



# ruimte van betekenis

Advies Rijksbouwmeester

*‘Bij het Rijksmuseum zie je hoe een tuin kan lonen en meer kan zijn dan een paar plukjes groen rond een hoop stenen.’*

# Buitenruimte van betekenis

Advies Rijksbouwmeester





*‘Planmatig beheer bij tehuis Bronbeek om de buitenruimte gestructureerd en duurzaam in stand te houden.’*

# Inhoud

## ADVIES EN VERANTWOORDING

- 06 **Van quick scan tot planmatig beheer**
- 08 **Buitenruimte van betekenis**  
*Advies aan het Rijksvastgoedbedrijf*
- 14 **Van intentie naar daadkracht**  
*De lessen uit vijf jaar adviseren voor buitenruimte en vijf pilotprojecten*
- 24 **Groene vingers maar vooral krachtige handen**
- 25 **Landschappelijk groen**
- 32 **De buitenruimte in kaart gebracht**

## PILOTS

- 18 **Grip op de buitenruimte**  
*Pilot planmatig beheer van de buitenruimte*
- 26 **Het tij gekeerd voor een park in verval**  
*Pilot park Huis Doorn*
- 36 **Van kijkgroen naar productiegroen**  
*Pilot Belastingdienst Delpratsingel Breda*
- 40 **Buitenruimte brengt vastgoed op niveau**  
*Pilot Johan de Witthuis Den Haag*
- 46 **Leeg pand met onderhouden tuin**  
*Pilot afstoot en leegstand*



Geef ons advies over de wijze waarop planmatig beheer van de buitenruimte in de processen van het Rijksvastgoedbedrijf verankerd kan worden. Dat is de opdracht die het directieteam in 2014 geeft aan het Atelier Rijksbouwmeester. Een quick scan naar buitenruimtes in Den Haag door de aan het Atelier verbonden adviseur landschap Ben Kuipers was aan dit besluit voorafgegaan. Landschapsarchitect Ben Kuipers start in 2014 in opdracht van de Rijksbouwmeester de pilotprojecten Buitenruimte die moeten aantonen dat structurele aandacht voor de buitenruimte ook echt loont.

# Van quick scan tot planmatig beheer

Al in 2010 vraagt het Atelier Rijksbouwmeester met het Plan van Aanpak *Monumentale tuinen in Rijksbezit* aandacht voor de kwaliteitszorg voor de buitenruimte rond Rijksgebouwen. Geconstateerd wordt dat dit niet goed georganiseerd is. Ben Kuipers versterkt het Atelier om dit uit te zoeken. Hij start een quick scan naar zorg voor de buitenruimte bij zestien monumenten van de Rijksgebouwendienst in Den Haag. De quick scan wordt eind 2013 afgerond met de publicatie *Ruimte rond Rijksgebouwen*. Conclusie is dat de kwaliteitszorg voor de buitenruimte sterk wisselt per object en dat de zorg voor de buitenruimte sterk achterblijft bij de zorg voor de gebouwen zelf. De inrichting en het beheer van de buitenruimte verdienen professionalisering. Het gebrek aan aandacht leidt tot slijtage en waardeverlies. Daarnaast is het niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Positieve uitzonderingen blijken een goede leerschool om aanbevelingen te doen hoe te komen tot een duurzame kwaliteit en gedegen planmatig beheer van de buitenruimte.

## Directieraad stemt in

Op 18 november 2013 neemt de directieraad van de Rijksgebouwendienst, een voorloper van het Rijksvastgoedbedrijf, de aanbevelingen uit *Ruimte rond Rijksgebouwen* over. Algemeen directeur Rijksgebouwendienst Eva Klein-Schiphorst stelt: 'Zorgvuldige inrichting en beheer van de buitenruimte bij de gebouwen van de Rijksgebouwendienst hoort

vanzelfsprekend te zijn.' Zij geeft aan dat aandacht voor de buitenruimte een normaal onderdeel moet worden van het primaire proces van de Rijksvastgoedbeheerder. In de oprichting van het Rijksvastgoedbedrijf ziet de directieraad een goede aanleiding dit beheer voor eens en voor altijd te verankeren. Het Atelier Rijksbouwmeester krijgt het verzoek in 2014 pilots te starten om een aanzet te geven tot een methodische aanpak van de inrichting en het beheer van de buitenruimte. Voordat de dienst overgaat tot een ingrijpende aanpak, moet duidelijk zijn hoeveel budget en menskracht er nodig zijn om structurele aandacht te geven aan de buitenruimte.

## Oproep

Een maand na het besluit van de Directieraad, vindt op 17 december 2013 een eerste bijeenkomst plaats om de quick scan te vervolgen met pilots Buitenruimte. Het Atelier Rijksbouwmeester tuigt geen groot programma op, maar zoekt concrete cases waarop zij kan aanhaken. Zo ontwikkelt hij stap voor stap de bouwstenen om de methodische aanpak te ontwikkelen die de directieraad voorstaat. Ben Kuipers, die de pilots vormgeeft en begeleidt, zoekt buitenruimtes waarvan te verwachten is dat aandacht leidt tot waardevermeerdering en kostenverlaging. Kuipers roept collega's op objecten aan te melden en hun eigen deskundigheid op het gebied van terreininrichting, planmatig beheer, kosten en waardeontwikkeling binnen de pilot te komen delen.

## DOELEN VAN DE PILOT BUITENRUIMTE

- De buitenruimte volwaardig onderdeel laten zijn in de organisatiestructuur van het Rijksvastgoedbedrijf.
- De verantwoordelijkheden voor inrichting en beheer van de buitenruimte eenduidig beleggen zodat duurzaam behoud kan worden geboden.
- Een meer planmatig beheer van de buitenruimte, gericht op efficiency, behoud en ontwikkeling van de vastgoedwaarde op basis van een methodische aanpak met een differentiatie in verschillende categorieën en kwaliteitsniveaus.

Begin 2014 formuleert Kuipers in overleg met collega's van de organisaties die het Rijksvastgoedbedrijf gaan vormen, zes vragen waarop de pilot antwoord moet geven:

- Hoe komen we tot een planmatige methodiek voor beheer van de buitenruimte?
- Hoe moeten de verantwoordelijkheden voor de buitenruimte worden vastgelegd?
- Hoe komen we tot een evenwichtige afstemming tussen inrichting en beheer?
- Hoe kan de exploitatie worden geoptimaliseerd?
- Hoe komen we tot waardeontwikkeling in de buitenruimte?
- Hoe gaan we om met beheer van de buitenruimte bij leegstand en afstoot?

Hiermee gaat Ben Kuipers aan de slag. Assetmanagers dragen de pilots *Park Huis Doorn* (zie blz. 26) en *Tuin Johan de Witthuis* (zie blz. 40) aan. Bij Park Huis Doorn stond de manager op het punt het beheer van het park, waarvoor de verantwoordelijkheid is overgedragen aan de Rijksgebouwendienst, op orde te gaan maken. De manager van het Johan de Witthuis zag kansen het nieuwe gebruik als Huis van Staat aan te wenden om de tuin een bijpassende inrichting te geven. De pilot van de tuin bij het belastingkantoor aan de Delpratsingel in Breda (zie blz. 36) droeg de gebruiker zelf aan. De Belastingdienst wilde de tuin meer ten dienste stellen van het bedrijfsimago. Bij de werk-

groepbijeenkomsten die Kuipers organiseerde binnen het Rijksvastgoedbedrijf in wording kwamen ook de pilots *Afstoot en Leegstand* (zie blz. 46) en *Planmatig Beheer Buitenruimte* (zie blz. 18) bovendrijven. De komst van nieuwe collega's van de voormalige Dienst Vastgoed Defensie (DVD), die veel ervaring hebben met inrichting en beheer van buitenruimte, droeg hier in belangrijke mate aan bij.

## Werkgroep

De fusie zorgde voor een boost, door de inzet van nieuwe collega's met kennis van zaken. De nieuwe directeur VastgoedBeheer Richard Tieskens, afkomstig van de DVD, kent de aanpak van de buitenruimte van dichtbij en startte de operatie *Grip op de buitenruimte* door een werkgroep in te stellen. De organisatie van de fusie trok vervolgens echter een wissel op het project. Medewerkers wisselden van functie; vertrouwde routes en verbindingen tussen personen verdwenen en mensen konden eenvoudig de weg kwijtraken in de organisatie. Aandacht en prioriteit ging uit naar zaken die op dat moment belangrijker waren dan de buitenruimte.

De komst van de nieuwe rijksbouwmeester Floris Alkemade in 2015 leidt tot een verbreding van de pilots. Hij vraagt in de agenda voor zijn ambtsperiode extra aandacht voor de maatschappelijke meerwaarde van het Rijksvastgoed en de betekenis voor het publiek domein. Inmiddels zijn de vijf pilots op stoom en volgt er een gedragen advies om de aandacht voor de buitenruimte ook echt te verankeren in het primaire proces van het Rijksvastgoedbedrijf (zie blz. 8).



# Buitenruimte van betekenis



## Advies aan het Rijksvastgoedbedrijf Floris Alkemade, Rijksbouwmeester

De Rijksvastgoedportefeuille omvat een rijk geschaakt palet aan gebouwen én buitenruimtes. Van eerbiedwaardige eeuwenoude monumenten tot innovatieve eigentijdse rijkskantoorcomplexen. Mij valt de vanzelfsprekendheid altijd op waarmee bij historische complexen gebouw en buitenruimte elkaar versterken en een ensemble vormen. Dit geldt ook voor hedendaagse ensembles wanneer die vanuit een rijke traditie zijn ontworpen, met tuinen die de bezoeker als vanzelf naar de toegang leiden, die het gebouw in een zorgvuldig ontworpen landschappelijke inscenering plaatsen en ruimte en gelegenheid bieden voor activiteiten, ontmoeting en ontspanning. Tuinen die de gebouwen en de mensen die er verblijven in verbinding brengen met de omgeving en de mensen die er wonen en werken. Nederland heeft op dit punt een bijzonder rijke traditie en ook uitstekende hedendaagse ontwerpers die daarop voort weten te bouwen. Deze cultuur die het belang van de buitenruimte erkent en er mee werkt is waardevol en moet ook binnen het Rijksvastgoedbedrijf als leidraad dienen. Een goed voorbeeld van zo'n eeuwenoud ensemble is Trompenburg, dat het Rijksvastgoedbedrijf recent met een deels uitgevoerd renovatieplan heeft overgedragen aan de Nationale Monumenten Organisatie. Het Walterbosch-complex in Apeldoorn toont dat ook in onze tijd krachtige ensembles van gebouwen en buitenruimte kunnen worden gemaakt. En dat rijksvastgoed onderdeel van de samenleving is

en maatschappelijke meerwaarde kan opleveren. De kwaliteit van gebouw en buitenruimte als ensemble, en met name van de buitenruimte, is echter niet vanzelfsprekend. In 2010 constateerde rijksbouwmeester Liesbeth van der Pol dat de zorg voor de buitenruimte met name bij de monumenten van de toenmalige Rijksgebouwendienst onder de maat was. Onder haar opvolger Frits van Dongen leidde de publicatie *Ruimte rond Rijksgebouwen* tot de opdracht aan het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf om meer aandacht te geven aan de buitenruimte. Door inzet van pilots werd dit in gang gezet. Nu, halverwege 2016, kunnen we constateren dat er al veel is bereikt. Uit de resultaten van de pilots en van andere projecten blijkt dat aandacht voor de buitenruimte loont. Een versleten park rond Huis Doorn wordt weer groene parel, de tuin bij de belastingdienst in Breda levert op meerdere fronten een bijdrage aan de maatschappij. En voor het Johan de Witthuis, het *Huis van Staat*, is een tuinontwerp gemaakt dat op volstrekt eigentijdse manier past bij de historische statuur. Tuinen bij leegstaande panden in worden weer onderhouden en binnen de organisatie van het Rijksvastgoedbedrijf groeit het besef dat de buitenruimte van belang en een onderdeel van het rijksvastgoed is. De komst van buitenruimtespecialisten van de voormalige Dienst Vastgoed Defensie naar Vastgoedbeheer Stedelijke inrichting draagt daar in belangrijke mate aan bij. Kortom: de buitenruimte komt tot leven!

### TROMPENBURG

Trompenburg maakt deel uit van de landgoederenzone 's-Graveland. Het is een mooi voorbeeld van uitgekende projectontwikkeling: het afgraven en vervoeren van zand uit deze streek voor de aanleg van de Amsterdamse grachtengordel leidde tot de ontwikkeling van een lustlandschap in het Gooi. Tussen de buitenplaatsen met indrukwekkende villa's valt die van Cornelis Tromp op. Het lag als een schip aangemeerd aan de tuin, omgeven door eilanden met hagen.

De bezoeker meert aan en betreedt het huis via de entree in de as van de formele tuin. Maatvoering in de tuin is met wiskundige precisie uitgedacht. Voor de bezoeker is het een tastbaar bewijs dat hij op bezoek komt bij een man van cultuur en beschaving. Dichte bomen-

lanen omzomen de tuin en blokkeren het zicht op het nog lege, afgegraven landschap voorbij de tuin. Hoe verder de bezoeker van de woning af komt, hoe functioneler de tuin wordt. Verder naar achteren vindt de productie van fruit en zuivel plaats.

Vanuit het huis is de pracht van de tuin goed zichtbaar, omdat de kijker hier een hoger standpunt heeft. De pronkzaal hangt vol schilderijen van zeeslagen. Door de vensters ziet de bezoeker het water rond de woning, waardoor de schilderijen met elkaar verbonden lijken. En als de bezoeker tot slot de Belvédère op het dak bezoekt, dan geniet hij van een wijs uitzicht over het omringende landschap en de imposante kilometerlange laan die over de as van het landgoed loopt. Bij helder weer is zelfs de dom van Utrecht zichtbaar.





## Advies van de Rijksbouwmeester

We zijn nog niet waar we moeten zijn. Om de buitenruimte echt tot een volwaardig onderdeel van de rijks vastgoedportefeuille te maken, is het noodzakelijk dat de lessen die zijn geleerd uit de pilots ook breed worden toegepast. In dit advies schets ik de contouren van een strategie waarin de buitenruimte haar volle betekenis kan krijgen. Dit advies is onderverdeeld in een aantal aandachtsgebieden voor de verschillende directies binnen het Rijksvastgoedbedrijf.

### 1 Verschaf overzicht en inzicht

Om te beginnen moet het al lopende project *Grip op de buitenruimte* worden afgerond in lijn met de doelstelling: het in kaart brengen van de buitenruimte in de rijksvastgoedportefeuille. Wat hebben we en welke kwaliteit heeft het? Vervolgens is belangrijk vast te stellen welk ambitieniveau voor inrichting en beheer is gewenst. Voor de locaties binnen de portefeuille van RVB-defensie is dit al conform de Richtlijn Buitenruimte Defensie georganiseerd en goed in beeld. Met gebruik van de bij Vastgoedbeheer aanwezige expertise en methodiek moet het mogelijk zijn dit ook voor de portefeuille RVB-Rijk voor elkaar te krijgen. Dit vereist wel ontwikkeling en uitbreiding van de systematiek. Hierin moet bijvoorbeeld ruimte zijn voor het categoriseren van buitenruimten, waardoor er onderscheid kan worden gemaakt in bijvoorbeeld tuinen bij objecten met een grote representatieve betekenis zoals paleizen en regeringsgebouwen, terreinen bij sobere en doelmatige bedrijfspanden, terreinen gelegen in stadscentra of in het buitengebied en objecten met een relatief groot terrein bij een beperkte bebouwing of andersom (zie ook: Buitenruimte in kaart gebracht, blz. 32). Zo'n categorisering is essentieel om een goed overzicht te krijgen. Een rondgang langs de object- en assetmanagers kan de aanwezige kennis en inzichten in de organisatie boven water halen en de betrokkenheid binnen de organisatie met het onderwerp vergroten. Met deze inventarisatie kan ook een overzicht worden verkregen van de aard en omvang van de renovatiebehoefte van de buitenruimte. Op basis van analyse van de locaties volgt een prioritering en programmering. Op deze manier kan de achterstand worden weg-gewerkt, het gewenste ambitieniveau op peil worden gehouden en in de overeenkomsten worden meegenomen.

### 2 Beleg verantwoordelijkheden voor de buitenruimte

Voor het merendeel van de objecten in de portefeuille van RVB-Rijk is het beheer van de buitenruimte in handen van de gebruiker. Zonder dat daar duidelijke kaders voor zijn meegegeven en zonder nadrukkelijke controle op naleving van de instandhoudingsplicht. Deze onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden maakt de buitenruimte kwetsbaar. Bijvoorbeeld bij de zorg voor boombeplanting, die vraagt om een op de lange termijn gericht beheer. Naar analogie van de gebouwen is een aanscherping in de RTR gewenst van taken en verantwoordelijkheden voor de buitenruimte. Het RVB zou daarbij de verantwoordelijkheid moeten nemen voor de instandhouding en eventuele vervanging van het duurzame 'casco' van de buitenruimte, zoals de verharding en de opgaande beplanting. De gebruiker zou zorg moeten dragen voor het dagelijks - kort-cyclisch onderhoud - en de invulling van het casco. Dit kan alleen tot goede resultaten leiden als de gebruiker de buitenruimte expliciet overgedragen krijgt, met een helder inrichtings- en beheerplan (manual). Ook regelmatige controle en overleg op de uitvoering van de benodigde beheermaatregelen is nodig. Niet alle gebruikers hebben voldoende expertise om alle aspecten van hun beheerrol te herkennen; begeleiding, controle en overleg zijn nodig. Uit oogpunt van risico-beheersing en duurzame waardeontwikkeling is het verder aan te bevelen te onderzoeken of in ieder geval de verantwoordelijkheid voor het beheer van bomen en bosopstanden bij het Rijksvastgoedbedrijf belegd kan worden. Uiteindelijk is immers het Rijksvastgoedbedrijf als eigenaar juridisch aansprakelijk voor schade ten gevolge van achterstallig beheer van bomen. En het Rijksvastgoedbedrijf blijft in gebreke als het niet aan de wet- en regelgeving voldoet.



