



Rijksvastgoedbedrijf  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

## Innovatie bij het RVB

*Hoe stimuleren we innovatieve oplossingen via onze contracten en aanbestedingen?*

Marnix Alewijnse

Leveranciersmanager

*Tot 1 feb jl adviseur innovatieve en innovatiegerichte inkoop*

**EN TOEN HEBBEN WE OP ONZE  
WEBSITE GEZET**



**DAT WE INNOVATIE EN DUURZAAMHEID  
SUPERBELANGRIJK VINDEN**

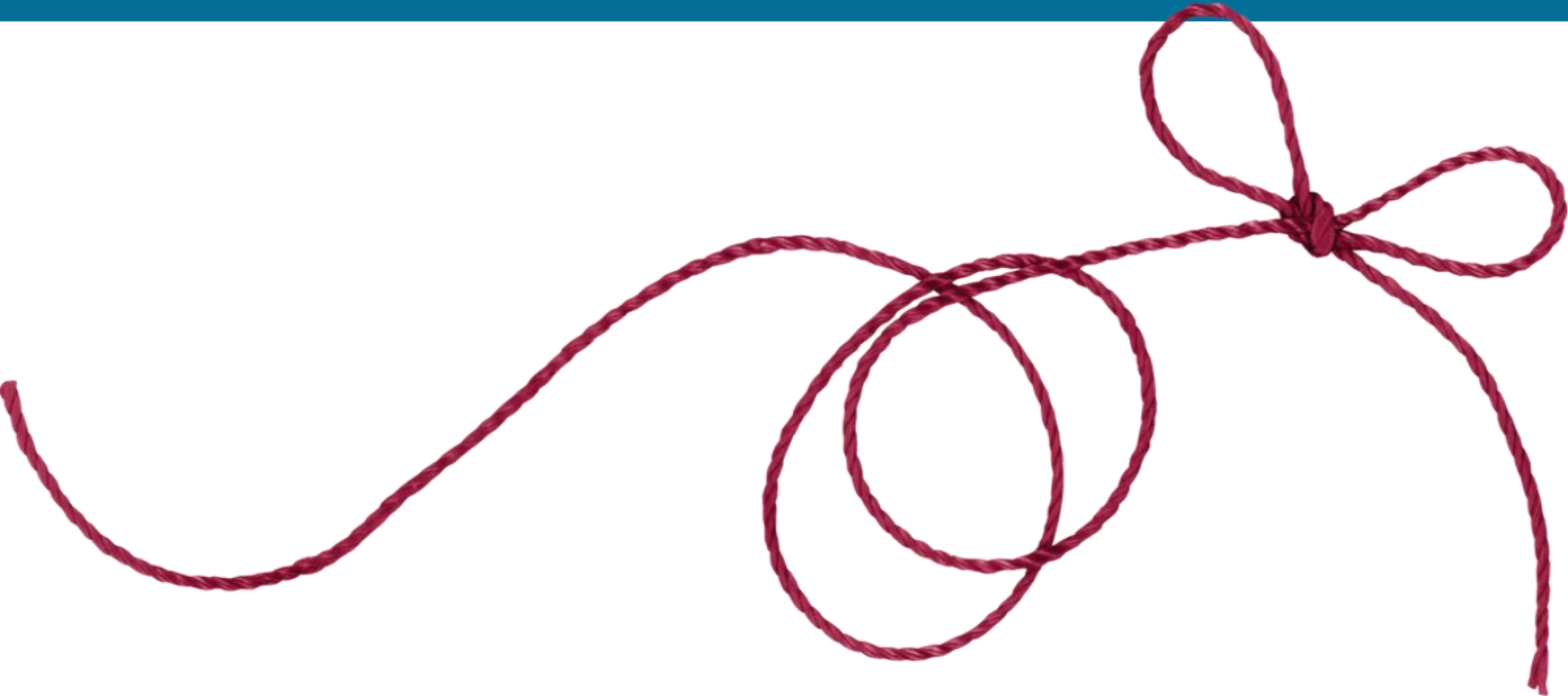
[www.generator.net](http://www.generator.net)



# Ingrediënten



Kapstok  
Stakeholders  
Wederzijds begrip  
Voorspelbaarheid  
Gereedschappen





### Rijksvastgoedbedrijf (RVB)

- 3000 RVB'ers
- Beheer / onderhoud en Nieuwbouw
- Gebouwen en gronden van de Rijksoverheid en Defensie
- Grootste vastgoedbeheerder van Nederland
- 83.000 hectare grond, bijna 12 miljoen vierkante meter aan gebouwen
- Grote diversiteit aan gebruikers

Gevangenis, paleizen, rijkskantoren, kazernes, musea, rechtbanken, en natuur- en landbouwgronden.



### Innovatiebehoefte 2023

- Duurzame Rijksdoelen
- Achterstallig onderhoud DJI en defensie, nu wel budget
- Hybride werken
- Woningtekort



### Innovatiebehoefte 2024

- Circulair en biobased bouwen, stikstof, energie
- Netcongestie
- Capaciteitstekorten in de markt (incl. tenderkosten en administratieve lasten)
- Slim Vastgoed
- Directie Gebieds- en Vastgoedontwikkeling





## INNOVATIEAGENDA

2020-2023



De 5 belangrijkste innovatieopgaven voor het Rijksvastgoedbedrijf

### 5 Opgaven:

- Productieve werkomgeving
- Verduurzaming
- Digitale transformatie
- Samenwerking met de markt
- Gebiedssamenwerking





## **4. Samenwerking met de markt**

Het Rijksvastgoedbedrijf wil ruimte creëren voor innovatie in opdrachten en projecten. We gaan met marktpartijen in gesprek over innovatieve manieren van samenwerken en inkopen en daarnaast onderzoeken we samen met publieke opdrachtgevers waar zij een springplank kunnen zijn voor nieuwe markten.



