



## Eindrapportage marktgesprekken thematische inkoop Defensie 'Legering'

### 1. Aanleiding marktgesprekken

In het najaar van 2024 hebben marktgesprekken plaatsgevonden om een beeld te vormen hoe de vastgoedopgave (hier wordt in hoofdstuk 2 dieper op in gegaan) voor Defensie efficiënt in de markt kan worden geplaatst. In het specifiek is tijdens de marktgesprekken de opgave van legering voor Defensie aan bod gekomen. Een belangrijke kans die wij daar in zien is het toepassen van industrieel bouwen. De gesprekken hadden onder meer tot doel om vroegtijdig informatie op te halen en onderzoeken of industrieel bouwen voor deze opgave geschikt en doelmatig is en of de verwachtingen daarbij realistisch zijn.

In de maanden november en december 2024 zijn 6 gesprekken gevoerd met diverse marktpartijen. Tijdens deze marktgesprekken is de opgave van Defensie toegelicht. De marktgesprekken hebben plaatsgevonden op grond van een aantal thema's die ons bezighouden en waar wij onze vragen over hadden:

1. Standaardisatie
2. Strategisch partnerschap
3. Programmatisch inkopen
4. Interessant en betrouwbaar opdrachtgeverschap
5. Reductie exploitatiekosten
6. Betrokkenheid MKB

Na afloop van ieder gesprek is een vragenlijst verstrekt met het verzoek om de vragen te beantwoorden. Met de vragenlijst is ook een aantal bepalende eisen uit het standaard programma van eisen Legering<sup>1</sup> meegestuurd om door de onderneming te beoordelen of de bouwsystemen kunnen voldoen aan de eisen uit het programma van eisen.

De gesprekken waren interessant en de deelnemers waren enthousiast. Het heeft ons inzicht gegeven over de wijze waarop wij een dergelijke thematische inkoop het beste in de markt kunnen zetten. De gesprekken hebben daarmee een bijdrage geleverd aan de inkoopstrategie voor legering.

Omdat wij gericht marktgesprekken met een aantal marktpartijen hebben gevoerd is het doel van deze eindrapportage om op hoofdlijnen inzicht te bieden in hetgeen er tijdens de marktgesprekken is besproken en opgehaald. Daarmee zal deze rapportage geen vertrouwelijke informatie, vragen of oplossingsrichtingen bevatten.

Eerst volgt een korte toelichting op de vastgoedopgave van Defensie. Daarna leiden we ieder thema in en volgt een beknopte samenvatting van de inzichten.

### 2. Toelichting vastgoedopgave Defensie

Na jarenlange bezuinigingen gaat het ministerie van Defensie fors investeren in mensen en materieel. Ook het verouderde [vastgoed](#) wordt komende jaren aangepakt. Kazernes, vliegvelden, marinehavens en alles wat hieraan gelieerd is wordt onder de loep genomen. Een uitzonderlijk groot aantal gebouwen wordt duurzaam en toekomstbestendig gemaakt, zodat het past bij een moderne en groeiende krijgsmacht. Dit gebeurt door sloop en (ver)nieuwbouw. Met zo'n 10.000

---

<sup>1</sup> De (selectie van eisen uit de) vraagspecificatie is in dit verslag niet meer toegevoegd, aangezien de hele en actuele vraagspecificatie is te raadplegen als onderdeel van het aanbestedingsdossier (document op TenderNed).

gebouwen (kantoren, legeringsgebouwen, magazijnen e.d.) op ruim 300 locaties is deze opgave op zijn minst groot en uitdagend te noemen. Er is minimaal 15 jaar voor nodig om het Defensievastgoed op orde te krijgen. Het [Rijksvastgoedbedrijf](#) adviseert en ondersteunt hierbij als strategisch partner en werkt gebiedsgericht samen met andere overheidsinstanties, de omgeving en marktpartijen.

Vanwege de duur en omvang wordt het verbeteren en uitbreiden van het Defensievastgoed programmatisch aangepakt. De projecten die bij dit programma horen, kunnen variëren van één tot enkele gebouwen op een kazerne tot – in uitzonderlijke gevallen – een hele kazerne. Defensie bepaalt de omvang van de projecten en de keuze voor sloop, renovatie (vernieuwbouw) of nieuwbouw. Voor het verduurzamen van het vastgoed richten we ons op de klimaatdoelen van 2050. Een uitdagende klus want er is veel achterstallig onderhoud. Waar mogelijk maken oude kleine gebouwen plaats voor grotere, efficiëntere verzamelgebouwen.

Voor het specifieke onderdeel 'Legering' gaat het om een opgave van ongeveer 2000 bedden verdeeld over gebouwen met 1- en 8-persoonskamers op verschillende Defensie locaties in Nederland. Verkend is of deze opgave geschikt is om hier Industrieel Flexibel Remontabel bouwen (IFR) op toe te passen en - of in algemene zin - het thematisch in de markt plaatsen van een dergelijke opgave geschikt is om een IFR bouwmethodiek op toe te passen.

