

De één stuurde vanuit de Rijksgebouwendienst (RGD) de bouw aan. De ander behartigde, als opdrachtgever namens de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de belangen van de toekomstige gebruikers. De afgelopen jaren werkten ze intensief samen in een kantoor aan de Turfmarkt, ieder met zijn eigen opdracht. Aan de overkant zagen ze de torens groeien.

# Twee zielen, een gebouw

verschenen in Smaak, blad voor de Rijkshuisvesting. Themanummer oktober 2013, over het nieuwe rijkskantoor in Den Haag, voor de ministeries van BZK en Veiligheid en Justitie  
copyright: Carien Overdijk

De scheidende baas van de projectdirectie nieuwbouw, Louw van Sinderen, tekent een schema. Hijzelf en RGD-projectmanager Marc van Noort staan, ieder met een eigen team, in een ovaaltje in het midden. Beiden hebben ze een communicatielijntje met architectenbureau Kolhoff. Maar Van Noorts team heeft de enige verbinding naar bouwcombinatie JuBi bv en Van Sinderens directie is de exclusieve gesprekspartner van de beide ministeries.

Deze rollen hebben ze tijdens de bouw strikt gescheiden gehouden. In het schema loopt dwars door het ovaaltje ook een verticale streep. 'We wisten hoe afhankelijk we van elkaar waren', blijkt Marc van Noort terug. 'En we wisten ook dat onze werkrelatie móest slagen. Het hielp dat we consequent op duidelijkheid hebben gestuurd, en dat we alle afspraken, ook de kleinste, hebben vastgelegd. De omvang van het project vereiste dat er geen ongedocumenteerde bypasses zouden ontstaan. Dat klinkt misschien formalistisch, maar het was ons houvast.'

## wondermiddel

'We hebben heus weleens momenten gehad dat de stoom uit onze oren kwam', verzekert Van Sinderen. 'Maar dat duurde nooit langer dan tien minuten. We zaten dicht bij elkaar, met alleen een halletje ertussen. Die nabijheid was een wondermiddel. Dan liep Marc bijvoorbeeld bij mij binnen met de melding: dit kan zo niet langer! En dan losten we het ter plekke op.'

Desgevraagd moeten de managers nog lang nadenken voordat ze hier een voorbeeld bij weten. 'In de laatste periode was er soms wat spanning omdat er steeds mensen van de ministeries de gebouwen in wilden', vertelt Van Noort tenslotte. 'Er was bijvoorbeeld een proef met raamfolies. Dat wilden de gebruikers natuurlijk zien. Maar het gebouw is dan nog eigendom van de aannemer, en elk bezoek verstoort het werkproces. Dat moet je echt goed afstemmen.' De spanning bleef beperkt omdat zijn collega de verzoeken om de bouwplaats te betreden al scherp had gekanaliseerd. 'Als Louw het vroeg, wist ik dat het écht belangrijk was.'



### **vier main equipment rooms**

Het complex dat er nu staat, heeft weinig meer gemeen met de aanvankelijke 'bestelling' van de beide ministeries. Vanaf de planvorming in 2000 heeft het project voortdurend wijzigingen ondergaan. Het eerste idee, elk ministerie zijn eigen toren, is onder invloed van de tijdgeest geëvolueerd naar het uiteindelijke concept van één duurzaam, veelzijdig rijkskantoor dat ook geschikt is voor andere gebruikers .

Over de realisatie van dit concept wisten Van Noort en Van Sinderen, samen de spil in het bouwproces, elkaar te vinden. 'We waren het al vroeg eens over de noodzaak van flexibiliteit', vertelt de projectdirecteur. 'Zo hebben we tijdens de aanbesteding voor bepaalde verdiepingen nog verschillende ontwerpen door de architect laten uitwerken, anticiperend op latere keuzes van de klant.'

Geplande functies bleken sterk in aard en omvang te wijzigen. 'Omdat de ministeries eerst uitgingen van eigen gebouwen, waren er oorspronkelijk vier *main equipment rooms* (waar ict-netwerkapparatuur staat, red.) gepland,' vervolgt Van Sinderen. 'Het zijn er tenslotte twee geworden. Ook de postkamers en repro-afdelingen zijn later samengevoegd. Marc en ik beseften al snel dat we het definitieve besluit over de plattegronden zo laat mogelijk moesten plannen. Maar tegelijk moest de Rijksgebouwendienst wel afspraken maken met de aannemer over de hoeveelheid wanden.' Ook veranderde de personeelsomvang van de ministeries en drong de noodzaak van flexibel gebruik van werkplekken zich op.

### **brandveiligheid**

Tussentijds dienden zich meer verrassingen aan. Zo veranderde de wetgeving over brandveiligheid. 'Daar hebben we enorme aanpassingen voor moeten maken', aldus Van Sinderen. 'Het kostte bijna al onze reserves.'

Als slimme besparingsmaatregel werden twee topverdiepingen voor de technische installaties tot één hoge verdieping samengevoegd. Dit leidde tot andere dimensies voor de bovenste gebruikersverdieping. 'Dat was ook een kadootje', lacht Van Noort. 'De vergaderzalen bovenin werden hoger.'

In 2010 overviel het duo een nieuwe opgave. In het pand moest plotseling ruimte worden gevonden voor de nieuw te vormen organisatie Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid, met extra beveiligingseisen. Vóór de oplevering moesten er dus al verbouwingen plaatsvinden.

### **versnelling**

Het is verbluffend dat het grootste kantoorgebouw van Nederland bij zoveel turbulentie vroeger is opgeleverd dan gepland, en nog binnen budget ook. De aanvankelijke tegenvallers, zoals een driejarige vertraging in de bestemmingsplanprocedure en in 2007 een mislukte aanbesteding, werden gevolgd door een ongekende *flow*.

