Rijksvastgoedbedrijf
Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening

Marktstrategie 2025-2030

Samen versnellen

Voorwoord

Op basis van gesprekken met partners, klanten en marktpartijen en een analyse van de opgave en uitdagingen heeft het Rijksvastgoedbedrijf deze marktstrategie voor de periode van 2025-2030 opgesteld.

De gehele keten in de bouwsector is door de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne steeds intensiever gaan samenwerken. De enorme onverwachte prijsstijgingen van energie, materialen en lonen brachten opdrachtgevers en opdrachtnemers dichter bij elkaar om met oog voor ieders belang tot acceptabele oplossingen voor alle partijen te komen. Bovendien werd het online werken, met nieuwe mogelijkheden om efficiënter samen te werken, gemeengoed. Ook nu leven we in een tijd van grote uitdagingen en onzekerheid. Daarom gaan we door op de ingeslagen weg van samenwerken op basis van vertrouwen. Meer dan ooit hebben we onze publieke en private partners uit de markt nodig om onze grote en soms complexe opgaven succesvol te kunnen realiseren voor onze klanten. We hebben de afgelopen jaren laten zien dat het kan!

Wat gaan we de komende vijf jaar doen? Onze productie moet verdubbelen om de opgaven van onze klanten te realiseren. Daarom willen we een nog betere samenwerking met onze huidige en toekomstige partners. In die samenwerking zetten we gezamenlijke doelen op de langere termijn centraal. We hanteren een opgavegerichte en programmatische aanpak in plaats van een projectaanpak: van n=1 gaan we naar n=meer. We blijven ons inzetten voor een herkenbare uniforme werkwijze en een betrouwbare inkoopplanning. We streven daarbij naar het creëren van een continue en voorspelbare dealflow met soortgelijke opdrachten. Zo versnellen we samen het uitvoeren van onze opgaven en stellen we de markt in staat tot een goede bedrijfsvoering en het behalen van hun ambities.

We werken aan meer ruimte voor innovatie en stimuleren een meer industrieel bouwproces. Daarbij kunnen we niet zonder goede ideeën van onze partners en betrekken we hen zo vroeg mogelijk bij het vinden van oplossingen voor onze opgaven. We werken opgave- én oplossingsgericht, we denken meer in kansen dan in risico's en accepteren dat, hoewel we er alles aan doen, niet elk risico volledig is uit te sluiten. Een goede risicoverdeling tussen het RVB, onze klanten en onze private partners is essentieel om te kunnen en te blijven samenwerken op basis van vertrouwen. In de wetenschap dat de wens voor een blijvende samenwerking op basis van vertrouwen breed wordt gedeeld, kijken we vol vertrouwen naar de toekomst. Samen met onze partners versnellen voor een beter Nederland!

Inhoud

INLEIDING 4
- Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) 4
- Terugblik 5
- Vooruitblik 5
- Leeswijzer 6

OPGAVEN RIJKSVASTGOEDBEDRIJF, *UITDAGINGEN EN FOCUSPUNTEN* 7
- Opgaven 7
  - Defensie 7
  - Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) 7
  - Rijkskantoren 7
  - Raad voor de Rechtspraak 8
  - Specialties 8
  - Kwalitatieve opgave 8
  - Maatschappelijk opgave 10
- Uitdagingen 10
- Focuspunten 11

SAMENWERKEN MET MARKTPARTIJEN AAN DEZE OPGAVEN 14
- Kernwaarden samenwerking 14
- Partnerschap: goed opdrachtgeverschap, goed opdrachtnemerschap 15
  - Slagkracht en snelheid 16
- Samenwerken in projecten en programma's 18
- Samenwerken in instandhoudingsopgaven 19
- Samenwerken indienstverlening 19
- Samenwerken in gebieds- en projectontwikkeling 19
- Samenwerken aan transacties 21
- Samenwerken in het Caribisch deel van het Koninkrijk 22

AAN DE SLAG! 23

Inleiding

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB)

Het RVB is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse vastgoedportefeuille van Nederland, inclusief de Caribische gebiedsdelen van het Koninkrijk. Dit beslaat circa 12 miljoen m² vastgoed en 90.000 hectaren aan gronden van het Rijk en Defensie en bestaat onder andere uit kantoor- en bedrijfsruimten, penitentiaire inrichtingen, kazernes en militaire oefenterreinen. Daarnaast beheren we wat we noemen 'buitenruimte'. Voorbeelden hiervan zijn militaire vliegvelden, haventerreinen, schietbanen en sport- en trainingsfaciliteiten voor Defensie. Ook onderhoud aan terreinen, wegen en rioolsystemen valt onder buitenruimte. Tevens hebben we diverse grondposities die worden ingezet voor huisvestingstaken en maatschappelijke opgaven. Naast de reguliere activiteiten gericht op instandhouding vinden in onze vastgoedportefeuille doorlopend ingrepen plaats zoals renovatie, sloop of nieuwbouw. Ook kopen en verkopen we vastgoed, en huren en verhuren/verpachten we dit.[1]

[1] Het Rijksvastgoedbedrijf is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Volkshuisvesting & Ruimtelijke Ordening, voorheen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Meer informatie is te vinden op www.rijksvastgoedbedrijf.nl.

Terugblik

Met de RVB-marktstrategie 2021-2024 gaf het RVB een vervolg aan de in 2017 uitgekomen RVB-marktvisie. Deze marktstrategie en de acties daarin hebben richting gegeven aan de ontwikkeling van het RVB in de samenwerking met marktpartijen. Zo hebben we samen met de markt onderzoek gedaan naar de wijze waarop emissiearm bouwen kan worden gerealiseerd. Dit heeft geleid tot standaardeisen in onze bouwcontracten en we hebben inmiddels diverse praktijkervaringen opgedaan in projecten. Het ontwikkelen van een programmatische aanpak heeft geresulteerd in een programmatische benadering van de inkoop van flexwoningen, de Defensie-opgave en de voorbereiding van de renovatie-opgave van de rechtbanken. Vanuit het onderzoek naar het alliantiemodel, ter aanvulling van ons contractenlandschap, is de ontwikkeling van de tweefasenaanpak ontstaan. Het onderzoek en verder ontwikkelen van DBM-contracten heeft geresulteerd in een Standaard RVB DBM-contractmodel dat inmiddels al een aantal keer is toegepast. Via marktconsultaties organiseren we inbreng van partijen om mee te denken en te werken aan oplossingen voor onze opgaven. Zo bieden we ook meer ruimte aan innovatie, een ander voornemen uit de vorige marktstrategie. Dit zien we terug met onze positie in het PIANOo-onderzoek voor innovatievriendelijke publieke inkopers. Die steeg van plek 7 in 2021 naar plek 3 in 2023.[2]

Toen in 2021 de vorige marktstrategie werd gepubliceerd, groeide de coronacrisis uit tot een van historische omvang. Overheden en marktpartijen zochten elkaar op om in goed overleg tot afspraken te komen om samen de crisis te overleven. Niet veel later brak de oorlog in Oekraïne uit die tot ongekende prijsstijgingen leidde. Opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben gezamenlijk handelingskaders opgesteld voor de verschillende deelmarkten. Dit samenwerkingsproces leidde ook tot meer inzicht in elkaars belangen en uitdagingen en een beter begrip daarvoor.
Dat vertrouwen houden we vast.

