

Gouden Piramide 2003–2023 *Rijksprijs voor inspirerend  
opdrachtgeverschap*



**Goudgerand**

*De oogst van twintig jaar  
Gouden Piramide*

Gouden Piramide 2003–2023 **Rijksprijs voor inspirerend  
opdrachtgeverschap**

**Goudgerand** *De oogst van twintig jaar  
Gouden Piramide*

## Voorwoord

De Gouden Piramide bestaat twintig jaar. Deze prestigieuze rijksprijs richt al twintig jaar de schijnwerper op inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur en gebiedsontwikkeling. Al twintig jaar laten genomineerden en winnaars zien wat ze met bezieling, vasthoudendheid en durf kunnen bereiken.

Als Rijksbouwmeester zet ik me in voor een omgeving waarin architecten, stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten kunnen excelleren. Waarin zij nieuwe, creatieve oplossingen kunnen vinden die stemmen tot optimisme. Maar zonder goede opdrachtgevers staan ontwerpers met lege handen. Ook die opdrachtgevers hebben ambities, ideeën, dromen. Ook zij zijn gebrand op sociale, technische en architectonische innovaties die bijdragen aan een in alle opzichten duurzame samenleving. Samen vormen opdrachtgevers en ontwerpers de vooruitgeschoven posten van een land dat werkt aan zijn toekomst.

Aan de toekomst werken betekent ver vooruit kijken. Met het College van Rijksadviseurs kijken we niet minder dan een eeuw vooruit: de 22e eeuw is al begonnen. We leggen nu de basis onder het land waar generaties na ons zullen leven. Dat moet een land zijn dat bestand is tegen de effecten van de klimaatverandering, dat fossiele grond- en brandstoffen heeft afgezworen, waar de biodiversiteit niet langer onder druk staat. En, vanzelfsprekend, een land waar het goed leven is.

We hebben opdrachtgevers nodig die begrijpen dat wat ze bouwen vele decennia lang mee moet gaan. Zij moeten ver voorbij de eerste verkoop of het eerste gebruik durven te denken. Inspirerende opdrachtgevers vertalen de eisen van de toekomst naar het hier en nu. Een ontwerp- en bouwproces is intensief. In dat proces trekken opdrachtgevers en ontwerpers voortdurend met elkaar op. Zij stuwen elkaar naar grotere hoogten. De mooiste resultaten ontstaan als zij aannemers, adviseurs, bestuurders en omwonenden weten mee te nemen in hun gedrevenheid en enthousiasme. Dit essay over twintig jaar Gouden Piramide levert een hoopvol en, inderdaad, inspirerend beeld op van wat zij met elkaar tot stand kunnen brengen.

Francesco Veenstra,  
Rijksbouwmeester

Essay

*Peter Paul Witsen*

## Vooraf

'Bezuinigingsrondes die diep ingrijpen, voor de ontwerper niet te verteren (esthetische) eisen, tijdsdruk, discussies over ongrijpbare zaken als "uitstraling", gelegenheidscoalities tussen opdrachtgever en aannemer, onredelijke *penny wise, pound foolish*-standpunten (...). In momenten van crisis twijfelt de opdrachtgever over de juistheid van zijn architectenkeuze en de architect droomt maar van één ding: vrijheid!'

Met deze doelbewust karikaturale zinnen beschreef toenmalig Rijksbouwmeester Jo Coenen in 2003 de veelvoorkomende spanning tussen opdrachtgevers en hun ontwerpers. Hij deed dat in het boek over de resultaten van de eerste editie van de Gouden Piramide, de rijksprijs voor opdrachtgeverschap in de architectuur en gebiedsontwikkeling. De prijs is exclusief bestemd voor de opdrachtgever van de architect, stedenbouwkundige of landschapsarchitect. Een ontwerper kan tenslotte alleen excelleren als een opdrachtgever hem of haar daartoe in staat stelt. Sterker: opdrachtgevers die weten wat ze willen, tillen het ontwerp naar een hoger niveau. Getuige het citaat van Coenen was dat lang niet altijd het geval.

De kwaliteit van het opdrachtgeverschap is daarom al sinds lang onderdeel van het nationale architectuurbeleid. De rijksprijs is een middel om die kwaliteit te bevorderen. De prijs biedt de meest inspirerende opdrachtgevers een podium. Mede dankzij een kritische jurering ontstaat tegelijk een beeld van hoe het opdrachtgeverschap zich in de volle breedte ontwikkelt. Bij iedere editie verschijnen een documentaire en een boek die de resultaten breed onder de aandacht brengen.

Die Gouden Piramide bestaat nu twintig jaar. Daarvóór had de prijs een andere naam (eerst de Bronzen Bever, daarna de Zeven Pyramides) en een andere formule. Ze bestrijkt het hele werkveld van de ruimtelijke ontwikkeling, van de inrichting van een buurtplein tot de bouw van een complete woonwijk, mits het project daadwerkelijk is gerealiseerd. In het verleden waren edities van de Gouden Piramide verdeeld naar schaalniveau (aanvankelijk 'macro, meso en micro', daarna afwisselend architectuur en gebiedsontwikkeling). Na 2016 is die verdeling losgelaten. Sindsdien wordt de Gouden Piramide niet meer jaarlijks, maar tweejaarlijks uitgereikt.

Iedere opdrachtgever kan met een project inschrijven, behalve de rijksoverheid zelf. Een onafhankelijke jury beoordeelt de ingezonden projecten. Die jury wisselt per editie, maar is altijd samengesteld uit deskundigen in de werelden van het ontwerp en van het opdrachtgeverschap, plus een vrije denker met een achtergrond in de journalistiek of de cultuur. Juryvoorzitter is de Rijksbouwmeester – die draait als enige in een aantal opeenvolgende Gouden Piramide-jury's mee. De verantwoordelijke minister (nu die van BZK) kent de prijs toe op grond van de voordracht van de jury. De organisatie is in handen van het Atelier Rijksbouwmeester, een onafhankelijke organisatie binnen de rijksoverheid.

Dit essay blikt terug op de resultaten van twintig jaar Gouden Piramide en kijkt vooruit. Nederland staat voor een aantal maatschappelijke opgaven die hun weerga niet kennen en grote invloed hebben op de leefomgeving van iedereen die hier woont. Opdrachtgevers en ontwerpers hebben daarin een grote verantwoordelijkheid. Wat vertelt de reeks Gouden Piramides ons over de voorwaarden waaronder zij die verantwoordelijkheid optimaal kunnen waarmaken?

## Dankwoord

Een woord van dank is op zijn plaats aan de (voormalige) juryleden en projectmedewerkers die zich voor dit essay hebben laten interviewen. In de tekst wordt met initialen verwezen naar deze gesprekken. De auteur dankt:

- **AM|TI** André Mol en Ton Idsinga, die als projectleider en jurysecretaris de Gouden Piramide in 2003 lanceerden en er jarenlang bij betrokken bleven. Zij gaven richting aan het essay met hun gedachten over de magie die kan ontstaan tussen opdrachtgever en ontwerper en de rol van opdrachtgevers bij de grote opgaven van deze tijd. 'Natuurlijk moet een opdrachtgever volhardend zijn, moed tonen en visie hebben. Maar een eigenschap als empathie is net zo goed onmisbaar.'
- **FA** Floris Alkemade, architect, jurylid in 2005 en als Rijksbouwmeester juryvoorzitter in 2016, 2018 en 2020, voor het duiden van de tijdgeest. Hij sprak over de spanning tussen de grote transitie-opgaven en een bouwkolom die moeilijk kan ontsnappen aan bestaande systemen, die niet openstaat voor lastige vragen. Architecten horen die wel te stellen, ook aan hun opdrachtgevers. Want: 'Vluchten voor verandering is een dodelijke strategie.'
- **FV** Francesco Veenstra, Rijksbouwmeester en juryvoorzitter sinds 2022. Hij zette omgevingskwaliteit neer als organisatievraagstuk. Een opdrachtgever moet zelf verantwoordelijkheid nemen voor processen die meestal worden uitbesteed. Bouwkosten, installaties, groen, tot de catering aan toe. Om die reden heeft zijn architectenbureau Vakwerk zelf het personeel in dienst voor het publieke café in het pand. 'De kans op een smakelijke maaltijd is groter als je die zelf maakt in plaats van kant-en-klaar aanschaft.'
- **HK** Hetty Klavers, dijkgraaf van waterschap Zuiderzeeland en jurylid in 2015. Zij sprak over de 'spannende driehoek' van overheid, opdrachtgever en ontwerper. De verantwoordelijkheid voor hoe een ontwikkeling op lange termijn uitpakt, mag niet alleen bij de overheid liggen. 'Als het lastig wordt, moet je stappen naar elkaar toe zetten. Een houding van "dit is het, doe het ermee" kan niemand zich permitteren.'
- **MP** Maaike Perenboom, projectontwikkelaar bij Synchron en jurylid in 2022. Zij wees op de marges waarbinnen grote private opdrachtgevers moeten werken, ook in vergelijking met kleinschalige initiatieven. 'Als een grote partij zich meldt, staan alle beleidslijnen op scherp, schiet iedereen in de actiestand en moet alles perfect in de hokjes passen. Er is dan nauwelijks meer ruimte om nieuwe dingen tot stand te brengen.'
- **ND** Nikol Dietz, landschapsarchitect en directielid bij H+N+S Landschapsarchitecten, jurylid in 2003. Zij ziet het opdrachtgeverschap formeler worden en voor een aantal wezenlijke opgaven, met name in het landelijk gebied, zelfs ontbreken. Toch komt ze veel bevlogenheid tegen als ze met opdrachtgevers spreekt: 'De mensen willen wel, maar ze lopen op tegen schotten in de organisatie. Ontwerpers kunnen helpen om die schotten te doorbreken.'