### 3 Ontwikkel financieel instrument voor structurele herinvesteringen

Het kort cyclisch beheer dat erop gericht is om de buitenruimte te laten functioneren - zoals het maaien van het gras, het snoeien van hagen, het schoonhouden van terreinen - is doorgaans goed belegd, maar kan wellicht effectiever. Met de duurzame ontwikkeling en instandhouding is het - mede door de hiervoor benoemde onduidelijkheid over verantwoordelijkheden - vaak minder goed gesteld. Na een periode van 20 tot 30 jaar raken ook van de buitenruimte onderdelen versleten. Een voorbeeld hiervan is park Huis Doorn, waar de helft van het park niet meer toegankelijk was door het overgroeien van paden en instorten van bruggen. Voor dit rijksmonument heeft het RVB als eigenaar op basis van de Erfgoedwet een instandhoudingsplicht. De voorgenomen herinvestering en renovatie uit het mef budget om de kwaliteit op peil te houden is alleen al vanuit dit oogpunt noodzakelijk. (zie pilot blz. 26) Zoals hiervoor gesteld moet de renovatiebehoefte van de buitenruimte in kaart gebracht worden. Om de noodzakelijke renovaties te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk dat er renovatiebudgetten beschikbaar zijn. De eerste stap hiertoe is er op toen te zien dat bij het plannen van grootschalig onderhoud en renovatie door directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO) ook renovatie van de buitenruimte worden ingecalculleerd. De tweede stap is voorkomen dat achterstand wordt opgebouwd door bij nieuwbouw en renovatie buitenruimte te ontwerpen met een 'houdbaarheid'

van tenminste 20-30 jaar, zodat ze in de *lifecycle* van het pand meeloopt in de cycli van renovatie en groot onderhoud binnen de daarvoor georganiseerde financiering. Dit kan geborgd worden door de buitenruimte in de basis op te nemen in alle contracten en overeenkomsten. Bij DBFMO projecten is het lange termijn beheer van de buitenruimte structureel belegd bij het consortium. Uit de analyse zal tenslotte blijken welke acute renovatie behoefte van buitenruimte nog niet financieel gedekt is. Ik adviseer een programma op te zetten om ook deze renovaties te kunnen uitvoeren met als oogmerk (nog) hogere renovatiekosten op termijn te voorkomen, lopende onderhoudskosten waar mogelijk te beperken en waarde te creëren voor het vastgoed waar het onderdeel van uitmaakt. Onderzoek of financiering mogelijk is vanuit de leenfaciliteit, gebruiksvergoeding of regiotarief. Buitenruimte is immers niet alleen een kostenpost maar ook een waardevol goed.

### 4 Stel optimaal maatschappelijk rendement als doel

'Het Rijksvastgoedbedrijf zet vastgoed in voor de realisatie van rijks overheidsdoelen, in samenwerking met, en met oog voor de omgeving'. Dat is de missie van het Rijksvastgoedbedrijf. Om richting te geven aan het beheren en (her)inrichten van de buitenruimte moet deze missie nader uitgewerkt worden voor de buitenruimte. Buitenruimte is bij uitstek geschikt om maatschappelijke meerwaarde te creëren. En het vormt letterlijk de verbindende schakel tussen de rijksdiensten die in de gebouwen zijn gehuisvest en de maatschappij.

Het publieke karakter en de toegankelijkheid van rijksdiensten begint al vóór het betreden van het terrein met het zicht dat wordt geboden op de gebouwen. De rijksoverheid trekt zich niet terug achter muren en hekken maar is zichtbaar en toegankelijk en draagt bij aan de kwaliteit van het publiek domein. Rijksvastgoed is onderdeel van de samenleving. De buitenruimte nodigt daartoe uit en draagt daartoe bij.

## 5 Werk de doelen uit tot concrete streefbeelden

De wijze waarop de missie van het Rijksvastgoedbedrijf operationeel gemaakt kan worden voor de buitenruimte, wordt bepaald door de specifieke aard en ligging van de verschillende complexen. Dit vraagt om uitwerkingen, globaal per categorie en specifiek per complex. Analoog aan de gebouwde objecten vraagt dit om objectvisies op de buitenruimte, of beter, een uitbreiding van objectvisies met een paragraaf over de buitenruimte. Om deze omvangrijke klus te klaren, adviseer ik te prioriteren. Dit kan het beste door enerzijds de categorieën en complexen op te pakken waar de renovatiebehoefte het grootst is en anderzijds door aan te sluiten bij actuele opgaven en trends in het gebruik van vastgoed en de buitenruimte. Welke eisen stelt bijvoorbeeld het nieuwe werken aan de buitenruimte van kantoren? Een niet onbelangrijke motivatie om de buitenruimte van objecten tegen het licht te houden en van nieuwe streefbeelden te voorzien is de efficiëncyslag die in veel gevallen gemaakt kan worden door de inrichting van de buitenruimte beter te laten aansluiten op het (gewenste) gebruik en het beheer. Bij RVB-Defensie worden goede resultaten behaald met investeringen voor herinrichting van de buitenruimte die zich terug betalen door verlaging van beheerkosten. Zelfs versobering van de inrichting kan leiden tot meer kwaliteit. Een eenvoudige beplanting met op natuurontwikkeling gericht beheer kan bijvoorbeeld meer kwaliteit bieden dan een kleinschalige meer complexe inrichting waar niet aan het hoge beheerniveau kan worden voldaan.

## 6 Zet ontwerp- en verbeeldingskracht in voor de buitenruimte

De pilots hebben geleerd dat het verbreden van de scope vaak de sleutel biedt tot verbetering en soms zelfs tot innovaties. Ik pleit dan ook met grote

nadruk de tijdige(!) inzet van ruimtelijke en programmatische verkenningen om de potenties in beeld te krijgen en om de ambities te bepalen. De kracht van een integrale ontwerpende benadering waarmee onderlinge verbanden worden gelegd of worden herijkt en de kracht van tekeningen en beelden om dit te kunnen delen met alle betrokkenen, kan niet snel overschat worden. Om dit ontwerpend onderzoek mogelijk te maken is het instellen van een werkbudget noodzakelijk. Hiermee kunnen ontwerpers en deskundigen worden ingezet binnen het Rijksvastgoedbedrijf en kunnen opdrachten worden verleend aan externe partijen voor het maken van ontwerpverkenningen. Het Atelier Rijksbouwmeester kan de inhoudelijke koers aangeven en bewaken.

## 7 Deskundigheid ontwikkelen en bundelen

Met name door de komst van het Expertisecentrum Techniek is de kennis en kunde met betrekking tot buitenruimteopgaven sterk vergroot binnen het Rijksvastgoedbedrijf. Het is nu zaak de aard en omvang van de expertise af te stemmen op de opgaven voor de buitenruimte in de gehele RVB-portefeuille. Maar ook dat de juiste deskundigen gezocht en gevonden worden. Dit vereist een goede positionering van de discipline en voortdurende kennisontwikkeling en uitwisseling tussen verschillende directies. Maar ook het verder ontwikkelen van goed opdrachtgeverschap om de benodigde producten en diensten te kunnen inkopen. Als rijksbouwmeester ben ik overtuigd van het belang en uitermate geïnteresseerd in de mogelijkheden. Ik zal aanspreekbaar en betrokken blijven bij de ontwikkeling en bewaking van kwaliteit van de deskundigheid en de producten. Ik zal hierover ook het debat blijven voeren.

## 8 Aandacht voor buitenruimte bij aanbesteden

De ervaringen van de afgelopen jaren hebben geleerd dat het tijdig en op goede wijze betrekken van de buitenruimte bij aanbestedingstrajecten essentieel is voor het behalen van de gewenste resultaten. Om hier richting aan te geven adviseer ik het opstellen van een 'checklist buitenruimte' waarmee bij voorkomende opgaven tijdig wordt onderkend of en op welke wijze buitenruimte betrokken moet worden in de planvorming. Hiermee kan voorkomen worden dat bijvoorbeeld pas na afronding van een verbouwing

### WALTERBOSCH COMPLEX

Het Walterbosch complex in Apeldoorn is een fraai voorbeeld van gebouw en omgeving die elkaar versterken en aanvullen. Met een hedendaags doel. Het Walterbosch complex bestaat uit een aantal torens, die door een plintgebouw verbonden zijn. In deze plint bevinden zich twee binnentuinen die het Veluws landschap het gebouw inbrengen. Dit zijn twee buitenruimtes voor het personeel in de beveiligde omgeving van hun werkplek.

Vijvers op het dak van de plint zorgen voor een aantrekkelijk uitzicht, een goed verblijfsklimaat en een natuurlijke veiligheidsschil. Rond het complex ligt een parkbos. Hier kunnen de medewerkers in de pauze rondwandelen, maar het is tevens een zeer gewaardeerd buurtpark. Vlonderpaden verbinden het gevarieerde park met de buurt. De leefkwaliteit en het imago van de buurt is door de komst van dit park sterk verbeterd. Daarmee staat de Belastingdienst in Apeldoorn letterlijk midden in de maatschappij.



wordt geconstateerd dat de tuin geruïneerd is en er geen budget is voor herinrichting. Of dat een landschapsarchitect pas wordt ingeschakeld als de belangrijkste keuzes ten aanzien van positionering van de bebouwing al gemaakt zijn.

Bij DBFMO-projecten blijkt de aandacht voor de buitenruimte en de inzet van landschapsarchitecten tot goede resultaten te leiden. Geadviseerd wordt te onderzoeken hoe vergelijkbare resultaten ook behaald kunnen worden bij andere vormen van aanbesteding. Het opnemen van beheer aspecten in de ontwerp-opgave en het benoemen van specifieke deskundigheid ten aanzien van buitenruimteopgaven lijken daarbij een rol te spelen.

## 9 Voorbeeldprojecten

Naast optimalisatie van de organisatie en de bedrijfsprocessen ten behoeve van de kwaliteit van de buitenruimte hecht ik er veel belang aan dat er ook concrete projecten worden opgezet met verbetering van de buitenruimte als inzet. Niet alleen om daarmee concrete zichtbare resultaten te kunnen boeken maar ook om daarmee inzichten en vaardigheden te ontwikkelen die weer kunnen worden ingezet in het reguliere proces. Ik stel voor in overleg met de directies te komen tot een longlist van mogelijke complexen, waar actuele opgaven ten aanzien van de buitenruimte spelen. Zowel in de portefeuille van RVB rijk als defensie.

Deze voorbeeldprojecten zouden ruimte moeten bieden aan het onderzoeken van nieuwe wegen en voor het aangaan van experimenten ten aanzien van vraagstukken over bijvoorbeeld energie, beveiliging, publiek domein en gezond werkklimaat. Ook kan (tijdelijke) leegstand van objecten worden benut voor het aangaan van experimenten.

Buitenruimte is van betekenis. De Rijksvastgoedportefeuille biedt veel mogelijkheden om daar optimaal van te profiteren. Inzicht in de portefeuille is daarvoor een essentiële stap die nu gezet moet gaan worden. In het verlengde daarvan kunnen krachtige middelen ingezet worden waarmee de potentie van de buitenruimtes tot hun recht kunnen komen. Goed inzicht gecombineerd met een strategische visie als doel. Nederland heeft een bijzonder rijke traditie op het gebied van de zorgvuldige omgang met buitenruimtes. Aan ons daar op voort te bouwen.



# Van intentie naar daadkracht



## De lessen uit vijf jaar adviseren voor buitenruimte en vijf pilotprojecten

De directie van het Rijksvastgoedbedrijf spreekt zich in 2014 duidelijk uit: de buitenruimte verdient net zoveel aandacht van ons als de gebouwen in onze portefeuille zelf. De vraag is daarbij wel hoe aan te tonen is dat deze aandacht ook echt loont. Het Atelier Rijksbouwmeester pakt de handschoen op en adviseur monumentale buitenruimte Ben Kuipers gaat op zoek naar vijf pilots om een antwoord op die vraag te vinden. Een jaar later kan hij met een gerust hart terugblikken: het loont zeker. Mits de dienst een aantal keuzes maakt.

‘De eerste grote vraag was natuurlijk: hoe kunnen we die gelijke zorg voor de buitenruimte verankeren in de organisatie? Dat is zoezegd a hell of a job, want de dienst is daarop niet ingericht. Daarom zijn we begonnen met de pilot Planmatig Beheer van de Buitenruimte [zie blz. 18, red.] Ik noch het Atelier Rijksbouwmeester kunnen daarvoor aan de lat staan. Wij kunnen aanjagen, meedenken en de organisatie adviseren hoe dit op te pakken is. Maar de organisatie moet het zelf doen en de structuur en het beleid opzetten om dit beheer te verankeren.

De fusie tot Rijksvastgoedbedrijf bood ons een mooie kans: vanuit Defensie, als eigenaar én gebruiker van terreinen gewend zelf de buitenruimte te beheren, kwam veel expertise bij de organisatie.’

### Kansen zien

‘De nieuwe collega’s die bij Defensie vandaan komen, weten hoe het beheer van de buitenruimte in zijn werk gaat. Binnen de overige diensten die tezamen het rijksvastgoedbedrijf vormen, is deze expertise nauwelijks aanwezig omdat het beheer altijd overgedragen wordt naar de gebruiker. Wat hebben we aan buitenruimte? Hoe ziet het eruit? Welke eisen moeten we eraan stellen? Die vragen staan centraal bij de pilot Planmatig Beheer. Maar ook de overige pilots helpen inzicht verschaffen in deze vragen.

In die pilots ontdekken we wat er speelt en dat er veel meer speelt dan je in eerste oogopslag ziet. Ik vind het Johan de Witthuis [zie blz. 40, red.] een mooi voorbeeld. Wie langsloopt, denkt dat er wel een prima tuin ligt. Wie er echt in duikt, komt erachter dat de kwaliteit van de tuin laag is en dat zij niet aansluit bij de representatieve functie van het gebouw zelf. Je moet je in een buitenruimte verdiepen om te zien wat er speelt. En als je dat

ziet, dan ga je de kansen zien. Dit zal ook onderdeel moeten worden van de Rijksvastgoedstrategie. En het mooie is: als wij eenmaal de kansen inzien, kunnen we de ogen openen van andere partijen die bij een buitenruimte betrokken zijn. Neem het park rond Huis Doorn [zie blz. 26, red.]. De gebruiker van het huis deed eerst nogal laconiek over het park, maar zij werd gaandeweg steeds enthousiaster en ziet inmiddels de kansen om met de buitenruimte ook haar eigen werk een impuls te geven.’

*‘De inzet van ontwerpkracht heeft zich bij alle pilots bewezen als essentiële voorwaarde om iedereen te laten zien wat voor onvermoede dingen we kunnen bereiken.’*

‘De belangrijkste aanjager van dat enthousiasme is ontwerpkracht. Je haalt iemand van buiten die met een onafhankelijke blik analyseert wat er aan de hand is en vervolgens schetst wat je met zo’n gebied zou kunnen. Die inzet heeft zich bij alle pilots bewezen als essentiële voorwaarde om iedereen te laten zien wat voor onvermoede dingen we kunnen bereiken.

Op allerlei fronten zien we die ontwerpkracht terugkomen. In Breda [zie blz. 36, red.] was het een medewerker die door de oogharen heen kon zien welke potentie de tuin in zich had. Daar begint het in mijn ogen mee: iemand moet onderkennen dat een tuin of buitenruimte onverwachte mogelijkheden biedt.





Tuinen kunnen een intermediair zijn tussen het gebouw en de buitenwereld. Het is een mogelijkheid je imago te verbeteren, verbinding aan te gaan met je omgeving of zelfs de exploitatie van je gebouw een impuls te geven. Dat zijn de kansen die de buitenruimte in zich herbergt en die we eruit kunnen halen door die ontwerpkracht aan te spreken. Ik merk ook dat mensen al vrij snel positief over groen oordelen; ontwikkel die potentie.'

#### Vijf proeven

'De vraag vanuit de directie was aan te sluiten bij lopende projecten. Ik heb dus een oproep gedaan om projecten voor te dragen. Zo kwamen we op het spoor van de productietuin in Breda en het Johan de Witthuis. Bij Park Huis Doorn waren we zelf al betrokken. Allemaal projecten waarbij iemand zag: he, daar moeten we iets mee. Dat is nu nog te belangrijk in het planmatig beheer van buitenruimtes: het is aan de opmerkzaamheid van een betrokkene of we iets gaan doen of niet. Het mag niet afhankelijk blijven van het toevallige inzicht van een objectmanager of medewerker dat er aandacht nodig is voor de buitenruimte. Zeker als je kijkt naar de pilot *Leegstand en Afstoot* [zie blz. 46, red.] Dat zijn panden die niet langer een gebruiker

hebben en waar je dus een sterk verhoogd risico loopt op achteruitgang van de buitenruimte. Een tuin die na jarenlange zorg wordt verwaarloosd, gaat verloren. En dat beïnvloedt uiteindelijk ook de verkoopbaarheid van deze objecten negatief.'

#### Voorbij je kosten-batenrekening

'Ik zie ook buiten de vijf pilots al veel voorbeelden van wat aandacht aan de buitenruimte vermag. Dat zijn allemaal projecten van lange adem trouwens: de effecten van investering in de buitenruimte zijn niet altijd direct zichtbaar. En het rendement ligt soms ergens anders dan bij je eigen object. Kijk naar Amsterdam: de monumenten daar kosten heel veel geld, maar het levert de stad ongelooflijk veel toerisme op. Die twee lijken niet aan elkaar gerelateerd, maar daarin zit wel een verband. Durf dus verder te kijken dan de kosten-batenrekening van je eigen dienst alleen. Het gaat om de voordelen die je rijksbreed kunt behalen.