[2] Analyse innovatievriendelijke inkopers in de publieke sector 2023 | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

Vooruitblik

Het RVB staat voor een opgave van ongekende omvang. Er moet veel gebeuren en het moet snel. Samen met onze partners, zowel het grootbedrijf als het mkb, gaan we de uitdaging aan om te versnellen en de jaarlijkse productie in een al hoog-productieve markt te verdubbelen. Dit doen we door samen te standaardiseren en te digitaliseren. We zijn alert op de eisen van cybersecurity, we blijven de fysieke en sociale veiligheid waarborgen, en bouwen klimaatadaptief met oog voor milieu en biodiversiteit. Samen zoeken we oplossingen voor meer energie-efficiënt en circulair vastgoed, met behoud van identiteit en esthetische en ruimtelijke kwaliteit. Samen leveren we een belangrijke bijdrage aan maatschappelijke opgaven.

We streven naar het verminderen van transactie-inspanningen en naar meer langdurige relaties om opgaven aan te pakken. We hebben hierin een hoge ambitie en beseffen dat hiervoor nog werk te verzetten is. De transitie willen we samen met onze partners doormaken en verder invulling geven. De beweging die is ingezet met het bundelen van onderhoudscontracten houden we vast met de ontwikkeling van geïntegreerde instandhoudingscontracten (GIC) met een langere looptijd.

> *“Het RVB en de branche proberen binnen de aanbestedingskaders te werken aan een slimmere oplossing om de beschikbare capaciteit zo slim en efficiënt mogelijk in te zetten.”*
>
> **BOUWEND NEDERLAND**

Leeswijzer

De marktstrategie 2025-2030 geeft voor het gehele RVB richting aan de samenwerking met 'de markt' om onze opgaven aan te pakken en is van toepassing op alle markten waar wij met andere partijen samenwerken.[3] Dit geldt voor alle regio's inclusief de Caribische rijksdelen en niet alleen voor de bouwsector, maar ook de project-ontwikkelings- en vastgoedmarkt. Daarnaast geeft deze strategie marktpartijen inzicht in de focus van het RVB voor de komende periode en vanuit welke kernwaarden het RVB wil samenwerken. Hiermee kunnen zij anticiperen op de vraag die vanuit het RVB op hen afkomt en wat samen versnellen nu inhoudt. Tevens biedt deze markt-strategie de klanten en gebruikers van het door ons beheerde vastgoed duidelijkheid waar het RVB voor staat en op welke wijze zij hen wil bedienen.

In het volgende hoofdstuk staan onze opgaven centraal. Per klant en regio worden deze beknopt uiteengezet en de uitdagingen hierbij beschreven. Bij de opgaven brengen wij focus aan, verwoord in zeven focuspunten. Daarna geven we eerst overkoepelend in kernwaarden en vervolgens per type opgave aan hoe we met andere partijen samen willen werken. We besluiten met een aansporing om praktische invulling te geven aan deze marktstrategie.

[3] Niet in deze marktstrategie opgenomen zijn de diensten die rijksbreed worden betrokken. Het RVB maakt hier wel gebruik van, zoals kantoorartikelen en computers voor RVB-medewerkers, maar koopt deze niet zelf in. Dat geldt ook voor de inkoop van energie voor heel het Rijk, dat wordt verzorgd door het RVB, maar valt onder het categoriemanagement van het Rijk.

Opgaven Rijksvastgoedbedrijf, uitdagingen en focuspunten

Opgaven

De komende periode zien we een omvangrijke opgave op ons afkomen. Deze opgave bestaat uit deelopgaven die afkomstig zijn van onze klanten, vanuit wet- en regelgeving en beleid én vanuit onze eigen ambities. Ze zijn zowel kwantitatief als kwalitatief en gaan over het vastgoed, de fysieke leefomgeving en de organisatie van het vastgoedbeheer. Bij het verwezenlijken van al deze opgaven komen diverse uitdagingen op ons en onze partners af. Om die uitdagingen het hoofd te bieden zullen wij ons weerbaar moeten maken en focus aan moeten brengen. Hieronder geven wij een korte impressie van de opgaven, beschrijven we de belangrijkste uitdagingen en brengen wij focus aan op waar wij ons op gaan richten.

> *"Voorspelbaarheid en continuïteit van het werk blijft cruciaal."*
>
> **TECHNIEK NEDERLAND**

Defensie

Na jarenlange bezuinigingen gaat Defensie fors investeren in mensen en materieel. Ook het vastgoed wordt komende jaren aangepakt. De investeringen gaan over grootschalige renovaties, sloop en nieuwbouw van objecten op kazernes, het geschikt maken van nieuwe oefenterreinen en investeringen in de infrastructuur van havens en vliegvelden. Een van de eerste grote opdrachten die in de markt gezet zal worden is de renovatie van de Bernardkazerne en het ontwerp, de levering en plaatsing van nieuwe legerings-gebouwen. De opgave voor Defensie is verspreid over het hele land en over verschillende sectoren van de markt, zoals de bouwsector, de installatiebranche, de GWW-sector en de groensector.

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)

Veel penitentiaire inrichtingen voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd en zullen via een meerjarig landelijk programma (grondig) gerenoveerd moeten worden. De precieze invulling en prioriteiten van het programma worden nog vormgegeven. Daarnaast investeert DJI in nieuwbouw, waarvan Justitieel Complex Vlissingen het meest actueel is.

Rijkskantoren

De komende vijf jaar verwachten we een afnemende behoefte aan extra vierkante meters, door een toename in thuiswerken en rijksbeleid dat zich richt op een verlaging van de huisvestings-kosten. Daarbij is het beleid momenteel gericht op een structurele vermindering van het aantal rijksambtenaren. We verwerven locatie-afhankelijk nog panden om voldoende ruimte te hebben bij bijvoorbeeld renovaties van bestaande rijkskantoren.

