

Looking Forward

Tenslotte is de toekomstige richting voor BMA verder verkend. Op basis van de eerste drie ‘perspectieven’ hebben we zeven werkhema’s bepaald die we gedurende een grote brainstormdag in gesprek hebben gebracht met de vijf families van actoren. Ditmaal hebben we de verscheidene actoren gemengd, waardoor zij collectief concrete voorstellen konden formuleren. Deze dag, rijk aan ideeën en uitwisseling, maakte het mogelijk om verschillende actoren rond de tafel te brengen, de dialoog aan te wakkeren en voorstellen te formuleren. De dag bracht een zeer ruime inhoud naar boven, met tal van voorstellen om de ruimtelijke kwaliteit in Brussel te verbeteren. Op basis hiervan identificeerden we 79 acties die raken aan diverse aspecten van de functie BMA: gaande van de opvolging van projecten, over de inzet van ontwerpend onderzoek en de organisatie van wedstrijden, tot de betrokkenheid van burgers, en het versterken van de culturele context voor ruimtelijke kwaliteit.

Aanbevelingen

In de laatste fase van de Visitatie hebben we ons geconcentreerd op het werk van BMA zelf. Op basis van de inzichten en resultaten uit de vele ontmoetingen, workshops, debatten en het bijhorende onderzoek konden de thema’s met elkaar in verband worden gebracht. Dat heeft finaal geresulteerd in vier strategische doelstellingen. We identificeerden per strategische doelstelling prioritaire aandachtspunten en potentiële acties. Om deze strategische doelstellingen in de praktijk te vertalen, bundelden we de 79 acties in een aantal clusters. Deze clusters leggen eveneens de kansen bloot voor kruisbestuiving en versterking tussen de individuele acties.

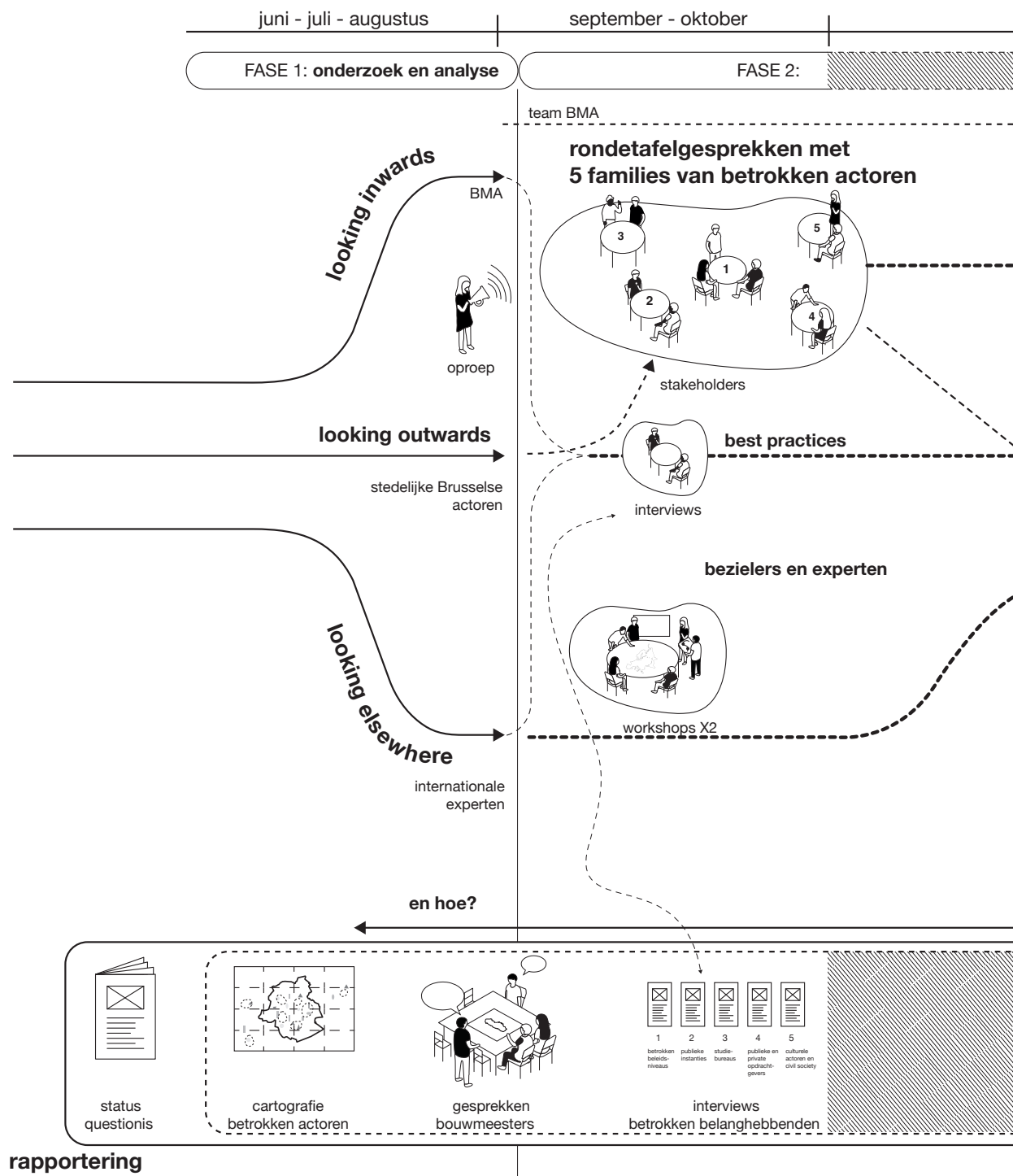
Dit document is een synthese en bevat een samenvatting op hoofdlijnen van het hierboven beschreven proces. De focus ligt in het bijzonder op de aanbevelingen die een kader bieden voor de toekomstige werking van BMA. Het meer uitgebreide rapport is eveneens online te raadplegen.

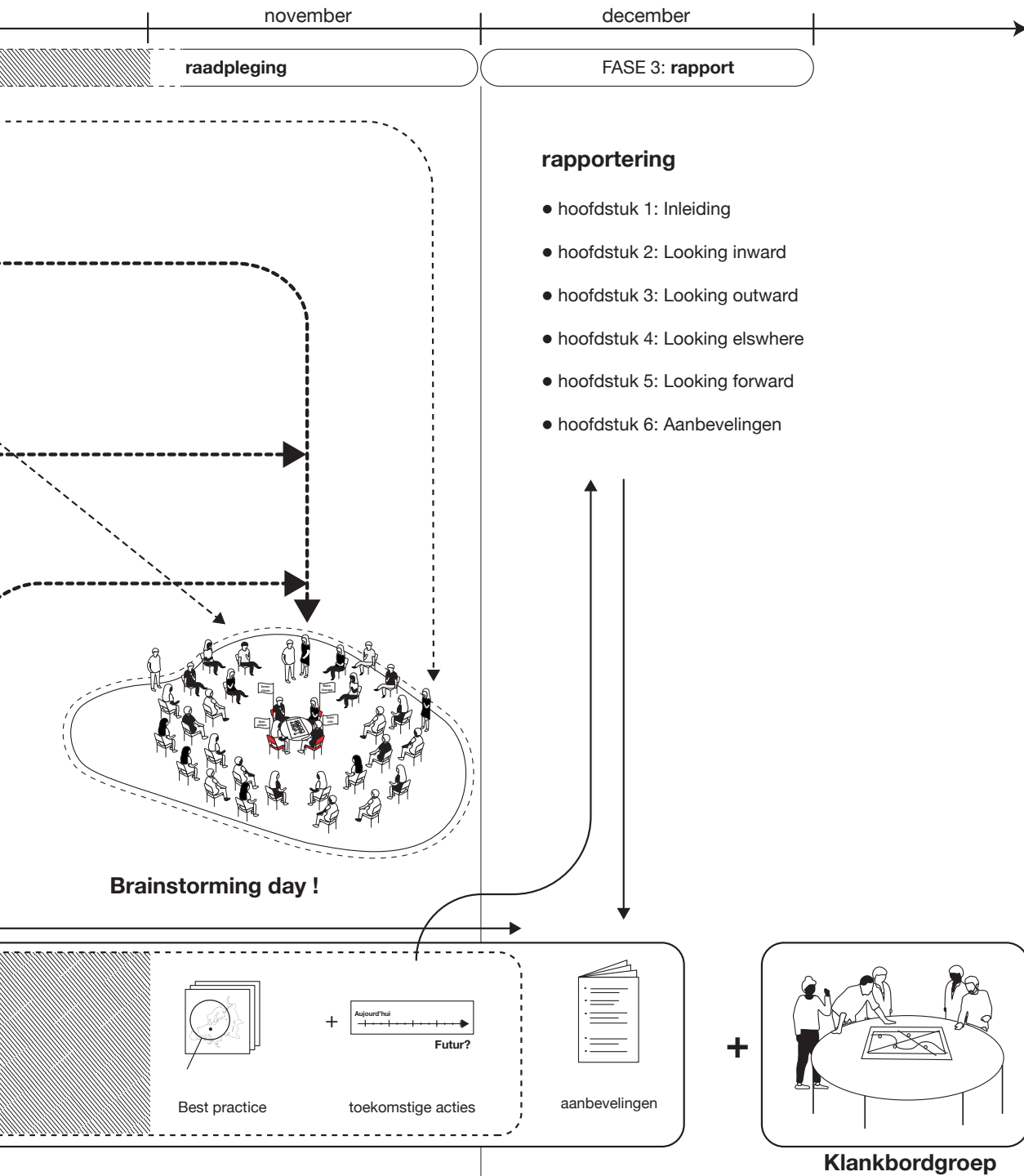
4 strategische doelstellingen

Het diagram toont de weg die met de collectieve reflectie van de Visitatie is afgelegd om te komen tot de 4 strategische doelstellingen voor het team BMA, en de bijhorende clusters van acties.

- I Versterken van het Brussels ecosysteem**
- II Verbeteren van de procedures**
- III Ruimte maken voor vernieuwing**
- IV Bouwen aan een collectieve leeromgeving**

Werkwijze





Wat doet BMA vandaag?

● RbD: ontwerpend onderzoek

Ontwerpend onderzoek is een instrument dat het team BMA inzet om ruimte te creëren voor een debat over ruimtelijke kwaliteit. Ontwerpend onderzoek maakt het mogelijk om de ondersteuning van (publieke en private) projecten te professionaliseren, door verschillende tools te mobiliseren die de reflectie helpen voeden. Dat kan gaan om maquettes, schetsen, 3D-tekeningen, illustraties, fotomontages, enz. Ontwerpend onderzoek is met andere woorden niet zozeer gericht op de uitwerking van alternatieve voorstellen, maar wel op het aanzwengelen van de dialoog. Naast cijfers, kunnen beelden of visualisaties hierbij helpen.

● PV: projectvergadering

Projectvergadering

In de projectvergadering, georganiseerd door Urban, worden alle actoren samengebracht die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een project (meestal in de voorontwerpfase als onderdeel van de voorbereiding van de vergunningsaanvraag). Deze werkwijze maakt het mogelijk om de ambities voor een project te verhogen, door ruimte te creëren voor een collectief gesprek over ruimtelijke kwaliteit.

Advies

Sinds september 2019 bepaalt het Brusselse Wetboek van Ruimtelijke Ordening (BWRO) in artikel 11/1 dat voor alle vergunningsaanvragen voor projecten met een totale vloeroppervlakte van meer dan 5000 m² een advies aan BMA moet worden aangevraagd om toe te voegen als onderdeel van het dossier van de vergunningsaanvraag.