Een mooi voorbeeld is het Walterbosch Complex. Wij investeren in de tuin, maar daarmee geven we de hele buurt een ongelooflijke boost. Dat is de bredere taak die we op ons kunnen nemen. En als je kijkt naar de

## 'Je moet niet streven naar minimale kosten, maar naar maximaal rendement.'

nieuwbouw van Eurojust in Den Haag; daar krijgt de buitenruimte een functie in het goed beveiligen van het complex zonder hekken.

Maar de kansen liggen ook op andere vlakken dan alleen bomen en planten. Neem de buitenruimte rond het Douanekantoor op de Maasvlakte. De inrichting hier leidt tot een optimale routing rond het gebouw. Het is een mooi maar ook efficiënt plan. Zo zie je dat de inbreng van een landschapsarchitect meer is dan achteraf nog wat bomen planten. Nog een les, eentje waar de dienst een keuze moet maken: besteed zorg en aandacht aan de buitenruimte bij bouwplannen om er een optimale invulling aan te geven. Bijkomend voordeel: je zorgt ervoor dat de juiste condities aanwezig zijn om de buitenruimte goed aan te leggen en dus optimaal kan ontwikkelen. Bij het NFI in Rijswijk ging dit mis. Daar is op verdichte bouwgrond een tuin aangelegd waarin bomen nooit oud kunnen worden. Ik vind dat een vorm van desinvestering omdat je, met de beste bedoelingen, onder verkeerde condities iets aanlegt. Daarvan leren we: pas de situatie aan op wat je wilt, of pas wat je wilt aan op wat kan. Die expertise moeten we gaan benutten. Bij Bronbeek in Arnhem is iets vergelijkbaars gelukkig voorkomen. Hier dreigde de bron, waaraan het landgoed zijn naam ontleent, op te drogen door de aanleg van een ondergronds archief.'

#### Rendement

'Een van de beste resultaten van de laatste jaren is de tuin bij het Rijksmuseum, die van begin af aan meegenomen is in het ontwerp. Die tuin draagt echt bij aan de beleving van het museum, is onderdeel van de exploitatie en het museum geeft iets terug aan het publiek domein; het is een cadeautje aan de stad Amsterdam. Hier zie je hoe een tuin kan lonen en meer kan zijn dan een paar plukjes groen rond een hoop stenen. Een dure tuin maar elke euro die erin is geïnvesteerd, is het waard geweest. Daarin zie ik dat je niet moet streven naar minimale kosten, maar naar maximaal rendement. Ik denk dat dit principe ook kan gelden voor andere buitenruimtes.'

'Ik zie nog veel meer projecten de afgelopen vijf jaar waarin we echt goede resultaten hebben weten te boeken door landschapsarchitecten in te schakelen.

Het Muiderslot bijvoorbeeld, waar met een goed ontwerp een parkeerterrein fraai ingepast kon worden op het theaterbastion, dat daarmee zelf ook een upgrade kreeg en beter te gebruiken is voor theaterproducties dan voorheen. Ook bij het KNMI in De Bilt helpt een landschapsarchitect bij het inpassen van extra parkeerplaatsen, zodat de kwaliteit van de buitenruimte als geheel intact blijft.

Maar kijk ook naar het Drents Museum, waar de herinrichting van de buitenruimte ervoor gezorgd heeft dat deze nu aansluit op de historische stadssingel. Net als bij het Rijksmuseum is de tuin hier een handreiking naar het publieke domein. En ook bij Veldzicht in Balkbrug zorgt een vernieuwde inrichting straks voor betere aansluiting op het omliggende landschap.'

#### Ensemble

'De buitenruimte is een onderdeel van het object. Het is een ensemble dat elkaar kan versterken. Het beheer volledig bij de gebruiker neerleggen zonder overdracht vooraf en controle achteraf is in mijn ogen een weeffout in ons huisvestingsstelsel. Je ziet dat vooral bij publiek-private samenwerking nog kansen liggen voor integratie van de buitenruimte in het ontwerpproces: voor de contractant is het zinvol de buitenruimte te betrekken bij de plannen, want zij staan ook aan de lat voor het beheer. Daarnaast moeten we zelf verantwoordelijkheid nemen voor de buitenruimte. Wij hebben een taak de buitenruimte in overleg met de gebruiker te ontwikkelen. Als de gebruiker verantwoordelijk is, kun je hem niet opzadelen met een buitenruimte waar ze niets mee hebben. Ontwikkel in overleg met elkaar, roep niet direct 'nee' maar overweeg de opties en kijk over de grenzen van het gebouw alleen heen, spreek af welk beeld je met de buitenruimte nastreeft, draag het goed over en houd elkaar scherp op een goed beheer. Dat is ook waarop we vanuit het Atelier Rijksbouwmeester zullen blijven wijzen en onderbouwen met de vele goede voorbeelden die we ook al zien binnen de organisatie. We kunnen in mijn ogen met het inschakelen van een landschapsarchitect verder kijken dan alleen naar nieuw in te richten buitenruimtes. Juist ook bij het aanpassen van de inrichting van buitenruimtes hebben we de afgelopen jaren goede resultaten geboekt.'



# Grip op de buitenruimte

## Pilot planmatig beheer van de buitenruimte

Gestructureerd en duurzaam de buitenruimte rond rijksgebouwen in stand houden en ontwikkelen. Dat is het doel dat het Rijksvastgoedbedrijf voor ogen staat. Maar hoe pakt de dienst dat aan? Hoe komt zij tot een methodiek voor het planmatig beheer van de buitenruimte? Het begint in ieder geval met het in kaart brengen van de buitenruimte die zij in bezit heeft. Pas dan kan ze kijken hoe ze hiermee omgaat. De pilot planmatig beheer van de buitenruimte moet dit inzicht verschaffen. Einddoel: een methodiek voor dit planmatige beheer.

Een eerste stap naar een methodiek voor planmatig beheer, is het bepalen van de aard en omvang van het te beheren areaal. De directie Beheer (nu VastgoedBeheer) startte onder leiding van Henk Mulder de werkgroep Grip op de Buitenruimte om de buitenruimte in kaart te brengen én er een ambitie voor vast te leggen. Het doel is het inventariseren en categoriseren van de buitenruimte, waarna inhoudelijke doelen en visies vastgelegd kunnen worden. En dat moet leiden tot een plan dat zowel haalbaar als uitvoerbaar is. De werkgroep komt in 2014 met een indrukwekkende actielijst:

- Aard en omvang van de buitenruimte in kaart brengen.
- Buitenruimte categoriseren in terreinen met specifieke kenmerken en eisen ten aanzien van inrichting en beheer.
- Verantwoordelijkheden voor beheer vastleggen met een methodiek voor overdracht en controle.
- Inzicht verschaffen in de risico's die bomen in rijksbezit opleveren en een antwoord op de vraag: waar liggen de verantwoordelijkheden als het toch misgaat?

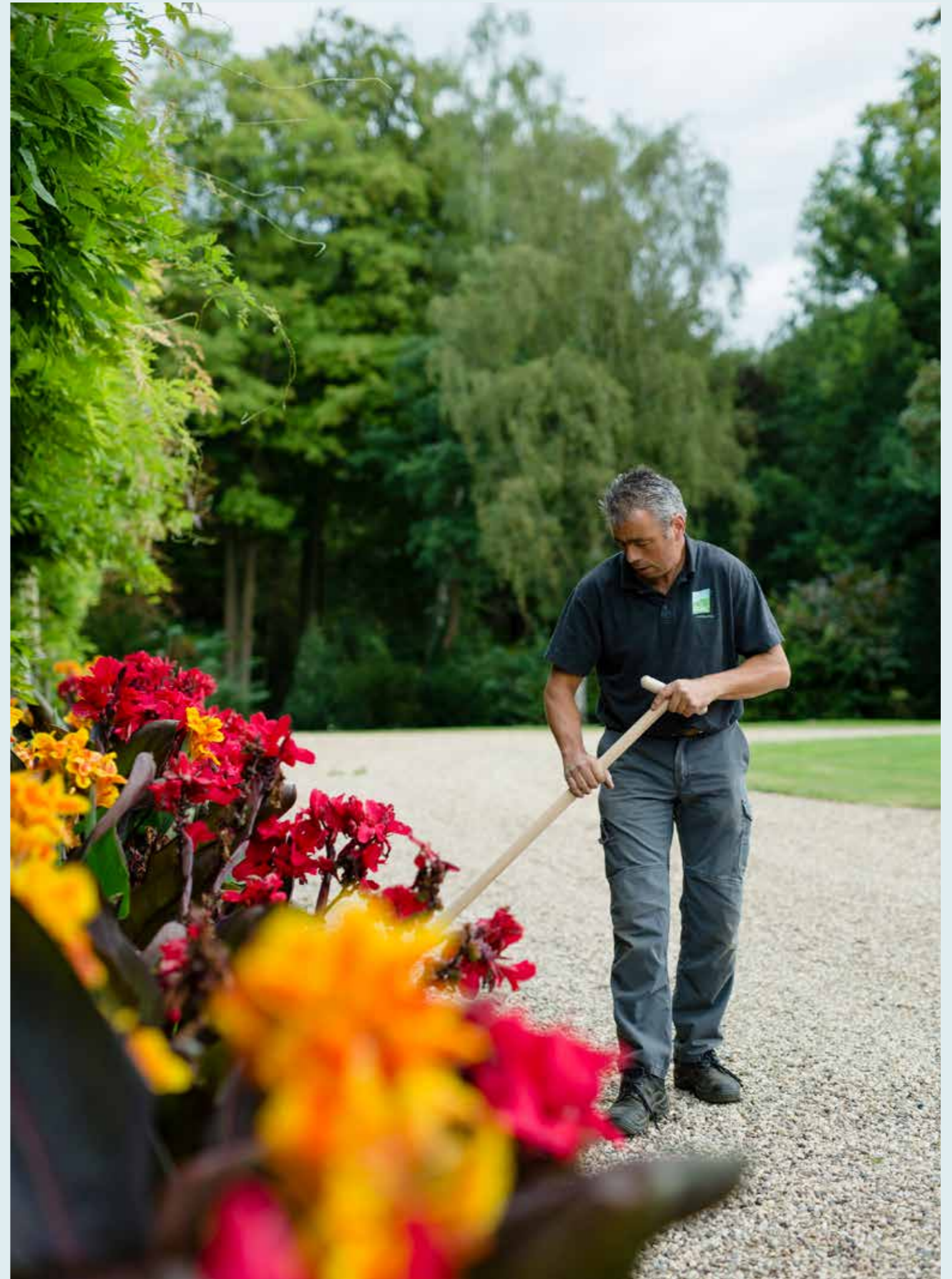
- Opzetten van een beheermethode, op basis van een beheervisie per object.
- Opzetten van een implementatieplan voor het aanpassen van buitenruimtes en wegwerken van achterstallig onderhoud. Dit te ontwikkelen via bijvoorbeeld BOEI-inspecties of een aspectprogramma.
- Instellen van een financieel kader (renovatiebudget) om de benodigde maatregelen te kunnen uitvoeren.

### Richtlijnen

Zoals de lijst met actiepunten aantoont, pakt de werkgroep haar taak enthousiast op. Met het ontstaan van het Rijksvastgoedbedrijf is er zelfs een extra kans: collega's die vanuit Defensie overkomen, brengen veel kennis van en ervaring met de buitenruimte mee. Het voordeel daarvan is ook dat Defensie al een beheermethode voor de buitenruimte heeft. Deze Richtlijnen buitenruimte Defensie zijn uit te bouwen tot een planmatige beheermethode voor de buitenruimtes van het Rijksvastgoedbedrijf als geheel. Een goed begin voor

een gestructureerd planmatig beheer van de buitenruimte. Goede tweede stap is daarnaast de aanbesteding van het beheerwerk, wat steeds vaker gebeurt onder supervisie van het Expertisecentrum Techniek van de directie VastgoedBeheer, waarmee er lijn in de aanpak komt.

Initiatiefnemer en projectleider van de *Richtlijnen buitenruimte Defensie* is Roy Pillen. Hij baseerde zich hierbij op de Kwaliteitsgids Openbare Ruimte van kennisplatform CROW. Een gids waar alle gemeenten in ons land mee werken. 'Het doel van de richtlijnen is het vastgoedbeheer op te zetten aan de hand van risico's', vertelt Pillen. 'We houden daarbij rekening met esthetische, technische en wettelijke aspecten van het beheer. Grofweg dus het beeld van de buitenruimte, de staat van onderhoud ervan en het kader dat de wet ons stelt als we die buitenruimte willen beheren.' Pillen ziet mogelijkheden beheertaken voor de buitenruimte over te nemen van de gebruikers en in handen te leggen van het Rijksvastgoedbedrijf.





## ‘Rijksbreed kunnen we nog heel veel taken combineren of minstens beter op elkaar afstemmen.’

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft zijn voorraad nu in twee portefeuilles gesplitst: de portefeuilles Defensie en Rijk. ‘Bij Defensierreinen is beheer al een taak van de eigenaar en niet van de gebruiker, terwijl het bij de portefeuille Rijk nog een taak is van de gebruiker. Het RVB, met de sectie beheertechniek als kennisouder, zou indien gewenst ook prima beheertaken kunnen overnemen voor partijen als de Dienst Justitiële Inrichtingen en de Belastingdienst. De Richtlijnen Buitenruimte Defensielocaties zouden kunnen worden verbreed en verdiept

met andere RVB portefeuilles en thema's. Het is echter belangrijk eerst zelf de zaken goed op orde te hebben, stelt Pillen. ‘Zo weten we nu nog niet wat de renovatiebehoefte is: hoeveel buitenruimte is er en welk deel daarvan is versleten? Pas dan weet je ook hoe groot de financieringsbehoefte is. Ik zie hier een grote rol voor portefeuillemanagement.’

### Resultaten

Toch heeft het ontstaan van het Rijksvastgoedbedrijf, voortgekomen uit vier losse vastgoeddiensten van het Rijk, ook een keerzijde. De reorganisatieop-

gave die met de fusie gepaard gaat, zorgt ervoor dat de snelle start van de werkgroep nog geen vervolg heeft gekregen in de uitwerking van alle plannen. Zo blijkt het lastig overzicht te krijgen van het areaal buitenruimte. Een goede inventarisatie is nog niet gemaakt. Ook de systematiek achter de beheermethode van Defensie is nog niet vertaald naar de complexen van het Rijksvastgoedbedrijf. Inmiddels is er wel actie ondernomen in een CoBo-werkgroep (Coördinerend Overleg Beheer Organisaties) die een globale verkenning deed naar de

manieren waarop centra voor conerndienstverlening (CDV) hun beheer opgezet hebben. Interessant is te zien dat er verschillende stadia te herkennen zijn in dat beheer. Zo heeft het CDV-Belastingdienst het beheer goed geregeld, terwijl het bij een organisatie als de Dienst Justitiële Inrichtingen nog in de kinderschoenen staat. Er is veel winst te behalen als de CDV's de koppen bij elkaar gaan steken, gegevens uitwisselen en beter samenwerken. Alleen zo is planmatig beheer professioneel van de grond te krijgen. ‘Kijk niet alleen naar de inrichtingsfase,

maar ook naar de beheerfase’, benadrukt Pillen. ‘Is eenmaal de inventarisatie gedaan, dan kun je een portefeuillevisie en efficiënte bedrijfsvoering ontwikkelen, met waar nodig herinrichting van de buitenruimte. Deze visie vormt ook de basis voor structurele financiering. Leg dit alles vast in nieuwe Richtlijnen Buitenruimte voor het Rijksvastgoedbedrijf, geldend voor de hele voorraad. Zo kun je voor hetzelfde geld, of zelfs minder, meer waarde en kwaliteit realiseren.’



Interview **Minze de Jong** en **Bennie Bosman**

## Gebruik elkaars kracht en expertise

Het Expertisecentrum Techniek heeft al langere tijd de inrichting en het beheer van de buitenruimte van het ministerie van Defensie goed in de vingers. Zij kan een goede partij zijn voor het breder inzichtelijk maken en beheren van de buitenruimte die het Rijksvastgoedbedrijf in bezit heeft. Gelukkig is er al steeds meer synergie tussen het Expertisecentrum Techniek en andere onderdelen van het Rijksvastgoedbedrijf. Minze de Jonge, de toenmalige teamleider Stedelijke Inrichting, en Bennie Bosman, clusterhoofd Groenbeheer Stedelijke Inrichting, lichten toe waar goede samenwerking toe kan leiden.

‘Rijksbreed kunnen we nog heel veel taken combineren of minstens beter op elkaar afstemmen’, vertelt Bosman. Hij maakt deel uit van de CoBo-werkgroep groenbeheer, die zich buigt over een inventarisatie van de buitenruimte die wordt beheerd door CDV's. ‘Sinds

de fusie tot het Rijksvastgoedbedrijf, werken we al steeds intensiever samen met andere departementen en we merken dat dit effect heeft.’ Het is volgens De Jonge zaak te zoeken naar verrassende combinaties: ‘Waarom zou Rijkswaterstaat niet de gladheidsbestrijding voor Defensie kunnen gaan doen? Zij zijn daar veel beter toe uitgerust, want voor hen is het een kerntaak. Wij kunnen juist weer wat betekenen voor de Dienst Justitiële Inrichtingen als het gaat om terreinbeheer: een taak waar wij vertrouwd mee zijn maar wat voor hen bijzaak is.’

Slim combineren is volgens beide heren iets anders dan broodroof: ‘Je neemt elkaars werk niet over, je besteedt aan elkaar uit waar je goed in bent. Als we dit geleidelijk doorvoeren, kunnen we veel bereiken zonder ons te vertellen aan een plotselinge overdosis extra werk. Wij werken nu efficiënter omdat we het beheer en onderhoud van de complete buitenruimte voor Nederland



momenteel binnen 10 contracten hebben georganiseerd. Voorheen waren dit er 60 of meer. Voordeel is minder inzet van ambtenaren en een uniform kwaliteitsbeleid kan worden doorgevoerd. Bosman: 'In 2016 is nog tijd nodig om deze verandering goed op de rails te zetten. We hebben ruimte voor andere opgaven. Kom maar op!'