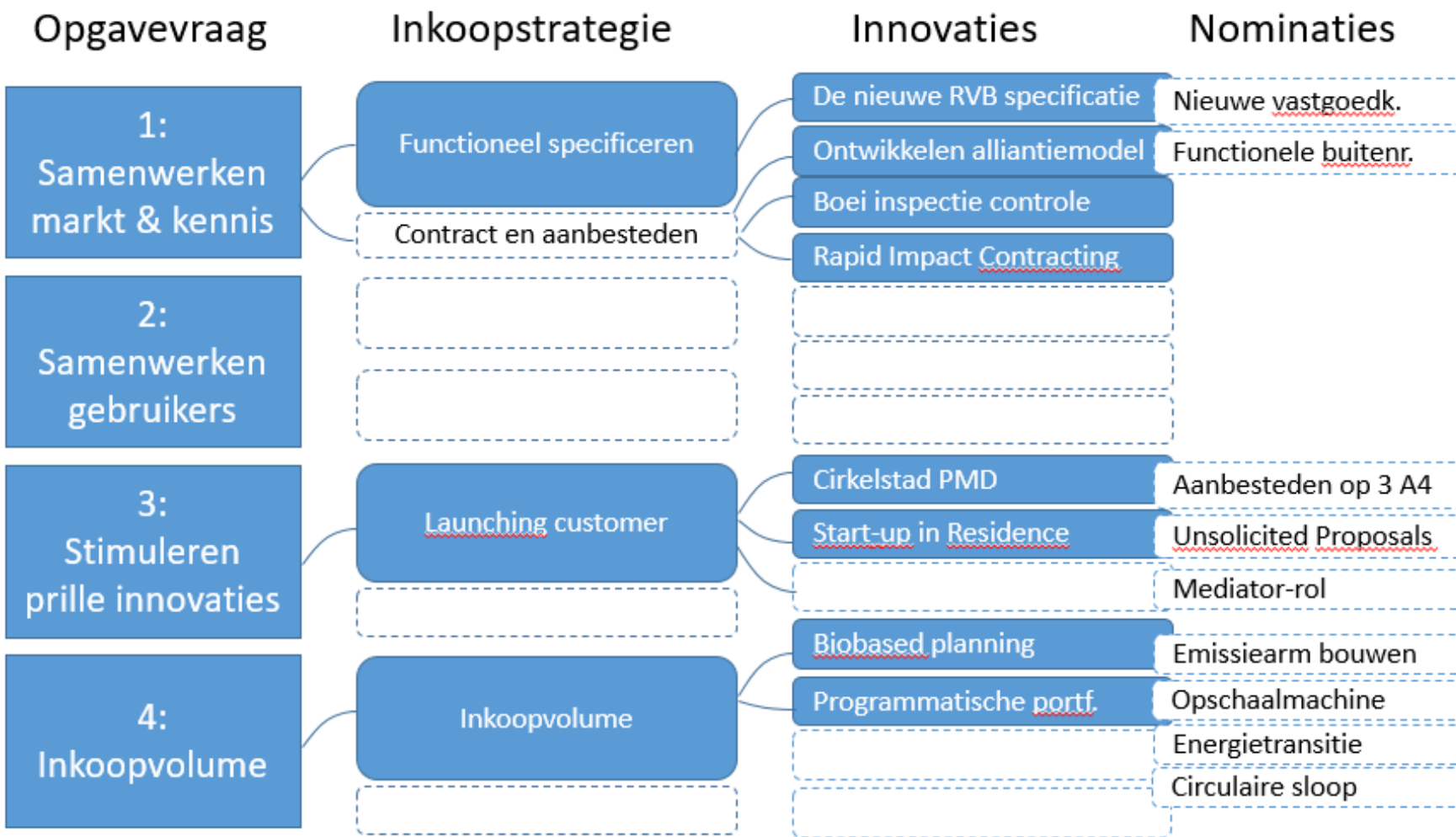
## 4. Samenwerking met de markt

Wij willen de ruimte creëren voor innovatie in samenwerking met de markt. We gaan met marktpartijen in gesprek over innovatieve manieren van samenwerken en inkopen.

# Innovatief inkopen



Innovatie en het RVB – hoe?



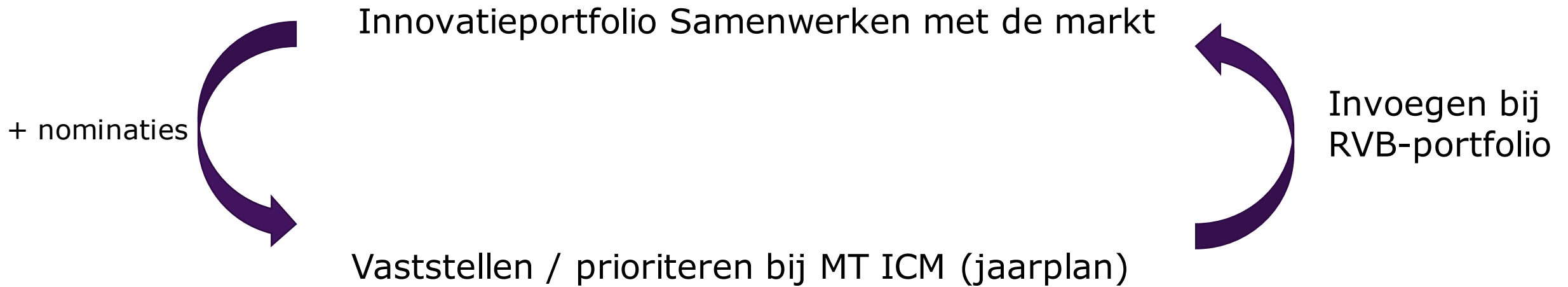
Gedateerd



### Aantal innovaties Samenwerken met de markt

Gedateerd

Innovatievraag	Idee	Prototype	Pilot	Schaalbaar voorstel	Succesvolle implementatie
Hoe organiseren we nieuwe vormen van samenwerking met de markt en kennisinstellingen zodanig dat we het aanwezige potentieel van kennis en ervaring over en weer kunnen benutten voor innovatie?	1		1	2	
Hoe organiseren we in samenwerking met de gebruikers de condities voor vernieuwende concepten?					
Hoe kunnen we prille innovaties stimuleren, ook als er slechts een beperkt aantal partijen de innovatie kunnen leveren?			1		
Hoe kunnen we het inkoopvolume van het Rijksvastgoedbedrijf inzetten om innovatie aan te jagen?	1	1			
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	