Bruto vloeroppervlak Defensielocaties

- 0
- 1 - 50.000 (66)
- 50.000 - 150.000 (24)
- 150.000 - 250.000 (8)
- 250.000 - 350.000 (3)
- 350.000+ (1)

Raad voor de Rechtspraak

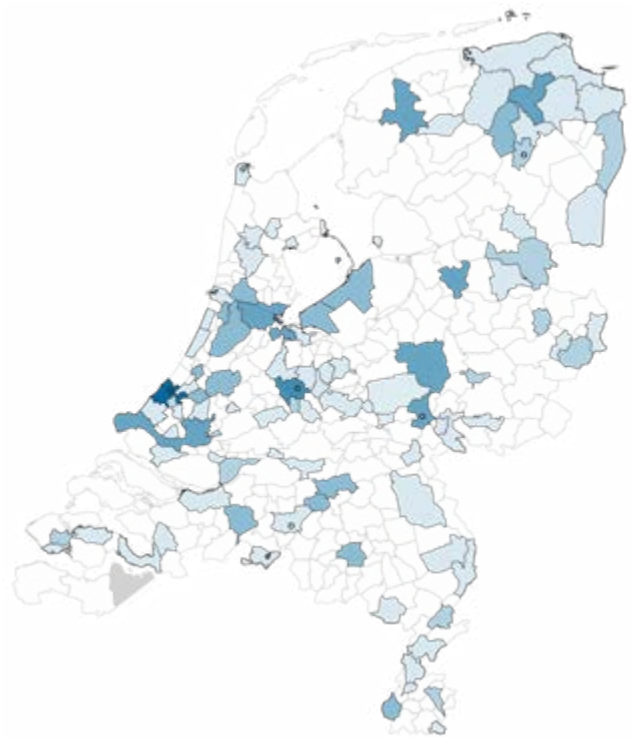
Verspreid door het land beheren wij verschillende gerechtsgebouwen die duurzaam gehuisvest moeten worden. In de periode tot 2035 worden acht rechtbanken vernieuwd en in de daaropvolgende tien jaar nog eens acht rechtbanken. Voor de komende vijf jaar verwachten we behoorlijke investeringen in de renovatie van nagenoeg alle gerechtsgebouwen en er staat een enkel nieuwbouwproject op het programma. Bij ieder object spelen soortgelijke functionele verbeteringen zoals verduurzaming en vervanging van installaties.

Specialties

Wij beheren ook diverse gebouwen die vallen onder de categorieën specialties en bijzondere specialties. Denk hierbij aan laboratoria en paleizen. Het gaat in deze portefeuille vooral om renovatie- en verduurzamingsprojecten.

Kwalitatieve opgave

Ingrepen in de portefeuille zijn niet alleen gericht op het vergroten, verkleinen of herstructureren van het aantal vierkante meters, maar zijn ook kwalitatief van aard. Denk hierbij aan de grote verduurzamingsopgave van ons vastgoed en ingrepen ten behoeve van de veiligheid waar ook cyber security onder valt. Omdat we ons vastgoed steeds verder digitaliseren wordt dit steeds belangrijker in zowel de (ver)bouw- als beheerfase. Naast vastgoed van Defensie gaan we ook de penitentiaire inrichtingen en rijkskantoren sterk verduurzamen. Alle gebouwen moeten het wettelijk vereiste energielabel krijgen en hiervoor zijn forse investeringen nodig. Om dit te bereiken zal de bouwsector maar ook zeker de installatiebranche een belangrijke bijdrage moeten leveren. De Routekaart Verduurzamen geeft richting aan deze opgave.



Bruto vloeroppervlak Rijkslocaties

- 0
- 1 - 25.000 (63)
- 25.000 - 50.000 (13)
- 50.000 - 100.000 (14)
- 100.000 - 250.000 (7)
- 250.000 - 500.000 (1)
- 500.000+ (1)

Regionale spreiding

Onze opdrachten zijn verspreid over alle rijksdelen. De meeste rijkskantoren bevinden zich in (Europees) Nederland, geconcentreerd in Den Haag en het westen van het land, maar ook in de andere regio's beheren we diverse grotere en kleinere rijkskantoren. De opgaven voor de DJI en Defensie zijn verspreid over alle regio's, inclusief het Caribisch deel van het Koninkrijk. Via de halfjaarlijkse inkoopplanning, in te zien via onze website, maken we inzichtelijk in welke regio's de opdrachten (boven een bepaalde omvang) plaatsvinden.

Marinehaven Den Helder

Maatschappelijk opgave

Sinds een aantal jaar zijn we ook actief op het gebied van gebieds- en projectontwikkeling en dragen we daarmee bij aan het oplossen van maatschappelijke opgaven, zoals de ontwikkeling van woningbouwlocaties en huisvesting van statushouders.

Het terugdringen van het hoge woningtekort is topprioriteit van het kabinet. Voortvarende ontwikkeling van de grootschalige NOVEX-locaties vereist actieve participatie van het Rijk in samenwerkingsverbanden, zowel publiek-publiek als publiek-privaat. Het RVB heeft dit tot een van zijn maatschappelijke opgaven gedefinieerd en vervult een sturende rol bij grootschalige gebiedsontwikkelingen op rijksgrond. We maken meerdere omvangrijke gebieden klaar voor nieuw woongebied, in totaal circa 70.000 woningen, en beginnen in twee gebieden bijna aan het bouwen. Begin 2025 zetten we nieuwe middelgrote ontwikkellocaties voor woningen organisatorisch op, en we verwachten dat er meer gaan volgen.

“Om het grote tekort aan woningen het hoofd te bieden, kijkt het kabinet logischerwijs naar het RVB. We moeten versnellen en verdichten en daarbij willen we ook nieuwe wegen bewandelen.”