#### Richtinggevende visie

Het Expertisecentrum Techniek heeft een belangrijke rol bij het onderhoud van het terrein bij panden die leegstaan. Daarnaast heeft het centrum alle vastgoedobjecten van Defensie in kaart gebracht en voorzien van onderhoudsniveaus. Ook zijn voor een groot deel van de complexen beheermaatregelen voor de lange termijn vastgelegd – het zogenaamde langcyclisch onderhoud. De Jonge: 'Het begint met een object- of beheervisie als onderdeel van een goed beheerplan. Daarin hebben we voor elk van die objecten de structuur van de buitenruimte vastgelegd, en het gewenste toekomstbeeld.' Hij ziet hierin grote kansen voor de overige buitenruimte die het Rijksvastgoedbedrijf beheert. 'Juist deze zaken ontbreken in het beleid van het Rijksvastgoedbedrijf.'

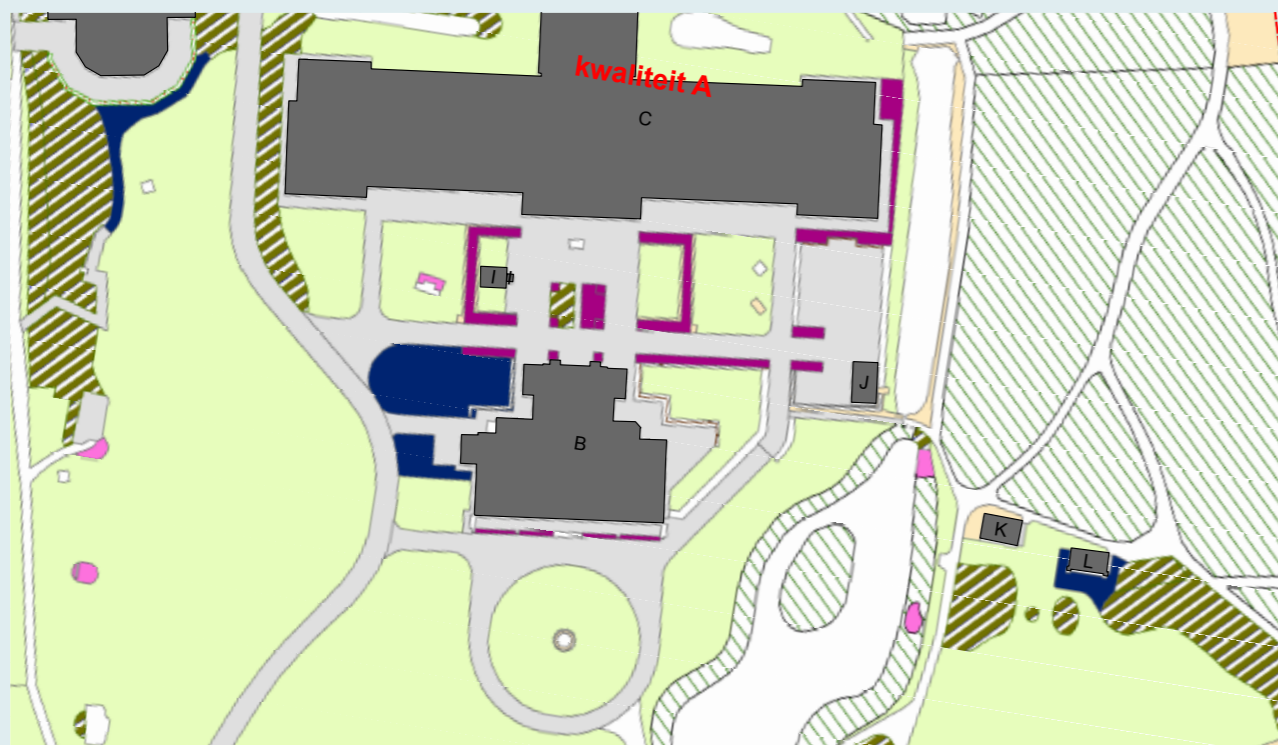
Inzicht in de huidige situatie en een richtinggevende visie als basis voor je planmatig beheer.'

#### Civiel en natuur

Bosman ziet een aantal punten waarop het Expertisecentrum Techniek kan ondersteunen bij het in kaart brengen van de buitenruimte en de daarop volgende stap van het opstellen van een gedegen plan: 'Wij kunnen de benodigde werkzaamheden voor het gehele traject oppakken. Zo kunnen we de terreinen en de huidige kwaliteit ervan in kaart brengen. Daarna kunnen we een toekomstvisie voor de hele voorraad opstellen en kunnen we categorieën opzetten op basis van de nieuw op te stellen Richtlijn Buitenruimte Rijk. Elke categorie heeft daarbij een eigen beheer- en inrichtingsambitie. Tot slot kunnen we het in stand houden aanbesteden. Het Rijksvastgoedbedrijf maakt zo gebruik van de kracht en expertise welke Expertisecentrum techniek gewoon in huis heeft.'

De Richtlijn Buitenruimte Defensie voor de stedelijke of bebouwde buitenruimte van Defensie kan rijksbreed gemaakt worden zodat ze geldt voor de volledige voorraad van het Rijksvastgoedbedrijf. 'We kunnen meer kwaliteitsniveaus opstellen, waarbij naast beeldkwaliteit ook technische en ecologische kwaliteit te benoemen zijn.' Zo ontstaat inzicht in het complete areaal buitenruimte. 'Als we dit aanvullen met een kennislijn voor de landschapsarchitectuur, kunnen we met elkaar tot een zinvol inzicht in de buitenruimte komen; inzicht waarop gestructureerd langetermijnbeleid is te formuleren. Ik zie wel een werkgroep voor me die de richtlijn rijksbreed gaat maken.'

*'Wat ontbreekt in het beleid is inzicht in de huidige situatie en een richtinggevende visie als basis voor je planmatig beheer.'*



#### Interview Henk Mulder

## Richt je energie op wat echt belangrijk is

Hij was de stuwende kracht achter de werkgroep Grip op de Buitenruimte. Henk Mulder is begaan met de buitenruimte. Al is hij ook reëel: 'Maak er niet een groot project van. Houd het behapbaar, meetbaar en passend bij ons bedrijf.'

#### Wat heeft de werkgroep tot nu toe bereikt?

'De grootste winst is de bewustwording die ontstaat. Het besef wat er aan de hand is. Daarnaast dringt het binnen het Rijksvastgoedbedrijf door dat sturing nodig is om resultaat te boeken. Het is niet vreemd natuurlijk, bij een reorganisatie heb je als medewerkers wel wat anders aan hun hoofd, maar hierdoor is een aantal programma's niet opgepakt. De inventarisatie van het aantal vierkante meters buitenruimte bijvoorbeeld; die moet gedaan worden. Lukt het niet zelf, dan moeten we het uitbesteden. Ik zie aan de concrete pilotprojecten namelijk dat we goede resultaten kunnen boeken. Dat is een eerste houvast.'

#### Wat zou jouw belangrijkste advies zijn?

'Simpel: richt je energie op wat echt belangrijk is. Mijn inschatting: bij tachtig procent van de objecten aan hun buitenruimte hoeven we niets te doen. Voor die overige twintig procent stel ik me een gedifferentieerde aanpak voor. Maak een indeling in drie niveaus: topkwaliteit, middenniveau en basiskwaliteit. Deel daar die twintig procent van onze gebouwen op in. Alleen dat is al zoveel winst ten opzichte van onze huidige kennis. Maak daarnaast een prognose van de financiële middelen die nodig zijn en baseer hierop een jaarlijkse geldstroom. Illustreer op een pakkende manier wat de bedoeling is: veel illustraties en korte teksten. We kunnen onze deskundigheid gebruiken om in kaart te brengen welke maatregelen we moeten treffen om resultaat te boeken. Dan is de kans het grootst dat die geldstroom er ook komt.'

#### Wat is daarvoor nodig?

'In het huidige huisvestingsstelsel is de gebruiker verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud van de buitenruimte. Twee dingen zijn belangrijk:

- 1 Geef de gebruiker informatie over wat we nastreven voor de buitenruimte en wat hij moet doen om dat te bereiken én in stand te houden. Zie het als een gebruiksaanwijzing. De gebruiker is financieel verantwoordelijk voor het werk, controle op de uitvoering kan plaatsvinden via jaarlijkse inspecties. Ik voorzie wel een probleem bij de grotere buitenruimtes. Daar zijn de zaken vaak niet goed geregeld.
- 2 Breng de renovatie-behoefte in kaart. Laat zien waar onderdelen van de buitenruimte na verloop van tijd toe zijn aan vervanging en/of renovatie. Dit is in principe onze verantwoordelijkheid. Daar moet de organisatie budget voor vrijmaken.

#### Dat klinkt als een stevig project.

'We moeten het juist niet als groots project aanpakken. Houd het behapbaar, meetbaar en passend bij onze organisatie. Voor alle drie de categorieën die ik noemde zijn snelle resultaten te halen. Ik zou die eerst realiseren. Laat steeds zien wat je bereikt; visualiseer het maar. Je creëert vertrouwen door aan te tonen dat resultaten zinvol zijn en niet duur hoeven te zijn.'

#### Zo opgezet, loont aandacht voor de buitenruimte dus in jouw ogen?

'We kunnen echt met weinig middelen veel effect hebben. En het rendement kan nog groter zijn als het ook een publieke functie heeft. Kijk naar het plein in ons gebouw aan de Korte Voorhout in Den Haag. Met simpele middelen, zoals ovals met gras en bomen wordt het niet alleen een aantrekkelijke route, het is ook een aangename plek om te rusten en te zitten. En kijk naar de tuinen, het groen, de vijvers en de beeldentuin bij de belastingdienst in Apeldoorn. Deze spelen samen met de parkeergarages een grote rol in de leefbaarheid van de hele buurt. Niemand die nog klaagt over parkeren in de wijk of te hoge gebouwen.'



# Groene vingers maar vooral krachtige handen

Hank van Tilborg, *directeur H+N+S Landschapsarchitecten*

Het advies van de Rijksbouwmeester om bij ontwerp en beheer van de buitenruimte optimaal in te zetten op de verbinding met de context, spreekt mij zeer aan. Ik zou haast zeggen: uiteraard. Ook het pleidooi voor de inzet van ontwerpkracht is me uit het hart gegrepen. Ik denk dat de landschapsarchitect een leidende rol kan nemen om buitenruimte-ontwerp te verbinden met actuele maatschappelijke thema's en opgaven. Met een goed ingerichte buitenruimte is bij uitstek de verbinding met de maatschappij te leggen.

Maar ik wil vooral een ander punt uit het advies van de Rijksbouwmeester pakken. Hij geeft aan dat bij DBFMO-projecten besteding van aandacht voor de buitenruimte vereist is. Het is belangrijk goed grip te houden op de kwaliteit van de buitenruimte, zeker bij het Rijksvastgoed. Dit ben ik met hem eens. Tegelijk ben ik hoopvol gestemd: ik heb met het Rijksvastgoedbedrijf goede ervaringen de laatste tijd bij de grote geïntegreerde aanbestedingen. De praktijk van DBFMO-projecten biedt juist de landschapsarchitect een uitgelezen kans een grote, zo niet doorslaggevende bijdrage aan het ontwerp en een hoge(re) kwaliteit te leveren. DBFMO biedt, mits goed toegepast, prettige mechanismes die je als ontwerper op een goede plek, centraal in het proces zetten. Immers: niet alleen de inrichting maar ook het beheer maken onderdeel uit van de uitvraag. Zo kan langdurige betrokkenheid van de ontwerper vastgelegd worden. Daarnaast is het cruciaal dat de gunning (ook) plaatsvindt op kwaliteit en niet (alleen) op prijs, zoals bij recente DBFMO-projecten als het Nationaal Militair Museum (NMM) in Soesterberg en de nieuwbouw van het RIVM in Utrecht. Zo krijgt de ontwerper een centrale rol in het proces.

Bij het NMM hadden wij een sterke rol: niet op het eind even het groen rond het gebouw 'inkleuren', maar medebepalen waar het gebouw komt te staan, hoe het er staat, wat de hoogte moet zijn en de kleur. Dit natuurlijk in nauwe samenspraak met architectenbureau Felix Claus Dick van Wageningen architecten. Voor de nieuwbouw van het RIVM op de Utrechtse Uithof bepaalden wij mede waar het gebouw komt te staan. Ook dachten en beslisten we mee over de interne organisatie van het complex met grote atria op hoogte,

gericht op het omringende landschap. Niet toevallig overigens met dezelfde architect. De hoofdkeuze om iedereen een werkplek aan de glazen gevel met uitzicht op de omgeving te geven, is vanuit landschappelijke overwegingen ingegeven.

Hiervoor is wel wat nodig: kwaliteit in de uitvraag en de begeleiding. Het vereist krachtige handen van de aanbestedende dienst. Samengevat komt het neer op:

- Een inhoudelijk goed geformuleerde, functionele uitvraag: wat wil je als resultaat en vooral ook waarom (bij voorkeur door zelf goede mensen met kennis van zaken in huis te hebben).
- Een inhoudelijk goede selectie door een gekwalificeerde beoordelingscommissie.
- Ruimte voor een inhoudelijke dialoog waarbij het functioneel programma van eisen ter discussie kan worden gesteld in een zoektocht naar optimalisatie.
- Een integrale uitvraag, inclusief langdurig onderhoud van de buitenruimte (dit is cruciaal om kwaliteit te kunnen leveren);
- Betrokkenheid (en mandaat!) van de landschapsarchitect aan de kant van de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Het is niet alleen van het grootste belang dat al in de ontwerpfase goede kennis van beheer en aanleg in het project georganiseerd wordt maar ook dat de ontwerper in de aanleg- en beheerfase betrokken wordt en blijft als vraagbaak en controleur. Anders gaat het vroeg of laat alsnog mis.

Dit kan vast alleen bij DBFMO, hoor ik u denken. En: geldt dit niet alleen voor grote en prestigieuze projecten waar op topkwaliteit gemikt wordt. Nee: exact dezelfde principes zijn in te zetten in kleinere, minder prestigieuze projecten. Kwaliteit kent geen schaal en vereist niet per se veel geld. Wel aandacht en zorg. Dit hardnekkige misverstand wil ik hier graag wegnemen. Juist hier is een wereld te winnen. Het vereist kennis van zaken van de betrokkenen en het vraagt maatwerk. Natuurlijk kan bij een eenvoudig buitenruimte-project het programma van eisen dunner zijn en de selectiecommissie of het aantal contactmomenten in de dialoog kleiner. Maar de mechanismen zijn exact hetzelfde als bij een groot en complex DBFMO-project als het NMM. Ik gun het iedereen: sterke handen naast groene vingers.

# Landschappelijk vastgoed

Eric Luiten, *Rijksadviseur voor Landschap en Water*

Een tuin verschaft een gebouw een context, een plek, een topografisch adres. Goede terreininrichting bevestigt de oriëntatie, waarneembaarheid en representativiteit van een gebouw, ondersteunt de functionaliteit en bewijst het straatbeeld een dienst. Een grotere buitenruimte bij een gebouw met een publieke bestemming doet al snel mee in de openbare groenstructuur van een buurt of wijk en het kan aanleiding bieden als loop- of fietsroute gebruikt te worden en als stadspark of stadstuin betekenis te krijgen.

Nog interessanter wordt het als rijksgebouwen verankerd zijn in een groene omgeving met een landschappelijke schaal en omvang. Daar zijn vaak waarden aan de orde die ver kunnen uitstijgen boven het gebruik en de expressie van de gebouwen zelf. Kijk maar naar de voorgenomen afstoot en herbestemming van de twee omvangrijke militaire complexen bij Nieuw-Milligen en Doorn. De eerste ligt in het hart van de Veluwe, de tweede midden op de Utrechtse Heuvelrug. Voor beide complexen geldt dat hun buitenruimte onlosmakelijk deel uitmaakt van omvangrijke bos- en natuurgebieden. Dat gegeven legt strenge voorwaarden op aan nieuwe gebruikers maar biedt ook bijzondere kansen voor de verzameling oudere en nieuwere gebouwen. Duidelijk is in ieder geval dat bij de verkenning van de toekomst van deze ensembles de 'tuin' een doorslaggevende rol speelt. Dat vergt eensgezindheid bij de publieke partijen die tezamen de verantwoordelijkheid hebben voor dat landschap voordat kopers en exploitanten zich over de complexen ontfermen.

Iets vergelijkbaars doet zich voor bij de afstoot van een flink aantal gebouwen die oorspronkelijk deel uitmaakten van Veenhuizen, ooit een Kolonie van Weldadigheid, nu gedeeltelijk een penitentiaire inrichting. De cultuurhistorische waarde van dit complex van gebouwen, terreinen, bospercelen en landbouwgronden is zo hoog dat Nederland een nominatie als Werelderfgoed in voorbereiding heeft genomen voor dit gebied, in combinatie met enkele verwante complexen in Nederland en Vlaanderen. Dat verhoudt zich spannend tot de voorgenomen verkoop door het Rijk van vrijwel alle opstallen en gronden van dit adembenemende landschap.

Het is verdedigbaar om in het kader van de UNESCO-nominatie een plan op te stellen waarin de publieke verantwoordelijkheden, de kernkwaliteiten en de fysieke hoofdstructuur van het gebied worden vastgelegd voordat de verkoop van de onderdelen een feit is. Ook in dit geval weegt de uitgestrekte landschappelijke setting minstens zo zwaar als, zo niet zwaarder dan de bijzondere architectuur van de afzonderlijke gebouwen.

Deze voorbeelden maken ons bewust van de noodzaak van een expliciet gemaakte strategie voor het landschap bij nieuwe rijksvastgoedprojecten, gebaseerd op het adagium: eerst goed om je heen kijken voor de terreininrichting vorm krijgt.