- **PK** Peter Kuenzli, projectdirecteur (Gideon Consult), kortstondig jurylid in 2007, trok zich terug zodra bleek dat de jury enthousiast reageerde op een project waar hij zelf leiding aan gaf (Roombeek, waarmee de gemeente Enschede die editie won). Om de stedelijke gebiedsontwikkeling in het hart van de samenleving te brengen, moeten er volgens hem drie dingen gebeuren in de organisatie van het opdrachtgeverschap: 'Schud de woningcorporatiestructuur op, laat nieuwe opdrachtgevers zoals wooncoöperaties tien tot vijftien procent van de woningproductie bouwen en daag de markt uit met een manier van tenderen die de opgave breed stelt.'
- **RW** Robert Winkel, architect (Mei architects and planners) en ontwikkelaar (Nice Developers), die pleitte voor een meer gelijkwaardige relatie tussen de opdrachtgever en de ontwerper. Architecten hebben een eigen verantwoordelijkheid. Zij mogen zich niet afhankelijk maken van hun opdrachtgevers. Hij toont zich niet onder de indruk van financiële of bureaucratische belemmeringen: 'Juist dan moet je als opdrachtgever je heldenschoenen aantrekken.'







## Inhoud

- 1 De oogst van twintig jaar Gouden Piramide** <sup>12</sup>  
*Taaie volhouders en enthousiaste pioniers* <sup>12</sup>  
*Weten wat je wilt en hoe je het kunt bereiken* <sup>14</sup>  
*Bezieling, vasthoudendheid en durf* <sup>15</sup>  
*Onbetreden paden* <sup>16</sup>
  - 2 Zoeken naar vernieuwing** <sup>18</sup>  
*Beslissend in het toepassen van innovaties* <sup>18</sup>  
*Koningskoppels* <sup>19</sup>
  - 3 Wat mensen kunnen maken** <sup>21</sup>  
*Een stugge bouwcultuur* <sup>21</sup>  
*Haperend publiek opdrachtgeverschap* <sup>22</sup>  
*Langs de systemen en er dwars doorheen* <sup>23</sup>  
*Een evolutie van binnenuit* <sup>24</sup>
- Winnaars en genomineerden 2003–2023 <sup>26</sup>

Gebiedsontwikkelingsprocessen nemen al gauw twintig jaar in beslag. Goede opdrachtgevers zijn dan niet de enthousiaste pioniers maar de taaië volhouders.

# 1 De oogst van twintig jaar Gouden Piramide

## Taaie volhouders en enthousiaste pioniers

Al sinds de allereerste editie in 2003 vraagt de Gouden Piramide aan een fotograaf om de genomineerden te portretteren. De mensen wel te verstaan, niet hun projecten, al zoeken de meeste fotografen een manier om de band tussen opdrachtgever en project in een beeld te vangen. Met gepaste trots poseren de opdrachtgevers in een decor waar zij zelf de hand in hebben gehad. De plek waar zij staan of zitten lag er in een recent verleden nog heel anders bij.

Veel hebben ze niet gemeen, de 84 genomineerde opdrachtgevers en hun projecten, maar één ding wel: ze drukken allemaal een stempel op de openbare ruimte. Ze zijn actief in de leefomgeving van duizenden en begrijpen de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt. Natuurlijk zorgen ze allemaal voor een resultaat dat ze zelf mooi vinden en dat voldoende functioneel is; dat hun investering in geld, tijd en energie waard is. Iets anders is hoe anderen het resultaat beleven en benutten. Welke verleiding erin wordt gelegd. Welke associaties het oproept. Welke effecten het heeft. Of het resultaat maatschappelijk wordt omarmd en de eerste gebruikers weet te overleven. Goede opdrachtgevers geven zich daar ook rekenschap van. Dat geldt zeker voor deze 84.<sup>1</sup>

Ook het podium met zeventien winnaars toont een rijke schakering aan opdrachtgevers en projecten. Het is een mix van incidentele opdrachtgevers, professionele private opdrachtgevers en publieke opdrachtgevers.

Het aantal incidentele opdrachtgevers onder de winnaars valt op. Dat zijn er zes van de zeventien. Een van hen gaf opdracht voor het ontwerp van een monument, de andere vijf lieten een gebouw of terrein ontwerpen voor eigen gebruik. Deze categorie opdrachtgevers kwam vooral bovendrijven in Gouden Piramide-edities voor architectuur.<sup>2</sup> Tussen 2008 en 2016 ging die prijs steeds naar een incidentele opdrachtgever. De prijzen van 2006 en 2018 waren voor beginnende projectontwikkelaars die hun opdrachtgeverschap sterk persoonlijk inkleurden.

Deze statistiek lijkt erop te wijzen dat ervaring en routine geen goed doen aan de kwaliteit van het opdrachtgeverschap voor architectuur. Zoals beginnende bandjes de muzikwereld versted doen staan met hun eerste album, maar grote moeite hebben om dat niveau vast te houden op het tweede album.<sup>RW</sup> Het heilig vuur laait minder op. Het kunstje wordt bekend. Barrières en conventies die in eerste instantie onbevangen tegemoet werden getreden, gaan bij volgende projecten ongemerkt de bewegingsvrijheid bepalen.

Gouden Piramides voor gebiedsontwikkeling vertonen een radicaal ander beeld. Deze worden keer op keer toegekend aan professionele partijen: publiek, privaat of in combinatie. Dat is niet verwonderlijk. Gebiedsontwikkeling omvat meerdere bouwprojecten, vaak uitgevoerd door andere opdrachtgevers, inclusief de openbare ruimte en infrastructuur daaromheen. Er gaat meer kapitaal in zitten en het ligt dicht tegen de politiek aan. Procedures gaan zwaarder tellen.

## Incidentele opdrachtgevers

Jaar	Categorie	Winnaar	Project
2008	Architectuur	Stichting Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid	Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, Hilversum (nieuwbouw)
2010	Architectuur	Dr Schaepman Stichting/basisschool St. Plechelmus en gemeente Hengelo	St. Plechelmusschool, Hengelo (herbestemming van kerk naar school)
2012	Architectuur	Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW)	Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW), Wageningen (nieuwbouw)
2014	Architectuur	Begraafplaats en crematorium De Nieuwe Ooster	De Nieuwe Ooster, Amsterdam (meerjarige restauratie terrein en gebouwen)
2016	Architectuur	Stichting Xenia Hospice	Xenia Hospice voor jonge mensen, Leiden (nieuwbouw)
2022	Breed	Nederlands Auschwitz Comité	Nationaal Holocaust Namenmonument, Amsterdam

## Professionele private opdrachtgevers

Jaar	Categorie	Winnaar	Project
2003	Micro	Vereniging Natuurmonumenten	Diverse bouwprojecten (uitkijktoren, bezoekerscentrum, restauratie landhuis)
2006	Architectuur	Edwin Oostmeijer Projectontwikkeling	Het Bolwerk, Utrecht (nieuwbouw wooncomplex)
2011	Gebiedsontwikkeling	Heijmans Vastgoed	Het Funen, Amsterdam (binnenstedelijke verdichting, woonbuurt)
2013	Gebiedsontwikkeling	Volkshuisvesting Arnhem	Modekwartier/100%ModeXL, Arnhem (buurtvernieuwing)
2015	Gebiedsontwikkeling	Schipper Bosch	Industriepark Kleefse Waard, Arnhem (herontwikkeling bedrijventerrein)
2018	Breed	Lemniskade Projecten	Patch22, Amsterdam (multifunctionele nieuwbouw)



### Publieke opdrachtgevers

Jaar	Categorie	Winnaar	Project
2004	Meso	Stadsdeel Westerpark Amsterdam	Cultuurpark Westergasfabriek Amsterdam (stadspark en industrieel erfgoed)
2007	Gebiedsontwikkeling	Gemeente Enschede	Roombeek, Enschede (wederopbouw)
2020	Breed	Projectbureau Ooijen-Wanssum	Gebiedsontwikkeling Ooijen-Wanssum (onder meer rivierverruiming en verbetering leefbaarheid)

### Publiek-private samenwerking

Jaar	Categorie	Winnaar	Project
2005	Macro	Projectorganisatie De Blauwe Stad	Blauwestad, Groningen (onder meer woningbouw en landschap)
2009	Gebiedsontwikkeling	De Key/Principaal, Talis Woondiensten en gemeente Nijmegen	De Dobbelman, Nijmegen (multifunctionele nieuwbouw)

#### Weten wat je wilt en hoe je het kunt bereiken

De diversiteit aan winnaars laat zien dat de Gouden Piramide niet vergelijkbaar is met enige andere cultuurprijs. Een schrijver wint de P.C. Hooft-prijs met een geschreven oeuvre, een actrice de Theo d'Or met een prestatie op het toneel. Een architect wint de Abe Bonnema Architectuurprijs met een gebouw. Maar waarmee wint een opdrachtgever? Volgens het officiële *Besluit rijksprijs 'de Gouden Piramide'* (2018) van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in ieder geval met de 'wijze waarop de opdrachtgever vorm en inhoud heeft gegeven aan zijn opdrachtgeverschap en het ontwerp als instrument heeft ingezet'. Dat geeft nog niet veel houvast. En, stelt de regeling, met het resultaat. Maar niet de pure ontwerp kwaliteit daarvan, want dan zou de prijs toekomen aan de ontwerper.