## Pianoo Top 10 publieke organisaties meest innovatievriendelijk inkopen

2020: n/a in de top 20

2021: 7<sup>e</sup> plek

2022: 5<sup>e</sup> plek

**2023: 3<sup>e</sup> plek**

(op totaal aantal aanbestedingen)





# Innovatie als cultuur

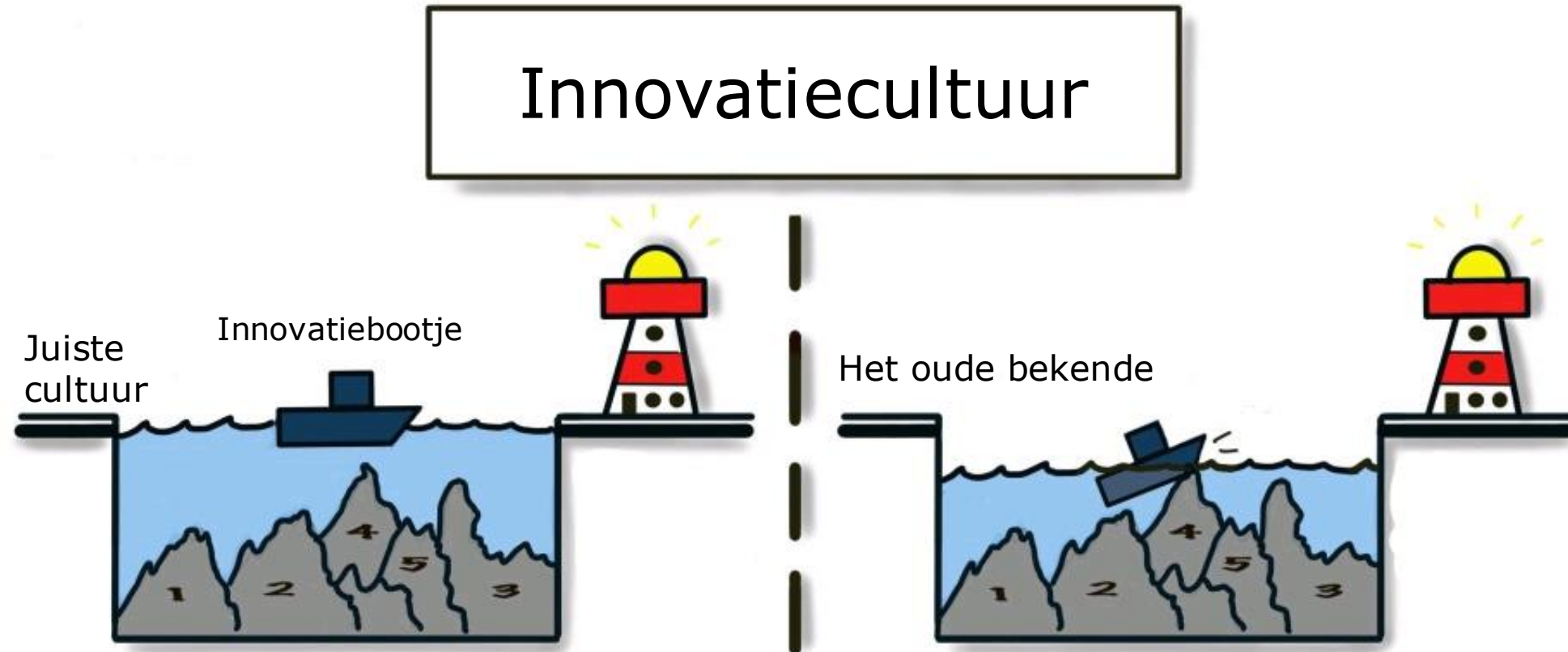




**‘Failure is an option here. If things are not failing, you are not innovative enough’**

*Elon Musk*







### Het waterpeil

- ruimte en richting
- eigenaarschap en beloning (inspanning)
- intrinsieke motivatie en lef
- onder druk wordt alles vloeibaar
- Trendbreuk en tempo
- “We bouwen duurzaam of we bouwen niet”

- 1 = Mensen met ervaring vs. bagage
- 2 = De bekende route vs routeplanner
- 3 = ?
- 4 = ?
- 5 = ?

### En externe omstandigheden

- Corona
- Politiek
- Oekraïne



Wie bouwt dat?

De Markt!





# Inkoop is remmend voor innovatie

“Dat mag niet, omdat”:

*“[...] de toepassing van bijzondere bepalingen (denk ook aan uitzonderingsgronden) moeten restrictief worden toegepast zodat de beginselen van het aanbestedingsrecht niet al te gemakkelijk omzeild kunnen worden.”*



