



Rijksvastgoedbedrijf
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

RVB Marktvisie

Samenwerken op basis van vertrouwen

Marktvisie in de praktijk

Zakendoen met het Rijksvastgoedbedrijf



RVB Marktvisie

Samenwerken op basis
van vertrouwen

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Rijksvastgoedbedrijf	4
2.1	Fusie	4
2.2	Missie	4
2.3	Opgave	4
2.4	Visie	5
2.5	Sourcing	6
3	Marktvisie	8
3.1	Waarom deze RVB Marktvisie	8
4	De boodschap	11
4.1	Wat vraagt dit van het RVB	11
4.2	Wat vraagt dit van marktpartijen	12
5	Speerpunten	14
5.1	Samenwerking	15
5.2	Waar voor je geld	16
5.3	Inkoop- en verkoopprocessen	16
5.4	Duurzaam	17
5.5	Veilig	17
5.6	Vooruitstrevend	18
6	Actiepunten	19

1 Inleiding

Tijdens één van de bijeenkomsten die het Rijksvastgoedbedrijf rond de Marktvisie heeft georganiseerd, deed een deelnemer een oproep: 'Breng het vertrouwen terug in de kolom!' Hij vervolgde: 'De afgelopen tien jaar ontstond er meer en meer wantrouwen in de sector, waardoor partijen onderling een slopende vorm van concurrentie aangingen. Ontwikkel beleid dat zorgt voor vertrouwen, want goed samenwerken kan pas bij goed vertrouwen.'

Een goede samenwerking is belangrijk voor het Rijksvastgoedbedrijf maar goede samenwerking ontstaat niet vanzelf. Ook binnen het Rijksvastgoedbedrijf wordt daarom continu gezocht naar mogelijkheden om de samenwerking te verbeteren. Samenwerking vereist een open en eerlijke omgang met elkaar. Daarvoor is vertrouwen is noodzakelijk. Daarom: afspraak = afspraak en wij spreken elkaar aan als de ander zich niet aan de afspraak houdt. Er zitten twee kanten aan de samenwerking:

- 1) hoe werken we samen?
- 2) hoe gaan we met elkaar om?

Het eerste heeft betrekking op de inhoud van de samenwerking (contractueel, financieel, procesmatig, kwalitatief, maatschappelijk en technisch) en het tweede op de wijze van de samenwerking (houding en gedrag). Deze beide kanten van de samenwerking vragen van zowel het Rijksvastgoedbedrijf als marktpartijen aandacht voor kwaliteit, het nemen en dragen van verantwoordelijkheid en transparantie. Hoewel het Rijksvastgoedbedrijf al veel initiatieven heeft genomen om tot een goede samenwerking te komen, ontbrak er een duidelijke vastgelegde visie en gestructureerde aanpak om goede samenwerking te laten ontstaan. Dit document voorziet hierin.

Het Rijksvastgoedbedrijf wil binnen een zakelijke relatie werken op basis van wederzijds vertrouwen, maar vertrouwen vraagt naast de nadruk op contracten en proces ook meer nadruk op houding en gedrag. Door dit binnen en buiten de eigen organisatie met elkaar op te pakken en oog te hebben voor elkaars belangen, wil het Rijksvastgoedbedrijf het vertrouwen terugbrengen en vergroten en de samenwerking structureel aandacht geven. Dit is de reden waarom het Rijksvastgoedbedrijf zich heeft aangesloten bij het initiatief van de Marktvisie (www.marktvisie.nu).

Met deze strategische doorvertaling, 'Marktvisie in de praktijk - Zaken doen met het Rijksvastgoedbedrijf' (hierna: de RVB Marktvisie), geeft het Rijksvastgoedbedrijf inzicht in hoe hij de twee kanten van de samenwerking ziet vanuit de missie, visie en opgave van het Rijksvastgoedbedrijf (hoofdstuk 2), welke zaken samenwerking en vertrouwen in de weg staan (hoofdstuk 3), wat dat van de eigen organisatie vraagt (hoofdstuk 4 en 5) en wat dat van de markt vraagt (hoofdstuk 5). Dit document beoogt een lonkend vergezicht te zijn voor zowel Rijksvastgoedbedrijf als de markt: waar gaat het Rijksvastgoedbedrijf de komende drie tot vijf jaar naar toe in zijn relatie met de markt (wat en hoe, hoofdstuk 6). En op welke punten worden nadrukkelijk initiatieven, informatie of terugkoppeling van de markt verwacht.

De strategische doorvertaling levert op deze manier een bijdrage aan verbetering in kwaliteit, verantwoordelijkheid en transparantie van de producten en diensten die relevant zijn voor het Rijksvastgoedbedrijf en voor de partijen waarmee het samenwerkt. Dit werkt vervolgens weer door in de vorm van meer vertrouwen in elkaar. Het doel van deze RVB Marktvisie is om zowel beter samen te werken als samen goed in te spelen op de uitdagingen die er aan gaan komen om de rijksoverheidsdoelen goed te kunnen realiseren.

Dit is een levend document, in die zin dat het het begin is van een uitvoeringsprogramma RVB Marktvisie dat regelmatig zal worden geëvalueerd en geactualiseerd.

2 Rijksvastgoedbedrijf

2.1 Fusie

Het Rijksvastgoedbedrijf is op 1 juli 2014 ontstaan uit de fusie van de Dienst Vastgoed Defensie, het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf, de directie Rijksvastgoed en de Rijksgebouwendienst en verricht zijn werkzaamheden binnen een politiek bestuurlijke omgeving. De fusie van deze afzonderlijke overheidsvastgoeddiensten leverde, bij elkaar opgeteld, jarenlange vastgoedervaring op, maar ook met kenmerkende verschillen zoals andere klanten met elk hun eigen behoeften en verwachtingen op het gebied van prijs en kwaliteit. Er is ook sprake van verschillende relaties en werkwijzen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

De fusie heeft een verandering met zich meegebracht op het gebied van ICT, werkwijze, cultuur, structuur, houding, afwegingen en dergelijke. Het Rijksvastgoedbedrijf staat voor de uitdaging om een nieuwe balans vinden en dat vertaalt zich onder andere in een nieuw projectmanagementmodel, kennismanagement, sourcingsafweging (wat doen we zelf en wat besteden we uit?) en geharmoniseerd inkoopbeleid.

2.2 Missie

De missie van het Rijksvastgoedbedrijf luidt: 'Het Rijksvastgoedbedrijf zet vastgoed in voor de realisatie van rijksoverheidsdoelen, in samenwerking met en met oog voor, de omgeving'. Met de missie wordt uitgedrukt waarvoor het Rijksvastgoedbedrijf staat. Het rijksvastgoed moet effectief en efficiënt worden ingezet, het financieel en maatschappelijk rendement uit het vastgoed moet zo optimaal mogelijk zijn en de kosten voor het Rijk worden verlaagd.

2.3 Opgave

Het Rijksvastgoedbedrijf zorgt er voor dat gebouwen en terreinen veilig en klaar voor gebruik zijn, zodat iedere rijksambtenaar en militair zijn of haar werk goed kan doen in een professionele en inspirerende omgeving. Hierdoor zijn kunstschaten te zien in goed toegankelijke en toonaangevende musea, wordt het onderhoud en de investeringen in gerechtsgebouwen, paleizen en kantoorpanden geregeld en worden storingsen verholpen. Het Rijksvastgoedbedrijf zorgt dat er nieuwbouw komt of bestaande bouw wordt gerenoveerd als dat nodig is. Objecten die niet meer nodig zijn, worden verkocht. De gebouwen en terreinen kunnen op een prominente plek in de stad staan, beeldbepalend zijn of de status van beschermd monument of natuurgebied hebben.

Het beheer en instandhouding van gebouwen, gebouwgebonden installaties, terreinen en gronden is de continue opgave van het Rijksvastgoedbedrijf. Van tijd tot tijd echter wordt in een object of cluster van objecten dit proces van beheer en onderhoud onderbroken door een proces van (her)ontwikkeling, transformatie en transactie. Dan is het belangrijk dat de interne processen en eisen aan kwaliteit, geld en tijd binnen het Rijksvastgoedbedrijf duidelijk, consistent, betrouwbaar en op elkaar afgestemd zijn.

Voor marktpartijen zit het Rijksvastgoedbedrijf altijd in de rol van opdrachtgever met de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd is het Rijksvastgoedbedrijf ook een (bijzondere) opdrachtnemer, omdat het opdrachten uitvoert van andere rijksorganisaties (de afnemers). Vanwege deze bijzondere omstandigheid dient het Rijksvastgoedbedrijf aan zijn opdrachtnemers duidelijkheid te geven over zijn rol en positie en over de rol en positie van zijn afnemers. Het Rijksvastgoedbedrijf is daarnaast ook een aanbestedingsplichtige dienst. Dit heeft zijn weerslag in het handelen van het Rijksvastgoedbedrijf (denk daarbij aan de kaders vanuit rechtmatigheid, de beginselen van aanbestedingsrecht en aanbestedingswet) en dus ook op de samenwerking met marktpartijen.

Bovendien doet het Rijksvastgoedbedrijf zijn werk binnen een politieke en bestuurlijke context. Dat betekent dat de koers die het Rijksvastgoedbedrijf nu vaart, kan worden bijgesteld bij het aantreden van een nieuw kabinet. Desalniettemin probeert het Rijksvastgoedbedrijf op de toekomst voorbereid te zijn, voor de afnemers, voor de organisatie en voor de markt. Voor het Rijksvastgoedbedrijf geldt dat de middelen rechtmatig en doelmatig besteed dienen te worden maar ook dat het handelen integer en transparant moet zijn.

De unieke, diverse en complexe samenstelling van de vastgoedportefeuille en het veelvoud aan werkzaamheden, vraagt van het Rijksvastgoedbedrijf dan ook integriteit, betrouwbaarheid, transparantie en doelmatigheid om als grote opdrachtgevende partij in de markt te kunnen optreden.