Jury's van de Gouden Piramide staan voor een ingewikkelde taak. Ze hebben een grote mate van vrijheid in de vraag waar ze van onder de indruk mogen raken. Deskundigheid, inventiviteit, bevologenheid? Het eigen optreden van de opdrachtgever of de prestatie van het team dat die om zich heen heeft verzameld? Op 34 van de 84 foto's in de portretgalerij<sup>3</sup> is slechts één persoon afgebeeld. In die gevallen is de geportretteerde man of vrouw de aanwijsbare gangmaker, de drijvende kracht achter het project. Toch zal geen van hen de pretentie hebben om het resultaat enkel en alleen aan zichzelf toe te schrijven.

Een inspirerend opdrachtgever heeft zelf een idee over de toekomst, ziet kansen in een gebouw of een locatie. Hij of zij begrijpt wat architectuur en ruimtelijk ontwerp daarin kunnen betekenen. Maar vooral ook vraagt inspirerend opdrachtgeverschap de vaardigheid om kennis, creativiteit en uitvoeringskracht te mobiliseren. Anderen moeten mee in het idee en er nieuwe voeding aan geven. Doorslaggevend voor succesvol opdrachtgeverschap zijn nogal eens de mensen die de opdrachtgever om zich heen heeft verzameld.<sup>PK</sup> Te beginnen met de ontwerpers. Opdracht geven is weten wat je wilt en weten hoe je dat kunt bereiken. Alle andere expertise is in te huren. Dat maakt ervaring tot een relatief begrip. Voor opdrachtgeverschap relevante vlieguren kunnen ook in andere hoedanigheden worden gemaakt. Elke levenservaring telt mee.<sup>AM|TI</sup>

#### Bezieling, vasthoudendheid en durf

Jury's zoeken in hun beoordeling nogal eens naar onderscheidende karaktereigenschappen die een genomineerde opdrachtgever heeft aangewend om een aansprekend resultaat neer te zetten. Daar zijn door de jaren heen veel woorden voor gevonden. Vaak terugkerende termen zijn *bezieling, vasthoudendheid en durf*. Wat vooral duidelijk wordt, is dat er niet zo iemand bestaat als een ideaaltypische opdrachtgever. Iedereen vult de rol naar eigen inzicht en eigen kunnen in.

Het begint met *bezieling*. Vernieuwend opdrachtgeverschap, in welke vorm dan ook, is een veeleisend avontuur. De beloning is een levenswerk, iets blijvends waar de opdrachtgever de rest van het leven met trots op terugkijkt. Dat geldt, mogen we aannemen, ook voor gedreven professionele opdrachtgevers. Zij gaan na afronding van het ene project door met het volgende. Zij hebben soms meerdere projecten tegelijk onder hun hoede. Maar ook zij willen aan het einde van hun loopbaan met voldoening terug kunnen kijken op dat ene project waarin ze al hun ambities hebben kunnen waarmaken. De eigen overtuiging en drijfveren vormen de beste brandstof voor een opdrachtgeverschap waar anderen zich aan kunnen optrekken.

*Vasthoudendheid* ligt dicht aan tegen een eigenschap als doelgerichtheid. Want wie de doelen hoog stelt of wie onallegaagse doelen nastreeft, zal weerstand ontmoeten. Het is niet vreemd als omwonenden afwachtend reageren en beoogde partners in de ontwikkeling de kat uit de boom kijken. Maar dat geldt niet alleen voor hen. Overheden, banken en soms ook aannemers baseren hun voorwaarden op vaste patronen. Een goed opdrachtgever begrijpt dat wat hem of haar aansprekt, in andere kringen heel anders kan vallen, en verbindt daar conclusies aan. Die beweegt mee met voorkeuren en belangen van anderen. Maar nooit op een manier die ingaat tegen waar het hem of haar in de kern om te doen is. Het is aan de opdrachtgever om de essentie van de opgave te bewaken.<sup>PK</sup> Het plan kan veranderen, het ontwerp ook, maar niet het doel.

Durf moet misschien worden genuanceerd. Durf kan ook ontaarden in waaghalzerij of roekeloosheid. Maar een opdrachtgever die weet wat die wil, neemt niet snel genoegen met het antwoord 'kan niet'. Die zoekt verder, naar andere kennis of andere mensen die wel een oplossing kunnen aanreiken. En die durft zo'n oplossing vervolgens toe te passen. Het is een combinatie van durf en zelfreflectie: de eigen kennis kunnen relativiseren, het eigen handelen kunnen beschouwen en de eigen competenties kunnen herkennen – en dus ook de tekortkomingen daarin. Een inspirerend opdrachtgever zet ook anderen in hun kracht.

### **Onbetreden paden**

De Gouden Piramide is ingesteld in een periode van snelle groei. Er werd veel gebouwd rond 2000. De markt was weinig kritisch. Snelheid ging nog wel eens ten koste van kwaliteit. Er waren zorgen over wat de bouwwoede van destijds zou opleveren voor het aanzien van Nederland. Termen als 'witte schimmel' en 'verrommeling' deden de ronde. Als opdrachtgevers al te pragmatisch te werk gaan, valt er voor de ontwerper weinig eer te behalen, was de stemming.

Opdrachtgevers die wel vanuit een visie op de architectuur handelden, golden als lichtende voorbeelden. Het Rijk wilde hun een podium verschaffen. Zoals de selfmade projectontwikkelaar Edwin Oostmeijer. De jury van 2006 prees hem als 'een natuurtalent met een uitstekend ontwikkeld architectonisch gevoel'. Hij herkende de kansen van een locatie in het oude centrum van Utrecht, begreep dat die plek vroeg om een 'ingetogen gebouw', koos zelf de bijpassende gevelsteen en toonde zich 'trefzeker' in de architectenkeuze (bOb van Reeth van AWG Architecten). Het resultaat is Het Bolwerk, een complex met zestien appartementen.

Telkens weer bevatten juryrapporten waarderende zinnen over opdrachtgevers die blijk geven van een eigen idee over vorm, stijl of inrichting van hun project, en daar de juiste ontwerper bij gevonden hebben. Maar gaandeweg zijn daar andere factoren bij gekomen. Op de bouwwoede van begin deze eeuw volgde eerst een ingrijpende kredietcrisis en daarna het besef van een fundamentele duurzaamheids crisis. Opdrachtgevers hebben zich aan te passen aan zulke omstandigheden. Vaak gaat dat piepend en krakend, als de gebaande paden ineens nergens meer toe blijken te leiden. Andere opdrachtgevers zien juist nieuwe openingen ontstaan. Soms met ontwerp oplossingen, maar soms ook met een concept of een benadering die de rol van de opdrachtgever zelf herdefinieert.

Achteraf was de kredietcrisis van rond 2010 een heilzame spelbreker. Grote gebiedsontwikkelingen werden afgeremd, bouwgrond bleef braak liggen. Voor iconische architectuur kwam geen financiering meer. Maar het betekende wel de doorbraak van nieuwe, pionierende vormen van opdrachtgeverschap, op zoek naar nieuwe dynamiek voor gebieden die tot stilstand waren gekomen. Deze opdrachtgevers wisten de Gouden Piramide te bereiken – de publicaties, de nominaties, maar ook de trofee.

Zo ging in 2013 de Gouden Piramide voor gebiedsontwikkeling naar een opdrachtgever die een heel nieuwe benadering voor wijkverbetering in de praktijk bracht. Woningcorporatie Volkshuisvesting in Arnhem stond voor de taak om de volkswijk Klarendal te revitaliseren. Ze koos voor een aanpak waarbij niet het stedenbouwkundig of architectonisch ontwerp leidend was – al leverden ontwerpers wel degelijk hun bijdrage – maar de stedelijke dynamiek. De corporatie wist verschillende opgaven slim te verbinden. Bewoners hadden de wens om de oude bedrijvigheid in de straten terug te brengen. Er woonden veel kunstenaars en modestudenten in de buurt en de gemeente wilde Arnhem sterker profileren als modestad. Volkshuisvesting kocht beschikbare winkelpanden aan, knapte ze op en verhuurde ze voor een betaalbaar bedrag als atelierruimte. Toen de kans zich voordeed, werd een nieuwe hotspot de buurt ingetakeld: het oude, in onbruik geraakte 19e-eeuwse stationspostkantoor werd afgebroken en in Klarendal opnieuw opgebouwd. Dat bracht een beweging op gang

die de wijk als geheel de noodzakelijke impuls gaf – een nooit eerder vertoonde oplossing, mogelijk gemaakt door creatief opdrachtgeverschap.

Sinds de kredietcrisis maakten jury's nadrukkelijker het onderscheid tussen opdrachtgeverschap en ontwerp. De maatschappelijke ambities die in de architectuur of gebiedsontwikkeling besloten lagen, gingen zwaarder tellen. Duurzaamheid is zo'n thema. Vanaf het begin is dat voortdurend aanwezig in de inzendingen. Al in 2003 werd een particuliere opdrachtgever genomineerd vanwege wat toen een 'diepgaande oriëntatie op milieuaspecten' werd genoemd. Dat was de heer Van Duyvenbode uit Dalem – enkele jaren geleden is hij overleden.