TESSA FLANTUA, DIRECTEUR GEBIEDS- EN VASTGOEDONTWIKKELING

Uitdagingen

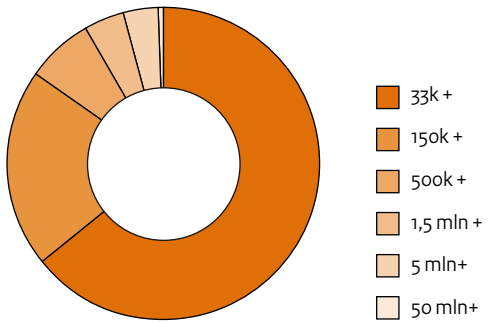
Bij al deze opgaven zijn er diverse uitdagingen die op ons afkomen. Hieronder noemen we er een paar. In de eerste plaats de problematiek van een krappe arbeidsmarkt die naar verwachting ook de komende periode nog aan zal houden. Daarbij concurreren wij binnen het eigen ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) met de woningbouwopgave, een opgave waaraan ook wij een bijdrage moet leveren. Dit zal effect hebben op het uitbesteden van werkzaamheden die normaal gesproken intern zouden worden opgepakt. Daarbij komt de verscherpte handhaving van de wet DBA. Met de krapte op de arbeidsmarkt en de gevulde orderportefeuille van bedrijven zal een goede samenwerking met de markt in de programmering van de opgaven cruciaal zijn.

Een andere uitdaging is de netcongestie waardoor aansluitingen op het elektriciteitsnetwerk niet meer vanzelfsprekend zijn en lange wachttijden eerder regel dan uitzondering. Niet alleen in de gebruiksfase van het vastgoed speelt dit een rol, maar zeker ook tijdens de realisatiefase. Door de elektrificatie van materieel zijn steeds meer en steeds zwaardere aansluitingen nodig die niet altijd aangelegd kunnen worden. In combinatie met verplichtingen uit natuurvergunningen kan dit tot stagnatie van werkzaamheden leiden.

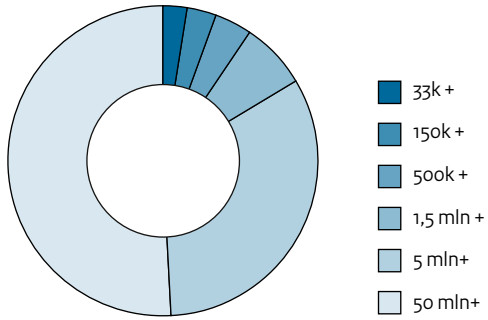
Het kunnen verkrijgen van (natuur)vergunningen is de derde grote uitdaging waar wij én onze partners in de bouwsector mee worden geconfronteerd. Recente gerechtelijke uitspraken over de omgang met de stikstofproblematiek en capaciteitsgebreken bij betrokken instanties maken het verlenen van vergunningen niet makkelijker. Door in de hele keten meer samen te werken en elkaar ondersteuning te bieden waar tekorten zijn willen we stagnatie voorkomen en vastgelopen projecten vlottrekken.

Tot slot heeft de geopolitieke situatie effect op de prioritering van opgaven, waar de gewenste voorspelbaarheid en dealflow waar we later in deze strategie nog op terugkomen, aan onderhevig zijn.

Aantal opdrachten > € 33.000



Financieel volume opdrachten > € 33.000



Het merendeel van het werk dat het RVB op de markt zet betreft kleine en middelgrote opdrachten. Ongeveer 85% van alle opdrachten vallen onder de € 33.000. Deze beslaan slechts 3% van het totaal financieel volume. Als we alleen kijken naar de opdrachten vanaf € 33.000 (zie grafieken) dan zien we het volgende: bij 64% van de gevallen gaat het om opdrachten tussen de € 33.000 en de € 150.000 (zie grafiek 1). Deze beslaan ongeveer 3% van het totaal financieel volume (zie grafiek 2). Het aantal opdrachten boven de 50 miljoen is nog geen 1% van het totaal aantal opdrachten. Het financieel volume daarvan is echter circa 50% van het totaal.

Focuspunten

Om onze opgaven te realiseren en de gewenste versnelling te bereiken, brengen wij focus aan voor de komende vijf jaar:

We standaardiseren en uniformeren

We standaardiseren onze werkwijze zodat wij herkenbaar zijn als één RVB voor klanten en markt-partijen. In de afspraken met klanten standaardiseren wij, via de Rijksbouwgids, de eisen waaraan het vastgoed moet voldoen. Ook standaardiseren wij de eisen in onze contractspecificaties, zowel de eisen die toezien op de dienstverlening als het ontwerp, zodat ze herkenbaar zijn. Het aantal contractsoorten is overzichtelijk en modulair van opzet om de herkenbaarheid te verhogen, maar divers genoeg zodat ons volledige palet aan leveranciers er mee uit de voeten kan. De standaardisering en uniformering geven snelheid en duidelijkheid aan markt-partijen en dragen bij aan wederzijdse kostenreductie.

We gaan van analoog naar digitaal werken

We hebben een I-strategie die zowel gaat over het digitaliseren van onze interne werkprocessen als over het samenwerken met andere partijen, beleids-departementen, opdrachtgevers en opdrachtnemers aan een digitaal stelsel 'gebouwde omgeving', zodat vastgoedinformatie snel en uniform digitaal uitwisselbaar is en blijft. Daar waar dat veilig kan zetten we artificiële intelligentie (AI) in.

We optimaliseren kwaliteit en verbeteren efficiëntie

Voor en tijdens de opgaven stimuleren we aandacht voor (het verhogen van) kwaliteit van het eindresultaat en werken we risicogestuurd samen naar meer efficiëntie en minder faalkosten. Het behalen van een optimaal rendement op de werkzaamheden is in ons gezamenlijk belang.

We gaan van N=1 naar N=meer (programmeren), we stimuleren industrialisatie van het bouwproces

Om productieverhoging te realiseren verschuiven we van individuele projectbenadering naar portefeuillebenadering. In opdrachten zoeken we naar manieren waarop industriali-satie van het bouwproces gestimuleerd wordt. We streven naar een opdrachtenstroom die voorspelbaar en continu is.

Niet alles kan (tegelijk), we maken keuzes en stellen prioriteiten

Daar waar mogelijk prioriteren we individuele opgaven ten gunste van de realisatie van de totale opgave. Dit doen we bijvoorbeeld in situaties waar meer soortgelijke individuele opgaven worden uitgezet en de marktcapaciteit zeer beperkt is

We organiseren minder transactie-inspanningen

We houden een goede balans tussen kleine en grote opdrachten zodat we zowel mkb als grootbedrijven doelgericht betrekken. We organiseren het zo dat we minder losse kleine opdrachten verstrekken en zetten in plaats daarvan in één keer een serie opdrachten in de markt

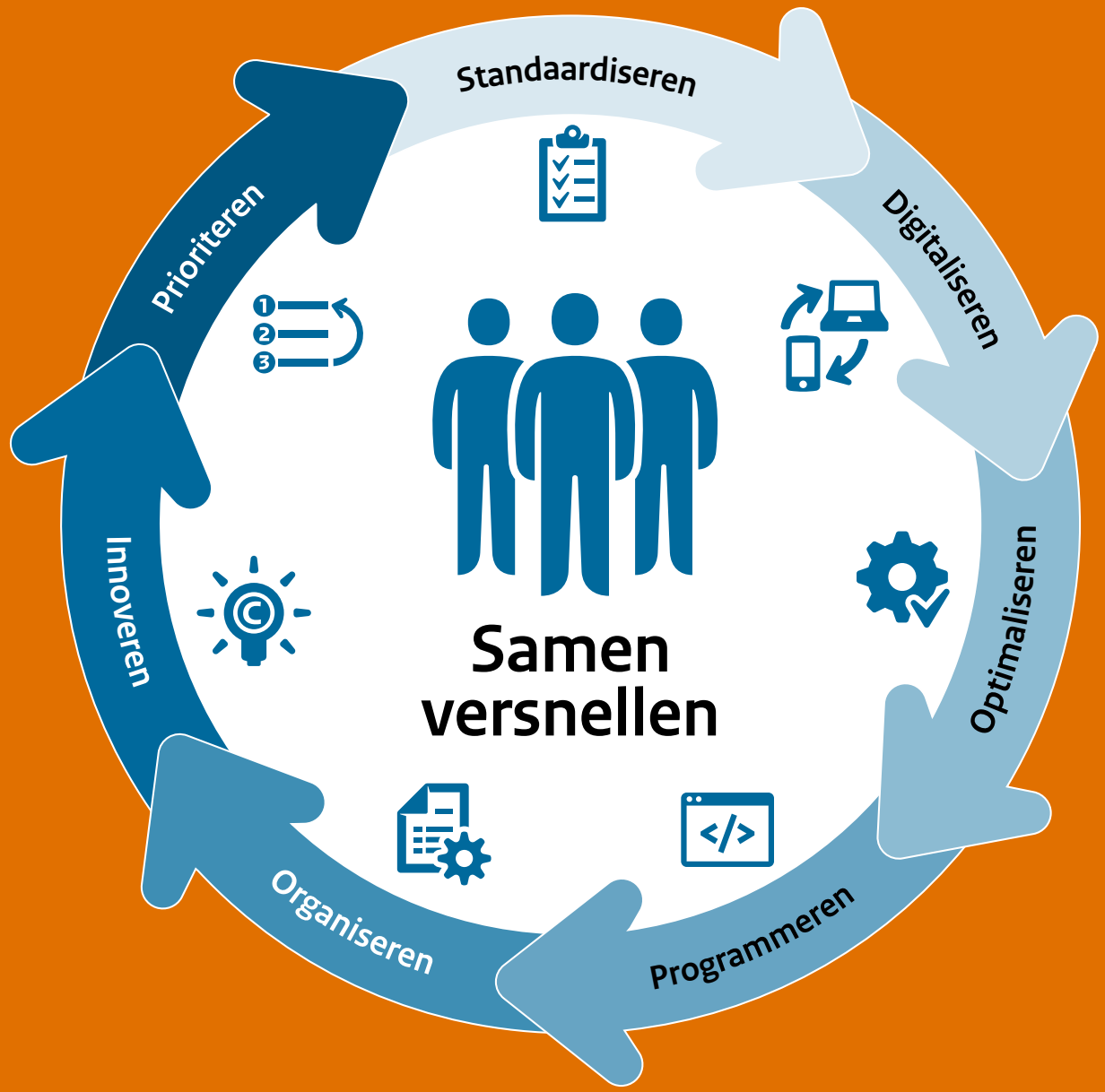
We stimuleren innovatie in de vastgoedketen

We staan open voor innovatieve oplossingen door marktpartijen en willen daarvan leren.
Bij het toepassen van innovaties houden we rekening met een eerlijke risicoverdeling tussen RVB en markt.

"Digitalisering wordt steeds urgenter om het Rijksvastgoedbedrijf beter en toekomstbestendig te laten presteren"

MAX DROSTE, DIRECTEUR DIRECTIE STRATEGIE EN DIGITALISERING VAN HET RVB

De focuspunten



Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Amersfoort

Samenwerken met marktpartijen aan deze opgaven

Kernwaarden samenwerking

Om succesvol te kunnen samenwerken met andere organisaties is het belangrijk dat partijen weten wat ze aan elkaar hebben. Wij handelen en werken vanuit onderstaande kernwaarden:

We werken veilig vanuit een veilige werkomgeving

Veilig werken op de bouwplaats en veilig werken aan de instandhouding van het vastgoed is een belangrijke randvoorwaarde voor het RVB, onze opdrachtnemers en ingeschakelde derde partijen. Ook de manier waarop we samenwerken gebeurt op een veilige manier. We hebben respect voor elkaar en bij verschil van inzicht hanteren we uniforme, duidelijke escalatiemodellen die de onderlinge harmonie behouden.

We zijn integer en transparant

Wij gaan zorgvuldig om met gevoelige informatie van marktpartijen en hanteren processen die de objectiviteit van selectie van inschrijvingen en marktpartijen borgen. Wij zijn transparant over zaken waar dat mogelijk en/of noodzakelijk is, zoals het delen van informatie van marktconsultaties en beoordelingen van inschrijvingen.

We werken zakelijk samen op basis van vertrouwen

We hebben zowel aandacht voor de zakelijke (afspraak = afspraak) als de menselijke kant (relatie) en sturen hierop in de samenwerking. We sturen op tijd, geld en kwaliteit en passen systeemgerichte contract-beheersing toe.

We zijn herkenbaar als één RVB voor klant en markt, maar tegelijk divers en inclusief

In de samenwerking met marktpartijen streven we naar zoveel mogelijk gelijke werkwijzen voor gelijke situaties. Dat betekent niet dat er geen verschillen zijn. Verschillende opgaven of regionale verschillen kunnen redenen zijn voor nuances in de aanpak. Bij ons werken verschillende mensen en iedereen hoort erbij, samen zijn wij één RVB.

We bouwen duurzaam of we bouwen niet

De routekaart verduurzamen is transparant, voorspelbaar en consistent. We houden de ingezette koers vast en zetten een stevig tempo in om marktpartijen te kunnen laten investeren en deze investeringen te laten renderen. We hanteren hierbij een koploper-peloton aanpak. Door te verduurzamen willen we de gevolgen van klimaatverandering aanpakken, de ontwikkeling naar een circulaire (duurzame) economie versnellen en baankansen creëren voor mensen die dat nodig hebben.

