



Rijk als Rentmeester 2

Rijksvastgoed als hefboom voor
maatschappelijke waarde

CRa

College van
Rijksbouwmeester
& Rijksadviseurs

Rijk als Rentmeester 2

Rijksvastgoed als hefboom voor
maatschappelijke waarde

Augustus 2024

Rijksvastgoed als hefboom voor maatschappelijke waarde

Nederland staat voor grote opgaven, zowel op korte als lange termijn. Van de woningcrisis tot klimaatverandering, van de energietransitie tot de omslag naar een circulaire economie en duurzame landbouw; deze vraagstukken raken onze fysieke leefomgeving en vragen om een andere manier van werken: zorgvuldig omgaan met de schaarse ruimte, functies slim en met kwaliteit combineren en problemen niet doorschuiven naar volgende generaties.

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), als grootste vastgoed- en grondbezitter van Nederland, kan in deze maatschappelijke opgaven een voortrekkersrol spelen. Dit vraagt om goed rentmeesterschap. Een goed rentmeester toont zich als een hoeder die zijn gebouwen en terreinen inzet om maatschappelijke waarde te creëren, door slimme combinaties te maken met oog voor kwaliteit. Goed rentmeesterschap kijkt niet alleen vooruit, maar neemt ook een zorgvuldige positie in ten opzichte van alles wat hem/haar is nagelaten.

Voormalig minister De Jonge van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) erkent deze positie van het RVB. In zijn brief¹ aan de Tweede Kamer schrijft hij hoe hij de ambitie wil vergroten om het rijksvastgoed te benutten voor maatschappelijke doeleinden. Hij beschrijft hierin hoe rijksvastgoed kan worden ingezet om het kabinetsbeleid te ondersteunen bij maatschappelijke opgaven voor woningbouw, huisvesting van kwetsbare groepen, hernieuwbare energie, de transitie van de landbouw en natuurontwikkeling. Het RVB werkt nu aan een ruimtelijke strategie die voorziet in de uitwerking hiervan.

Ook het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs (CRa) is ervan overtuigd dat het RVB een sleutelrol moet spelen in 'de grote verbouwing van Nederland'. Het RVB kan een voorbeeld zijn voor andere overheden, private en maatschappelijke partijen door invulling te geven aan het begrip rentmeesterschap, een lange termijnvisie te hanteren en anticyclisch te investeren.

¹ Tweede Kamer, Brief van de Minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, maart 2023.

Maar groeien in zo'n nieuwe rol is niet eenvoudig. Het besef neemt toe dat economische oplossingen pas echt werken als ze ook ecologisch en sociaal inpasbaar zijn. Toch maakt de politieke en bestuurlijke dynamiek in het fysieke domein, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt, het moeilijk om voldoende capaciteit en vakkennis binnen te krijgen. Hierdoor wordt het een uitdaging om de komende jaren te blijven voldoen aan de toenemende en complexere vraag.

De rentmeesterhouding zal moeten landen in alle huisvestingprocessen. Dat geldt niet alleen voor de organisatie van het RVB, maar ook voor de behoeftestellers en gebruikers. Daar hoort een nieuwe visie en strategie bij, nieuwe afwegingskaders, en ook financiële middelen, zoals een budget voor onderzoek en ontwikkeling. Daarnaast moet ontwerpdenken en handelen een plek krijgen in alle fasen van beleid en uitvoering.

Er is een vertaalslag nodig om met de ambities van de minister, de vastgoedvisie en de concept ruimtelijke strategie van het RVB te komen tot een concrete toepassing in de praktijk. Daar willen wij graag bij helpen. Met dit advies bieden we een aantal concrete aanbevelingen. Dat doen we door lessen te trekken uit projecten van het RVB waarover we de afgelopen jaren hebben geadviseerd.

Wij zijn ervan overtuigd dat het creëren van maatschappelijke waarde een kerntaak is van de overheid en dat het RVB mooie stappen gaat zetten om zijn bijdrage hieraan te vergroten. Wij werken hierin graag samen met de directies van het RVB.

Het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs:

Francesco Veenstra
Jannemarie de Jonge
Wouter Veldhuis

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk genaamd *Waarom dit advies?* zijn naast een samenvatting van het advies ook het doel en de scope van het advies beschreven. Vervolgens behandelt het hoofdstuk *Analyse* vijf projectanalyses en onderliggende belemmeringen die goed rentmeesterschap van het RVB in de weg kunnen staan. De belangrijkste bevindingen worden in het hoofdstuk *Bevindingen* benoemd. Het laatste hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen en daaraan gekoppelde handelingsperspectieven voor goed rentmeesterschap.

Bijlage I geeft de RVB-projecten weer die ter voorbereiding op dit advies zijn geanalyseerd. Deze projecten zijn hier kort samengevat waarbij de belangrijkste adviespunten en de maatschappelijke waarden die met dit project behaald kunnen worden zijn benoemd. In bijlage II is een overzicht weergegeven van veelgebruikte begrippen en een toelichting daarop.

Inhoud

1. Waarom dit advies?	9
2. Analyse	13
3. Bevindingen	25
4. Aanbevelingen	28
Bijlage I: Belangrijkste lessen uit projecten	41
Bijlage II: Begrippenkader	49
Colofon	52

1. Waarom dit advies?

Context

Het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs (CRA) heeft in oktober 2020 het advies Rijk als Rentmeester 1: Sturen op maatschappelijke meerwaarde² uitgebracht. Dit advies bood aanknopingspunten voor een bredere opvatting van de rol van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en de andere uitvoeringsdiensten. In dit advies stelden we dat maatschappelijke waarde kan ontstaan wanneer een integrale gebiedsgerichte afweging wordt gemaakt en betrokken partijen samen, lokaal en doelgericht naar de mogelijkheden voor het toevoegen van maatschappelijke waarde op zoek gaan. In het nu voorliggende advies, Rijk als Rentmeester 2 beschouwen we maatschappelijke waarde als de waarde die (rijks)vastgoed kan toevoegen aan zijn omgeving. Sturen op maatschappelijke waarden betekent het ontstijgen en verbinden van afzonderlijke beleidsterreinen. Daarom vinden wij het essentieel om al in de initiatieffase van projecten een toets op maatschappelijke waarde uit te voeren.

Het RVB heeft in de periode na het uitbrengen van het eerste advies flinke stappen gezet om zijn gebouwen en terreinen in te zetten om maatschappelijke waarde te creëren: van ad hoc gebiedsgericht werken, via het Regionaal ontwikkelprogramma (ROP) tot aan een afdeling gebieden bij de directie Portefeuillestrategie en Portefeuillemanagement (P&P) en de nieuwe directie Gebieds- en Vastgoedontwikkeling (GVO). Het RVB laat steeds vaker zien dat het kan bijdragen aan maatschappelijke waarde, bijvoorbeeld met de aankoop van flexwoningen en de huisvesting van statushouders, maar ook in het reguliere werk via maatschappelijk verantwoord inkopen.

Hoewel het RVB de urgentie voelt om vastgoed in te zetten voor maatschappelijke doelen, is het in de praktijk geen vanzelfsprekendheid. Of er ruimte is voor het creëren van maatschappelijke waarde, is afhankelijk van veel factoren: van de politieke opdracht aan het RVB, van de interne visie en strategie, van de houding van de gebruiker, van de interne organisatie, maar ook van het rijkshuisvestingsstelsel.

Grote maatschappelijke vraagstukken en de steeds schaarser wordende ruimte verplichten ons goed te kijken vanuit welke waarden de vastgoedportefeuille moet worden ontwikkeld. Het is daarom belangrijk de bijdrage aan maatschappelijke waarde als een vanzelfsprekend en randvoorwaardelijk onderdeel van het werk te beschouwen: door waarden te benoemen, doelen te stellen, instrumenten in te zetten en processen hierop in te richten.

² CRA, Rijk als Rentmeester 1: sturen op maatschappelijke meerwaarde, oktober 2020.

- 3 Visie Rijksvastgoed in vijf leidende, alle even belangrijke, waarden:
- Ons vastgoed ondersteunt de primaire processen van de rijksoverheid optimaal. Het zijn attractieve, gezonde en veilige plekken om te werken en te verblijven. De behoeftes van de gebruikers staan voorop en de vastgoedingrepen zijn doelmatig. Ons vastgoed is veilig, toegankelijk, betrouwbaar en beschermend tegen externe invloeden.
 - Ons vastgoed is adaptief en flexibel. Gebouwen, inrichting en installaties zijn niet uitsluitend geschikt voor de eerste gebruiker met de eisen van vandaag, maar ontworpen met oog voor volgende gebruiksfasen binnen dezelfde functie en de eisen van morgen. Een gebouw dat kan worden aangepast aan de behoeftes van de toekomst en waarvan de elementen eenvoudig kunnen worden geoogst en hergebruikt. Het rijksvastgoed is adaptief richting de toekomst door het benutten van de meest innovatieve (informatie) technologie.
 - Ons vastgoed representeert waar het Rijk voor staat. Ons vastgoed is het gezicht van het Rijk. Het vastgoed staat voor de waarden van de rijksoverheid om zich in te kunnen zetten voor een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. Van land tot pand, in al ons vastgoed dragen we deze - impliciete - boodschap uit en vormen het visitekaartje.
 - Ons vastgoed heeft een positieve impact op de leefomgeving. Het vastgoed draagt bij aan de reductie van broeikasemissies, is natuurinclusief en is efficiënt gebouwd met natuurlijke hulpbronnen. We spelen in op een veranderend klimaat, zoals extreme neerslag en periodes van droogte. Zo zijn wij zuinig op sociaal, economisch en natuurlijk kapitaal. Door nieuwsgierig en toekomstgericht te kijken naar onze opgaven, helpen we de bouwsector versneld te verduurzamen. De ruimtelijke keuzes die we met rijksvastgoed maken spelen hierin een cruciale rol.
 - Met ons vastgoed benutten we maatschappelijke kansen. Het rijksvastgoed draagt bij aan meer doelen dan uitsluitend de huisvesting van de rijksoverheid zelf en het privaatrechtelijk beheer van gronden. Met onze vastgoedportefeuille en door integrale, gebiedsgerichte afwegingen, vervullen we actief een maatschappelijk verantwoordelijke rol.

Tijdlĳn ontwikkelingen van en rondom het Rijksvastgoedbedrijf.
Afbelding: CRA, juni 2024.

Doel van dit advies

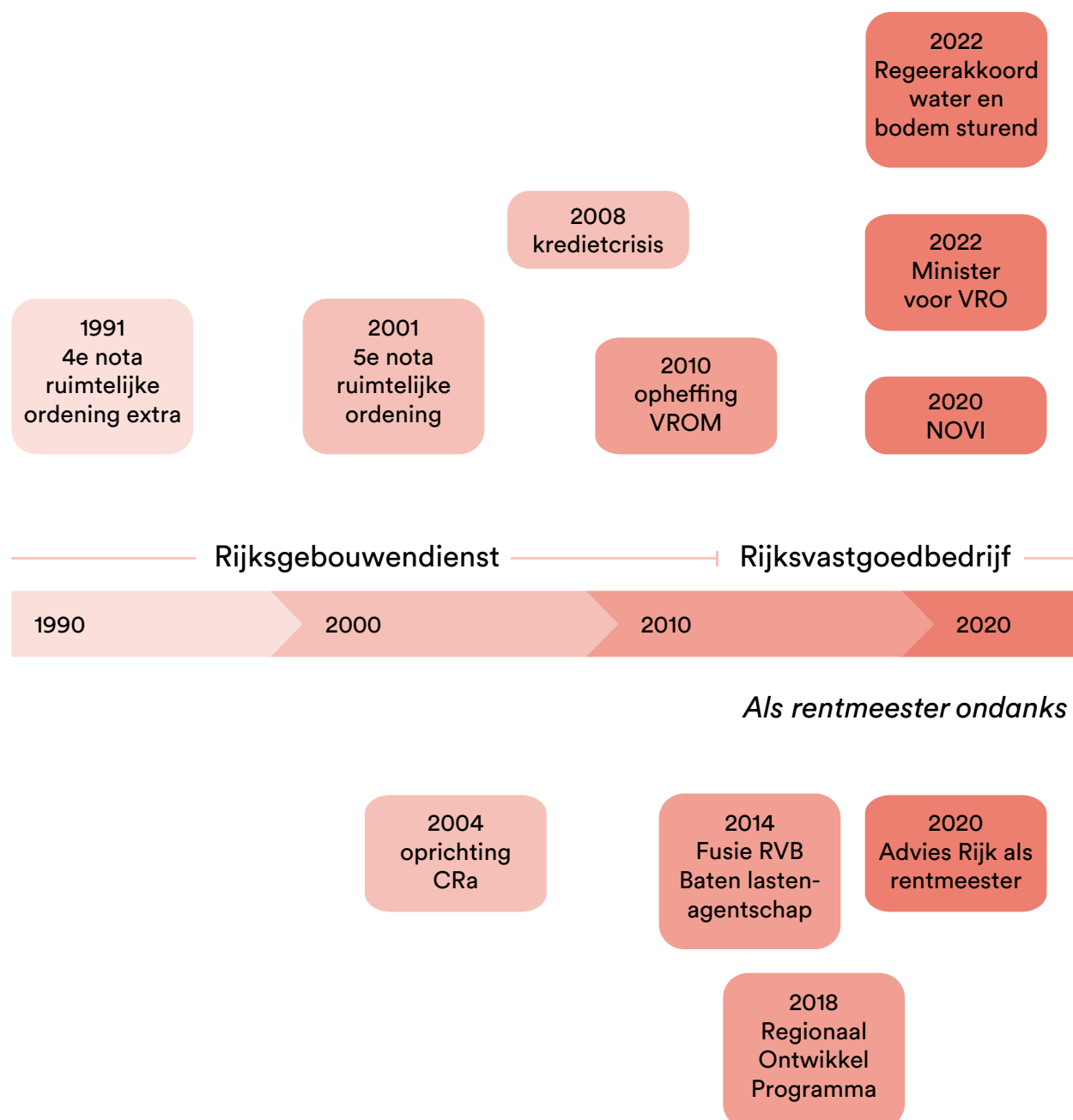
Het directieteam van het RVB heeft het CRA gevraagd om als vervolg op het advies Rijk als Rentmeester 1 (2020) concrete aanbevelingen te geven hoe het RVB zijn positie als rentmeester kan versterken. Om antwoord te geven op deze vraag heeft het CRA negen projecten van het RVB geanalyseerd. Op basis van deze analyse bieden we met dit advies aanbevelingen en handelingsperspectieven aan het RVB om maatschappelijke waarde te realiseren met huisvestingsprojecten.

Dit advies moet niet gelezen worden als het stapelen van opgaven, maar is een oproep aan het RVB, behoeftestellers en beleidsmakers om effectief te handelen op actuele opgaven die zich nu al aandienen en op termijn alleen maar urgenter worden.

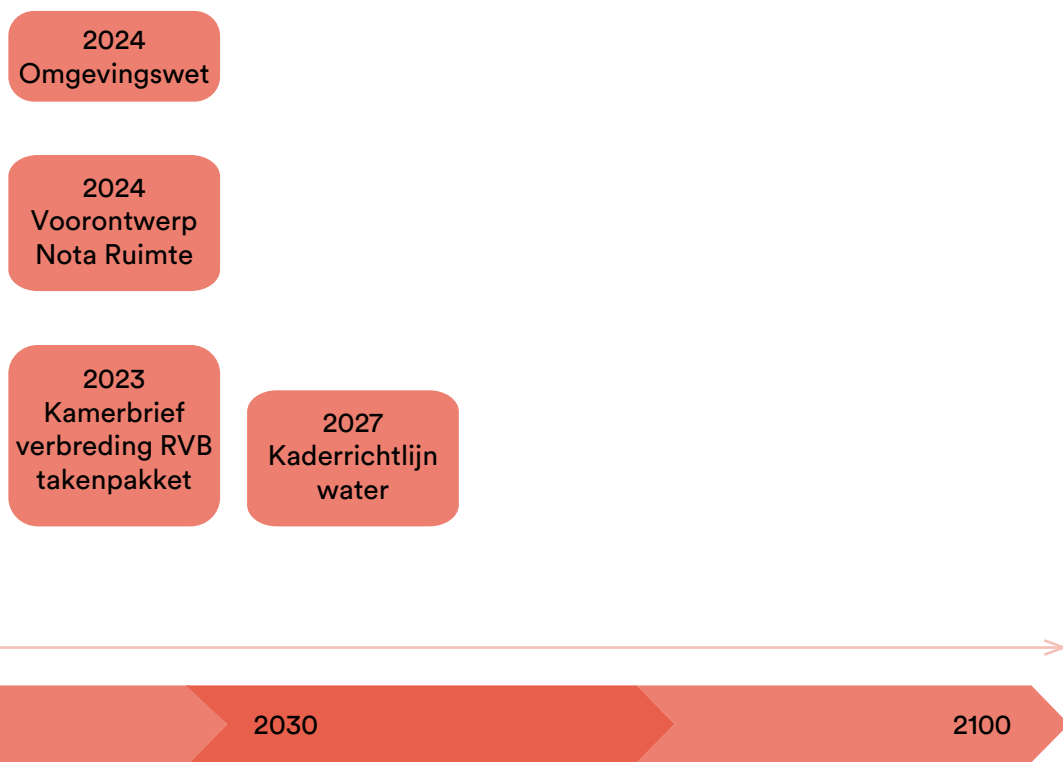
Scope van het advies

In dit advies beschouwen we het RVB als huisvester en beperken we ons tot de gebouwen en buitenruimte van het RVB. We zijn ons bewust van het feit dat het RVB ook privaatrechtelijk beheerder is van (agrarische) gronden. Hierover volgt op korte termijn een apart advies op basis van de 'bodemgesprekken' die momenteel worden gevoerd. De conclusies en vervolgstappen daarvan volgen in een advies Rijk als Rentmeester 3 dat gericht zal zijn aan het beleidsdepartement.