Van Noort was vanaf de start betrokken als adviseur en projectleider, maar werd vanaf 2008 eindverantwoordelijk voor de bouw, als opdrachtgever namens de Staat der Nederlanden. Hoe bereikte hij die wonderbaarlijke versnelling?

De projectmanager reageert bescheiden. 'Eigenlijk boften we met de mislukte aanbesteding. Daarna hebben we namelijk, in overleg met de projectdirectie, langdurig over de prijs onderhandeld met de bouwcombinatie. In dit proces is zowel het ontwerp als het proces geoptimaliseerd. een zeer goede voorbereiding. Maar in dat onderhandelingsproces stonden we wel recht tegenover elkaar. Alle cliché's die daarbij horen, zoals 'de aannemer rekent teveel' waren over tafel gevlogen. We zagen in dat we zo niet verder konden.'

### **verbroedering**

Het keerpunt werd georganiseerd met een gezamenlijk bezoek aan Berlijn. 'Ons team is met de bouwers gaan kijken naar de projecten van Kollhoff. Dat verbroederde. Ook hadden we een project-*startup* onder begeleiding van een extern bureau. Voor zo'n megaproject moet je als bouwer en opdrachtgever elkaar echt goed kennen en begrijpen.'

Ook essentieel was de heldere organisatiestructuur. 'We hebben consequent gewerkt met escalatieniveaus. In principe loste iedereen alles op het eigen niveau op. Alleen als je ergens niet uit kwam, legde je dat een stapje hoger.

Het begon met het dagelijkse toezicht op de bouw. Daarboven kwam de bouwvergadering, geleid door de externe directievoerder van de RGD, met iemand van Kollhoff erbij. Daar weer boven stond het directie-overleg, waarin de directievoerder met Marc en met Louws directie besluiten kon voorbereiden. Tijdens het bouwproces hebben we geen hogere escalatieniveaus nodig gehad.'

Van Noort benadrukt dat duidelijkheid over 'wie beslist wat wanneer' essentieel bleef. 'De traditionele kapstukken voor besluitvorming hebben we nadrukkelijk in ere gehouden: de planning, het budget, het bestek, daar wilden we niet omheen.' Vooruitkijken en op tijd bijvoorbeeld extra mensen aantrekken, dat maakte het verschil.'

'Dat deden we al tijdens de onderhandelingsfase met de aannemer. Om tijd te winnen hadden we de bouwput en het heien apart aanbesteed. Ook hebben we later, en dat was uniek, gewerkt met een klimsteiger. De steiger is beneden om het gebouw gemonteerd en klom met de bouw mee omhoog. Dit versnelde de

gevelmontage. We hebben overigens veel van die versnellingen te danken aan de zeer ervaren Piet Reijnen, de topman van de bouwcombinatie.'

### **inrichten**

Intussen stemde Van Sinderen de voortgang van de bouw zowel financieel als inhoudelijk voortdurend af met zijn opdrachtgevers. Daarnaast moest de projectdirectie met deze ministeries de omslag van een specifiek naar een generiek gebouw maken. 'Aanvankelijk waren veel directies nog van plan om hun verdieping zelf in te richten, dat was tien jaar geleden normaal. Als we die weg hadden gevolgd, had er nu een heel ander gebouw gestaan. Mijn team heeft hard gewerkt om er meer flexibiliteit in te krijgen.'

Dat vergde niet alleen veel overleg en afstemming met de stuurgroep, maar ook met de architect. Bovendien betekende elke verandering een planwijziging, die weer in overleg met en via de RGD naar de aannemer moest.

De departementale bezuinigingen werkten mee. 'Elke keer als er speciale wensen waren, vroeg ik: hoeveel geld breng je mee?' aldus Van Sinderen. 'Dan was het óf snel voorbij óf echt noodzakelijk.'

Het hele gebouw is nu generiek geworden, zonder onderscheid tussen de ministeries. Van Sinderen haalt als voorbeeld het meubilair aan. Hij is er trots op dat de inrichtingscatalogus uiteindelijk precies één bureau en één bureaustoel telde. 'Dat is goedkoop en flexibel. Dankzij de tijdgeest is dat geaccepteerd.'

### **precair**

De onderhandelingen met de architect waren soms precair. 'We vonden dat hij soms met voorstellen kwam die niet bij de ministeries pasten. Maar hoever kun je een ontwerp aanpassen, en waar kom je aan de integriteit van de architect?'

Een grote discussie ging bijvoorbeeld over de betonnen kernen van de torens. 'Kollhoff had, omwille van de belijning, alle inwendige hoeken dichtgetekend. Ik wilde waar mogelijk ruimtes open houden, om extra kantooruimte te genereren. Die vierkante meters waren geld waard.' Moeizaam ging de architect akkoord met een compromis. Hij markeerde zijn denkbeeldige lijnen met een rand langs het plafond en een zuil op elke hoek.

De afgelopen twee jaar waren voor Van Sinderens team extreem druk. 'Door alvast in te huizen (ruimtes technisch in te richten, en meubilair binnen te brengen red.) tijdens de afbouw, bespaarden we miljoenen aan huur voor de oude gebouwen. Maar dat moest wel tussen vijf en elf, als de aannemer weg was. Niemand van ons had verlof in december.' Dat lukt je alleen met een goed samenwerkend team dat iets voor elkaar over heeft.

### **nazorg**

Vlak na het gesprek met Smaak eindigt hun wonderbaarlijke samenwerking, al zullen ze elkaar zeker weer treffen bij het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf, waar Van Sinderen nu ook in dienst treedt. Intussen rest Van Noort nog wat nazorg, bijvoorbeeld een betere afstelling van de liften. Niemand zal twijfelen of dat gaat lukken.