

## Het Goede Gesprek

Tijdens de RVB Marktmiddag 2025 is ook 'Het Goede Gesprek' gevoerd. Tijdens deze speciale sessie wordt een open en verdiepend gesprek gehouden met een brede afvaardiging uit markt, brancheverenigingen en Rijksvastgoedbedrijf. Aan de hand van de nieuwe Marktstrategie, voerde het gesprek langs onderwerpen zoals samenwerking tussen het RVB en marktpartijen, de samenwerking tussen marktpartijen onderling, de huidige marktsituatie en actuele uitdagingen binnen de sector, en natuurlijk mogelijke oplossingsrichtingen.

Het 'Goede Gesprek' wordt gevoerd onder de Chatham House Rules, gekenmerkt door een veilige setting, niet herleidbaar op naam of organisatie, om zo goed mogelijk te kunnen destilleren wat er speelt in de bouwbranche. Een breed gedeeld verslag is standaard onderdeel van Het Goede Gesprek en elk jaar leidt dit gesprek tot verschillende acties. Zo is vorig jaar bijvoorbeeld een Taskforce Toekomstgericht Bouwen opgericht, een congres programmatisch samenwerken georganiseerd, worden nieuwe contractvormen onderzocht en zijn het aantal branche-overleggen uitgebreid. Zo blijft het niet bij een Goed Gesprek: het wordt beter samenwerken.

## Marktstrategie

Tijdens de RVB Marktmiddag 2025 is de vernieuwde [Marktstrategie](#) gelanceerd. Deze is gebaseerd op een degelijke marktanalyse welke vervolgens in een vroeg stadium is gespiegeld met de markt via verschillende brancheorganisaties. De feedback is vervolgens dankbaar in ontvangst genomen en verwerkt. Het Rijksvastgoedbedrijf (verder: RVB) krijgt breeduit complimenten over dit proces. De omgang met de markt is toenemend volwassen en marktpartijen voelen veel ruimte om de strategie mede vorm te geven. Een observatie wordt gemaakt: in acht jaar overleg is het RVB geëvolueerd van een 'black box' naar een open transparante organisatie. Als toonzettende organisatie is men over het algemeen zeer positief over het RVB.

De markt ziet in deze doorontwikkeling van de Marktstrategie en daarmee het RVB dan ook een congruent beeld met de eigen ontwikkeling en strategie, deze sluit goed aan bij de eigen strategie van verschillende grote partners. Dat neemt niet weg dat er zorgen zijn over verschillende ontwikkelingen in de markt, zoals stikstof, netcongestie en capaciteit.

## Speelveld, de Driehoek

Tijdens het plenaire deel van de Marktmiddag is uitgesproken dat het RVB vaak strak de juridische grenzen bewaakt. Dat heeft te maken met speelveld waarin het RVB opereert. Het RVB heeft een dubbelrol als volwaardige marktpartij en tevens 'scheidsrechter' om te borgen dat het 'spel' volgens de wettelijke spelregels wordt gespeeld. Bij het Rijk ligt ook het mandaat soms anders dan in de markt: er is ministeriële verantwoordelijkheid. De juridische kaders zijn voor een publieke organisatie strakker dan voor de meeste private organisaties, maar het RVB staat open voor het gebruiken van de beschikbare juridische ruimte.

Met het programma Koers, oftewel de corporate strategie, werkt het RVB hard aan versnelling van de renovatieopgave. Een onderdeel daarvan is standaardisatie, met het RVB als ontwikkelaar en borger van de standaarden. De markt geeft aan dat het gesprek voortgezet moet worden in de driehoek RVB – Markt – Klant/gebruiker. Die merkt dat de klant nog (te) veel keuzevrijheid heeft. Laat deze vooral functionele eisen stellen, zo min mogelijk specifiek. Dit vraagt nog een wijziging in denkwijze binnen het RVB, waar jarenlang het motto gold dat de klant koning is. Het RVB stelt zich steeds meer op als

geëmancipeerd uitvoerder. De markt kan hierin bijdragen door het open gesprek te voeren in de driehoek. Als specifieke keuzes, in tegenstelling tot standaarden, het proces dreigen te vertragen, kunnen marktpartijen dit duidelijk aangeven. Als uitstel ertoe leidt dat een project substantieel kan vertragen, moet dat vooraf open gecommuniceerd worden. Dit gesprek helpt bij het maken van keuzes om de gezamenlijke versnelling te bereiken.

## Grote opgave, schaarse capaciteit

De productie van het RVB moet verdubbelen om de opgaven van onze klanten te realiseren. Dit komt grotendeels door de grote opgave van Defensie, naast onder andere renovatieopgaven bij DJI en de Raad voor de Rechtspraak en een reeks kantoorgebouwen. Ook verduurzaming van de gehele Rijksportefeuille behoort tot de prioriteiten.