### 3. Opgehaalde inzichten op inhoudelijke vraagstelling

Dit eindrapport bevat op hoofdlijnen een kijkje in de opgehaalde informatie. De ontvangen informatie is door ons als commercieel vertrouwelijk behandeld en om hier invulling aan te geven is per thema een korte terugkoppeling beschreven op hoofdlijnen. Volledigheidshalve benoemen wij dat niet alle reacties 1-op-1 te vergelijken waren en dat alle reacties interessante inzichten bieden (in verschillende opzichten). Aan deze opgehaalde inzichten kunnen geen rechten ontleend worden en kunnen geen (vervroegde) conclusies getrokken worden ten aanzien van het vervolg. Onderstaande paragrafen geven inzicht in wat de reacties (op hoofdlijnen) geweest zijn en dienen dan ook in dat licht gelezen te worden. Wel geven we op onderdelen onderbouwd aan waar we zijn afgeweken van de voorkeursrichting van de marktpartijen.

#### 3.1. Standaardisatie

##### *Introductie/vraagstelling*

De enorme opgave vraagt om snelheid en efficiëntie. Standaardisatie van proces en product kan ons daarbij helpen. We creëren volume waardoor het voor de markt interessanter wordt om te innoveren en industriële bouw op te schalen. Het doel is sneller en duurzamer bouwen, met minder capaciteit. Standaardisatie heeft ook aandachtspunten. Door het toepassen van standaarden kan inflexibiliteit ontstaan. De oplossing moet immers binnen de standaard passen. Ook kan het innovatie op lange termijn belemmeren, omdat de innovaties die op basis van de standaard zijn geïntroduceerd, vooral in het begin het grootst zijn.

De legeringsgebouwen voor Defensie gaan we thematisch inkopen, waarbij we een standaard Programma van Eisen (PvE) gebruiken. Hierbij gaat het om een aanzienlijk aantal m<sup>2</sup> BVO op meerdere locaties, die in meerdere jaren gerealiseerd dient te worden. Partijen worden geselecteerd via een Europese aanbesteding, op basis van een geïntegreerde contractvorm.

##### *Samenvatting opbrengst*

Partijen staan positief tegenover het thematisch inkopen van legeringsgebouwen en zien kansen voor het realiseren van snelheid, efficiëntie en te leren. De ondernemingen die hebben deelgenomen aan de marktgesprekken lijken unaniem aan de eisen te kunnen voldoen die worden gesteld in het FPvE voor Legering, waarbij sommige partijen aangeven dat zij nog wel verder kunnen gaan dan de eisen uit het FPvE. Een kanttekening is dat niet alle ondernemingen even diepgaand de eisen hebben beoordeeld.

Er is bij de partijen ervaring met UAV-gc, ze gaven echter aan dat ze niet de voorkeur hebben voor UAV-gc. Een variant die door meerdere partijen werd aangegeven is het toepassen van bouwteam of een andere vorm van een twee-fasen contract. Door RVB is desalniettemin toch gekozen voor het toepassen van een UAV-gc contract voor de legeringsopgave, omdat de opdracht

een ontwerp en realisatie opgave betreft. In lijn met het RVB beleid wordt op geïntegreerde contracten de UAV-gc voorwaarden toegepast. Er is bewust gekozen om voor deze opgave niet te experimenteren met een 2-fasen overeenkomst. Het RVB is nog ervaring aan het opdoen met 2-fasen overeenkomsten. Daarom is gekozen om de focus voor deze opgave te leggen op het ervaring opdoen met het thematisch inkopen.

Er wordt vanuit de partijen geadviseerd om zoveel mogelijk met één standaard te werken. De voorkeur bestaat om dan met hogere eisen te werken (over-dimensioneren) zodat de standaard op alle locaties (zoals de verschillende windgebieden) kan worden toegepast in plaats van verschillende standaarden te ontwikkelen. Het later aanpassen van de constructie of leidingverloop is ingrijpend terwijl gevelelementen eenvoudiger aanpasbaar zijn per locatie. De flexibiliteit per unit is beperkt.

Over het algemeen wordt aangegeven dat voor het werken met een bouwsysteem, continuïteit essentieel is en dat er voorspelbaar moet zijn wanneer een productielijn moet starten. Sommige marktpartijen geven aan dat het mogelijk is om hier flexibeler in te acteren, maar over het algemeen wordt dan de oplossing gezocht in opslag van de units. De 'standaard' opslagcapaciteit is echter beperkt.

#### *Keuze*

De opgave betreft het ontwerpen, produceren en assembleren van de legeringsgebouwen, waarbij UAV-gc als voorwaarden worden gehanteerd. De fundering is onderdeel van de opdracht, maar niet het woonrijp maken. Het uitgangspunt is dat voor de opgave een standaard wordt ontwikkeld, die marginaal wordt aangepast op specifieke punten. Deze punten zijn onder andere fundering, gebouw-samenstelling en gevelkeuze. Er wordt een standaard-PVE als uitgangspunt gehanteerd voor de legeringsopgave.