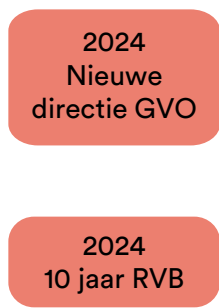
Dit advies wordt uitgebracht op het moment dat het RVB werkt aan een visie Rijksvastgoed³ en daarmee in samenhang een ruimtelijke strategie, portefeuillestrategie en de Koers RVB, die richting zullen geven aan het handelen van het RVB. Dit advies draagt hieraan bij.



Als rentmeester ondanks



politieke wisselingen basiswaarden hanteren



Rijksvastgoed en maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde creëren met rijksvastgoed houdt in dat je het vastgoed inzet voor maatschappelijke doelen die uitstijgen boven de primaire huisvestingsbehoefte van de gebruikers. De mogelijkheden zijn divers: van het slim positioneren van voordeuren in een gebouwplint om zo veiligheid op straat te vergroten, of het toevoegen van woningen, tot het oogsten van hernieuwbare gewassen op overheidsgrond voor bijvoorbeeld isolatiemateriaal. Daarnaast kunnen de uitstraling van een gebouw, de toegankelijkheid, gedeeld gebruik en de buitenruimte een positieve bijdrage leveren aan de omgeving. Maar ook het inzetten van de strategische positie van het RVB door bijvoorbeeld de locatiekeuze van rijksgebouwen kan een krachtige manier zijn om gebiedsontwikkelingen te stimuleren en zo een bijdrage te leveren aan belangrijke maatschappelijke doelen op de lange termijn.

De volgende categorieën ‘maatschappelijke waarde voor de context’ vormen de basis voor de methode ‘Waardetafel’ die Brink en het CRA in het kader van het voorgaande advies Rijk als Rentmeester 1 (2020) hebben ontwikkeld. De methode heeft de vorm van een gestructureerde interactie tussen de relevante spelers die bij een investeringsbeslissing rondom rijksvastgoed zijn betrokken. Het brengt de gerealiseerde maatschappelijke waarde, in positieve én negatieve zin, op categorieën in beeld:

- Bereikbaarheid en connectiviteit.
- Palet aan publieke & sociaal maatschappelijke voorzieningen.
- Gezondheid, duurzaamheid en klimaatadaptiviteit van de leefomgeving.
- Kwaliteit openbare ruimte & leefomgeving.
- Toegankelijkheid van natuur (‘groen’ en ‘blauw’).
- Balans en differentiatie in ruimtelijke structuur.
- Leefbaarheid, (sociale) veiligheid en cohesie.
- Economisch potentieel.

Kern van het advies: de aanbevelingen

1.

Definieer wat maatschappelijke waardecreatie met rijksvastgoed betekent. Stel hiervoor duidelijke beleids- en uitvoeringskaders op en veranker deze in de portefeuille- en assetplannen.

2.

Realiseer rijksvastgoed dat actief bijdraagt aan en verbonden is met de publieke ruimte, waardoor het rijksvastgoed de omgeving ten goede komt. Betrek hierbij ook omwonenden.

3.

Zet ontwerpend denken en handelen vroegtijdig in op het langjarige portefeuilleniveau om latente verbindingen tussen rijksvastgoed en de maatschappij vroegtijdig te signaleren.

4.

Ontwikkel een andere manier van rekenen en financieren om de maatschappelijke waarde van rijksvastgoed te versterken.

5.

Zet buitenruimte functioneel en financieel in als gebruiks- en ontmoetingsruimte voor rijksorganisaties (inclusief Defensie) en maatschappij.

6.

Koester wat je hebt. Sloop bij voorkeur niet en behoud schuifruimte in de rijksvastgoedportefeuille.

2. Analyse

Het CRa is vanuit een onafhankelijke adviesrol betrokken bij diverse RVB-projecten.

Het directieteam van het RVB wil zijn vastgoed inzetten voor maatschappelijke waarde en heeft het CRa gevraagd om vanuit deze betrokkenheid bij projecten op operationeel (en tactisch) niveau aanbevelingen te formuleren voor het strategische niveau.

Vijf projecten uitgelicht

De aanbevelingen in dit rapport zijn gebaseerd op de ervaringen die we in verschillende projecten (zie bijlage I voor de uitgebreide omschrijvingen van alle projecten) hebben opgedaan en in het bijzonder de analyse van vijf projecten waar maatschappelijke waardecreatie een belangrijke rol speelt: Kantorencomplex De Knoop, het project Skills in de Stad en de drie casussen van de RVB Toogdag⁴ 2024.

Met de jaarlijkse Toogdag Gedeelde Ruimte maken het RVB en het CRa de balans op waar het RVB staat met het gebiedsgericht werken. Inmiddels krijgt maatschappelijke meerwaarde steeds meer betekenis binnen het eigendom van het RVB: zowel intern gedreven, met het verder volwassen worden van gebiedsgericht werken binnen de organisatie, als extern gedreven, met de beleidsdoelen van BZK en andere ministeries. In de editie van 2024 stond de koppeling tussen beleid en uitvoering centraal.

Drie uiteenlopende gebiedscasussen waren onderwerp van gesprek: Van A(mersfoort) tot en met Z(eist), Lelystad ZuiderC en Den Haag. In werkateliers zijn de casussen bekeken door de bril van de drie bewegingen in de Contourennotitie Nota Ruimte⁵. In de werkateliers is gereflecteerd op de huidige situatie en is vooruitgekeken naar de nabije en verre toekomst, over een periode van 100 jaar. Niet alleen om te komen tot vergezichten, maar juist om terug te redeneren naar wat nu moet gebeuren.

4 Zie ook CRa, Toogdag: Gedeelde ruimte, gedeelde toekomstperspectieven, april 2024.

5 In de Contourennotitie Nota Ruimte worden de belangrijkste keuzes beschreven in drie bewegingen:

1. Naar een toekomstbestendig evenwicht tussen landbouw en natuur in heel Nederland, op basis van herstel van het water- en bodemsysteem, landschappelijke kwaliteit, en een nieuw perspectief voor de landbouw.
2. Naar een klimaatneutrale en circulaire samenleving, zodat we toekomstbestendige transities inzetten ten aanzien van energie, grondstoffen en duurzaam vervoer, in combinatie met een hoogwaardige en circulaire economie.
3. Naar sterke regio's, steden en dorpen in heel Nederland, waar een goede balans tussen wonen, werken en voorzieningen samengaat met duurzame mobiliteit en een gezonde, natuurinclusieve en aantrekkelijke leefomgeving.

Zie ook Rijksoverheid, Contourennotitie Nota Ruimte, september 2023.

Kantorencomplex De Knoop Utrecht

Fase 2 en 3

Project De Knoop is een binnenstedelijke ontwikkeling nabij het Centraal Station Utrecht waarbij het CRa sinds 2003 betrokken is. Destijds in samenwerking met het Ministerie van VROM, Defensie en de Gemeente Utrecht. De vraag ontstond nadat Defensie aangaf deze locatie te gaan verlaten. Hiermee kwam locatie Luitenant Generaal Knoopkazerne beschikbaar voor herontwikkeling.

In 2013 is het stedenbouwkundig programma van eisen voor deze locatie vastgesteld. De samenwerking die hieraan ten grondslag lag tussen de Rijksgebouwendienst, Gemeente Utrecht en NS-stations is vastgelegd in een overeenkomst.

In 2018 besloot de NS zijn ontwikkelrecht te verkopen aan het RVB, waardoor het Rijk de enige ontwikkelaar op deze locatie werd. In de periode hierna zijn voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van o.a. rijkskantoren, een rijksontmoetingsplein, commerciële functies, openbare ruimte en woningen. In de afgelopen jaren is het ambitiedocument voor deze locatie opgesteld en in 2022 is een nieuw stedenbouwkundig plan vastgesteld. Momenteel wordt binnen het RVB de definitiefase afgerond.

Het combineren van rijkskantoren met commerciële functies, openbare ruimte, woningen en een 'stadslobby' zorgt voor levendige en toekomstbestendige steden.

Maatschappelijke waarde via rijksvastgoed in het project:

- Het in gezamenlijkheid (Gemeente, NS en (destijds) Rijksgebouwendienst) ontwikkelen van een stedenbouwkundig programma van eisen. Hierdoor liggen de (publieke) belangen van gemeente en het RVB in samenspraak met NS ten grondslag aan de toekomstige ontwikkeling.
- Het combineren van rijkskantoren met commerciële functies, openbare ruimte, woningen en een 'stadslobby' zorgt voor levendige en toekomstbestendige steden.

Belangrijkste adviespunten voor het Rijk:

- Richt de RVB-organisatie zo in dat die is afgestemd op de missie om ook maatschappelijke waarde te bereiken via rijksvastgoed, gevolgd door inzet op het faciliteren daarvan. De Knoop is een locatie in een hoogstedelijk milieu. Dat vraagt om menging van functies, dus een vanzelfsprekend bredere programmering dan sec rijkshuisvesting.
- Organiseer mandaat en zorg voor financiële middelen voor gebiedsgericht werken om binnen projecten invulling te geven aan maatschappelijke meerwaarde.
- Zorg voor een integrale benadering en richt je organisatie hierop in. Zorg dat vanaf de start van het project naast een architect ook een stedenbouwkundige en landschapsarchitect zijn betrokken.
- Onderzoek de positie van het woonprogramma. Het woonprogramma dat nu wordt toegevoegd boven in toren 3 is vanuit technisch oogpunt kostbaar. Vanuit sociaal oogpunt zou het zeer waardevol zijn als dit lager in de toren en dichterbij het maaiveld wordt ontwikkeld.



Skills in de stad

Maastricht en Leeuwarden

Het RVB en het CRa hebben in 2017 het initiatief genomen voor een alternatieve en innovatieve aanpak voor kwetsbare jongeren: Skills in de Stad. Het is een integraal aanbod aan jongeren dat bestaat uit een combinatie van werken, leren, wonen en support op één locatie.

Met steun van de toen verantwoordelijke staatssecretaris van BZK zijn in 2018 twee pilots gestart met inzet van overtollig rijksvastgoed, één in Maastricht en één in Leeuwarden. De pilot in Maastricht heeft inmiddels een vergunning gekregen en het pand wordt in 2024 overgedragen aan de coöperatieve vereniging Porthos. In Leeuwarden gaat de gemeente het pand Jacob Catsplein 3 kopen en verhuren aan drie zorgaanbieders om het project uit te voeren.

De samenleving staat voor een aantal hardnekkige vraagstukken met jongeren in de hoofdrol: een tekort aan jonge arbeidskrachten, uitval uit onderwijs of werk, woningnood, schuldenproblematiek, drugs en criminaliteit. Deze zaken staan niet los van elkaar en vragen om een samenhangende aanpak. Een van de complexe opgaves is het aanpakken van uitval van jongeren, vaak veroorzaakt door een stapeling van grotere en kleinere problemen. Om structurele achterstandssituaties te voorkomen moet hen een aanbod worden gedaan waarbij de onderliggende oorzaken gelijktijdig worden aangepakt, in plaats van losse trajecten. Dat geldt met name voor het wonen. De gemeenten hebben het voortouw, maar het Rijk kan op verschillende manieren de uitvoering ondersteunen. Eén daarvan is het beschikbaar stellen van vastgoed waarin o.a. goedkope woonruimte gerealiseerd kan worden voor deze groep.

Maatschappelijke waarde via rijksvastgoed in het project:

- Een project waarbij voor het eerst een integraal aanbod voor jongeren is ontwikkeld dat bestaat uit een combinatie van werken, leren, wonen en support op één locatie.
- Met het inzetten van vastgoed leveren we een bijdragen aan het verminderen van het woningtekort voor deze doelgroep.

Belangrijkste adviespunten voor het Rijk:

- Ontwikkel een ruim formeel en financieel kader voor pilotprojecten zoals Skills in de Stad, om ambtelijke uren en discussies over ambities, legitimiteit en risico's af te vangen.
- Zet samen met publieke en private partijen experimenten op met bijvoorbeeld geïntegreerde aanbesteding en innovatieve contractvorming voor maatschappelijke doelen.
- Verbind het fysieke en sociale domein expliciet in beleid en uitvoering. Hierin zit een enorme potentie voor overheden om sociale problemen op te lossen en leegstaande gebouwen te hergebruiken, zowel op lokaal- als rijksniveau.
- Overweeg een Interdepartementale Commissie Samenleving en Vastgoed om het gezamenlijk opdrachtgeverschap van de departementen voor het rijksvastgoed te bevorderen en de noodzakelijke ruime kaders voor experimenten te sanctioneren.
- Betrek de RVB-missie ook op de verkoop van vastgoed. Maak het mogelijk om overtollig vastgoed in bezit te houden voor maatschappelijke doeleinden. Weeg bij elke voorgenomen verkoop naast het economische rendement ook het maatschappelijk rendement en neem op basis hiervan het besluit om te verkopen of in bezit te houden.



Verbind het fysieke en sociale domein expliciet in beleid en uitvoering. Hierin zit een enorme potentie voor overheden om sociale problemen op te lossen en leegstaande gebouwen te hergebruiken, zowel op lokaal- als rijksniveau.



Van A(mersfoort) tot en met Z(eist)

Casus Toogdag Gedeelde Ruimte 2024

Dwars over de Utrechtse Heuvelrug, tussen Amersfoort en Zeist, bezit het ministerie van Defensie een groot areaal grond. Defensie droeg Van A(mersfoort) tot en met Z(eist) aan als casus tijdens de Toogdag om samen met het RVB en het CRa ver vooruit te kijken naar de uitdagingen en kansen voor het vastgoed van Defensie in deze regio.

Zoals in het PARK advies⁶ van november 2023 wordt gesteld: “Defensie en het RVB zien de goede ruimtelijke eigenschappen en goede ontsluiting als een reden om hier te ontwikkelen en te vernieuwen.” Tegelijkertijd wordt de natuurlijke Utrechtse Heuvelrug geconfronteerd met “toenemende verdroging, een toenemend gevaar op grote bosbranden, aanhoudende bodemverzuring door stikstofdepositie en toenemende recreatieve verstoring van kwetsbare dier- en plantsoorten.” Naar aanleiding van dit advies werkt o.a. Defensie momenteel aan een ontwerpend onderzoek naar hoe de krijgsmacht zijn gewenste functies in dit gebied kan huisvesten.

De Utrechtse Heuvelrug staat historisch bekend als een locatie waar Defensie grote terreinen bezit. De centrale onderzoeksvraag luidt: Hoe kan het Defensie areaal worden ingezet om de historische relatie met de Utrechtse Heuvelrug en de stedelijke flanken te versterken met het oog op (toekomstige) natuurwaarden?

Dat Defensie en natuurontwikkeling goed samengaan, is al bewezen. Dit kan echter verder worden uitgebouwd door de meer extensieve (oefen-)gerelateerde activiteiten te scheiden van de meer intensieve gebruiksvormen. Deze laatste zijn beter geschikt om de stedelijke flanken van de Heuvelrug te versterken, waardoor ook de bestaande treinstations beter kunnen worden benut.

Het streven is om het gebruik van Defensie zoveel mogelijk in lijn te brengen met de natuurlijke kern van de Heuvelrug en de stedelijke flanken van het gebied. Dit biedt kansen om gelijktijdig de ruimte voor Defensie, natuurwaarden, duurzame mobiliteit en stedelijke ontwikkeling in dit gebied te verbeteren.