Hoe groter het terrein, hoe groter de potentiële landschapswaarde. Een goed voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het kazerneterrein bij Vlissingen. De nieuwbouw bestaat uit een enorm programma. Te realiseren in een al even enorm gebied langs de noordoever van de Westerschelde, maar daarvan gescheiden door een hoge zeedijk. Dit toekomstige Marinelandschap kan van grote betekenis zijn in het licht van de discussie over de ecologische compensatie van de volgende uitdieping van de Westerschelde. Biedt dit geen prachtige kans om door verlegging van de zeedijk het marinecomplex echt aan zee te leggen en het landschap een ecologisch waardevolle kwelder rijker te maken?



# Het tij gekeerd voor een park in verval

## Pilot park Huis Doorn

Een park in verval nieuw leven inblazen. Park Huis Doorn laat zien hoe verborgen kwaliteiten weer tot leven kunnen worden gebracht. En hoe een park van allure als levend collectiestuk kan bijdragen aan de exploitatie van een museum.

Een monumentaal park van 34 hectare groot met een geschiedenis die teruggaat tot de Middeleeuwen. Dat is het park rond Huis Doorn. In de jaren '50 kwam het definitief in handen van de Staat, die de inrichting van de voormalig keizerlijke tuin sterk versoerde om het beheer betaalbaar te houden. Het beheer van Huis Doorn werd in handen gegeven van de Stichting Huis Doorn die daarmee ook voor het park moest gaan zorgen. Er kwam een hertenkamp, horeca in de orangerie en agrarisch gebruik van de weides. Enkele woningen op het terrein werden aan particulieren verhuurd. Een grote ingreep was de aanleg van een nieuwe laan, evenwijdig aan de historische Dwarslaan. De beheerintensieve sierbeplantingen werden opgeruimd. Het parkbeheer bleef in de daarop komende decennia grotendeels beperkt tot maaien van de gazons en knippen van hagen terwijl structureel beheer van de boombeplanting en paden achterwege bleef. Het verval dat gaandeweg intrad was zo groot, dat in de jaren negentig renovatie onvermijdelijk wordt. Het leidt in 1996 tot het Beheers- en Herstelplan

park en tuin Huis Doorn. Voornaamste resultaat van dit plan is hernieuwde aanleg van de rozentuin, die daarna onderhouden wordt door de Vrienden van Huis Doorn. Structurele renovatie van het park als geheel blijft echter achterwege. Als de Rijksgebouwendienst in 2010 het beheer van het park overneemt van de stichting, begint de dienst met een inhaal-slag om de beheerachterstand weg te werken. Al in 2011 volgt een visie waarin herstel van het park wordt geopperd.

### Overleven onzeker

De toekomst van Huis Doorn als rijksgebouw wordt echter onzeker, waardoor de Rijksgebouwendienst niet investeert in het park. Als dan ook het ministerie van OCW haar subsidie aan de stichting terugschroeft, staat het overleven van Huis Doorn in zijn geheel op het spel. Met kunst- en vliegwerk blijft het museum open. Tegelijkertijd gaat de stichting op zoek naar nieuwe wegen voor de toekomst. Het Atelier Rijksbouwmeester biedt steun bij het ontwerp van een glazen aanbouw bij de garage.

De opening van deze expositieruimte over Nederland in de Eerste Wereldoorlog symboliseert het begin van de weg omhoog voor Huis Doorn. De exploitatie wordt weer gezond en het bezoekersaantal groeit.

### Adoptie

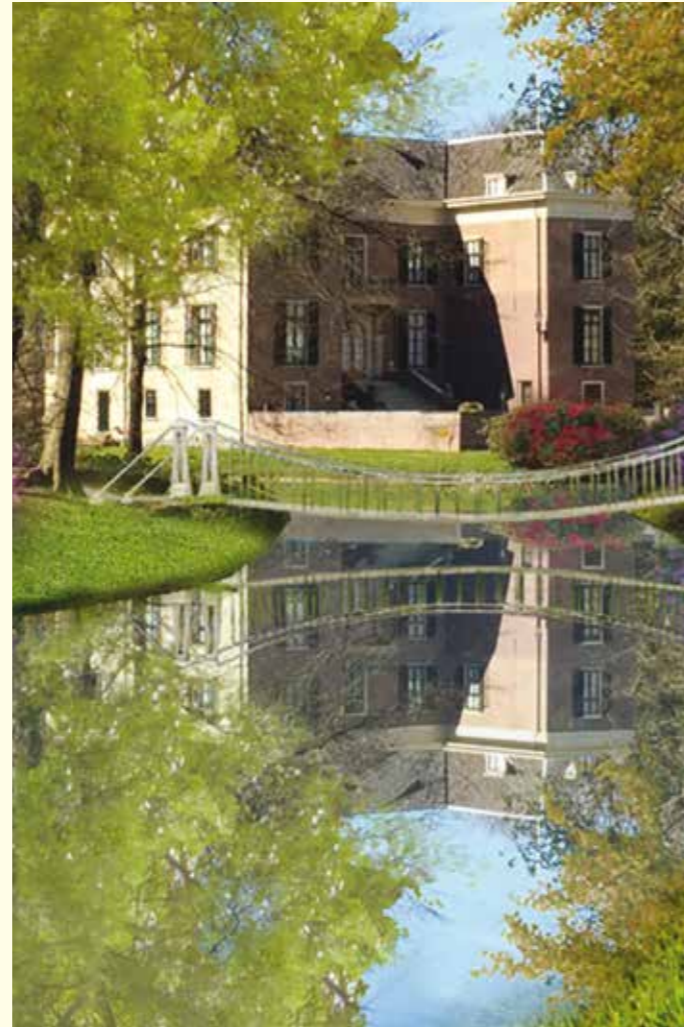
Het Atelier Rijksbouwmeester adopteert het park in 2014 als pilotproject. Zo raakt Ben Kuipers, de adviseur monumentale buitenruimte van het atelier, als lid van de stuurgroep en het projectteam betrokken bij het initiatief tot renovatie van het park. In het voorjaar van 2014 geeft assetmanager Peter van Riet Stichting in Arcadië opdracht tot het maken van een masterplan. Onderdeel hiervan is een historische studie naar de geschiedenis van het park. Dit masterplan biedt een toekomstvisie waarin het park haar historische allure terugkrijgt. Doel is een park te creëren dat kan bijdragen aan de exploitatie van Huis Doorn als museum.

### Samenhang

Een belangrijke beslissing is de keuze voor een renovatie die de samenhang tussen de







verschillende onderdelen van het park herstelt. De belangrijkste basis vormt de negentiende-eeuwse landschappelijke aanleg van tuinarchitect van Lunteren. Verschillende elementen uit de periode dat de verbannen Duitse keizer Wilhelm II hier woont, worden hersteld om de internationale betekenis van dit park weer beleefbaar te maken. Bovenal moet een vernieuwd stelsel van paden ertoe leiden dat het publiek de vele kwaliteiten van het park ook kan gaan zien. Het masterplan heeft veel aandacht voor de natuurkwaliteiten van het park, dat een onderdeel is van het Natuurnetwerk Nederland (voorheen de Ecologische Hoofdstructuur). Vooral de bomen zijn van belang voor de beleving van het park. Van de ongeveer 3300 bomen in het park, blijkt ruim tachtig procent eik of beuk van meer dan 200 jaar oud.

Deze boomaanplant is echter sterk in verval; verjonging is noodzakelijk om de boomstructuur in het park te handhaven. Kap van afstervende bomen, jonge aanplant, verbetering van de waterhuishouding en bodemverbetering moeten de 'ecologische motor' in het park weer op gang krijgen.

#### **Masterplan**

Het masterplan dat het Rijksvastgoedbedrijf in het voorjaar van 2015 presenteert, wordt ondersteund met rondleidingen in het park, een videofilm en een publieksbrochure. Deze communicatie blijkt van cruciaal belang voor de brede acceptatie van de plannen. Op basis van het plan trekt het Rijksvastgoedbedrijf voor de periode van 2016 tot 2021 € 3,2 miljoen uit voor renovatie van het park. Ook komt er beheerbudget vrij om het park structureel in stand te houden.

De Stichting in Arcadië werkt dit masterplan uit tot een voorlopig en later definitief ontwerp dat ruimte biedt voor het bedrijfsmatig functioneren van het museum en het oplossen van bijbehorende logistieke eisen. In november 2015 zijn de eerste resultaten voorgelegd aan een team van experts onder voorzitterschap van Rijksadviseur voor het Landschap Eric Luiten. Deze deskundigen zijn unaniem in hun waardering voor het ontwerp en adviseren 'niet wankelmoedig te zijn' en de noodzakelijke maar wellicht gevoelige boomverjonging door te zetten: een gezonde duurzame boombeplanting vergt ruimte in de bestaande structuur van het park. Ook dringt dit team aan op een regierol vanuit het Rijksvastgoedbedrijf voor het beheer van het park.

Het voorlopig ontwerp voor het park is in juni 2016 aan de inwoners van Doorn gepresen-

teerd, waarna wordt gestart met het definitief ontwerp, op basis waarvan de vergunningprocedure van start kan gaan. Het Atelier Rijksbouwmeester blijft betrokken als adviseur en bewaker van de kwaliteit. Gelijktijdig start ook het duurzaam beheer en exploiteren van het park. Efficiëntie moet gekoppeld worden aan continuïteit en flexibiliteit in beheer. Het park zal overdag publiek toegankelijk blijven.

En zo lijkt een sluipende achteruitgang van een rijksmonument met bijbehorend natuurgebied gekeerd in een proces van groei en vernieuwing. De toekomst ziet er rooskleurig uit. De exploitatie van het park en Huis Doorn verbetert, waardoor bezoekers straks vaker en langer zullen komen en de maatschappelijke waarde van het gebied stijgt doordat de natuurkwaliteiten en de regionale recreatieve voorzieningen in park en huis toenemen.

*'Zo lijkt een sluipende achteruitgang van een rijksmonument met bijbehorend natuurgebied gekeerd in een proces van groei en vernieuwing.'*



Interview **Peter van Riet**

## We creëren heel veel meerwaarde in Park Huis Doorn

Assetmanager Peter van Riet zet zich met ziel en zaligheid in voor park Huis Doorn: 'Dit gebied hoort tot de openbare ruimte. Die is van iedereen. Ook al ben je eigenaar, je kunt niet zomaar je gang gaan, maar moet rekening houden met alle betrokkenen bij die openbare ruimte. Dat maakt goede communicatie van essentieel belang. Dit voorkomt ook weerstand in een later stadium.'

### Wat leerde je nog meer van dit project?

'Stichting Huis Doorn praatte aan het begin wat achteloos over het park. Gaandeweg werden ze steeds enthousiaster. Inmiddels zien ze het park als onderdeel van de collectie die ze tentoonstellen. Dat heeft mij doen beseffen dat wij zelf ook veel kunnen doen: wij kunnen gebruikers vooraf meer betrekken bij de opgave waarvoor we staan. Zo voeden we het enthousiasme. Dat lukt alleen als we zelf bij aanvang onze doelen helder voor ogen hebben. Als we dat nog beter doen, kunnen we zelf ook meer uit het project halen. Begin met een open startsessie, verken daarbij de opgave zo breed mogelijk en inventariseer alle mogelijkheden. Doe dit met de gebruiker erbij, zoek referenties in vergelijkbare projecten en vraag naar eerdere ervaringen binnen de eigen organisatie. Daar leren we met elkaar van.'

### Waarom leidde deze open start?

'Belangrijkste resultaat is toch wel dat we budget gekregen hebben voor de renovatie van het park. Een grote verdienste is dat we vanaf het allereerste begin het beheer meegenomen hebben in onze visie. Heb je een goed plan en kun je de noodzaak daarvan aantonen, dan komt het geld er wel. Dit project is nu wel een uitzondering op de praktijk: wij zijn zelf als eigenaar verantwoordelijk voor het groenbeheer. Die taak ligt in de portefeuille Rijksvastgoedbedrijf-Rijk normaal altijd bij de gebruiker.'

### Wat leert je dat voor de toekomst?

'Gebruikers staan aan de lat voor dagelijks onderhoud als gras maaien en hagen snoeien. Daarmee is niets geregeld voor het langetermijnbeheer. Dat moeten wij initiëren en financieren. Vanuit strategisch beheer ligt een belangrijke rol bij de portefeuillemanager. Hij bepaalt wat er met een object gebeurt, waar en wanneer we investeren. Hij moet nut en noodzaak van

langetermijnbeheer en renovatie inzien om het beheer van de buitenruimte in te bedden in ons reguliere werk.'

### Welke verandering sta jij voor?

'Park Huis Doorn heeft me laten inzien dat we altijd moeten beginnen met een goede inventarisatie en analyse van de opgave. Weet wat je hebt en hoe het ervoor staat. Daarna kun je een doel vaststellen, richting geven aan je koers. Stel een team samen waarin de benodigde disciplines én rollen vertegenwoordigd zijn. Voor park Huis Doorn was er een enthousiast en gedreven team. Zonder de dromers hadden we met minder genoeg moeten nemen, zonder de doeners hadden we het niet gerealiseerd. Betrek ook je omgeving eerder en beter dan we tot nu toe gewoon zijn te doen. Ook in Doorn hadden we nog meer buiten de hekken kunnen kijken. Ook wij hadden die omgeving eerder en beter kunnen betrekken, al hebben we dat al veel meer gedaan dan gebruikelijk is voor het Rijksvastgoedbedrijf. Mijn grootste zorg is voor de toekomst: hoe voorkomen we dat we over 20 jaar weer dezelfde achterstand hebben opgelopen als waar we nu tegenaan gelopen zijn? Er moet continuïteit in het beheer zijn, een voortdurende vinger aan de pols. Daarnaast moeten we tijdig ingrijpen op basis van een consistente toekomstvisie. Ik hoop dat we die visie kunnen borgen. Binnen de eigen organisatie, maar ook erbuiten.'

### Wat de toekomst ook brengt, je bent ervan overtuigd geraakt dat aandacht voor de buitenruimte loont?

'Absoluut. Het masterplan voor park Huis Doorn realiseren we in zes jaar tijd. Dan hebben we heel veel meerwaarde gecreëerd. Stichting Huis Doorn heeft een bredere basis voor zijn exploitatie met het park als attractief deel van de collectie. We hebben de aftakeling van de natuur gekeerd, er ontwikkelen zich zelfs nieuwe natuurwaarden. En niet te vergeten, de inwoners in en om Doorn beschikken straks weer over een aantrekkelijk en toegankelijk park, waar ruimte is voor verschillende evenementen. Ik hoop dat we dit op de lange termijn kunnen vasthouden. Dat moet de grootste winst zijn van het masterplan. Met elkaar kunnen we dat bereiken.'



*'Zonder de dromers hadden we met minder genoeg moeten nemen, zonder de doeners hadden we het niet gerealiseerd.'*

### VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

**Hans Fleskens, projectleider E&R Defensie**  
(nu Vastgoedbeheer-Expertisecentrum Techniek)

'De aanpak voor park Huis Doorn heeft mij laten zien dat ons werk soms over veel schijven loopt. Er zijn veel mensen bij betrokken. Dat is natuurlijk mooi want het tekent de betrokkenheid, maar het maakt soms zaken ook complex en tijdrovend. Desondanks kunnen we met elkaar mooie resultaten bereiken. Zo toont dit project aan dat je een stevige, overtuigende beheersvisie met kostenraming nodig hebt. Leg met elkaar vast welke maatregelen je blijvend moet uitvoeren om waardegroei te realiseren. Incidenteel of eenmalig investeren leidt slechts tot nieuwe verwaarlozing van de buitenruimte. Voorkom dit door te werken met een langetermijnvisie en structurele investeringen. We kunnen met elkaar kortzichtige bezuinigingen op beheer tegengaan. Als we na iedere investering op beheer

bezuinigen, dan kweken we zelf weer de noodzaak voor een volgende renovatie. Dit betekent wel dat we verantwoordelijkheid moeten nemen. Leg dit samen met de rollen en taken helder vast in een plan van aanpak. Welke rol heeft de objectmanager? Wat doen opdrachtgever en opdrachtnemer? Park Huis Doorn heeft ons veel geleerd. Lessen die we zowel voor dit project als andere, nieuwe projecten kunnen gebruiken: start je project met het opzetten van een stevig raamwerk, je bureauleiding moet overtuigend zijn, zorg dat alle spelers zich vooraf committeren. En bovenal: werk met elkaar samen! Je streeft toch hetzelfde doel na met elkaar?

Aandacht loont, absoluut. We zien nu al een groeiende belangstelling voor het project park Huis Doorn. Ik geloof dat we nog meer partijen hadden kunnen committeren aan dit project, maar ik ben ervan overtuigd dat we straks in de resultaten zien dat onze aandacht loont.'



# De buitenruimte in kaart gebracht

## VERDELING

De totale portefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf beslaat bijna 12.650.000 m<sup>2</sup> bvo aan gebouwen. Daarvan bevinden zich in de Defensieportefeuille 230 objecten met circa 1315 ha terrein, waarvan 450 ha verhard en 865 ha beplant. Op deze terreinen staan ongeveer 30.000 bomen. De grootschalige oefenterreinen die als natuurgebied worden beheerd zijn hierbij niet in beschouwing genomen.

In de portefeuille RVB-Rijk bevinden zich circa 1700 gebouwen met in totaal zo'n 6 miljoen m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte. Er zijn in de portefeuille RVB-Rijk echter geen concrete gegevens beschikbaar over de vraag hoeveel terrein er rond deze gebouwen ligt. Grootschalige grondgebieden in rijksbezit, zoals landerijen in de Flevopolder, zijn voor deze evaluatie buiten beschouwing gelaten.