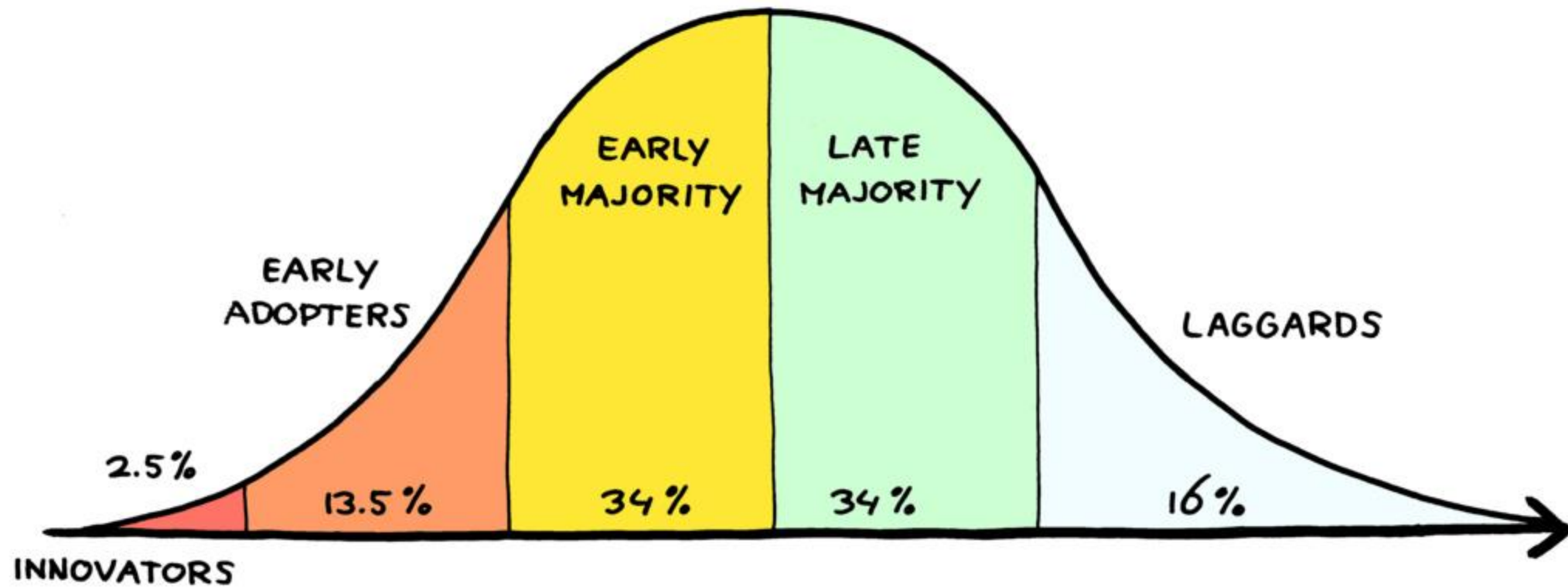
# Inkoop is faciliterend voor innovatie

*"We zijn wél een innovatieve  
inkooporganisatie!" \**

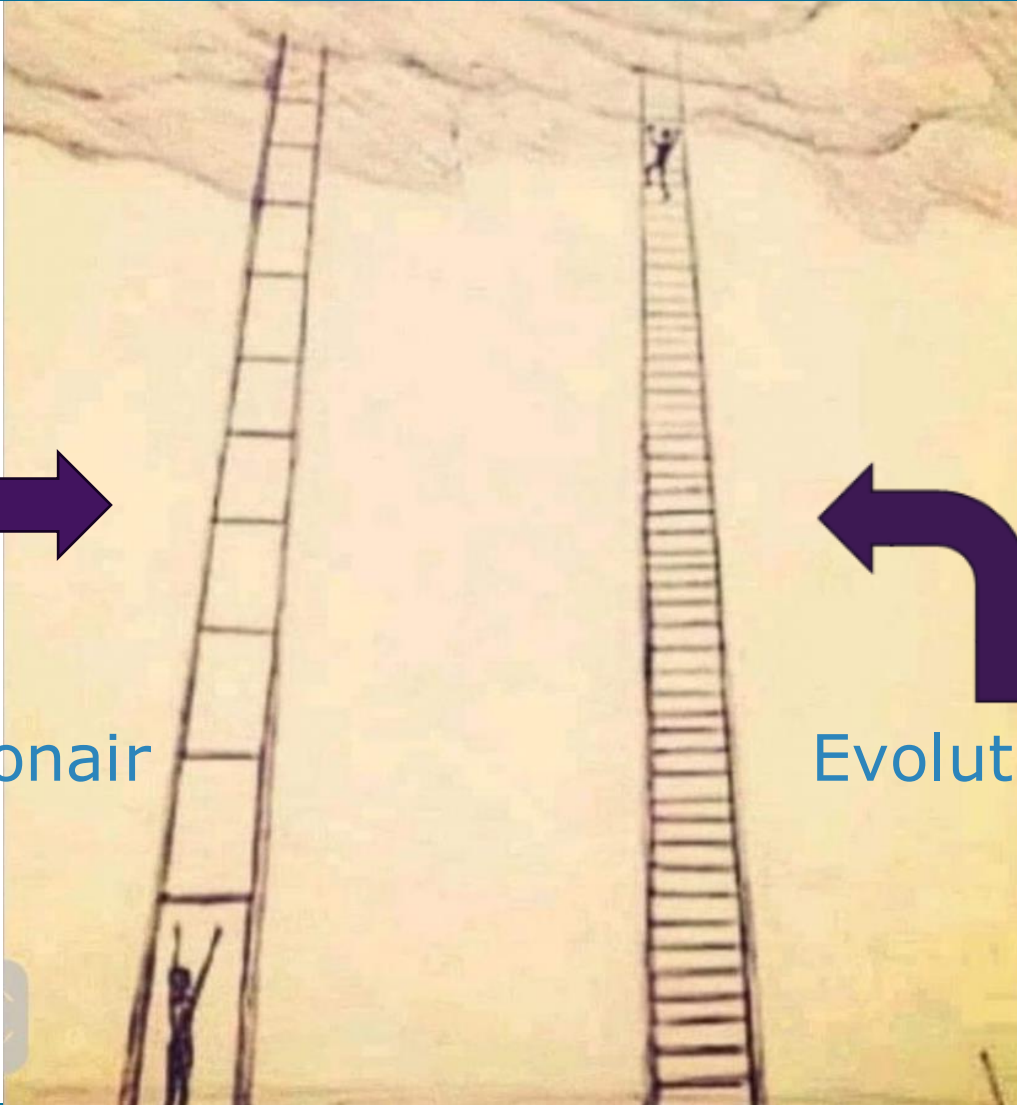
Hoofd inkoop Marc Unger  
\*Woorden in deze strekking

*"We moeten alle ruimte benutten  
binnen de regels" \**

Directeur T&P Majorie Jans



Grote stappen,  
snel thuis?



Revolutionair

Evolutionair

Of

Vele kleintjes maken een grote?

