



Rijksvastgoedbedrijf  
Ministerie van Volkshuisvesting en  
Ruimtelijke Ordening

# Verslag Taskforce

# Toekomstgericht Bouwen

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Notie	3
Bouw: woningbouw, utiliteit, infra	3
Voorspelbaarheid	4
Tender en contract	5
Anders bouwen	6
Vervolg taskforce	6

## Inleiding

Deze Taskforce is tijdelijk ingeregeld met een aantal belangrijke relaties van het RVB, met als doel om beter te begrijpen welke uitdagingen we gezamenlijk voor ons hebben liggen en welke interventies werkbaar zijn.

De Chatham House Rules worden gehanteerd, wat betekent dat we alle lessen noteren maar niet herleiden naar de afzender. Alle lessen worden breeduit gedeeld met de branche.

De (Nederlandse) bouwbranche moet veranderen om goed voorbereid te zijn op de toekomst. Als grote opdrachtgever wil het RVB een aantrekkelijke opdrachtgever zijn die op efficiënte wijze met marktpartijen samen aan de opgaven werkt. Want:

- Er ligt een grote opgave van vervanging, renovatie en transformatie in combinatie voorziene capaciteitsproblemen (voorbereiding en uitvoering van projecten) in de markt en andere beperkingen, zoals netcongestie.
- We hebben grote verplichtingen en ambities op het gebied van duurzaamheid, digitalisering en maaktechnologie.
- Gezien de structurele schaarste op de arbeidsmarkt, zullen we de productiviteit per medewerkers moeten vergroten om de opgaves mogelijk te maken.

## Notie

Eenmalige projecten geven marktpartijen onvoldoende mogelijkheid om te investeren in bovenstaande noodzakelijke ontwikkeling. Lange termijn perspectief kan zorgen voor veel meer snelheid op innovaties en anticiperend vermogen op noodzakelijke verandering.

## Bouw: woningbouw, utiliteit, infra

### *Voorspelbaarheid en innovatie*

Er zijn grote verschillen tussen utiliteit, woningbouw en infra welke relevant en mogelijk leerzaam zijn voor de opgave. Woningbouw is aanbodgestuurd versus een meer vraaggestuurde utiliteitsbouw. Dit betekent minder tussenpartijen die invloed kunnen hebben op de stabiliteit van de (uit)vraag en zo doorontwikkeling. Zo lijkt de woningbouwbranche voor te lopen in bijvoorbeeld het fabrieksmatig produceren. Ook zijn woningen over het algemeen minder uniek, indeling en opbouw is veelal gelijk. Voor utiliteit wordt gewerkt met veel meer verschillende uitgangspunten zoals stramienmaten en verdiepingshoogtes. Planbaarheid van productie is enorm belangrijk. Utiliteit kent daarnaast meer bestaande bouw, en ziet een verschuiving naar renovatie op zich af komen.

Infra kenmerkt zich door grotere en minder verschillende opdrachtgevers. In de utiliteitsbouw is het RVB is dan wel de grootste opdrachtgever, haar marktaandeel is echter beperkt. Het RVB zou haar regierol nog beter in kunnen vullen, wat betekent dat de ontwikkelrichting duidelijker kan worden.

## Voorspelbaarheid

Buiten kijf staat dat een voorspelbare en stabiele dealflow belangrijk is voor alle marktpartijen, voor capaciteitsplanning alsmede doorontwikkeling van innovatie en efficiënte bouwmethodes. Een gemiddeld project wordt aangepakt als uniek, terwijl feitelijk de functionaliteit door de oogharen heen bekeken veelal getypeerd kan worden in een beperkt aantal smaken. Wellicht is tot 80% van een gebouw te generaliseren, met 20% ruimte voor gebruikersspecificering.