**Voordat een visie en strategie op de buitenruimte kan worden opgesteld moet eerst duidelijk zijn waar we het over hebben. Om hier een beeld van te krijgen heeft Ben Kuipers een korte verkenning uitgevoerd en een aanzet tot categorisering gemaakt.**

De tweedeling tussen Rijk en Defensie in de vastgoedportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf werkt door in de informatie over de aard en omvang van de buitenruimte die de dienst onder zijn hoede heeft. Bij de defensiecomplexen is de buitenruimte helemaal in kaart gebracht. Het beheer ervan is in eigen hand planmatig georganiseerd volgens de Richtlijnen Buitenruimte Defensielocaties. De complexen in de deelportefeuille Rijk daarentegen ontberen elk overzicht. Daar komt bij dat het beheer vrijwel geheel is overgedragen aan de gebruikers. Vooruitlopend op de inventarisatie die zal worden uitgevoerd door VastgoedBeheer is getracht enig inzicht te krijgen in de opbouw van de portefeuille RVB-Rijk.

Uitgangspunt zijn de gebouwencomplexen die worden gevormd door de circa 1700 gebouwen in de deelportefeuille Rijk. De gebouwencomplexen onderscheiden zich van elkaar in omvang; van tientallen hectaren tot enkele honderden vierkante meters. Voor de buitenruimteopgave zou het interessant zijn om een verdeling te

kunnen maken tussen complexen met een substantiële omvang aan buitenruimte en complexe zonder buitenruimte van betekenis. De informatie om een dergelijke schifting te kunnen maken is echter niet direct beschikbaar. Een eerste onderverdeling naar de aard en betekenis van de buitenruimte kan al wel gemaakt worden. Dit levert inzicht in de verscheidenheid aan soorten buitenruimten. Maar ook in de verschillende soorten opgaven die zich voordoen.

Ook hier blijkt de grote diversiteit aan data. Voor musea bijvoorbeeld is de informatie over de buitenruimte redelijk compleet. Voor alle panden van de Belastingdienst is zelfs het planmatig beheer goed geregeld door de gebruiker. Maar voor de bulk aan rijkskantoren is er hooguit een summier overzicht. Het is als een landkaart uit de tijd van de grote ontdekkingsreizen: sommige delen zijn gedetailleerd ingetekend, van de terra incognita zijn hooguit wat vage contouren zichtbaar. Het lijkt echter, ook weer naar analogie van de grote ontdekkingsreizen, nodig om een koers uit te zetten en de landkaart verder in te tekenen.

Vooralsnog kan een eerste indruk gegeven worden van de verscheidenheid aan buitenruimten en opgaven in de portefeuille RVB-Rijk met de volgende indeling, die is gebaseerd op karakteristieke verschillen tussen soorten complexen:

### Topsegment

Het topsegment bestaat uit een kleine groep prestigieuze complexen, waaronder paleizen met hun weelderige tuinen en de buitenruimte rond de Hoge Colleges van Staat. De opgaven zijn nauwelijks te veralgemeniseren, al is één ding universeel: de hoge eisen die de dienst zou moeten stellen aan de kwaliteit van de buitenruimtes. In de praktijk blijkt die kwaliteit echter niet altijd evident. Om deze reden verdient deze categorie dan ook veel aandacht.

### TOPTUINEN

Huis ten Bosch is onder beheer bij de Dienst Koninklijk Huis. De tuin wordt aangepast voor nieuwe bewoning. Een inhaalslag met beheer is nodig. Het park rond Paleis Noordeinde is als publiek park in gebruik en beheer bij de gemeente Den Haag. Duidelijk is dat het park een renovatie verdient om het kwaliteitsniveau ervan te handhaven en de overlast van ongewenst gebruik terug te dringen. De Raad van State beschikt over een Franse tuin die is gerenoveerd en volgens beheerplan wordt onderhouden. Bij het Catshuis valt op dat de kwaliteit van de tuin terugloopt en dat samenhang met het naastgelegen Zorgvliet ontbreekt, maar wel zeer gewenst is. De gemeente stuurt hier ook

op aan omdat zij publiek gebruik van het park stimuleert en graag aansluiting ziet bij het groen in de internationale zone.

Opvallend is verder dat de buitenruimte bij het Binnenhofcomplex, een voornamelijk verharde ruimte met nationale betekenis, nog geen plek gevonden heeft in de renovatieplannen, hoewel ook hier opgaven liggen. En er zijn nog meer vragen, want wat gebeurt er met de stadstuin achter Huis Huguetaan in Den Haag? Dit stadspaleis is onderdeel van het voormalige complex voor de Hoge Raad, maar ligt er verlaten bij sinds dit orgaan in 2016 verhuisd is naar een nieuw onderkomen. De tuin van het Johan de Witthuis is ontwikkeld als pilotproject (zie blz. 40).

### Musea

Veel musea vinden hun onderkomen in een rijksmonument. Deze worden intensief gebruikt door het publiek en hebben een hoge kwaliteit in aanleg en beheer nodig om bestand te zijn tegen de hoge gebruiksdruk. Nu de musea verzelfstandigen is het de vraag hoe de verantwoordelijkheid voor zowel inrichting als beheer georganiseerd wordt. Zo wordt voor de lanen en het voorterrein van Paleis het Loo een omvangrijke renovatie voorzien. De vernieuwde tuin rond het Rijksmuseum in Amsterdam is opengesteld en trekt veel publiek. Dit vergt wel intensief beheer.

### Monumenten met een Rijkshuisvestingsfunctie

Aan de buitenruimte bij monumenten worden bijzondere eisen gesteld. Immers zij zorgen voor een passende context bij het monument. Traditioneel werden gebouw en buitenruimte als één geheel ontwikkeld. Een zorgvuldige aansluiting op het monument als deel van het ensemble is gewenst, met soms een specifieke inrichting die aansluit bij de aard van het monument. De opgaven bij monumenten met een rijkshuisvestingsfunctie zijn zeer verschillend en specifiek. De inrichting staat daarnaast ook ten dienste van het gebruik en moet een goed gebruik van het pand kunnen waarborgen of minstens niet in de weg staan. Dit vraagt een zorgvuldige inpassing van nieuwe functies. Daarnaast vragen monumentale oude bomen extra zorg en zijn verjongingsplannen vereist. Een (tuin)historische verkenning is vaak nodig als de tuin moet worden aangepast.

### Specialties

Specialties zijn gebouwcomplexen die zijn afgestemd op een specifiek gebruik. De buitenruimte moet hier ook op afgestemd zijn. Neem de penitentiaire inrichtingen: beveiliging speelt een grote rol, ook in de buitenruimte. En het moet mogelijk zijn te sporten en te ontspannen. Bij rechtbanken kan de buitenruimte juist bijdragen

### MONUMENTEN WAARIN HET RIJK GEHUISVEST IS

- Landgoed Bronbeek
- Landgoed Koelenberg / KNMI
- Abdij Middelburg
- De Citadel Den Bosch
- Diogenes bunker
- Noordhollands archief Haarlem
- Trippenhuis Amsterdam
- Delpratsingel Breda
- voormalige wacht over het gouvernement, Maastricht
- Veldzicht Balkbrug
- De Kruisberg Doetinchem
- Eikenstein Zeist (staat leeg, in verkoop)
- Koning Willem III kazerne Nieuwersluis
- Penitentiaire Inrichting Scheveningen
- Algemene Rekenkamer
- Den Engh / Lindehorst Den Dolder

### MUSEA MET EEN TUIN VAN BETEKENIS

- Paleistuin Het Loo
- Rijksmuseum Amsterdam
- Muiderslot
- Rijksmuseum Oudheden
- Japanmuseum Sieboldhuis
- Museum Boerhaave
- Museum Volkenkunde
- Meermanno
- Mesdag
- Huis Doorn
- Slot Loevestein
- Rijksmuseum Twente
- Veenhuizen
- Naturalis Biodiversity Centre
- Kröller Muller museum met beeldentuin
- Belasting- en douanemuseum Rotterdam



**PITTIGE OPGAVEN**

Bij de ruim veertig penitentiaire inrichtingen is het vooral een opgave de buitenruimte steeds mee aan te passen aan de veranderingen in functie en regime, terwijl de basiskwaliteiten van de buitenruimte voor de bewoners gegarandeerd moet blijven. De Dienst Justitiële Inrichtingen heeft zijn planmatig onderhoud nog in ontwikkeling, iets waarbij hij ondersteuning goed kan gebruiken.

Voor circa 45 gerechtsgebouwcomplexen is juist het efficiënt beheer in combinatie met het inpassen van nieuwe beveiligingstechnieken de grote opgave. Het beheer is hier niet centraal georganiseerd maar per object. Voor de overige specifieke complexen moeten oplossingen op maat gemaakt worden voor de buitenruimte. Zo is de buitenruimte rond het douanekantoor Maasvlakte afgestemd op de logistieke functies die op het terrein plaatsvinden.

aan de statuur van het complex. Veel gebouwen die onder specialties vallen staan op de nominatie voor afstoot, wat specifieke problemen voor de buitenruimte oplevert, zoals de pilot Afstoot en Leegstand (zie blz. 46) laat zien.

**Rijkskantoren**

Kantoren, van kleine villa's tot immense complexen, vormen het grootste deel van de portefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf. De dienst concentreert zich op grote complexen in een aantal kerngebieden, de kleinere panden in periferieën stoot hij af. De buitenruimtes moeten representatief zijn en blijven, zij dragen zo bij aan een gezond en aantrekkelijk werkklimaat. Daarom hebben kantoorconcepten als het nieuwe werken en nieuwe inzichten rond de werkomgeving, gezondheid en duurzaamheid ook invloed op de buitenruimte. De dienst heeft goede ervaringen met publiek-private samenwerking, waarbij zowel het Walterbosch Complex in Apeldoorn als Rijkskantoor DUO in Groningen voorbeelden zijn van buitenruimtes die een waardevolle toevoeging bieden aan het kantoorcomplex en de omgeving.

*‘De buitenruimtes moeten representatief zijn en blijven, zij dragen zo bij aan een gezond en aantrekkelijk werkklimaat.’*

Sommige gebruikers brengen het beheer van de buitenruimte onder in een dienstencentrum, zoals de Belastingdienst waar het centrum voor facilitaire dienstverlening het beheer van de buitenruimte van zo'n 50 objecten organiseert, waarvoor zij 1 miljoen euro op jaarbasis beschikbaar hebben. In de regio Den Haag beheert FM Haaglanden de buitenruimte van tien objecten. Het gaat om 15.000 vierkante meter met een omzet van € 70.000 per jaar. Het CDV van Rijkswaterstaat besteedt jaarlijks zo'n tien miljoen euro aan het beheer van de buitenruimte bij ongeveer 600 objecten. En de Dienst Justitiële Inrichtingen gebruikt 2016 voor het centraliseren van het groenbeheer.

Door slijtage, veroudering of aangepaste eisen is een deel van de portefeuille toe aan transformatie. Hierbij mag niet vergeten worden aandacht te besteden aan de buitenruimte. Immers, hier is meestal sprake van hetzelfde soort opgaven als bij de objecten zelf. Daarnaast leiden werkzaamheden aan de objecten vaak tot schade aan de buitenruimte. Soms is ook sprake van technische, programmatische of ontwerpfouten in de buitenruimte. Zoals bij Westraven in Utrecht, waar de vijvers rond het gebouw al jaren droog staan. Ook de tuin bij het NFI in Rijswijk waar de bomen niet tot wasdom kunnen komen door een aanlegfout.

## Handleiding voor een eerste inventarisatie

Voor een goede programmering en prioriteitstelling is een nadere kwalitatieve inventarisatie van de voorraad nodig. Een aantal onderwerpen moet hierin sowieso aan bod komen:

- 1 Context**  
Ligging in lokale/regionale stedelijke/landschappelijke context.
- 2 Totale oppervlakte terreinen (inclusief en exclusief bebouwing)**  
Onderverdeling naar de totale omvang van het terrein in een aantal klassen (van stadstuin tot park en natuurgebied).
- 3 Verhouding footprint vs. terrein en bvo vs. terrein**  
Buitenruimte varieert van binnenplaats omsloten door bebouwing tot bospark met daarin verspreid liggende bebouwing. De verhouding oppervlakte terrein vs. oppervlakte footprint geeft inzicht in de betekenis van de buitenruimte voor de verschijningsvorm. Gaat het om een 'tuin in een gebouw' of een 'gebouw in een tuin'? Dit kan leiden tot een typologisch onderscheid van:
  - omsloten hof (tuin, plein)
  - bebouwing omgeven door buitenruimte (kantoorvilla, gerechtsgebouw...)
  - tuin met bebouwing erin (buitenplaats)
  - (grootschalig) terrein met verspreide bebouwing
  - terrein (praktisch) zonder bebouwing
 Als indicatie van de gebruiksdruk kan ook de verhouding terrein/bvo worden opgenomen.
- 4 Openbaar toegankelijk vs. afgesloten**  
De mate van openbaarheid (toegankelijkheid en zichtbaarheid) is van groot belang voor de eisen die gesteld worden ten aanzien van het beeld, gebruik en veiligheid.
- 5 Representatief vs. functioneel**  
De mate waarin het object een representatieve functie heeft. En de buitenruimte daar onderdeel van uit maakt.
- 6 Status als monument (gebouw en/of tuin)**  
Bij monumenten en beschermde stadsgezichten worden bijzondere eisen gesteld aan de aard en kwaliteit van de inrichting van de buitenruimte.
- 7 Specialty vs. regulier**  
De buitenruimte levert een bijdrage aan het functioneren van het object als specialty.
- 8 Natuurwaarde**  
De mate waarin in de buitenruimte natuurwaarden zijn ontwikkeld.
- 9 Boombeplanting**  
Boombeplanting is doorgaans structuurbepalend. Maar vergt ook de meeste aandacht als het gaat om zaken als continuïteit en veiligheid.
- 10 Mate van verharding**  
Verharde oppervlakte vereisen een substantieel ander beheer dan beplante onverharde oppervlakten, terwijl ook de financiering en zorgplicht verschilt.
- 11 Verdere terreinspecifieke aspecten**  
Nadere aspecten die van belang zijn voor terreininrichting en beheer, zoals archeologie, waterhuishouding, ondergrondse infrastructuur, milieubelasting en bodemopbouw.
- 12 Actuele ontwikkelingen**  
Afstoot, leegstand, transformatie, uitbreiding, et cetera.  
  
Bij nadere uitwerking van beheerplannen en objectvisies zou prioriteit gegeven kunnen worden aan zaken als:
  - grote terreinen
  - terreinen met naar verhouding weinig bebouwing
  - terreinen, voornamelijk onverhard
  - monumenten
  - terreinen met veel/oude bomen
  - terreinen met actuele ontwikkelingen
  - terrein met belangrijk openbaar karakter



# Van kijkgroen naar productiegroen

## Pilot Belastingdienst Delpratsingel Breda

In Breda werd een weinig aantrekkelijke achtertuin omgevormd tot bloeiende productietuin. Sindsdien biedt de tuin kansen voor arbeidsre-integratie en levert zij in het seizoen zo'n 10 kratten groente per week voor de lokale Voedselbank, goed voor 150 maaltijden. Een duurzame en tegelijk voedzame kans voor de buitenruimte.

De Belastingdienst zetelt sinds 1968 in de twee monumentale panden aan de Delpratsingel 22 en 23 in Breda. Deze negentiende-eeuwse villa's hebben een tuin, van oorsprong zeer ruim maar verkleind door de komst van een nieuwe kantoorvleugel. Wat resteert is een eenvoudige lap grond met gazon, heester, hier en daar een boom en een fietsenstalling. Future Centre de Werf van de Belastingdienst, dat tussen 2003 en 2015 onderdak vond op deze locatie, kwam in 2013 met het idee van een Experiment Rijkstuin. De tuin is geïnspireerd op de stadslandbouwprojecten die overal in ons land ontstaan en zeer succesvol zijn. Met het idee 'van kijkgroen naar productiegroen' wordt de tuin ingezet als kleinschalige moestuin. De bredere gedachte: de Belastingdienst besteedt jaarlijks circa 1 miljoen euro aan onderhoudskosten van buitenruimte. Daar is maatschappelijk veel te winnen door het onderhoud te combineren met sociaaleconomische projecten als re-integratie op de arbeidsmarkt en voedselvoorziening via de Voedselbank.

### Re-integratie

Het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst en het Future Centre hebben samen dit project uitgewerkt. Het Atelier Rijksbouwmeester omarmt en ondersteunt het als voorbeeld van zinvol gebruik van de buitenruimte. Hoveniersbedrijf van Ginkel heeft zowel het inrichtings- als het teeltplan uitgewerkt. Het onderhoud is uitbesteed aan Activering, Training en Arbeidsbemiddeling (ATEA), een lokale organisatie die langdurig werklozen helpt bij arbeidsre-integratie. De gehele oogst gaat naar de lokale Voedselbank.

### Opening

Voormalig directeur-generaal van de Belastingdienst Peter Veld opende de tuin op 2 september 2014 samen met de wethouder Sociale Zaken van Breda Bob Bergsma. Veld: 'Ik vond dit onmiddellijk een goed idee. En ik ben blij dat onze medewerkers positief reageren. Het sluit zo goed aan bij onze maatschappelijke rol.' Ook bij ATEA is men blij met de tuin. 'Zij haalt mensen met psychosociale problemen uit hun isolement. Ze hebben

jarenlang niet gewerkt; hier kunnen ze een deel van hun problemen vergeten', aldus klantmanager Nienke Bos. Ook Wim Pullen, wetenschapper en directeur van het Center for People and Buildings is enthousiast: 'De omgeving, het contact met anderen en de resultaten dragen bij aan de verbetering van de gezondheid. Ik pleit ervoor dit een vervolg te geven. Je kunt het echt als instrument inzetten voor medewerkers die moeten re-integreren.'

Een jaar na de opening kan geconstateerd worden dat de omschakeling van kijktuin naar productietuin geslaagd is. Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt onderhouden de tuin grotendeels. Zo vergroten zij hun eigen kansen op een betaalde baan. De oogst van dertig verschillende groente, is zo'n tien kratten in de week; goed voor 150 maaltijden bij de Voedselbank.