### 3.2. Strategisch partnerschap.

#### *Introductie/vraagstelling*

Het RVB wil met een aantal aannemers, ingenieursbureaus en leveranciers een strategische samenwerking opbouwen, die verder gaat dan één specifiek project. Een meerjarige samenwerkrelatie die past bij het omvangrijke karakter van de opgave. En waarin we doorlopend samen leren en verbeteren voor het gezamenlijke doel: sneller en duurzamer bouwen, met minder capaciteit. Op hoofdlijnen zijn de kenmerken van strategisch samenwerken:

1. **Langdurige relatie:** de samenwerking wordt aangegaan voor een langere termijn. Dit impliceert dat beide partijen investeren in het opbouwen van een solide relatie.
2. **Gemeenschappelijke doelen:** beide partijen hebben een gedeeld doel of visie waar ze naar streven. Dit kan bijvoorbeeld groei, innovatie, kostenbesparing of het leveren van hoogwaardige producten of diensten zijn.
3. **Wederzijds voordeel:** de samenwerking moet voordelig zijn voor beide partijen. Dit kan zich uiten in gedeelde winsten, verbeterde efficiëntie, toegang tot nieuwe markten, samen leren, werken aan innovaties of andere voordelen.
4. **Vertrouwen en afhankelijkheid:** er is een hoog niveau van vertrouwen tussen de partijen, omdat ze afhankelijk zijn van elkaars bijdragen om succesvol te zijn. Dit kan betekenen dat ze belangrijke informatie delen, middelen investeren of strategieën coördineren.
5. **Samenwerking en communicatie:** een effectief strategisch partnerschap vereist open communicatie en samenwerking tussen de betrokken partijen. Dit omvat het delen van ideeën, het oplossen van problemen en het maken van gezamenlijke beslissingen.

#### *Samenvatting opbrengst*

De partijen herkennen zich allemaal in de vijf kenmerken van strategisch samenwerken. Volgens de partijen kan een strategische samenwerking goed worden gefaciliteerd door het hanteren van een wederzijdse vragenlijst als startpunt om met elkaar het gesprek te voeren en interactie met elkaar te hebben. Die interactie vindt dan bij voorkeur face-to-face plaats. Het is hierbij

interessant om gemeenschappelijke doelstellingen (innovatiedoelstellingen) met elkaar te ontwikkelen.

Om het samen leren en optimaliseren effectief in te richten is het van belang dat er regelmatig wordt geëvalueerd. En om de geleerde ervaringen toe te kunnen passen is het noodzakelijk dat er een overeenkomst is met wat langere looptijd. Vanuit de markt wordt aangegeven dat deze looptijd minimaal vijf jaar zou moeten zijn.

Alle partijen vinden het logisch, zo niet noodzakelijk, dat voor het realiseren van deze opgave slechts één of twee partijen worden gecontracteerd in plaats van de opgave te verdelen over een veelheid aan partijen. Er is immers een minimaal opdrachtvolume nodig om een opgave voor geïndustrialiseerde bouw interessant te maken voor een leverancier..

#### *Keuze*

De raamovereenkomst wordt aangegaan voor een periode van vijf jaar. Bij de realisatie van iedere opgave wordt een evaluatiemoment gepland. Op basis van een wederzijdse vragenlijst "samenwerkingsgericht prestatiemeten" zal de samenwerking worden gemeten, waarbij het gesprek over de samenwerking wordt aangegaan.

De opgave wordt onderverdeeld via twee percelen naar twee opdrachtnemers, zodat er voldoende scope naar één opdrachtnemer gaat.

### 3.3. Programmatisch inkopen

#### *Introductie/vraagstelling*

Met programmatisch inkopen willen we diensten of werken die vaker voorkomen in het programma overkoepelend verwerven. Op deze manier ontstaan er relaties (rechtsverhoudingen) die niet alleen toezien op een specifieke opgave, maar langduriger zijn en die meerdere projecten (locaties) in het programma zullen bedienen. Programmatisch inkopen is nuttig, maar ook nodig om dit grote en langdurige programma te kunnen realiseren.

Programmatisch inkopen biedt de kans om schaalvoordeel te bereiken op het gebied van geld, tijd, kwaliteit, innovatie en duurzaamheid. Daarnaast verwachten we met programmatisch inkopen te kunnen bijdragen aan het lerend vermogen van het RVB, maar ook bij de ondernemingen die uitvoering geven aan de programmatisch ingekochte opdracht(en). Een voordeel hierbij is dat het inkoopproces efficiënter kan verlopen. Onderdelen die programmatisch kunnen worden ingekocht zijn bijvoorbeeld het doen van onderzoeken en inspecties, bouwkundige ingrepen in het kader van verduurzaming, maar mogelijk ook afroepbare bouwsystemen (zoals bij legering).

Een uitdaging voorzien we in de onzekerheid over wat de opgave in de toekomst zal zijn (met name op de langere termijn). De markt zal een voorkeur hebben voor een zo groot mogelijke mate van zekerheid.

#### *Samenvatting opbrengst*

De ondernemingen onderschrijven allemaal dat de legeringsopgave van defensie geschikt is om programmatisch in te kopen en geschikt is om door middel van industrieel geproduceerde modules in te vullen. Daarbij geven ze aan dat aan de volgende randvoorwaarden dient te worden voldaan:

- Voorspelbaarheid (planning), wanneer dienen de modules op locatie te worden geleverd?
- Omzetzekerheid, om een opgave voor industrieel bouwen geschikt te maken moet deze opgave een minimale omvang hebben
- Opdrachtzekerheid, om industrieel bouwen geschikt te laten zijn moet er zekerheid zijn dat de opgave ook zal worden uitgevoerd
- Continuïteit, om zorg te dragen dat er een efficiënt realisatieproces is, zal een continue bouwstroom moeten zijn geborgd.