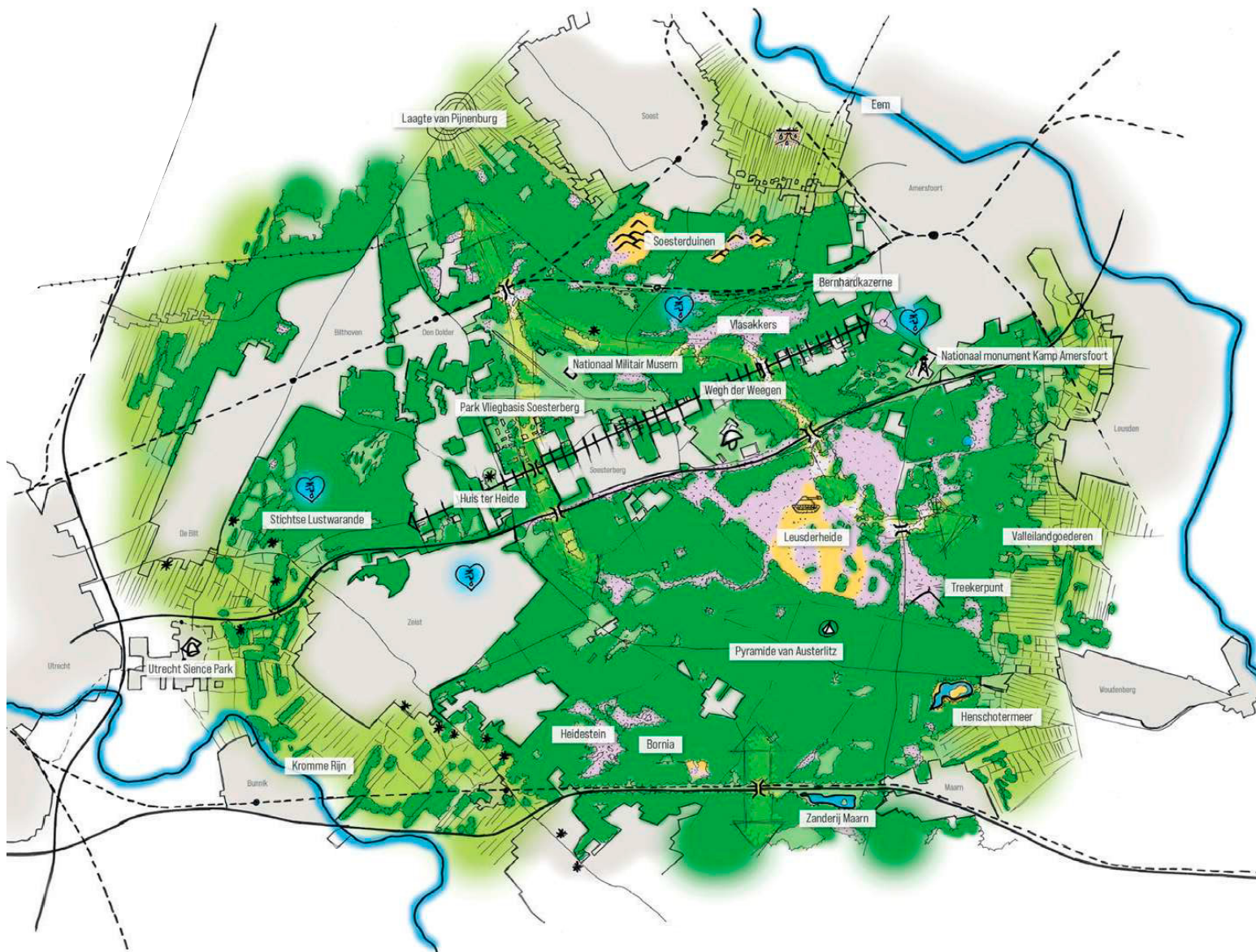
Maatschappelijke waarde via rijksvastgoed in het gebied:

- Het samenwerken aan een gebiedsgerichte aanpak voor het gebied (door Provincie Utrecht, Waterschap Vallei en Veluwe, Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden, gemeente Amersfoort, Leusden, Soest en Zeist, Defensie en het RVB) leidt ertoe dat toekomstige opgaven sneller en concreter kunnen worden gesignaleerd.

Belangrijkste adviespunten voor het Rijk:

- Beschouw het bezit en de ruimtevrage van Defensie en het RVB als een nevenschikt aspect in een groter geheel van ruimte, ruimteclaims en maatschappelijke vraagstukken.
- Vergroot biodiversiteit en versterk bestaande ecologische structuren door bestaande programmatische clusters ruimtelijk te (her)organiseren. Maak als Defensie onderscheid in ruimtegebruik tussen extensieve (oefen-)gerelateerde activiteiten en gebouwgebonden functies zoals legering en onderwijs. Breng dit gebruik vervolgens in lijn gebruik met de natuurlijke kern van de Heuvelrug en de stedelijke flanken van het gebied.
- Door nieuw leven te blazen in de historische sociaal-ruimtelijke relatie tussen Defensie en de Utrechtse Heuvelrug, zijn er kansen om natuur, de stedelijke ontwikkeling en de huisvesting van Defensie te verbeteren.
- Stimuleer de aantrekkingskracht van Defensie als werkgever en vergroot de leefbaarheid in woonwijken door de toegankelijkheid van het gebied te verbeteren door duurzame verkeersstromen (openbaar vervoer, deelvervoer en fietsroutes) voor medewerkers van Defensie en omwonenden.

⁶ Provincie Utrecht, PARK advies operatie Heuvelrug, november 2023.



Legenda landschap

- bos
- open ruimte (voornamelijk grasland in bos)
- zandverstuiving
- heide
- agrarisch landschap
- edoduct
- landgoed
- rivieren (onderdeel van waterlinies)
- drinkwaterwingebied

Legenda basis

- kernen
- spoor
- snelweg
- hoogspanningstracé

Beschouw het bezit en de ruimtevraag van Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf als een nevenschikt aspect in een groter geheel van ruimte, ruimteclaims en maatschappelijke vraagstukken.

ZuiderC

Casus Toogdag Gedeelde Ruimte 2024

In Lelystad wordt vanaf 2026 gebouwd aan ZuiderC; een stadsdeel waar de bouw van energieneutrale biobased gebouwde buurtschappen samengaat met natuurontwikkeling.

Naast het RVB werken verschillende rijksorganisaties, zoals Staatsbosbeheer, mee om samen met de gemeente Lelystad en de Provincie Flevoland deze integrale ambities te realiseren. De ambities en plannen gaan gepaard met een aantal knelpunten, bijvoorbeeld rond het meenemen van de baten van 'water en bodem sturend' in de businesscase, de kosten van natuur en beheer of het vroegtijdig organiseren van hoogwaardig openbaar vervoer in de vorm van een treinstation.

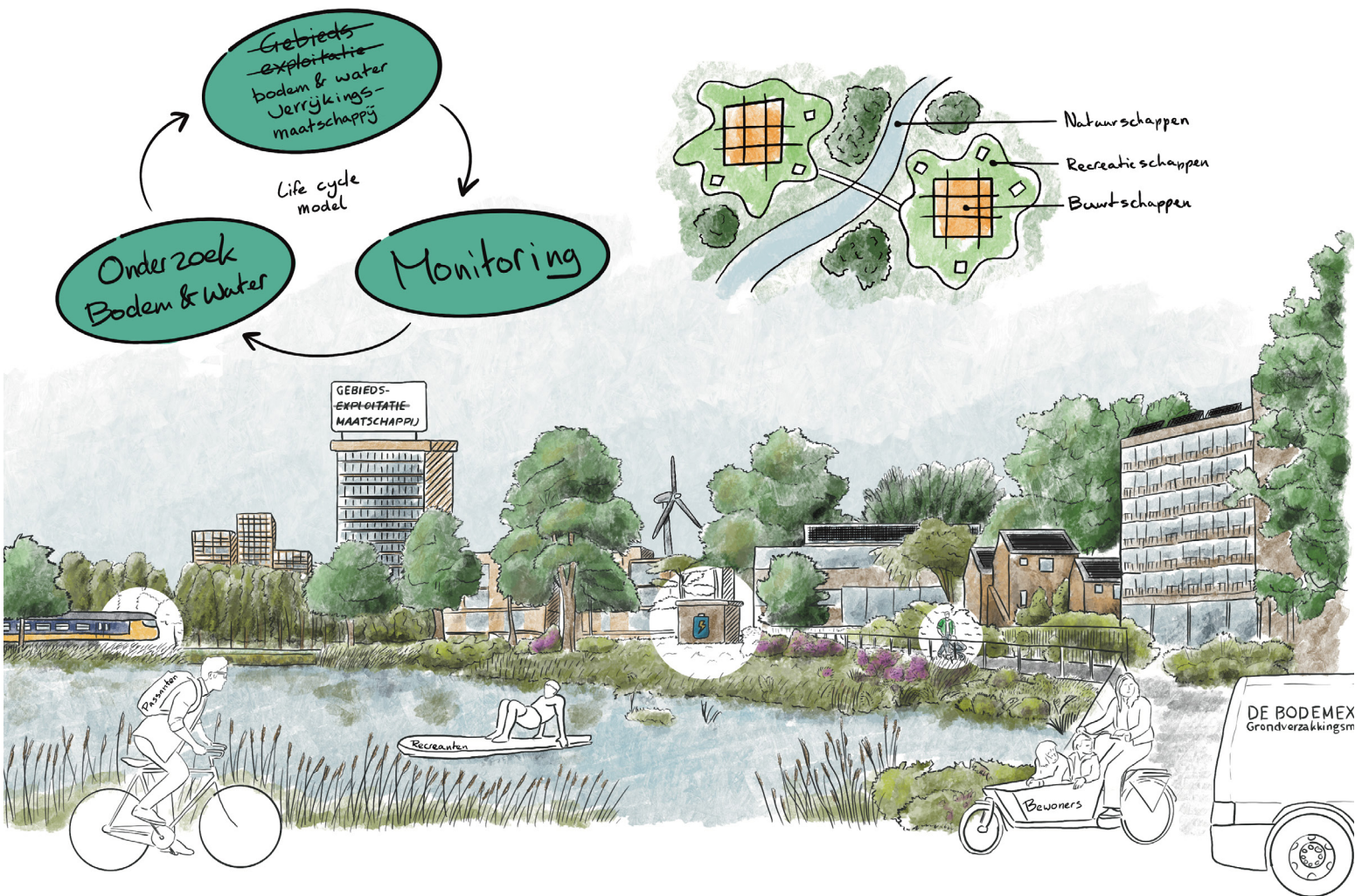
Tijdens de Toogdag is onderzocht wat nodig is voor de verschillende rijksuitvoeringsorganisaties om als één overheid te handelen. Om Lelystad toekomstbestendig te maken is het noodzakelijk dat het Rijk betrokken blijft om te komen tot een daadwerkelijk natuurinclusieve en gezonde verbonden stedelijke ontwikkeling. Daarnaast vergt het vertalen van intergenerationeel werken naar het nu een ander denkraam dan gebiedsontwikkeling gebaseerd op het traditionele grondexploitatie-model. Gebiedsontwikkeling op basis van water en bodem sturend kost nu tijd en geld, terwijl de baten niet altijd direct bij de partijen liggen die deze investering doen. Het idee van een bodem en water verrijgingsmaatschappij 'een update van de gebiedsexploitatiemaatschappij voor de 22e eeuw' ontstond als alternatief.

Maatschappelijke waarde via rijksvastgoed in het project:

- De ontwikkeling van een substantiële groenblauwe dooradering met natuurwaarden bevordert de biodiversiteit, versterkt Lelystad als hoofdstad van de nieuwe natuur en vergroot het waterbergend vermogen, wat bijdraagt aan een klimaatrobuuste toekomstige ontwikkeling. Door compact te ontwikkelen met minimale verstoring en afdekking van de bodem, worden hoge onderhoudskosten als gevolg van bodemdaling en zettingen beperkt.
- Er is ruimte voor wooncollectieven en tweederde in het betaalbare segment waardoor een hoge mate van inclusiviteit moet worden bereikt.
- De energie-infrastructuur wordt direct al meegenomen in het ontwerp. Slimme clustering van functies en energiezuinige ontwikkelingen leiden tot een vermindering van de netbelasting.

Belangrijkste adviespunten voor het Rijk:

- Verken alternatieve organisatie-modellen om tot een gebiedsontwikkeling te komen die daadwerkelijk intergenerationeel en bodem en water sturend is ingericht. Het idee van een bodem en water verrijgingsmaatschappij als 'een update van de gebiedsexploitatiemaatschappij voor de 22e eeuw' is hiervoor een eerste aanzet.
- Introduceer andere (departement overstijgende) financieringsmodellen om natuurwaarden te kunnen realiseren. De natuur van ZuiderC is niet per se hoogwaardige NNN-natuur. De natuur van ZuiderC biedt wel leefkwaliteit (als recreatiegebied en als prettige omgeving) en zorgt ervoor dat de stedelijke omgeving bijdraagt aan biodiversiteit. Maar Staatsbosbeheer heeft geen specifiek budget beschikbaar om dit soort natuur te financieren of te onderhouden. Het idee van een recreatieschap zoals tijdens de Toogdag ontwikkelt zou de financiering van dit soort natuur mogelijk kunnen maken.
- Een nieuw station kan op dit moment alleen vraaggestuurd worden ontwikkeld, terwijl voor echte gedragsverandering (minder mensen met een auto) een station al aanwezig moet zijn voordat de wijk bewoond wordt. Dit vergt projectoverstijgende voorinvesteringen om aan ambities te voldoen.



**Verken alternatieve
organisatiemodellen
om tot een gebieds-
ontwikkeling te komen
die daadwerkelijk
intergenerationeel
en bodem en water
sturend is ingericht.**

Den Haag

Casus Toogdag Gedeelde Ruimte 2024

In de snelgroeïende stad Den Haag staat de leefbaarheid onder druk. Groei is voorzien in de dichtbebouwde gebieden rond de drie stations; het Central Innovation District.

Het Rijk is sterk vertegenwoordigd rond het Centraal Station, een gebied dat zich nu al kenmerkt door een hoge dynamiek in de verschillende opgaven (wonen, werken, voorzieningen en infrastructuur voor groen, water en mobiliteit).

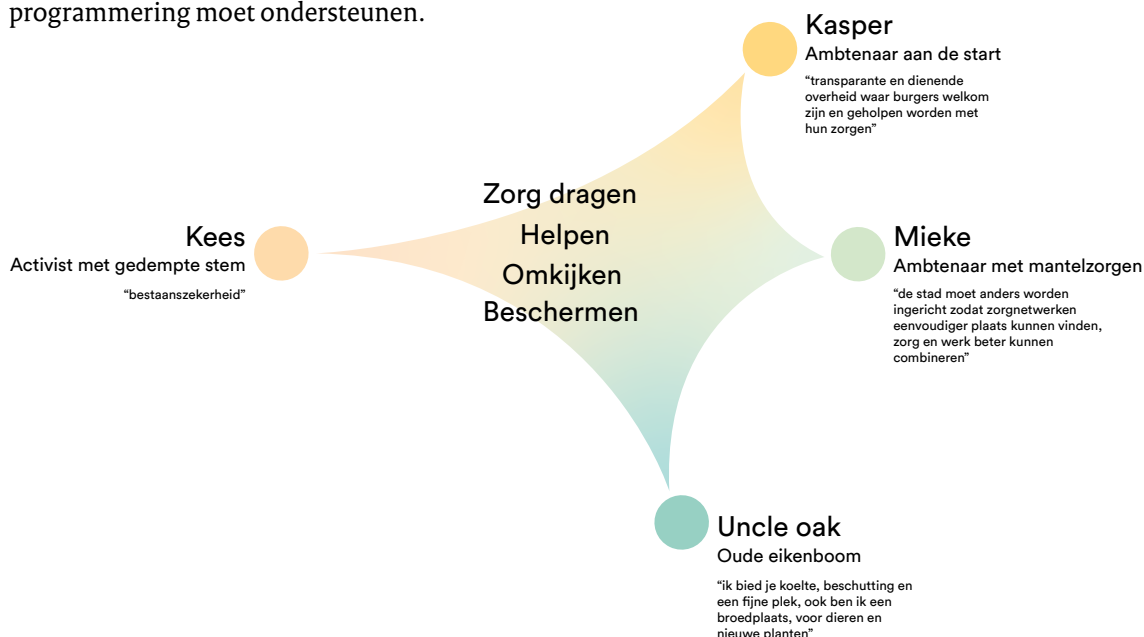
Tijdens de Toogdag is onderzocht hoe het Rijk zijn vastgoed en gronden kan inzetten als gedeelde ruimte om de leefbaarheid in Den Haag te versterken. Het RVB, CRa en DGDOO, onder leiding van ontwerpbureau KOMOVO, hebben via verschillende sessies toekomstscenario's verkend verplaatst in het jaar 2048. Vanuit verschillende perspectieven en gedeelde behoeften is het idee van Wederkerig Rijksvastgoed ontwikkeld. Dit is vertaald naar toekomstige gedeelde ruimtes zoals bijv. een rijkskeuken, een rijksmoestuin, kinderopvang of een expositieruimte en bijbehorende handelingsperspectieven.

