



## Leidende principes voor een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

### Acht hoofdprincipes

1. We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit.
2. De aanbestedingsvorm en de gekozen manier van samenwerking zijn gericht op het doel van de opgave.
3. De concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen.
4. We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's, en handelen daar ook naar.
5. De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen.
6. Kennis wordt zo veel als mogelijk binnen de grenzen van zaken als informatieveiligheid, commercieel belang en privacy gevoeligheid, gedeeld zodat alle partijen, zowel politie als marktpartijen, kennis kunnen opbouwen. Partijen investeren in lerend vermogen van medewerkers en organisatie.
7. Alle partijen – zowel opdrachtgever als opdrachtnemer - voelen zich blijvend verantwoordelijk voor het door hen geleverde resultaat en handelen daar ook naar.
8. De diversiteit in de opgave vraagt om diversiteit in opdrachtnemers. We gaan altijd op zoek naar de beste partij voor de voorliggende opgave.

### Leeswijzer

Het onderschrijven van deze leidende principes en hun concrete uitwerking is de eerste stap om te komen tot een praktische en zichtbare beweging naar een goede onderlinge samenwerking en oplossingen voor de problemen van nu. De leidende principes kennen vijf thema's: human factors, tenderen, Beste Prijs Kwaliteit Verhouding<sup>1</sup> (Beste PKV), risico's, en prijsvorming. De politie heeft daar nog drie thema's aan toegevoegd: lerend vermogen, blijvende betrokkenheid en diversiteit partijen. Elk thema kent dezelfde opbouw en uitwerking. Eerst wordt het leidende hoofdprincipe benoemd en kort toegelicht. Vervolgens wordt het principe inhoudelijk gemotiveerd onder de noemer 'waarom willen we dit?'. Daarna worden werkprincipes benoemd die in beginsel wederkerig en generiek zijn. Ze zijn daarmee richtinggevend maar niet dwingend. Onderschrijving van de leidende principes houdt de toezegging in om deze principes zo veel mogelijk waar te maken op de manier die past bij de organisatie in kwestie.

---

<sup>1</sup> Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (Beste PKV) werd voor de gewijzigde Aanbestedingswet van 1 juli 2016 geduid als Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). In deze Leidende Principes wordt BPKV gehanteerd als principe.



## Achtergrond

In 2015 hebben verschillende leden van het Opdrachtgeversforum en Bouwend Nederland met elkaar gesproken over een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Beide partijen streven er elk naar succesvolle projecten te realiseren. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn partners in de totstandkoming en het beheer van gebouwen, netwerken van infrastructuur en objecten daarin en onze (gebouwde) omgeving. Dit gebeurt op basis van zakelijke afspraken met korte of langere looptijd. Daarbij worden partijen geconfronteerd met risico's en onverwachte gebeurtenissen, waarop zij in meer of mindere mate sturing (kunnen) zetten.

Tijdens de aanbesteding en bij de start van een project is het van groot belang hierover heldere en concrete afspraken te maken. Als dit niet gebeurt, leidt dit tijdens de looptijd tot veel gespreksstof, conflicten en claims. De gedachte ontstond dat het onderkennen en erkennen door partijen gezamenlijk moet gebeuren op basis van vertrouwen, openheid en transparantie.

De financieel-economische crisis heeft een zwaar stempel gedrukt op de gehele bouwsector. Naast de gevolgen van deze crisis hebben een paar projecten bovendien een stevige wissel getrokken op de draagkracht en continuïteit van diverse bedrijven. Met deze noties in het achterhoofd zijn partijen rond de tafel gaan zitten om de onderlinge samenwerking te bespreken en mogelijk op een andere leest te schoeien. Er is sprake van een grote onderlinge afhankelijkheid, die de deelnemers aan het overleg wensen in te vullen met (h)erkenning van maatschappelijke belangen (rollen en taken overheid, besteding van publieke middelen e.d.) en bedrijfseconomische belangen (zoals continuïteit, rendement, werkgelegenheid). Zij willen dit baseren op wederzijds respect en gelijkwaardig partnerschap. Hoe komen we tot voor iedereen succesvolle projecten?