Alle partijen gaven aan meer dan 1.000 modules op jaarbasis te kunnen produceren met vaak nog een uitbreiding naar meer modules. In dat kader is een opgegeven hoeveelheid van ongeveer 2.000 legeringskamers een opgave die eenvoudig door één van de ondernemingen kan worden gerealiseerd, zeker als daar een termijn van vijf jaar voor wordt genomen.

De grootste beperking in de doorlooptijd van de realisatie van een module is het reserveren van een 'slot' in de productielijn. Het reserveren van een 'slot' in de productielijn dient een jaar tot anderhalf jaar van te voren te geschieden. Dit is de meest kritische factor in de planning.

Er is een duidelijk onderscheid in de doorlooptijd van de ontwikkeling van een nieuw concept ten opzichte van het aanpassen van een bestaand concept. Het ontwikkelen van een nieuw concept kost logischerwijs aanzienlijk meer tijd dan het aanpassen. Daarnaast is een verschil in de doorlooptijd en terugverdientijd tussen systemen in beton (steen) en hout.

#### *Keuze*

Omdat na gunning van de opdracht de locaties nog niet direct bouwrijp kunnen worden aangeboden wordt een raamovereenkomst overeengekomen. In een eerste fase zal de opgave nader gepland worden, zodat deze voorspelbaar in de tijd kan worden uitgevoerd. De raamovereenkomst wordt aangegaan met één opdrachtnemer, zodat alle opgaves onder dat perceel naar die opdrachtnemer en er zo voor die opdrachtnemer afnamezekerheid ontstaat.

### 3.4. Interessant en betrouwbaar opdrachtgeverschap

#### *Introductie/vraagstelling*

Voor het efficiënt en innovatief realiseren van de projecten binnen het programma zijn we afhankelijk van marktpartijen. Daarom is het belangrijk dat we een betrouwbare en interessante opdrachtgever zijn en blijven. We horen dan ook graag wat u motiveert om voor een bepaalde opdracht of opgave te kiezen.

In eerdere contacten met de markt zijn een aantal factoren naar voren gekomen die bepalend kunnen zijn of een opdrachtgever interessant is of niet:

- a. Opdrachtzekerheid / omzetzekerheid, continuïteit in de te verstrekken opdrachten
- b. Restricties zoals bijvoorbeeld gerubriceerde informatie, beveiliging, toegang tot het terrein
- c. Opdrachtomvang
- d. Wijze van samenwerking
- e. Aanbestedingsvorm en gunningssystematiek
- f. Gehanteerde contractvorm/ bouworganisatievorm
- g. Risicoverdeling
- h. Projectinformatie (beschikbaarheid en in welk formaat)
- i. Aantal wijzigingen, stabiliteit van de scope
- j. Wijze van communiceren (en communicatiemedium).
- k. Indexatieregeling

#### *Samenvatting opbrengst*

De lijst met factoren is voor de markt heel herkenbaar. Daarnaast worden de kenmerken zoals genoemd onder programmatisch inkopen (paragraaf 3.3) door partijen ook genoemd in het kader van interessant en betrouwbaar opdrachtgeverschap. Belangrijkste term is voorspelbaarheid, gevolgd door omzetzekerheid en opdrachtzekerheid. Overige zaken die partijen van belang vinden zijn: 'aantrekkelijk betalingschema', 'gunning op EMVI (niet op laagste prijs)', 'benchmark prijzen' en 'mandaat en besluitvaardigheid'.

#### *Keuze*

Gezien de nog onzekere volgorde en planning van de uitvoering op locatie is gekozen voor een raamovereenkomst, in twee fasen. Daartoe zal er één opdrachtnemer per perceel worden geselecteerd waarmee de opgave van dat perceel verder gepland wordt, zodat er afnamezekerheid voor deze opdrachtnemer ontstaat.

De gunning zal op basis van EMVI zijn, met onder meer een gunningscriterium voor een financieel plan.

### 3.5. Reductie exploitatiekosten

#### *Introductie/vraagstelling*

Financieel in balans zijn is voor Defensie een belangrijke doelstelling. Het is daarom belangrijk om al in een vroeg stadium te weten wat de te verwachten exploitatiekosten zijn. Met Life Cycle Costs (LCC) kan worden vastgesteld wat de totale kosten zijn voor de realisatie en exploitatie van een specifieke opgave. Graag vernemen we van u of u een objectieve en voorspelbare

berekeningsmethodiek voor LCC weet of heeft, en in welke fase van het project (aanbieding, SO, VO, DO) de LCC het beste inzichtelijk kan worden gemaakt.

#### *Samenvatting opbrengst*

Partijen geven aan dat exploitatiekosten in een LCC/ TCO berekening kunnen worden meegenomen en dat ze hier ook ervaring mee hebben. Er worden zowel negatieve en positieve ervaringen aangehaald. De negatieve ervaring richt zich op de vergelijkbaarheid en de onzekerheid in aannames. Positief is dat het juist stimuleert om de juiste ontwerpkeuzes te maken. Om LCC/ TCO inzichtelijk te maken lijkt het ontwerp minimaal tot DO te moeten zijn uitgewerkt.