'Milieuaspecten' hebben inmiddels de vorm aangenomen van dwingende transitie. Jury's lijken de lat navenant hoog te leggen. De stapeling van maatregelen moet indrukwekkend groot zijn, de aanpak niet eerder vertoond, het project moet helpen om duurzaamheidsmaatregelen op te schalen – liefst alle drie. Door de jaren heen lijkt duurzaamheid een thema te zijn waarop het makkelijker is de Gouden Piramide te verliezen dan te winnen.

Kenmerkend voor de oogst sinds ongeveer 2016 is niet zozeer fysieke, als wel sociale duurzaamheid. Steeds vaker beriepen inzendende opdrachtgevers zich op een sociaal-maatschappelijk ideaal als drijfveer. Jury's toonden zich er gevoelig voor. Dat ideaal draait bijvoorbeeld om integratie van zorgbehoevenden in de samenleving, om woonvormen die het omkijken naar elkaar bevorderen, of om de relatie tussen mens en natuur. De voorlopige apotheose van deze ontwikkeling is de Gouden Piramide 2022 voor het Nederlands Auschwitz Comité. Voor de eerste keer werd een Gouden Piramide toegekend voor een bouwwerk zonder directe gebruiksfunctie, maar dat op een buitengewoon krachtige manier de sociaal-maatschappelijke boodschap van de opdrachtgever uitdraagt: het Nationaal Holocaust Namenmonument.

- 1 De jury nomineert in principe vijf opdrachtgevers. De editie van 2013 kende slechts vier nominaties.
- 2 Tussen 2006 en 2016 werd afwisselend een Gouden Piramide voor architectuur en een Gouden Piramide voor gebiedsontwikkeling toegekend. Daarvoor hanteerde de Gouden Piramide een indeling naar microniveau (2003), mesoniveau (2004) en macroniveau (2005).
- 3 In 2005 zijn geen formele portretten gemaakt. Op acht foto's staan alleen een of meer vrouwen, terwijl op 52 foto's alleen een of meer mannen prijken. Er is nog een wereld te winnen in opdrachtgeversland.

## 2 Zoeken naar vernieuwing

### ***Beslissend in het toepassen van innovaties***

In 2005 ging de Gouden Piramide naar De Blauwe Stad in Groningen (toen nog gespeld mét lidwoord en spatie).<sup>4</sup> Het was ‘een radicale poging om met een gedurfd regionaal plan de – sociaal en economisch – neerwaartse spiraal in Oost-Groningen te doorbreken’, stelde de jury. Het was op zijn beurt gedurfd van de jury, want de gebiedsontwikkeling had veel scepsis moeten overwinnen. Vijftienhonderd bouwkavels voor dure, vrijstaande woningen om de krimp in de regio te keren. Met als belangrijkste verkoopmotief 8.000 hectare nieuw water op akkerland. Inderdaad: je moet maar durven.

De jaren daarop kregen sceptici volop nieuwe munitie toegeworpen. De grondverkoop viel dramatisch tegen. Private ontwikkelaars trokken zich terug uit de prijswinnende publiek-private projectorganisatie. Conflicten rond de financiële afhandeling liepen hoog op. In de landelijke publiciteit was weinig oog voor wat wel is bereikt. Een aantrekkelijk landschap, een flinke waterberging, een waardevol natuurgebied en de revitalisering van omliggende dorpen. Allemaal resultaten die naadloos passen in de transitie die twintig jaar later zo hard nodig blijken te zijn. De woningbouw kwam jaren later overigens ook weer op gang, na een koerswijziging die de woningen betaalbaarder maakte en daarmee beter bereikbaar voor inwoners van de regio zelf.

Er is leergeld betaald in Blauwestad. Desondanks, of juist daarom, verdient deze gebiedsontwikkeling haar plek in de reeks Gouden Piramide-winnaars. De opdrachtgever zocht naar een toekomstbestendige ontwikkeling van het gebied en zette een verondersteld groeipotentieel in om daar vorm aan te geven. Dat was (nogmaals de jury citerend) ‘revolutionair’. In die zin was Blauwestad absoluut vernieuwend, een transitieplan *avant la lettre*.

Nog steeds wordt er veel gebouwd en aangelegd zonder veel zichtbare aandacht voor de effecten op de omgeving. Zeker als ook de vierde dimensie erbij wordt betrokken: die van de tijd. Er is in deze tijd van transitie een grote behoefte aan opdrachtgevers die zich verantwoordelijk stellen voor de betekenis van hun project op de lange termijn. Hoe een gebouw of gebied functioneert met een mild zonnetje aan de hemel is één. Hoe het zich houdt bij langdurige hitte en droogte, of bij een clusterbui met meer dan 150 millimeter neerslag binnen twee dagen (zoals in Limburg in 2021), is iets heel anders. Maar daar krijgen we binnen de levensduur van een gemiddeld project vrijwel zeker mee te maken.<sup>HK</sup>

Duurzaamheid, of toekomstbestendigheid, is allang geen vrijblijvend ideaal meer. Ieder bouwproject en elk gebiedsprogramma heeft ermee te maken. Er wordt gesproken over de ‘wederombouw’ van Nederland. Het is een brede opgave, met technische, economische, sociale en culturele dimensies die niet altijd makkelijk op één lijn zijn te brengen. Dat maakt vernieuwende opdrachtgevers harder nodig dan ooit.

Maar opdrachtgevers zijn geen uitvinders. Althans, de meesten niet. Wat wel van ze gevraagd mag worden, zeker van de voorhoede onder hen, is dat ze nieuwe kennis toepassen. Daarin hebben opdrachtgevers een beslissende rol. Als ze die rol niet pakken, stagneert de vooruitgang. Want niemand anders kan dat doen.

Vasthoudendheid is eerder genoemd als een van de drie cruciale eigenschappen voor inspirerend opdrachtgeverschap, naast durf en bezieling. Vasthoudendheid vertaalt zich in door blijven zoeken, ook als de benodigde technieken niet voor het grijpen liggen, of als veelbelovende oplossingen toch teleur blijken te stellen en spaak lopen. Een gezonde portie durf is onmisbaar om de eerste te zijn die innovatieve oplossing toepast, voordat die zich elders in de praktijk heeft kunnen bewijzen.

### ***Koningskoppels***

Bezieling, vasthoudendheid en durf. De vraag aan de ontwerper komt daaruit voort, of zou daaruit voort moeten komen. Het is eerder een hulpvraag dan een bestelling. Niet zozeer: ‘ontwerp een gebouw voor mij’, maar: ‘help mij mijn doel te bereiken’.

Goede ontwerpers zijn bij uitstek mensen die kennis en ambitie weten te materialiseren in een fysiek resultaat. Zij hebben een geoefend oog voor verrassende verbanden en creatieve oplossingen, en kunnen dat samenbrengen in een grensverleggend ontwerp. Voordat ze een opdracht aannemen, bevragen ze de opdrachtgever. Hoever reiken de ambities, is de vraag breed genoeg gesteld?

Een les van twintig jaar Gouden Piramide is dat een persoonlijke klik en een gedeelde toewijding belangrijker zijn dan de faam van de ontwerper. Architect Ronald Olthof (werkzaam bij het Enschedese bureau LKSVD) had al een ontwerpstudie gemaakt voor de herbestemming van de Heilige Hart Kerk in Hengelo tot basisschool voordat hij de opdracht kreeg. Hij deed dat op eigen risico. Met zijn ontwerpsschetsen wist schooldirecteur Anneke Kuipers, van wie het idee in eerste instantie afkomstig was, haar bestuur te overtuigen. Het leverde de St. Plechelmusschool in 2010 een Gouden Piramide op. ‘Als er bij één project van deze ronde sprake was van synergie tussen opdrachtgever en architect, dan is het wel in dit geval’, stelde de jury.

Voor incidentele opdrachtgevers kan het lastig zijn om de juiste ontwerper te vinden. Zij zoeken in eigen kring, vragen rond, oriënteren zich op architectuurwebsites. Maar ook voor grote, publieke opdrachtgevers kan de selectie van de ontwerper een probleem zijn. Zij mogen niet zomaar met een vertrouwd bureau in zee. Er komen uitgebreide tenders aan te pas, soms rechtstreeks voor ontwerp bureaus, soms voor consortia van ontwikkelaar, bouwer en ontwerper. Tenders werken met criteria die als ‘objectief’ worden beschouwd en daardoor als vanzelf naar de meest gunstige inschrijving zouden wijzen. Maar de uitvraag is vaak zodanig ingekaderd dat er nauwelijks ruimte is voor een conceptuele of creatieve reflectie op de opgave.<sup>MP</sup> Factoren als visie en vertrouwen, voorwaardelijk voor een vruchtbare samenwerking, zijn bovendien moeilijk meetbaar.

