



# Goed opdracht- geverschap

Debatreeks over de  
aanbestedingscultuur  
in Nederland

# Inleiding

Op 13 februari kwam een gemengde groep van opdrachtgevers, architecten, adviseurs en andere geïnteresseerden bijeen om te praten over goed opdrachtgeverschap. Het was de derde en afsluitende bijeenkomst in een reeks van het College van Rijksbouwmeester & Rijksadviseurs en vond plaats in de Nimeto vakschool in Utrecht.

Nimeto is een vakschool voor 'creatieve ruimtemakers', met vakken als restaureren, etaleren, schilderen en decorbouw. Het gebouw bestond voor de transformatie uit verschillende bouwdelen, gebouwd tussen 1967 en 2016 en doorsneden door een straat. Het project ontving afgelopen jaar prijs na prijs, waaronder de Gouden Piramide voor goed opdrachtgeverschap. Daarin ging, behalve naar de kwaliteit van de architectuur, aandacht uit naar het behoud van de school, die tot een geheel is gesmeed, is verduurzaamd en uitgebreid met 1.000 m<sup>2</sup> lesruimte.

"Nimeto is heel bijzonder vanwege alle aandacht en prijzen die het project wint. Maar gaat het om wat dit gebouw zo goed maakt, of over de vraag waarom we dit niveau in zoveel andere gevallen niet voor elkaar krijgen?" vraagt Rijksbouwmeester Francesco Veenstra af. Door aandacht te vragen voor de overige 99% van de bouwpraktijk, plaatst Veenstra het gesprek meteen in een bredere context van goed opdrachtgeverschap.

Ook verwijst hij naar de publicatie "Architectonische kwaliteit als opdracht voor openbaar bestuur" uit 1991 over de noodzaak van goed opdrachtgeverschap, van onder meer toenmalig Rijksbouwmeester Tjeerd Dijkstra. Veenstra constateert na het herlezen van de bijdrage van zijn voorganger, en op basis van opgedane kennis uit de twee eerdere bijeenkomsten in de reeks: "De macht ligt bij de opdrachtgever – de kunst is om het over te dragen aan specialisten die de verantwoordelijkheid weten te vertalen." Hoewel het enigszins wrang is dat we steeds weer over hetzelfde onderwerp blijven praten, stelt Veenstra onomwonden: "het blijft belangrijk."

Het doel van de middag is het ontleden van de dialoog tussen opdrachtgever en architect en het destilleren van lessen en kanttekeningen. Daarvoor zijn uitgenodigd:

- Wilma Kempinga van stichting Mevrouw Meijer die schoolbesturen en architecten samenbrengt in de scholenbouw
- Henk Vermeulen, bestuurder van Nimeto Vakschool in Utrecht en opdrachtgever van de renovatie
- Maarten van Kesteren, architect van de renovatie en uitbreiding van Nimeto Vakschool
- Martine Drijfholt, hoofd van de afdeling Ontwerp bij de gemeente Groningen

Henk Vermeulen krijgt als eerste het podium om de vraag te beantwoorden: met welke visie heeft hij vanuit Nimeto de rol van opdrachtgever vormgegeven?



Rijksbouwmeester  
**Francesco  
Veenstra**

Moderator Sophie Stravens en Rijksbouwmeester Francesco Veenstra

Foto: Jelle Hettema

# Lezing Nimeto

## Lezing Henk Vermeulen

"Oh, daar heb je 'm weer, de tribunetrap – maar wat voor school is dit eigenlijk?" Bezoekers kijken om zich heen, maar er is geen tribunetrap te vinden. Vermeulen wil het publiek met dit voorbeeld over de kern van de scholenbouwopgave laten nadenken: want op welke vraag is de alomtegenwoordige tribunetrap eigenlijk een antwoord?

Zijn overtuiging is dat een school zijn eigen ziel mag laten zien, want: "leerlingen kiezen op gevoel voor een school. Daarom begonnen we met het bepalen wie we zijn." Daarna kwam het formuleren van de opdracht en kwam stichting Mevrouw Meijer in beeld. "Ik geloof heel erg in het traject dat we hebben doorlopen met Mevrouw Meijer. We wilden geen nieuwbouw want we dachten: dan zijn we kwijt wie we zijn. Dat hangt namelijk ook samen met de buurt die ons gebouw kent als stem- en vergaderlokaal. Het was een van mijn nachtmerries dat we ergens buiten de stad zouden komen te zitten. De buurt mocht, nee moest, ook inbreng kunnen leveren op het ontwerp. We wilden namelijk ook dat de buurt ervan opknapt."

Vermeulen wijst door het raam naar buiten naar de binnenplaats, waar architect Maarten van Kesteren zich in zijn ontwerp mee bezig heeft gehouden. Waar voorheen auto's stonden, maken nu studenten gebruik van zitjes tussen de beplanting. Er is overzicht en zicht op de verschillende gebouwdelen. Vermeulen: "Nu heeft niemand het meer over 'zij van de overkant'," doelend op de verschillende opleidingen die zich voorheen elk in een eigen bouwdeel terugtrok. Naast het aaneensmeden van de bouwdelen was het huisvesten van meer leerlingen aanleiding voor het project. Een ander doel was het zichtbaar maken en met elkaar in verband brengen van de verschillende vakken, want "op snijvlakken vindt innovatie plaats", stelt Vermeulen.



Gallerij Nimeto  
Foto: Jelle Hettema



Presentatie Henk Vermeulen

Foto: Jelle Hettema

"Mevrouw Meijer liepen we tegenaan, zij bleken al veel van onze principes te vertolken", aldus Vermeulen. Hij plaatst de aanpak van Mevrouw Meijer tegenover de gangbare praktijk, die duurzaamheid enkelzijdig afmeet aan de duurzaamheid van de nieuwbouw, in plaats van bestaande schoolgebouwen als uitgangspunt te nemen. Standaard onderdeel van de aanpak van Mevrouw Meijer is een beginfase van ontwerpend onderzoek, waarin drie architecten(bureaus) elk hun analyse en interpretatie van het gebouw in de omgeving en de toekomstwaarde ervan aan het schoolbestuur presenteerden.

Bijzonder aan het proces bij Nimeto was dat de begeleidingscommissie uit pak 'm beet vijftig mensen bestond. Vermeulen verklaart, lachend: "Ik was zo naïef om te zeggen: iedereen die mee wil denken is welkom." Er ontstond een breed gesprek aan de hand van de drie ontwerprichtingen. "Het leuke aan het proces was: de drie bureaus pitchten steeds in elkaars aanwezigheid. Daardoor vroegen sommigen zich wel af, gaan de ontwerpen dan niet te veel op elkaar lijken?" Vermeulen concludeert van niet: "Het leidde juist tot discussies waarin we de verschillen tussen de ontwerpen leerden proeven."

Uiteindelijk ging de school in zee met Maarten van Kesteren. Van Kesteren studeerde in 2014 af en werkte al aan diverse opdrachten, maar nog niet aan zo'n omvangrijk gebouw. Ook is het zijn eerste school. Zijn aanpak overtuigde Vermeulen: "Je ziet in die drie maanden hoe de architecten reageren op vragen dus je voelt na verloop van tijd gewoon: die gast die snap ik. Toen hebben we Maarten gewoon gevraagd," stelt hij onomwonden. "Het risico voelde voor ons dus helemaal niet groot, al was het een jong iemand." Daar voegt hij, bij als ware het een verontschuldiging, aan toe: "We zijn maar onderwijzers dus je weet vooraf nog niet wat je zou kunnen willen."

## Discussie

Met deze woorden - je weet vooraf nog niet wat je zou kunnen willen - vat Vermeulen de filosofie van stichting Mevrouw Meijer treffend samen. "Alles wat architectuur goed maakt ligt in de ruimte die architecten krijgen, vroeg in de opdracht. Projectmanagementbureaus timmeren juist alles dicht terwijl wij juist merken dat alle opdrachtgevers in staat zijn om te leren in te zien wat ze zouden kunnen willen." Aan het woord is Wilma Kempinga, die samen met Maarten van Kesteren aangeschoven is bij Vermeulen om de vraag te beantwoorden: hoe komt goed opdrachtgeverschap tot stand?

Was het de ambitie om zoveel prijzen te winnen, vraagt Sophie Stravens. Van Kesteren: "Nee, we hadden het helemaal niet verwacht. We wilden een goed gebouw neerzetten, vanuit een intrinsieke motivatie." Kempinga is minder verrast: "Ik had het verwacht dat de kwaliteit heel hoog zou zijn en dus prijzenswaardig. Desalniettemin zijn we erg blij mee met de prijzen. Bestaande gebouwen vragen om ontwerpkracht, alleen moeten we architecten wel in staat stellen om de transformatieopgave vorm te geven."

Mevrouw Meijer baseert zich, anders dan veel projectmanagementbureaus, strikt op gebouwen die er al staan: naoorlogse scholen. De stichting heeft een broertje dood aan de dominante sturing op tijd en geld. Ze begeleidt opdrachtgevers van scholen omdat schoolbesturen vaak kiezen voor nieuwbouw ook al zou hun gebouw met wat aanpassingen nog jaren mee kunnen. Zonde, vindt Kempinga: "Laten we onderkennen dat de gangbare boekhoudkundige afschrijving [waarbij een gebouw 'in de boeken' na verloop van tijd afgeschreven is, red.] en de bouwkundige staat van een gebouw niet gelijk aan elkaar zijn."

Op uitnodiging van Mevrouw Meijer namen Van Kesteren, Architectuur Maken en Bureau SLA deel aan de ontwerpogave voor de Nimeto Vakschool. Welk inzicht leverde dat Van Kesteren op? "Het belangrijkste is dat er vertrouwen ontstaat, beide richtingen op. De basis voor dat vertrouwen is in de eerste drie maanden gelegd. Zonder direct contact tussen opdrachtnemer en opdrachtgever wordt het een fluisterspel waar bij elke schakel informatie verloren gaat", waar hij refereert naar schoolbesturen die projectmanagement uitbesteden. "Dat is niet bevorderlijk voor het vertrouwen."

Voor Vermeulen voelde direct contact met de architect als iets vanzelfsprekends: "Het begint met vertrouwen, zo gaan we ook met onze leerlingen om, het zit in ons DNA. Ik vond het extreem fijn om rechtstreeks met Maarten oplossingen te zoeken voor onverwachte omstandigheden." Hij heeft ook een advies aan architecten: "Accepteer [in de scholenbouw, red.] niet dat je met de adviseur huisvesting of facilitair aan tafel zit." Kempinga herkent het beeld dat Vermeulen schetst waarbij scholen hun huisvesting overlaten aan, in haar woorden, 'technische mensen': "Het is een strategische zaak die het college van bestuur aangaat."

Hoe werkte het eigenlijk om met een begeleidingscommissie van vijftig mensen de juiste architect voor de opgave te selecteren? Kempinga: "Mensen hebben tijd nodig om aan dingen te wennen. Hoewel ze van het eerste ontwerpbeeld vaak schrikken, helpt het gebruikers ook om zich het gebouw dat ze zo goed kennen, anders voor te stellen. Bij de volgende iteratie is het dan al veel minder eng." Dat is essentieel voor draagvlak, zag Van Kesteren. "Let wel: die 50 mensen zijn niet allemaal beslissingsbevoegd", verduidelijkt hij.

Voor de laatste sessie met die commissie was het ontwerp van Van Kesteren nog niet favoriet, blikt Vermeulen terug. "Toen merkten een paar studenten op dat het ontwerp van Maarten het beste de tand des tijds zou doorstaan. In de dynamiek van het gesprek leidde dat uiteindelijk tot een kentering in het voordeel van dat ontwerp." Kempinga ziet het als een essentieel onderdeel van het traject dat het selectieproces van de architect in alle openheid plaatsvindt. "Architecten horen in een tender nooit waarom ze het wel of niet zijn geworden, het is een gesloten proces. Daarmee ga je voorbij aan de mogelijkheid dat architecten hun ontwerp op basis van elkaars inzichten zouden kunnen verbeteren."

Uit het publiek komt de vraag: "Zouden we niet veel meer aandacht willen besteden aan het opleiden van opdrachtgevers?" De vragensteller baseert zich op interviews (gebundeld in een publicatie) waarvoor hij opdrachtgevers vroeg: wanneer voelde je nou dat je opdrachtgever was? "Degenen die zich dat beseffen zijn vaak het meest trots op het resultaat."

Kempinga vult aan: "Wij vragen opdrachtgevers: wat vind je goed en wat vind je niet goed aan het huidige schoolgebouw? Daarna is het eigenlijk heel gemakkelijk om mensen te laten inzien dat je ze kan helpen om een heel goed gebouw te maken." Die kwaliteit bereik je volgens Kempinga met behulp van ontwerp: "Als projectmanager moet je daarom geen exceltijger hebben maar een architect die begrijpt wat een ontwerp goed maakt." Van Kesteren vult aan: "Als je af en toe een stap terug moet zetten, dan moet er tijd voor zijn. Het is raar om die paar weken tijdwinst ten koste laten gaan van een goede oplossing."



HILL TOP ROAD

Panelgesprek Nimeto  
Foto: Jelle Hettema

## Lezing Martine Drijfholt

Na een pauze krijgt Martine Drijfholt, hoofd van de afdeling Ontwerp bij de gemeente Groningen, het woord. Welke rol vervult haar gemeente om een goede opdrachtgever te zijn van publieke gebouwen en openbare ruimte? In haar presentatie gaat ze in op de 'Leidraad Ontwerpers selectie' en vertelt ze over de lessen die ze opdeed aan de hand van drie aanbestedingen. De voorbeelden variëren van de (her)ontwikkeling van openbare gebouwen, waarvan scholen het grootste aandeel vormen, tot de herinrichting van de Grote Markt.

Voor ze begon aan haar opdracht om de leidraad op te stellen, lag er al een stevige fundering: "Ik kon voortbouwen op een sterke ontwerptraditie. Neem het Groninger Forum, waar het winnende ontwerp [van NL Architects, red.] voortkwam uit een wild card", waarmee Drijfholt wil aangeven dat ontwerpselecties ruimte moeten laten voor het onverwachte. Het selectieproces voor een ander recent gebouw, de Kunstwerf, kende een andere maar eveneens zorgvuldige procedure: "De eerste fase verliep op basis van anonieme inschrijvingen, waarna vijf ontwerpen de gunningsfase in gingen." Drijfholt noemt het gebouw, naar ontwerp van Donna van Milligen Bielke en Ard de Vries, ook als voorbeeld van de rijke Groningse traditie van goed opdrachtgeverschap.

Een andere exponent van de Groningse know-how is de rol van de stadsbouwmeester. De opdracht aan Drijfholt om een leidraad voor ontwerpselecties te ontwikkelen kwam van Nathalie de Vries – die tot maart 2024 stadsbouwmeester was. "Hoewel de leidraad nooit door de gemeenteraad is vastgesteld, werken we wel 'in de geest van'," verklaart Drijfholt. "Als organisatie moet je ook goed bemensd zijn, ervaring hebben en tijd hebben voor de begeleiding. Mensen vragen bijvoorbeeld: hoe geef je de ontwerper genoeg ruimte?"

Bij drie recente Europese aanbestedingen voor scholen is de leidraad in de praktijk getest. Het systeem vertoont gelijkenissen met de aanpak van Mevrouw Meijer, al refereert Drijfholt daar niet expliciet aan. Zo wil de gemeente Groningen (jonge) architecten met beperkte ervaring of zonder referentieprojecten niet bij voorbaat uitsluiten. Het doel is een hoge diversiteit in de architectenselectie.

"De inschrijffase dient hoofdzakelijk voor het team om zich te presenteren. We gaan nooit met meer dan drie partijen verder. Iedereen die meegedaan heeft, krijgt een geschreven reactie op hun visie." Uit de drie voorbeelden bleek vervolgens dat zich niet veel jonge bureaus inschreven, maar juist grotere bekende bureaus die nog geen scholen hadden gedaan. Aan de diversiteit zal Groningen dus moeten blijven werken. Ook wil Drijfholt graag een lans breken voor de subjectiviteit die onlosmakelijk onderdeel is van een selectieproces. "Objectief een architect selecteren kan niet, dus is het belangrijk om dit bespreekbaar te maken. Criteria objectiveren kan niet, dus kan je beter expliciet zeggen dat je subjectieve afwegingen maakt. We ondervangen dat door een reflectie op de dialogen op te laten nemen in de criteria."

Terugkijkend op haar ervaringen is Drijfholt nog deels zoekende naar de balans tussen ervaring en talent. Gedurende de dialogen leerde ze dat niet alle architecten even goed zijn in het stellen van de juiste vragen aan de opdrachtgever. Vanuit het perspectief van een schoolbestuurder met een drukke baan kan dat best een domper zijn. Ook concludeerde ze dat een leidraad, die vrij droog geformuleerd is, wervender mag: "Nu maken we een notitie bij elke opdracht die ingaat op de vraag: 'waar dromen we van, wat is de ziel van de opdracht?'"

# Panelgesprek



Presentatie Martine Drijfholt

Foto: Jelle Hettema

Het ontrafelen van de ziel van de opdracht. Het lijkt een doel waar veel opdrachtgevers omheen blijven cirkelen die bij Nimeto wonderwel gelukt is. Gespreksleider Sophie Stravens is daarom benieuwd hoe de gemeente Groningen, net als Mevrouw Meijer bij Nimeto, opdrachtgevers helpt een voor de opdracht specifieke uitvraag op te stellen. Drijfholt: "Na het behandelen van de technische en programmatische punten vragen we opdrachtgevers: wat doet er nou echt toe? Dan zegt die bijvoorbeeld: 'ik wil een architect met lef en liefde'. Nou, dan schrijven we dat ook gewoon zo op."

Met alleen een treffende omschrijving is een proces natuurlijk nog niet vanzelf goed, weet ook Drijfholt: "Daarom stelt Groningen in de gunningsfase, waarin de ontwerpteam in dialoog gaan met de opdrachtgever, een professionele jury verplicht. Elk jurylid beoordeelt de plannen vervolgens vanuit de eigen expertise. Hoewel dat niet per definitie verplicht is, is een architect wat haar betreft een vereiste. Waarom? "Het is fijn dat iemand de tekeningen echt kan lezen."

Wilma Kempinga wil weten of de gemeente Groningen weleens meemaakt dat architecten een meer vooruitstrevende visie neerleggen dan strikt gevraagd is, bijvoorbeeld op gebied van duurzaamheid. "Ja," antwoordt Drijfholt, "en dat kan best lastig zijn. Als je als gemeente zelf de expertise in huis hebt dan kan je mee in die hogere ambitie. Soms moeten we dan onze vraag (omhoog) bijstellen, soms lukt dat niet, maar in elk geval voeren we daar discussie over."

Voordat Francesco Veenstra het laatste woord krijgt, wil Drijfholt nog kwijt dat opdrachtgevers het selecteren van drie bureaus voor de gunningsfase als heel spannend ervaren. "Dat heeft ermee te maken dat we in de inschrijffase een algemene visie vragen en in de gunningsfase de inschrijvers de stukken pas krijgen." Kunnen andere gemeenten de Groningse leidraad adopteren en 'vertalen' naar hun gemeente, wil Stravens tot slot weten. "Ja, maar zoek ook een jurist die ervoor zorgt dat het mogelijk is om in het proces zuiver op de inhoud te kunnen sturen", adviseert Drijfholt.



Panelgesprek Groningen met Martine Drijfholt en Jeroen de Willigen

Foto: Jelle Hettema

# Slotpleidooi

## Slotpleidooi Francesco en bekendmaking architectenindex

[Veenstra sluit de bijeenkomst af met een slotpleidooi, zowel gericht aan opdrachtgevers als aan ontwerpers.](#)

Na zijn slotpleidooi vraagt Stravens: je wil invulling geven aan goed opdrachtgeverschap, wat draag je daar als Rijksbouwmeester zelf aan bij? Veenstra memoreert dat hij tijdens de tweede bijeenkomst uitgedaagd werd om de Open Oproep Vlaanderen te importeren naar Nederland. Zo ver wil hij niet gaan, maar: "We gaan wel naar voorbeeld van de Vlaamse Open Oproep een pilot doen. We onderzoeken momenteel wat juridisch wel en niet mogelijk is in Nederland. Daarna zoeken we een ambitieuze opdrachtgever die daarmee aan de slag wil, onder begeleiding van het College van Rijksbouwmeester & Rijksadviseurs."

Maar Veenstra is nog meer van plan: "We lanceren een architectenindex waarin we bureaus van alle ontwerpdisciplines [architectuur, stedenbouw, landschap en interieur, red.] met interesse in overheidsopdrachten vragen zich aan te melden. Het doel is om voor bescheiden opdrachten van deze index gebruik te maken om een goede match te maken tussen ontwerpbureaus en opdrachtgever. Dat gaat voor nu alleen om opdrachten van het Rijksvastgoedbedrijf, maar op termijn mogelijk ook van andere rijksopdrachten zoals de politie, het spoor, et cetera.

Met deze twee toezeggingen komt de reeks van drie bijeenkomsten, waar het College van Rijksbouwmeester & Rijksadviseurs initiatief voor nam, ten einde. Maar dat geldt niet voor het gesprek over aanbestedingscultuur. Om die cultuur te vormen en versterken zijn intrinsiek gemotiveerde mensen en een brede uitwisseling van kennis van goed opdrachtgeverschap én opdrachtnemerschap nodig. Als deze inzet gevolg krijgt zal over een aantal jaar de Nimeto Vakschool niet langer op eenzame hoogte staan maar 'slechts' een van de exponenten zijn van een florerende bouw- en aanbestedingscultuur.



Slotpleidooi Rijksbouwmeester Francesco Veenstra

Foto: Jelle Hetteema

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

**Francesco Veenstra**

Rijksbouwmeester

**Jannemarie de Jonge**

Rijksadviseur voor de Fysieke  
Leefomgeving

**Wouter Veldhuis**

Rijksadviseur voor de Fysieke  
Leefomgeving

**Tekst**

Teun van den Ende

**Foto's**

Jelle Hettema

**Ontwerp**

Elmer Pietersma

College van Rijksadviseurs

Postbus 20952

2500 EZ Den Haag

Bezoekadres:

Korte Voorhout 7,

2511CW Den Haag

Tel. 088-1158171

[www.collegevanrijksadviseurs.nl](http://www.collegevanrijksadviseurs.nl)

*Maart 2025*