#### *Keuze*

Aangezien LCC/ TCO pas in een DO fase echt goed kan worden vastgesteld is er voor gekozen om dit onderwerp beperkt mee te nemen in de aanbesteding voor de opgave voor legering. Doordat bij LCC/ TCO gebruik wordt gemaakt van aannames is er mogelijk geen sprake zijn van gelijke uitgangspunten. Dat vormt eveneens een reden om hier in de uitvraag van legering maar beperkt iets mee te doen.

### 3.6. Betrokkenheid MKB

#### *Introductie/vraagstelling*

*Dit onderwerp is alleen besproken met de MKB partijen.*

Het RVB geeft de hele markt graag een kans en dus ook het MKB. Maar voor MKB partijen kan de omvang van de projecten een belemmering zijn. Hoe kijkt u naar de kansen voor MKB partijen, voor het realiseren van (een deel van) de projecten?

#### *Samenvatting opbrengst*

Voor veel factoren is er geen onderscheid tussen grote ondernemingen en MKB ondernemingen. Er wordt wel aangegeven er voor te zorgen dat criteria proportioneel zijn voor de uitvoering van de opdracht. Is het wel nodig dat er altijd een (ISO)certificering (ISO9001, ISO4001 of VCA\*\*) gevraagd wordt. Het is niet vanzelfsprekend dat een kleinere onderneming deze certificeringen heeft.

Partijen staan open om samenwerking met andere MKB partijen te zoeken. Voorwaarde is dat partijen wel complementair aan elkaar zijn.

#### *Keuze*

Gezien de aard (standaardisatie, productie, programmatische inkoop) en omvang van de Legeringsopgave is deze niet direct geschikt gemaakt voor het MKB. Het staat partijen uiteraard vrij om samenwerkingsverbanden aan te gaan, om wel aan de vereisten voor deze opdracht te kunnen voldoen (waaronder het voldoen aan certificeringen).

## **Bijlage: toegepaste vragenlijst marktgesprekken**



## Vragenlijst vastgoedopgave Defensie

Bedankt voor uw interesse in Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). De komende jaren hopen we samen met u een langdurige relatie aan te gaan, voor het realiseren van de vastgoedopgave van Defensie. Als voorbereiding op deze samenwerking hebben we een aantal vragen voor u. Het zijn thema's die ons bezighouden en waar we graag uw reflectie op ontvangen.

1. Standaardisatie
2. Strategisch partnerschap
3. Programmatisch inkopen
4. Interessant en betrouwbaar opdrachtgeverschap
5. Reductie exploitatiekosten
6. Betrokkenheid MKB

Eerst volgt een korte toelichting op de vastgoedopgave van Defensie. Daarna leiden we ieder thema in, met steeds daaronder een aantal vragen.

### Toelichting

Na jarenlange bezuinigingen gaat het ministerie van Defensie fors investeren in mensen en materieel. Ook het verouderde [vastgoed](#) wordt komende jaren aangepakt. Kazernes, vliegvelden, marinehavens en alles wat hieraan gelieerd is wordt onder de loep genomen. Een uitzonderlijk groot aantal gebouwen wordt duurzaam en toekomstbestendig gemaakt, zodat het past bij een moderne en groeiende krijgsmacht. Dit gebeurt door sloop en (ver)nieuwbouw. Met zo'n 10.000 gebouwen (kantoren, legeringsgebouwen, magazijnen e.d.) op ruim 300 locaties is deze opgave op zijn minst groot en uitdagend te noemen. Er is minimaal 15 jaar voor nodig om het Defensievastgoed op orde te krijgen. Het [Rijksvastgoedbedrijf](#) adviseert en ondersteunt hierbij als strategisch partner en werkt gebiedsgericht samen met andere overheidsinstanties, de omgeving en marktpartijen.

Vanwege de duur en omvang wordt het verbeteren en uitbreiden van het Defensievastgoed programmatisch aangepakt. De projecten die bij dit programma horen, kunnen variëren van één tot enkele gebouwen op een kazerne tot – in uitzonderlijke gevallen – een hele kazerne. Defensie bepaalt de omvang van de projecten en de keuze voor sloop, renovatie (vernieuwbouw) of nieuwbouw. Voor het verduurzamen van het vastgoed richten we ons op de klimaatdoelen van 2050. Een uitdagende klus want er is veel achterstallig onderhoud. Waar mogelijk maken oude kleine gebouwen plaats voor grotere, efficiëntere verzamelgebouwen.

## 1. Standaardisatie

Deze enorme opgave vraagt om snelheid en efficiëntie. Standaardisatie van proces en product kan ons daarbij helpen. We creëren volume waardoor het voor de markt interessanter wordt om te innoveren en industriële bouw op te schalen. Het doel is sneller en duurzamer bouwen, met minder capaciteit. Standaardisatie heeft ook aandachtspunten. Door het toepassen van standaarden kan inflexibiliteit ontstaan. De oplossing moet immers binnen de standaard passen. Ook kan het innovatie op lange termijn belemmeren, omdat de innovaties die op basis van de standaard zijn geïntroduceerd, vooral in het begin het grootst zijn.