De diversiteit van activiteiten van het Rijksvastgoedbedrijf wordt weerspiegeld in de diversiteit van partijen waarmee zaken worden gedaan, zoals aannemers, installatiebedrijven, architecten, adviseurs, reparatie- en onderhoudsdiensten, bodemonderzoekers, energie-

leveranciers, stoffeers, projectontwikkelaars, taxateurs, makelaars, meubelleveranciers, videobewaking of graslandbeheer. Daarnaast heeft het Rijksvastgoedbedrijf ook te maken met afnemers uit de rijksoverheid zoals Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie, het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) en, in geval van verkoop, huur, verhuur of ingebruikgeving van objecten en of gronden, met decentrale overheden zoals gemeenten en provincies en kleinere partijen zoals agrariërs.

Het verbeteren van de toegang voor het MKB tot overheidsopdrachten is een van de doelstellingen van de Aanbestedingswet 2012. Het Rijksvastgoedbedrijf vindt het belangrijk om de kansen van het MKB bij aanbestedingen te vergroten. Het Rijksvastgoedbedrijf wil ook openstaan voor startups die in de keten met vernieuwende ideeën en producten kunnen bijdragen aan de opgave.

Het Rijksvastgoedbedrijf houdt zich tenslotte niet alleen bezig met ontwikkeling van vastgoed (bouw, verbouw, beheer en onderhoud) maar ook met uitwisseling van vastgoed via verkoop, verhuur, huur, vestigen van zakelijk recht en dergelijke. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft een enorme afstootopgave. Vastgoed dat niet nodig is voor de rijksdoelen, wordt op basis van de Afstootstrategie 2015-2020 verkocht of verhuurd. De specifieke dynamiek van deze vastgoedmarkt vraagt van het Rijksvastgoedbedrijf andere instrumenten en vaardigheden gezien de aard van de zakelijke relaties die het Rijksvastgoedbedrijf in deze markt heeft.

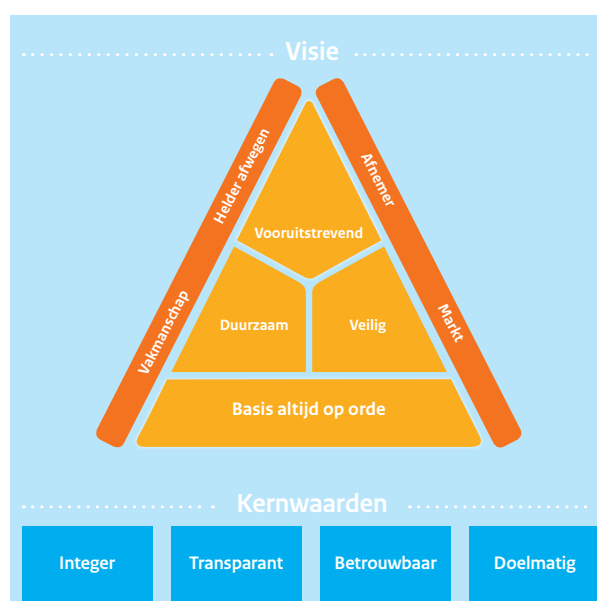
Toegevoegde waarde

Het Rijksvastgoedbedrijf is een politiek-bestuurlijke dienst die de belangen kent die in de omgeving spelen. Het Rijksvastgoedbedrijf brengt die belangen goed met elkaar in verbinding om de publieke zaak zo rechtmatig en doelmatig te dienen. Het begrip dat het Rijksvastgoedbedrijf heeft van de bestuurlijke en politieke processen, wordt gecombineerd met inhoudelijke vakkennis die bij de tijd is. Het is dus zowel een bestuurlijke als een technische dienst. Het Rijksvastgoedbedrijf levert toegevoegde waarde door de vraag van de afnemer te vertalen en deze vraag te combineren met de diverse belangen binnen de wettelijke en politiek-bestuurlijke context. Het gaat om een voortdurend zoeken naar mogelijkheden om de belangen en mogelijkheden met elkaar in overeenstemming te brengen.

Voorbeeldfunctie

Gelet op de omvang van het Rijksvastgoedbedrijf, de diversiteit van zijn vastgoedportefeuille en partijen waarmee het samenwerkt, hebben de activiteiten en initiatieven van het Rijksvastgoedbedrijf een grote invloed op zowel andere vastgoedeigenaren als de markt. Het Rijksvastgoedbedrijf vindt het belangrijk ervaringen te delen zodat rijkspartners, overheden, marktpartijen en particulieren de opgedane kennis kunnen benutten in hun eigen projecten. Andersom kan het Rijksvastgoedbedrijf ook van marktpartijen leren. Maar heeft het Rijksvastgoedbedrijf daarmee ook meteen een voorbeeldfunctie? Want, dan worden ook andere aspecten belangrijk, zoals integriteit, betrouwbaarheid, transparantie, het vermogen te inspireren, beschikken over lerend vermogen, actief bijdragen aan ontwikkeling, omgaan met externe invloeden en innovatie enzovoort. Een voorbeeldfunctie van het Rijksvastgoedbedrijf zal bovendien voortdurend moeten worden gevoed met nieuwe initiatieven op basis van nieuwe kennis, ervaringen, kritische reflectie, evaluatie en dialoog. De uitdaging van het Rijksvastgoedbedrijf is dan ook om op een serieuze wijze continu kleur te blijven bekennen, een voorbeeld te zijn, een positie te kiezen, richting te geven en vooral zijn rol opnieuw te definiëren.

2.4 Visie

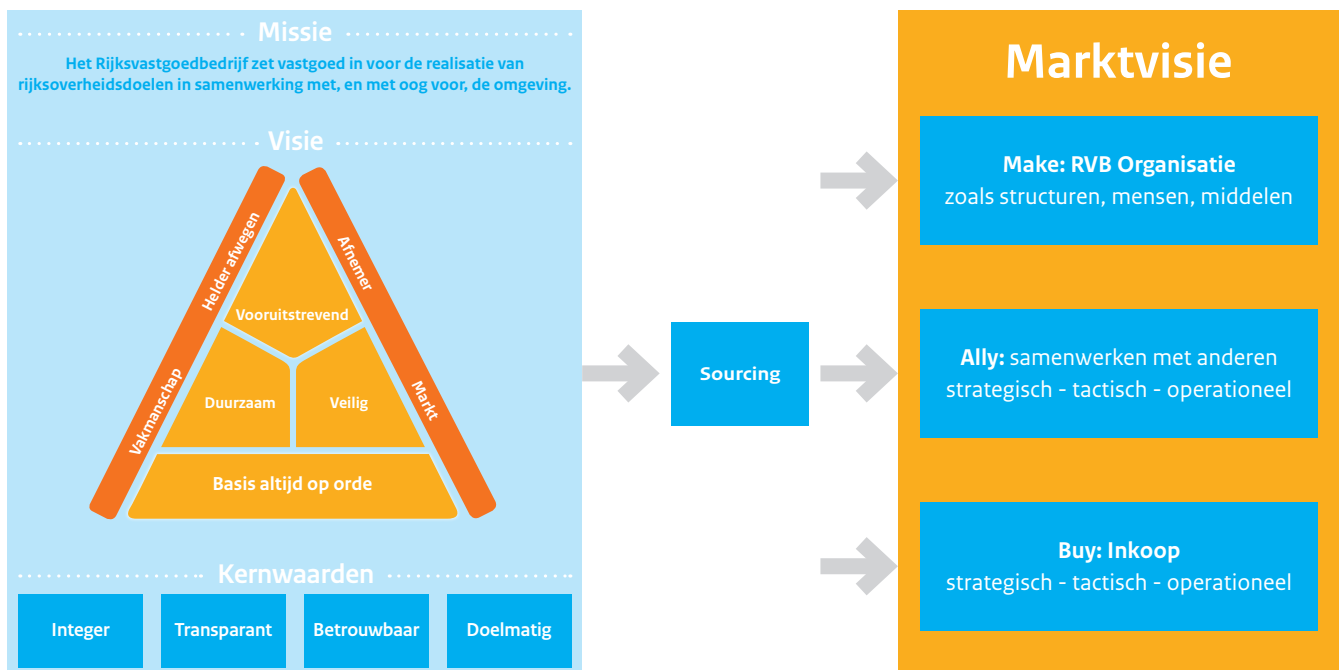


Met de RVB Visie wordt kort en helder antwoord gegeven op de vraag hoe het Rijksvastgoedbedrijf zichzelf nu en in de toekomst ziet. Deze visie helpt het Rijksvastgoedbedrijf om richting te geven, prioriteiten te stellen en ook om dezelfde taal te spreken. Op welke manier wil het zijn missie gaan uitvoeren, hoe ziet het de omgeving er uit waarin het Rijksvastgoedbedrijf zich beweegt, welke richting wil de organisatie ingaan de komende vijf jaar, welke ontwikkelingen in de branche zijn er?

De essentie van de RVB Visie is dat de basis van het Rijksvastgoedbedrijf altijd op orde moet zijn. Dat vormt samen met de speerpunten veilig, duurzaam en vooruitstrevend de harde binnenkant. De randvoorwaarden zijn de zijden van de driehoek: vakmanschap, helder afwegen, de afnemer en de markt.

En dan zijn er de kernwaarden die voor elke RVB'er gelden: integer, transparant, betrouwbaar en doelmatig. De visie en de kernwaarden geven RVB'ers wel houvast over wat voor organisatie het Rijksvastgoedbedrijf wil zijn en wat dat van het Rijksvastgoedbedrijf en diens medewerkers vraagt. De visie draagt op die manier bij aan meer transparantie en meer vertrouwen in de markt.