Niks proberen:  
 $1,00^{365} = 1,0$

Elke dag 1% beter  
 $1,01^{365} = 37,7$

38% beter per jaar





### Ziel van de Marktmiddag



Rijksvastgoedbedrijf

<https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl> › 2023/03/06 › rv... ⋮

#### RVB Marktmiddag 2023: denk mee over de thema's

6 mrt 2023 — De thema's voor de **Marktmiddag** 2023 zijn onder andere de



Rijksvastgoedbedrijf

<https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl> › nieuws › 2024/02 ⋮

#### RVB Marktmiddag 2024: 'schaarste en risicoverdeling'

4 dagen geleden — 'Wat ons allemaal bezighoudt, is de schaarste aan mensen en middelen', zegt Majorie Jans van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB).

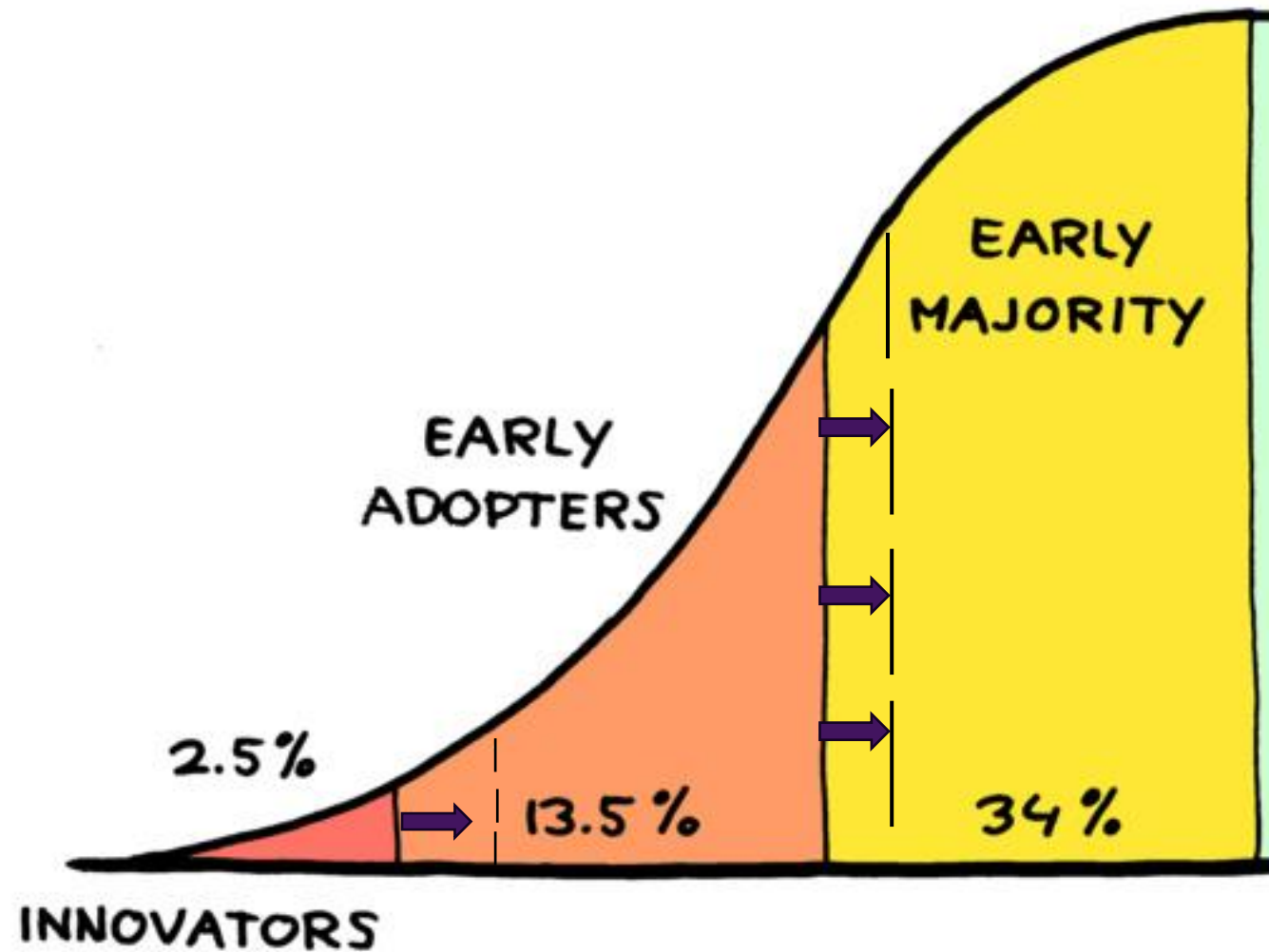


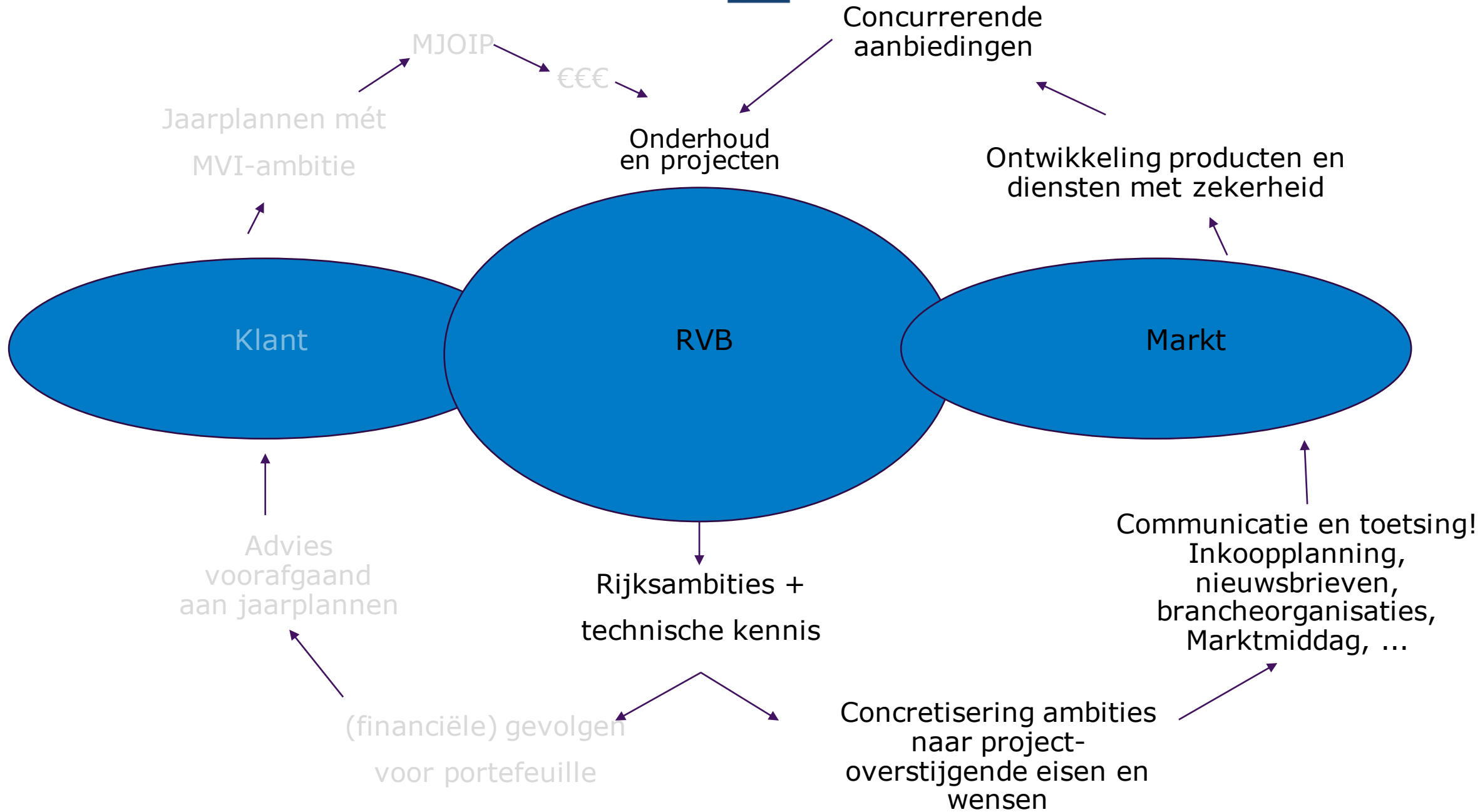
MKB-marktmiddagen  
Cirkelstad Permanente Marktdialoog  
Marktconsultatie circulaire dakbedekking  
Pitches: inspireer het RVB





Per	Wat kunt u verwachten
<b>Veiligheid</b>	
Heden	Per 1 januari 2022 neemt het Rijksvastgoedbedrijf veiligheidsgedrag en veiligheidsbewustzijn op trede 2 van de Safetycultureladder als verplichting op in nieuw te sluiten contracten. Zelf staan we nu op trede 3 en zijn onderweg naar 4. Per 1 januari 2025 geldt op al onze opdrachten binnen VIA eis Trede 3.
Heden	Een actieve bijdrage aan de verdere uitwerking en het in de praktijk brengen van de ideeën uit het Verbeterprogramma Veiligheid in de Bouw rond Regie op Veiligheid, Coördinerend Constructeur en Lerend Vermogen (zie ook: <a href="#">Veiligheid in de Bouw – Veilige bouwwerken zonder ernstige ongevallen</a> ). Het RVB heeft in het voortraject een nadrukkelijke rol vervuld en zal dat ook in de volgende fase doen, samen met anderen.
2025	Per 1 januari 2025 geldt op al onze opdrachten binnen VIA eis Trede 3. <a href="#">Link naar extra informatie</a>
<b>Contractering</b>	
2023	Het RVB gaat meer meerjarige onderhoudscontracten toepassen. In deze contracten wordt het onderhoud én vervangingsinvesteringen voor een object opgedragen aan één hoofdopdrachtnemer met een risicoverdeling tussen het Rijksvastgoedbedrijf en de markt dat past bij het gewenste instandhoudingsniveau per object.
<b>Circulair bouwen</b>	