Naast het openstellen van rijksvastgoed voor (semi)publiek programma, werd ook het belang benadrukt van meerstemmigheid (omgeving en natuur) en het betrekken van toekomstige gebruikers. Ruimte bieden voor natuur werd als belangrijk beschouwd voor de ontwikkelingen in Den Haag. Hierbij vraagt het perspectief 'Bodem en water sturend' om een goede afweging tussen natuur en bestaande mobiliteitsstromen. Tot slot werd benoemd dat Wederkerig Rijksvastgoed niet alleen ruimte faciliteert, maar ook blijvend de interacties en programmering moet ondersteunen.

Belangrijkste adviespunten voor het Rijk:

- Stel rijksvastgoed ook beschikbaar voor (semi)publiek programma in ruimte en/of tijd.
- Betrek meerdere 'stemmen' bij rijksvastgoedontwikkeling door onder andere toekomstige (mede-)gebruikers en de omgeving hiervan deelgenoot te maken.
- Bied ruimte voor natuur bij rijksvastgoed, door vanuit het perspectief van bodem en water sturend een afweging te maken tussen natuur en bestaande mobiliteitsstromen.
- Wees ervan bewust dat Wederkerig Rijksvastgoed niet alleen ruimte faciliteert, maar ook blijvend de interacties en programmering dient te ondersteunen.

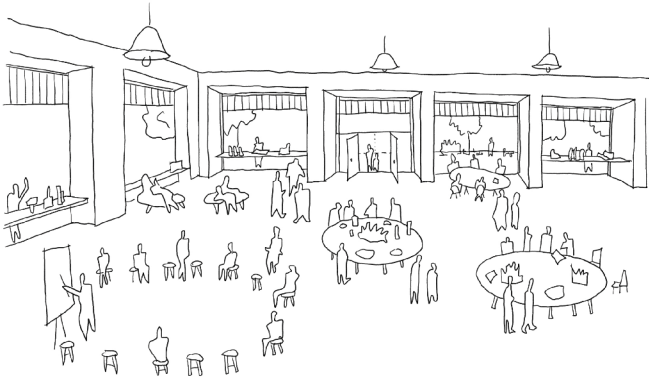
De adviespunten zijn uitgebreid terug te lezen in het rapport Werkwijze Wederkerig Rijksvastgoed⁷.



7 CRa, Werkwijze Wederkerig Rijksvastgoed, mei 2024.

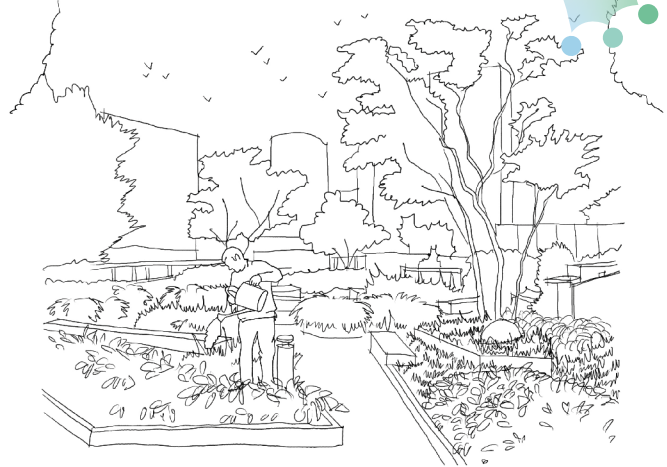
Schema wederkerige relaties personages Den Haag 2048 (links) en visualisaties mogelijke ruimtes rijksvastgoed (rechts). Afbeelding: Komovo.

Overbruggen
Democratiseren
Openstellen
Participeren
Vertrouwen



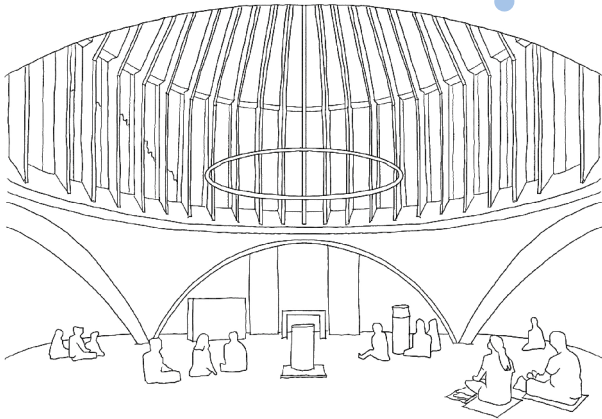
Plint voor participatie

Verplaatsen
Verwilderen
Vergroenen



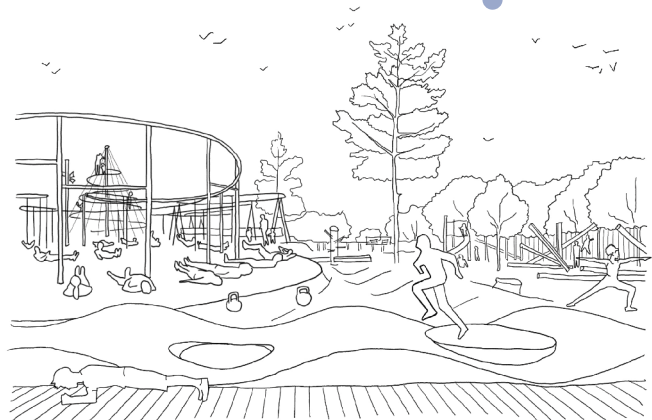
Rijksvolkstuin

Contempleren
Onthaasten
Verstillen
Reflecteren
Bespiegelen



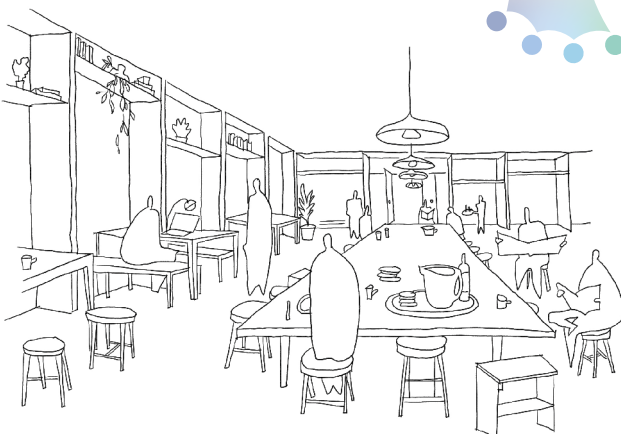
Contemplatietempel

Bewegen
Sporten
Spelen



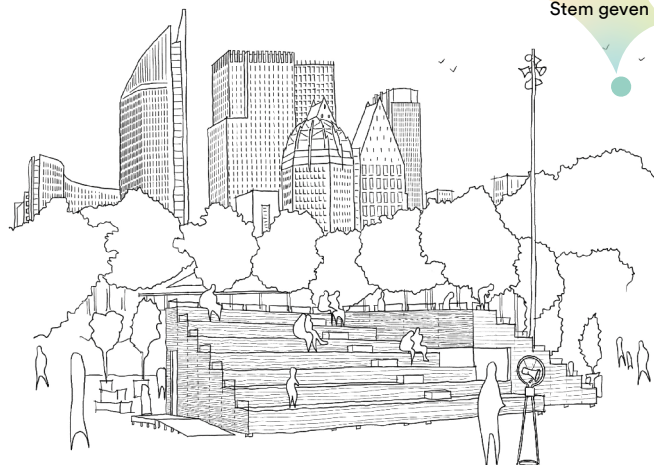
Spontaan sportplein

Eten
Drinken
Vermaken



Rijkskeuken

Protesteren
Actie voeren
Stem geven



Ruimte voor tegengeluid

3. Bevindingen

Uit onze analyse blijkt dat de successen die projecten laten zien in het koersen op maatschappelijke waarde via rijksvastgoed, niet vanzelf tot stand komen. In de praktijk vindt de afweging of en hoe maatschappelijke waarde wordt gerealiseerd veelal plaats op projectniveau. In deze projecten zijn veel ambtelijke uren en energie gestoken om de kansen voor maatschappelijke waarde te agenderen – van zowel het RVB als het CRa.

Dit heeft een aantal oorzaken:

- **Onvoldoende ondersteuning vanuit draagvlak en kennis.**
- **Gebrek aan sturing op het creëren van maatschappelijke waarde.**
- **Gebrek aan middelen voor maatschappelijke waarde.**

Gebrek aan sturing

Het Rijkshuisvestingsstelsel is zo ingericht dat gebruikswensen grote invloed hebben op de keuzes die in een huisvestingsopgave worden gemaakt. De behoeftestelling aan het RVB is vooral ingegeven vanuit een departementale ruimtevraag. Ook al is het realiseren van passende huisvesting voor een overheidsinstelling ook een maatschappelijk belang, de behoefte om vastgoed in te zetten voor een groter maatschappelijk doel is in dit stelsel niet vanzelfsprekend. Binnen het RVB en rijksbreed bestaat geen eigenaarsrol voor maatschappelijke waardecreatie. Hierdoor is het afhankelijk van de ambities van de gebruiker en de betrokken RVB-ers. De focus op de klantvraag leidt er in de praktijk van gebieds- en vastgoedontwikkelingen ook toe dat het RVB vaak wordt gezien als een conventionele projectontwikkelaar. Dit is een gemiste kans, want Rijksgebouwen kunnen vanuit programmatisch oogpunt sterke maatschappelijke dragers vormen in gebiedsontwikkeling. Zo kan het RVB bijvoorbeeld een gebiedsontwikkeling op gang helpen door als ‘first customer’ te acteren.

Gebrek aan middelen

Het Rijkshuisvestingsstelsel leidt ertoe dat financiële keuzes overwegend worden gemaakt op basis van de gebruikswaarde. Het baten-lastenstelsel laat het ook niet toe om opbrengsten uit een project te kunnen herinvesteren in het project zelf, bijvoorbeeld om bij te dragen aan een hoogwaardigere openbare ruimte en infrastructuur rondom het eigendom. Maatschappelijke waarde maakt een project niet altijd duurder, maar als het vraagt om investeringen, dan komt het aan op de expertise en inzichten van een projectverantwoordelijke of in het begin van een project voldoende middelen zijn gereserveerd om invulling te kunnen geven aan maatschappelijke waardecreatie.

Ondersteuning door draagvlak en kennis

Voorstellen om invulling te geven aan maatschappelijke waarde worden binnen het RVB wisselend ontvangen. Dat blijkt uit de analyse van het project De Knoop; een deel van de organisatie is enthousiast, maar een even groot deel is sceptisch tot negatief, bijvoorbeeld vanwege de consequenties voor benodigde personele capaciteit. Er wordt te weinig gebruikgemaakt van de kracht van ontwerpdenken en handelen: dat kan helpen om naast de initiële ruimtebehoefte verbindingen te leggen tussen ruimte, tijd en veranderende behoeften in de samenleving. Tot slot valt op dat met meer gebiedsgericht werken het belang van omgevingsmanagement toeneemt, maar de capaciteit hiervan binnen het RVB onvoldoende aanwezig is.

Scopevernaauwing

Een stapeling van het bovenstaande leidt in sommige gevallen tot onterechte scopevernaauwing, waarbij maatschappelijke waarde het onderspit delft. Met de primaire gebruikersvraag als uitgangspunt, die niet zelden gepaard gaat met strengere beveiligingsmaatregelen, worden bijvoorbeeld rijkskantoren steeds meer bastions in de stad, in plaats van verbindende schakels tussen rijksdiensten en de maatschappij. Ook blijft de potentie van erfgoedwaarden voor maatschappelijke waardecreatie onderbelicht. Daarnaast wordt buitenruimte binnen het RVB – tuinen, landgoederen, pleinen en militaire oefenterreinen – nog te weinig gezien als de sleutel tot het bieden van een gezonde leef- en werkomgeving. Hetzelfde geldt voor de omgang met bestaande gebouwen en hergebruik om de klimaattransitie het hoofd te bieden. Het project Een Kantoor Vol Afval is een mooi voorbeeld hoe milieubelasting kan worden teruggedrongen als bestaande gebouwconstructies niet worden gesloopt en/of verregaand worden hergebruikt. Maar ook de nieuwe masterplannen laten zien dat de ontwikkeling van Rijkshubs kunnen bijdragen aan “elke regio telt” en gebruikers zoveel mogelijk gematcht worden op de kracht en arbeidspotentieel in de regio. Op deze manier is het Rijk beter zichtbaar in de regio. Het Rijk geeft hiermee invulling aan zijn voorbeeldrol.

Kortom, een zorgvuldige omgang met bestaande gebouwen, erfgoed en buitenruimte zijn het laaghangend fruit in de rijksvastgoedportefeuille en eenvoudig in te zetten voor maatschappelijke waardecreatie. In de afwegingen van een business case of in het opzetten van een projectorganisatie worden onder andere deze aspecten echter nog te snel vergeten, buiten beschouwingen gelaten of te kostbaar geacht. Het RVB lijkt toe aan een nieuw instrumentarium waarmee het afwegingen kan maken die goed rentmeesterschap ondersteunen. Zodat strategisch geanticipeerd kan worden op de grote transities en het RVB partner wordt van medeoverheden.

Met zijn omvangrijke en unieke portefeuille is het RVB een belangrijke speler in ‘de grote verbouwing van Nederland’. Rijksvastgoed kan hieraan een proportionele bijdrage leveren en dienen als een krachtig voorbeeld voor anderen. In het volgende hoofdstuk staan aanbevelingen en handelingsperspectieven die het RVB kunnen helpen om vanuit goed rentmeesterschap te handelen.

4. Aanbevelingen

Definieer wat maatschappelijke waardecreatie met rijksvastgoed betekent. Stel hiervoor duidelijke beleids- en uitvoeringskaders op en veranker deze in de portefeuille- en assetplannen.

Formuleer helder wat de organisatie onder maatschappelijke waarde verstaat, welke visie en strategie de organisatie hierop heeft en verwoord in het verlengde daarvan duidelijke opdrachten aan portefeuillemanagers, assetmanagers en projectleiders. Zorg dat het ruimte biedt aan context-specifieke interpretatie en tegelijkertijd op heldere wijze richting geeft. Hierbij hoort ook een open houding: het ontwikkelen van rijksvastgoed dat verder gaat dan het primair bedienen van de gebruiksvraag, vraagt immers afstemming met de omgeving. Beleid moet daarbij ondersteunen in het bieden van handelingsruimte en financiële middelen om meerwaarde te kunnen realiseren.

Handelingsperspectieven:

- » **Maak goed rentmeesterschap concreet op basis van gedeelde referenties en een gedeeld vocabulaire.**

Om dit te concretiseren, is een aantal – eventueel parallel – sporen te bewandelen: het inzetten van een maatschappelijke waarde web, het opstellen van referentienormen en het formuleren van vocabulaire gericht op maatschappelijke waardecreatie.

Maatschappelijke waarde web

Zet bij projecten het maatschappelijke waarde web in om inzichtelijk te maken hoe maatschappelijke waarde kan worden gecreëerd. Maak met dit instrument inzichtelijk welke verschillende bijdragen aan maatschappelijke waarde mogelijk zijn. Als eerste uitwerking van het web hebben we een voorbeeld opgesteld aan de hand van een bestaand project. Het is gebaseerd op de acht categorieën van de 'Waardetafel' uit het advies Rijk als Rentmeester 1 (2020). Geef maatschappelijke waardecreatie handen en voeten door aan beslisdocumenten over investeringen een paragraaf over maatschappelijke waarde toe te voegen naar de opzet van de Waardetafel en het Maatschappelijke waarde web. Ook kan het RVB hiermee invulling geven aan de categorie Maatschappelijke relevantie in het Ambitieweb.

Referentienormen

Stel referentienormen op om bij huisvestingsopgaven te kunnen kwantificeren welke maatschappelijke bijdragen kunnen worden verzilverd in een gebied. Deze referentienormen gelden als richtlijn en zorgen ervoor dat maatschappelijke waarde in een vroeg stadium wordt meegenomen in de planvorming.