Het RVB zit als opdrachtgever achter het stuur als het gaat om de zorg voor voorspelbaarheid. In het werkveld van het RVB 'rijdt de markt nog echter vaak met één voet op het gas en één op de rem', omdat het langere termijn perspectief nog ontbreekt. Projecten worden nog te veel individueel benaderd. Over de linie van elke uitvraag is nu echter nog veel ruimte voor variatie, elk project lijkt een one-off. Veel projecten aanbesteden is niet hetzelfde als het volume aan opdrachten inzetten om een beweging op gang te krijgen in de branche. Het merendeel van de projecten beschouwen en behandelen we als uniek, wat betekent dat er steeds vanaf nul gestart wordt. Zelfs bij gelijkende projecten zoals penitentiare inrichtingen (PI) wordt aan de markt gevraagd een indeling te maken van een gevangenis, terwijl die expertise bij DJI ligt en elke PI in grote mate gelijk zou kunnen zijn (80/20 regel, 80% bekend, 20% variatie).

- Dit is inefficiënt voor ontwerpende én uitvoerende beroepen, want ook voor de uitvoering is een (hoger) gekwalificeerde vakkracht nodig.
- Dit is remmend voor de verduurzamings- en innovatie opgave, want ontwikkelingskosten verdienen zich pas terug bij herhaling. Voor een nieuwe productielijn is de break-even pas na meerdere projecten.
- Er is geen regie in de markt qua verduurzamings- of uniformeringskeuzes. Zou het RVB dat moeten doen? Het RVB werkt immers aan standaardisaties. Met het ontwikkelen van de BIM-norm is het RVB aanjager geweest.

## Kwaliteit

Ook in de komende Kabinetsperiode blijft het uitgangspunt van het RVB "we bouwen duurzaam of we bouwen niet". Met de Routekaart 2.0 en per klant een standaard Programma van Eisen (PvE) werken we reeds aan een voorspelbare inhoud van de uitvraag. Het standaard PvE voor Rijkskantoren is momenteel het verst ontwikkeld.

Geadviseerd wordt standaard PvE's ook voor de andere werkvelden te ontwikkelen. Met (door de oogharen) gelijkende projecten voor 80% te spiegelen kunnen (bouw-brede) standaarden afgesproken worden. Zo kun je ook verduurzamingsprofielen ontwikkelen aan de hand van bouwtypering naar gelang de leeftijd en de geldende bouwnormering destijds.

Als 'hoofdprincipes' overeengekomen kunnen worden, zoals bijvoorbeeld stramienmaten, (cellen)-indeling of verdiepingshoogtes, kunnen standaard bouwdelen makkelijker ontwikkeld worden. Dit helpt tevens voor circulariteit en restwaarde. Standaard bouwdelen zijn immers makkelijker opnieuw in te zetten.

Een aantal voorbeeldprojecten zou helpen om van te leren. Start met 'functionele' gebouwen zoals PI's, legeringsgebouwen, rechtbanken. Evalueren en leren, doe een review na projecten. Defensie legeringsgebouwen lijken bijzonder geschikt om dit treintje uit te testen.

## Kwantiteit en volume

Marges in de bouw zijn relatief dun en dat leidt bij onzekerheden tot een drempel voor innovatie en investeringen. Eenduidigheid en voorspelbaarheid zijn, met vooruitstrevende eisen, van groot belang om marktpartijen te doen investeren en innoveren.

Zo werd de huidige werkwijze voor een opdracht in het noorden van Nederland mogelijk, omdat er al geïnvesteerd was in een groter programma bij een andere opdrachtgever (de standaardisatie van schoolgebouwen in Amsterdam). De opdracht uit dat programma biedt voldoende zekerheid voor het investeren in een nieuwe productielijn. De opdracht in het noorden krijgt hetzelfde grid als een serie schoolgebouwen en sluit aan in dit treintje (afmetingen, leveranciers), maar zal er totaal anders uitzien met een eigen identiteit en jasje.

Er moet een stabiele dealflow zijn, maar wel behapbaar. Niet te veel grote projecten in één regio tegelijk. Denk anders na over 'treintjes' voor projecten die in relatief korte tijd achter elkaar op de markt worden gezet. Een betrouwbare inkoopplanning is daarbij van groot belang voor de voorspelbaarheid.

## Tender en contract

Gezien de grote opgave is het belangrijk dat de schaarse marktcapaciteit zo efficiënt als mogelijk wordt ingezet. Tenderkosten en -uren begint steeds meer te knellen, de geboden tendervergoeding is vrijwel nooit de 50% die beoogd wordt. Vaak als de opgave nog onvoldoende uitgekristalliseerd is voor uitvraag, stijgt het risicoprofiel voor de markt.