2.5 Sourcing



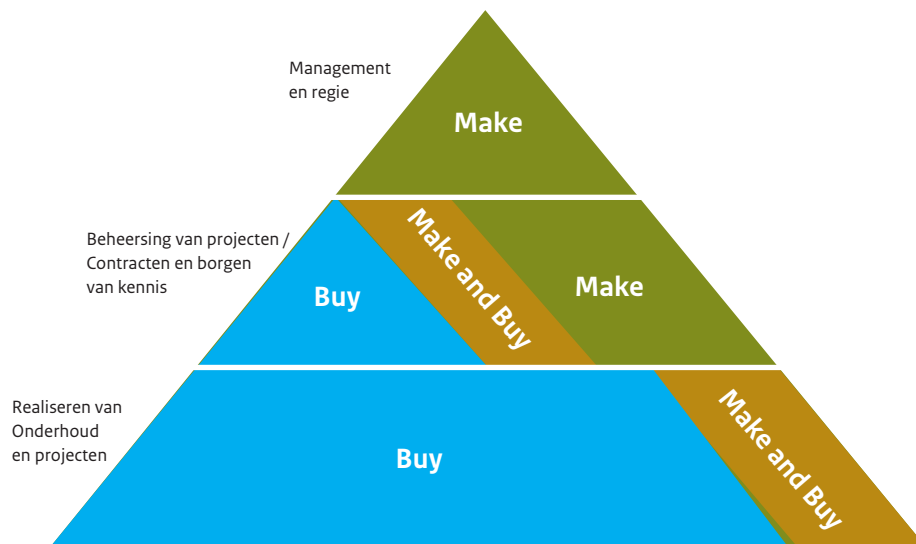
Het Rijksvastgoedbedrijf maakt zijn sourcingsafwegingen (wat doen we zelf, wat besteden we uit en waarom?) expliciet. De fusie heeft ertoe geleid dat die afwegingen opnieuw op papier worden gezet: één sourcingsafwegingskader. Het streven is om dit kader in het voorjaar 2017 af te ronden.

In een sourcingsafweging wordt omschreven welke keuzes de komende jaren aan de basis staan van het inkoopbeleid van het Rijksvastgoedbedrijf. Een sourcingsafweging is een expliciete keuze, op basis van overwegingen om processen of delen van processen zelf te doen (make), uit te besteden (buy) of hierop beperkt samen te werken met anderen (ally).

De sourcingsafwegingen vormen de verbinding tussen de opgave van het Rijksvastgoedbedrijf (zoals vertaald in missie en visie) en de manier waarop het Rijksvastgoedbedrijf zijn taken organiseert. De sourcingsafweging heeft hiermee een consequentie voor de te realiseren inkoop en de inrichting van de organisatie. In het geval van een volledige "make"-beslissing zijn hiervoor alleen mensen en middelen nodig, maar in het geval van een "buy"-beslissing heeft dit consequenties voor de inkoop en de inrichting van contracten. De inkoopopgave en de organisatie-inrichting functioneren gedeeltelijk als communicerende vaten.

Het Rijksvastgoedbedrijf onderscheidt voor zijn sourcingsafweging drie organisatieniveaus, zoals hieronder afgebeeld. Het bovenste niveau is het niveau van management en regie. Hieronder vallen de besturende processen en de toprollen (leiden van processen). De lijn hierbij is dat het Rijksvastgoedbedrijf dit zelf doet. Natuurlijk kan het voorkomen dat er tijdelijk onvoldoende capaciteit is om een dergelijke rol in te vullen. In die gevallen is er sprake van inhuur.

Sourcingmodel RVB



Het middelste niveau betreft activiteiten zoals het vertalen van de klantvraag naar de markt (vraagspecificaties, bestekken en ontwerpen), het leiden van projecten, het toezien op de kwaliteit (toezicht, kwaliteitswaarborging, directievoering) en het zorgen voor informatie over panden en projecten. Het Rijksvastgoedbedrijf zal dit altijd voor een deel zelf blijven doen om een kundig opdrachtgever te blijven. Voorbeeld: als voor de engineering van het project specifieke kennis van het object en/of de afnemer leidt tot een meer doelmatig en efficiënt proces, dan leidt dat vaak tot een 'make'-beslissing. Het kan dan gaan om specifieke kennis bij het Rijksvastgoedbedrijf over het primaire proces van de afnemer, waarmee de markt weinig van doen heeft of niet over deze kennis beschikt. Het kan ook gaan om specifieke kennis over het object waarover het Rijksvastgoedbedrijf beschikt of over een hoge mate van vertrouwelijkheid. Het Rijksvastgoedbedrijf zal dan zelf de engineering op zich nemen.

Bij een grote verbouwing, renovatie of nieuwbouw is kennis van het object niet altijd doorslaggevend voor het succes van het project. Specifieke en relevante kennis van de afnemer en/of het object wordt tijdens het project gedeeld en gebruikt om de verbouwing efficiënt en doelmatig te kunnen uitvoeren. Engineering en dergelijke zal het Rijksvastgoedbedrijf dan inkopen op basis van functionele specificaties ('buy'), maar tegelijk kunnen zich op specifieke terreinen omstandigheden voordoen waardoor de markt meer of juist minder uitvoert.

Het onderste niveau betreft uitvoerende activiteiten met een min of meer repeterend karakter. Het gaat hier bijvoorbeeld over het uitvoeren van onderhoud en realiseren van nieuwbouw en renovaties. De markt levert het overgrote deel van deze activiteiten.

In principe volgt elke opgave het afwegingskader; op projectniveau kan bij uitzondering worden afgeweken als organisatie-effectiviteit, doelmatigheid of inkoopstrategische en contractafwegingen daar aanleiding toe geven.

Het communiceren over de sourcingsafwegingen is onderdeel van de uitvoering van de RVB Marktvisie en heeft tot doel transparant en voorspelbaar te zijn. Daarom zullen we het in het voorjaar van 2017 actief over de sourcingsafwegingen en de mogelijke effecten voor de markt communiceren. Het Rijksvastgoedbedrijf is ervan overtuigd dat ook dit een positieve bijdrage levert aan de manier waarop het zaken wil doen met marktpartijen, door transparant en betrouwbaar te zijn in hoe het handelt en waarom.

3 Marktvisie

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft de Marktvisie in januari 2016 onderschreven. De Marktvisie vraagt van de 'bouwers van Nederland' een collectieve ambitie voor burgers en bedrijfsleven, excellentie, trots, vakmanschap en respectvolle verhoudingen. In de Marktvisie wordt onder bouwsector verstaan: alle partijen die vanuit hun professie te maken hebben met bouw en infrastructuur. De complexiteit van ruimtelijke vraagstukken neemt toe, in de openbare ruimte moeten steeds vaker functies voor mobiliteit, wonen, werken en recreëren slim worden gecombineerd en de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen voltrekken zich in een hoog tempo. Opdrachtgevers en opdrachtnemers in de sector willen vanuit een gedeeld perspectief samenwerken aan oplossingen.

De Marktvisie legt drie rand- en conditioneringsvoorwaarden op die, samen met de ambitie van de Marktvisie, de basis vormen voor invoering van de Marktvisie. Deze zijn:

- de huidige problemen worden blijvend opgelost;
- aan de samenwerkingscultuur wordt een impuls gegeven met oog en ruimte voor verschillen en diversiteit;
- en er worden afspraken gemaakt over het vervolg. We blijven in gesprek over de Marktvisie en de doorvertaling en partijen spreken elkaar aan als dat nodig is.

Kortom: de Marktvisie houdt in dat voor een goede samenwerkingscultuur het nodig is de huidige problemen op te lossen en voor de toekomst een strategische langetermijnvisie te ontwikkelen voor de opgaven die op ons afkomen. Dit alles op basis van een goede mix van onderzoek, informatie, afspraken, doorvertaling, invoering, terugkoppeling en pragmatisch handelen.

In de periode van april tot en met september 2016 heeft het Rijksvastgoedbedrijf een aantal sessies georganiseerd. Daarbij zijn aan circa 150 medewerkers van marktpartijen vragen gesteld: welke problemen staan samenwerking in de weg, welke wensen zijn er voor het zakendoen met het Rijksvastgoedbedrijf en wat moet daarover in de strategische doorvertaling van de Marktvisie worden opgenomen?

Andersom zijn er in deze periode ook binnen het Rijksvastgoedbedrijf diverse bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij is niet alleen de opgehaalde informatie aan circa 120 medewerkers voorgelegd, maar zijn ook de eigen wensen wat betreft de samenwerking met de markt geïnventariseerd. Deze sessies hebben waardevolle informatie opgeleverd en meer verduidelijking aangebracht in de strategische doorvertaling van de marktvisie en wat dit inhoudt voor de RVB-organisatie. Tussen de markt en het Rijksvastgoedbedrijf bestond weliswaar verschil in perceptie over de aard en oorzaak van de problemen die een goede samenwerking in de weg staan maar er was ook overeenstemming over de meerwaarde die vertrouwen en een goede samenwerking biedt.

3.1 Waarom deze RVB Marktvisie?

Uit de opgehaalde informatie komt naar voren dat er in de afgelopen jaren in de sector grote veranderingen hebben plaatsgevonden. Er is sprake geweest van grotere concurrentie, aanpassingen in organisaties en wijzigingen in projectbenadering. Er zijn daarbij werkwijzen ontstaan die een goede samenwerking in de weg kunnen staan. Het inkoopproces wordt bijvoorbeeld als een knelpunt ervaren. Dit heeft als gevolg gehad dat de relatie tussen Rijksvastgoedbedrijf en de markt is gewijzigd en soms onder druk is komen te staan. Dit leidt tot onbegrip en onduidelijkheid en vervolgens tot wantrouwen en een 'wij-zij'-houding.

Het heeft er ook toe geleid dat er (te) weinig ruimte is geweest voor innovatie; daardoor is er een groeiende behoefte ontstaan aan (specialistische) kennis. Dit gebeurde in een periode dat de opgaven voor het Rijksvastgoedbedrijf complexer en dynamischer werden, dat financiële mogelijkheden beperkter zijn geworden, dat technologische en maatschappelijke ontwikkelingen elkaar zeer snel opvolgden en moeilijker te voorspellen waren. Marktpartijen en Rijksvastgoedbedrijf hebben behoefte aan uitwisseling van kennis en ervaring. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft de laatste jaren in de ogen van de markt te weinig kleur bekend en richting gegeven. Marktpartijen zijn zelf ook meer gaan uitbesteden, waardoor er meer partijen in de keten zijn gekomen waarmee het Rijksvastgoedbedrijf te maken krijgt. Samenwerkingsconstructies, taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn daarmee voor het Rijksvastgoedbedrijf ingewikkelder en ondoorzichtiger geworden.

Waarom is dan volgens markt en het Rijksvastgoedbedrijf behoefte om de samenwerking te verbeteren en het wederzijdse vertrouwen te herstellen? De geïnventariseerde problemen en wensen bij de sessies rondom de Marktvisie kunnen in vier thema's worden geclusterd. Elk thema voor zich en in onderlinge verhouding blijkt van invloed te zijn op de mate van vertrouwen van de markt in het Rijksvastgoedbedrijf (en het vertrouwen van het Rijksvastgoedbedrijf in de markt).