De winnaar van 2020 bewijst dat het ook anders kan. Het Projectbureau Ooijen-Wanssum<sup>5</sup> mocht de trofee mee naar Noord-Limburg nemen dankzij een brede gebiedsontwikkeling, aangejaagd door de noodzakelijke verruiming van de Maas. Het had een manier gevonden om de integrale ontwerp kwaliteit mee te laten wegen in de tender en werkte vervolgens nauw samen met de uitvoerders en de ontwerpers. Zodanig dat op tweehonderd plekken in het gebied maatwerk geleverd kon worden, in afstemming met de betrokken bewoners en ondernemers.

De match tussen opdrachtgever en ontwerper is vaak doorslaggevend voor een succesvol resultaat. Het is goed om vast te stellen dat die match twee kanten op werkt. De opdrachtgever heeft de ontwerper nodig om de opgave, de ambitie of de droom te verwezenlijken. Maar de ontwerper heeft de opdrachtgever nodig voor precies hetzelfde. Architecten, stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten met hart voor de publieke zaak, en dat zijn er velen, zijn niet alleen maar dienstbaar aan de opdrachtgever. Zij zijn ook dienstbaar aan de samenleving – die van nu en die van de toekomst.<sup>RW, FA</sup>

<sup>4</sup> De projectorganisatie bestond uit de provincie Groningen, de (toenmalige) gemeenten Reiderland, Scheemda en Winschoten, Ballast-Nedam Bouw, BAM Vastgoed en Geveke Bouw.

<sup>5</sup> Het Projectbureau Ooijen-Wanssum was een samenwerkingsverband tussen de provincie Limburg, het waterschap Limburg, de gemeenten Horst aan de Maas en Venray en Rijkswaterstaat.

## 3 Wat mensen kunnen maken

### *Een stugge bouwcultuur*

Door de jaren heen getuigen genomineerde opdrachtgevers van de barrières die ze hebben moeten overwinnen. Sommigen met een mopperende ondertoon, anderen berustend, bezorgd of verwonderd. Terugkerende ervaringen zijn de kosten en de financiering, de bureaucratische regel drift en omwonenden die tot bij de hoogste rechter dwars blijven liggen.

Vaak valt daar, met het oog van de buitenstaander, wel een relativerende noot bij te plaatsen. We hebben het over opdrachtgevers die iets bijzonders willen doen. Ze presteren iets waarvan veel mensen vooraf dachten dat het helemaal niet kan. Natuurlijk zoeken zij de grenzen op van de reguliere praktijk en zetten ze daar een paar stappen overheen. Natuurlijk gaat dat niet zomaar. Wie geen financiële problemen ontmoet, is óf heel rijk, óf stelt de ambities te laag.

Bovendien blijkt ook bij deze voorhoede onder de opdrachtgevers dat de barrières niet altijd voor niets bestaan. Er zijn diverse projecten komen bovendrijven die de waardering van de jury deels te danken hadden aan een kwaliteit die direct bleek voort te komen uit een gemeentelijke eis. Meer dan eens ging dat om de openbaarheid. De ontwikkeling van Het Funen, een binnenstedelijke verdichting in Amsterdam waarmee Heijmans Vastgoed in 2011 won, werd beloond vanwege de durf van de opdrachtgever om ‘op deze achteraflocatie het avontuur aan te gaan’, in een markt die ‘steeds onzekerder’ werd. Maar de jury prijst ook de gemeente Amsterdam voor het ‘consequent vasthouden aan het openbare karakter van de buitenruimte’.

Feit is wel dat de hedendaagse bouwcultuur te boek staat als stug. Het is een cultuur van aannemers, financiers, regelgevers en ook grote opdrachtgevers die elkaar onnodig klemzetten in hun risicomijdende gedrag.<sup>RW</sup> Als een van de partijen een doorbraak zoekt, zijn er genoeg andere om die tegen te houden. Maar je kunt niet de uitstoot van CO<sub>2</sub> willen reduceren en tegelijk een miljoen woningen in beton bouwen.<sup>FA</sup> Wat als risicomijdend gedrag wordt ervaren, is in feite spelen met vuur. Het bespaart op korte termijn, maar verkwist op lange termijn. Maatschappelijke opbrengsten worden gemist en er kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de levensduur van het project. In de hele bouwkolom zijn de directe kosten en opbrengsten echter veel bepalender dan de baten op termijn.

Grote, professionele opdrachtgevers die bouwen voor de markt, lopen harder tegen deze *lock-in* aan dan kleinere, incidentele opdrachtgevers die bouwen voor eigen gebruik.<sup>MP</sup> Er staat meer kapitaal op het spel en alle beslis- en beleidskaders worden in stelling gebracht. Al te vaak is niemand aanspreekbaar als het lastig wordt, en er voor een mooi resultaat eigenlijk stappen naar elkaar moeten worden gezet.<sup>HK</sup>

Corporatieschandalen en bouw- en vastgoedfraudes hebben hun sporen nagelaten. Enig wantrouwen is niet onbegrijpelijk. Nog steeds zijn er ontwikkelaars die hun ambitie bij inschrijving



een stuk hoger blijken te stellen dan na gunning en de eerste tegenslag direct aangrijpen om de heronderhandelingen te openen. Maar als een kritische opstelling verwordt tot georganiseerd wantrouwen, ontstaat een selffulfilling prophecy.<sup>MP</sup> Strikte bouwnormen en -regels laten dan weinig ruimte meer voor extra maatregelen om een grotere maatschappelijke waarde te realiseren. Zeker als de grondprijs tot het uiterste wordt opgedreven, zoals private grondeigenaren plegen te doen, maar gemeentelijke grondbedrijven evengoed.

Nu de ruimtedruk groot is, is er veel behoefte aan professionele opdrachtgevers die laten zien hoe grote volumes en een hoog bouwtempo samen kunnen gaan met een in alle opzichten duurzaam resultaat. Aan opdrachtgevers die laten zien hoe zelfs verguisde programma's als distributiehallen, windparken en infrastructuur kunnen bijdragen aan een integrale omgevingskwaliteit. Dit grootschalige opdrachtgeverschap is uiteindelijk bepalender voor het aanzien en de toekomstbestendigheid van het land dan het kleinere, pionierende opdrachtgeverschap. Alleen al daarom zou de Gouden Piramide zonder dit segment niet compleet zijn.

#### **Haperend publiek opdrachtgeverschap**

Een bouwcultuur laat zich niet voorschrijven. Wel kunnen dominante partijen zo'n bouwcultuur langzaam in beweging brengen. Daarbij kunnen we niet heen om het belang van het publieke opdrachtgeverschap. Dat zet de toon. De bouwcultuur zit dan dicht tegen de bestuurscultuur aan.

'Publiek opdrachtgeverschap' gaat zowel over opdrachten van overheden aan ontwerpers, als om indirect opdrachtgeverschap: de vraag aan een private opdrachtgever om een gebied of gebouw te ontwikkelen en, meer algemeen, de mate waarin de opstelling van de overheid uitnodigt tot bijzondere bouw- en ontwikkelingsprojecten. 'Geen plan zonder overheid', schreef wijlen Adri Duivesteijn al in 2004 in zijn essay voor het Gouden Piramide-boek. 'De vraag is hoe deze nog altijd essentiële machtspositie dienstbaar is te maken aan goed publiek opdrachtgeverschap. De belangrijkste opgave is het vastleggen van publieke kaders die particuliere opdrachtgevers in staat stellen daadwerkelijk aan de slag te gaan.'

Jury's van de Gouden Piramide hebben een aantal keer publieke opdrachtgevers op het schild gehesen. Steeds ging dat om gebiedsontwikkelingsprojecten, wat ook wel in de rede ligt: veel meer dan vastgoedontwikkeling is gebiedsontwikkeling een publieke verantwoordelijkheid. Zo prees de jury van 2007 'de durf en de ideeënrijkdom' bij de wederopbouw van Roombeek, de wijk in Enschede waar zich in 2000 de vuurwerkcramp voltrok. Ze had respect voor de wijze waarop het vertrouwen was teruggewonnen bij 'getraumatiseerde, zeer geëmotioneerde bewoners'.

Met een bouwkolom waarin de directe kosten en opbrengsten veelal bepalend zijn, is goed publiek opdrachtgeverschap nodig om waarde op lange termijn te creëren. Dat is zeker het geval in gebieden met minder uitgesproken ontwikkelingskansen. Dan zijn voorinvesteringen nodig en moeten de eerste opleveringen al de toon zetten, dus van hoge kwaliteit zijn.<sup>PK</sup> De overheid kan dat doen en kan private opdrachtgevers het vertrouwen geven om daarin mee te gaan.

Maar die werkwijze staat niet model voor het publieke opdrachtgeverschap in Nederland. De bestuurscultuur bevordert eerder de stugheid van de calculerende bouwcultuur dan dat die tegenwicht biedt.

Het is er een van afrekenbaarheid, directe uitvoerbaarheid en niet mogen falen. Een cultuur van roulerende managers die het opdrachtgeverschap onpersoonlijk maakt en niet durft te vertrouwen op het vakmanschap van de ambtelijke medewerkers. In die cultuur heeft een moeilijk evalueerbaar beleidsterrein als de ruimtelijke ordening flink aan autoriteit ingeboet. Specifieke belangen zijn steeds steviger gezekerd, beleidsmatig, financieel of zelfs juridisch. Er wordt veel meer dan voorheen vastgelegd vóórdat de ruimtelijke integratie plaatsvindt. Een ruimtelijke ordening zonder inhoudelijk gezag gaat dan laveren in plaats van sturen. Maar een sturende ruimtelijke ordening legt wel de basis onder goed publiek opdrachtgeverschap.

Zo kan het gebeuren dat maar een paar van de dertig 'Regionale Energiestrategieën' het landschappelijk ontwerp laten meewegen in hun prioriteiten. Vaak zijn uitgangspunten voor de landschappelijke kwaliteit van windparken en zonnevelden weggezet in een bijlage, of ontbreekt een ontwerp inbreng botweg.<sup>ND</sup>

We staan voor een transitie in het landelijk gebied die ingewikkelder is dan de ruilverkaveling van een jaar of vijftig geleden. Toen werd het platteland klaargelegd voor de rationalisatie van de landbouw. Nu moeten uiteenlopende waarden en doelen met elkaar verenigd worden. Op veel plekken en in veel gremia wordt gezocht naar ruimtelijke oplossingen. Maar vragen over hoe we die hele operatie organiseren en hoe we de resulterende landschappen gaan beheren, worden niet systematisch gesteld. Er is geen Dienst Landelijk Gebied meer om vorm te geven aan het publieke opdrachtgeverschap. Dat is reden tot zorg.<sup>ND, PK</sup>

Inspirerend publiek opdrachtgeverschap is georganiseerd, sturend en stimulerend. Het biedt een omgeving die uitnodigt om de vernieuwing op te zoeken. Niet één opdrachtgever heeft de Gouden Piramide gewonnen door enkel invulling te geven aan een eerder vastgestelde beleidsvisie. Inspirerende opdrachtgevers zijn andersom juist nodig om door beleidskaders heen te breken. Zij laten kansen zien voor gebieden of gebouwen die eerder niet in beeld waren. Ze bieden inzicht in wat mensen en bedrijven zoeken. Om zulke ontdekkingen te kunnen doen, zijn min of meer spontane bouw- en ontwikkelingsprojecten onmisbaar. Als ze blijken aan te slaan, zal dat op den duur leiden tot een behoefte aan stedenbouwkundige of landschappelijke regie, of een regie op beeldkwaliteit. Op dat moment is het publieke opdrachtgeverschap weer aan de orde.

#### **Langs de systemen en er dwars doorheen**

Bij iedere editie is er weer bewondering voor hoe opdrachtgevers tegen de stroom in zwemmen. Dat zal altijd zo blijven. Een individu dat het opneemt tegen de grote maatschappelijke structuren en systemen – het levert fascinerende opdrachtgeversverhalen op.

Baanbrekende opdrachtgevers vinden de mensen achter die structuren en systemen. Ze laten een vuurtje ontbranden en doen de vonken overslaan. Ze spreken mensen aan op diepere zingevingslagen dan de primaire professionele verantwoordelijkheid. Dan blijken er bij banken

mensen rond te lopen die trots zijn om mooie maatschappelijke initiatieven te financieren, al is er een groter risico aan verbonden dan normaal. Dan blijken er aannemers te zijn die afzien van hun gebruikelijke winstmarge als ze hun ambachtelijke kwaliteiten kunnen waarmaken bij de restauratie van een monumentale kerk.

De ontwerper kan daarbij helpen. Met het netwerk dat hij of zij meeneemt en met het ontwerp zelf. Als het ontwerp de verbeelding voldoende prikkelt, voelen anderen zich eerder geroepen om deelgenoot te worden van zo'n project.

Als die menselijke factor de sleutel is voor een bijzondere prestatie op het niveau van een project, is dat misschien ook de sleutel in het ombuigen van de bouw- en bestuurscultuur. Een cultuur ontstaat tenslotte alleen door menselijk handelen. Sinds enige decennia heeft dat menselijke handelen tot verregaande specialisatie geleid.<sup>FV</sup> De meeste bedrijven, divisies en afdelingen kunnen één ding en daar zijn ze heel erg goed in. Er zijn mensen die precies weten hoe Nederlanders het liefst willen wonen. Anderen kennen alle details van beveiliging tegen brand of inbraak, of van duurzaam bouwen. Er zijn professionals die tot achter de komma kunnen uitrekenen wat maatwerkkozzijnen in een nieuwbouwhuis kosten en opleveren – onvoorziene omstandigheden daargelaten.

Dat al die mensen samen aan hetzelfde huis werken, hoeft op zich niet problematisch te zijn. Goede opdrachtgevers, en zeker hun ontwerpers, weten al die kennis in één aansprekend geheel samen te brengen. Een goed ontwerp kan aantonen dat de afstand tussen de verschillende specialismen of organisaties niet zo groot is als gedacht.<sup>ND</sup>

Het wordt problematisch als de deskundigheid te rigide wordt, als die de eigen oplossing tot norm verheft in plaats van het gezamenlijke resultaat. Dat is precies wat gebeurt in een maatschappelijke en economische organisatie die drijft op specialisatie. Waardestelsels gaan uiteenlopen. Verantwoordelijkheden raken versnipperd. Organisaties verkokeren. Als we niet oppassen, wacht overheidsinstrumenten voor omgevingskwaliteit hetzelfde lot. Die zouden opdrachtgevers moeten ondersteunen in hun intrinsieke motivatie. Als die motivatie ontbreekt of wordt gefnuikt, is schadepreventie het hoogst haalbare resultaat.

Onder de inzendingen van de Gouden Piramide is het aandeel van collectieve particuliere opdrachtgevers traditioneel hoog. In 2022 kwamen de eerste inzendingen binnen van wooncoöperaties, een nieuwe vorm van opdrachtgeverschap in de woningbouw waarbij bewoners zelf aan het roer staan. Zij brengen het opdrachtgeverschap in het hart van de samenleving. Grote opdrachtgevendende organisaties kunnen dat ook. Niet alleen door zich goed te verstaan met hun afnemers, maar vooral door zich minder afhankelijk te maken van expertise op afstand.<sup>FV</sup>

#### **Een evolutie van binnenuit**

Van twintig jaar Gouden Piramide is te leren dat de mooiste resultaten voortkomen uit gedeelde ambitie en gezamenlijk optreden. Uit menselijke interactie. Om het gemiddelde niveau van de Nederlandse bouwproductie en landschapsontwikkeling structureel omhoog te krikken, is het raadzaam om daarop in te zetten. Op een evolutie van binnenuit. Aangejaagd door mensen,

binnen of buiten organisaties, die hun opdrachtgeverschap goed weten te organiseren en ontwerpers die daardoor tot topprestaties kunnen komen. Dat maakt omgevingskwaliteit tot een organisatievraagstuk.

De tijd is rijp. De onvrede met een eenzijdige oriëntatie op economische groei wordt breed gedeeld en de schadelijke effecten zijn onweerlegbaar. Urgenties als klimaatadaptatie, biodiversiteit en gezondheid zullen ingrijpende veranderingen teweegbrengen in de stad en het landschap. Oude systemen en structuren zijn contraproductief geworden. Juist nu het moeilijk wordt, ontstaat ruimte voor creativiteit. Van ontwerpers vraagt dat een eigen visie en verhaal, onafhankelijk van concrete opdrachten. Van opdrachtgevers vraagt het ondernemerschap, in het besef dat wat nu efficiënt lijkt, op den duur verspillend en onhoudbaar is.<sup>FA</sup> Koplopers onder de opdrachtgevers tonen dat aan.

Opdrachtgeverschap in de architectuur en gebiedsontwikkeling is buitengewoon divers. Het is een ongeorganiseerde geleding in de bouwcultuur, al was het maar omdat veel opdrachtgevers het avontuur maar één keer in het leven aangaan. Dat maakt het lastig om gezamenlijk op te treden, elkaar te inspireren, kennis te delen of veranderingen te bepleiten, kortom om een cultuur in beweging te krijgen. Een toegewijd platform is daarom onmisbaar. Als onafhankelijke organisatie binnen de rijksoverheid kan het Atelier Rijksbouwmeester dat bieden. Dat platform is de Gouden Piramide.

# 2003

**Vereniging Natuurmonumenten** *Uitkijktoren Fochteloërveen, restauratie hoofdgebouw landgoed Koningshof in Overveen en paviljoen De Posbank*

A.Guyt en Tony de Haan



De jury, v.l.n.r. Marga Duijcker, Ed de Vries, Frits van Dongen, Paul Vermeulen, Rik Zaal, Nikol Dietz, Hans van der Made, Ton Idsinga (secretaris) en Jo Coenen (voorzitter)

1



2



#### Genomineerd

1  
**Dienst OCW/Openbaar Onderwijs, gemeente Den Haag**  
*Dislocatie Prins Willem Alexander School, Scholencomplex Wateringse Veld en Uitbreiding openbare basisschool De Drentse Hoek in Den Haag*  
Ton van der Peet en Coos van Gool

2  
**Simon van Duyvenbode**  
*Zonnewoning in Dalem*  
Simon van Duyvenbode en op het balkon Marjolijn Ploegmakers

3  
**Woningbouwvereniging Nijestee**  
*Gerbrand Bakkerstraat, Paviljoen voor Blue Moon en woonblok Siersteenlaan in Groningen*  
Pieter Bregman, At Smit Duyzentkunst en Henk Raatjes

4  
**Stichting Triade**  
*Triade, centrum voor kunsteducatie in Den Helder*  
Stichting Triade met in het midden Jos Post



3

4



# 2004

## Stadsdeel Westerpark Amsterdam *Cultuurpark* *Westergasfabriek Amsterdam*

Evert Verhagen



De jury, v.l.n.r. Ton Idsinga (secretaris), Annemiek Rijckenberg, Mariet Schoenmakers, Ellen Marcusse, Mels Crouwel (voorzitter), Juliette van der Meijden, Jurjen van der Meer, Mascha van Vuuren-Sanders en Yoeri Albrecht

1



2



### Genomineerd

1  
**Sijtwende**  
*Sijtwende Leidschendam/  
Voorburg*  
Dietmar Werner en  
Stan Roestenberg

2  
**Universiteit Utrecht**  
*Universiteitscentrum  
De Uithof in Utrecht*  
Aryan Sikkema

3  
**Van der Weegen**  
**Bouwontwikkeling**  
*Plan Friezenlaan Tilburg*  
Wim Timmermans

4  
**Bestuurlijk Overleg**  
**Vernieuwing Bijlmermeer**  
*Herstructurering Ganzenhoef  
Amsterdam*  
Ab Vos



3

4



# 2005

Provincie Groningen, gemeenten Reiderland, Scheemda en Winschoten, Ballast-Nedam Bouw, BAM Vastgoed en Geveke Bouw  
*De Blauwe Stad in Groningen*

Jan Postema en Jan Kleine



De jury, v.l.n.r. Floris Alkemade, Christoph Grafe, Herman Moscoviter, Edzo Bindels, Thijs Kramer, Marja van der Tas, Mels Crouwel (voorzitter) en Ellen Peper

1



3

2



4

## Genomineerd

1  
**Gemeente Amsterdam/  
Projectbureau Ijburg**  
*Ijburg in Amsterdam*  
Igor Roovers en Klaas de Boer

2  
**Gemeente Amsterdam/  
Projectbureau Zuidas**  
*Zuidas Amsterdam*  
Robert Dijkmeester

3  
**Provincie Zuid-Holland,  
de gemeenten Leiden, Zoeterwoude  
en Leiderdorp, i.s.m. V&W en VROM**  
*W4-project in regio Leiden:  
Wonen Water, Werken en Wegen*  
Ron Hillebrand, Guido Hagemann,  
Victor Molkenboer en Mirjam Ates

4  
**Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA),  
provincie Noord-Holland en  
de gemeente Haarlem**  
*Zuidtangent in zuidelijke regio  
Noord-Holland*  
v.l.n.r. Robert Jan Roos, Jacob Bolijn,  
Paul Kersten, Jaap Bakker,  
Jolanda Sengers en Rolf Steenwinkel

# 2006

## Edwin Oostmeijer Projectontwikkeling *Het Bolwerk in Utrecht*

Edwin Oostmeijer



De jury, v.l.n.r. Vincent van Rossem, Paul Depla, Karin Laglas, Mels Crouwel (voorzitter), Ton Idsinga (secretaris), Liesbeth van der Pol, Don Murphy en Astrid Sanson

1



3

2



4

### Genomineerd

- 1 **Stichting STC-Group**  
*Scheepvaart en Transport College in Rotterdam*  
Erik Hietbrink
- 2 **Gemeente Utrecht/Projectbureau Leidsche Rijn**  
*Geluidswerende voorzieningen langs de rijksweg A2 bij Utrecht*  
Nora Hugenholtz
- 3 **Gemeente Amsterdam**  
*Muziekgebouw aan 't IJ/BIMHUIS in Amsterdam*  
Hans Gerson
- 4 **Oogziekenhuis Rotterdam**  
*Oogziekenhuis in Rotterdam*  
Frans Hiddema en Kees Sol

# 2007

## Gemeente Enschede Roombeek in Enschede

Roelof Bleker



De jury, v.l.n.r. Ton Idsinga (secretaris), Marga Waanders, Harry Harsema, Susanne Heering, Salomé Bentinck, Ronald Rietveld, Mels Crouwel (voorzitter), Peter Kuenzli en Berdie Olthof

1



3

2



4

### Genomineerd

1  
**Philips Electronics Nederland**  
*High Tech Campus in Eindhoven*  
Eric Nagelsmit

2  
**Kromwijk Ontwikkelings**  
**Maatschappij**  
*Pleisterplaats Marnemoende*  
*in IJsselstein*  
Mieke en Jan Kromwijk

3  
**ABC Planontwikkeling/ABC**  
**Vastgoed**  
*Het ABC van een dorp in Twello*  
Ad van Vuuren

4  
**Waterschap Regge en Dinkel**  
*De Doorbraak bij Almelo*  
Ria Holsheimer-Wezeman



# 2008

Stichting Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid  
*Nieuwbouw Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid in Hilversum*

Jan Vriezen en Edwin van Huis



De jury, v.l.n.r. Ton Idsinga (secretaris), Klaske Havik, Mels Crouwel (voorzitter), Mick Eekhout, Madeleine Maaskant, Renée Hoogendoorn, Ton Schaap, Roberto Meyer en Hadassah de Boer

1



2



## Genomineerd

1  
**Stadsarchief Amsterdam**  
*Verbouwing en renovatie gebouw De Bazel tot Stadsarchief Amsterdam*  
Jan Boomgaard

2  
**VIA Projectontwikkeling**  
*Huis de Wiers in Nieuwegein*  
Odette Ex en Jaco de Visser

3  
**Vereniging Kavel**  
*Villa van Vijven in Almere Haven*  
De families Bouwmeester, Sweringa, Noordhoek, Docter en Krone

4  
**Unilever Nederland**  
*deBrug/deKade, hoofdkantoor Unilever Benelux in Rotterdam*  
Gerard Smits



3



4



# 2009

De Key/De Principaal, Talis Woondiensten en gemeente Nijmegen *De Dobbelman*

Rienk Postuma



De jury, v.l.n.r. Michelle Provoost, Bregtje van der Haak, Dick Regenboog, Michiel Wagenaar, Sjoerd Soeters, Roelof Bleker, Paul Toornend en Liesbeth van der Pol (voorzitter)

1



3

2



4

## Genomineerd

1

**Gemeente Langedijk**  
*Twuyverhoek*  
Jaco Koolaard

2

**Gemeente Breda**  
*Park OVER-BOS*  
Janus Oomen, Marion van den Akker  
en Peter Verheijden

3

**Ontwikkelingscombinatie Almere  
Hart (MAB Development Group  
en Blauwhoed Eurowoningen) en  
gemeente Almere**  
*Stadshart Almere*  
Arno Visser, Jos Melchers en  
Scief Houben

4

**ASTRON, Nederlands Instituut voor  
Radioastronomie**  
*LOFAR, ontdekkingen in het  
onbekende, bij Exloo*  
Peter Bennema

# 2010

## Dr. Schaepmanstichting/basisschool St. Plechelmus en gemeente Hengelo *St. Plechelmusschool in Hengelo*

Anneke Kuipers en Rob Malag



De jury, v.l.n.r. Ton Idsinga (secretaris), Martien de Vletter, Jaap van Rijs, Thijs Asselbergs, Gert Middelkoop, Dieuwke van Ooij, Ira Koers, Willem Smink en Liesbeth van der Pol (voorzitter)

1



2



3

4

### Genomineerd

- 1 **Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde**  
*BK City in Delft*  
Dirk Jan van den Berg en Wytze Patijn
- 2 **Stichting Hermitage aan de Amstel**  
*Museum Hermitage Amsterdam*  
Ernst Veen
- 3 **Stichting Ronald McDonald Centre**  
*Ronald McDonald Centre in Amsterdam*  
Onno Adolfs, Adri Bleeker en Dennis Gebbink
- 4 **Deventer Ziekenhuis**  
*Jozef Gezondheidscentrum in Deventer*  
Jeroen Kleinjan



# 2011

## Heijmans Vastgoed *Het Funen in Amsterdam*

Maarten van Duijn



De jury, v.l.n.r. Olof Koekebakker (secretaris), Elma van Boxel, Co Verdaas, Noël van Dooren, Yttje Feddes (voorzitter), David Hamers, Anna Vos en Michael van Gessel

1



2



### Genomineerd

1  
**Gemeente Rotterdam, deelgemeente Feijenoord, Woonstad Rotterdam en Proper-Stok Ontwikkelaars**  
*Gebiedsontwikkeling Katendrecht in Rotterdam*  
Lonneke Zuidwijk, Joeri Viergever, Petra Rutten en Jan Cees Blok

2  
**Gemeente Utrecht**  
*Máximapark in Utrecht*  
Jurjen van Keulen en Esther van Bladel

3  
**Waterschap Regge en Dinkel**  
*Ecozuivering Kristalbad tussen Enschede en Hengelo*  
Stefan Kuks

4  
**Woonbron en gemeente Delft**  
*Poptahof in Delft*  
Frank Moerman, Karin Schrederhof, Mireille Wiegman en Raymond de Prez

3



4

# 2012

## Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW) *Nederlands Instituut voor Ecologie in Wageningen*

Louise Vet



De jury, v.l.n.r. Michiel Schaap, Milène Junius, Olof Koekebakker (secretaris), Nynke-Rixt Jukema, Marlies Rohmer, Jord den Hollander, Michiel Hulshof, Walter Spangenberg en Frits van Dongen (voorzitter)