### KOSTEN

De Belastingdienst heeft geïnvesteerd in de herinrichting van de tuin. Daarnaast is het onderhoudsbudget verhoogd. Een moestuin vereist intensiever onderhoud en de begeleiding van mensen berekent ATEA door aan de Belastingdienst. Deze begeleiding wordt wel afgebouwd tot een minimaal niveau. De onderhoudsploeg van hoveniersbedrijf van Ginkel blijft ook bij de tuin betrokken om vakkundig beheer te garanderen. Omvorming tot productietuin blijkt daarmee niet kostenneutraal te zijn, althans niet binnen de begroting van de Belastingdienst. Daarom heeft de dienst besloten het experiment niet op grotere schaal toe te passen.





Interview Priscilla Westerveld

## Mooi project krijgt geen breder vervolg

Priscilla Westerveld, productmanager specials bij het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst, is verantwoordelijk voor het beheer van de buitenruimte aan de Delpratsingel. 'Het moestuinproject is een heel positief experiment geweest'.

'In december 2015 hebben we het project geëvalueerd. Wij, ATEA en van Ginkel zijn zeer te spreken over het experiment. De tuin is betrekkelijk klein maar we oogsten in topweken tot 12 kratten per keer. Daarnaast zijn zes medewerkers vanuit ATEA doorgegroeid naar een nieuwe baan. En de tuin werd als prettig en veilig ervaren door de medewerkers van de Belastingdienst. De medewerkers wisten de tuin zelfs ook te vinden als overlegplek. De kleine kas in de tuin bleek een ideale vergaderplek en werd zo officieus onderdeel van ons Nieuwe Werken.

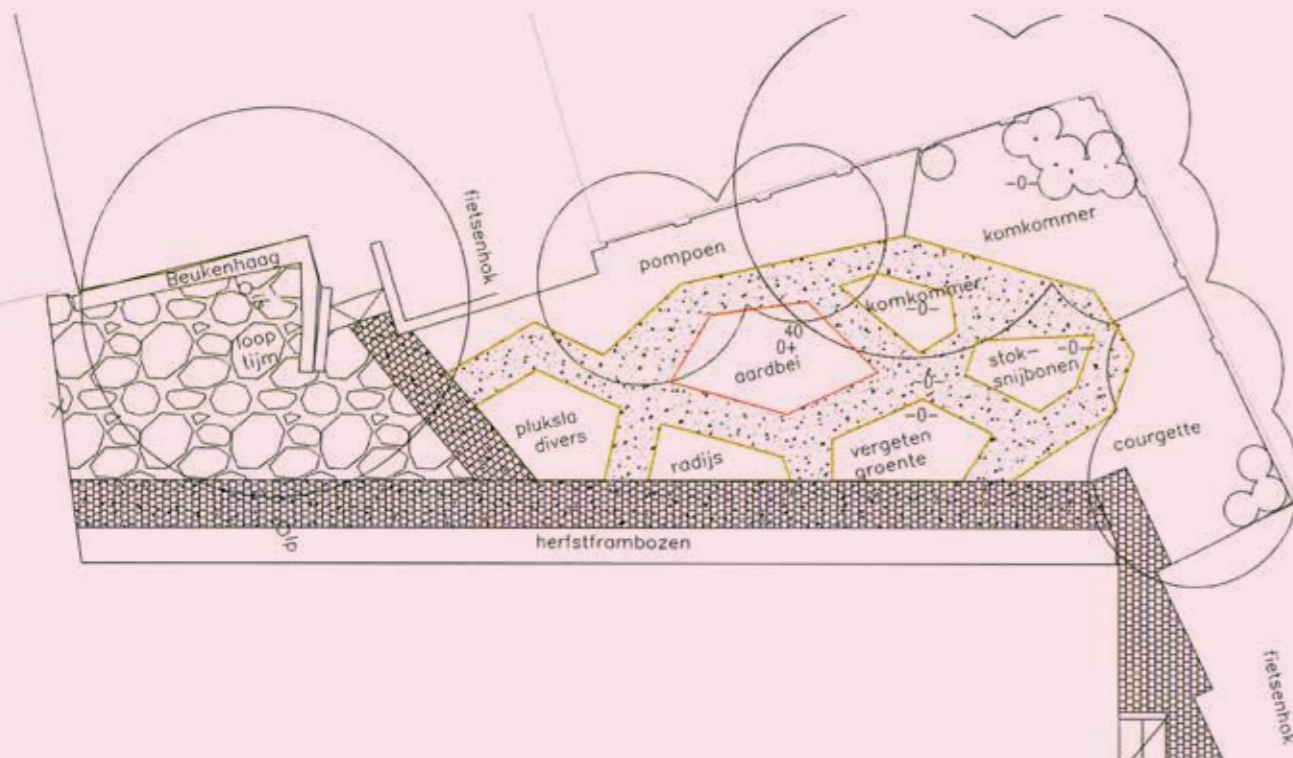
Toch zijn er ook tegenvallers, vooral in de kosten. De tuinman bleek duurder omdat hij meer uren dan van tevoren ingeschat, aanwezig moest zijn.

### Fijne samenwerking met partners

'Mooi is dat we op basis van de evaluatie besloten hebben in Breda voorlopig door te gaan met de moestuin.'

De investeringskosten en de kosten voor begeleiding zijn echter zo hoog dat het experiment niet breder toegepast wordt binnen de dienst. Ook, maar misschien wel juist, wij zijn gehouden aan efficiënte besteding van ons geld en in dit geval kost de tuin nu meer dan voorheen. En als CDV moeten we daar verantwoording voor afleggen.

Genoemd moet worden dat we het met dit project erg getroffen hebben met onze partners ATEA en van Ginkel. Zij waren van begin af aan enthousiast en zien dit project als extra bijdrage aan hun eigen doelen voor social return. Zo'n project staat of valt bij goede partners. En tot slot: niet elk pand van de Belastingdienst leent zich voor een project als dit. Het Walterbosch Complex in Apeldoorn is een mooi voorbeeld van een andere wijze waarop een tuin een maatschappelijke bijdrage kan leveren door het bieden van multifunctionele buitenruimte rond een Belastingkantoor. De functie en ligging van het complex zijn uiteraard wel bepalend voor dit succes. Bij een douanedepot op een bedrijventerrein zal je niet zo snel aan een moestuin denken. Maar bij alle objecten gaat het er uiteindelijk om dat de buitenruimte van het rijk verzorgd en veilig is en afgestemd op de aard, ligging en het gebruik van het terrein.'





# Buitenruimte brengt vastgoed op niveau

## Pilot Johan de Witthuis Den Haag

Een sleetse tuin met lage natuur- en culturele waarde opwaarderen om het prestigieuze vastgoed op een hoog niveau te brengen? Het blijkt te kunnen, zo leert de casus van het Johan de Witthuis. Innovatie in de ontwerpfase moet leiden tot een spraakmakende tuin die de allure van het vastgoed opwaardeert.

Het zeventiende-eeuwse herenhuys op de Kneuterdijk 6 in Den Haag heeft haar naam te danken aan de beroemdste bewoner: Johan de Witt. Het huis kende in de loop der eeuwen vele bewoners en gebruiken. Inmiddels gebruikt het Rijksvastgoedbedrijf het als representatief Huis van Staat voor ontvangsten op het hoogste ministeriële niveau. Hoewel het pand zelf een rijksmonument is, heeft de achterliggende tuin met haar aanleg uit de twintigste eeuw geen monumentstatus. Bij de quick scan die Atelier Rijksbouwmeester in 2012-'13 uitvoerde, bleek de tuin ver achter te blijven bij de allure van het gebouw. Daarom is zij in 2014 toegevoegd aan de pilots over meer aandacht voor de buitenruimte.

Doel is de tuin zo in te richten en te beheren dat zij bijdraagt aan de representativiteit van het Johan de Witthuis en dus aan de exploitatie van het pand als Huis van Staat. In overleg met de gebruikers is een programma van eisen en wensen opgesteld voor de tuin, waarna een ontwerpprijsvraag is uitgeschreven om tot een optimale nieuwe inrichting en beheer van de tuin

te komen. Eis hierbij is wel dat de gekozen ingreep rendement oplevert. De eisen waaraan de nieuwe inrichting moet voldoen, hebben onder meer betrekking op een vergrote privacy en beveiliging van de tuin.

### Bomen

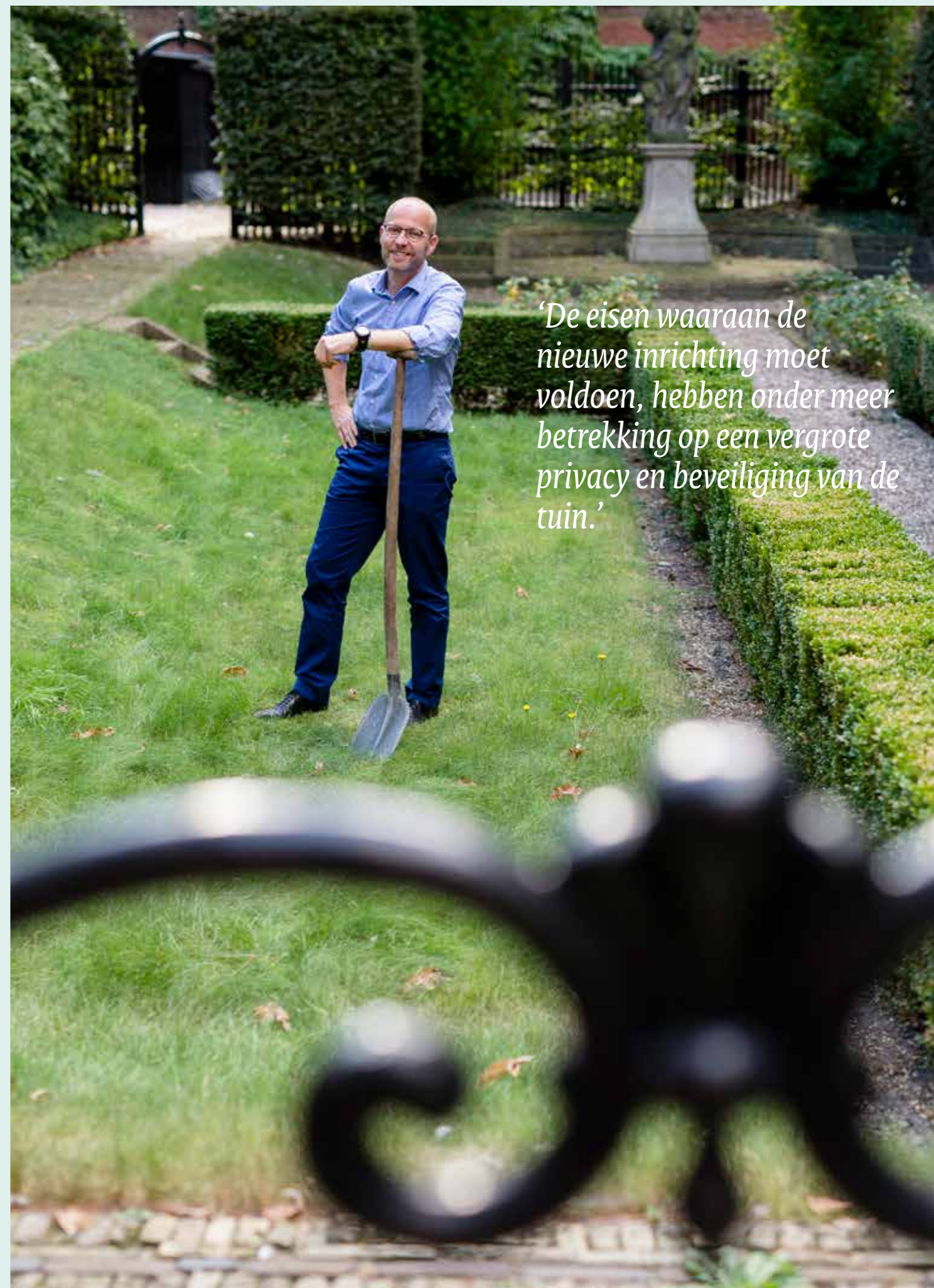
In de tuin is een aantal bomen aanwezig. Een specialist heeft beoordeeld of deze nog toekomstwaarde hebben. Conclusie was dat drie zilversdoorns verkeerd getopt zijn en slechts tegen onevenredig hoge kosten te behouden zijn. Voor de aanwezige coniferen is de conclusie dat zij niet passen bij het historische karakter van het monument.

### Ontwerp

Drie landschapsarchitectenbureaus B+B, Karres & Brand en Delva zijn uitgenodigd voor een ontwerpcompetitie, waarvoor een ontwerpvergoeding van € 5.000,- werd verleend. Tijdens de voorbereiding van deze prijsvraag voor het Johan de Witthuis, wordt de RAR2014 (Regeling Aanbestedingsprocedures Rijksvastgoedbedrijf) van kracht. Hierin staat dat ontwerpprijsvragen niet toegestaan zijn. Er moet

een uitspraak van de directie van het Rijksvastgoedbedrijf aan te pas komen om het Atelier Rijksbouwmeester bij speciale opgaven de ruimte te geven voor een ontwerpcompetitie. Na deze hick-up gaat de ontwerpcompetitie in januari 2015 van start. Deze levert drie inspirerende ontwerpen op, die worden getoetst op hun bijdrage aan het gebruik van de tuin, de ruimtelijke kwaliteit in aansluiting op het monument en het te verwachten financieel rendement. In mei maakt Rijksadviseur voor het Landschap Eric Luiten als voorzitter van de beoordelingscommissie bekend dat de opdracht wordt gegund aan Delva Landscape Architects.

Het benodigde budget van € 250.000,00 om het plan uit te werken tot een definitief ontwerp en uit te voeren wordt beschikbaar gesteld. Vraag daarbij is de tuin gereed te hebben voor Nederland voorzitter van de EU wordt, in de eerste helft van 2016, zodat het ensemble van huis en tuin gebruikt kan worden voor internationale ontvangsten. Vanuit het Expertisecentrum Techniek wordt het project geleid



*‘De eisen waaraan de nieuwe inrichting moet voldoen, hebben onder meer betrekking op een vergrote privacy en beveiliging van de tuin.’*



**PRIJSVRAGEN TOEGESTAAN**

Vanuit de Aanbestedingswet (AW) en het Aanbestedingsreglement Werken (ARW2012) zijn er geen belemmeringen voor een prijsvraag beneden de Europese aanbestedingsdrempel. Ook de Bond Nederlandse Architecten (BNA) geeft aan voorstander te zijn van prijsvragen, mits de toelatingsdrempel laag is en de inspanning past bij de omvang van de te winnen prijs. Ook de bij deze prijsvraag betrokken bureaus waren enthousiast, onder meer over de manier waarop de ontwerpcompetitie was georganiseerd en over de positieve open sfeer waarin zij konden werken met de opdrachtgever.

door Hans Fleskens. Vanwege het bijzondere karakter krijgt Delva de opdracht om ook de aanbesteding en begeleiding voor zijn rekening te nemen. Met deze slagvaardige aanpak ligt er binnen de kortste tijd een uitvoerbaar plan en een gespecialiseerd bedrijf die het binnen tijd en budget kan uitvoeren.

**Kap**

En dan gaat het fout: de gemeente Den Haag weigert de kapvergunning. Overleg, juridische bijstand en een aanpassing van het plan mogen niet baten. Kappen van bomen ligt in Den Haag politiek te gevoelig voor een snelle actie. Hiermee is de gewenste planning onhaalbaar geworden. Maar het Rijksvastgoedbedrijf laat het

er niet bij. In juni vindt in het Johan de Witthuis overleg plaats met omwonenden en potentiële bezwaarmakers tegen een kapvergunning. In een constructief overleg waarin het ontwerp wordt toegelicht ontstaat uiteindelijk overeenstemming over de noodzaak van bomenkap door het ontwerp op enkele onderdelen aan te passen. Naar verwachting kan de kapvergunning in het najaar worden verleend en kan de winter 2016-2017 worden benut voor de realisatie van het tuinontwerp.

Het pilotproject levert nuttige inzichten en resultaten op. Zo blijft de ontwerpcompetitie beschikbaar als middel. Via dit middel is inzicht gekregen in de vele mogelijkheden die de tuin biedt. Ook bij de meedingende

bureaus en in de vakbladen is enthousiast gereageerd: het vakdebat over tuinen is hiermee opgeload. Bovenal is er budget vrijgekomen voor de realisatie van het tuinontwerp, een bijzondere beslissing in een tijd van bezuiniging en spaarzaamheid. De reden laat zich uiteraard raden: het ontwerp is uitvoerbaar en is in potentie zo spraakmakend dat het de allure van het Johan de Witthuis versterkt. Vastgoed behaalt in dit geval dus zichtbaar winst door een kwalitatief hoogwaardige buitenruimte te creëren.

**SELECTIE TUINONTWERP**

De bureaus B+B, Karres & Brands en Delva leveren elk een schetsontwerp. Interessant hierbij is de ruimte die de vraag biedt: het ontwerp hoeft niet vanzelfsprekend te leiden tot een historiserende stijl. 'Vanwege het representatieve karakter dat goed aansluit bij het oorspronkelijke gebruik van de woning en de tuin, zijn ook eigentijdse interpretaties denkbaar en toepassingen van innovatieve invullingen en duurzaamheid. Het gaat om de voortzetting van de traditie van tuinontwerp als culturele daad', vermeldt de vraag aan de bureaus.

De beoordelingscommissie, bestaande uit voorzitter Eric Luiten en leden Martijn Wolthuis (directeur Bestuur en Bedrijfsvoering) en Henk Mulder (plaatsvervangend directeur VastgoedBeheer), beoordeelt op basis van drie criteria:

- De mate waarin met de nieuwe inrichting van de tuin wordt bijgedragen aan het gebruik van de tuin voor de beoogde functie.

- De ruimtelijke kwaliteit van de beoogde inrichting en de aansluiting bij het monument Johan de Witthuis.
- De kosteneffectiviteit van de beoogde ingrepen en het benodigde beheer (verhouding tussen de bijdrage aan de exploitatie van het complex en de investeringen en beheerkosten).