De legeringsgebouwen voor Defensie gaan we thematisch inkopen, waarbij we een standaard Programma van Eisen (PvE) gebruiken. Hierbij gaat het om een aanzienlijk aantal m<sup>2</sup> BVO op meerdere locaties, die in meerdere jaren gerealiseerd dient te worden. Partijen worden geselecteerd met een Europese aanbesteding, op basis van een geïntegreerde contractvorm. In bijlage A vindt u een selectie van eisen uit de vraagspecificatie, die bepalend (kunnen) zijn voor de geschiktheid van bouwsystemen voor legeringsgebouwen. Graag ontvangen we uw reflectie op dit document.

### Vraag 1.1

Hoe kijkt u naar het thematisch inkopen van legeringsgebouwen, zoals hierboven toegelicht.

Antwoord:

### Vraag 1.2

Heeft u een productielijn voor industrieel bouwen? Zo ja, kunt u met deze lijn voldoen aan de eisen voor legeringsgebouwen? (bijlage A) Zo niet, kunt u dit toelichten en aangeven wat wel haalbaar is?

Antwoord:

### Vraag 1.3

Kunt u informatie over het bouwsysteem met ons delen? Denk aan de verschillende mogelijkheden, kwaliteitsniveaus en opties. U kunt eventueel een folder meesturen.

Antwoord:

### Vraag 1.4

Heeft u ervaring met geïntegreerde contractvormen op basis van de UAV-gc contractvoorwaarden? Hoe denkt u over het toepassen van de UAV-gc op deze opdracht? Begrijpt u wat er in dat geval wordt verwacht van de verificatie en validatie van eisen. Zijn er eisen waarvan u nu al weet dat u die niet of moeilijk aantoonbaar kunt maken?

Antwoord:

### Vraag 1.5

Is uw bouwsysteem (of onderdelen daarvan) gecertificeerd? Wat wordt met het certificaat aantoonbaar gemaakt?

Antwoord:

**Vraag 1.6**

Met betrekking tot uw bouwsysteem:

Hoeveel m<sup>2</sup> BVO kunt u op jaarbasis produceren?

Antwoord:

Met welke variabelen kan het gebouw later nog locatiespecifiek gemaakt worden, zonder verlies van productievoordelen en standaarden? Denk hierbij aan de esthetische kwaliteit van gevels (i.v.m. welstandseisen), wind en waterdichtheid, funderingen en constructies voor windgebieden klasse I of II.

Antwoord:

Kan je deze variabelen veranderen na productie en opslag, en vóór plaatsing op definitieve locatie? Of moet je bij de productie al rekening houden met deze variabelen?

Antwoord:

Kunt u een voorbeeld geven van een project waar uw bouwsysteem is toegepast, waarbij u aanpassingen heeft gedaan op grond van locatiespecifieke randvoorwaarden?

Antwoord:

Hoe flexibel in tijd is uw bouwsysteem met het tijdelijk stopzetten dan wel opschalen van de productie?

Antwoord:

**Vraag 1.7**

Kunt u aangeven wanneer schaalvoordeel bereikt kan worden? Bij welke afname van legeringsgebouwen is standaardiseren bijvoorbeeld efficiënt?

Antwoord:

**Vraag 1.8**

Wat zijn actuele of toekomstige innovaties voor uw bouwsysteem? Bijvoorbeeld biobased materialen, zelfvoorzienend (offgrid), etc.

Antwoord:

**Vraag 1.9**

Heeft het uw voorkeur dat het onderhoud voor het door u geleverde bouwsysteem onderdeel is van de opdracht?

Antwoord:

**Vraag 1.10**

Heeft het uw voorkeur dat de aan te brengen fundering waar het door u geleverde bouwsysteem op wordt geplaatst onderdeel is van de opdracht?

Antwoord:

**Vraag 1.11**

Heeft u praktijkvoorbeelden waarbij u tijdelijk huisvesting heeft geleverd en deze ook weer heeft teruggenomen/ teruggekocht? Heeft u deze huisvesting gedemonteerd en heeft u de teruggenomen huisvesting circulair verwerkt?

Antwoord:

**Vraag 1.12**

Het is mogelijk dat legeringsgebouwen eerst opgeslagen moeten worden, voordat we ze kunnen plaatsen. Kunt u voorzien in opslag? Zo ja, hoeveel capaciteit heeft u beschikbaar en onder welke voorwaarden? (bijvoorbeeld klimatologisch). Ziet u nog andere kansen of risico's voor het opslaan en verplaatsen van gebouwen/gebouwdelen? Kan Defensie de opslag faciliteren als zij op Defensie terreinen ruimte hebben? En kan zij een rol vervullen bij het transporteren van gebouwonderdelen?