1



3

2



4

### Genomineerd

- 's Heeren Loo**  
*Dagbesteding Duinzone in Noordwijk*  
Durk Kooistra en Henk Prins
- Provincie Drenthe**  
*Drents Museum in Assen*  
Gerben Saalmink en Tanja Klip-Martin
- Stichting Stadstuin Emma's Hof**  
*Stadstuin Emma's Hof in Den Haag*  
Holke Wierema, Marjolein Kramer, Martin van der Harst, Eric Kerstholt, Nelleke Mineur en Martijn Schutte
- Stichting Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Zuid**  
*St. Ignatiusgymnasium*  
Anita Swenneker



# 2013

## Volkshuisvesting Arnhem Modekwartier/ 100%ModeXL in Arnhem

Berry Kessels



De jury, v.l.n.r. Nausicaa Marbe, Olof Koekebakker (secretaris), Carolien Ligtenberg, Rudy Stroink, Tracy Metz, Frits van Dongen (voorzitter), Sylvia Karres, Ad van der Aa en Andy Dritti

1



2



3

### Genomineerd

1  
**Gemeente Culemborg**  
*Nieuwe Hollandse Waterlinie  
in Culemborg*  
Sander Boom en Roeland Geertzen

2  
**Gemeente Zaanstad**  
*Programma Inverdan in Zaandam*  
Bob van Twisk en Robert Linnekamp

3  
**ZUS, in samenwerking met  
de Internationale Architectuur  
Biënnale Rotterdam**  
*Test Site Rotterdam*  
George Brugmans, Elma van Boxel en  
Kristian Koreman

# 2014

## Begraafplaats en crematorium De Nieuwe Ooster *De Nieuwe Ooster in Amsterdam*

Marie-Louise Meurs



De jury, v.l.n.r. Christiaan Weijts, Marinke Steenhuis, Olof Koekebakker (secretaris), Frits van Dongen (voorzitter), Paula Verhoeven, Eric Frijters en Birgitte de Maar

1



3

2



4

### Genomineerd

1  
**Van Bekkum Groep en Edwin Oostmeijer**  
Projectontwikkeling  
*Ithaka in Almere*  
André van Bekkum en Edwin Oostmeijer

2  
**MIET Recreartpark**  
*MIET AIR in Beers*  
Bart Stok

3  
**Stichting Woonbron**  
*Superkubus in Rotterdam*  
Dennis Gerlof en Bert Wijbenga

4  
**Stichting Ijssellandschap**  
*Natuurderij KeizersRande in Diepenveen*  
Jaap Starckenburg



# 2015

## Schipper Bosch Industriepark Kleefse Waard in Arnhem

Kevin Rijke en Bart Schoonderbeek



De jury, v.l.n.r. Peter van der Gugten, Xandra Schutte, Enno Zuidema, Judith Lekkerkerker, Eric Luiten (voorzitter), Hetty Klavers en Olof Koekebakker (secretaris)

1



3

2



4

### Genomineerd

- 1  
**Hoogheemraadschap van Rijnland  
en gemeente Katwijk**  
*Kustwerk Katwijk*  
Hans van Dalfsen, Liesbeth Verhage  
en Pieter de Booi
- 2  
**Kunstvereniging Diepenheim**  
*De Heerlijkheid Diepenheim*  
Herman Haan, Ton Besling, Jan Eijsink  
en Marinus Aaftink
- 3  
**Staatsbosbeheer Drenthe**  
*Drentsche Aa-gebied*  
Ans van Wijk en Jori Wolf
- 4  
**Verschillende opdrachtgevers**  
*Havenkwartier Deventer*  
De verschillende opdrachtgevers van  
Havenkwartier Deventer

# 2016

## Stichting Xenia Hospice *Xenia hospice voor jonge mensen in Leiden*

Jacqueline Bouts en Piet van Veen



De jury, v.l.n.r. Jord den Hollander, Peter Paul Witsen (secretaris), Jop Fackeldej, Bianca Seekles, Marieke Rietbergen, Robert Winkel en Floris Alkemade (voorzitter)

1



3

2



4

### Genomineerd

1

#### Stichting TROM

*De Hallen Amsterdam*

Eisse Kalk en André van Stigt

2

#### Provast

*Markthal Rotterdam*

Hans Schröder en Hans de Jong

3

#### Consortium DeFlat

*DeFlat Kleiburg in Amsterdam*

Willem Gaymans, Martijn Blom, Hella Hendriks en Frank Zwetsloot

4

#### CONO Kaasmakers

*Kaasmakerij De Tijd in Westbeemster*

Wim Betten



# 2018

## Lemniskade Projecten *Patch22 in Amsterdam*

Claus Oussoren en Tom Frantzen



De jury, v.l.n.r., vooraan: Eric Alink, Annette Marx, Petra Rutten, midden: Pieter Jannink, Tanja Klip-Martin, Peter Veenstra, Peter Paul Witsen (secretaris), boven: Floris Alkemade (voorzitter) en Floor Milikowski

1



2



### Genomineerd

1  
**WVO Zorg**  
*Woonzorgcentrum Scheldehof in Vlissingen*  
Jan de Graaf

2  
**Familie Schutte**  
*Landgoed Valkenberg in Agelo*  
Els en Gerard Schutte

3  
**Gemeente Sittard-Geleen, Zuyd Hogeschool en Jongen Projectontwikkeling**  
*Ligne in Sittard*  
Carlo Küller, Olaf van Nugteren en Ruud Guyt

4  
**Nederlandse Provincie der Paters Jezuïeten**  
*Kloostertuin Brakkenstein in Nijmegen*  
Eduard Kimman

3



4





# 2020

## Projectbureau Ooijen-Wanssum *Gebiedsontwikkeling Ooijen-Wanssum*

Keesjan van den Herik en Theo Reinders



De jury, v.l.n.r. Floris Alkemade (voorzitter), Bart de Zwart, Loes Driessen, Sofie van den Enk, Peter Paul Witsen (secretaris), Wim Hazeu, Wouter Vanstiphout, Tom Frantzen en Stefan Kuks

1



2



3



4

### Genomineerd

- 1 **Vereniging van Eigenaren Schoonschip**  
*Schoonschip in Amsterdam*  
Marjolein Smeele en Marjan de Blok
- 2 **Zeestad CV/BV**  
*Stadshart Den Helder*  
Ferdinand Vreugdenhil
- 3 **Heijmans Vastgoed**  
*Fenix in Rotterdam*  
Mattijs van Ruijven en Christiaan Cooman
- 4 **Stichting De Getijden**  
*De Getijden in Nijmegen*  
Winnie de Jager, Peter Helmink en Martin Buitinck

# 2022

## Nederlands Auschwitz Comité *Nationaal Holocaust Namenmonument in Amsterdam*

Jacques Grishaver



De jury, v.l.n.r. Peter Paul Witsen (secretaris), Maaïke Perenboom, Han Dijk, Do Janne Vermeulen, Andy van den Dobbelsesteen, Francesco Veenstra (voorzitter), Walter Hamers, Martjan Kuit en Lieke Jildou de Jong

1



3

2



4

### Genomineerd

- 1  
**Vereniging Ecodorp Boekel**  
*Ecodorp Boekel*  
Ad Vlems
- 2  
**Vereniging Dorpsbelang Blije e.o.**  
*Terp fan de Takomst in Blije*  
Tjitske Andringa, Harry Feenstra,  
Godelieve Kok en Marie-Louise Meuris
- 3  
**Gemeente Groningen**  
*Grote Markt Oostzijde in Groningen*  
Elzo Dijkhuis, Bert Popken en  
Niek Verdonk
- 4  
**Woningcorporatie Trudo**  
*Haasje Over in Eindhoven*  
Fieke van den Beuken en Jos Goijaerts

'Goudgerand, De oogst van twintig jaar Gouden Piramide' is een uitgave van het Atelier Rijksbouwmeester naar aanleiding van het twintigjarig bestaan van de Gouden Piramide.

De Gouden Piramide is de tweejaarlijkse rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur en gebiedsontwikkeling. De prijs bestaat sinds 2003 en is een initiatief van de ministeries van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties en Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. De winnaar wordt voorgedragen door een onafhankelijke jury onder leiding van de Rijksbouwmeester.

De organisatie van de prijs ligt bij het Atelier Rijksbouwmeester (Nicoline Kok, Saskia Voest en Kees de Graaf).

**Voorwoord** Francesco Veenstra

**Essay** Peter Paul Witsen

**Tekstcorrectie** Els Brinkman

**Vormgeving** Katja Hilberg

**Druk** NPN Drukkers

**Beeldverantwoording** (nummers verwijzen naar de pagina's)

Diana Blok 28, 29; Chris de Bode 36, 37 (1 t/m 4); Reyer Boxem 52, 53; Maurice Boyer 38, 39 (1 t/m 4); Jiri Büller 48, 49; Merlijn Doomernik 50, 51 (1 t/m 4); Károly Effenberger 42, 43 (1 t/m 4); Simone van Es 34, 35, 37, 39, 41, 43, 45, 46, 47; Medea Huisman 56, 57; Harmen de Jong 54, 55; Christiaan Krouwels 44, 45 (1 t/m 4); Valerie Kuypers 51; Annaleen Louwes 32, 33; Adrie Mouthaan 40, 41 (1 t/m 4); Bert Nienhuis 26, 27; Annelien Nijland 58, 59; Sanne Peper 30, 31

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

© 2023, Atelier Rijksbouwmeester (Den Haag)