Gemeenten hebben al ervaring opgedaan met referentienormen als instrument om ruimteclaims uit verschillende beleidsvelden in een vroeg stadium mee te nemen in hun plannen. Zo kunnen ze maatschappelijke doelen kwantificeren naar gebiedsontwikkeling. Platform31 beschrijft referentienormen als volgt:

“Referentienormen maken per 1.000 woningen per type voorziening de ruimtebehoefte in vierkante meters inzichtelijk. Hiermee kun je bij het opstellen van woningbouwplannen rekening houden met het aandeel maatschappelijke voorzieningen dat nodig is en globaal inzicht krijgen in de ruimteclaim van voorzieningen⁸”.

Vocabulaire

Voer gesprekken over maatschappelijke waarde op alle niveaus in de organisatie. Dit helpt om bewustwording te ontwikkelen, elkaar te begrijpen en een gepast vocabulaire te ontwikkelen dat recht doet aan de veelzijdigheid van de rol ‘Rijk als rentmeester’. Concepten als Functiemix, Rijksvastgoed op ooghoogte, gebiedsgericht werken en het Ambitieweb zijn voorbeelden van taalontwikkeling binnen het RVB die meer handen en voeten geven aan de realisatie van maatschappelijke waarde binnen rijksvastgoedprojecten.

» Koppel de RVB-vastgoedstrategie en ruimtelijke strategie voor een effectieve lange termijn bijdrage.

Het CRA is positief over de ontwikkeling van de nieuwe RVB-vastgoedvisie en ruimtelijke strategie. Wij benadrukken het belang om de vastgoedvisie en ruimtelijke strategie expliciet aan elkaar te koppelen. Grijp deze ontwikkeling aan om fundamenteel na te denken over lange termijn duurzaamheids- en transitievraagstukken. Zorg ervoor dat rijksdoelstellingen en – beleid op het niveau van Portefeuillestrategie en Uitvoeringsbeleid worden vertaald in heldere, kwalitatieve kaders die zijn afgestemd met de klant en als opdracht kunnen dienen voor elke opgave die door de directies Gebieds- en Vastgoedontwikkeling, Transacties en Projecten en Vastgoedbeheer worden aangepakt. Een effectief voorbeeld van een dergelijk kader is de Routekaart Duurzaamheid.

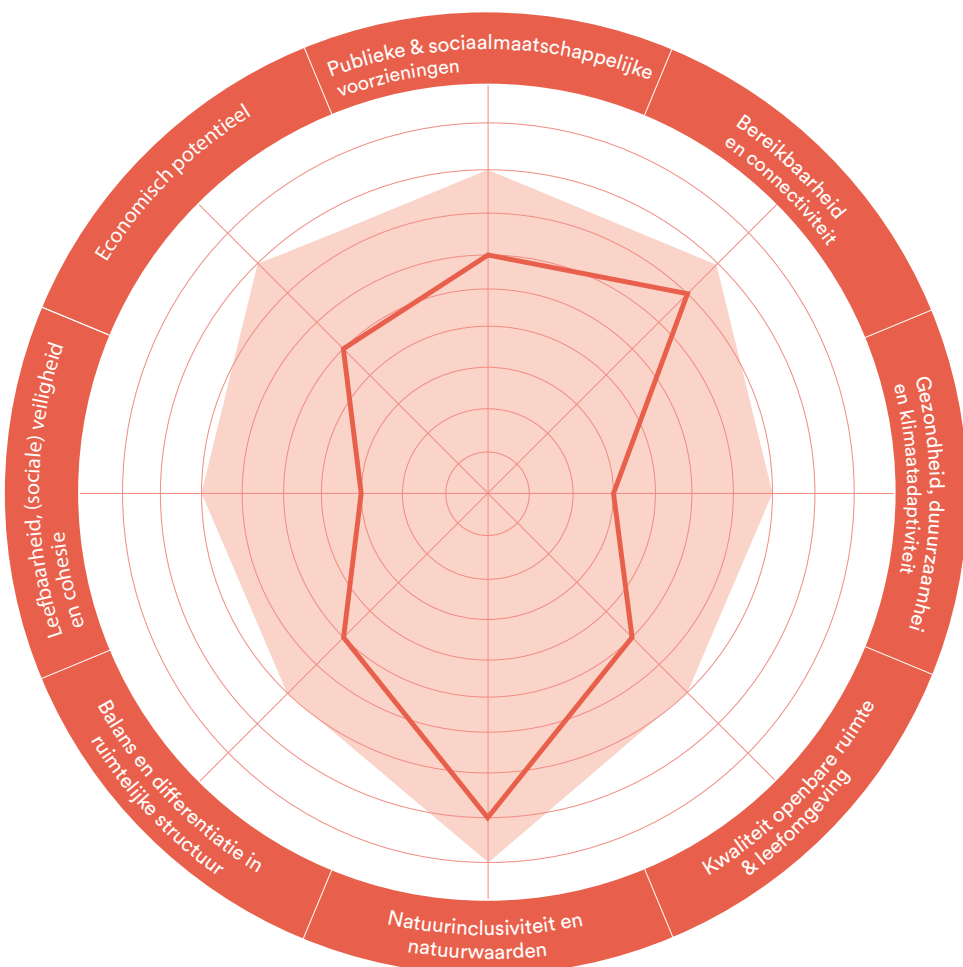
De methode Waardetafel, ontwikkeld door Brink en het CRA, wordt beschreven in het advies Rijk als Rentmeester 1 (2020). Het heeft de vorm van een gestructureerde interactie tussen de relevante spelers die bij een investeringsbeslissing rondom rijksvastgoed betrokken zijn. Het brengt de gerealiseerde maatschappelijke waarde, in positieve én negatieve zin, op een aantal categorieën in beeld. Terwijl in financiële en organisatorische zin een belangrijke observatie is dat investeringen in deze waarden niet per se worden gedaan door degene(n) die vervolgens ook baat hebben bij of last hebben van de gecreëerde maatschappelijke waarde(n), noch per se middelen ter beschikking hebben om het ontstaan van die waarden te stimuleren (of de effecten ervan te reduceren). Het maakt het integraal afwegen van investeringen in maatschappelijke waarde ingewikkeld, terwijl deze integrale aanpak, in lijn met de nieuwe Omgevingswet en de Nationale Omgevingsvisie, wél noodzakelijk is om inzicht én voortgang te realiseren.

De Waardetafel helpt bij het benoemen en in kaart brengen van de maatschappelijke waarde(n) die een investeringsbeslissing in rijksvastgoed versterkt of - en ook dat kan natuurlijk - verzwakt. Aan de hand van een ‘Waardenveld’ bespreken en beargumenteren betrokkenen - waaronder afhankelijk van de aard van het project, ten minste een lokaal vertegenwoordiger van een gemeente, een vertegenwoordiger van de eigenaar en van de gebruiksorganisatie - met elkaar de verwachte effecten van het vastgoed op elk van die waarden en bij en voor wie die effecten worden gevoeld. Dat effect kan alleen lokaal optreden, maar ook regionaal of zelfs (inter)nationaal. Betrokkenen duiden vervolgens het belang van dat effect. Dat noemen we de ‘impact’ van de gerealiseerde waarde.

In het advies Rijk als Rentmeester 1 (2020) is het Waardenveld nader uitgewerkt.

8 Platform31, Referentienormen: hulpmiddel bij kiezen van juiste voorzieningen, februari 2024.

Het maatschappelijke waardenveld uit het advies Rijk als Rentmeester 1 is hier uitgewerkt in een diagram waarin de verschillende waarden tegenover elkaar kunnen worden afgewogen per project. Afbeelding: CRA, juni 2024.



Realiseer rijksvastgoed dat actief bijdraagt aan en verbonden is met de publieke ruimte, waardoor het rijksvastgoed de omgeving ten goede komt. Betrek hierbij ook omwonenden.

Vastgoed kun je niet los zien van de plek waar het staat. Rijksgebouwen staan, verspreid in het land, vaak op kenmerkende, beeldbepalende locaties in het stedelijke weefsel. Het zijn plekken waar voorzieningen en functies zich concentreren en mensen elkaar ontmoeten. Rijksvastgoed dient bij te dragen aan die levendigheid en hoort de beleving (met name op straatniveau) positief te beïnvloeden.

Anderzijds kunnen rijkspanden ook bijdragen aan het imago van het Rijk, door de rol die zij hebben in het straatbeeld en de wijze waarop het Rijk zich toont. Dat kan programmatisch en organisatorisch, maar ook met de stedenbouwkundige en architectonische eigenschappen van een gebouw⁹.

Handelingsperspectieven:

- » **Koppel opgaven met elkaar en benader ze vanuit gedeelde waarden.**

Bekijk de scope van een opgave bij de start nadrukkelijk vanuit de lange termijn en vanuit de context van het gebied. Dat geldt zowel voor de behoeftesteller als voor het RVB. Via deze benadering kan het Rijk op een fundamentele manier invulling geven aan maatschappelijke waarde.



⁹ CRa, De toekomst van het (samen) werken - Advies over de kantoorportefeuille van de rijksoverheid, december 2022.

Niet door departementale doelen en kaders te stapelen, maar door te realiseren dat Rijkshuisvesting speelt naast andere opgaven in een gebied. Dit stelt het Rijk in samenwerking met de omgeving beter in staat zinnig en zuinig om te gaan met ruimte en meekoppelkansen tijdig te signaleren.

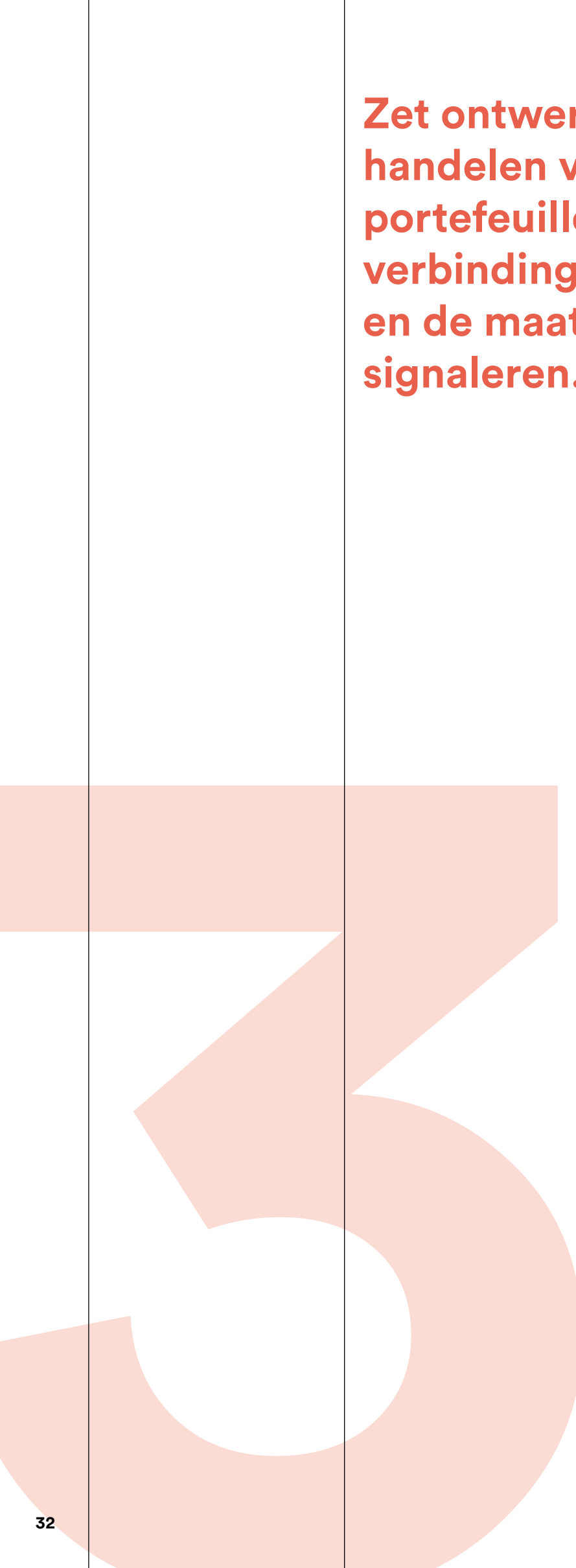
In het licht van grote transitievraagstukken en het herstel van vertrouwen in de overheid is het van belang om aan de voorkant van huisvestingsopgaven helder te krijgen wat naast de gebruikerswaarde de maatschappelijk waarde kan zijn. Als opgaven onvoldoende zijn gekoppeld, lopen projecten vast. Denk aan de beschikbaarheid van energie, bereikbaarheid en natuurwaarden. Het sturen op het grotere geheel van een vastgoedopgave is geboden. Dit vraagt om inzicht in wat dat grotere geheel precies is en hoe rijksvastgoed zich daartoe verhoudt. Met de juiste gebiedskennis op zak kan een brede en duidelijke afweging worden gemaakt voor ruimtelijke keuzes. Zie in dit kader ook aanbeveling 3 over ontwerpdenken en handelen.

» **Stel omgevingsmanagement beschikbaar om te handelen vanuit gebiedsbelangen voor alle vastgoedportefeuilles.**

Stuur aan op organisatiebrede beschikbaarheid van omgevingsmanagers. Omgevingsmanagers brengen de juiste gebiedspartijen bij elkaar en dragen zo bij aan een sterke (bestuurlijke) samenwerking tussen alle niveaus en in de juiste coalities. Geef omgevingsmanagers de opdracht om gebiedsbelangen te dienen, waarbinnen rijkshuisvesting een nevenschikte opgave is. Doe dit niet alleen voor ontwikkel- en herinrichtingsopgaven, maar juist ook voor de fasen daarna. Denk bijvoorbeeld aan de – blijvende – afstemming die nodig is voor beheer en onderhoud van de fysieke leefomgeving.



Stadstuin Kempkensberg Groningen, Baljon landschapsarchitecten. Foto: Ronald Tilleman Photography.



Zet ontwerpend denken en handelen vroegtijdig in op het portefeuilleniveau om latente verbindingen tussen rijksvastgoed en de maatschappij vroegtijdig te signaleren.

Het ontwerpend denken en handelen stelt ons in staat om verbindingen te leggen tussen tijd en ruimte en veranderende behoeften in de samenleving. Ontwerpen is een manier van werken die het speelveld groter maakt in tijd en ruimte en inzicht biedt in gebiedscriteria, vergezichten en koppelkansen. Dat kan helpen om de blik te richten voorbij de gebruikersvraag en daarmee besluitvorming met de omgeving te vereenvoudigen. Zo kan ontwerpend denken helpen om de plek van een bijzonder rijksprogramma, zoals de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag, beter te benutten als maatschappelijke drager in een gebied. Het CRa en de ontwerpende disciplines van het RVB kunnen hierin een adviesrol vervullen.

Handelingsperspectieven:

» Zet ontwerpdenken en handelen in op portefeuilleniveau.

Organiseer ontwerpdenken en handelen op portefeuilleniveau bij de behoefte- en kaderstelling van gebruikers, om zo de portefeuille beter aan te laten sluiten op RO-beleid, lange termijn (investerings-)vraagstukken scherp te krijgen en beter te kunnen sturen op maatschappelijke waarde en meekoppelkansen.

Het inzetten van de ontwerpkracht van landschapsarchitecten, stedenbouwkundigen en architecten samen met specialistische kennis op portefeuilleniveau kan effectief zijn om grip te krijgen op vragen als: hoe verhouden rijksvastgoedontwikkeling en rijksinvesteringen in bepaalde gebieden zich tot een periode van 30, 50 en 100 jaar? Welke bijdrage of belemmering vormt een gebruikersvraag of ruimtelijke ontwikkeling voor de vitaliteit van het bodem-watersysteem? Hoe verhoudt een gebruikersvraag of ruimtelijke ontwikkeling zich tot infrastructuur en de nabijheid van energievoorziening, mobiliteit, bestaande voorzieningen en ecologie? Op welke manier kan een vastgoedontwikkeling bijdragen aan sociale rechtvaardigheid of kan het dit juist tegenwerken?

» Introduceer een generatietoets bij rijksinvesteringen.