	Het Rijksvastgoedbedrijf heeft grote (MVI)-ambities, zoals bijvoorbeeld om vanaf 2030 alle opdrachten circulair aan te besteden en de Rijkskantoren circulair te beheren. We hanteren in onze projecten 3 ambitieniveaus. De eisen op basisniveau zullen periodiek bijgesteld worden op basis van de leerlessen uit de koploper en plus-projecten.
Jan-23	<b>Basisniveau:</b> Vanaf 2023 wordt een set met standaard eisen geïmplementeerd welke geschikt zijn voor ieder project. Denk hierbij aan eisen voor scheiden van vrijkomende materialen en ontwerp/ montage met het oog op hergebruik. Dit is de "bodem" en geeft het minimaal te behalen niveau in ieder project aan. De eisen worden geleidelijk geïmplementeerd. Het gaat onder andere om een maximale MPG score voor nieuwbouw kantoren, namelijk 0,7. Daarnaast eisen voor de toepassing van hergebruikte en biobased materialen, en "losmaakbaarheid" om toekomstig hergebruik mogelijk te maken.
In sommige projecten en steeds vaker	<b>Plusniveau:</b> In een toenemend aantal aanbestedingen belonen we partijen die meerwaarde leveren boven het basisniveau, in de vorm van bijvoorbeeld een zo laag mogelijke materiaal gebonden CO <sub>2</sub> uitstoot of zo hoogwaardig mogelijk hergebruik van vrijkomende materialen volgens de principes van de 10R ladder.
In sommige projecten en steeds vaker	<b>Koploperniveau:</b> In de koploperprojecten verkennen we het maximaal haalbare voor verschillende duurzaamheidsthema's. Schaalbaarheid naar de toekomst zijn een belangrijke voorwaarde voor de selectie van deze projecten. Voorbeelden van circulaire koploperprojecten zijn het Project Kantoor vol Afval (KAVA) waar de grenzen van toepassing van hergebruikte materialen in een renovatie verkennen en een kantoorproject in Den Haag waar we aan de slag gaan met biobased materialen. <a href="#">Link naar extra informatie</a>
<b>SEB: Schoon en Emissieloos Bouwen</b>	
	Het Rijksvastgoedbedrijf committeert zich aan de rijksdoelstelling van 60% stikstofreductie op de bouwplaats in 2030. Hiervoor nemen we actief deel in de rijksbrede samenwerking "Op weg naar SEB", zie ook <a href="http://www.opwegnaarseb.nl">www.opwegnaarseb.nl</a>
2023	Dit jaar implementeren we een set met contracteisen voor een schone en emissiearme bouwplaats voor ieder project. Het RVB is voornemens om het rijksbrede convenant Schoon en Emissieloos bouwen in 2023 te ondertekenen op het hoogste ambitieniveau.
Periodieke bijgesteld richting 2030	Deze eisen zullen richting 2030 periodiek in samenspraak met onder meer brancheverenigingen en de markt worden verhoogd richting bijvoorbeeld een toenemende verplichte inzet van Zero Emissie materieel. Daarnaast zijn er ook binnen dit thema een aantal koploper projecten die we benutten om samen met marktpartijen te leren en innovatie te bevorderen op het gebied van materieel, logistiek en bouwproces. (bijvoorbeeld modulaire bouw en lichtere bouwmaterialen)
<b>Natuur inclusief werken/biodiversiteit</b>	
Heden	Het RVB wil een bijdrage leveren aan het verbeteren van de condities voor biodiversiteit (basiskwaliteit natuur) waarbij daar waar mogelijk actief op biodiversiteitsherstel ingezet wordt. Bij een aanbesteding (nieuwbouw of grootschalige renovatie) wordt een natuurwaarden potentiescan uitgevraagd. Dit geeft in het begin van het proces inzicht in de aanpassingen in gebouwschil en/of buitenruimte ten aanzien van biodiversiteit. De uitvoering dient vervolgens via de mitigatieladder toegepast te worden in het project, zodat er betere condities voor biodiversiteit ontstaan. <b>Stap 1:</b> Voorkom activiteit met negatief effect op lokale natuurwaarden <b>Stap 2:</b> Herstel flora en fauna en compenseer negatieve impact <b>Stap 3:</b> Versterk biodiversiteit en creëer een groene Infrastructuur
<b>Internationale Sociale Voorwaarden</b>	
Mar-23	Het RVB heeft het IMVO convenant Hernieuwbare Energie in maart 2023 getekend, waardoor het RVB ISV uitdraagt bij de inkoop van zonnepanelen.
Komende jaren	In de uitvoeringsagenda ISV (opgesteld door BZK) is aangegeven welke stappen de komende jaren zullen worden gezet om de toepassing van de ISV in de rijksinkoop te verbeteren, hiervoor zijn 3 actielijnen: <b>Actielijn 1:</b> Verbeteren van de toepassing van het huidige ISV-beleidskader <b>Actielijn 2:</b> Verbreden toepassing van ISV: naast de verplichte toepassing van ISV als contractvoorwaarde in rijksaanbestedingen boven de Europese drempel, stimuleert het kabinet de vrijwillige toepassing van ISV in overige aanbestedingen. BZ, BZK en SZW zullen als ambassadeur optreden voor de toepassing van het ISV-beleid binnen de (generieke en specifieke) rijksinkoop. <b>Actielijn 3:</b> Beleidscoherentie versterken