Er zijn in het traject met RWS e.a. gezamenlijk voor vijf thema's (Human factors, Tenderen, Beste PKV 2.0, Risico's en Prijsvorming) 'leidende principes' opgesteld. Deze principes zijn een gezamenlijk initiatief om te komen tot een praktische en zichtbare beweging naar een goede onderlinge samenwerking en oplossingen voor de problemen van nu. Praktisch, omdat ze richtinggevend zijn voor gedrag en toepasbaar zijn op alle soorten contracten en projecten. Zichtbaar, omdat alle opdrachtgevers en opdrachtnemers in de gehele keten concrete acties en activiteiten kunnen ondernemen die snel tot resultaten leiden. Hierbij is aansluiting gezocht bij het initiatief van Rijkswaterstaat om in samenspraak met een brede groep opdrachtnemers een nieuwe marktvisie op te stellen. De leidende principes maken dan ook onderdeel uit van de marktvisie.

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de leidende principes 'waar te maken'. De leidende principes zijn het begin van een beweging om het samenwerkingsproces steeds verder te verbeteren. Belemmeringen worden in regulier overleg tussen publieke aanbesteders en marktpartijen steeds samen opgelost en worden gezien als een kans om de samenwerking in het realiseren van de opgaven beter te maken. Het is daarom zaak dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers vanaf nu elke mogelijkheid benutten om de leidende principes daadwerkelijk toe te passen. De principes werken door in de keten: tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en tussen diens comakers en leveranciers.



## Visie van de politie op de leidende principes

De leidende principes in de marktvisie van RWS e.a. zijn gedefinieerd in het TOP overleg tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers vanuit het Opdrachtgeversforum en Bouwend Nederland. De leidende principes zijn gericht op het bevorderen van de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Net als bij de marktvisie onderschrijft de politie ook de bijbehorende leidende principes, waarbij op enkele aspecten een nuancering en toevoeging wordt gemaakt vanwege de aard van de opgave van de politie en het ontwikkelproces waar de politieorganisatie zich in bevindt. De nuanceringen en toegevoegde leidende principes worden hieronder toegelicht:

### ***Mandaat***

Daarbij wordt in de leidende principes gerefereerd naar 'Human Factors'. Binnen de politie is het niet realistisch en wenselijk dat bij elke project, zowel klein als groot, de gemandateerde politiemedewerkers vooraf persoonlijk kennismaken. Per project zal worden gezocht naar een vorm die voor beide partijen werkt. Veel van de projecten bij de politie hebben een kleine omvang. Alhoewel persoonlijke betrokkenheid ook bij de politie hoog in het vaandel staat, heeft het grote aantal kleine projecten tot gevolg dat niet voor elk project de directie direct betrokken zal zijn bij de uitvoering.

### ***Regieorganisatie***

Specifiek binnen het thema Human Factors wordt de actie uitgesproken om voldoende eigen kennis te hebben en zo min mogelijk gebruik te maken van externe inhuur in projectteams. De politie heeft bewust gekozen voor de inrichting van een regieorganisatie en wil zich dus op onderdelen van de uitvoering van haar taak nadrukkelijk laten ondersteunen door derden. De politie onderkent dat dit hoge eisen stelt aan het overdragen van de politiedoelstellingen aan alle namens de politie bij het project betrokken.

### ***Prijsvorming***

Binnen het thema Prijsvorming is het beleid van de politie om de beoordeling via Beste PKV (voorheen Economisch Meest Voordelige Inschrijving) plaats te laten vinden, waarbij het werken met minimum of plafondprijzen niet op voorhand wordt uitgesloten vanwege de diversiteit aan opgaves. Het streven is om per aanbesteding de wijze van prijsvorming te kiezen die het meest passend is bij de onderliggende opgave.

### ***Toevoeging drie leidende principes***

Tot slot worden de volgende twee leidende principes toegevoegd om de marktvisie voor de politie passend te maken:

- **Thema lerend vermogen:** Kennis wordt zo veel als mogelijk binnen de grenzen van zaken als informatieveiligheid, commercieel belang en privacy gevoeligheid, gedeeld zodat alle partijen, zowel politie als marktpartijen, kennis kunnen opbouwen. Alle partijen investeren in lerend vermogen van medewerkers en organisatie.



- **Thema blijvende betrokkenheid:** Alle partijen – zowel opdrachtgever als opdrachtnemer - voelen zich blijvend verantwoordelijk voor het door hen geleverde resultaat en handelen daar ook naar.
- **Thema diversiteit partijen:** Gelet op de diversiteit van de opgave van de politie en het feit dat lokale verankering van groot belang is in het primaire politieproces, zal de politie bij alle opgaven nadrukkelijk de aanbesteding proportioneel vormgeven, zodat er geen onnodige belemmeringen zijn voor het midden- en kleinbedrijf.