Antwoord:

## 2. Strategisch partnerschap

Het RVB wil met een aantal aannemers, ingenieurbureaus en leveranciers een strategische samenwerking opbouwen, die verder gaat dan één specifiek project. Een meerjarige samenwerkrelatie die past bij het omvangrijke karakter van deze opgave. En waarin we doorlopend samen leren en verbeteren voor het gezamenlijke doel: sneller en duurzamer bouwen, met minder capaciteit. Op hoofdlijnen zijn de kenmerken van strategisch samenwerken:

1. **Langdurige relatie:** de samenwerking wordt aangegaan voor een langere termijn. Dit impliceert dat beide partijen investeren in het opbouwen van een solide relatie.
2. **Gemeenschappelijke doelen:** beide partijen hebben een gedeeld doel of visie waar ze naar streven. Dit kan bijvoorbeeld groei, innovatie, kostenbesparing of het leveren van hoogwaardige producten of diensten zijn.
3. **Wederzijds voordeel:** de samenwerking moet voordelig zijn voor beide partijen. Dit kan zich uiten in gedeelde winsten, verbeterde efficiëntie, toegang tot nieuwe markten, samen leren, werken aan innovaties of andere voordelen.
4. **Vertrouwen en afhankelijkheid:** er is een hoog niveau van vertrouwen tussen de partijen, omdat ze afhankelijk zijn van elkaars bijdragen om succesvol te zijn. Dit kan betekenen dat ze belangrijke informatie delen, middelen investeren of strategieën coördineren.
5. **Samenwerking en communicatie:** een effectief strategisch partnerschap vereist open communicatie en samenwerking tussen de betrokken partijen. Dit omvat het delen van ideeën, het oplossen van problemen en het maken van gezamenlijke beslissingen.

### Vraag 2.1

Het RVB reflecteert actief op de samenwerking en past leveranciersmanagement toe. Hiervoor gebruiken we een vragenlijst die beide partijen invullen. Wat is uw mening over het gebruik van een vragenlijst. Zijn er andere maatregelen die een strategische samenwerking faciliteren?

Antwoord:

### Vraag 2.2

Bent u het eens met de kenmerken van een strategische samenwerking zoals hierboven genoemd? Aan welke randvoorwaarden moet volgens u worden voldaan en welke is voor u het belangrijkste? Denk bijvoorbeeld aan een contractuele rechtsverhouding (is een contract nodig en hoe zie het contract eruit?), duur van de samenwerking, aantal partijen die onderdeel zijn van de samenwerking, beloning- of sanctiesystematiek.

Antwoord:

### Vraag 2.3

Bij een strategische samenwerking wordt met een aantal partijen voor een langere periode een rechtsverhouding aangegaan. Dit betekent dat anderen in principe voor een langere periode voor dat betreffende onderdeel geen werkzaamheden zullen uitvoeren. Hoe kijkt u tegen deze situatie aan?

Antwoord:

### Vraag 2.4

Welke gemeenschappelijk doelen zijn nodig om strategisch samen te werken? Voorbeelden hiervan zijn: het efficiënter realiseren van een huisvestingsopgave of het ontwikkelen van innovaties.

Antwoord:

### 3. Programmatisch inkopen

Met programmatisch inkopen willen we diensten of werken die vaker voorkomen in het programma overkoepelend verwerven. Op deze manier ontstaan er relaties (rechtsverhoudingen) die niet alleen toezien op een specifieke opgave, maar langduriger zijn en die meerdere projecten (locaties) in het programma zullen bedienen. Programmatisch inkopen is nuttig, maar ook nodig om dit grote en langdurige programma te kunnen realiseren.

Programmatisch inkopen biedt de kans om schaalvoordeel te bereiken op het gebied van geld, tijd, kwaliteit, innovatie en duurzaamheid. Daarnaast verwachten we met programmatisch inkopen te kunnen bijdragen aan het lerend vermogen van het RVB, maar ook bij de ondernemingen die uitvoering geven aan de programmatisch ingekochte opdracht(en). Een voordeel hierbij is dat het inkoopproces efficiënter kan verlopen. Onderdelen die programmatisch kunnen worden ingekocht zijn bijvoorbeeld het doen van onderzoeken en inspecties, bouwkundige ingrepen in het kader van verduurzaming, maar mogelijk ook afroepbare bouwsystemen (zoals bij legering).

Een uitdaging voorzien we in de onzekerheid over wat de opgave in de toekomst zal zijn (met name op de langere termijn). De markt zal een voorkeur hebben voor een zo groot mogelijke mate van zekerheid.

#### Vraag 3.1

Hoe maakt u een keuze of u een aanvullende investering of innovatie toepast? Is dat als u een opdrachtomvang heeft waarvan u zeker weet dat u de investering terugverdient? (als deze 100% worden gedekt vanuit een project). Bij welke opdrachtomvang en looptijd is een investering in innovatie rendabel?

Antwoord:

#### Vraag 3.2

Welke zekerheden maken een opdracht voldoende interessant en wat is randvoorwaardelijk om eventueel te innoveren? Denk bijvoorbeeld aan aspecten zoals vraagstabiliteit of afnamezekerheid.

Antwoord:

#### Vraag 3.3

Welke disciplines en producten zijn volgens u geschikt om programmatisch in te kopen? Zijn er disciplines en producten die absoluut niet geschikt zijn en zo ja, waarom?

Antwoord:

## 4. Interessant en betrouwbaar opdrachtgeverschap

Voor het efficiënt en innovatief realiseren van de projecten binnen het programma zijn we afhankelijk van marktpartijen. Daarom is het belangrijk dat we een betrouwbare en interessante opdrachtgever zijn en blijven. We horen dan ook graag wat u motiveert om voor een bepaalde opdracht of opgave te kiezen.