Om dit allemaal te realiseren beoogt het RVB een opgavegerichte en programmatische aanpak in plaats van een projectaanpak: van  $n=1$  naar  $n=meer$ . Ondertussen is de beschikbare capaciteit in de markt schaars.

De schaarste betekent dat bedrijven in toenemende mate hun opdrachtgever kunnen kiezen, en daarbij hoge eisen stellen. De opdrachtgever moet vooropgesteld voorspelbaar zijn en voldoende langjarig betrouwbaar. Elke opdracht moet duurzaam en veilig zijn; dit is een harde ondergrens voor veel organisaties. Verder zijn, naast strategische relevantie, de opdrachten waar iets te leren valt vaak interessant, vanuit het oogmerk het personeel te binden en te boeien. Er zijn organisaties die de interesses van het personeel sterk laten meewegen in de keuze voor een opdracht. Ook wordt nadrukkelijk gekeken naar de leerwaarde en dus toekomstwaarde van een project. Het is een opstap naar verdere digitalisering, verduurzaming, innovatie en industrialisatie.

Arbeidskrapte stimuleert innovatie in de markt, in de vorm van industrialisatie, fabrieksmatige bouw en SKID-bouw. Het bouwen van een fabriek wordt gezien als een risico, je wilt jarenlang vooruit kunnen kijken om dit terug te verdienen wat bij een fabriek vele jaren duurt. Industrialisatie verandert de bouwplaats en de mensen die er werken. Het is een uitdaging om dit leuk te houden voor nieuwe talenten, maar er zijn ook veel gebouwen die hier niet geschikt voor zijn.

Het MKB voelt zich meer gezien, wordt ook betrokken bij marktconsultaties en er staan vanaf 2025 structurele overleggen gepland tussen de brancheverenigingen en het RVB. Het MKB blijft essentieel voor het RVB, zeker op het gebied van beheer en de vele kleinere en middelgrote opdrachten die qua aantal de meerderheid en qua volume de helft van het werk opmaken. Met de brancheorganisaties wordt een doorlopend overleg ingepland waar dit op de agenda staat.

Besproken is of onaangeroerd talent gevonden kan worden met extra inspanningen op het gebied van Social Return (SROI). De heersende mening is dat dit een investering vergt die je er niet zomaar naast doet, maar veelal wel succesvol een aantal nieuwe collega's oplevert en extra capaciteit aanboort.

## Voorspelbaarheid

Het is al eerder gesteld en nogmaals benadrukt: voorspelbaarheid en betrouwbaarheid zijn enorm belangrijk in een krappe markt. Het 'verrassen' van de markt met een aanbesteding die niet op een inkoopplanning heeft gestaan, betekent dat veel partijen zich niet zullen aanmelden.

Er is een zekere gelaagdheid van voorspelbaarheid en betrouwbaarheid besproken, te vatten in een aantal actielijnen. Voorspelbaarheid start met een sterke inkoopplanning, loopt via programmatische

flexibiliteit naar betrouwbaarheid van uitvoering. Allemaal punten waar de nieuwe Marktstrategie op inzet.

In het programma Transformatie Vastgoed voor Defensie (TVvD) wordt al gepioneerd met programmatisch aanbesteden, wat als zeer welkom wordt ontvangen. Vergelijkbare projecten of objecten worden in een 'mandje' verzameld en als geheel aanbesteedt. Als project A blijft hangen op een vergunning, kun je met diezelfde combinatie en bouwmaterialen verder met project B of C. Verder is een precontractuele regiekamer ingericht, waarbij Defensie, RVB en Markt samen, de opgave slim programmeren en clusteren. Neem hierbij de intelligentie van de markt mee in het voortraject, welke vertragingen worden voorzien? Versnellen is een gemeenschappelijke taak, met uniformering als middel. Als vertragingen optreden door bijvoorbeeld vergunningen of een ruimtelijke ordening procedure, zorg dan voor een open communicatielijns.

Het RVB streeft voor alle opdrachten naar het verminderen van transactie-inspanningen en naar meer langdurige relaties om opgaven aan te pakken. De beweging die is ingezet met het bundelen van onderhoudscontracten houden we vast met de ontwikkeling van [geïntegreerde instandhoudingscontracten \(GIC\)](#) met een langere looptijd.

## Standaardisatie en uniformering

Standaardisatie is sterk verweven met voorspelbaarheid. Het is een succesfactor voor de hele vastgoedketen. Als de standaard duidelijk is en eenvoudig te interpreteren, ontstaan ook minder fouten en geschillen. Het RVB toont hier onder meer leiderschap met de ontwikkeling van de Rijksbouwgid en het Ruimteboek voor Rijkskantoren. Het [Ruimteboek](#) bevat alle standaard ruimten en voorzieningen die onderdeel zijn van een rijkskantoor. Dit is een onderdeel van de Rijksbouwgid, een bibliotheek met standardeisen voor alle klantgroepen van het RVB.

Architecten krijgen met deze vraag om uniformering een veranderende opdracht, dit vergt een ontwikkeling. Aandacht wordt gevraagd voor voldoende ruimtelijke kwaliteit in deze zoektocht naar uniformering. Met de brancheorganisaties voor architectuur wordt vanaf 2025 een regulier overleg gevoerd waar dit besproken wordt. Zo ook bijvoorbeeld hoe nieuwe, jonge architectenbureaus meer kans kunnen maken op opdrachten.

## Digitaal samenwerken

Er wordt een groot kwaliteitsverschil ervaren in de kwaliteit van BIM modellen tussen marktpartijen. Niet elke schakel in de keten gebruikt dezelfde codering, dat bemoeilijkt standaardisatie en efficiënte samenwerking. Ook de MKB'er loopt hier tegenaan, zoals de steigerbouwer wiens plannen vervolgens niet aansluiten bij de werkelijkheid. Er is een relevante Digideal op dit onderwerp (te weten [beleidsmaatregel 21](#)). Het RVB zou hogere eisen kunnen stellen in die kwaliteit van codering in BIM, ook van onderaannemers. Het RVB zet iets in beweging door duurzaamheid op het podium te zetten, dit brengt de markt in beweging. Dit zou met digitalisering net zo kunnen.

Digitalisering democratiseert; hoe beter de kennis wordt gedeeld in de keten, des te beter de *gezamenlijke* keuzes. Ingenieurs en installateurs kijken ook graag vroeg mee in het proces. Wat je nu nog vaak ziet is dat in de keten werk herzien wordt door de volgende schakel, vroegtijdig meedenken kan dit reduceren. Toeleveranciers krijgen nu vaak een 'bestelling', maar zouden ook mee willen denken in de juiste oplossing.

## Vertrouwen binnen samenwerking, ketenintegratie en samenwerking.

Voor betere ketensamenwerking is vertrouwen nodig, dit kan ondersteund worden door een nauwe digitale samenwerking. Daarnaast is het belangrijk om de samenwerking bewust te stimuleren, dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van de Samenwerkingstoolkit ontwikkeld door Techniek Nederland, Heijmans en het RVB.

Door bij aanvang van een project elkaars belangen goed te leren kennen vind je ook de beweegredenen en de gedeelde belangen. De grotere efficiëntie drang die we voelen betekent juist dat je nog een tandje dieper moet praten over vertrouwen en samenwerken. Deze aanvangsinvestering hoef je in langjarige samenwerkingsverbanden maar eenmalig te doen, wat nog een argument is voor voorspelbare langjarige contracten. Je ontwikkelt vertrouwen, elkaars specialisaties en voorkeuren. Een conflict kan altijd nog optreden, maar voer dan eerst het goede gesprek, grijp pas later naar het contract. Gesproken wordt van 'positieve escalatie'; het is goed om te bespreken dat je er samen niet uitkomt, dan is escalatie een logische volgende stap.

## Een goed vervolg

Het maakt pas een goed gesprek als het ook een vervolg heeft. Eén van de kenmerken van het goede gesprek is een 'call to action' en waar nodig concrete vervolgspraken.

- De transitie van het RVB naar een open transparante organisatie wordt gewaardeerd en voortgezet, met aanvullend branche-overleggen met BNA, MKB en infra.
- Waar het RVB zich beweegt naar geëmancipeerd uitvoerder van haar klantopgave, doet het een oproep aan de markt. Waar wijzigingen of specifieke uitvragen invloed hebben op tijd, geld of kwaliteit, communiceer dit tijdig.
- Aantrekkelijke opdrachten zijn langjarig voorspelbaar en betrouwbaar, duurzaam, en hebben leerwaarde voor de opdrachtnemer op de aspecten digitalisering, verduurzaming, innovatie en industrialisatie.
- In de wens tot versnellen zijn langjarig programmeren, zekerheid van financiering en standaardisering essentieel, zodat de nodige investeringen in industrialisatie gedaan kunnen worden.
- Digitalisering vraagt ook om uniformering in codering, dit is een oproep aan de gehele keten. Het RVB kan hieraan bijdragen door hogere eisen in de uitvraag.