Het oordeel is unaniem: de prijsvraag levert drie hoogwaardige, interessante ontwerpen op. Hoogste ogen gooit het ontwerp van Delva. Haar ontwerp Hortus Fabulae legt volgens het oordeel: 'Een stevige basis voor een hoogwaardige en bijzondere tuin, het Huis van Staat waardig. De trefzekere keuze voor een groen conversation piece met watertechniek, gerelateerd aan de identiteit van Nederland centraal in de as, in combinatie met een flexibel gebruik van de ruimte, geeft vertrouwen voor een goed vervolg.' Het bureau krijgt opdracht een definitief ontwerp te maken.

*'Het gaat om de voortzetting van de traditie van tuinontwerp als culturele daad.'*



Interview Hans Fleskens

## Ga voor maatwerk en ontwerpkracht

Aldo Looijenga, portfoliomanager, was aangenaam verrast door de ontwerpkracht die de tuin van het Johan de Witthuis uitlokte. Een ontwerprijsvraag is een geweldig middel, maar de starre regels van de dienst, staan in zijn ogen nog wel in de weg. 'Daar kunnen en moeten we wat aan doen.'

Volgens Looijenga is de buitenruimte tussen wal en schip geraakt en zijn strakkere afspraken nodig over wie welke verantwoordelijkheden draagt. In de herinrichting van de tuin bij het Johan de Witthuis ziet hij belangrijke lessen voor de dienst: 'Verbeelding en ontwerpkracht betekenen heel veel voor een project. Ik vond de ontwerprijsvraag echt een krachtig middel om de potentie van een object te (her)ontdekken. We hebben letterlijk een kantelpunt gecreëerd: van onwil naar enthousiasme puur omdat inzichtelijk werd wat er mogelijk was. Mensen vroegen ineens waarom er nog geen budget was!' Hij wil maar zeggen: te rigide regels frustreren goede oplossingen. 'Zoveel weerstand en barrières bij aanvang, maar met volharding hebben we enthousiasme kunnen kweken en een goed resultaat neergezet.'

### Werkbudget

Looijenga wil het Atelier Rijksbouwmeester dan ook op het hart drukken vooral dit soort prijsvragen en ontwerpverkenningen in te blijven zetten. 'Zo ontdekken we de mogelijkheden en toegevoegde waarde die in onze projecten verscholen zitten. Ik hoop dat hiervoor werkbudget beschikbaar kan komen. En dat er een financiële structuur opgezet kan worden voor renovatie

van de buitenruimte. 'En als de dienst dan toch bezig is, mag van Looijenga ook de hoeveelheid regels wel eens geëvalueerd worden. Daarvan lijken er wel erg veel te bestaan.' Dit is gelijk een advies aan de organisatie als geheel: werp de schotten omver en maak gebruik van de expertise die in huis is. 'Betrokkenheid is de sleutel tot succes.'

### Maatwerk

Wat de manager van VastgoedBeheer ook opviel: er mag meer aandacht zijn voor maatwerk. De organisatie lijkt soms wat ver doorgesloten in standaardisering. 'Blijf de relatie leggen tussen het geld dat je uitgeeft en wat het oplevert. En bekijk dit rendement zo breed mogelijk: stem je aanpak en budget af op het gebruik, de toegevoegde waarde en de mogelijkheden. Voordeel van maatwerk is bovendien dat je zo vroeg mogelijk kunt starten met de juiste procedures. Zo zijn we hier te laat gestart met de kapvergunning aanvragen en lopen we nu tegen vertraging in het project aan. Dat is doodzonde want ik bespeur bij alle betrokkenen het gevoel dat de voorgestelde herinrichting gaat lonen. De tuin is straks op veel meer manieren in te zetten en dat geeft het Johan de Witthuis als geheel een boost.'

Interview Hans Fleskens

## De buitenruimte doet ertoe

Bij de ontwikkeling van de achtertuin van het Johan de Witthuis ontdekte Hans Fleskens (projectleider E&R bij Defensie (nu het Expertisecentrum Techniek) dat de buitenruimte steeds meer gewaardeerd wordt. Maar durf wel innovatief te zijn, waarschuwt hij.

'Met enthousiasme en betrokkenheid is iets bijzonders ontwikkeld voor de tuin van het Johan de Witthuis. De buitenruimte doet ertoe, en wordt buiten de kring van eigen vakmensen gewaardeerd, dat vind ik een mooie constatering. Bij Defensie zag ik al dat investeren in natuur en ecologie een positief effect heeft op je imago. Daar kan het Rijksvastgoedbedrijf ook gebruik van maken.

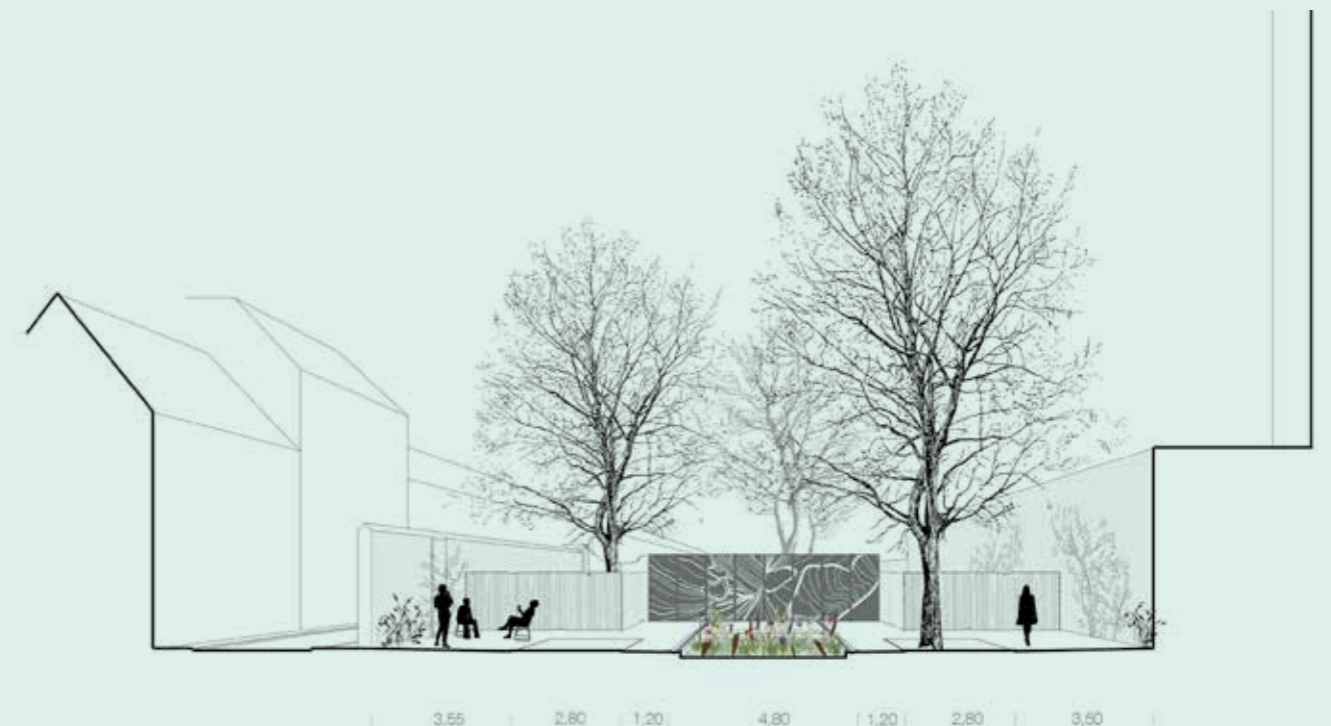
Er zijn natuurlijk nog wel stappen te maken. Zo kan het Rijksvastgoedbedrijf nog meer werk maken van het innovatief aanbesteden. Blijf niet hangen in juridische starheid vanuit gevoelens van wantrouwen en angst. We kunnen aan de wensen van onze klanten voldoen en zowel financieel als kwalitatief bijzondere dingen blijven realiseren. Daar moet onze kracht liggen. We moeten

een can-do-mentaliteit kweken. Stap over hokjesdenken heen en voorkom overregulering. Daarop verzenden projecten.

### Prijsvraag stimuleert

Het heeft een bijkomend voordeel: zo ga je ook verspilling van maatschappelijke kosten tegen. Neem die ontwerprijsvraag. Een heel goede methode om concurrentie in te bouwen zonder nodeloos opgetuigde aanbestedingsprocedures. En je krijgt er ook gewoon een eerlijke prijs en een kwalitatief hoogwaardig plan voor terug.

Ik hoor nu al dat de herinrichting van de tuin gaat bijdragen aan het gebruik van het pand. Dat is dus een incentive voor de exploitatie. Zelfs beveiliging van bezoek kunnen we beter organiseren met de nieuwe inrichting. Er is één groot struikelblok: de kapvergunning. Als die rondkomt, kunnen we de buitenruimte inrichten en hebben we een pand dat daardoor beter verhuurbaar, en eventueel ook beter verkoopbaar, is.'





# Leeg pand met onderhouden tuin

## Pilot afstoot en leegstand

Een pand dat leeg staat of afgestoten gaat worden leidt maar al te vaak tot verwaarlozing van de rond het object gelegen buitenruimte. Dat moet een halt toegeroepen worden, want een vervallen tuin leidt zonder meer tot waardevermindering van het vastgoed en renovatiekosten in de toekomst.

De gebruiker van een pand is verantwoordelijk voor het beheer van de buitenruimte. Dat levert wel een probleem op als een pand leeg komt te staan. Dan is er immers geen gebruiker meer en dus niemand om de zorg voor de buitenruimte op zich te nemen. Deze consequentie trekt door tot de panden die verkocht worden. Immers, een pand dat op de afstootlijst staat, kent vaak ook geen gebruiker meer. Of een gebruiker die zich weinig bekommert om de buitenruimte – hij trekt toch weg uit het pand en zal geld noch energie steken in de tuin.

Fraaie tuinen die ontstaan zijn door een lange tijd van groei en zorg gaan geheel of gedeeltelijk verloren door een zelfs korte periode van verwaarlozing. Een vorm van desinvestering en waardeverlies waardoor ook de waarde van het object als geheel kan dalen. Dat heeft ook gevolgen voor de verkoopbaarheid, terwijl een minimale investering in de buitenruimte vaak veel goedkoper is dan de tuin renoveren of herinrichten na een korte of lange periode van verwaarlozing. Voorbeelden genoeg, neem de monumen-

tale villa's aan Plein 1813 in Den Haag waar een lange periode van tijdelijke gebruikers leidde tot wildgroei van onder meer de braamstruwelen. Dit nam zulke vormen aan dat de gevels niet meer onderhouden konden worden en de dakgoten verstopt raakten. Voor de verkoop zijn de tuinen bij de villa's op Plein 1813 nr 2 en nr 4 opgeschoond. Bij de tuin op nr 2 is vanwege bodemverontreiniging de gehele bovengrond vervangen. Daarbij zijn ook alle karakteristieke gemetselde inrichtingselementen verdwenen. De wijze waarop de bodemsanering is uitgevoerd heeft ertoe geleid dat alle bomen in de tuin dood zijn gegaan, inclusief drie beschermde monumentale bomen. Er is voor de sanering geen gebruik gemaakt van de bomenexpertise die in huis is.

### Plesmanweg

In de pilot buitenruimte van het Atelier Rijksbouwmeester is daarom een proef opgezet om te ontdekken hoe deze negatieve spiraal te doorbreken is. Het beheer van tuinen en terreinen bij leegstand en afstoot kan met een minimaal beheerniveau in

stand gehouden worden, is thans de gedachte. Het pand aan de Plesmanweg in Den Haag werd geselecteerd als proeftuin. Dit rijksmonument en voormalige hoofdkantoor van de KLM heeft een buitenruimte waarin het oorspronkelijke tuinontwerp van tuinarchitecte Rosse-Luyt nog duidelijk herkenbaar is. Het complex zal afgestoten worden zodra de huidige gebruiker, het ministerie van Infrastructuur en Milieu, uit het complex vertrekt. Het gevaar is groot dat de buitenruimte dan snel in verval raakt en daarmee de architectonische kwaliteit van de tuin verloren gaat.

### Tussenrapport

Parallel aan het onderzoek bij de Plesmanweg, streeft het Rijksvastgoedbedrijf naar een bredere aanpak van leegstandsbeheer. Een werkgroep onder leiding van Hans de Roo werkt met de ontwikkelopdracht: onderzoek hoe leegstandsbeheer het beste uit te voeren is. Beschouw daarbij zowel de organisatorische als de uitvoeringsaspecten. De werkgroep bracht in april 2016 een tussenrapportage uit waarin zij enkele scenario's op



*‘Het komt erop neer dat we geen complete siertuinen handhaven, maar zorgen voor minimaal onderhoud als snoeien en maaien.’*





*‘Fraaie tuinen die ontstaan zijn door een lange tijd van zorg gaan verloren door zelfs een korte periode van verwaarlozing’*

een rij zet. Opvallend is dat die zich exclusief richten op het vastgoed en nergens aandacht is voor de buitenruimte. De Roo meldt: ‘Hierover zijn wel degelijk afspraken gemaakt. In overleg met de assetmanager draagt het Rijksvastgoedbedrijf zorg voor netjes en verzorgd onderhouden buitenterrein. Dit komt erop

neer dat we geen complete siertuinen handhaven, maar zorgen voor minimaal onderhoud als snoeien en maaien.’ De Roo werkt ook aan afspraken met het Expertisecentrum Techniek om het beheer van de buitenruimte op te nemen in de raamcontracten voor beheer van leegstaande gebouwen en complexen.

#### **Trompenburg**

Een voorbeeld hoe bij afstoot de zorg wordt voortgezet en een goede overdracht wordt bereikt is Trompenburg. Voor deze zeventiende-eeuwse buitenplaats in 's-Graveland is in 2009 opdracht gegeven tot tuinhistorisch onderzoek door bureau SB4. Ook werd een ontwerp voor renovatie van de tuin gemaakt door bureau Karres & Brands. En voor uitvoering hiervan is budget gereserveerd. Door het vertrek van de toenmalige gebruiker (het Rijksmuseum) is niet het volledige renovatie-

plan gerealiseerd. Echter, er is voldoende werk verzet om de boomplanting te consolideren en de koers voor de volledige renovatie vast te leggen. Nu is het terrein rond Trompenburg zover opgeknapt dat het met een tuinhistorisch onderzoek en een goed realiseerbare toekomstvisie kon worden overgedragen aan de nieuwe eigenaar. Deze heeft het beheer in handen gegeven van een professioneel in groen erfgoed gespecialiseerd hoveniersbedrijf. Door de rompslomp van de overdracht is helaas pas in juni van dit jaar gestart met het tuinonderhoud. Het is illustratief hoe snel een tuin achteruit gaat als onderhoud achterwege blijft. Een grote inhaalslag wordt dan onvermijdelijk. Al met al is het beheer van de buitenruimte rond gebouwen die leegstaan of afgestoten worden inmiddels een onderwerp op de agenda van het Rijksvastgoedbedrijf.

## Sturen op waardeontwikkeling moet nog tot wasdom komen

Bij afstoot wordt een object overgedragen van VastgoedBeheer aan Verkoop. Voor een hoge opbrengst is er de afdeling Verkoop veel aan gelegen om de verkoopbaarheid van een object te bevorderen. Om deze reden krijgt de tuin van objecten die ‘in de verkoop staan’ twee keer per jaar een onderhoudsbeurt. En soms nog eens extra voor een open dag. De afweging blijft wel steeds of de kosten die gemaakt worden nuttig en nodig zijn.

De tuin van de Plesmanweg wordt nu door FM Haaglanden beheerd in opdracht van de huidige gebruiker, het ministerie van I&M. Verkoop wil er naar streven leegstand en tijdelijk gebruik van de gebouwen te voorkomen. Om deze reden wordt de verkoop nu voorbereid in de hoop direct na het vrijkomen van de gebouwen deze te kunnen leveren aan een nieuwe eigenaar. De potentiële kopers van het object krijgen naast het bidboek een informatiepakket geleverd met een uitgebreide omschrijving van het object. Hierin is onder andere de redengevende omschrijving opgenomen van de toekenning van de status van Rijksmonument. In de omschrijving worden ook onderdelen van de tuin genoemd.

*Uit redengevende omschrijving Rijksmonument Hoofdkantoor KLM: De hoofdopzet van de groenaanleg rond het gebouw, met rode bakstenen elementen conform het kantoorgebouw, waaronder de halfronde toegangsweg naar de entree van het kantoorgebouw, de lage roodbakstenen tuinmuur op de perceelsgrens ter afscheiding van de openbare weg, de keermuren en brug van de Kwekerijvaart en het terras bij de recreatiezaal, is zeer waarschijnlijk door de architect Roosenburg ontworpen. De verdere uitwerking en invulling is van de hand van zijn schoonzus Sophia Rosse-Luyt in de traditie van de Nieuw Architectonische tuinstijl.*

Dat de bijzondere landschappelijke ligging van het object aan het duinlandschap extra waarde aan het object verleent lijkt buiten kijf. Hier zal de toekomstige eigenaar zeker gebruik van gaan maken bij nieuwe ontwikkeling. Het stellen van extra eisen aan de ontwikkeling – naast het bestaand planologisch en wettelijk kader – wordt door Verkoop als onnodig, opbrengst verlagend en daarmee ongewenst gezien.





## COLOFON

*Buitenruimte van betekenis* is een uitgave van het  
Atelier Rijksbouwmeester  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
© 2016

**Projectleider en inhoudelijke redactie** Ben Kuipers  
**Met bijdragen van** Eric Luiten en Hank van Tilborg  
**Hoofdredactie en management**  
Sander Grip tekst en communicatie  
**Fotografie** Marieke Odekerken  
**Vormgeving** Studio Theo Ruys  
**Druk** Platform P

**Voor meer informatie**  
Atelier Rijksbouwmeester  
T 088 1158 170/1  
E [nicole.smeets@rijksoverheid.nl](mailto:nicole.smeets@rijksoverheid.nl)







**Buiten**