In eerdere contacten met de markt zijn een aantal factoren naar voren gekomen die bepalend kunnen zijn of een opdrachtgever interessant is of niet:

- a. Opdrachtzekerheid / omzetzekerheid, continuïteit in de te verstrekken opdrachten
- b. Restricties zoals bijvoorbeeld gerubriceerde informatie, beveiliging, toegang tot het terrein
- c. Opdrachtomvang
- d. Wijze van samenwerking
- e. Aanbestedingsvorm en gunningssystematiek
- f. Gehanteerde contractvorm/ bouworganisatievorm
- g. Risicoverdeling
- h. Projectinformatie (beschikbaarheid en in welk formaat)
- i. Aantal wijzigingen, stabiliteit van de scope
- j. Wijze van communiceren (en communicatiemedium).
- k. Indexatieregeling

### Vraag 4.1

Zijn de opgesomde factoren (a t/m k) compleet of heeft u aanvullingen die het RVB en Defensie een interessante opdrachtgever maken?

Antwoord:

### Vraag 4.2

Zijn er factoren die u op een bepaalde manier ingevuld wilt zien? Denk bij de opdrachtomvang bijvoorbeeld aan een minimaal te realiseren m<sup>2</sup> BVO per project.

Antwoord:

### Vraag 4.3

Heeft u een voorkeur om voor andere opdrachtgevers te werken dan het RVB en Defensie? En waarom? Welke belemmeringen zijn er om juist niet voor ons als opdrachtgever te kiezen?

Antwoord:

### Vraag 4.4

We horen graag van u welke mate van scope onzekerheid voor u acceptabel is. Omdat dit waarschijnlijk van meerdere factoren afhangt, nemen we de legeringsfaciliteit als voorbeeld. Is het mogelijk om een afwijking van 10% op te vangen, of is dit percentage kleiner of groter? Zijn er factoren die hier een significante invloed op hebben? Bijvoorbeeld de termijn waarop dit bekend wordt gemaakt.

Antwoord:

## 5. Reductie exploitatiekosten

Financieel in balans zijn is voor Defensie een belangrijke doelstelling. Het is daarom belangrijk om al in een vroeg stadium te weten wat de verwachte exploitatiekosten zijn. Met Life Cycle Costs (LCC) kan worden vastgesteld wat de totale kosten zijn voor de realisatie en exploitatie van een specifieke opgave. Graag vernemen we van u of u een objectieve en voorspelbare berekeningsmethodiek voor LCC weet of heeft, en in welke fase van het project (aanbieding, SO, VO, DO) de LCC het beste inzichtelijk kan worden gemaakt.

### Vraag 5.1

Heeft u ervaring met het toepassen van een LCC methodiek in projecten? Zo ja, welke ervaringen – zowel positief als negatief – heeft u daarbij opgedaan?

Antwoord:

### Vraag 5.2

Adviseert u een bepaalde LCC methodiek? Zo ja, welke en waarom?

Antwoord:

### Vraag 5.3

Kunnen de exploitatiekosten objectief worden meegenomen in de door u voorgestelde methodiek? En in hoeverre is het dan mogelijk om daar in de exploitatiefase actief op te sturen?

Antwoord:

### Vraag 5.4

Welke inspanning vraagt het van u om al in de aanbestedingsfase de LCC kosten inzichtelijk te maken? En is de door u voorgestelde methode daarvoor geschikt?

Antwoord:

### Vraag 5.5

Welke mate van uitwerking van het ontwerp is nodig om de LCC kosten vroegtijdig inzichtelijk te maken?

Antwoord:

## 6. Betrokkenheid MKB

Het RVB geeft de hele markt graag een kans en dus ook het MKB. Maar voor MKB partijen kan de omvang van de projecten een belemmering zijn. Hoe kijkt u naar de kansen voor MKB partijen, voor het realiseren van (een deel van) de projecten?

### Vraag 6.1

Omdat het programma omvangrijk is, is het logisch dat grote marktpartijen hierin participeren. Het is makkelijk te stellen dat MKB partijen zich hierbij kunnen aansluiten, maar we gaan er vanuit dat het voor MKB partijen ook aantrekkelijk is om zelf een directe rechtsverhouding met de opdrachtgever aan te gaan. Is deze aanname juist?

Antwoord:

### Vraag 6.2

Ziet u nog andere manieren waarop we MKB partijen in het programma kunnen betrekken?

Antwoord:

### Vraag 6.3

Deze factoren vinden we relevant voor de toegankelijkheid van een opdracht voor een MKB partij:

- Omvang van de opdracht
- Soort gebouw
- Contractvorm (bv. geïntegreerd, traditioneel of anderszins)
- Risicoverdeling (bv. met betrekking tot vergunningen)
- Scope (bv. qua specialistische werkzaamheden)
- Benodigde certificaten/normeringen (bv ISO, CO2 prestatieladder)
- Locatie werkzaamheden (lokaal of landelijk)
- Looptijd (uitvoering op korte termijn of niet)

Zijn dit volgens u ook de factoren die relevant zijn? Kunt u dat toelichten?

Antwoord:

### Vraag 6.4

Welke suggesties heeft u om de betrokkenheid van MKB partijen te stimuleren?

Antwoord:

### Vraag 6.5

Hoe kijkt u aan tegen samenwerkingen met andere (MKB) partijen. Niet als onderaannemer, maar als partner/combinatie? Wat is nodig om dit vanuit de opdrachtgever te stimuleren?

Antwoord: