

TRANSFORMATIE VOORMALIGE KNOOPKAZERNE TOT RIJKSKANTOOR DE KNOOP

# "SAMENWERKING TUSSEN KETENPARTNERS IS CRUCIAAL"



## ACHTERGROND

De voormalige Knoopkazerne aan de Croeselaan in Utrecht wordt herontwikkeld tot multifunctioneel rijkskantoor de Knoop. Het bestaande gebouw van 20.850 m<sup>2</sup> wordt uitgebreid tot circa 30.000 m<sup>2</sup>. Het nieuwe complex bevat 1.070 werkplekken, een vergadercentrum van 6.000 m<sup>2</sup> voor 1.000 bezoekers, 200 parkeerplaatsen en een stalling voor 500 fietsen.

Een nieuw te bouwen atrium fungeert als verbinding tussen het vergadercentrum en de getransformeerde deel. De buitenruimte wordt ingericht met onder andere een plein en een tijdelijk paviljoen met horecabestemming, The Green House.

De bouw startte in 2016, rijkskantoor de Knoop opent in 2018.

## CASE

De opdracht heeft de vorm van een DBFMO-overeenkomst (Design, Build, Finance, Maintain and Operate). Het project is gegund aan R Creators, een samenwerking tussen Strukton, Facilicom en Ballast Nedam. R Creators is verantwoordelijk voor ontwerp, renovatie en herontwikkeling, financiering, onderhoud, beheer en facilitaire dienstverlening.

De richtlijnen voor het nieuwe complex zijn functioneel gespecificeerd. Om maximale creativiteit uit de markt te halen, zijn zo min mogelijk oplossingen vooraf omschreven. Er was veel ruimte voor eigen invulling van de inschrijvende partijen.

Het vermogen tot samenwerking van de partners was een belangrijk aspect bij de aanbesteding. Duurzaam partnerschap en gastheerschap maakten deel uit van de gun-

ningcriteria en wogen samen voor 45% mee. Daartoe zijn in de fase van het terugbrengen van acht naar drie kandidaten uitgebreide interviews gehouden. Inschrijvers mochten de deelnemers namens hun consortium zelf selecteren. Desgewenst konden zij naderhand de interviews terugkijken en werd de beoordeling toegelicht.

Circulariteit was geen uitgangspunt bij de aanbesteding. Gezien de geschetste ambities op het gebied van cradle to cradle is wel een aantal duurzame en circulaire elementen in het ontwerp opgenomen.

Zo mocht gezien de kwaliteit van het bestaande casco maximaal 25% van het betonskelet worden gesloopt. Deze eis bleek niet alleen haalbaar maar werd zelfs overtroffen; uiteindelijk is maar 20% daadwerkelijk gesloopt. Gordijnen zijn gemaakt van gerecyclede stof en de vloerbedekking wordt geleverd door Interface, voorloper op

**Opdrachtgever**  
Rijksvastgoedbedrijf

**Gesprekspartner**  
Peter Eitjes, procesmanager

**Contact**  
Peter.Eitjes@Rijksoverheid.nl

**Circulaire component**  
Hergebruik betonskelet, diverse circulaire componenten, circulair paviljoen.

het gebied van circulair produceren. Stalen roosters uit de gevel van het oude gebouw worden gebruikt voor een tijdelijke loopbrug. Glazen gevelplaten worden hergebruikt in The Green House. Dit tijdelijke paviljoen komt op het terrein naast rijkskantoor de Knoop. Doelstelling van The Green House is om zowel de realisatie als exploitatie volledig circulair uit te voeren.

De toekomstbestendigheid en flexibiliteit van het nieuwe gebouw worden in belangrijke mate geborgd door de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR). Dit inrichtingsconcept voorziet onder meer in een grote diversiteit aan werkplekken. Door de stramienkeuze is er veel vrijheid bij het plaatsen van binnenwanden waardoor een flexibele indeling mogelijk is. Dit alles maakt rijkskantoor de Knoop tot een toekomstvast gebouw dat zonder grote veranderingen en investeringen ook geschikt is voor eventuele andere gebruikers.

Continuïteit voor wat betreft de bij het project betrokken personen is belangrijk.

"Om maximale  
creativiteit uit de  
markt te halen, zijn  
zo min mogelijk  
oplossingen vooraf  
omschreven."



Foto Consortium R Creators

Dit is niet afdwingbaar maar de waarde die het Rijksvastgoedbedrijf hieraan hecht, is benadrukt in de aanbestedingsfase. De opdrachtgever geeft daarbij het goede voorbeeld door het commitment van haar sleutelpersonen bij het project. Zo is de procesmanager aanspreekbaar gedurende het gehele traject en draagt mede zorg voor een goede overdracht naar de exploitatiefase.

#### LEERERVARINGEN

Via de gunningscriteria partnerschap en gastheerschap vormde het vermogen tot samenwerken een belangrijke overweging bij de selectie. Een dergelijke benadering is nog niet gebruikelijk en vergde de nodige gewenning bij de inschrijvers. Door de weging van deze criteria vielen bij de selectieronde van acht naar drie inschrijvers een aantal partijen af die wel een ronde verder waren gekomen als samenwerking niet zo zwaar had meegewogen. Na het tonen en bespreken van de interviewbeelden was er begrip voor de overwegingen. Sommige partijen moedigden het Rijksvastgoedbedrijf aan om deze aanpak vooral door te zetten.

De vroegtijdige focus op samenwerking die al bij de aanbesteding is ingezet, vormde een rode draad tijdens het hele proces. Daartoe zijn telkens nieuwe impulsen ontwikkeld. Die hebben ertoe bijgedragen dat een coöperatieve mindset is ontstaan bij alle betrokkenen. Dit draagt in belangrijke mate bij aan het succes van het project.

**“De vroegtijdige focus op samenwerking die al bij de aanbesteding is ingezet, vormde een rode draad tijdens het hele proces.”**

Bij de invulling van het aspect duurzaamheid ligt sterke nadruk op de toekomstwaarde van het gebouw. Dit is grotendeels toegespitst op de Energieprestatiecoëfficiënt (EPC). Ondanks dat het om herontwikkeling gaat, zijn hierbij de eisen voor een nieuwbouw kantoor voorgeschreven (0,8). Met een EPC van 0,56 is het consortium erin geslaagd om beter te scoren dan deze norm. Belangrijke elementen daarbij zijn plaatsing van zonnepanelen op vrijwel alle daken van rijkskantoor de Knoop. Additioneel zijn ook op het dak van het Strukton-hoofdkantoor in Maarssen PV-panelen geplaatst. Om mee te tellen voor de EPC-berekening moeten additionele panelen zich binnen tien kilometer

van het gebouw bevinden. Door gebruik van driedubbel glas (HR+++)) heeft rijkskantoor de Knoop een hoge isolatiegraad. Deze investering maakt radiatoren overbodig en draagt bij aan comfort en beleving van de gebruikers.

Als onderdeel van de DBFMO-afspraken wordt gestimuleerd dat de contractpartner alert is op kansen tot verdere verduurzaming. Voorstellen hiertoe kunnen worden ingebracht. Bij realisatie ervan voorziet het contract in een sleutel waarmee opbrengsten worden verdeeld.

Voorbeeld van een eventuele aanvullende duurzaamheidsmaatregel is de toepassing van een wko-installatie. Doordat de cirkels van wko-bronnen voor omliggende gebouwen deels grond onder rijkskantoor de Knoop beslaan, is op dit moment geen vergunning voor wko mogelijk. Bij een aantal van deze gebouwen worden de wko-rechten echter niet of niet volledig gebruikt. Daarom is het in toekomst wellicht toch mogelijk voor rijkskantoor de Knoop wko aan te leggen. Anticiperend daarop zijn voorbereidingen getroffen.