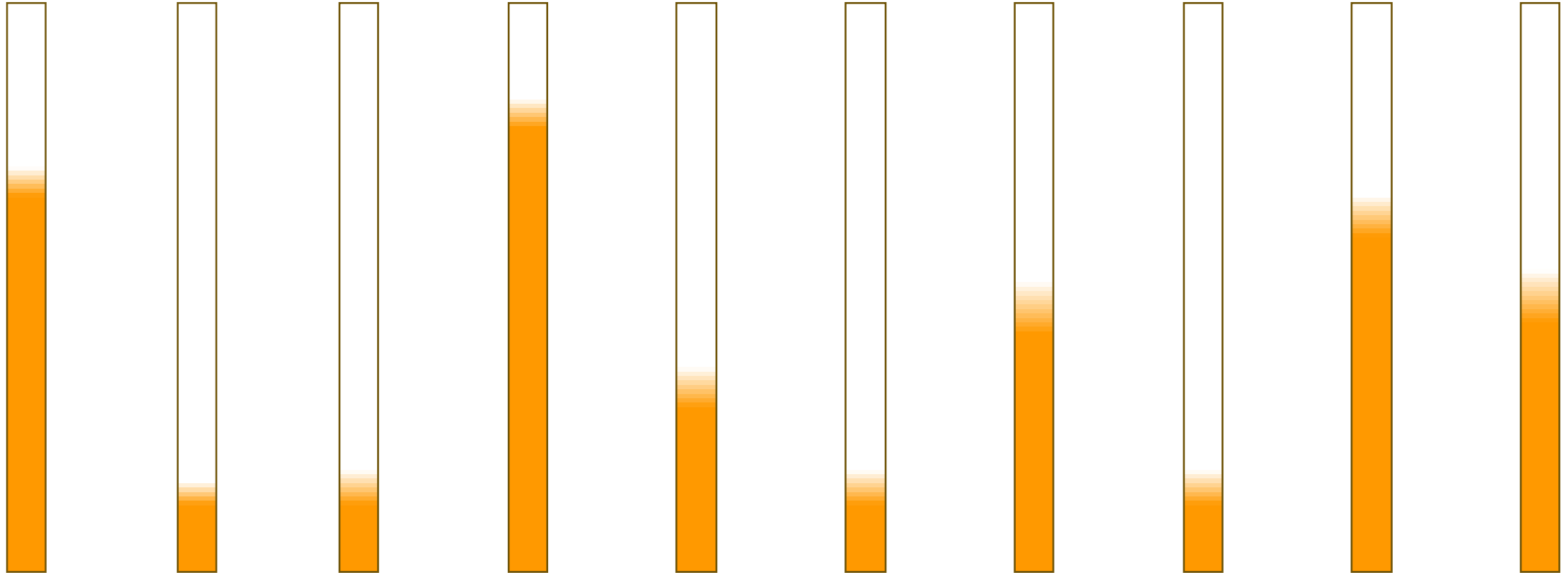




# Innovatieknoppen



# inkoop



ambitie met klant

markt verkenning

portfolio aanpak

functioneel specificeren

eis ambitie

BKPV

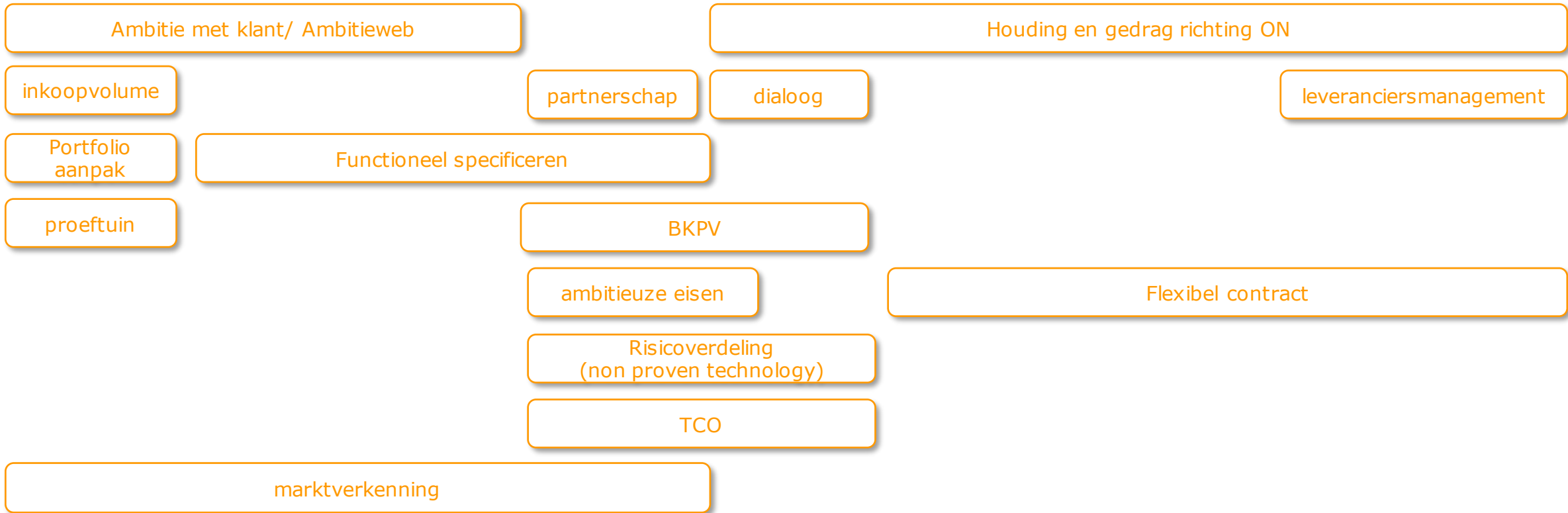
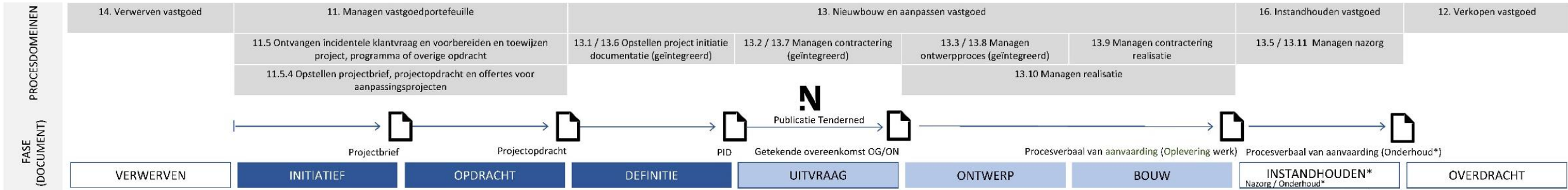
TCO

proeftuin

dialogoog

risico deling



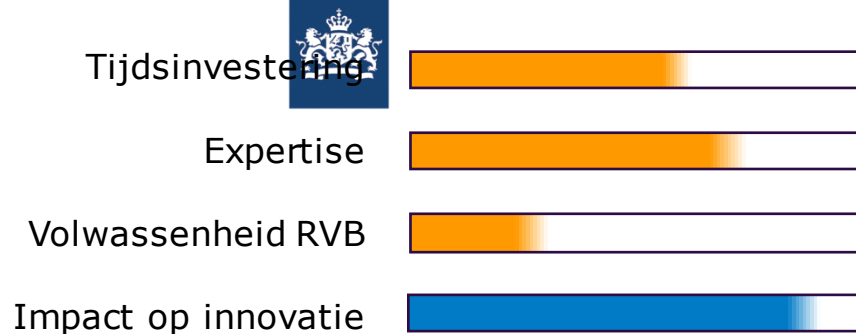


inkoopstrategie

invulling aanbesteding en contract

strategie contractbeheersing

# Functioneel specificeren



Functioneel specificeren is het uitvragen van oplossingen die het beoogd effect, gelet op de uitdaging of het probleem dat opgelost dient te worden, het best dienen. De nadruk ligt op het beoogde doel, in plaats van een oplossing voor te schrijven. Dit laat ruimte aan inschrijvers om innovatieve voorstellen te doen.

- Goed opschrijven wat het beoogde doel is, is altijd een goed idee
- Onderdelen waar je beperkt risico's ziet en niet precies weet wat je wilt, vraag je functioneel uit.
- Onderdelen waar je precies weet je wat je wilt of waar risico's zijn kun je beter specificeren.

## Draagt bij aan inkoopstrategie & opgavevraag

Meer functioneel specificeren  
(Samenwerken markt en kennisinstututen)

**Ervaringsdeskundigen:**

**Ambassadeur:**

Pianoo

**Handreikingen**

Toolkit Vraagspecificatie

**Voorbeelden**

Atrium KV7: uitgevraagd als ontmoetingsruimte



Ken je kapstok en stakeholders: de ambities in je achterhoofd  
Ken je publiek: Inspireer, financier, ontzorg, lig dwars  
Vertel met trots over je projecten. Bescheidenheid = verspilling