## Thema: Human Factors

*We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit*

We streven met onze samenwerking in de gehele keten naar een succesvol project en trots, vakmanschap en plezier in ons werk. De basis daarvoor ligt in het elkaar kennen en weten te vinden, het begrijpen van elkaars intenties en verwachtingen, het waarderen van elkaar en het hebben van vertrouwen in wat we doen.

### **Waarom willen we dit?**

Het functioneren van een team is cruciaal voor het verloop en succes van het project. Elkaar kennen draagt bij aan een succesvol project en elkaar ontmoeten geeft gelegenheid voor gesprek en een toets op de projectdoelen en op de onderlinge match. Dit geldt voor alle partijen in de keten die samen nodig zijn voor een succesvol project. Indien mandaathouders en/of beslissers elkaar persoonlijk kennen kan snel en effectief worden bijgestuurd. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project wordt afgewogen tot op welk niveau de kennismaking nodig is om in de toekomst bij escalaties niet voor het eerst contact te hebben, maar elkaar al persoonlijk te kennen. Op tijd, snel en veilig een probleem dat buiten het mandaat van een projectteam valt laten beslechten op een hoger niveau, voorkomt erger en bevordert het oplossen van knelpunten.

Het selecteren van medewerkers en teams op de aard en omvang van het project en op passende skills, ervaringen en gelijkwaardige bevoegdheden is essentieel voor een goede samenwerking. Voldoende eigen kennis bij aanbesteders en gegadigden vereenvoudigt, vergemakkelijkt en maakt de samenwerking betrouwbaarder, dient het lange termijn belang en bevordert eenheid in projectcultuur. Het gebruik van dezelfde (projectmanagement)methoden bespreken we bij de start van een project en maakt de samenwerking eenvoudiger, gemakkelijker en betrouwbaarder. Indien ingehuurd moet worden, wordt ervoor gezorgd dat teamleden gelijkgericht worden aan doelen, cultuur en kernspelers uit de eigen organisaties in het team. Onze resultaten en prestaties maken we zichtbaar met alle partijen in de keten en vormen een stimulans voor verbetering en het delen van succes.

### **Wat gaan we doen om het waar te maken?**

1. Elkaar voor aanvang (en na de gunning) van het project ontmoeten, voor een wederzijdse kennismaking, oriëntatie op de specifieke kenmerken van het project en de wijze van samenwerken.
2. Duidelijke afspraken maken over hoe we discussies en (dreigende) conflicten bewust, op tijd en langs de juiste lijnen escaleren bij de start van een aanbesteding en bij de start van de uitvoering van het project. Daarmee houden we discussies en (dreigende) conflicten onder controle.
3. De selectie van projectleiders en/of teams baseren op het type opdracht/project en de gewenste kennis/vaardigheden.
4. Teamleden en projectteams voor aanvang van het project laten kennismaken.
5. De mandaten in de projectteams gelijkwaardig laten zijn.



6. Communiceren over en/of wederzijds invloed kunnen uitoefenen op de teamsamenstelling en op personele wisselingen tijdens de uitvoering van het project
7. Tijdens het project minstens één review uitvoeren op directieniveau op de zachte kant van teamchemie, samenwerking en proces.
8. Waar mogelijk kiezen voor dezelfde projectmanagement methoden.
9. Expliciet kiezen welke activiteiten en kennis intern en extern worden georganiseerd, waarbij het borgen van kennisopbouw en informatie delen voorop staat.



## Thema: Tenderen

*De aanbestedingsvorm en de gekozen manier van samenwerking zijn gericht op het doel van de opgave*

Het fundament voor een goede samenwerking en een succesvol project wordt in de aanbesteding gelegd. Factoren die hiervoor een bedreiging vormen, worden tijdens de aanbesteding besproken, begrepen en daadwerkelijk opgelost.

### **Waarom willen we dit?**

Openheid en een uitwisseling van informatie leidt tot een goed begrip over elkaars verwachtingen, belangen, doelen, risico's, zorgen en onzekerheden. Dit is essentieel is voor de kwaliteit van de inschrijvingen en een correcte beoordeling. De basis hiervoor wordt in een pre-competitieve fase gelegd door het verzamelen van ideeën en inzichten van de markt en die te betrekken in keuzes over de scope van een project, de aanbestedingsvorm, de gewenste samenwerkings- en contractvorm, de risico verdeling en gevraagde zekerheden (zoals (bank) garanties). Hierdoor sluit de uitvraag, de contractvorm en het aanbestedingsproces aan bij de aard, omvang en complexiteit van de opgave en kan voldoende ruimte worden gelaten voor vernieuwing en innovatie.