Een beleidshorizon van 2050 lijkt ver weg, maar is voor een aantal fundamentele vraagstukken te dichtbij. Zeespiegelstijging, klimaatverandering en de demografische ontwikkeling laten over enkele decennia kantelpunten zien en vereisen juist ná 2050 een fundamenteel andere benadering. Daarop moeten we nu al voorsorteren. Veel ruimtelijke investeringen doen we voor minstens zestig jaar, dus laten we de risico's van desinvesteringen goed inschatten. Bij onzekerheid geldt het voorzorgprincipe. Door vooruit te kijken, na 2100, leren we de grenzen kennen van de keuzeruimte van vandaag. Een generatietoets voor omgevingsvraagstukken is een goed instrument om toekomstbestendige keuzes te onderbouwen en politieke besluitvorming te ondersteunen. Recentelijk is een aantal pilotprojecten uitgevoerd om ervaring op te doen met een generatietoets. Het RVB kan via rijkshuisvestingsprojecten bijdragen aan de doorontwikkeling van dit concept.



Ontwerpde aanpak tijdens Toogdag gedeelde ruimte 2024.
Foto: CRa/ Pavlo Gorokhovskiy.

Ontwikkel een andere manier van rekenen en financieren om de maatschappelijke waarde van rijksvastgoed te versterken.

Van de rijksoverheid mag worden verwacht dat haar grote vastgoedportefeuille in het bieden van maatschappelijke waarde vol meedoet als middel om verandering te faciliteren, zo stelt ook voormalig minister De Jonge van BZK in de kamerbrief Verbreding takenpakket RVB van maart 2023. Vanuit reguliere rijkshuisvestingsprojecten zijn geen structurele middelen beschikbaar om maatschappelijke waarde goed te realiseren.

Zo laat het baten-lastenstelsel het niet toe om opbrengsten uit een project te kunnen herinvesteren ten gunste van de directe omgeving van een project, bijvoorbeeld om bij te dragen aan een hoogwaardigere openbare ruimte en infrastructuur rondom het eigendom. Ook is het niet mogelijk om financiën te verevenen tussen projecten waar in mindere en meerdere mate investeringen in maatschappelijke waarde wenselijk zijn. Een eerder initiatief van het RVB voor een percentageregeling maatschappelijke meerwaarde is gestrand.

Om te kunnen handelen als goed rentmeester is een manier van rekenen en financieren nodig die vertrekt vanuit gedeelde waarden en doelen, in plaats vanuit gescheiden instrumenten en systemen. Leer anders te rekenen om het onbetaalbare van een gezonde leefomgeving en vertrouwen in de overheid in te boeken als waarden op de balans.

Handelingsperspectieven:

» **Zorg voor draagvlak en financiële middelen voor het realiseren van maatschappelijke waarde bij rijkshuisvestingsopgaven.**

Het huidige rijkshuisvestingsstelsel is zo ingericht dat gebruikswensen van grote invloed zijn op de keuzes die in een huisvestingsopgave worden gemaakt. Om een project maatschappelijk te laten renderen, is een aantal veranderingen noodzakelijk:

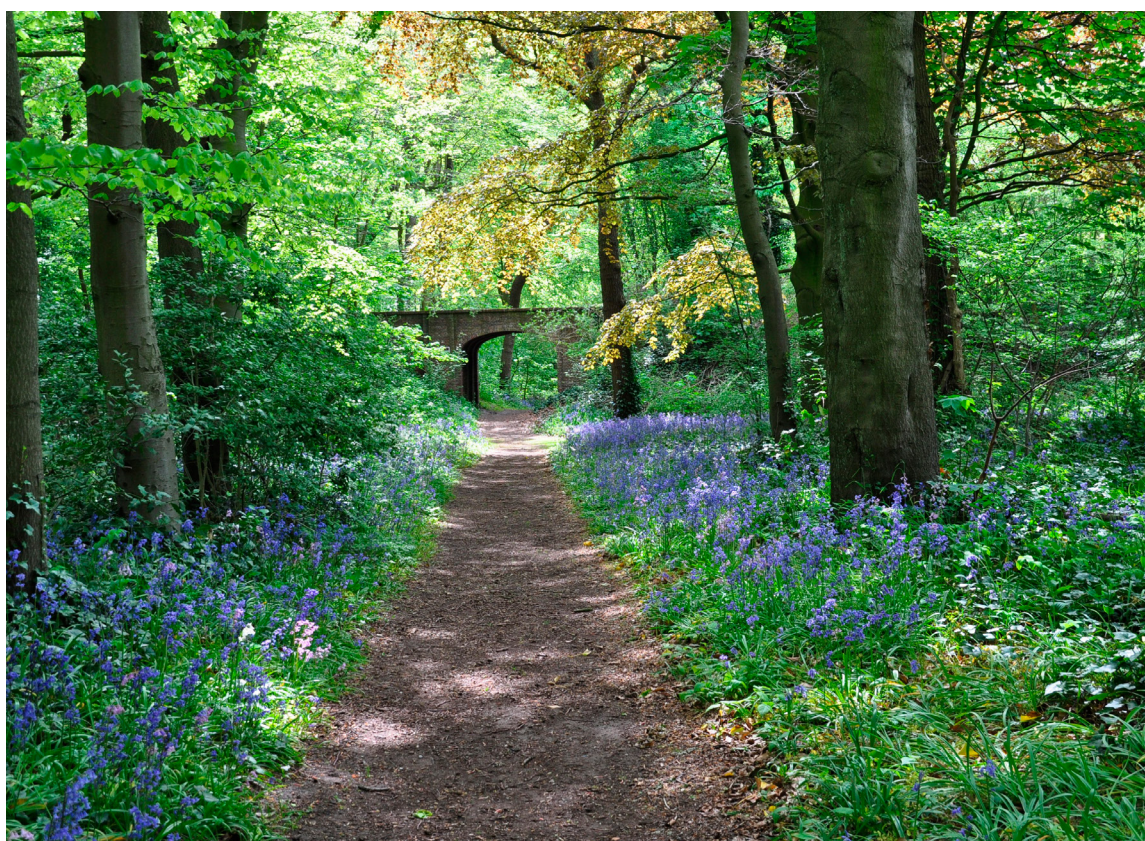
- Maak gebruikers medeverantwoordelijk.
- Maak via het Rijkshuisvestingsstelsel gebruikers/behoeftestellers medeverantwoordelijk voor het realiseren van maatschappelijke waarde bij rijksvastgoed. Zo voorkom je dat het creëren van maatschappelijke waarde afhankelijk is van de ambities van de gebruiker.
- Zorg voor financiële middelen.
- Actuele vraagstukken rondom klimaat, energie en natuur zetten vastgoedprojecten in een ander perspectief. Het huidige RO-beleid toont de wil om vastgoed in te zetten om te kunnen bijdragen aan deze vraagstukken. Dat hieraan kosten zijn verbonden, is onvermijdelijk. Desondanks biedt het huidige stelsel geen oplossing om dit te financieren. Verken de mogelijkheden voor structurele financiering van maatschappelijke waarde

vanuit RO-doelen en vanuit een vorm van verevening tussen rijkshuisvestingsprojecten.

- Creëer draagvlak.
- Bovenstaande punten kunnen alleen worden gerealiseerd met politieke wil en draagvlak bij andere departementen. Voor het RVB is een belangrijke rol weggelegd om hierin als ambassadeur en voortrekker op te treden.
- Neem ontwerp, de aanleg, het beheer en onderhoud van de (publieke) buitenruimte van het Rijk op in het Rijkshuisvestingsstelsel en de gebruiksvergoeding, zodat dit een volwaardig onderdeel wordt van de rijkshuisvesting.

» **Organiseer structureel meer ruimte voor experiment.**

Ontwikkel een ruim formeel en financieel kader voor experimenten. Hiermee voorkom je discussies over ambities, legitimiteit en risico's tijdens projecten. Zet samen met gemeenten en andere partijen experimenten op voor bijvoorbeeld geïntegreerde aanbesteding en innovatieve contractvorming voor maatschappelijke doelen.



Park Sorghvliet Den Haag.
Foto: Rijksvastgoedbedrijf/Hetty Mos.

Zet buitenruimte functioneel en financieel in als gebruiks- en ontmoetingsruimte voor rijksorganisaties (inclusief Defensie) en maatschappij.

De buitenruimte en terreinen, in de vorm van landgoederen, tuinen, oefenterreinen en gevangeniscomplexen in het bezit van het RVB zijn minstens even divers en uniek als de gebouwde vastgoedportefeuille. Oefenterreinen van Defensie kennen een hoge biodiversiteit en bieden vaak ruimte aan recreanten. Ook de aandacht voor buitenruimte in de andere portefeuilles neemt de laatste jaren toe en kan een sleutelrol vervullen in de uitvoering van RO-beleid en maatschappelijke waardecreatie. Denk aan natuurinclusief en circulair bouwen, maatregelen voor klimaatadaptatie, bijdragen aan lichamelijke en geestelijke gezondheid en ruimte voor ontmoeting.



Rijksmuseumtuinen Amsterdam.
Foto: Rijksvastgoedbedrijf/ Corné Bastiaansen.

Handelingsperspectieven:

» **Neem buitenruimte en de wisselwerking tussen rijksvastgoed en omgeving te allen tijde mee in de projectscope.**

Beschouw een huisvestingsopgave altijd als een geheel van gebouw en buitenruimte en richt opdrachten hierop in. Dit begint bij bewustwording binnen en buiten het RVB over de waarde van buitenruimte en bijbehorend beheer en onderhoud. De waarde van buitenruimte komt het best tot zijn recht als het ontwerp, de aanleg en het beheer en onderhoud ervan worden gekoppeld aan gebiedsgericht werken, het vigerend omgevingsbeleid, veiligheidsvraagstukken, de programmering van gebouwplinten en verbinding met gebouwen. Daarnaast valt of staat de kwaliteit van buitenruimte bij voldoende en specifiek gelabeld planvormingsbudget, dat in praktijk vaak maar een fractie is van de begroting van gebouwd vastgoed. Neem buitenruimte niet alleen op in de scope voor ontwikkeling en herinrichtingsopgaven, maar ook voor opgaven die bijvoorbeeld alleen het interieur betreffen. Ook deze opgaven kunnen namelijk invloed hebben op de buitenruimte en omgeving, bijvoorbeeld door depotvorming, tijdelijke bouwplaatsinrichtingen of veranderend gebruik van installaties. In deze gevallen is aandacht nodig voor bestaande waarden van bodem- en waterkwaliteit, flora, fauna, erfgoed, ecosystemen en beplantingen en de benodigde bescherming van die waarden. Vaak kunnen werken gecombineerd worden met (geplande) beheer- en onderhoudswerkzaamheden in de buitenruimte en aan de (ondergrondse)infrastructuur.

» **Zet de beheer- en onderhoudsopgaven in de buitenruimte en de omgeving consequent in voor de ontwikkeling en het versterken van maatschappelijke waarde.**

De periode waarbij transformatie en nieuwbouw van vastgoed plaatsvindt is relatief kort vergeleken met de periode van beheer en onderhoud. Een van de grootste slagen die gemaakt kan worden voor maatschappelijke waarde zit dan ook in de transitie voor beheer en onderhoud: blijvende afstemming met de omgeving is nodig voor integraal waterbeheer (kwaliteit en kwantiteit), verdroging, stedelijk microklimaat, biodiversiteit, verblijfs- en omgevingskwaliteit, wildbeheer, bodemkwaliteit,

verontreinigingen, stikstof en erfgoed. De lange termijn die besloten ligt in de beheerperiode is een factor van belang om te handelen vanuit goed rentmeesterschap.

» **Voorzie gebruikers van een handleiding voor beheer en onderhoud van de buitenruimte en monitor als eigenaar de continuïteit en kwaliteit ervan.**

Houd als eigenaar de regie op kwaliteit en waarden van de buitenruimte. Goed beheer en onderhoud van de buitenruimte zijn cruciaal vanwege maatschappelijke en economische waarden. Het RVB controleert momenteel onvoldoende en overlegt niet regelmatig over het beheer en onderhoud. Gebrek aan expertise bij gebruikers kan leiden tot verkeerd of ondermaats beheer met onherstelbare schade en kapitaalvernietiging

Voorzie gebruikers van:

- Een overzicht waarin de kenmerken, waarden en bijzonderheden (kwetsbaarheden) van het vastgoed zijn beschreven.
- Een meerjarige beheer- en onderhoudsvisie waarin is vastgelegd hoe de verantwoordelijkheden tussen eigenaar en gebruiker duidelijk zijn belegd. Combineer de visie met een meerjarenplanning voor groot onderhoud en cyclische inspecties onder verantwoordelijkheid van eigenaar en eventuele verplichtingen voor de gebruiker. Herijk de visie bijvoorbeeld elke vijf jaar.
- Een handleiding voor (regulier en dagelijks) beheer en onderhoud van de buitenruimte en zorg voor een cyclische aanpassing van deze handleiding (bijvoorbeeld 1 x 3 jaar i.v.m. ontwikkeling van vegetatie, natuurwaarden, transitie van gebruik e.d.)
- Een jaarlijkse afstemming over gebruikers- en eigenaarsbelangen, beheer- en de resultaten van monitoring en inventarisaties.

Buitenruimte van Betekenis¹⁰

In 2016 beschreef de Rijksbouwmeester: “Buitenruimte [...] vormt letterlijk de verbindende schakel tussen de rijksdiensten die in de gebouwen zijn gehuisvest en de maatschappij.” In 2013 en 2016 zijn heeft het Atelier Rijksbouwmeester twee adviezen uitgebracht aan het RVB om buitenruimte gelijkwaardig te positioneren ten opzichte van gebouwd vastgoed. In de tussentijd heeft het RVB een grote stap gezet wat betreft gebiedsgericht werken, bewustwording over de waarde van goede buitenruimten en een gestage uitbreiding van kennis en expertise op dit vlak.

Momenteel is het overgrote deel van de aanbevelingen uit de rapportages nog steeds van toepassing. Een terugkerend probleem is dat zowel het ontwerp als (het monitoren van) beheer en onderhoud van buitenruimte – met name voor de Rijksstelsels – niet vanzelfsprekend is geborgd binnen de processen van het RVB. “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.” (CRa, 2016).

Tegelijkertijd bestaat er toenemende aandacht voor natuurinclusief bouwen en biodiversiteit binnen de portefeuilles van het RVB, maar bijbehorend beheer van daktuinen, beplantingen in tuinen en op pleinen, groene gevels, nestkasten, etc. is niet altijd in beeld, laat staan geborgd.

¹⁰ CRa, Buitenruimte van Betekenis, november 2016.

Koester wat je hebt. Sloop bij voorkeur niet en behoud schuifruimte in de rijksvastgoedportefeuille.

In de bouw- en vastgoedontwikkeling koersen we traditioneel op lineaire denkbeelden in een circulaire wereld. “Gebouwen worden doorgaans verondersteld statisch te zijn. Als we echter de periode verlengen waarop we naar gebouwen kijken, zien we dat deze ook door verschillende levensfasen gaan¹¹.” Het RVB heeft een stevige kennisbasis op het gebied van erfgoed en hergebruik. Ook is ervaring opgedaan met radicalere maatregelen, zoals het oogsten van materialen en gebouwdelen in bijvoorbeeld het project een Kantoor vol Afval en met radicale renovatie, zoals bij de Castaliatoren (Ministerie van VWS). Tegelijkertijd legt de variant hergebruik het nog te vaak af tegen sloop-nieuwbouw. Ontwikkel rijksvastgoed dat decennialang relevant blijft en flexibel kan inspelen op diverse ingrijpende maatschappelijke veranderingen.

¹¹ Lilith Ronner Van Hooijdonk, Studio Anne Dessing en Dirk Vis, Het Rijkshuis: rijksvastgoed als thuisadres, december 2022.

Handelingsperspectieven:

» Sloop niet, tenzij.

Het besef groeit dat sloop een vorm van kapitaal- en materiaalvernietiging is waarvoor altijd iets of iemand de rekening betaalt. Veranderende gebruikersvragen en duurzaamheidseisen hoeven niet op gespannen voet te staan met erfgoedwaarden of de mogelijkheden van bestaande gebouwconstructies. Sterker nog, het kan een vliegwiel zijn voor een opwaardering van erfgoed of bestaande gebouwen. In plaats van sloop hebben het RVB en voorlopers al lange tijd ervaring opgedaan met alternatieven als hergebruik, renovatie, restauratie of afstoot en ingebruikname door een andere gebruiker. Wij adviseren om deze traditie naar een hoger plan te tillen en 'Sloop niet, tenzij' als een consequent uitgangspunt te gebruiken.

» Investeer structureel in kennisdeling en -ontwikkeling op het vlak van erfgoed en hergebruik.

Onderzoek de potentie van erfgoed op basis van de cultuurhistorische waarden van een gebouw of terrein. Beschouw erfgoed 'als een vriend' en kijk wat wel en niet mogelijk is op basis van cultuurhistorische waarden. Een cultuurhistorische waardestelling is hiervoor een bruikbaar middel. Juist om inzicht te krijgen in de potenties van een object of terrein.

De driedelige publicatie van analyse, waardering en toekomstverkenning voor Fort Crevecoeur te Den Bosch heeft de ogen geopend bij Defensie en het RVB. Waar eerder werd verondersteld dat op het fort weinig toekomstige ontwikkeling mogelijk is, blijkt dat ondanks de rijksmonumentale status hier veel ontwikkelpotentieel is. Investeer daarom structureel in kennisdeling en -ontwikkeling op het vlak van erfgoed en hergebruik. Zo kan het RVB via zijn portefeuille direct bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken.

» Maak het mogelijk om overtollig vastgoed in bezit te houden voor maatschappelijke doeleinden.

Weeg bij elke voorgenomen verkoop naast het economische rendement ook het maatschappelijk rendement en neem op basis hiervan het besluit om te verkopen of in bezit te houden. Verken of via de directie Gebieds- en Vastgoed Ontwikkeling (dGVO) naast de financiële opbrengst ook de maatschappelijke waarde kan worden behaald. Of wend – naar het voorbeeld van Skills in de Stad – overtollig vastgoed aan voor pilotprojecten in het sociale domein.



In Kantoor Vol Afval (KaVA) renoveerden partijen een verouderd defensiekantoorgebouw op voormalig marinevliegveld Valkenburg in Katwijk zonder nieuwe materialen te gebruiken. Foto: PTSA/Stijn Poelstra.

Overige geanalyseerde projecten

Stationsgebied Arnhem



De gemeente Arnhem en het RVB hebben in december 2019 een ambitiesnota getekend voor Stationsplein West 30 (SPW30). Hierin stelden zij dat de duurzame renovatie en transformatie van het pand SPW30 een hefboom kan zijn voor verbetering van de aansluiting op het station en de rest van het gebied met SPW30 als uitstekend voorbeeld voor het zo publiek mogelijk maken van rijksvastgoed.

Vanwege de hoge investeringskosten is ervoor gekozen de ambities voor de omgeving terug te schroeven. Wel is de aanleg van een groene binnentuin en de publieke toegankelijkheid van een deel van het gebouw onderdeel van het project geworden. Ook is een visie voor de directe omgeving opgenomen in de uitwerking en is recent, met het concrete voorstel op zak, opnieuw contact gezocht met de gemeente om een nieuwe invulling te geven aan de inrichting van Stationsplein West en de Renssenstraat. De gemeente is in ieder geval positief en in de toekomst zal dit hopelijk opnieuw tot gesprekken met onder andere ProRail/ NS leiden.

De aanbesteding voor SPW30 is als een nieuwe vorm van samenwerking volgens de DOEN-filosofie in de markt gezet en gegund aan Heijmans met o.a. Kraaivanger architects en Karres en Brands als ontwerpteam. Zij zullen SPW30 transformeren tot rijkskantoor, dat onderdak gaat bieden aan de Belastingdienst, het RVB en de Dienst Uitvoering Onderwijs.

Belangrijkste adviespunten:

- Organiseer mandaat en zorg voor financiële middelen voor gebiedsgericht werken binnen projecten om invulling te kunnen geven aan maatschappelijke waarde. Algemene les van het ROP is dat er geen financiële steun vanuit het Rijk kwam voor dergelijke gebiedsprocessen waardoor het lastig is hieraan op een goede manier invulling te geven.
- Denk goed na over hoe de kernambitie 'gedeelde ruimte' en de ambitie om het rijksvastgoed zo publiek mogelijk te maken in de praktijk waargemaakt kan worden. Door toenemende veiligheidseisen dreigen projecten alsnog afgesloten te worden van hun omgeving.
- Zorg dat gedurende het traject ambities in stand gehouden worden en zorg dat de omgeving hierbij betrokken wordt.
- Zorg voor voldoende aandacht voor erfgoedaspecten en de relatie met welstand.
- Evalueer de aanbestedingsvorm DOEN grondig. Dit is binnen dit project geïnitieerd als experiment, en experimenten verdienen nu eenmaal een goede evaluatie.

Maatschappelijke waarde:

- Met het opstellen van een visie voor de directe omgeving kan de transformatie van het gebouw een positief effect hebben op het hele gebied.
- Het renoveren en transformeren van het pand SPW30 met hoge duurzaamheidsambities.
- Publieke toegankelijkheid van een deel van het pand SPW30.
- De aanleg van een groene binnentuin.

Bijlage 1

CS-Oost Den Haag



De gemeente Den Haag werkt aan een ontwikkelvisie voor het gebied CS-Oost. Deze ontwikkelvisie moet antwoord geven op de verdichtingsvraag in dit gebied: het moet ruimte bieden aan een groot aantal woningen, kantoren voor het Rijk, commerciële partijen en de benodigde voorzieningen. Vanwege de zeer grote aanwezigheid van rijksgebouwen en de omvangrijke uitbreidingsbehoefte van het Rijk, werkt het RVB nauw samen met de gemeente. Belangrijk onderdeel in deze verdichtingsoperatie is de betekenis, aard en omvang van de openbare ruimte en de verbinding daarvan met de aanliggende gebieden. De openbare ruimte moet als drager dienen voor de gewenste ontwikkelingen op plotniveau. Voor rijkskantoren is de vraag hoe deze kunnen bijdragen aan een levendige openbare ruimte en aan de betekenis en aard van dit deel van de stad.

Belangrijkste adviespunten:

- Zorg voor een duidelijke verhouding tussen RVB, CRA en de gemeente. Helderheid en duidelijke afspraken vanaf het begin van een samenwerking is voor alle partijen waardevol.
- Zorg, naast de behoeftestelling van de gebruiker, ook voor ambities en uitgangspunten voor de openbare ruimte. Geef de openbare ruimte een groter belang in dergelijke gebiedsprocessen. Leg de focus, via een gedragen stadsatelier, eerst op de openbare ruimte met aandacht voor maximaal hergebruik en onderzoek daarna wat er nog aan volume kan worden toegevoegd. Als laatste stap kan dan eventueel nog worden nagedacht over modellen met grootschaliger sloop en nieuwbouw.

Maatschappelijke waarde:

- Een prominente rol voor de openbare ruimte als drager voor de ontwikkelingen in het gebied heeft een positief effect op maatschappelijke vraagstukken die in de stad spelen, zoals veiligheid, vergroening en klimaatadaptatie.
- Het verkennen van mogelijkheden om rijkskantoren te laten bijdragen aan een levendige openbare ruimte.

Fort Crèvecoeur Den Bosch



Het CRA heeft een cultuurhistorisch en ontwerpend onderzoek geïnitieerd en begeleid naar Fort Crèvecoeur te Den Bosch. Het in oorsprong 16e-eeuwse fort heeft zich in de loop van de eeuwen ontwikkeld en is een rijksmonument. Bijzonder is dat het fort nog steeds in militair gebruik is. Defensie is de eigenaar, het RVB de beheerder en Natuurmonumenten voor een deel (buitenfort) pachter.

Op en om het fort spelen zaken die de reguliere erfgoedtaken van het RVB raken, zoals de restauratie van de monumentale kruithuizen en plannen voor nieuw te bouwen delen. Ook spelen er vraagstukken op gebied van waterbeheer en toegankelijkheid. Vanuit diverse stakeholders speelt ook een grote diversiteit aan plannen en programma's die in meer of mindere mate raken aan het fort. Met inzet van een brede ruimtelijke en cultuurhistorische analyse en toekomstscenario's ondersteunt het CRA besluitvorming over een duurzame toekomst van het fort.

Belangrijkste adviespunten:

- Geef als Rijk het goede voorbeeld. Ga verstandig en zuinig om met hetgeen we hebben. Laat de instandhoudingsplicht niet liggen. Beheer je objecten goed en op tijd en maak hier middelen voor vrij.
- Het drieluik zoals gepubliceerd voor Fort Crèvecoeur is een waardevol instrument om de omgang met erfgoed in het bezit en in beheer van het Rijk te verbeteren. Met het programma Transformatie Vastgoed Defensie kan het drieluik een belangrijke rol vervullen om de potentie van monumenten in de toekomstige vastgoedportefeuille serieus in ogenschouw te nemen.
- Voer, voortbordurend op de positieve ervaring binnen dit project, ook andere projecten uit met eenzelfde type onderzoek en dezelfde interdisciplinaire benadering.
- Betrek andere departementen en overheden bij soortgelijke opgaven. Uit gesprekken is gebleken dat op strategische locaties zoals Fort Crèvecoeur vele vragen samenkomen die mogelijk ook van belang zijn (en soms al onderwerp van studie) voor andere departementen.

Maatschappelijke waarde:

- Het vroegtijdig opstellen van een brede ruimtelijke en cultuurhistorische analyse en toekomstscenario's draagt bij aan de besluitvorming over een duurzame toekomst van het fort.
- Door het samenbrengen van een grote diversiteit aan plannen en programma's kunnen we integraal en éénduidig kijken naar een duurzame toekomst van het fort.

KNMI De Bilt



Op de historische buitenplaats Het Klooster in De Bilt bevindt zich het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI). Op dit moment is het KNMI gehuisvest in gebouwen die tientallen jaren tot ruim een eeuw oud zijn. De huisvesting is verouderd. Gebouwen en terrein voldoen niet meer aan de technische én gebruikskwaliteit die van een instituut als het KNMI mag worden verwacht.

Het CRa adviseert sinds 2019 over de kwaliteit van het terrein en van de gebouwen. De (deels) hoge cultuurhistorische, landschappelijke en ecologische waarde van het terrein van KNMI en de aanwezige bebouwing is evident. Zowel het terrein als de gebouwen kennen een rijke historie, nauw verbonden aan het ontstaan en de huidige positie van het instituut KNMI en de omgeving van historische buitenplaatsen waarmee het terrein in directe verbinding ligt. Daarnaast is er een toenemende maatschappelijke klimaatbewustheid waarin het instituut KNMI en de uitstraling van dit kennisinstituut een belangrijke rol speelt.

In een modellenstudie en businesscase van het RVB lag de focus in essentie slechts op een keuze voor hergebruik van één van de gebouwen (A of B) of een nieuwbouwoptie. Het RVB had tot voor kort weinig aandacht voor de samenhang tussen gebouwen en terrein, terwijl dit bij de geplande ontwikkelingen grote kansen biedt. Het terrein werd zelfs in zijn geheel buiten de scope van het project gehouden omwille van de complexiteit van de opdracht. Mede door interventie van het CRa gaat het KNMI over van het kantorenstelsel naar het specialty stelsel, waardoor ruimte ontstaat voor een integrale benadering van de huisvestingsopgave (gebouwen en terrein). Deze zal in 2024 worden uitgewerkt en resulteren in een definitiedocument waarna een aanbesteding kan worden georganiseerd.

Belangrijkste adviespunten:

- Omarm de complexiteit van een vraagstuk. Benader het vanaf het eerste moment integraal en interdisciplinair. Neem buitenruimte en de omgeving mee in de projectscope. Zo realiseer je een completer project en voorkom je frustratie en oponthoud achteraf.
- Zorg dat het te doorlopen proces voor alle stakeholders helder is.
- Maak voorafgaand aan een project heldere afspraken (RVB/ CRA) over de gewenste inzet van het CRA (betrokkenheid, verwachtingen en rolverdeling)
- Help het KNMI in het zadel van opdrachtgever. Met de wijziging van het kantorenstelsel naar het specialty stelsel moet het KNMI zich gaan manifesteren in een nieuwe rol, die van opdrachtgever. Een professionele opdrachtgever als het RVB kan het KNMI de juiste hulp bieden om zich deze rol snel eigen te maken.
- Evalueer en actualiseer het RVB-huisvestingsstelsel m.b.t. beheer en onderhoud van buitenruimte.

Maatschappelijke waarde:

- De mogelijkheid de opgave integraal te benaderen en daarmee de gebouwen, het landschap en de omgeving tegelijkertijd en in samenhang te bedienen zal uiteindelijk tot betere en meer gedragen resultaten leiden.
- Het benutten van de aanwezige kansen op het gebied van duurzaamheid, uitstraling en de samenhang tussen gebouwen, landgoed en omgeving zal ervoor zorgen dat het KNMI zich sterker kan profileren als gezaghebbend klimaatinstituut.

Koepelcomplex Breda



De koepelgevangenis in Breda is de laatste van drie koepelgevangenissen in Nederland die overtollig zijn gesteld en door het RVB zijn verkocht.

Dit unieke complex bestaat uit twee hoofdonderdelen: de koepelgevangenis en het gerechtsgebouw met het Huis van Bewaring. Andere onderdelen van het complex zijn o.a. het poortgebouw, een kerkgebouw en werkplaatsen. Het totale complex heeft een omvang van ca. 37.000 m² bruto vloeroppervlak en het terrein is ca. 3,3 ha groot. Het complex ligt op een strategische plek in de stad, op loopafstand van het NS-station Breda. Verder grenst het aan het Chassé-terrein en de historische binnenstad.

Het complex is altijd een gesloten, verborgen wereld geweest maar krijgt nu, na 130 jaar een nieuw hoofdstuk: de poort gaat open, een terrein van ruim drie hectare wordt toegevoegd aan het stedelijk weefsel. Een gebied met een eigen identiteit, grenzeloos, groen en gastvrij. De verkoop vond in de periode oktober 2021 – januari 2022 plaats bij openbare inschrijving en bestond uit vier fasen. Aan potentiële kopers werd gevraagd een projectvisie in te dienen. De visies die door een selectiecommissie als best beoordeeld werden, kregen de mogelijkheid een bod uit te brengen. Vijf projectvisies werden ingediend waarvan er vier net onder de ondergrens zijn beoordeeld. Dit had tot gevolg dat er uiteindelijk slechts één partij werd uitgenodigd om een bod uit te brengen. Het complex is gegund aan een consortium dat bestaat uit VDD project development, Being development, Office for Metropolitan Architecture, B-architecten en Delva Landscape. Eind 2022 is de verkoopakte bij de notaris gepasseerd. Daarmee is de verkoop afgerond en is de Staat geen eigenaar meer.

Belangrijkste adviespunten:

- Creëer ook bij verkoop maatschappelijke waarde. Maak het mogelijk om overtollig vastgoed in bezit te houden voor maatschappelijke doeleinden. Weeg bij elke voorgenomen verkoop naast het economische rendement ook het maatschappelijk rendement en neem op basis hiervan het besluit om te verkopen of in bezit te houden.
- Evalueer de verkoopmethodiek van een aantal casussen om duidelijk te maken waarop precies geselecteerd en gegund wordt, hoe het uitvragen van een abstracte visie zich verhoudt tot het indienen van een concrete (financiële) bieding en in hoeverre deze methodiek ruimte biedt voor het bereiken van maatschappelijke waarde.
- Leg vooraf goed vast hoe de rol van de gemeente en zijn RO-procedure zich verhoudt tot de visie van de kopende partij. In het geval van Breda heeft de gemeente in de nota van uitgangspunten een disclaimer opgenomen die aangeeft dat er pas na een maatwerktoets en goedkeuring door de gemeente Breda kan worden vastgesteld of de gemeente in planologische zin meewerkt.

Maatschappelijke waarde:

- Een gesloten gebied van ruim drie hectare gaat na 130 jaar weer deel uitmaken van het stedelijk weefsel met ruimte voor wonen, werken en publieksfuncties. Dit zal de dynamiek van het stadscentrum versterken.
- In de herontwikkeling blijft het iconische erfgoed de identiteitsdrager van het gebied.
- De herontwikkeling is een uitgelezen kans om een integrale visie op duurzaamheidsthema's te implementeren in het ontwerp, de realisering en het beheer van het gebied.

Marineterrein Amsterdam



De minister van Defensie heeft in mei 2013 aan de Tweede Kamer laten weten het terrein grotendeels te willen verlaten. In 2018 is teruggekomen op dit besluit en gaf Defensie te kennen de helft van het terrein toch te willen blijven gebruiken. Daarop heeft het CRa samen met de gemeente gestudeerd op een compacte footprint, met ruimte voor alle beoogde functies voor Defensie zodat er ruimte overblijft voor het ontwikkelen van een stadsdeel voor wonen, werken (innovatiemilieu), onderwijs en publieksfuncties.

Het Marineterrein Amsterdam is een gebied dat momenteel al wordt ingezet als testgebied voor het oplossen van stedelijke vraagstukken, zowel programmatisch als in het fysieke domein. Dat gebeurt op een adaptieve manier. Deze stapsgewijze gebiedsontwikkeling sluit aan bij de bijzondere geschiedenis van het Marineterrein als 's Lands Werf en later het Marine Etablissement Amsterdam. Een duurzame, compacte kazerne voor Defensie maakt straks integraal deel uit van dit gebied, toegerust voor haar taken en de voortdurende ontwikkelingen ervan. Een kazerne die verbinding zoekt met de buurt door samen te werken en een sportveld te delen. Hier gaan economische en maatschappelijke duurzaamheid (programma) samen met adaptieve architectuur en stedenbouw.

De periode 2019-2022 is benut om samen met de gemeente Amsterdam, de afdeling Verkoop van het RVB, Defensie en het projectbureau Marineterrein te komen tot een nota van uitgangspunten met een ruimtelijk raamwerk. Tussentijds zijn in deze fase, op (o.a.) initiatief van het CRa diverse studies verricht: cultuurhistorische analyse en waardering, reflectie stedenbouwkundig raamwerk, reflectie ontwikkelingsmogelijkheden architectuur, herontwikkelingsmogelijkheden m.b.t. auteursrecht van de portiersloge en het scheepvaartdepot.

Belangrijkste adviespunten:

- Creëer maatschappelijke waarde bij de verkoop van vastgoed. Maak het mogelijk om overtollig vastgoed in bezit te houden voor maatschappelijke doeleinden. Weeg bij elke voorgenomen verkoop naast het economische rendement ook het maatschappelijk rendement en neem op basis hiervan het besluit om te verkopen of in bezit te houden.
- Zorg bij gebiedsontwikkeling en opstellen van de nota van uitgangspunten voor economische en maatschappelijke duurzaamheid.
- Gebruik het Marineterrein als voorbeeldproject, omdat hier op een innovatieve manier aan gebiedsontwikkeling wordt gedaan en het terrein kan dienen als proeftuin voor nieuwe woonvormen, bouwmethodieken en de omgang met grondwaarde.

Maatschappelijke waarde:

- Een gesloten gebied gaat weer deel uitmaken van het stedelijk weefsel als een stadsdeel waar wonen, werken, onderwijs en publieksfuncties samenkomen.
- Het opstellen van een ruimtelijk raamwerk waarbinnen zowel ontwikkelingen voor Defensie als voor de maatschappij (in de vorm van een innovatiedistrict) kunnen worden gerealiseerd.
- Het gebied wordt gekenmerkt door economische diversiteit en maatschappelijke duurzaamheid: met ruimte voor verschillende doelgroepen en bedrijvigheid, grotendeels autovrij en veel ruimte voor ontmoeting.
- Het gebied is en blijft een testgebied voor stedelijke vraagstukken.

Schaarsbergen



Het cluster militaire terreinen in Schaarsbergen is een van de eerste locaties die aan bod komt binnen het Programma Transformatie Vastgoed Defensie. Hierin wordt tussen 2022 en 2042 al het Defensievastgoed klaargemaakt voor de toekomst. Het programma beoogt een eind te maken aan bestaande achterstanden, maakt ruimte voor ontwikkeling en leidt tot een moderne, duurzame, veilige en betaalbare infrastructuur die goed aansluit op de huidige en toekomstige taken van de krijgsmacht. De huidige indeling van Cluster Schaarsbergen is niet optimaal. Daar komt bij dat grote delen zijn beschermd als Rijksmonument, wat bepaalde beperkingen geeft voor het gebruik. Het gaat op Defensiegrond om zo'n 150 monumentale gebouwen en 700 ha terrein. De meeste gebouwen zijn relatief klein en niet zomaar efficiënt te gebruiken en vanwege de monumentale status niet eenvoudig aan te passen of te slopen.

In 2021 is een gebiedsverkenning opgesteld, waarin is gekeken of het kansrijk en gewenst is om de huidige defensieterreinen ten zuiden van de Koningsweg te verlaten en een nieuwe kazerne te bouwen ten noorden van de Koningsweg, tegen militair vliegveld Deelen aan. Deze verkenning heeft geresulteerd in vijf mogelijke locaties voor de nieuwe kazerne. In 2022 is deze verkenning uitgebreid door ook te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om de nieuwe kazerne op de bestaande kazernterreinen te realiseren. De centrale vraag was daarbij of dit überhaupt past en vervolgens of dit scenario kan leiden tot een prettige, goed functionerende kazerne. In de gebiedsanalyse is rekening gehouden met gebiedsopgaven en met concrete belemmeringen en beperkingen (bijvoorbeeld een status als Natura 2000-gebied). Met name het beter verbinden van natuurgebieden, de recreatieve ontsluiting en de transitie van de landbouw verdienen hier aandacht. De plannen van Defensie bieden een kans in de ontwikkeling van de Zuid-

Veluwe om een aantal zaken te verbeteren. Het aantal potentiële locaties voor Defensie is teruggebracht naar een nieuwbouwlocatie en een locatie waarbij de nieuwe kazerne wordt gerealiseerd op de bestaande kazernterreinen.

Belangrijkste adviespunten:

- Beschouw deze opgave als een ruimtelijke ordening opgave en wees een goede rentmeester. Een efficiënt en effectief ingerichte kazerne is een groot goed voor de nationale veiligheid. De defensieopgave staat echter niet op zichzelf. Het is essentieel bij een opgave van deze omvang de diversiteit aan belangen op verschillende schaalniveaus bij elkaar te brengen en steeds het grotere plaatje in ogenschouw te nemen. Op de locatie spelen belangen waarvoor het gesprek met gemeenten en provincie wordt gevoerd, maar ook op nationale schaal spelen grote opgaven die invloed hebben op de mogelijkheden van Defensie.
- Betrek tijdig de juiste gebiedspartijen. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van zo'n omvangrijke en langdurige exercitie is dat er op alle niveaus bestuurlijk wordt samengewerkt in de juiste coalities.
- Wees helder over realistische gebruiksscenario's voor erfgoed gekoppeld aan de cultuurhistorische waarde van objecten en gebieden. Erfgoed heeft hierbij niet alleen betrekking op formeel beschermde objecten en terreinen, maar gaat over de cultuurhistorische waarde van het hele gebied.
- Stuur op de synergie tussen de drie publieke stakeholders: Rijk, provincie en gemeenten. Ondanks dat alle drie betrokken zijn bij deze opgave is het belangrijk in het vervolgtraject voldoende te sturen op de onderlinge verhoudingen. Het gebied kan alleen tot de juiste ontwikkeling komen als er stelselmatig breder dan het eigen belang wordt gekeken, op zowel nationaal/departementaal niveau als op gebiedsniveau.

Maatschappelijke waarde:

- Met de plannen van Defensie doet zich een kans voor in de ontwikkeling van de Zuid-Veluwe om een aantal zaken op gebiedsniveau te verbeteren. Met name het beter verbinden van natuurgebieden, de recreatieve ontsluiting en de transitie van de landbouw.
- Bij de onderzoeken ten behoeve van de nieuwe kazerne zijn in een vroeg stadium diverse koppelkansen i.r.t. maatschappelijke waarden in beeld gebracht, onder andere op het gebied van landbouwtransitie, natuur, energietransitie, onderwijs en erfgoed.

Luchtfoto van Vliegbasis Deelen.
Foto: Gelders Archief.

Bijlage II

Begrippenkader

Artikel 21 in de grondwet

De zorg van de overheid is gericht op de bewoonbaarheid van het land en de bescherming en verbetering van het leefmilieu¹².

Buitenruimte

De portefeuille van het RVB kent een divers scala aan buitenruimten: tuinen, landgoederen, pleinen, gevangeniscomplexen en militaire oefenterreinen.

Het bouwbesluit geeft de volgende definitie: Buitenruimte voorziet in de fundamentele menselijke behoefte om in contact te kunnen staan met de omgeving. Buitenruimte is zoals het spraakgebruik ook aangeeft een ruimte waar licht en verse lucht vrijelijk in en uit kunnen stromen¹³.

In het advies Buitenruimte van Betekenis wordt het belang van een goede buitenruimte onderstreept: “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.¹⁴”

Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde kan in het kader van dit advies worden gedefinieerd als de positieve impact die met vastgoed gemaakt kan worden op de bredere gemeenschap en haar omgeving. Het ontstaat niet alleen door de intrinsieke waarde van het vastgoed zelf als een publieke of maatschappelijke voorziening, maar ook door de bijdrage die het levert aan de bredere context waarin het zich bevindt.

Deze waarde strekt zich uit tot verschillende domeinen van de samenleving en omvat aspecten zoals toegankelijkheid, sociale voorzieningen, gezondheid, duurzaamheid, leefbaarheid, economisch potentieel en meer. Door het integreren van deze verschillende aspecten van maatschappelijke waarde in investeringsbeslissingen kan een meer inclusief perspectief worden gehanteerd, waardoor een breder scala aan belangen en behoeften van de samenleving wordt erkend en aangepakt.

Missie Rijksvastgoedbedrijf

De missie van het RVB luidt: Het RVB realiseert en beheert zijn vastgoedportefeuille voor zijn gebruikers en zet gebouwen en terreinen in voor de realisatie van economische en maatschappelijke meerwaarde op basis van beleidsdoelen.

Het RVB heeft de opdracht om middels een brede waardebenadering te kijken naar het rijksvastgoed met als thema's duurzaamheid, wonen en sociaaleconomische vraagstukken in de regio¹⁵.

Omgevingswet

Artikel 1.3¹⁶ Maatschappelijke doelen van de wet luidt:

Deze wet is, met het oog op duurzame ontwikkeling, de bewoonbaarheid van het land en de bescherming en verbetering van het leefmilieu, gericht op het in onderlinge samenhang:

- bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit, ook vanwege de intrinsieke waarde van de natuur, en
- doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke behoeften.

Ontwerpend denken en handelen

Ontwerpend denken en handelen¹⁷ gaat om ontwerpen als manier om de vele mogelijke toekomst te verkennen en om te onderzoeken hoe we daarmee nú om moeten gaan. Het gaat om een samenspel tussen denken en handelen, tussen uitzoomen en inzoomen, tussen divergeren en convergeren. In de ruimte botsen claims, belangen en eisen op elkaar. Ontwerpend denken maakt het speelveld groter in tijd en ruimte, formuleert ongemakkelijke vragen, stelt frames ter discussie, biedt idealen en vergezichten. Ontwerpend denken en handelen is het hulpmiddel om inzicht te krijgen en nieuwe richtingen te verkennen. Pas als we weten wat we kunnen willen, kunnen we beginnen ernaar te streven.

Publieke ruimte

Publieke ruimte¹⁸ is ruimte die een publieke functie heeft, die belangrijk is voor het publieke leven. Het kan daarbij ook gaan om ruimte die publiek toegankelijk is, maar die in private handen is, zoals een overdekt winkelcentrum. Of andersom: ruimte die door de overheid wordt beheerd, maar die niet altijd of voor iedereen toegankelijk is, zoals het geval is bij ruimte waarbij de toegang wordt gereguleerd (met camera's, regels, afsluiten van parken, et cetera) of die door groepen wordt gemedend. Publieke ruimte kan dus ruimte zijn die in strikt juridische zin niet openbaar is: privaat beheerde collectieve ruimte die desondanks als publiek domein fungeert. Voorbeelden zijn een bibliotheek of stadion. De kern van publieke ruimte is dat het voor het publiek is, niet noodzakelijkerwijs van het publiek.

12 Nederlandse Grondwet.

13 Bouwbesluit Online.

14 CRa, Buitenruimte van Betekenis, november 2016.

15 Tweede Kamer, vergaderjaar 2014–2015, 31 490, nr. 168.

16 Omgevingswet, Artikel 1.3.

17 CRa, Agenda 2021–2024: de 22e eeuw begint nu, december 2021.

18 Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, Publieke ruimte - Naar een nieuwe balans tussen beeld, belang en beheer, juni 2009.

Regionaal Ontwikkelprogramma

Hiermee wordt invulling gegeven aan de opdracht om middels een brede waardebenadering te kijken naar het rijksvastgoed. Hoe we als RVB omgaan met maatschappelijke opgaven is beschreven in het Regionaal Ontwikkelprogramma¹⁹. Binnen het Regionaal Ontwikkelprogramma wordt geadresseerd hoe een financieel en juridisch arrangement kan worden vormgegeven.

Rentmeesterschap

Van Dale: rent-meesters (de; m/v/x; meervoud: rentmeesters)

1. iem. Die voor zijn heer de pachten of huren int
2. beheerder van een landgoed
3. de mens in zijn verantwoordelijkheid voor de aarde

Een goed rentmeester manifesteert zich als een hoeder die zijn gebouwen en terreinen inzet om maatschappelijk waarde te creëren, door slimme combinaties te maken met oog voor kwaliteit. Die verantwoord omgaat met wat we hebben en toekomstige problemen niet afwentelt op volgende generaties. Een goed rentmeester kijkt niet alleen vooruit, maar neemt ook een zorgvuldige positie in ten opzichte van alles wat hem is nagelaten. In aansluiting hierop kan goed rentmeesterschap worden opgevat als het voorzien in duurzame ontwikkeling zoals gedefinieerd door de commissie Brundtland²⁰ in 1987: “Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen”.

Rijkshuisvesting

De term rijkshuisvesting verwijst naar de huisvesting van overheidsinstanties en -diensten op nationaal niveau, zoals ministeries, departementen, agentschappen en andere overheidsorganisaties. Dit omvat zowel de kantoren waar ambtenaren werken als de gebouwen waarin overheidsdiensten worden verleend aan burgers.

Rijkshuisvestingsstelsel

Het rijkshuisvestingsstelsel²¹ regelt de huur-verhuurrelatie tussen ministeries en het Rijksvastgoedbedrijf. De ministeries zijn bij de huisvesting zelf verantwoordelijk voor de omvang, kwaliteit, locatie en het tijdstip van realisatie.

De ministeries betalen een gebruiksvergoeding aan het Rijksvastgoedbedrijf voor het gebruik van het vastgoed. Deze gebruiksvergoeding is vergelijkbaar met huur op de vastgoedmarkt. De relatie tussen de ministeries en het RVB is een zakelijke huur/verhuurrelatie en de contracten en juridische aspecten zijn vergelijkbaar met de markt.

De Hoge Colleges van Staat, het ministerie van Algemene Zaken en het Koninklijk Huis vallen buiten de huur-verhuurrelatie. De budgetten voor deze huisvesting staan op de begroting van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ruimtelijke strategie Rijksvastgoedbedrijf

Uitwerking van het voornemen van voormalig minister De Jonge om de ambitie om rijksvastgoed te benutten voor maatschappelijke doeleinden te vergroten. Hij beschrijft hierin hoe rijksvastgoed kan worden ingezet om het kabinetsbeleid te ondersteunen bij maatschappelijke opgaven voor woningbouw, huisvesting van kwetsbare groepen, hernieuwbare energie, de transitie van de landbouw en natuurontwikkeling.

¹⁹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2017–2018, 31 490, nr. 240.

²⁰ De Brundtland Commissie, voorheen de Wereldcommissie voor Milieu en Ontwikkeling, was een suborganisatie van de Verenigde Naties die tot doel had landen te verenigen in het nastreven van duurzame ontwikkeling. Het Brundtland-rapport is de naam waaronder het rapport ‘Our common future’ (1987) bekend is geworden. De belangrijkste conclusie van het rapport was dat de grootste mondiale milieuproblemen het gevolg waren van de armoede in het ene deel van de wereld, en de niet-duurzame consumptie en productie van het andere deel van de wereld. Het rapport riep voor het eerst op tot duurzame ontwikkeling. Dit werd gedefinieerd als: “een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang te brengen” Het rapport is genoemd naar de voorzitter van de commissie en toenmalig premier van Noorwegen, mevrouw dr. Gro Harlem Brundtland. De Brundtland-commissie werd officieel ontbonden in 1987 na het uitbrengen van Our Common Future. In 1988 verving het Centrum voor Onze Gemeenschappelijke Toekomst de commissie.

²¹ Rijksvastgoedbedrijf, Vastgoedportefeuillestrategie.

An aerial photograph of a city, likely The Hague, featuring a prominent industrial building with a large, curved roof structure and a canal. The image is overlaid with a semi-transparent orange filter.

**Uitgave van het College
van Rijksbouwmeester en
Rijksadviseurs:**

Francesco Veenstra
Rijksbouwmeester

Jannemarie de Jonge
Rijksadviseur voor de Fysieke
Leefomgeving

Wouter Veldhuis
Rijksadviseur voor de Fysieke
Leefomgeving

Team

Bart Erens
Rienke Groot
Paul Kersten
Charles van Marrelo
Iris Thewessen

College van Rijksbouwmeester en
Rijksadviseurs
Postbus 16169
2500 BD Den Haag

Bezoekadres:
Korte Voorhout 7
2511CW Den Haag
Tel. 088-1158171
www.collegevanrijksadviseurs.nl

Augustus 2024