We zijn duidelijk naar klant, markt, maatschappij en politiek

In het krachtenveld tussen klant, markt, maatschappij en politiek zijn wij duidelijk in wat belangrijk is voor het tijdig en passend uitvoeren van de opgaven binnen het beschikbare budget. Onze positie als intermediair is duidelijk voor klant, gebruiker en leverancier.

Bij het samen werken en in onze samenwerking zijn bovenstaande kernwaarden de basis, daar kunt u ons altijd op aanspreken.

Partnerschap: goed opdrachtgeverschap, goed opdrachtnemerschap

Om nu en in de toekomst opgaven succesvol te realiseren hebben wij onze partners harder nodig dan ooit. Dat vraagt van ons goed opdrachtgeverschap. Over de individuele opdrachten heen werken we samen met onze leveranciers, verschillende brancheorganisaties en andere (publieke) opdrachtgevers en kennisinstituten aan onze huidige én toekomstige opgaven en brede maatschappelijke doelen. Door kennis van en begrip voor elkaars belangen te hebben, zijn bij de uitvoering van onze opdrachten in de afgelopen periode veel issues in goed overleg, op een voor beide partijen acceptabele wijze, opgelost. Deze op de relatie gerichte werkwijze zal de komende periode worden geïntensiveerd.

Wij structureren, in het kader van strategisch leveranciers-management, onze contacten met leveranciers die meerdere of specifieke opdrachten voor ons uitvoeren. Grotere organisaties spreken we op individuele basis én samen met brancheorganisaties. De vele mkb-bedrijven die samen een groot deel van ons werk uitvoeren spreken we voornamelijk gezamenlijk met de brancheorganisatie. Met belangrijke leveranciers van strategische diensten, producten en of onderdelen willen we afspraken maken om de continuïteit van de bedrijfsprocessen van en voor onze klanten te kunnen waarborgen. De gehele markt, waaronder ook potentiële leveranciers en kennisinstituten, hopen we te bereiken op diverse brede evenementen zoals de RVB-marktmiddag. We zullen regelmatig op deze marktstrategie reflecteren. Waar nodig passen we onze werkwijzen in afstemming met marktpartijen aan en sturen we bij in de uitvoering van de marktstrategie.

Slagkracht en snelheid

We willen ons opdrachtgeverschap verder versterken omdat wij als onderdeel van de rijksoverheid een goed voorbeeld willen zijn voor de gehele markt en een effectieve inzet van de bouwsector willen aanjagen bij het uitvoeren van de grote opgaven. Dit doen we door een betrouwbare partner te zijn, elkaar uit te dagen, samen langjarige plannen met de nodige flexibiliteit te maken en dezelfde taal te spreken. Met name voor onze klanten Defensie en DJI willen we inzetten op periodieke driehoekgesprekken tussen klant, markt en het RVB, om vroegtijdig de opgaven en uitdagingen te verkennen en te anticiperen op dat wat komen gaat als opdrachten echt loskomen. Daarmee creëren we slagkracht en snelheid. Om dit te bereiken hebben we onszelf de volgende doelen gesteld:

1. We willen een aantrekkelijke opdrachtgever zijn en blijven. Om inzicht te krijgen in onze aantrekkelijkheid voeren we met onze leveranciers het goede gesprek over de samenwerking, inclusief de opgaven en uitdagingen. We behouden en monitoren dit inzicht met een periodieke reputatiemeting. Het systematisch organiseren van belangrijke marktcontacten en contactmomenten, zoals de RVB-marktmiddagen, levert waardevolle informatie op voor ons en onze partners. We willen weten wat er bij onze leveranciers speelt en richten ons op landelijk bepalende spelers en branche-organisaties en lokaal op het mkb.
2. We blijven innoveren in het optimaal aanbesteden van onze projecten en contracten. Zo verlagen we transactiekosten en krijgen onze leveranciers de juiste opdrachten. We doen dit door aanbesteden altijd op de gespreksagenda te zetten. We blijven werken met een beperkt aantal contractvormen die toepasbaar zijn in de volledige breedte van opdrachten en marktpartijen. Op basis van een afweging van de opgave en kennis en kunde bij het RVB en de markt wordt gekozen voor een UAV bestek of een geïntegreerd contract, zoals DB, DBM of incidenteel DBFMO. Daarnaast doen we ervaring op met nieuwe contractvormen, zoals een kost+ contract, waarin risico's gedeeld worden in plaats van verdeeld. Ook onderzoeken we andere manieren van aanbesteden zoals innovatiepartnerschap, tweefasen aanpak, het effectiever inzetten van aanbestedingsvormen zoals concurrentiegerichte dialogen en inschrijvingen, tegen een proportionele inspanningsvergoeding.
3. In onze contracten hebben we meer oog voor zowel de zakelijke kant, afspraak is afspraak, als de relationele kant. Waar kan zetten we onze systeemgerichte contractbeheersing in, die vraagt om veel interactie. Ook blijven we audits inzetten om het toepassen van kwaliteitsmanagement van de markt te valideren. Zo verlagen we proces- en faalkosten, gaan we voor in één keer goed en behalen we samen onze opdracht binnen de afgesproken normen van tijd, geld en kwaliteit. We (ver)delen risico's op een verantwoorde wijze, passend bij de opgave. We zetten in op de omschakeling van monodisciplinaire naar multidisciplinaire contracten, van transactionele naar relationele samenwerking en van inspannings- naar prestatiecontracten.

Naast goed opdrachtgeverschap kan een goede samenwerking niet zonder goed opdrachtnemerschap. Van onze partners verwachten wij in de eerste plaats dat zij ook echt samen met ons aan de opgaven werken. Wij vertrouwen op hun kennis en kunde om de afgesproken resultaten tijdig en binnen budget te halen. Vanuit een open en transparante houding worden wij betrokken bij de uitvoering van de werkzaamheden, anticiperen we samen tijdig op risico's en issues die kunnen optreden. In situaties dat risico's of issues optreden zoeken we gezamenlijk naar oplossingen.

In onderstaande paragrafen geven we voor onze verschillende deelopgaven en marktsegmenten aan waar we naar toe bewegen en hoe we de komende vijf jaar invulling willen geven aan het samenwerken met onze partners.

"De relatie op niveau van stakeholdermanagement beoordelen wij als goed, maar we constateren ook dat het pad van RVB en onze leden elkaar in de praktijk nog te weinig kruist."