Indien al bij aanbesteding was gestuurd op circulariteit en demontabiliteit zou bij het nieuwe vergadercentrum waarschijnlijk gekozen zijn voor een andere staalconstructie. De huidige constructie is versmolten met de betonvloer en daardoor niet demontabel. Later in het traject is bij het paviljoen The



Beeld Consortium R Creators

Green House op initiatief van de aannemer wel een demontabele staalconstructie toegepast.

## AANBEVELINGEN

Ambities op het gebied van duurzaamheid en circulariteit moeten in een vroeg stadium worden bepaald. Gebeurt dat niet dan is het lastig om lopende het proces alsnog componenten en maatregelen in te brengen.

Ook al is het eindresultaat tevredenstellend, bij veel projecten is de samenwerking gedurende het proces voor verbetering vatbaar. Om dit aspect te borgen, is er bij rijkskantoor de Knoop voor gekozen het vermogen tot samenwerking met 45% zwaar mee te laten wegen bij de selectie. Dit verdient navolging bij volgende aanbestedingen. Zeker als het gaat om projecten met veel circulaire elementen is een optimale samenwerking tussen de ketenpartners cruciaal.

De bij een DBFMO-contract betrokken financiers stellen eisen aan de opdrachtnemers als het gaat om beperking van risico's. Dit leidt ertoe dat bouwpartners risico-avers zijn. Er is terughoudendheid bij de toepassing van echte innovaties, aangezien de performance ervan in de toekomst nog niet bewezen is en dus een risico inhoudt. Circulaire bouw is grotendeels onontgonnen terrein waarbij innovaties onmisbaar zijn. Idealiter ontstaat daarom een samenwerkingsvorm waarbij deze risico's beter worden gedeeld en geen belemmering vormen voor vernieuwing.

## “Deel successen maar vooral ook knelpunten en valkuilen.”

Bij DBFMO neemt de opdrachtgever een gebouw af als dienst voor een lange periode. Deze contractvorm heeft als belangrijke meerwaarde dat het integrale afwegingen vereist van de bouwpartners. Het besluit van de Rijksoverheid om een groot deel van de facilitaire medewerkers voor haar gebouwen in de dienst te nemen via de Rijks Beveiliging Organisatie (RBO) en de Rijkschoonmaakorganisatie (RSO) raakt de essentie van een DBFMO-contract. Het verdient aanbeveling dat andere contractvormen worden ontwikkeld waarbij de sterke elementen van beide uitgangspunten maximaal tot hun recht komen.

Duurzaamheid is een breed begrip en omvat naast circulariteit onder meer ook gezondheid, energieneutraliteit en mobiliteit. Bij een project spelen nog tal van andere aspecten; denk aan gebruikersbeleving

en financiële kaders. Om tot gefundeerde keuzes te komen, wordt bij rijkskantoor de Knoop gebruik gemaakt van een Trade-off-matrix. Hiermee worden bij elke maatregel de vaak tegengestelde consequenties op verschillende gebieden in kaart gebracht. De Trade-off-analyse vormt de basis voor een gefundeerde discussie over deze consequenties. Het instrument dwingt om impliciete keuzes expliciet te maken. Op die manier draagt het gebruik ervan bij aan een zorgvuldige en transparante afweging. Een Trade-off-matrix kan in heel veel situaties van waarde zijn. Voor opdrachtnemers is het een uitstekend communicatiemiddel richting opdrachtgevers. Toepassing ervan hoeft niet veel tijd te kosten en voorkomt een later herstel van gemaakte keuzes omdat deze bij nader inzien toch niet voldoen.

We staan nog maar aan het begin van de implementatie van circulair bouwen. Daarom is het essentieel dat lessen en ervaringen gedeeld worden. Wees daarbij open over zaken die niet gelukt zijn of beter hadden gekund. Juist deze ervaringen zijn waardevol en helpen andere initiatieven verder. Deel dus successen maar vooral ook knelpunten en valkuilen.