● Wed: wedstrijd

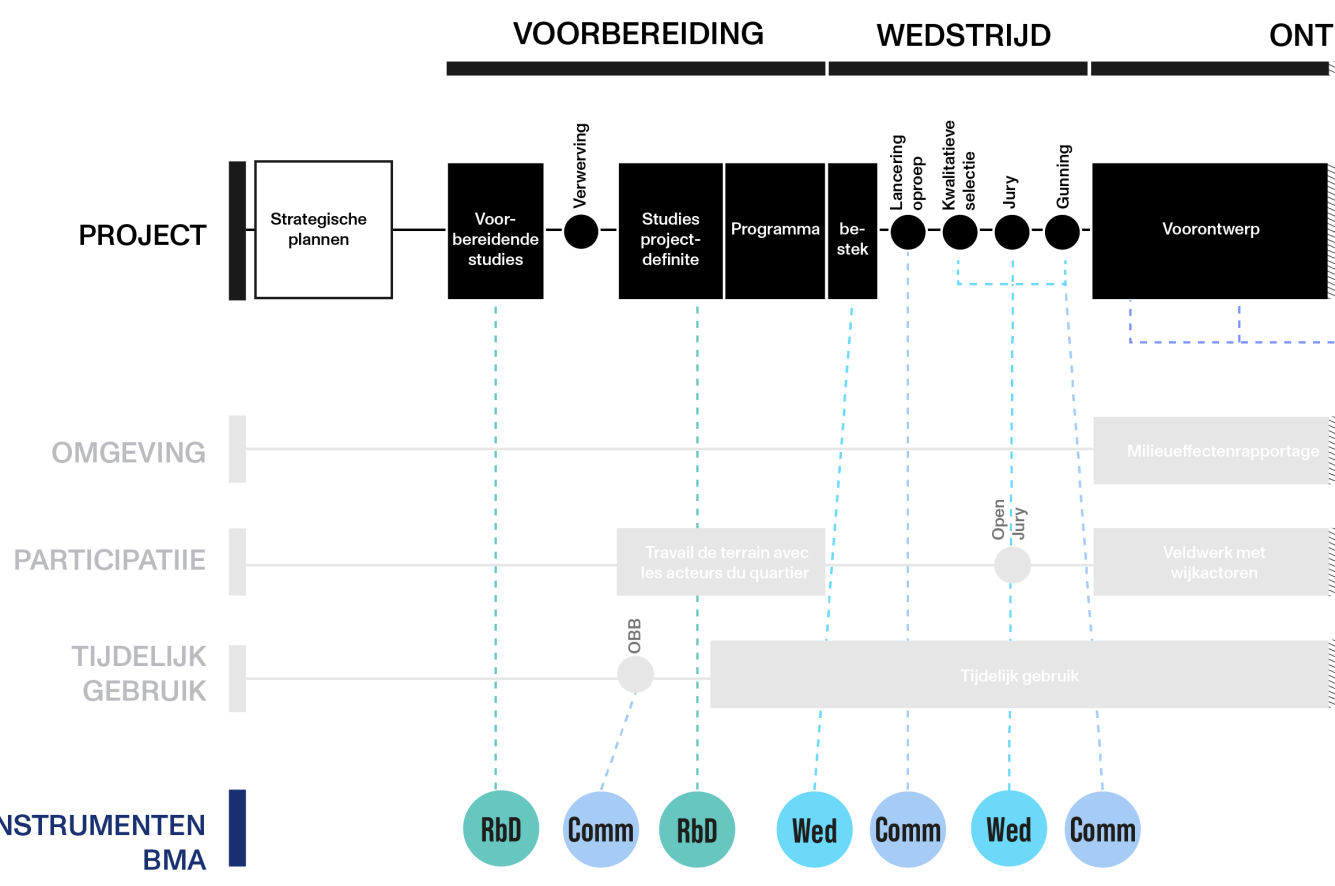
De organisatie van een ontwerpwedstrijd is het belangrijkste instrument van BMA. Het blijkt een effectieve en transparante manier om de architecturale kwaliteit in Brussel te verhogen, omdat in alle openheid nieuwe opdrachten op de markt worden gebracht en het gesprek over ruimtelijke kwaliteit wordt aangewakkerd. Doorgaans worden wedstrijden in twee fasen georganiseerd. Na de brede verspreiding van een oproep, is de eerste stap de selectie van kandidaten (op basis van referenties). Vervolgens werken de geselecteerde kandidaten hun ontwerpvoorstellen uit (bezoldigd), die dan door een jury worden beoordeeld op basis van ruimtelijke kwaliteitscriteria.

● Comm: communicatie

Bij de communicatie ligt de focus op een website met bijhorende nieuwsbrief, waarbij de volgende sleutelmomenten van belang zijn, voornamelijk in de wedstrijdphase:

- de publicatie van oproepen
- de plaatsbezoeken
- de resultaten van de wedstrijden, die gecommuniceerd worden via factsheets

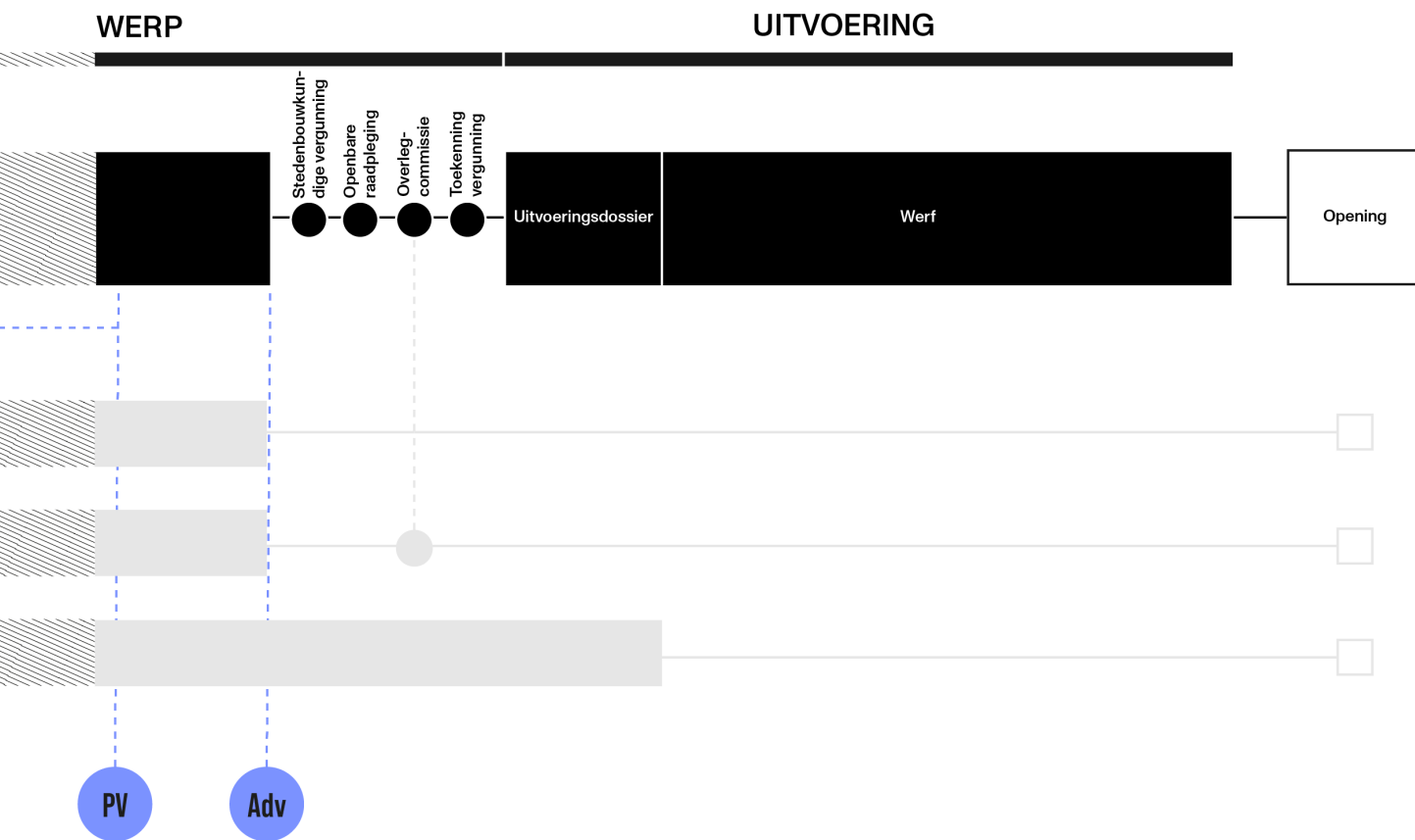
Deze zeer effectieve communicatie heeft het in de loop van de jaren mogelijk gemaakt om nieuwe opdrachten voor architectuur, stedenbouw of publieke ruimte in alle openheid op de markt te brengen (de zichtbaarheid en centralisering van de oproepen is zeer praktisch voor ontwerp bureaus), en om een zeer positief en dynamisch beeld van de Brusselse architectuurscène uit te bouwen.





Om de functie en werking van BMA te kaderen tijdens de talrijke workshops, gesprekken en ontmoetingen, hebben we een schema opgemaakt dat een overzicht biedt van de belangrijkste procesfasen van een stedelijk project. Deze voorstelling is uiteraard een sterk vereenvoudigde en theoretische weergave van de realiteit. Niet elk project doorloopt per definitie al deze fasen, of komt op deze lineaire manier tot stand. Het schema toont op een heldere manier de 'proces flow' van projecten die door BMA worden begeleid,

en het stelt diverse partijen in staat om vanuit deze gedeelde vertrekbasis een gemeenschappelijke woordschat te ontwikkelen voor wat betreft de belangrijkste fasen van een stedelijk project. Daarnaast toont het schema hoe de diverse instrumenten die BMA mobiliseert om de ruimtelijke kwaliteit te versterken, worden ingezet op specifieke momenten tijdens het proces traject, samen met de betrokken actoren. De informatie die in grijs waarden is toegevoegd toont voor verschillende thema's voorbeeldig projectmanagement.



Welke aanbevelingen voor het team BMA?

I	Versterken van het Brussels ecosysteem	18
II	Verbeteren van de procedures	22
III	Ruimte maken voor vernieuwing	26
IV	Bouwen aan een collectieve leeromgeving	30

I Versterken van het Brussels ecosysteem

De bouwmeester en zijn team bewaken de ruimtelijke kwaliteit op het grondgebied van het Brussels Hoofdsteljk Gewest, en opereren vandaag op een erg dynamische en bijzonder reactieve manier. Bovendien heeft BMA zich de afgelopen jaren geprofessionaliseerd, en is het uitgegroeid tot een team dat groter is dan het team van elke andere bouwmeester in België. Tegelijkertijd zijn verschillende Brusselse actoren vragende partij om de competenties van het team BMA te verruimen. Daarnaast zette BMA zich de afgelopen jaren in om via verschillende initiatieven de samenwerking tussen Brusselse publieke administraties te bevorderen. We stellen echter vast dat er naast enkele tijdelijke initiatieven geen permanente samenwerkingsstructuren zijn. Sommige van deze Brusselse administraties hebben gelijkaardige ambities en doelstellingen voor ogen en beschikken potentieel over kennis en expertise die aanvullend kan werken aan die van het team BMA. Een meer transversale samenwerking tussen en overheen de verschillende Brusselse administraties die vandaag eerder verticaal georganiseerd zijn, zou bovendien verschillende kansen kunnen bieden. Zo biedt dit mogelijkheden om op regionale schaal op een meer collectieve en structurele manier te timmeren aan het architectuurbeleid, ruimtelijke kwaliteit, een stedelijke visie, en de operationalisering hiervan op het terrein. Hierbij kan het team BMA een faciliterende rol opnemen. Om de slagkracht van het team BMA nog verder te vergroten, is het van belang dat het team BMA en de organisatie zelf in de toekomst op een duurzame manier kan worden bestendigd. Het huidige kernteam blijft de basis vormen, maar kan occasioneel worden versterkt. Aanvullend blijft het belangrijk om te blijven inzetten op de inbedding van het team BMA in het ecosysteem van Brusselse stakeholders actoren en hierbij actieve samenwerking te blijven opzoeken.