MKB-INFRA - AANNEMERSFEDERATIE NEDERLAND

Vliegveld Eindhoven

Samenwerken in projecten en programma's

De opgaven voor nieuwbouw en grootschalige renovatie van portefeuilles worden opgepakt in projecten en programma's. Bij specifieke opgaven is versnelling en productieverhoging ook noodzakelijk door actuele ontwikkelingen in de wereld, denk bijvoorbeeld aan Defensie.

Binnen projecten en programma's streven we naar een aanpak en werkwijze die hierop aansluit:

- **We stimuleren standaardisatie en industrialisatie:** standaardisatie van oplossingen en losmaakbaar- en modulair ontwerpen bieden kansen voor verduurzaming, industriële productie en verdere digitalisering. Het is niet op de hele portefeuille mogelijk of wenselijk, maar waar kan draagt dit bij aan het overstappen van een N=1 naar een N=meer-mentaliteit zoals beschreven in onze focuspunten.
- **Programmatisch werken en een voorspelbare dealflow:** we gaan meer portefeuillebreed kijken naar de opgaven en werken toe naar een programmatische aanpak en een portfolio-aanpak. Thematisch contracteren over meerdere jaren en afzonderlijke projecten heen draagt bij aan versnelling door lagere transactiekosten en helpt ook bij standaardisatie en industrialisatie. We blijven aandacht houden voor mkb-toegankelijkheid, ook bij grotere opgaven, en werken met de markt aan een nadere visie hierop.

Een belangrijke randvoorwaarde is dat we voldoende (langjarige) zekerheid bieden en een voorspelbare dealflow creëren. Hiervoor richten wij ons, samen met onze klanten, op drie thema's: behoeftestellingszekerheid (scopestabiliteit), financieringszekerheid (budgetruimte) en omgevingszekerheid (stakeholders en omgevingsvergunningen).

- **Outsourcing (make-or-buy-decision):** bij een productie-verhoging en -versnelling is een realistische blik nodig op capaciteits- en outsourcingsvraagstukken. Om de verhoogde productie te halen, verschuift er werk dat we eerst zelf deden richting de markt en werken we meer samen. De concrete uitwerking zal afhankelijk zijn van planningen en beschikbare capaciteit in de verschillende projecten en programma's. Ook kan een portefeuillebrede blik op inkoop bijdragen aan risico-gebaseerd inkopen. We kunnen besluiten voor bepaalde thema-inkopen of specialistische segmenten zoals kritische gebouw(installaties) strategische partners te contracteren om gebruiks- en/of continuïteitsrisico's te beperken. We kopen lokale en specialistische kennis, die we nodig hebben voor lokale en specialistische producten, apart in. Ook geven we in inkoopstrategieën expliciet aandacht aan het voorkomen van vendor lock-ins.

Een belangrijk aspect bij de implementatie van deze werkwijzen is dat wij marktcapaciteit optimaal inzetten en marktpartijen gelegenheid bieden tijdig hierover geïnformeerd te worden. Om dit te bereiken publiceren we elk halfjaar onze inkoopplanning met nieuwbouw, renovatie- en onderhoudsopdrachten. Ook streven we voorspelbaarheid na in gestandaardiseerde contractteksten in bestekken en geïntegreerde contracten.

> *"Programmatisch samenwerken is noodzakelijk om de klimaatopgave het hoofd te bieden."*
>
> **TECHNIEK NEDERLAND**

Samenwerken in instandhoudingsopgaven

De instandhoudingsopgave groeit de komende jaren door extra opgaven vanuit Defensie en DJI en opgaven, zoals energie efficiëntie, verduurzaming en cybersecurity. Het aanpassen van bestaand vastgoed aan de eisen van deze opgaven moet daarbij ook worden versneld. Om de verhoogde productie binnen de instandhoudingsopgave te kunnen realiseren zetten we in op uniformering en vereenvoudiging van onze contracten en werkwijzen. We zetten een transitie in naar een toekomstig contractenlandschap voor een duurzame instandhouding van onze vastgoedportefeuille.

Met de nieuwe instandhoudingsstrategie sturen we op uniforme wijze op het niveau van onderhoud met behulp van instandhoudingslabels. Deze zes labels variëren van basis onderhoudsmaatregelen tot compleet onderhoud. De labels zijn gebaseerd op het type vastgoedcomplex, het gebruik van het vastgoedcomplex en de risicoverdeling tussen RVB en leverancier. In alle nieuwe contracten wordt de beheer- en onderhoudcomponent op basis van deze labels geclassificeerd.

We gaan de komende jaren ervaring opdoen met nieuwe meerjarige geïntegreerde instandhoudingscontracten (GIC) voor vastgoedcomplexen. Naast de GIC, die een belangrijke bouwsteen van onze instandhoudingsstrategie vormt, ontwikkelen we aanvullende onderhoudscontracten. Sommige contracten, zoals de bundelcontracten, worden juist uitgefaseerd. Met dit vereenvoudigde contractenlandschap sluiten we aan op de kenmerken van de vastgoedportefeuille en op het zo breed mogelijk inzetten van zowel grootbedrijven als het mkb.

Ook digitaliseren we de komende vijf jaar ons vastgoed verder en werken we samen in één onderhoudsmanagementsysteem, zodat de vastgoedinformatie bij iedereen up to date is.

Samenwerken in dienstverlening

De inkoop van de ondersteunende dienstverlening, zoals advies-, architecten- en ingenieursdiensten, stemmen we af op de verschillende opgaven. Waar mogelijk kopen we producten gestandaardiseerd en gebundeld in om transactiekosten te verlagen en langjarige samenwerking te stimuleren. Hierbij zoeken we steeds passende leveranciers en hebben we oog voor zowel de grote bureaus als het mkb.

Voor het verhogen van de efficiëntie willen we naast het bundelen van opgaven inzetten op het stimuleren van lerend vermogen binnen onze vastgoedportefeuilles. Door niet meer veel korte opdrachten uit te zetten, maar waar mogelijk de samenwerking te verlengen gaan we leerervaringen verder benutten. Bij het stimuleren en ontwikkelen binnen onze opgaven werken we samen met marktpartijen aan innovaties op gebieden als efficiëntie en duurzaamheid. De gezamenlijk opgedane kennis en ervaring delen we zodat iedereen hiervan profiteert en de innovaties verder kunnen ontwikkelen.

“Het RVB heeft een voortrekkersrol in de marktintroductie van nieuwe/innovatieve duurzame producten en diensten.”

NL INGENIEURS

Samenwerken in gebieds- en projectontwikkeling

De samenwerking in gebiedsontwikkeling is tweeledig; het betreft de dienstverlening zoals hiervoor vermeld en de samenwerking met marktpartijen in de aanloop naar verkoop. Door gebiedsontwikkeling en herbestemming zorgen we in de planvoorbereiding dat de verandering van functie en de voorwaarden voor ontwikkeling optimaal worden. Ons achterliggende doel is om met onze betrokkenheid in de planvoorbereiding op rijksgrond de beleidsdoelen en gezonde leefomgeving te bevorderen en ons te verkopen rijksgrond en vastgoed goed te laten aansluiten op de behoeften van ontwikkelende partijen (onze kopersgroep).

We nemen samen met gemeenten regie op de gebiedsontwikkeling en faciliteren daar waar we kunnen, zodat aankoop en ontwikkeling interessant wordt gemaakt voor het in hoog tempo bouwen van woningen (met bijbehorende voorzieningen, werkgelegenheid, natuur et cetera). Door consultatie van of samenwerking met marktpartijen wordt voor elke ontwikkeling actueel bepaald wat nodig is voor een voorspoedige en marktconforme gebiedsontwikkeling. Daar waar mogelijk en nodig nemen we de grootste belemmeringen weg, bijvoorbeeld door te zorgen voor stedenbouwkundige kaders, contractafspraken met de betreffende gemeente en bestemmingswijziging.

Afhankelijk van het type gebied of vastgoedobject wordt gezamenlijk met het bevoegd gezag de planontwikkeling bepaald en (deels met marktpartijen) voorbereid. De inzet is om dit met de juiste procedure op Biedboek te faciliteren.

Vervangen buizen lichtkunstwerk van Peter Struycken door LED-licht

Samenwerken aan transacties

Met transacties bedoelen we de aan- en verkoop en de aan- en verhuur van vastgoed in onze portefeuille. Onze opgave wordt veelal abstract in commercieel vertrouwelijke masterplannen langjarig vastgelegd. Deze plannen worden aangevuld met ad-hoc behoeften en zogenaamde specialties. Wij krijgen deze opdrachten vanuit verschillende rijksdiensten die de behoefte doorlopend aan kunnen passen, bijvoorbeeld door veranderende taakstellingen en accenten vanuit het kabinet.

Wij focussen ons vooral – maar niet alleen – op grotere kwalitatief duurzame kantoren, met grotere vloervelden dichtbij stationslocaties in de grotere steden. Koop heeft veelal de voorkeur vanwege het beoogde strategisch gebruik van de organisatie, de gewenste investeringen en de gegeven financiële doelmatigheid bij de beschouwingstermijn. De mogelijkheden van turn-key verwerven willen we verder onderzoeken, om sneller in te kunnen spelen op huisvestingsbehoeften.

Bij de acquisitie- en dispositiemogelijkheden kijken we ook naar het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Zo beoordelen we in opdracht van BZK transformatievastgoed voor de woningbouw, zoeken we voor het COA naar opvanglocaties voor statushouders en voor LVVN naar agrarische gronden voor de Grondbank in de stikstofreductie.

“Uniformiteit in proces en contractvorm draagt bij aan een efficiënt inkoopproces”

TECHNIEK NEDERLAND

Samenwerken in het Caribisch deel van het Koninkrijk

In de basis staan we in het Caribisch deel van het Koninkrijk voor dezelfde opgaven en hanteren we dezelfde kernwaarden, maar op een manier die aansluit op de lokale kenmerken. De markt op de zes eilanden is klein, druk bevraagd, waarbij we concurreren met de toerismesector, en met veelal kleinere partijen. We zien dat we hier de afgelopen jaren verdubbeld zijn in productie en verwachten dat we blijven groeien. Om dit te bolwerken moeten we de hele markt betrekken en bevorderen we continuïteit en beschikbaarheid op de eilanden. Dit doen we door de komende vijf jaar te werken aan een lokale mkb-strategie. Waar het kan betrekken we hen via langjarige traditionele contracten, en waar nodig kijken we naar tweefasenaanpak of bouwteams voor complexere opgaven met internationale partijen. Om het verhogen van de productie te vergemakkelijken werken we aan het vertalen van de RVB-(contract)eisen, met medeoverheden en lokale kennis, naar een lokaal kwaliteitskader. Deze vertaling moet uniformeren en recht doen aan de kwaliteit waar wij voor staan, rekening houdend met de lokale markt en omstandigheden.

"We kunnen leren van hoe onze collega's hier in hun werk staan. Het over je eigen grenzen heen kijken, vooruit duwen van dossiers, veel persoonlijk contact en de integraliteit waarmee hier naar het werk wordt gekeken."

YVONNE VAN DER BRUGGE – WOLRING, DIRECTEUR-GENERAAL VAN HET RIJKVASTGOEDBEDRIJF NAAR AANLEIDING VAN HAAR WERKBEZOEK BEGIN 2025 AAN DE CARIBEN

Aan de slag!

In 2024 heeft het RVB zijn tienjarig jubileum gevierd; een mijlpaal en een goed moment om zowel terug als vooruit te kijken. Onderdeel daarvan was dat wij, samen met de markt, gereflecteerd hebben op de vorige marktstrategie en richtingen hebben verkend over de invulling van het vervolg. Het resultaat daarvan heeft u kunnen lezen in deze marktstrategie. Hier stopt het natuurlijk niet. Deze strategie moet worden omgezet in concrete plannen en daden; we moeten en we gaan aan de slag!

En, we zijn al aan de slag gegaan: met het Ruimteboek voor kantoren hebben we een eerste stap gezet in verregaande standaardisatie, dit moet verder worden verbreed naar onder andere penitentiaire inrichtingen en kazernes en biedt mogelijkheden tot versnelling en industrialisering van het bouwproces.

We hebben het bestuursakkoord digitalisering ondertekend en inmiddels de eerste digiDeals gesloten. Hierin werken wij samen aan de noodzakelijke digitalisering van producten en werkwijzen en hun uitwisselbaarheid. Dit doen wij zeker niet alleen binnen en met de eigen organisatie, maar uiteraard samen met onze publieke en private partners. Wij kijken ernaar uit om met u de handschoen op te pakken en de uitdaging aan te gaan. Helpt u ons om samen te versnellen voor een beter Nederland?

Dit is een uitgave van het Rijksvastgoedbedrijf

april 2025
www.rijksvastgoedbedrijf.nl