1. Transparantie en betrouwbaarheid van de organisatie en werkwijze

Het is belangrijk dat duidelijk is wordt gemaakt hoe de wisselwerking verloopt die het Rijksvastgoedbedrijf heeft binnen zijn eigen organisatie, met zijn afnemers en met de markt. Meer bekendheid van de visie, opgave, ambitie en behoefte van het Rijksvastgoedbedrijf draagt bij aan meer kennis en begrip van de vraagstukken waarvoor het Rijksvastgoedbedrijf staat. Harmonisatie, uniformering, communicatie en transparantie van de RVB-processen en informatie dragen bij aan de het vertrouwen in het Rijksvastgoedbedrijf als opdrachtgever. Het Rijksvastgoedbedrijf opereert daarnaast in veel verschillende markten, maar opereert (afhankelijk van de opgave) ook verschillend in de markt. De markt ziet dat en dat leidt ook tot onduidelijkheid. Dat vergt veel uitleg, het aanbrengen van structuur en duidelijkheid, maar ook ruimte om elkaar te leren kennen, uitwisseling van informatie en openstaan voor vragen en opmerkingen. Ook voor het Rijksvastgoedbedrijf is een duidelijke visie waar de organisatie naar streeft en hoe dat wordt georganiseerd belangrijk. Meer transparantie en betrouwbaarheid over de organisatie, de kwaliteit, verantwoordelijkheden en de vraagstukken die het bezighoudt, is zowel volgens het Rijksvastgoedbedrijf als de markt een belangrijke voorwaarde voor betere samenwerking en het behoort ook tot professioneel opdrachtgeverschap.

2. De activiteiten om tot contractsluiting over te kunnen gaan

Voor de uitvoering van zijn opgaven moet het Rijksvastgoedbedrijf in veel gevallen samenwerken met de markt. Producten en diensten worden daarvoor ingekocht. Als overheidsorganisatie is het Rijksvastgoedbedrijf gebonden aan regels voor het inkoopproces. De mogelijkheden van de aanbestedingswetgeving dienen (binnen het kader van rechtmatigheid) optimaal te worden benut. De wijze waarop een overeenkomst tot stand komt moet transparant zijn en de eisen die daaraan worden gesteld moeten kwalitatief in orde, objectief en proportioneel zijn. Voordat de markt wordt benaderd moet het Rijksvastgoed een heldere behoefte (vraag) hebben geformuleerd en dit goed (zowel intern als extern) hebben gecommuniceerd. Als professioneel opdrachtgever moet het Rijksvastgoedbedrijf zich er voor inspannen dat het inkoopproces gestructureerd verloopt en de inkoopmethode aansluit bij de opgave en/of branche. De criteria die worden gesteld aan de markt, moeten voldoende effect sorteren en niet leiden tot onnodig hoge kosten. De markt moet doen en leveren wat het belooft. Regelmatig aan beide zijden en gezamenlijk het proces en de criteria evalueren en de ervaringen vastleggen, kan bijdragen aan een constante kwaliteit. Ruimte bieden voor overleg, het stellen van vragen en informeren van de markt, zowel voor en tijdens het inkoopproces, leidt tot betere kwaliteit, hogere professionaliteit, betrouwbaarheid en samenwerking.

3. De kwaliteit van de contracten

Voor de realisatie van zijn opgave sluit het Rijksvastgoedbedrijf contracten met bedrijven. De gekozen contractvorm is afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht en dus van datgene wat van de markt wordt gevraagd. De doelen en belangen moeten voor beide partijen helder zijn, evenals de risico's en kansen. Specifiek voor risico's geldt dat het Rijksvastgoedbedrijf die zo snel, compleet en actueel mogelijk in beeld wil hebben en de verantwoordelijkheid voor de beheersing en de gevolgen van risico's zo wil verdelen dat ze komen te liggen bij de partij die de beste mogelijkheden heeft om ze te beheersen (risico-inventarisatie en risico-allocatie). Er moet meer aandacht komen voor de contractvorm en de contractvoorwaarden, zodat die aansluiten op de behoefte en de opgave. De afweging voor de contractkeuze en de keuze uit de verschillende contractvormen krijgt meerwaarde als dit gestructureerd verloopt. De meerwaarde van de contracten van het Rijksvastgoedbedrijf zou niet alleen in financiële zin moeten worden uitgedrukt, ze moeten ook de kansen op functionele, emotionele, symbolische, sociaal-maatschappelijke en/of ecologische meerwaarde beter benutten. Er is behoefte bij zowel het Rijksvastgoedbedrijf als de markt aan een gedeelde perceptie van ambitie en kwaliteit in het contract. Het waarborgen van en sturen op kwaliteit, zodat al tijdens de looptijd van het contract op basis van geïnventariseerde risico's wordt gecontroleerd of aan de vastgelegde specificaties wordt voldaan, leidt tot betere producten en diensten. Er zou meer moeten worden gestreefd naar verdienmodellen die uitgaan van wederkerigheid, continuïteit en profijt voor alle betrokkenen. Dat vergt onder andere meer aandacht voor realistische kostenramingen in combinatie met heldere opgaven en de geïnventariseerde onzekerheden in de opdracht. De samenwerking is gebaat bij contracten die niet primair zijn gericht op het product, maar ook op integraliteit, continuïteit en relatie. Er moet geen splitsing zijn van inhoud en proces maar een balans worden gevonden tussen inhoudelijke kwaliteitsborging en procesaansturing. Projecten zijn gebaat bij uniformiteit in aansturing, organisatie en bemensing. Contraproductieve prikkels (kortingen, boetes) worden door de markt ervaren als beperking van samenwerking en ontwikkel- en experimenteeruimte en zouden waar mogelijk met mate moeten worden toegepast. Er is sprake van een sterk teruglopende dealflow bij het Rijksvastgoedbedrijf voor grotere (DBFMO-) projecten. Dit vraagt om overleg met de markt om nieuwe contractmogelijkheden te bespreken.

4. Houding en gedrag gericht op een open en eerlijke omgang met elkaar

Wijzigen van houding en gedrag is bij de interne en externe bijeenkomsten aangemerkt als een belangrijk aspect voor een betere samenwerking. De interesse in elkaars organisatie(doelstellingen) zou meer aanwezig moeten zijn en het moet worden gestimuleerd om te leren dezelfde taal te spreken en elkaars jargon begrijpen. Duidelijke taak- en rolverdeling met voldoende betrokkenheid van alle deelnemers bij het project en bij de opgave die daarmee wordt behaald. Kennis hebben van elkaars rol en positie en daar ook rekening mee houden, is een factor die bijdraagt aan meer vertrouwen in elkaar. Voor een betere samenwerking worden gedragsvaardigheden en -competenties (binnen en buiten het contract) steeds belangrijker, evenals meedenken en inlevingsvermogen. Het wordt daardoor eenvoudiger om gezamenlijke projectdoelstellingen te formuleren, van fouten te leren en daarover te communiceren. Dat wordt nog te

weinig en ongestructureerd gedaan. Een andere houding en gedrag leidt er ook toe dat betrokkenen meer denken in processen, de gehele opgave en gemeenschappelijke delers en minder in hokjes en de losse onderdelen van de opgave. Om aan deze opgave te kunnen voldoen, moet het Rijksvastgoedbedrijf samen met de markt ontwikkelingen in beweging brengen en houden.

Hoe verder met de thema's

Het Rijksvastgoedbedrijf staat voor de uitdaging om op deze thema's te reageren en oplossingen te vinden die leiden tot vergroten van het vertrouwen en verbetering van de samenwerking. De opgehaalde informatie is belangrijk voor de beantwoording van de vraag hoe het Rijksvastgoedbedrijf nu en in de toekomst vanuit een primair zakelijke relatie met de marktpartijen verbeteringen tot stand wil brengen.

Dat vertaalt zich onder andere in de opgave om (zowel intern als extern) duidelijkheid, structuur en continuïteit aan te brengen in wat het Rijksvastgoedbedrijf wil bereiken. Het Rijksvastgoedbedrijf moet kunnen uitleggen wat het is, wat het doet, wat het wil bereiken, hoe het dat wil bereiken en wat (en wie) het daarvoor nodig heeft. Daarna moet dit ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Hiermee toont het Rijksvastgoedbedrijf zijn toegevoegde waarde en voorbeeldfunctie aan. In een tijd waarin de veranderende samenleving en maatschappelijke opgaven om continue vernieuwing vragen, is het tijd hier iets aan te doen.

Het Rijksvastgoedbedrijf wil werken op basis van wederzijds vertrouwen, maar vertrouwen vraagt nadruk op houding en gedrag naast nadruk op contracten en proces. De contractuele en procesmatige kaders van een bouwproject zijn vanuit juridisch en technisch perspectief vaak solide of er zijn nog mogelijkheden om deze te verbeteren. De aandacht voor contract en proces moet meer in balans worden gebracht met de aandacht voor houding en gedrag. Dat wil zeggen: de manier waarop partijen zich in elkaar kunnen inleven in (en zondig kunnen aanpassen aan) de ander en verantwoordelijkheid durven te nemen, is van invloed op het vertrouwen in elkaar en daarmee de kwaliteit van de samenwerking.

Door dit met elkaar op te pakken en oog te hebben voor elkaars belangen, wil het Rijksvastgoedbedrijf het vertrouwen terugbrengen en vergroten. Dit is de reden waarom het Rijksvastgoedbedrijf zich heeft aangesloten bij het initiatief van de Marktvisie.

Het voorgaande is overigens niet alleen op het Rijksvastgoedbedrijf van toepassing. In november 2016 is door het kabinet duidelijk gemaakt dat de bouwsector een kwaliteitssprong én een schaalsprong moet maken om de grote maatschappelijke ambities binnen de financiële randvoorwaarden te kunnen realiseren. Daarom heeft het kabinet het initiatief genomen om samen met de betrokken partijen in de bouwketen een 'Bouwagenda' te ontwikkelen en uit te voeren. De Bouwagenda is een meerjarig programma van alle relevante samenwerkende partijen in de hele bouwketen: Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, bouwbedrijven, woningcorporaties, projectontwikkelaars, architecten, adviseurs, toeleverende industrie, kennisinstellingen en de financiële sector. De RVB Marktvisie past in dit initiatief. De RVB Marktvisie vormt daarmee de schakel tussen de Bouwagenda en de RVB organisatie.

Wat betreft het Rijksvastgoedbedrijf gaat de RVB Marktvisie verder dan alleen de bouwsector, dat wil zeggen de oorspronkelijke keten van partijen en de initiatiefnemers waarop de Marktvisie is gericht. Met name ook met vastgoedpartijen zoals vastgoedontwikkelaars, vastgoedeigenaren, verhuurders en vastgoedadviesdiensten wil het Rijksvastgoedbedrijf actief in gesprek om zijn uitwerking van de Marktvisie te realiseren. Dit geldt ook voor die partijen waarmee het Rijksvastgoedbedrijf in totaal ongeveer 14.000 overeenkomsten heeft gesloten zoals (ver)huur, pacht, opstalrecht, (tijdelijk) bruikleen of erfpacht van (agrarische) gronden of gebouwen. Dat kunnen overheden zijn maar ook bedrijven of particulieren. Het Rijksvastgoedbedrijf richt zich dus met de RVB Marktvisie op zowel de bouwmarkt en de vastgoedmarkt als de verhuurmarkt.

Een belangrijk punt voor de vastgoedmarkt is de daling van de vastgoedbehoefte van het Rijksvastgoedbedrijf. Door de afname van het aantal rijksambtenaren en de aanpassing van de rijkshuisvestingsnorm, is er een geringere kantoorbehoefte. Ook het ministerie van Defensie krimpt en diverse gevangenissen sluiten hun deuren. Tot 2020 gaat het om 0,9 miljoen m² kantoorruimte en 1,9 miljoen m² aan andere objecten en gronden die het Rijk niet meer nodig heeft. Gelet op het overaanbod van onroerend goed, zijn de marktomstandigheden lastig. Het Rijksvastgoedbedrijf staat hiermee voor een enorme afstootopgave. Met de Afstootstrategie 2015-2020 geeft het Rijksvastgoedbedrijf inzage in de manier waarop hij aan deze opgave invulling wil geven, welke ontwikkelingen in de markt daarbij richtinggevend zijn en hoe deze ambitie succesvol wordt vervuld (aanpak). Biedboek.nl is een belangrijk instrument richting de markt als het gaat om deze verkoopportefeuille. In 2017 gaat het Rijksvastgoedbedrijf verder investeren in het professionaliseren hiervan en mogelijk nog breder inzetten. Het verder uniformeren van werkwijzen en verkoopmethoden staat ook op de agenda voor 2017. Er geldt een Kader voor overname rijksvastgoed (KORV), waarin onder andere financiële afspraken zijn gemaakt. Voor de verhuurmarkt is het voor het Rijksvastgoedbedrijf tenslotte ook belangrijk dat duidelijk wordt hoe zaken worden gedaan. Het Rijksvastgoedbedrijf hecht daarbij aan openbaarheid, een transparante werkwijze en het hanteren van marktconforme prijzen.

4 De boodschap

De Marktvisie geeft antwoord op de vraag hoe aan samenwerking tussen Rijksvastgoedbedrijf en de markt een impuls kan worden gegeven. De boodschap (en slogan) van de RVB Marktvisie is:

Samenwerken op basis van vertrouwen

Hiermee wil het Rijksvastgoedbedrijf uitdrukken dat het vanuit zijn positie als grote opdrachtgever én vanuit een zakelijke relatie met de markt het vertrouwen terug wil brengen. Vertrouwen kan ontstaan als beide partijen transparant zijn, verantwoordelijkheid nemen en zelfdiscipline hebben. Vertrouwen leidt tot verbeteringen in de producten en diensten. De verbeteringen (financieel, kwalitatief en in tijd) komen niet alleen ten goede van het Rijksvastgoedbedrijf, maar ook van de markt waarmee het Rijksvastgoedbedrijf samenwerkt. Deze verbeteringen dragen bij aan de voorbeeldfunctie van het Rijksvastgoedbedrijf. Het terugbrengen van vertrouwen heeft alleen kans van slagen als het Rijksvastgoedbedrijf met de markt vanuit een gedeeld perspectief samenwerkt. Met de RVB Marktvisie wil het Rijksvastgoedbedrijf hier serieus invulling aan geven.

4.1 Wat vraagt dit van het RVB?

Om aan de samenwerking een impuls te geven en het vertrouwen te vergroten, moet het Rijksvastgoedbedrijf betrouwbaar zijn. De randvoorwaarden, speerpunten en kernwaarden van de RVB Visie kunnen hiervoor als vliegwiel dienen. De RVB Visie geeft houvast en richting voor de invulling van de RVB Marktvisie. Het is een signaal aan de markt dat het Rijksvastgoedbedrijf een betrouwbare en professionele opdrachtgever wil zijn. Dat slaat dus op houding en gedrag.



Op heel veel vlakken heeft het Rijksvastgoedbedrijf al initiatieven ontplooid, met de RVB Marktvisie worden al deze activiteiten verder gekanaliseerd. Dit houdt in dat het Rijksvastgoedbedrijf zorgt dat de basis op orde is. Het werkt zoals het van het Rijksvastgoedbedrijf verwacht mag worden en maakt verbeteringen zichtbaar aan de buitenwereld. Het Rijksvastgoedbedrijf werkt op basis van standaarden en met een kwaliteitssysteem. Het Rijksvastgoedbedrijf denkt steeds na over het eenvoudiger en doeltreffender inrichten van de werkprocessen.

Het Rijksvastgoedbedrijf staat er op dat de projecten worden uitgevoerd op een veilige bouwplaats. Het zet zijn invloed in om veiligheid in de bouw (en in het gebouw) hoog op de agenda te houden. Het Rijksvastgoedbedrijf houdt zich aan veiligheidsregels en wijst zo nodig anderen daarop. Elke onveilige situatie wordt gemeld.

Het Rijksvastgoedbedrijf kiest voor een voorbeeldrol voor duurzaamheid in zijn vastgoedportefeuille en draagt die actief uit. Het daagt marktpartijen uit om tot duurzame oplossingen te komen en is samenwerkingsgericht bij het realiseren ervan. Het Rijksvastgoedbedrijf draagt bij aan een energieneutrale gebouwde omgeving door de energiestatistiek van zijn gebouwen te verbeteren, duurzame energieopwekking te realiseren en met andere partijen gebiedsgerichte oplossingen te organiseren. Het Rijksvastgoedbedrijf draagt bij aan een circulaire economie.

Het Rijksvastgoedbedrijf stimuleert bouw- en vastgoedpartijen om met innovatieve, vernieuwende oplossingen te komen. Het staat hier voor open en is transparant over het wel of niet toepassen ervan. Het Rijksvastgoedbedrijf is vooruitstrevend binnen de grenzen van zijn kaders of doet – zo nodig – voorstellen tot aanpassing van die kaders. Het Rijksvastgoedbedrijf past als vooruitstrevende organisatie bijvoorbeeld steeds vaker BIM toe en zet hierin steeds verdergaande stappen.

Het Rijksvastgoedbedrijf is trots op zijn vakmanschap en straalt dat uit. Het gaat uit van een leven lang leren. Het Rijksvastgoedbedrijf begrijpt de bestuurlijke en politieke processen. Zijn inhoudelijke vakkennis is bij de tijd. Die deskundigheid is altijd in huis om de inbreng van alle partijen te kunnen beoordelen (kennismanagement).

Het Rijksvastgoedbedrijf is een politiek-bestuurlijke dienst en kent de belangen die in zijn omgeving spelen. Het brengt die belangen met elkaar in verbinding om de publieke zaak zo goed en doelmatig mogelijk te dienen. Zijn oordeel is altijd weloverwogen, eerlijk en uitlegbaar. Het Rijksvastgoedbedrijf communiceert transparant over te maken en gemaakte keuzes.

Het Rijksvastgoedbedrijf maakt verbinding met zijn afnemers, kent de organisatiedoelen en primaire processen van zijn afnemers en weet wat daarin belangrijk is. Het maakt heldere en haalbare afspraken met zijn afnemers binnen de kaders die hen gezamenlijk binden. Het is transparant naar zijn afnemers over wat wel en niet mogelijk is. Het Rijksvastgoedbedrijf komt zijn afspraken na en houdt zijn afnemers op de hoogte van de voortgang.

Het Rijksvastgoedbedrijf werkt vanuit de RVB Marktvisie en de RVB Visie. Het is transparant over wat het zelf doet, wat het van de markt verwacht en welke ontwikkelingen hij ziet. Het Rijksvastgoedbedrijf communiceert open en transparant met de markt. Het werkt samen met de markt: het realiseert opgaven met wederzijds respect en vertrouwen en houdt elkaar aan afspraken. Het Rijksvastgoedbedrijf geeft de markt tijdig inzicht in de te verwachten opdrachten en verkopen, zodat de markt het beter van dienst kan zijn.

Wat doen we al?

Er lopen al tal van initiatieven waarmee het Rijksvastgoedbedrijf invulling geeft aan wat het met deze RVB Marktvisie nastreeft. Voor de strategische doorvertaling van de Marktvisie is het goed om een aantal van deze initiatieven kort te vermelden. Zomaar een greep:

- Strategische Kennis en Innovatie Agenda Ruimte en Vastgoed (SKIA)
- Afstootstrategie 2015-2020 (<http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/documenten/publicatie/2015/05/20/afstootstrategie-2015-2020-rijksvastgoedbedrijf>)
- Wetenschapsagenda voor de bouw (<http://debouwcampus.nl/actueel/nieuws/berichten/op-weg-naar-een-wetenschapsagenda-voor-de-bouw>)
- Innovatieagenda Bouw (<http://debouwcampus.nl/actueel/evenementen/agenda/evenementen/ronde-tafel-transitiebouw>)
- Themakaart Bouw (http://debouwcampus.nl/images/Vernieuwingsopgaven/Themakaart_Bouw_ThemakaartBouw.pdf)
- Agenda van de Rijksbouwmeester (<http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/documenten/publicatie/2016/04/21/de-agenda-van-de-rijksbouwmeester>)
- Bouwcampus (<http://debouwcampus.nl/virtuele-bouwcampus/home>)
- Captain CoCreation (<http://captaincocreation.nu>)
- Opdrachtgeversforum (<http://www.opdrachtgeversforum.nl/>)
- Jong RVB voert gesprekken met Jong Croon (Croonwolter & Dros) over de Marktvisie en de leidende principes om ook concrete vervolgacties door deze jonge talenten te stimuleren
- Governance Code Veiligheid in de Bouw (<https://gc-veiligheid.nl/>)
- Neerlands diep (<http://neerlandsdiep.nl/>)
- Programma Groene Technologieën 3.0 (<http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/expertise-en-diensten/d/duurzaamheid/nieuws/2016/02/29/test-met-energieneutraal-kantoor>)
- Cirkelstad (<http://www.cirkelstad.nl>)
- Green Deal Duurzaam GWW (<http://www.duurzaamgww.nl/green-deal>)
- Green Deal Circulaire Gebouwen (<http://www.greendeal-circulairegebouwen.nl/>)
- RVB Cafe's

4.2 Wat vraagt dit van marktpartijen?

Samenwerking en vergroten van vertrouwen kan niet zonder de markt. Ook van marktpartijen verwacht het Rijksvastgoedbedrijf daarom dat zij hun werk doen zoals dat van hen mag worden verwacht, dat processen op orde en bij de tijd zijn en dat op basis van een kwaliteitssysteem wordt gewerkt.

Het Rijksvastgoedbedrijf vraagt van zijn marktpartijen dat zij ook het begrip 'veilig' bovenaan hun lijstje van speerpunten zetten. Niet alleen omdat het Rijksvastgoedbedrijf dat doet, maar vanuit een gedeelde doelstelling en ambitie.

Het Rijksvastgoedbedrijf verwacht dat de markt de uitdaging aangrijpt om met duurzame oplossingen te komen en samenwerkingsgericht is bij het realiseren ervan. Dit geldt ook voor innovatieve, vernieuwende oplossingen.

Vakmanschap berust niet alleen bij het Rijksvastgoedbedrijf, ook marktpartijen moeten beschikken over inhoudelijke vakkennis die bij de tijd is en moeten ervoor zorgen dat altijd deskundigheid in huis is om goed regie te kunnen voeren en professioneel te werken.

Marktpartijen zijn in staat om hun eigen belangen goed en helder af te wegen tegen de belangen van het Rijksvastgoedbedrijf en deze belangen met elkaar in verbinding te brengen om de opgave zo goed en doelmatig mogelijk te dienen.

Verder vraagt het Rijksvastgoedbedrijf van marktpartijen om (op grond van de afwegingen) ook heldere en haalbare afspraken te maken binnen de kaders die hen gezamenlijk binden. Dus: transparant zijn naar het Rijksvastgoedbedrijf over wat wel en niet mogelijk is, afspraken nakomen en elkaar op de hoogte houden van de voortgang. Dit vraagt ook verdieping en interesse in de RVB-organisatie, de organisatiedoelen en primaire processen van de afnemers en weten wat daarin belangrijk is. Kortom: optreden als een betrouwbare en professionele partner.

Tenslotte verwacht het Rijksvastgoedbedrijf transparantie, open communicatie, wederzijds respect, verantwoordelijkheid en vertrouwen en elkaar op het goede moment en op het juiste niveau aanspreken.

5 Speerpunten

Bij de uitvoering van deze RVB Marktvisie geeft het Rijksvastgoedbedrijf nu de voorkeur aan experimenteren (eerst aan de slag) boven bestuderen (straks denken). Vanuit de experimenten vindt het de aanknopingspunten (evaluatie) voor robuuste verandering (invoering). Het Rijksvastgoedbedrijf moet daarvoor een aantal stappen doorlopen.

Dit document is de eerste stap, namelijk de vertaling van Marktvisie naar de eigen organisatie op grond van de opgehaalde informatie, problemen en wensen. Van daaruit wil het Rijksvastgoedbedrijf inzicht geven in de veranderingen waaraan in dit kader de komende jaren extra aandacht wordt gegeven (speerpunten). Voor deze RVB Marktvisie zijn zes speerpunten geformuleerd. De keuze voor deze zes speerpunten is gebaseerd op twee gedachten:

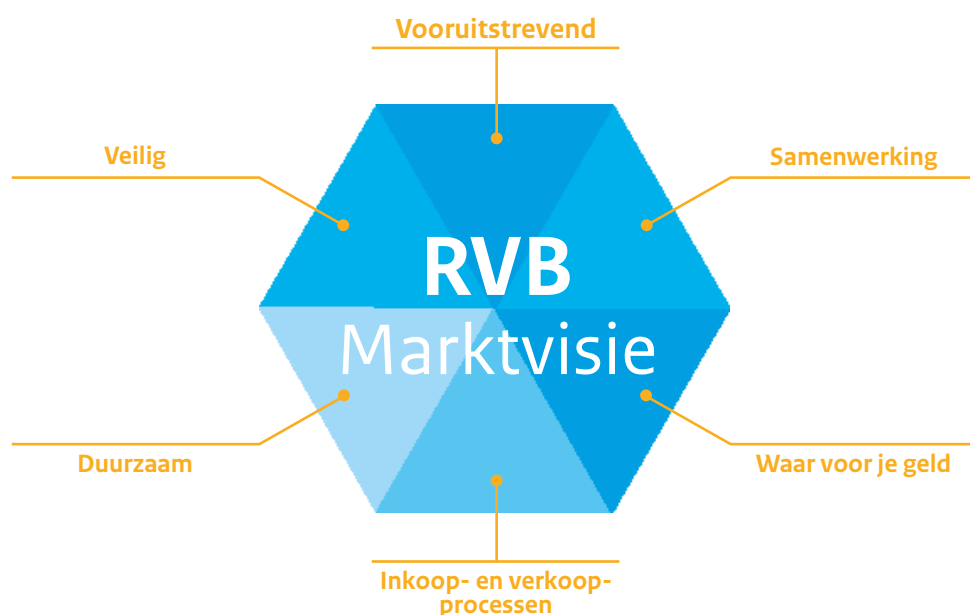
1. het zijn speerpunten waaraan het Rijksvastgoedbedrijf al dan niet samen met de markt een belangrijke bijdrage kan leveren;
2. het zijn speerpunten die bijdragen aan een goede samenwerking tussen het Rijksvastgoedbedrijf en markt.

Met de speerpunten moet op de kortst mogelijke termijn een oplossing gevonden worden voor geïdentificeerde problemen die in de vier thema's zijn ondergebracht:

- 1) hoe kunnen transparantie en betrouwbaarheid van de RVB-organisatie en werkwijze bijdragen aan een betere samenwerking?
- 2) hoe kunnen de activiteiten om tot het sluiten van contracten over te kunnen gaan, leiden tot een betere samenwerking?
- 3) hoe kan de kwaliteit van de contracten of afspraken leiden tot een betere samenwerking?
- 4) hoe kunnen houding en gedrag worden gericht op een open en eerlijke omgang met elkaar?

De speerpunten zijn:

- Samenwerking
- Waar voor je geld
- Inkoop- en verkoopprocessen
- Veilig
- Duurzaam
- Vooruitstrevend

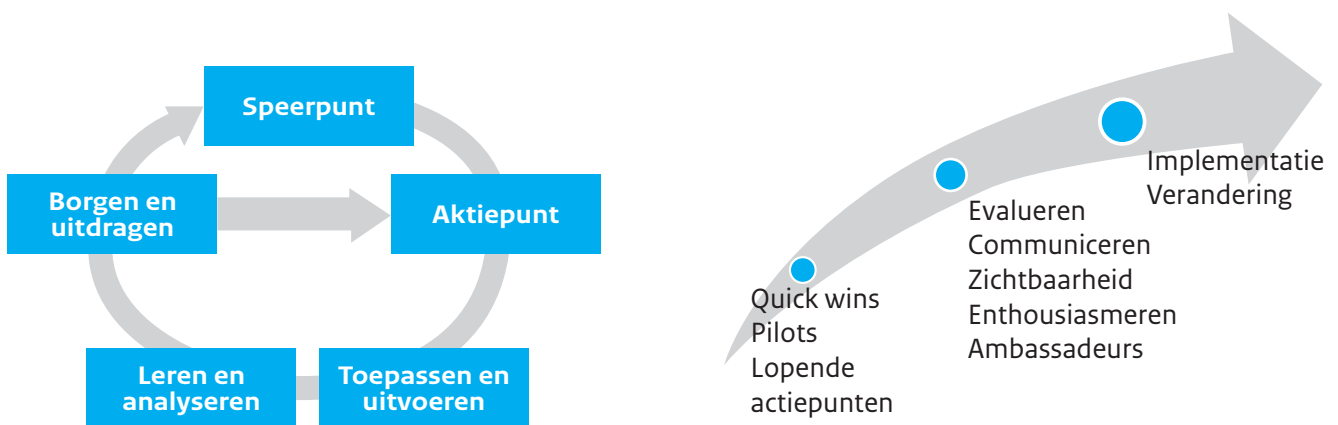


Met het benoemen van speerpunten alleen ben je er nog niet. Er moeten actiepunten worden geformuleerd die moeten worden uitgevoerd of waaraan aandacht moet worden geschonken om het speerpunt te realiseren. De actiepunten beschrijven niet alleen wat er wordt gedaan maar ook hoe dit wordt gedaan, op welke wijze de voortgang en kwaliteit wordt gewaarborgd, welke kaders daarbij worden toegepast en hoe dit bijdraagt aan de beoogde verandering en verbetering.

Actiepunten zijn echter geen doel op zich maar dragen bij aan het speerpunt. Per jaar zullen gerichte actiepunten worden benoemd die invulling moeten geven aan het speerpunt. Als een actiepunt is afgerond, dan wordt bekeken welke actiepunten nog meer moeten of kunnen worden uitgevoerd om invulling te geven aan het speerpunt. Het invullen van het speerpunt wordt dan ook gefaseerd voor deze RVB Marktvisie uitgevoerd, waarbij waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van mogelijke nieuwe inzichten en/of ontwikkelingen.

Daarna begint het Rijksvastgoedbedrijf met de acties, bij voorkeur binnen lopende projecten en bestaande verbeterinitiatieven. Het gaat oefenen, experimenteren, verifiëren en valideren. Vervolgens moeten de opgedane ervaringen worden uitgewisseld en geanalyseerd. De ervaringen werkt het uit naar nieuwe of andere werkprocessen en afspraken. Het Rijksvastgoedbedrijf legt die vast en draagt ze uit. Deze nieuwe situatie toetst het opnieuw aan de RVB Marktvisie, het benoemt nieuwe speerpunten en formuleert daarop weer acties. Als echter uit de analyse blijkt dat het actiepunt moet worden aangepast, dan wordt het in gewijzigde vorm opnieuw toegepast. Met deze stapsgewijze aanpak streeft het ernaar om realistisch en betrouwbaar de veranderingen te kunnen doorvoeren waarmee ook de kwaliteit en acceptatie ervan beter is gewaarborgd.

Het ontwikkelingsproces van actiepunten van een speerpunt ziet er dan schematisch als volgt uit.



5.1 Samenwerking

Het Rijksvastgoedbedrijf is voor zijn functioneren afhankelijk van de samenwerkingskwaliteit van de eigen organisatie en van anderen. Het uitgangspunt daarbij is dat intern goed wordt samengewerkt en ook met anderen. Het Rijksvastgoedbedrijf is ervan overtuigd is dat goed samenwerken tot het beste resultaat leidt. Het speerpunt Samenwerking is een overkoepelend speerpunt in deze RVB Marktvisie. Het slaat op het ontwikkelen en organiseren van een generiek samenwerkings- en ontwikkelmodel voor uiteenlopende onderwerpen. Dit doet het Rijksvastgoedbedrijf niet alleen en intern. Het nodigt daartoe ook expliciet marktpartijen uit om informatie, initiatieven en ideeën aan te leveren. Waaraan is behoefte (bijvoorbeeld welk type samenwerking) en wat gaat werken (bijvoorbeeld welke (contract) vorm en marktpartij is geschikt)? Vervolgens in klein verband het model ontwikkelen en intern en extern in kennis stellen van de resultaten. Dat betekent dat het Rijksvastgoedbedrijf vooraf met marktpartijen afspraken maakt over samenwerken en wordt vastgelegd wat er gebeurt als partijen het niet eens zijn met elkaar.

Intern streeft het RVB naar het verbeteren van de samenwerking door het inrichten van kennismanagement en het verbeteren van de deskundigheid door opleidingstrajecten. In onderstaande tabel is opgenomen welke beweging het Rijksvastgoedbedrijf al heeft ingezet (Van) en wat de ambitie voor dit speerpunt is (Naar):

Van	Naar
Pas nadat het probleem is ontstaan, blijkt dat er niet over de samenwerking is nagedacht	Samenwerken wordt een vast punt op de agenda in de contacten met de markt
Regels die de samenwerking belemmeren	Alleen regels die echt nodig zijn
Black box	Transparantie en voorspelbaarheid
Afspraak = intentie	Afspraak = afspraak
De positie van afnemers is impliciet	De positie van de afnemers is expliciet
Alleen contacten tijdens de contracten	Leveranciersmanagement (tevens contacten buiten de contracten)
Activiteiten gericht op constant zoeken naar kennis binnen en buiten de organisatie	Activiteiten gericht op het vastleggen en delen van kennis binnen en buiten de organisatie (kennismanagement)

5.2 Waar voor je geld

Het Rijksvastgoedbedrijf werkt samen met marktpartijen. Het kent daarom elkaars doelen en belangen. In markttermen betekent dit onder andere aandacht voor continuïteit van de onderneming en een eerlijke prijs voor een goed product oftewel “Waar voor je geld en geld voor je waar”. Het Rijksvastgoedbedrijf realiseert zich dat deze zaken samen goed moeten worden geleid en begeleid. Hierbij gaat het om sturen op kosten en baten, niet alleen voor het Rijksvastgoedbedrijf, maar ook met kennis en begrip van de markt. Hiervoor moet het Rijksvastgoedbedrijf zoeken naar goede verdienmodellen, wat bijdraagt aan continuïteit van de opdrachtportefeuille, de mogelijkheden van lagere faalkosten en lagere transactiekosten. Dit alles op basis van realistische ramingen en budgetten en met behoud van de ambities op het gebied van een gedragen perceptie van tijd, geld en kwaliteit. Ook hiervoor worden marktpartijen uitdrukkelijk uitgenodigd om het initiatief te nemen door informatie en ideeën aan te leveren. In onderstaande tabel is opgenomen welke beweging het Rijksvastgoedbedrijf al heeft ingezet (Van) en wat de ambitie voor dit speerpunt is (Naar):

Van	Naar
Overwegend traditioneel contracteren en onduidelijkheid over de definitie ‘geïntegreerd contract’ en waar integraliteit begint (bouwfasen, vakdisciplines, geografisch e.d.)	Eenduidigheid over de definitie ‘geïntegreerd contract’, duidelijkere en consequente afweging voor contractvormkeuze en versterking extern kwaliteitsmanagement
Een pijlpijn met een flink aantal grotere (DBFMO-)projecten met hoge transactiekosten	Een pijlpijn met zeer weinig grotere (DBFMO-) projecten maar wel kleinere projecten op basis van eenvoudigere contracten en met behoud van de voordelen van de grote (DBFMO-)contracten
Traditionele kostenramingen bij technische en functionele vraagspecificaties	Kostenraming toegesneden op functionele specificaties en kostenraming toegesneden op technische vraagspecificaties

5.3 Inkoop- en verkoopprocessen

Omdat de inkoop- en verkoopprocessen vaak de belangrijkste momenten zijn waarop de markt kennis neemt van een opdracht, wil het Rijksvastgoedbedrijf graag van marktpartijen horen wat zij nodig hebben en welke ideeën er leven. Het Rijksvastgoedbedrijf gebruikt de mogelijkheden die de wet- en regelgeving rondom inkoop en aanbesteding biedt. Het heeft zijn werkprocessen gericht op het zo goed mogelijk uitvoeren van deze processen en het stimuleren van innovaties en de relaties met de markt. Deze processen moeten ondersteunend zijn aan het resultaat en de samenwerking. Een goede en heldere afweging van de reikwijdte van de opdracht, het gewenste ambitieniveau en dan contractvoorwaarden die daar goed bij aansluiten, is essentieel. Daartoe kan een contractenbuffet (uniformiteit in zowel de structuur als de inhoud van contractdocumenten waaruit gekozen kan worden) en een afwegingskader voor contractvormen worden ingericht. Uniformering en standaardisering van aanbestedingen hoort hier ook bij. Instrumenten zoals een inkoopkalender dragen bij aan de transparantie, Past Performance kan bijdragen aan betere kwaliteit.

Als het gaat om verkoopprocessen, gaat het Rijksvastgoedbedrijf zich richten op het verder uniformeren van de verkoopprocessen. De website www.biedboek.nl wordt nog meer benut en geprofessionaliseerd als dé plek om te laten zien wat in de RVB-portefeuille zit, welke verkoopmethoden worden gebruikt en dergelijke. Verder gaat het Rijksvastgoedbedrijf onderzoeken wat nog meer kan worden gedaan op het gebied van transparantie (binnen de wettelijke kaders en die van het Rijksvastgoedbedrijf) als het gaat om de verkoopprocessen. In onderstaande tabel is opgenomen welke beweging het Rijksvastgoedbedrijf al heeft ingezet (Van) en wat de ambitie voor dit speerpunt is (Naar):

Van	Naar
Geen proportionele en onderscheidende EMVI-criteria	Proportionele en onderscheidende EMVI-criteria
Grote diversiteit en onvoorspelbaarheid van inkoop en contractmanagementprocessen	Gestandaardiseerde inkoop- en contractmanagementprocessen
Vele opgaven leiden tot vele contractvormen	Gestandaardiseerd contractenbuffet ¹ en toepassing van afwegingskader contractvorm
Grote diversiteit van verkoop- en informatieprocessen	Uniformering verkoop- en informatieprocessen

5.4 Duurzaam

Het Rijksvastgoedbedrijf een grote opdrachtgever in met name de utiliteitsbouw in Nederland. Vanuit die positie kiest het bewust voor een voorbeeldrol voor duurzaamheid in zijn vastgoedportefeuille en draagt die actief uit. Duurzaamheid vraagt dat het Rijksvastgoedbedrijf nadenkt over duurzaamheid en de ambities bepaalt. Overheidsgebouwen moeten vanaf 2018 bijna energieneutraal gebouwd worden. Jaarlijks moet 2% energie bespaard worden. In 2023 moeten kantoren minimaal label C hebben en voor gebouwen wordt gestreefd naar ten minste gemiddeld label A in 2030. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft de verplichting het toekomstige energieverbruik voor alle gebouw- en gebruiksgelateerde functies uiterlijk 2050 voor 100% afkomstig te laten zijn van hernieuwbare additionele energiebronnen (wind, zon, geothermie, waterkracht etc.) – fossielvrij - alsmede (bij)passende energiebesparende maatregelen te treffen. In 2030 moet 50% minder gebruik van primaire grondstoffen (mineraal, fossiel en metalen) plaatsvinden en in 2050 moeten grondstoffen duurzaam worden gewonnen, efficiënt worden ingezet, producten en materialen worden zo ontworpen dat ze kunnen worden hergebruikt met zo min mogelijk waardeverlies en hergebruikt, zonder schadelijke emissies naar het milieu. Het Rijksvastgoedbedrijf richt zich op twee peilers: Energie en Circulaire Economie. Dit speerpunt is bij uitstek geschikt om marktpartijen in de gelegenheid te stellen voorstellen te doen en ideeën aan te leveren. In onderstaande tabel is opgenomen welke beweging het Rijksvastgoedbedrijf al heeft ingezet (Van) en wat de ambitie voor dit speerpunt is (Naar):

Van	Naar
Ad hoc-activiteiten en experimenten	Strategische keuzes om de gebouwvoorraad ruim voor 2050 energieneutraal te maken. Strategische keuzes om in 2030 50% minder gebruik te maken van primaire grondstoffen (mineraal, fossiel en metalen)
Alleen criteria voor duurzaam inkopen op basis van productgroepen (RVO en Pianoo)	Mogelijkheden aanbesteding en contracten gebruiken om duurzaamheid te bevorderen

5.5 Veilig

Het Rijksvastgoedbedrijf spant zich er voor in dat in al zijn projecten, naast de wettelijke eisen, sector-afspraken en de reeds toepasbare instrumenten, het veiligheidsniveau in de bouw verder wordt verhoogd. Dit heeft niet alleen betrekking op veiligheid tijdens de bouwwerkzaamheden, maar ook op veiligheid en veilig gebruik van het bouwwerk zelf. Het is een onderwerp dat in het inkoopproces en in het contractmanagement aan de orde komt. Maar ook werkprocessen en organisaties moeten van hoog tot laag worden ingericht op verhoging van veiligheid. Dit vraagt om opleiding en training. Welke instrumenten kunnen daarvoor slim worden ingezet of moeten nog worden ontwikkeld? Bij dit speerpunt zijn zowel het Rijksvastgoedbedrijf als marktpartijen gebaat. Marktpartijen worden hierin in het bijzonder gestimuleerd om voorstellen te doen en ideeën aan te leveren.

¹ Uniformiteit in zowel de structuur, kwaliteit als de inhoud van contractdocumenten waaruit gekozen kan worden.

In onderstaande tabel is opgenomen welke beweging het Rijksvastgoedbedrijf al heeft ingezet (Van) en wat de ambitie voor dit speerpunt is (Naar):

Van	Naar
<p>Reactieve respons bij onveilige situatie in de bouw vanuit wet- en regelgeving met (straf)maatregelen en sancties (geen integrale ketengedachte, extrinsieke motivatie voor veiligheid, incident-gerelateerd en risico heeft zich al voorgedaan)</p>	<p>Gewenst gedrag door invulling Governancecode Veiligheid in de Bouw’.</p> <p>Kwaliteitsborging op wettelijke verplichting in de keten (WAV/ WAS/WML/veiligheid)</p> <p>Instrumenten om (pro-actief) veilig gedrag te bevorderen en risico’s te beheersen:</p> <p>a) houding en gedrag (veiligheidsladder)</p> <p>b) systemen die planmatig veilig en gezond werken bevorderen en aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving en bovenwettelijke ambities (veiligheidsmanagementsystemen).</p>

5.6 Vooruitstrevend

Het Rijksvastgoedbedrijf stimuleert bouw- en vastgoedpartijen om met innovatieve, vernieuwende oplossingen te komen. Op deze manier wordt de dienstverlening aan zijn afnemers beter en worden nieuwe oplossingen gevonden voor de uitdagingen waar het voor staat. Het speerpunt Vooruitstrevend stelt de vraag centraal hoe het Rijksvastgoedbedrijf alle ontwikkelingen die steeds sneller op hem afkomt beter kan benutten. Hoe bereidt het zich voor op alle technologische mogelijkheden, hoe maakt het een keuze uit alle mogelijkheden? Daarbij komt ook dat behoeften continu veranderen met de toegenomen technologische mogelijkheden. Het vraagt om flexibiliteit en pro-activiteit. Het Rijksvastgoedbedrijf moet op de hoogte zijn van innovaties die het echt kan gebruiken. Dat houdt in dat marktpartijen moeten begrijpen welke innovaties het Rijksvastgoedbedrijf daadwerkelijk nodig heeft. In onderstaande tabel is opgenomen welke beweging het Rijksvastgoedbedrijf al heeft ingezet (Van) en wat de ambitie voor dit speerpunt is (Naar):

Van	Naar
Zelf bedenken wat mogelijk, haalbaar en goed is.	Intensievere samenwerking met kennisinstituten en markt (bouwcampus).
Building Information Modelling (BIM) voor actuele, concrete en betrouwbare informatie over gebouwen in beheer vanuit aantal losse projecten.	Helder BIM programma waarin het RVB laat zien welke stappen hij de komende jaren wil zetten.
Moeilijk kunnen komen tot innovatie vanwege vele regels.	Project onder toepassing van Doen 2.0 (d.w.z. een project met minimale regels waardoor meer mogelijkheden worden gecreëerd binnen het wettelijke kader om innovatie(s) mogelijk te maken en leerervaringen benutten voor bredere inzet binnen het RVB).
Geen of te weinig gebruik maken van mogelijkheden aanbestedingsregels.	Mogelijkheden aanbestedingsregels gebruiken om innovaties te bevorderen.

6 Actiepunten

In dit hoofdstuk presenteert het Rijksvastgoedbedrijf elf gerichte actiepunten die het in 2017 en erna – zo mogelijk samen met de desbetreffende markt(segmenten) – oppakt.

Voor elk actiepunt wordt een plan van aanpak opgesteld, een uitvoeringsverantwoordelijke aangewezen en een opgave gedaan van de planning, benodigde tijd en capaciteit voor de uitvoering ervan. Over de actiepunten en de voortgang zal via verschillende gremia actief worden gecommuniceerd. Sommige zaken zal het Rijksvastgoedbedrijf zelf uitvoeren, waarbij het de markt zal informeren. Voor een belangrijk deel wil en zal het Rijksvastgoedbedrijf deze plannen samen met de markt uitvoeren. Zoals eerder aangegeven zijn dit de actiepunten die in 2017 invulling moeten geven aan een of meerdere speerpunten. Als een actiepunt is afgerond, dan wordt bekeken welke actiepunten voor 2018 of later uitgevoerd moeten of kunnen worden om verdere invulling te geven aan het speerpunt.

Het succes van de actiepunten hangt af van vier aspecten:

- de kwaliteit van daartoe gebruikte instrumenten en documenten ('hard skills'),
- de daarbij benodigde uitleg, training, begeleiding en vaardigheden ('soft skills')
- het lerend vermogen van het Rijksvastgoedbedrijf (borging van kennis en ervaring, kennismanagement) en
- de bijdrage ervan aan het opbouwen van een relatie met de markt.

Bij de uitvoering van de actiepunten zal aan alle vier aspecten aandacht worden besteed.

Actiepunten 2017 / Draagt bij aan speerpunt	Samenwerking	Waar voor je geld	Inkoopprocessen	Veilig	Duurzaam	Vooruitstrevend
1. Governance Code 'Veiligheid in de Bouw' vorm geven Besluiten over: <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitswaarborging op wettelijke verplichtingen (veiligheidsmanagementsystemen) • Borging houding en gedrag (zoals mogelijkheid toepassen Veiligheidsladder) 	X	X		X		X
2. Aanpak Energie-opgave en Circulaire Economie vorm geven <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch advies uitvragen aan markt om gebouwenvoorraad ruim voor 2050 energieneutraal te maken • Aanpak / strategie Rijksvastgoedbedrijf ontwikkelen voor circulaire economie 	X				X	X
3. Mogelijkheden Aanbestedingswet vorm geven <ul style="list-style-type: none"> • Opleiding, educatie, uitwisseling van kennis en ervaring (expertsessies) • Begeleiding in aanbestedingen (vierogenprincipe, Inkooploket) • Ruimte voor overleg voorafgaand en tijdens aanbestedingen 		X	X			X
4. Inrichten contractenbuffet en afwegingskader <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen eenduidig en helder contractenbuffet met de focus op een beperkt aantal contractvormen • Voorspelbare contractkeuzes op basis van een afwegingskader • BIM norm voorschrijven in verschillende contractvormen en BIM pilotproject(en) • Project onder toepassing van Doen 2.0 	X	X	X			
5. Heroriënteren op DBFMO <ul style="list-style-type: none"> • Overleg met markt over mogelijkheden nieuwe contractvorm a.g.v. wijziging pijplijn DBFMO voor projecten • Inbedden in contractenbuffet 	X	X	X	X		

Actiepunten 2017 / Draagt bij aan speerpunt	Samenwerking	Waar voor je geld	Inkoopprocessen	Veilig	Duurzaam	Vooruitstrevend
6. Transparantie RVB Met o.a.: <ul style="list-style-type: none"> • Website, E-zine, sociale media • Inkoopkalender • Open data (o.a. transparantie huurwaarden) • Kennismanagement • Leveranciersmanagement, waaronder structureel overleg met brancheverenigingen en bedrijven • Taken en werkwijze Rijksvastgoedbedrijf verbeteren en structureel inrichten 	X					
7. Inkoop- en verkoopprocessen uniformeren en verbeteren Met o.a.: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring en sturing op proportionaliteit en onderscheidend vermogen aanbestedingscriteria (geschiktheidseisen, selectiecriteria en EMVI) • Helderere behoeftestelling, scope en eindresultaten • Uniformiteit aanbestedingsdocumenten • Betrouwbare kostenramingen en vraagspecificaties / bestekken • Past Performance • Uniformiteit verkoop- en informatieprocessen 	X	X	X			
8. Elkaar beter leren kennen Met o.a.: <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken in contracten en projecten institutionaliseren, waaronder samenwerken als vast agendapunt • Aandacht en tijd voor kennismaking en afstemming taken/rollen binnen projectteams • Bij elkaar in de keuken kijken, waaronder uitwisseling van medewerkers RVB en marktpartijen 	X					
9. Professioneel contractbeheer en contractmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Intern en extern kwaliteitsmanagement verbeteren • Weloverwogen kiezen voor geïntegreerde contractvormen en kwaliteitswaarborging op basis van systeemgerichte contractbeheersing • Opleiding en training medewerkers (SCB-methode) • Invulling contractmanagement 	X	X		X		X
10. Architectenselectie verbeteren <ul style="list-style-type: none"> • Beleid inschrijfkosten • Beleid nadere selectie • Passende gunningsmethode 	X	X	X			
11. Sourcing Het beschrijven van een integraal sourcing afwegingskader, ten doel om: <ul style="list-style-type: none"> • enerzijds helder te kunnen communiceren naar marktpartijen waar het RVB hen voor nodig heeft • en anderzijds een bijdrage te leveren aan het uniformeren van werkzaamheden binnen het RVB. 	X		X			



Dit is een uitgave van het Rijksvastgoedbedrijf

Februari 2017
www.rijksvastgoedbedrijf.nl