1. Multidisciplinaire versterking van team BMA

De eerste groep van voorgestelde acties bieden een antwoord op de vraag vanuit verschillende Brusselse actoren naar een meer multidisciplinair team BMA, zonder het team uit te breiden en zo in te boeten op de huidige wendbaarheid. Het team BMA kan op tijdelijke basis externe experts vanuit andere disciplines (bv. landschapsarchitectuur, juridische expertise, vastgoed expertise, sociale expertise) aanstellen voor een korte of lange termijn, eventueel door middel van raamcontracten. Daarnaast kan het team opteren om bepaalde takenpakketten (bv. communicatie) van het team BMA te externaliseren, zodat het team zich nog sterker kan focussen op prioritaire taken. Bij het aanstellen van inhoudelijke experts is het belangrijk te bewaken dat deze competenties voldoende overgedragen worden naar het team BMA, om zo de competenties van het team BMA zelf op lange termijn te versterken en uit te breiden.

2. Kennis- en ervaringsuitwisseling

Tijdens de visitatie kwam bij de verschillende Brusselse administraties naar boven dat er nood is aan een beter inzicht in elkaars werking, en dat er tegelijk een grote behoefte is aan kennis- en ervaringsuitwisseling uit andere niet-Brusselse contexten. Op die manier zouden zowel BMA als de Brussels administraties hun eigen organisaties kunnen versterken door de opgedane expertise en ervaring, en goede praktijken uit andere andere contexten ook in Brussel ingang te laten vinden. Tegelijk kan dit bijdragen aan een meer gedeelde vormgeving van de werking van het team BMA, waardoor deze breder gedragen wordt door actoren uit het Brusselse ecosysteem. Zo zou het team BMA het initiatief kunnen nemen om te experimenteren

met ervaringsstages waarbij medewerkers van BMA tijdelijk meedraaien in het team van een Brusselse beleidsvoorbereidende of beleidsuitvoerende administratie en omgekeerd. In aanvulling op deze uitwisseling tussen Brusselse actoren behoort het opnemen van een stagiair in het team BMA tot de mogelijkheden. Dat kan gaan om een medewerker van een administratie die betrokken is bij het bewaken of stimuleren van ruimtelijke kwaliteit, of van een Bouwmeester team uit een andere (inter)nationale context. Tot slot kan het team BMA ook de kennis- en ervaringsuitwisseling tussen het team BMA, andere Brusselse actoren en (inter)nationale experts bevorderen door een klankbordgroep in het leven te roepen. Het team BMA zou professionals die extern zijn aan het team kunnen raadplegen om specifieke kwesties te bespreken met betrekking tot haar eigen werking.

3. Nieuwe samenwerkingsstructuren

In de laatste groep voorgestelde acties ligt de focus op de verdere doorontwikkeling van een krachtig architectuurbeleid, een coherent stedelijk beleid, een breed gedragen stedelijke visie en een meer doorgedreven operationalisering van deze visie op het terrein. Er zijn verschillende mogelijkheden om vanuit het team BMA in de toekomst nog actiever transversale samenwerkingsverbanden tussen verschillende Brusselse stakeholders en actoren op te zetten, te versterken of te multipliceren. Eén van de acties die de BMA kan nemen op korte termijn is een meer systematische organisatie van transversale vergaderingen tussen regionale en gemeentelijke publieke administraties. Op die manier kan er collectief worden gewerkt aan een grotere coherentie tussen de stedelijke visies van deze verschillende actoren. Daarnaast kan het team BMA zelf operationele teams opzetten of deze agenderen bij andere publieke administraties, in de geest van Plan Canal, met het oog op de operationalisering van de stedelijke visie aan de hand van concrete stadsprojecten. Dergelijke praktijken van transversale governance kunnen bovendien verder worden bekrachtigd door de tool 'project lines' tot een meer courante praktijk te maken. 'Project lines' leggen het ontwikkelingskader vast voor een te ontwikkelen

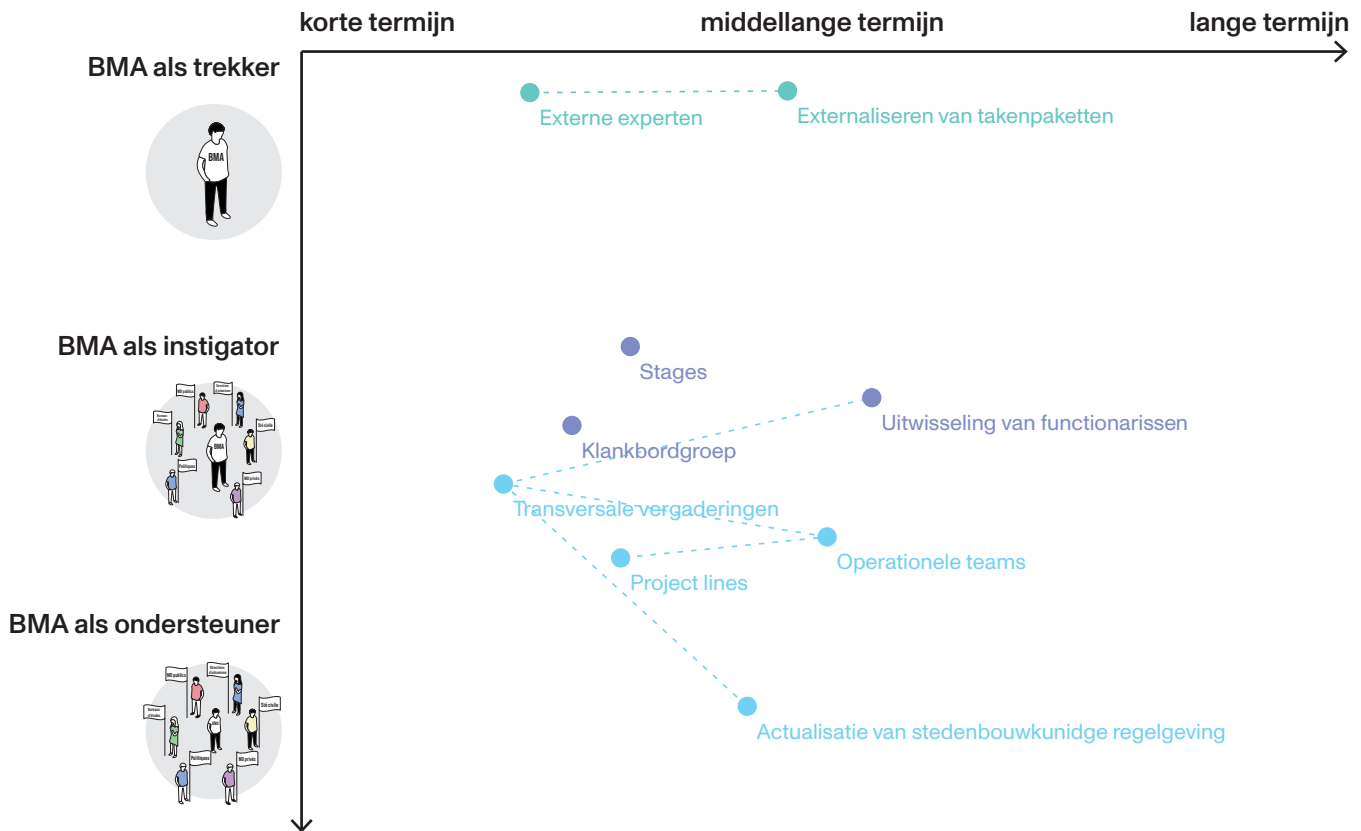
site: ze zetten de krijtlijnen uit voor het toekomstige programma van een site nog voor er sprake is van een concreet project. Op die manier geven ze op het terrein uiting aan de regionale niet-bindende strategische plannen. Daarnaast is het wenselijk dat het team BMA actief wordt betrokken bij de uitwerking van dergelijke strategische plannen, evenals bij de actualisering van stedenbouwkundige regelgeving, op initiatief van de betrokken publieke administraties, respectievelijk Perspective. Brussels en Urban.Brussels.

I. VERSTERKEN VAN HET BRUSSELS ECOSYSTEEM

1.
Multidisciplinaire
versterking van
team BMA

2.
Kennis- en
ervarings-
uitwisseling

3.
Nieuwe samen-
werkings-
structuren



1. MULTIDISCIPLINAIRE VERSTERKING VAN TEAM BMA

EXTERNE EXPERTEN

Tijdelijke externe experts kunnen specifieke kennis toevoegen aan BMA zonder het team permanent uit te breiden: juridische kennis met betrekking tot stedenbouwkundige regelgeving; technische, sociale of economische expertise etc.

EXTERNALISEREN VAN TAKENPAKKETTEN

Door bepaalde takenpakketten te externaliseren, kan BMA de werklast te verlagen. Bijvoorbeeld door het aanstellen van een freelancer of externe redacteur voor de tijdsintensieve redactie van de factsheet.

2. KENNIS- EN ERVARINGSUITWISSELING UITWISSELING VAN FUNCTIONARISSEN

Via punctuele of tijdelijke ervaringsstages kunnen medewerkers van BMA meedraaien in het team van publieke administraties. Alle actoren krijgen zo beter inzicht in elkaars werking, wat de onderlinge samenwerking bevordert. De eigen organisatie wordt versterkt door de opgedane expertise en ervaring.

STAGES

BMA kan stageplaatsen aanbieden, aan medewerkers van een ander Bouwmeester-team of van publieke administraties die betrokken zijn bij ruimtelijke kwaliteit in Brussel of in andere stedelijke of nationale contexten. Deze stagiair brengt kennis, ervaring en good practices uit zijn of haar omgeving binnen bij BMA, en omgekeerd.

KLANKBORDGROEP

Een klankbordgroep of expertencomité bestaat uit (inter) nationale professionals en experts, extern aan het team. De klankbordgroep heeft een adviserende, reflecterende en inspirerende functie en kan worden ingeschakeld voor specifieke kwesties. Op termijn kan deze worden aangevuld met een breder samengestelde praktijkgroep, die als barometer fungeert ter versterking van BMA en haar inbedding in het Brusselse ecosysteem.

3. NIEUWE SAMENWERKINGSSTRUCTUREN TRANSVERSALE VERGADERINGEN

Transversale vergaderingen met regionale en gemeentelijke administraties kunnen een grotere coherentie tussen de stedelijke visies van deze verschillende actoren in de hand werken, bijvoorbeeld door lopende studies op elkaar af te stemmen.

OPERATIONELE TEAMS

Rond het Plan Canal is een 'speciaal team' opgezet met vertegenwoordigers van BMA en van bevoegde regionale en gemeentelijke administraties. Dit team legde zich toe op de operationalisering door de vertaling naar concrete stadsprojecten, volgens een vernieuwende methode van co-creatie. BMA kan ook rond andere gebieden of thema's de uitrol van zo'n operationeel team agenderen bij partners.

PROJECT LINES

'Project lines' zetten de krijtlijnen uit voor het toekomstige programma van een site in functie van de haalbaarheid, dichtheid, publieke voorzieningen, etc. BMA maakte al enkele keren gebruik van het principe in de context van 'flagship'-projecten, in samenwerking met andere Brusselse administraties (Perspective.Brussels, Urban.Brussels). BMA kan ervoor ijveren om van 'project lines' een meer courante praktijk te maken.

ACTUALISATIE VAN STEDENBOUWKUNDIGE REGELGEVING

Ruimtelijke kwaliteit wordt mede bepaald door stedenbouwkundige regelgeving. Bevoegde Brusselse administraties kunnen daarom BMA best actief blijven betrekken bij de actualisering van stedenbouwkundige regelgeving en de uitwerking van strategische plannen.

II Verbeteren van de procedures

Sinds de oprichting van de functie in 2009 heeft BMA procedures en instrumenten ontwikkeld om de ruimtelijke kwaliteit te verhogen. In eerste instantie is er ingezet op wedstrijd-procedures voor de toewijzing van projecten aan ontwerpers. Vervolgens, en meer recent zijn hier nog het ontwerpend onderzoek per project (haalbaarheidsstudies), de project-vergaderingen, en BMA-adviezen aan toegevoegd. De grotere reikwijdte van de begeleiding door het team BMA werpt stilaan haar vruchten af. Deze aanpak draagt bij tot de capaciteitsversterking van overheidsinstanties om projecten goed op te volgen. Tegelijkertijd is er meer aandacht gekomen voor architecturale en ruimtelijke vraagstukken. Dit alles heeft geleid tot een verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van Brusselse stadsprojecten. Deze positieve dynamiek in Brussel sluit aan bij een (inter)nationale trend waarbij ook in andere steden in België en de omliggende landen een omwenteling is gebeurd op het vlak van architectuurbeleid en kwaliteitsbewaking. De toepassing van de bijhorende instrumenten en procedures heeft het mogelijk gemaakt om vaste gewoonten te doorbreken, maar roept onvermijdelijk ook vragen op. Daarom blijft het van belang dat nieuwe procedures en instrumenten voortdurend kritisch tegen het licht worden gehouden en verbeterd waar mogelijk. Concreet zijn er tijdens de Visitatie suggesties naar boven gekomen die voornamelijk zijn gericht op het verbeteren van de efficiëntie, openheid en transparantie van de ingevoerde procedures, zowel ten aanzien van (publieke en private) bouwheren, ontwerp bureaus, als het brede publiek.

1. Efficiëntie

Het team BMA kan op verschillende manieren de efficiëntie van bestaande procedures verhogen. Dat kan door in te zetten op een betere leesbaarheid en werkbaarheid van de procedures, en door de werklust die deze procedures met zich meebrengen te verlagen. Concreet zijn er bijvoorbeeld nog mogelijkheden om in de toekomst het gebruik van standaardbestekken verder uit te breiden, en het gebruik van selectiecriteria nog meer te systematiseren. Naast een vereenvoudiging van de kwalitatieve selectieprocedure, kan het gebruik van standaardbestekken worden gekoppeld aan allerlei tijdsbesparende maatregelen (bv. het beperken van het aantal referenties, enz.). Daarnaast is het invoeren van één of meerdere wedstrijd pools of kandidaten pools een manier om de werklust te verminderen, doordat de selectie van kandidaten voor verschillende opdrachten kan worden gebundeld. Op het vlak van efficiëntie, kwamen er tijdens de Visitatie specifieke vragen naar boven met betrekking tot de organisatie van de projectvergaderingen, en het opstellen van de BMA-adviezen. In beide gevallen overstijgt de noodzakelijke reflectie hierover deze missie, maar blijkt er een duidelijk nood aan het opstarten van een collectief, meer diepgaand evaluatieproces met de betrokken partijen. Al deze acties vergen een betere communicatie over de mogelijke procedures en instrumenten die het team BMA aanbiedt aan opdrachtgevers.

2. Openheid

De openheid van de procedures is een kwestie die tijdens de Visitatie het debat over de rol van de bouwmeester en zijn team misschien wel het meest heeft aangewakkerd. Hoewel de openstelling van de wedstrijdprocedure en bijgevolg

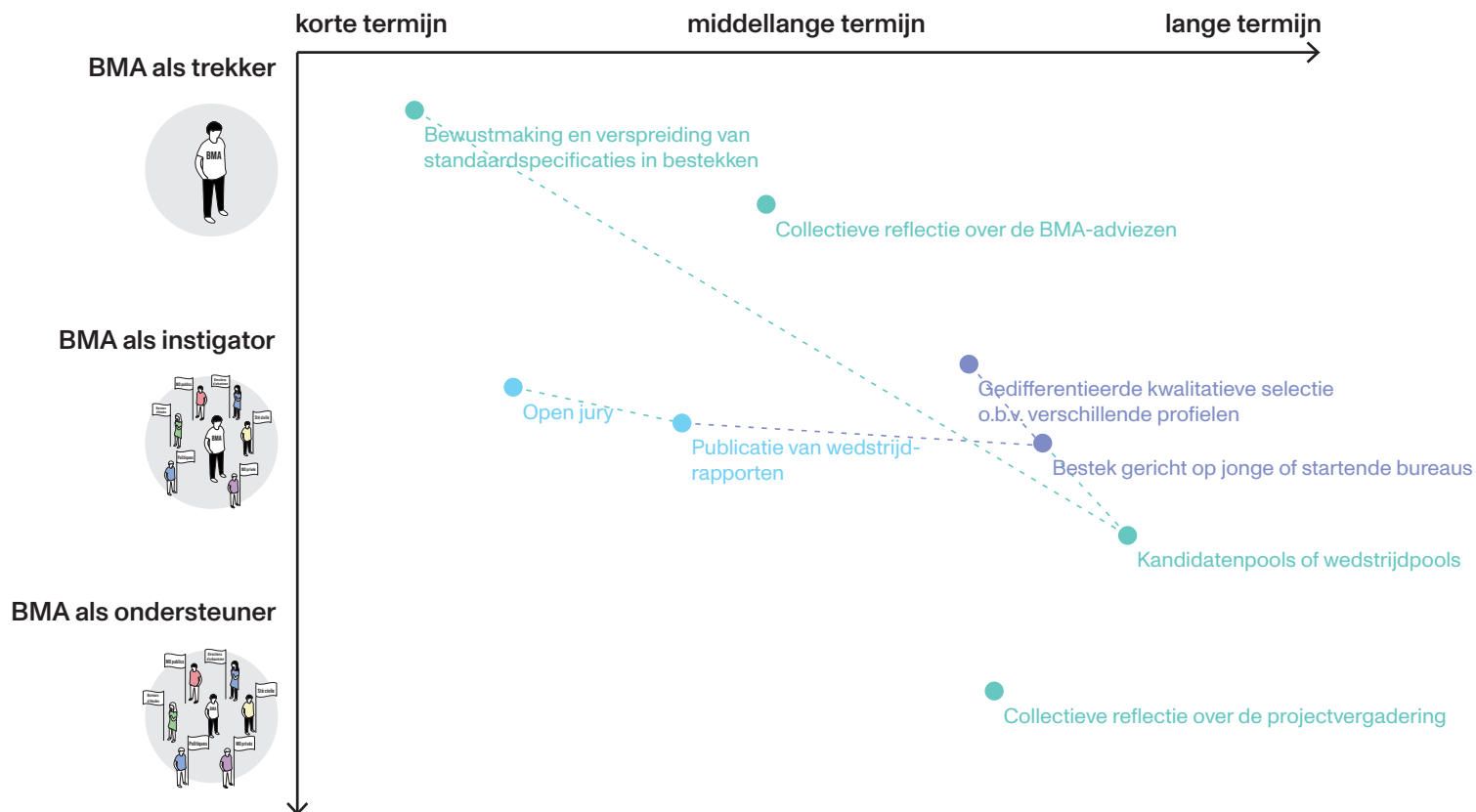
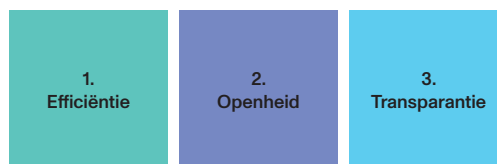
de markt als een zeer positief punt wordt beschouwd omdat het de Brusselse architectuurscène dynamischer maakt, ontvangt het ook kritiek omdat het tot een grotere werkdruk leidt (zie vorig punt), maar ook tot verhoogde concurrentie. Deze cluster van acties wil de Brusselse architectuurscène verder versterken en de openstelling van de procedures verder bevorderen: een gunstig kader creëren voor de toegang tot commissies voor een grotere diversiteit van bureaus. Dit kan worden bereikt door standaardbestekken te systematiseren waarvan de specificaties gericht zijn op jonge bureaus, waardoor de nadruk meer wordt gelegd op de opkomst van nieuwe bureaus met weinig ervaring. Het kan ook inhouden dat de organisatie van de kwalitatieve selecties, in eerste instantie voor private opdrachten, wordt aangepast om te zorgen voor een verscheidenheid van teamprofielen, afhankelijk van bijvoorbeeld het ervaringsniveau of de ontwerpaanpak. Op die manier draagt BMA bij aan het dynamiseren van de Brusselse architectuurscène.

3. Transparantie

De laatste reeks van acties is gericht op een betere transparantie van de nieuwe procedures die zijn ingevoerd voor de ondersteuning van de ruimtelijke kwaliteit, zowel ten aanzien van de betrokken professionals als voor het brede publiek. De focus van de voorgestelde acties ligt in de eerste plaats op de wedstrijdphase, maar een soortgelijke reflectie is toepasbaar op fasen die zich meer stroomopwaarts (vroeger) of stroomafwaarts (later) in ontwikkelings- en bouwprocessen voordoen. Dit doel kan worden bereikt door een betere toegang tot informatie over de procedures, een betere opmaak van de rapporten, en een grotere betrokkenheid van burgers en de civil society bij de procedures. Het BMA-team kan hier op verschillende manieren aan bijdragen. Op korte termijn kan het team de praktijk van de open jury uitbreiden, zodat burgers de jury en het bijhorende gesprek en evaluatie van de projecten kunnen bijwonen. Op middellange termijn kan er worden gewerkt aan de vorm en publicatie van de selectie- en gunningsverslagen, zowel in de kandidatuurfase als in de offertefase (zie 'factsheets'). Op die

manier kan er worden gewerkt aan een toenemend bewustzijn over het belang van ruimtelijke kwaliteit bij de opdrachtgevers, die mee verantwoordelijk zijn voor de implementatie van deze acties. Op langere termijn zijn ongetwijfeld extra inspanningen nodig om het collectieve debat over ruimtelijke kwaliteit te stimuleren en burgers actief te betrekken bij stedelijke ontwikkelingsprojecten.

II. VERBETEREN VAN DE PROCEDURES



1. EFFICIËNTIE

BEWUSTMAKING EN VERSPREIDING VAN STANDAARDSPECIFICATIES IN BESTEKKEN

Er bestaan al bepaalde modelbestekken, zie de BMA website. Dit maakt het mogelijk om specifieke standaard-formuleringen voor te stellen voor bepaalde onderdelen van het bestek (bv. de gunningscriteria). Deze documenten zijn nog te weinig bekend en worden bijgevolg te weinig gebruikt. Het is de bedoeling de verspreiding van deze documenten te versterken en opdrachtgevers hierover te sensibiliseren.

COLLECTIEVE REFLECTIE OVER DE BMA-ADVIEZEN

BMA moet verplicht een formeel advies uitbrengen in de procedures voor projecten die groter zijn dan 5000 m². Er is nood aan collectieve reflectie om de impact en het nut van dit advies voor de verbetering van de architecturale kwaliteit te beoordelen. Ook de Vlaams Bouwmeester voerde reeds een beoordeling van de impact van adviezen door.

KANDIDATENPOOLS OF WEDSTRIJDPOOLS

Kandidatenpools voor een aantal types van projecten, waardoor het werk van selectie van kandidaten wordt geclusterd. Dit maakt het mogelijk bepaalde procedures te systematiseren, de werklust (zowel voor de opdrachtgevers, en de ontwerpbureaus als voor BMA) te beperken en tijd te besparen. Types projecten zijn bijvoorbeeld kleine of grote architectuuropdrachten of opdrachten voor publieke ruimte.

COLLECTIEVE REFLECTIE OVER DE PROJECTVERGADERING

Tijdens de Visitatie werd de projectvergadering als een stap voorwaarts beschouwd (belanghebbenden allemaal rond dezelfde tafel; ruimte voor discussie over ruimtelijke kwaliteit). Maar er rezen veel vragen over de organisatie en de filosofie. Met deze actie wordt beoogd de uitwisselingen die tijdens de Visitatie hierover werden opgezet verder te onderhouden, en de deelname van BMA aan een collectieve reflectie over de organisatie van de projectbijeenkomst te verzekeren. Deze reflectie-oefening zou door Urban.Brussels moeten worden opgezet.

2. OPENHEID

GEDIFFERENTIEERDE KWALITATIEVE SELECTIE O.B.V. VERSCHILLENDE PROFIELEN

Geïnspireerd door Franse of Zwitserse voorbeelden is het mogelijk om voor bepaalde types opdrachten een verscheidenheid aan benaderingen en profielen van studie bureaus naar voor te schuiven, bij de selectie van de kandidaten (e.g. in Parijs, tot 2008, onder burgemeester Delanoë). Private opdrachtgevers zouden hier een pioniersrol in kunnen opnemen. Voor publieke opdrachtgevers is deze gedifferentieerde aanpak moeilijker te verantwoorden, gezien de Wet op Overheidsopdrachten.

BESTEK GERICHT OP JONGE OF STARTENDE BUREAUS

BMA kan bij de marktbevraging (bv. door middel van het opnemen van standaardspecificaties in de bestekken) opdrachtgevers stimuleren om kansen te bieden aan beloftevolle jonge of startende studie bureaus met beperkte ervaring.

3. TRANSPARANTIE

OPEN JURY

Met de formule van de open jury is al geëxperimenteerd bij enkele 'flagship'-projecten (bv. Maximiliaanpark). Dat was een positieve ervaring. Deze formule kan in de toekomst nog verder worden uitgebreid en is bedoeld om burgers in staat te stellen de presentaties van de verschillende projectvoorstellen bij te wonen tijdens de jury.

PUBLICATIE VAN RAPPORTEN

Het is van belang om de selectie- en gunningsrapporten (openbaar) te publiceren, omdat op die manier een goed inzicht wordt geboden in de kwalitatieve onderbouwing en de diverse aspecten die tot een selectiebeslissing of keuze leiden. Een parallele reflectie gebeurt via de 'factsheets' (documenten die worden gepubliceerd op de BMA website, met informatie over de toewijzing van de laureaten), zowel op vlak van de vorm als de publicatie.

III Ruimte maken voor vernieuwing

Momenteel zet het team BMA hoofdzakelijk via een projectgerichte aanpak in op innovatieve en maatschappelijk relevante thema's binnen de Brusselse stedelijke context. Zo is BMA rechtstreeks betrokken bij de begeleiding en kwaliteitsbewaking van een indrukwekkend aantal projecten. Via die veelheid aan projecten levert BMA een impactvolle bijdrage aan het kritische stedelijk debat en stedelijke visievorming. Uit de visitatie blijkt dat diverse Brusselse actoren voornamelijk een pionierende en vernieuwende rol zien weggelegd voor het team BMA. In de huidige werking zorgt de projectgerichte aanpak echter voor een hoge werklast, zowel bij het team BMA, als bij de actoren die om begeleiding vragen. Om in de toekomst haar pionierende rol nog sterker te kunnen waar maken en bij te dragen tot een noodzakelijke cultuuromslag op het vlak van ruimtelijke kwaliteit, is het van belang om de prioriteiten van het team BMA scherp te stellen. Dat vergt onder meer keuzes maken in de hoeveelheid aan projecten die het team BMA kan begeleiden. Dat kan zich in de praktijk vertalen door doelbewust een meer selectieve begeleiding van projecten na te streven, bijvoorbeeld op basis van een thematische bundeling van projecten of door bepaalde kwaliteitsambities naar voor te schuiven. Op die manier creëert het team BMA proactief ruimte voor vernieuwing. Verder kan het team BMA inzetten op een grotere betrokkenheid stroomopwaarts in het proces van projecten, of ruimte vrijmaken voor prospectief ontwerp onderzoek. Ook door hefboomen te creëren om lokale kennis veel vroeger in het proces te activeren kan het team BMA inzetten op vernieuwing rond actuele stedelijke opgaven, en op methodische vernieuwing op het vlak van co-creatie.

1. 'Label BMA': selectieve projectbegeleiding

Door sterker in te zetten op kwalitatieve selectie binnen de projectgerichte aanpak, kan het team BMA in de toekomst tijd en energie vrij maken. De klemtoon verschuift van kwantiteit naar kwaliteit. Het team BMA zou zich proactief kunnen engageren voor projecten met een vernieuwend, multipliceerbaar, exemplarisch of symbolisch karakter. Daarnaast zou het team BMA louter die projecten kunnen begeleiden die tegemoetkomen aan een bepaald vooropgesteld ambitieniveau voor ruimtelijke kwaliteit of randvoorwaarden opleggen voor een goede samenwerking ten aanzien van private en publieke opdrachtgevers. Het team BMA kan bij de selectie gebruik maken van meerdere 'label BMA'-tools die het ambitieniveau in de projecten helpen verankeren. Een ambitienota kan als toetsingskader dienen bij de selectie van 'label BMA'-projecten bij een begeleidend intake gesprek tussen het team BMA en de (nieuwe) opdrachtgever. De samenwerking tussen het team BMA en de opdrachtgever zou na het intake gesprek kunnen worden vastgelegd in een samenwerkingscharter, waarin beide partijen de ambities en randvoorwaarden onderschrijven.

2. Projecten als hefboom voor stedelijke vernieuwing

Het team BMA kan nog sterker inzetten op een thematische of gebiedsgerichte bundeling van de projecten die zij begeleiden. Dat wil zeggen dat zij bepaalde stedelijke thema's (bv. productieve stad, circulair bouwen, ruimte voor zorg) of bepaalde gebieden (bv. de Brusselse rand) naar voor schuiven als prioritair. Door de krachten te bundelen rond een aantal specifieke uitdagingen, kan de innoverende impact van de projectgerichte aanpak op de ruimtelijke kwaliteit worden gemaximaliseerd, zonder dat de veelheid aan projecten verder hoeft toe te

nemen. Om die doelstelling te bereiken, zou het team BMA op geregelde tijdstippen een thematische of gebiedsgerichte oproep kunnen lanceren gericht aan publieke en private opdrachtgevers, om ontwerpwedstrijden in de tijd te bundelen ('projectenpool'), met het oog op het verminderen van de werklast. Daarnaast kan de thematische of gebiedsgerichte bundeling van opdrachten bepaalde vernieuwende, urgente of complexe stedelijke thema's of problematieken onder de aandacht brengen. Ter ondersteuning van de thematische of gebiedsgerichte projectenpool, kan het team BMA ook tijdelijke projectregisseurs inschakelen om die projecten inhoudelijk te ondersteunen. Aanvullend kan het team BMA het initiatief nemen om inhoudelijke essays of korte pamfletten te publiceren, die inspelen op hetzelfde thema of gebied als de projectenpool of inhoudelijke linken opzoeken met andere initiatieven of projecten vanuit het team BMA. De essays of pamfletten kunnen hand in hand gaan met de opmaak van een gids met 'good practices'. Beide instrumenten kunnen kritische massa – zowel politiek als publiek – voor bepaalde stedelijke uitdagingen doen toenemen. Deze kritische massa kan ervoor zorgen dat de inspanningen van het team BMA op projectniveau een bredere reikwijdte krijgen.

3. Prospectief ontwerpend onderzoek

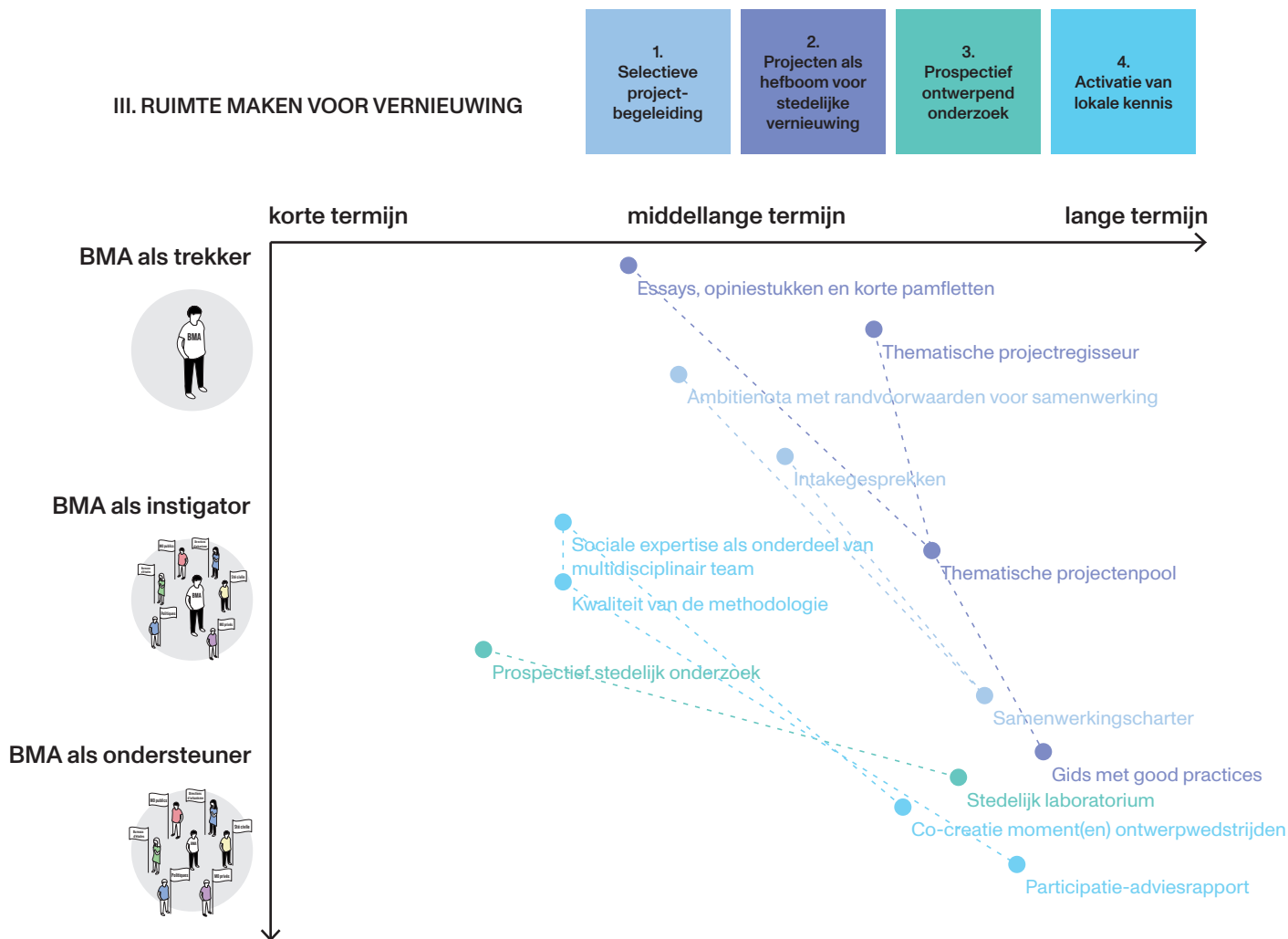
Naast de projectgerichte aanpak zou het team BMA ook op een meer structurele manier energie kunnen investeren in prospectief ontwerpend onderzoek naar stedelijk-maatschappelijke uitdagingen of bepaalde stedelijke gebieden. Ontwerpend onderzoek gaat een stapje verder dan haalbaarheidsstudies. Via de inschakeling van ontwerp wordt het potentieel van mogelijke toekomstige stedelijke ontwikkelingen verkend, ook voorbij de schaal van de site of het project. De verbeelding van toekomstmogelijkheden maakt het niet enkel mogelijk om abstracte intenties met betrekking tot stedelijke ontwikkeling te laten landen in concrete voorstellen, maar heeft ook als doel om de dialoog tussen de verschillende betrokken partijen rond stedelijke vernieuwing te stimuleren, over de diverse beleidsdomeinen heen. Het ontwerpend onderzoek naar de 20e eeuwse gordel door het team BMA is hier een goed voorbeeld van. De inzichten uit ontwerpend onderzoek kunnen daarnaast verder doorsijpelen naar het operationele niveau, via de stadsontwikkelingsprojecten die het team BMA

begeleidt. De vermenigvuldiging van BMA-initiatieven voor prospectief ontwerpend onderzoek, de samenwerking hierbij met andere publieke administraties en de meer consequente doorvertaling van de inzichten naar projectniveau, zouden kunnen worden gefaciliteerd in een 'stedelijk laboratorium'. Een 'stedelijk laboratorium' zou op een structurele manier regionale agenda- en visievorming kunnen faciliteren, aan de hand van prospectief ontwerpend onderzoek rond innovatieve thema's die voorlopig nog onvoldoende aandacht krijgen in de reguliere werking van publieke administraties.

4. Activatie van lokale kennis

Ruimte maken voor vernieuwing betekent ook methodologische vernieuwing: de rol van bewoners en civil society in processen van stadsprojecten versterken. Het opnemen van lokale kennis in projecten werkt namelijk bevorderend voor zowel de ruimtelijke kwaliteit als de kwaliteit van de leefomgeving. Lokale expertise vertrekt vanuit de kennis van de alledaagse leefomgeving, en houdt rekening met de noden en aspiraties van bewoners en gebruikers naar de toekomst van die leefomgeving toe. Het inbedden van lokale expertise in projecten draagt bij aan procesmatige en inhoudelijke vernieuwing. Het team BMA heeft niet de ruimte om zelf in te staan voor het faciliteren van die activatie van lokale kennis. Wel kan het team een aantal hefboomen creëren om participatie van de civil society en het brede publiek sterker te verankeren in concrete projecten (in het kader van ontwerpwedstrijden). Het team BMA zou ervoor kunnen ijveren om de 'kwaliteit van de participatiemethodologie' mee op te nemen als gunningscriterium in ontwerpwedstrijden, waarbij ook het belang van betrokkenheid van en de integratie van kennis van de leefwereld van bewoners en gebruikers een plaats krijgt. Dit gunningscriterium zou onder meer kunnen worden getoetst aan de hand van de samenvatting van het multidisciplinaire team, namelijk het integreren van sociale expertise. Daarnaast kan het team BMA ook adviseren om co-creatiemoment(en) organiseren in de aanloop naar de indiening van de offertes door de kandidaten. Tot slot kan het team BMA opdrachtgevers sensibiliseren om een participatie-adviesrapport op te maken, die de belangrijkste conclusies van het doorlopen participatietraject bij de uitwerking van een voorontwerp bundelen.

III. RUIMTE MAKEN VOOR VERNIEUWING



1. 'LABEL BMA': SELECTIEVE PROJECTBEGELEIDING

AMBITIENOTA MET RANDVOORWAARDEN VOOR SAMENWERKING

De opmaak van een ambitienota door BMA heeft als doel om de randvoorwaarden voor samenwerking met (nieuwe) opdrachtgevers en het ruimtelijk ambitieniveau van het project vast te klikken. De ambitienota kan als toetsingskader dienen voor de selectie van de projecten die BMA wenst te begeleiden. Deze projecten krijgen dan het 'label BMA'.

INTAKEGESPREKKEN

BMA nodigt elke (nieuwe) publieke of private opdrachtgever uit voor een intakegesprek, voor BMA hiermee een samenwerking aangaat voor de begeleiding van een nieuw stadsproject. Tijdens dit gesprek kan het project aan de ambitienota worden afgetoetst. BMA kan de

opdrachtgever tijdens het intakegesprek ook toeleiden naar de meest geschikte procedure of naar de geschikte pool.

SAMENWERKINGSCHARTER

De samenwerking tussen BMA en de opdrachtgever zou na het intakegesprek kunnen worden vastgelegd in een samenwerkingscharter, waarin beide partijen de ambitienota onderschrijven. Dergelijk samenwerkingscharter betekent dat het project het 'label BMA' krijgt toegekend. Daarnaast zouden in het samenwerkingscharter ook bijkomende voorwaarden kunnen worden vastgelegd, zoals het gebruik van een standaardbestek, het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie, of bijkomende kwalitatieve ambities.

2. PROJECTEN ALS HEFBOOM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING

ESSAYS, OPINIESTUKKEN EN KORTE PAMFLETTEN

Met de publicatie van reflecties over ruimtelijke of stedelijke thema's, kan BMA deze op de politieke agenda te zetten en hierrond een kritische massa mobiliseren, bij zowel beleidsvoorbereidende administraties, opdrachtgevers, als civil society.

THEMATISCHE PROJECTENPOOL

Een reguliere thematische of gebiedsgerichte project-oproep, gericht aan zowel publieke en private opdrachtgevers, bundelt ontwerpwedstrijden thematisch en in de tijd. De opmaak en publicatie van bestekken, de kwalitatieve selectie en jury vinden voor de verschillende projecten gelijktijdig plaats; ontwerpteams kunnen voor één of meerdere van deze projecten (dezelfde) offerte indienen. Dit reduceert de werklast voor BMA en de opdrachtgevers en de stedelijke visie wordt doorvertaald naar concrete projecten.

THEMATISCHE PROJECTREGISSEUR

Externe thematische experts kunnen BMA op een tijdelijke manier ondersteunen bij bepaalde thematische insteken, eventueel in het kader van een thematische projectenpool. De expert functioneert als project-regisseur, steeds in tandem met een teamlid van BMA, zodat overdracht van expertise wordt verzekerd.

GIDS MET GOOD PRACTICES

De gids bundelt uitgewerkte of gerealiseerde projecten van laureaten van ontwerpwedstrijden die BMA begeleidde, aangevuld met inspirerende praktijken uit andere contexten. De gids kan kritische reflecties over de ruimtelijke kwaliteit van deze projecten bevatten, zodat nieuwe projecten hieruit kunnen leren. Daarnaast kan de gids het debat over ruimtelijke kwaliteit aanzwengelen en toegankelijk(er) maken voor het brede publiek.

3. PROSPECTIEF ONTWERPEND ONDERZOEK PROSPECTIEF STEDELIJK ONDERZOEK

BMA kan systematischer beroep kunnen doen op prospectief ontwerpend onderzoek naar een innovatieve stedelijke kwestie of rond een specifiek gebied, die vooralsnog geen plaats hebben in de dagelijkse werking van publieke administraties. Zo kan BMA de gesprekken over stedelijke visievorming op een meer systematische manier inhoudelijk voeden. Inzichten uit prospectief onderzoek sturen mee de projectgerichte aanpak van BMA.

STEDELIJK LABORATORIUM

Een stedelijk laboratorium zou op een structurele manier de identificatie van complexe ruimtelijke vraagstukken, de uitvoering van prospectief (ontwerpend) onderzoek, en regionale agenda- en visievorming kunnen faciliteren. Afhankelijk van het onderwerp zou dit stedelijk laboratorium, naast BMA en Perspective.Brussels, ook andere administraties, experts en organisaties kunnen betrekken.

4. ACTIVATIE VAN LOKALE KENNIS

KWALITEIT VAN DE METHODOLOGIE

BMA kan ervoor ijveren om 'kwaliteit van de methodologie inzake participatie' mee op te nemen als gunningscriterium in ontwerpwedstrijden. BMA benadrukt zo het belang van de methodologie die teams uitwerken in het kader van ontwerpwedstrijden, om tot een ruimtelijk kwalitatief project te komen. De methodologie slaat op een proces parallel en complementair aan de opmaak van het voorontwerp (en eventueel de bouwaanvraag), waarin bewoners en gebruikers betrokken worden en waarin hun behoeften, ervaring en aspiraties een plaats krijgen.

SOCIALE EXPERTISE ALS ONDERDEEL VAN MULTIDISCIPLINAIR TEAM

Het gunningscriterium 'kwaliteit van de methodologie' in een ontwerpwedstrijd kan onder meer sociale expertise als onderdeel van het multidisciplinair team vereisen. De sociale expert staat in voor het faciliteren van de activatie van lokale kennis in de opmaak van het voorontwerp (en eventueel de bouwaanvraag) en voor het bewaken van een mensgerichte aanpak van stadsontwikkeling.

CO-CREATIEMOMENT (EN ONTWERP-WEDSTRIJDEN)

BMA kan adviseren co-creatiemoment(en) met bewoners en gebruikers te faciliteren in de aanloop naar de indiening van de offertes door de kandidaten, bijvoorbeeld via publieke site visits, workshops of andere formules. Alle kandidaten krijgen zo toegang tot dezelfde lokale kennis over het gebruik en de beleving van de (huidige en toekomstige) bewoners of gebruikers. Deze lokale kennis kan reeds in het wedstrijdontwerp worden geïntegreerd.

PARTICIPATIE-ADVIESRAPPORT

Opdrachtgevers kunnen een participatie-adviesrapport opmaken met de conclusies van het participatietraject dat bij de uitwerking van een voorontwerp (en eventueel de bouwaanvraag) werd doorlopen. Het rapport kan als advies worden ingediend tijdens de bouwaanvraagprocedure. BMA kan opdrachtgevers aansporen tot de opmaak, maar heeft niet de bevoegdheid dit procedureel in te bedden.

IV Bouwen aan een collectieve leeromgeving

De functie van BMA is destijds gecreëerd met als doel om het kwaliteitsniveau van de architectuurproductie in Brussel te verhogen. Naast het bieden van de nodige project-ondersteuning en de bijhorende instrumenten die hiervoor de afgelopen jaren zijn ontwikkeld, vergt dit ook het vergroten van een ruimere, algemene gevoeligheid voor architecturale kwaliteit bij opdrachtgevers, overheden en het brede publiek. Daarom is het van belang om ook aandacht te hebben voor de culturele context waarin ruimtelijke kwaliteit tot stand kan komen, of anders gezegd voor het stimuleren van kwaliteit buiten de directe tussenkomst van BMA om. In reflecties over wat ruimtelijke kwaliteit voor Brussel kan betekenen, is het noodzakelijk dat zowel professionals als middenveldorganisaties en burgers actiever worden betrokken. Ook de media, Brusselse verenigingen of organisaties, onderzoeks- en onderwijsinstellingen, en culturele organisaties hebben een belangrijke rol te spelen. Tijdens de Visitatie zijn verschillende pistes naar boven gekomen, die gericht zijn op het versterken van deze culturele context. Zo zou BMA, samen met anderen, in de toekomst een actieve rol kunnen spelen bij de uitbouw van een collectieve leeromgeving. Meer concreet, zijn er allerlei manieren om de huidige ondersteunende instrumenten op een pedagogische manier in te zetten. Dat kan bijvoorbeeld door de werking van BMA meer open te stellen voor het brede publiek, door het werk dat achter de schermen gebeurt rond ruimtelijke kwaliteit zichtbaar te maken voor de buitenwereld, door de uitwisseling tussen inspirerende praktijkvoorbeelden te ondersteunen, of door mee te waken over de actieve betrokkenheid van burgers bij debatten rond ruimtelijke kwaliteit.

1. Capacity building bij opdrachtgevers

Een eerste reeks van mogelijke acties heeft als doel om (publieke en private) opdrachtgevers op een meer indirecte, maar tegelijk ook meer structurele manier te bereiken, door niet louter in te zetten op project-per-project ondersteuning. Hiervoor is het nodig om de nodige afstand te nemen van de huidige werkwijzen, en om te onderzoeken op welke manier bij opdrachtgevers de juiste reflexen kunnen worden gegenereerd, zonder dat er altijd of per definitie een directe tussenkomst van BMA noodzakelijk is. Vanuit de vaststelling dat niet alle opdrachtgevers de nodige kennis of ervaring in huis hebben, richten deze acties zich hoofdzakelijk op het versterken van de capaciteit van bouwheren op het vlak van architecturale en ruimtelijke kwaliteit. Denk bijvoorbeeld aan de opmaak van een 'gids voor goede procedures'. Dergelijke tools maken het mogelijk om opdrachtgevers met minder ervaring te ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes op het vlak van procedures. Daarnaast kan ook de formulering van standaardspecificaties bij de opmaak van bestekken helpen om bij marktbevragingen goede richtlijnen naar voor te schuiven die bijdragen aan ruimtelijke kwaliteit. Verder kan het team BMA, eventueel in samenwerking met Urban, ook inzetten op inhoudelijke vormingsmomenten voor opdrachtgevers, regionale administraties, gemeentelijke administraties, etc. om hen meer voeling te laten krijgen met urgente ruimtelijke thema's, stedelijke visievorming, en criteria voor ruimtelijke kwaliteit. Tot slot kan de organisatie van studiereizen bijdragen tot de ontwikkeling van een gedeeld begrip rond ruimtelijke kwaliteit en tot het creëren van een positieve groepsdynamiek tussen diverse opdrachtgevers. Door hen te laten kennis maken met concrete kwalitatieve projecten buiten Brussel, kunnen zij ook geïnspireerd en uitgedaagd worden om zelf te experimenteren of initiatief te nemen.

2. Leren door te doen

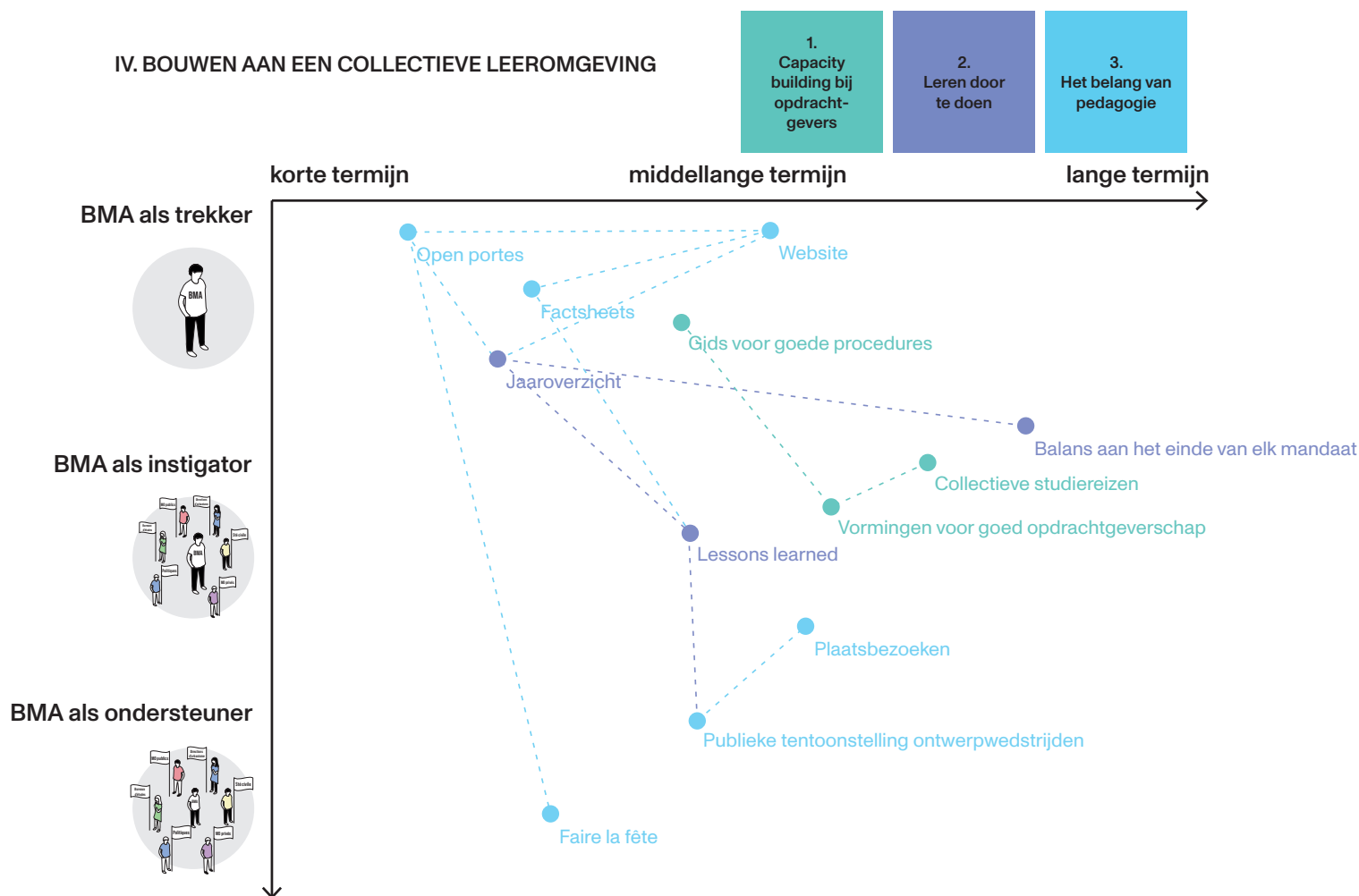
Om vernieuwend te zijn en te blijven, en om voortdurend te blijven bijleren, is het van belang dat er op regelmatige basis momenten voor collectieve reflectie over de werking van BMA worden georganiseerd. Deze Visitatie is daar een goed voorbeeld van. Hiervoor is het noodzakelijk om met de nodige afstand de huidige werking en lopende projecten onder de loep te nemen. Dit is essentieel om te leren door te doen. Door deze reflectiemomenten te delen met een ruimere groep van betrokken partijen, helpt dit om het collectieve leren te versterken. Dit kan gebeuren door vanuit een logica van 'lessons learned' te werken: door terug te blikken op het afgelegde proces bij de ondersteuning van projecten en de ruimere werking van BMA, wordt het mogelijk om lessen te trekken voor de toekomst. Concreet zou de opmaak van een jaarverslag kunnen worden aangereikt als gelegenheid om dit in praktijk te brengen, aangezien alle projecten van het afgelopen jaar moeten worden beoordeeld en gepresenteerd. Op iets langere termijn kan ook worden nagedacht over een evaluatie op het einde van een mandaat, met als doel lessen te trekken uit het verrichte werk, en zo richting te geven aan de doelstellingen voor een volgend mandaat. Deze evaluatie kan het onderwerp zijn van een collectief reflectieproces en eventueel resulteren in een publicatie en/of tentoonstelling. De klankbordgroep kan uiteraard ook een strategische rol spelen om met de nodige afstand naar het geleverde werk te kijken.

3. Het belang van pedagogie

Tot slot, stellen we ook enkele acties voor die als doel hebben om de pedagogie rond ruimtelijke kwaliteit bij het brede publiek te versterken. Dit pedagogische werk kan op verschillende manieren in de praktijk worden vertaald. In eerste instantie, is het mogelijk om veel winsten te boeken door de huidige communicatietools van BMA aan te passen, en toegankelijker te maken voor het brede publiek. Denk bijvoorbeeld aan de factsheets of de website. Daarnaast zijn er ook allerlei mogelijkheden om de huidige werkwijzen te heroriënteren zodat er ook een

actievere betrokkenheid kan zijn van het brede publiek, of de rechtstreeks betrokken Brusselaars. Dat kan gaan om het organiseren van plaatsbezoeken voorafgaand aan wedstrijden, open jury's, of tentoonstellingen van wedstrijdprojecten. Als de opdrachtgever akkoord gaat, stellen dergelijke acties het grote publiek in staat om veel vroeger en directer in contact te komen met projecten, en zo vroeger inzicht te krijgen in de concrete vragen die naar boven komen over ruimtelijke kwaliteit. Verder kunnen ook momenten van uitwisseling tussen BMA en het brede publiek worden aangegrepen voor deze permanente pedagogie. Dat kan gaan om een verdere uitbreiding van de 'open deur' dag, waarbij het publiek een kijkje achter de schermen kan nemen, waardoor meer inzicht en transparantie ontstaat over de rol die BMA opneemt. Tenslotte zou dit publieke gesprek over ruimtelijke kwaliteit ook deel kunnen uitmaken van een kalender van culturele of feestelijke evenementen. Dat maakt het mogelijk om linken te leggen tussen de actoren, en om informele momenten van ontmoeting en uitwisseling te organiseren die de architecturale scène animeren.

IV. BOUWEN AAN EEN COLLECTIEVE LEEROMGEVING



1. CAPACITY BUILDING BIJ OPDRACHTGEVERS

GIDS VOOR GOEDE PROCEDURES

Een gids voor goede procedures die gericht is op (publieke en private) bouwheren biedt de mogelijkheid om, aanvullend op de begeleiding vanuit BMA, geleidelijk praktijken te generaliseren die actief rekening houden met ruimtelijke kwaliteit. BMA kan met deze gids ook een breder publiek bereiken, en niet enkel die actoren die actief bij projecten betrokken zijn.

VORMINGEN VOOR GOED OPDRACHTGEVERSCAP

Het aanbieden van vormingen over architecturale en ruimtelijke kwaliteit biedt de mogelijkheid om aan capacity building te werken bij de verantwoordelijke projectleiders van (private en publieke) bouwheren. Op die manier kan de groep actoren die voeling hebben met de uitdagingen van ruimtelijke kwaliteit aangroeien.

COLLECTIEVE STUDIEREIZEN

De collectieve studiereis is een ideale formule om samen kennis te maken met kwalitatieve projecten buiten Brussel en een groepsdynamiek te creëren tussen opdrachtgevers. Studiereizen kunnen jaarlijks worden georganiseerd, op initiatief van BMA of andere regionale instanties.

2. LEREN DOOR TE DOEN

LESSONS LEARNED

Het formaliseren van een collectief moment voor reflectie op regelmatige basis om de balans op te maken van de bijdrage die BMA bij verschillende projecten heeft geleverd, biedt veel kansen om het werk van het BMA-team te blijven verbeteren.

JAAROVERZICHT

In het jaaroverzicht wordt al het werk van het team samengebracht: begeleiding van verschillende aard, instrumenten, etc. Deze oefening laat toe om de balans op te maken van de impact van deze inspanningen op het terrein. Door vanop afstand terug te blikken, ontstaat er ruimte voor collectieve reflectie over het verleden én de toekomst.

BALANS AAN HET EINDE VAN ELK MANDAAT

Het formaliseren van een collectieve reflectie op de werking van het BMA-team aan het einde van het mandaat, kan ook de vorm van een publicatie of tentoonstelling aannemen. Het opzet is hier in grote lijnen hetzelfde als bij de jaarlijkse evaluatie, maar dan voor het hele mandaat. Het doel is om even uit te zoomen en zo de krijtlijnen voor het volgende mandaat uit te zetten.

3. HET BELANG VAN PEDAGOGIE FACTSHEETS

BMA maakt vandaag reeds factsheets op, waarin informatie wordt opgenomen over de uitkomst van ontwerpwedstrijden, met toelichting bij het wedstrijd-kader, de laureaat en de ontwerpvoorstellen die niet werden gegund. In de toekomst zou het interessant zijn dit instrument op een pedagogische manier in te zetten door ook een duidelijke en eenvoudige uitleg bij de wedstrijdcriteria en de argumenten die een rol hebben gespeeld bij de uiteindelijke keuze van de jury, op te nemen. Zo kan de lezer beter begrijpen hoe de laureaat potentieel waarde kan toevoegen aan de stedelijke omgeving en het architectuurlandschap in Brussel.

WEBSITE

Door de huidige website aan te passen, kan deze actiever worden ingezet in functie van de pedagogisch doelstelling van BMA, met meer aandacht voor een grotere toegankelijkheid van de inhoud voor het brede publiek. Nu is deze website hoofdzakelijk bedacht op maat van de professionele (ontwerp)wereld.

PLAATSBEZOEK

Door bewoners actiever te betrekken bij de plaatsbezoeken in de kwalitatieve selectiefase van ontwerpwedstrijden (met instemming van de bouwheer), kunnen burgers meer voeling krijgen met uitdagingen, obstakels en kansen waar een site of project mee te maken heeft. Dit is een hands-on manier om het publieke debat over ruimtelijke vraagstukken te stimuleren.

PUBLIEKE TENTOONSTELLING ONTWERPWEDSTRIJDEN

De resultaten van ontwerpwedstrijden kunnen publiek tentoongesteld worden. Alle projecten, laureaten en niet-gegunde projecten, worden aan het publiek voorgesteld. De tentoonstelling creëert een concrete gelegenheid voor uitwisseling en debat over ruimtelijke vraagstukken.

OPEN PORTES

Door jaarlijks een 'open deur' dag kan het publiek kennis maken met hoe het BMA-team werkt. Op die manier kan het publiek beter inzicht krijgen in het werk van BMA en de ruimtelijke en stedenbouwkundige vraagstukken. Dit moment kan samenvallen met de publicatie van het jaaroverzicht.

VIEREN!

Architectuur kan nog meer worden opgenomen in de kalender van feestelijke en culturele evenementen die toegankelijk zijn voor het brede publiek. Door informele en feestelijke momenten te organiseren, wordt de Brusselse architectuur scene regelmatig samengebracht wat mogelijk relaties tussen de verschillende actoren aan te halen.

Welke richting voor BMA in de toekomst?

In 2014 trok Olivier Bastin, de eerste Bouwmeester zich terug uit zijn functie en werd het bilan van het eerste mandaat gepresenteerd tijdens een tentoonstelling. Het bracht de motivatie voor het creëren van de functie in herinnering: het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in Brussel, na verschillende decennia van achteruitgang. Bastin gebruikte de metafoor van Klein duimpje om zijn werk tijdens het eerste mandaat te beschrijven. Eerst kleine kruimels strooien die de weg wijzen, op een bergpad dat soms ruig en steil kan zijn, en waarbij je het juiste evenwicht moet zien te vinden.

In zekere zin heeft de opdracht voor deze Visitatie ons er opnieuw toe gebracht om stil te staan bij wat er van deze kleine kruimels is geworden, welke richting er met dit pad is ingeslagen, en welk evenwicht is bereikt. Floris Alkemade deed ons tijdens de Visitatie stilstaan bij het dilemma van elke bouwmeester: de voorkeur geven aan een 'projectmatige' benadering, of eerder werken aan een 'cultuur' van verandering. In de eerste benadering bevindt het BMA-team zich in het hart van besluitvormingsprocessen, met als doel project per project aan ruimtelijke kwaliteit te werken. In de tweede benadering fungeert het team eerder als een referentie voor ruimtelijke kwaliteit, gebeurt er een selectieve begeleiding van projecten, en wordt sterker ingezet op 'positieve besmetting' via het werken aan goede processen en procedures, de culturele context, en het ecosysteem van actoren.

Elk mandaat wordt gekenmerkt door een nieuwe zoektocht naar een evenwicht tussen beide benaderingen. Olivier Bastin legde de basis voor een projectmatige aanpak (kleine kruimels: focus op goede procedures, systematisering van wedstrijden), terwijl hij de culturele aanpak verkende. Kristiaan Borret heeft tijdens zijn eerste mandaat de projectmatige benadering nog verder versterkt door de invoering van nieuwe instrumenten die bepalend zijn voor wat vandaag in Brussel wordt gebouwd. Verder is tijdens deze periode sterk ingezet op een cultuuromslag bij de Brusselse administraties. De

aandacht voor governance vertrekt vanuit de ambitie om eerst de zaken beter op orde te hebben bij de overheid zelf, vooraleer er naar buiten wordt getreden om het publieke debat rond ruimtelijke kwaliteit aan te zwengelen.

Waar gaan we naartoe tijdens het tweede mandaat van Kristiaan Borret, en de mandaten nadien? Op basis van deze Visitatie stellen we vast dat de Brusselse context ondertussen matuurder is op het vlak van ruimtelijke kwaliteit. De procedures en instrumenten bestaan, het is nu aan de actoren om ze te gaan toepassen. BMA kan het zich veroorloven om keuzes te gaan maken, en nog actiever de rol van 'gangmaker' voor ruimtelijke kwaliteit gaan opnemen. Op basis van de vele gesprekken die we met verscheidene actoren tijdens de Visitatie hebben gevoerd, zijn er tal van waardevolle suggesties en concrete voorstellen naar boven gekomen om dit pad de komende jaren actiever te gaan vormgeven. Door meer selectief en gericht op de kwaliteitsbewaking van projecten in te zetten, kan er bij het team tijd worden vrijgemaakt om in te zetten op innovatie en de 'stroomopwaartse' ondersteuning van de noodzakelijke stedelijke transformatieprocessen. Verder kan de slagkracht en impact nog worden vergroot door in te zetten op samenwerking met de verschillende actoren van het stedelijk ecosysteem: niet enkel tussen de Brusselse administraties, maar ook met private partijen, kennisinstellingen en burgers. De overheid (en het BMA-team) is niet alleen aan zet: de ruimere samenleving in al haar geledingen is nodig om de vele uitdagingen waar Brussel voor staat te kunnen aanpakken vanuit collectieve intelligentie en samenwerking. De uitbouw van een collectieve leeromgeving onderschrijft deze ambitie. Tot slot komt ook het werken aan de culturele context en het actief betrekken van burgers steeds meer naar voor als prioriteit. De verschuiving in naar een meer culturele aanpak vormt de rode draad van veel van de aanbevelingen in dit document.

De weg is nog lang vooraleer we de top bereiken, maar we beginnen alvast een mooi uitzicht te krijgen!

Klaarmaken

- BMA maakt deel uit van het ecosysteem van actoren, maar behoudt een onafhankelijke positie.
- BMA dwingt discussie af over ruimtelijke kwaliteit.
- BMA bereidt het terrein voor. Vervolgens is het aan anderen om de ambities waar te maken.
- BMA biedt de tools en de procedures. Vervolgens is het aan anderen om hier gebruik van te maken.
- BMA is een team.
- Elke BMA is een doorgeefluik die het werk voorbereidt voor de volgende.

Dialogeren

- BMA is een facilitator en creëert het kader voor een dialoog tussen de Brusselse partners.
- BMA vereenvoudigt procedures en maakt werk efficiënter.
- BMA maakt en bewaakt de visie op ruimtelijke kwaliteit.
- BMA zorgt voor transparantie van de procedures en bouwt vertrouwen op.
- BMA moet overtuigen in plaats van opleggen.

Experimenteren

- BMA is een pionier en draagt bij aan stedelijke vernieuwing.
- BMA kiest zijn prioriteiten en volgt niet alle projecten.
- BMA creëert een ruimte om te experimenteren, breekt met gewoontes, en stimuleert het debat.
BMA speelt advocaat van de duivel en test nieuwe of radicale ideeën uit.
- BMA neemt af en toe de nodige afstand en stelt zichzelf voortdurend in vraag.

Leren

- BMA is reflectief en gelooft in de kracht van leren door te doen.
- BMA draagt bij aan het versterken van een culturele context voor ruimtelijke kwaliteit.
- BMA stelt een kader op voor collectief leren over ruimtelijke vraagstukken.
- BMA toont aandacht voor pedagogie en spreekt verschillende publieken aan.



Francis Alÿs
'When Faith moves Mountains'
2002

KRISTIAAN BORRET **Na het eerste mandaat waarbij Olivier Bastin het terrein goed had voorbereid, was het noodzakelijk dat je als tweede BMA de grenzen durft te verleggen, met het risico dat je af en toe wat op weerstand botst. Wij hebben kunnen verder bouwen op het belangrijkste werk van Olivier, namelijk het invoeren van een goede wedstrijdorganisatie. First things first. Maar vervolgens heb ik deze aanpak willen verdiepen en verbreden door nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Concreet gaat het om een betere ondersteuning van projecten, zowel stroomopwaarts als stroomafwaarts bij wedstrijdprocedures, en over de ontwikkeling van een architecturale en stedenbouwkundige visie. Daarnaast heb ik ons werkterrein uitgebreid doordat we nu niet enkel meer sturen op projecten die vanuit publieke opdrachtgevers tot stand komen, maar door ons daarnaast ook te richten op private ontwikkelingsprojecten.**

Interview Kristiaan Borret in het kader van de Visitatie, 2021

KRISTIAAN BORRET **Het werk is nog niet af, ook al zijn we al goed op weg. Het maken van de stad gebeurt immers niet meer enkel door traditionele instellingen maar door een brede constellatie van stadsmakers en in een gedeelde vorm van collectieve intelligentie.**

Intentienota, 2020-2024

Colofon

PUBLICATIE

AUTEURS

Nicolas Hemeleers (Citytools)
Els Vervloesem (Architecture
Workroom Brussels)
Alice Devenyns (Architecture
Workroom Brussels)
Anne-Sophie Vanhelder (Citytools)
Pieter Van Damme (IMPACT)

REDACTIE EN VERTALING

Architecture Workroom Brussels,
Citytools

ILLUSTRATIES

Anne-Sophie Vanhelder (Citytools)
Alice Devenyns (Architecture
Workroom Brussels)

LOOKING ELSWHERE

Chantal Dassonville
Christian Rapp
Els Nulens
Erik Wieërs
Julie Mabilde
Floris Alkemade
Peter Vanden Abeele
Stéphanie Bru

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

bouwmeester maître architecte

GRAFISCHE VORMGEVING

Specht Studio

2021-2022

ATELIERS

LOOKING OUTWARDS (INTERVIEWS)

Benoit Moritz , Bety Waknine,
Emmanuel Hanquez, Francis Metzger,
Isabelle Pauthier, Olivier Bastin,
Philippe Verdusen, Stéphane
Sonneville,

DEELNEMERS

RONDETAFFELGESPREKKEN

Alain De Coster, Anne Ledroit,
Anne-Catherine Remacle, Ann-
Sophie Doesburg, Anne-Catherine
Galetic, Ans Persoons, Antoine
Chaudemanche, Arnaud Desmadryl,
Audrey Contesse, Barbara Wolff,
Benjamin Cadranet, Boris Feron,
Capelle Bernard, Cédric Franck,
Céline Campion, Claire Scohier, Diego
Carrion, Dirk Bigaré, Elodie Cugnon,
Eric Willemart, Eva De Baerdemaeker,
Francis Metzger, François
Timmermans, Guillaume Sokal, Hans
Eelens, Isabelle Pauthier, Jacques
Lefevre, Jonas Hanssens, Julie Deneff,
Laurence Lambert, Leila Bensalem,
Lieven Baro, Lionel Deboeck, Lisa De
Visscher, Lorella Paziienza, Marcelle
Rabinowicz, Marie Alexandre, Marion
Alecian, Mélanie Scherding, Mélanie
Vesters, Monique Kestemont, Patricia
Tshimanga, Pauline Fockedeey,
Philippe Verdussen, Pierre Lemaire,
Pierre Lhoas, Pierre-Alain Franck
Sarah Lagrillière, Sébastien Dachy,
Sébastien Moreno-Vacca, Sébastien
Heuss, Simon Boone, Solange Verger,
Sophie Lambrighs, Sven Janssens,
Thierry Kandjee, Thomas Rigby, Tine
Van Herck, Tom Boogaerts, Tristan
Roberti, Ward Verbakel, Xavier
Beguín, Eric de Kuyper, Sophia Holst,
Yannick Roels, Vitalija Petri

DEELNEMERS BRAINSTORMDAG

Alice Larsimont, Anne-Catherine
Galetic, Annelies Augustyns, Annelies
Neyens, Annick Tanghe, Cedric Frank ,
Chantal Dassonville, Claire Scohier,
Diana Katzarova, Dieter Van Der
Smitsen, François Timmermans,
Guillaume van der Vaeren, Hans
Elens, Isabelle Penneman, Jacques
Timmermans, Jean l'Olivier, Marc
Lacour, Marie Alexandre, Marie Nagy,
Michaël Goetynck, Monique
Kestemont, Nathalie Draguet, Nicolas
Boroukhoff, Nikolaus Hirsch , Patricia
Tshimanga, Peter Vandenabeele,
Pierre Lemaire, Sabine Guisse, Sarah
De Boeck, Sarah Lagrillière, Séverine
Lits, Sophia Holst, Thibaut Dumortier,
Thierry Decuyper, Thierry Kandjee,
Tom Boogaerts, Yannick Vanhaelen

SYNTHESE

BMA

VISITATIE