Geïntegreerde contracten zijn positief. Soms kan echter, door de strikte rolverdeling, juist inefficiëntie ontstaan. Bijvoorbeeld doordat zaken aan een marktpartij gevraagd worden terwijl die kennis juist bij het RVB / de betreffende SPC aanwezig is. Geef in zo'n geval als RVB al een ontwerp mee.

Indien op een grotere schaal wordt nagedacht en (elementen van) programmatisch samenwerken worden toegepast, kunnen marktpartijen helpen om toekomstgerichte oplossingen met de beste TCO te vinden, ook op het gebied van duurzaamheid (energie, restwaarde).

Ander kernpunt van programmatisch samenwerken is dat marktpartijen actief mee kunnen denken over de programmering van werk. Andere opdrachtgevers experimenteren hier al mee. Zowel in de utiliteitsbouw, infra als in de energietransitie.

Andere mogelijke ontwikkelrichtingen zijn vaker twee-fasen uitvragen en raamcontracten met laagdrempelige mini-competities.

## Anders bouwen

In de utiliteitsbouw beschouwen we elke opgave vaak als uniek. Om bouwvolume te kunnen genereren moet dat veranderen. Als je modulair industrieel wilt bouwen, moet je daar vóór het opstellen van het VO al voor kiezen. Of, dat je programmatisch samenwerken benut om marktpartijen al voor de laten sorteren op industrieel bouwen. Dat is dan mogelijk vanwege de langere samenwerkingstermijn, het heldere doel van de samenwerking en voldoende zekerheid over de scope die in die termijn, als treintjes, gerealiseerd kan worden.

Afwegingen maak je vanaf de start, zo kun je bewust omgaan met eerdergenoemde 80/20 standaard/specifiek. Grote vernieuwing vraagt wel om een duidelijk toekomstbeeld en dealflow, want opdrachtnemers moeten investeren in vernieuwing in ontwerp (bijvoorbeeld installatiearm bouwen, modulair, skidbouw, houtbouw). De ervaring leert dat vernieuwingen die in één tender terugverdiend moeten worden, langzaam gaan. Modellen als programmatisch samenwerken of raamovereenkomsten met voldoende termijn motiveren echter tot het doen van dergelijke investeringen.

Door modulair te bouwen bespaar je op hooggekwalificeerd personeel op de bouwplaats, onderdelen kunnen plug en play aangeleverd worden. Ook bespaart dit tijd tijdens het bouwproces, stimuleert circulair bouwen, leidt tot veiliger werken en tot een beheerst verloop van de bouw.

## Vervolg taskforce

Deze eerste taskforce heeft duidelijk gemaakt dat de urgentie groot is, en dat we een redelijk vergelijkbaar beeld hebben welke interventies kunnen helpen om, binnen de schaarste van de markt, tot een substantieel hoger productieniveau te komen. Het RVB kan hierin een leidende rol pakken met een voorspelbare en efficiënte dealflow. De Taskforce krijgt een vervolg. Een volgende bijeenkomst zal zich richten op een beperkt aantal hoofdonderwerpen.

## Urgentie

Hoe creëren we de juiste urgentie met de juiste storyline?

- De arbeidsmarkt is beperkt, we moeten wel. Eén deelnemende organisatie heeft de (noodgedwongen) ambitie om in 2030 50% minder uren aan hetzelfde werk te besteden. AI, industrieel bouwen, parametrisch ontwerpen zijn ontwikkelmogelijkheden.
- Met de juiste storyline gaat het niet over standaardisering maar over (80%) efficiënte bouwdelen en 20% personalisatie. (remontabele standaarden vs. standaardisering, 80/20, standaard grid, optimalisering).

## Efficiëntie

Is elk project daadwerkelijk uniek of kan er meer geüniformeerd worden, vaker programmatisch samengewerkt worden?

- Efficiëntieslag bouwdelen, op naar 80%. Stramienmaten, verdiepingshoogtes, etc Het RVB kan de standaardisatie van haar PvE's binnen de Taskforce challengen.
- We kunnen de Taskforce inzetten om enkele concrete inkoopstrategieën te challengen.
- Een deelnemende partij presenteert modulaire overwegingen ter inspiratie.