Iedereen is gebaat bij voorspelbaarheid van het selectieproces en de beschikbaarheid van voldoende betrouwbare informatie tijdens de aanbesteding. Het leidt tot realistische en weloverwogen inschrijvingen. Voor de aanbesteder zorgt dit tot een betrouwbare doorlooptijd richting (politieke) opdrachtgever en de gebruikers binnen de politieorganisatie en voor gegadigden zorgt het voor een optimale voorspelbaarheid van personele inzet en transactiekosten. De financiële investering die marktpartijen tijdens de aanbesteding moeten doen, is proportioneel aan omvang, complexiteit en het verdienpotentieel van het project.

### **Wat gaan we doen om dit waar te maken?**

1. Gedurende de aanbesteding of selectie van een opdrachtnemer op basis van openheid, vertrouwen en wederkerigheid met elkaar omgaan.
2. (Elkaar laten) bijdragen aan de vertaling van de opgave naar een passende uitvraag in omvang en vorm.
3. Aanbieden van een transparant selectieproces en voldoende betrouwbare informatie tijdens de aanbesteding.
4. Vanaf het begin aandacht besteden aan de vraag welke kwaliteit, ervaring, capaciteit etc. van opdrachtgever en gegadigde noodzakelijk is om de opdracht naar behoren uit te voeren en om de risico's te dragen die aan de opdracht zijn verbonden.
5. Vertalen van de uitvraag in een serieuze en realistische inschrijving. Een inschrijver trekt zich tijdig terug als de uitvraag zijn capaciteit te boven gaat, ook als de inschrijver niet in staat is om de opdracht op een verantwoorde manier (met inschakeling van onderaannemers) uit te voeren.
6. Inzicht geven in en overleg over de planning van aanbestedingen.
7. Inhoudelijke en tijdige toelichting op de inschrijving en gunningsbeslissing met een goede balans tussen vertrouwelijkheid en openheid.



## Thema: Beste Prijs Kwaliteit Verhouding 2.0

### *De concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen*

De keuze in selectie en gunningscriteria moet leiden tot een goede afweging tussen prijs en kwaliteit, waarbij opdrachtnemers zich daadwerkelijk kunnen onderscheiden op kennis, kunde en kwaliteit voor een passende prijs.

### **Waarom willen we dit?**

Het uitgangspunt is om kwaliteit relatief zwaar te laten meewegen. Om echt onderscheidend te zijn op kwaliteit, is een beperkt aantal selectie- en gunningscriteria wenselijk. Een te groot aantal criteria maakt het onderscheidend vermogen op het gebied van kwaliteit kleiner, waardoor partijen eerder geneigd zijn om toch op prijs te concurreren. Indien de beoordelingssystematiek onvoldoende onderscheidend is en de kwaliteit relatief onvoldoende meeweegt, zal de prijs alsnog de doorslaggevende factor voor gunning blijven. Dit is een ongewenste situatie indien juist de kwaliteit de doorslag zou moeten geven. Sommige criteria zijn niet geschikt om als variabele voor concurrentie gebruikt te worden, zoals bijvoorbeeld de toedeling van risico's en veiligheid. Bij concurrentie op dergelijke variabelen kan het zijn dat gegadigden gedwongen worden onevenredige risico's op zich te nemen. Dit is voor zowel de aanbesteder als gegadigde niet doelmatig en rendabel en vormt een bedreiging voor het succes van het project.

### **Wat gaan we doen om dit waar te maken?**

1. Beste PKV proportioneel toepassen in relatie tot de omvang en complexiteit het project.
2. Gebruik van een objectieve beoordelingssystematiek waarbij het uitgangspunt is dat maximaal onderscheidend gescoord wordt op het gebied van kwaliteit.
3. Voorkomen van het gebruik van meer dan vijf kwaliteitscriteria bij een Beste PKV beoordeling.
4. Geen gebruik maken van elementen die niet geschikt zijn om te scoren in Beste PKV, zoals bijvoorbeeld de bereidheid van een inschrijver om extra risico te accepteren.
5. De inschrijvingskosten beperken door in een vroeg stadium te selecteren en geen onnodige informatie te vragen en aan te bieden.





## Thema: Risico's

*We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's, en handelen daar ook naar*

Het gezamenlijk kennen en erkennen van de risico's op basis van vertrouwen, openheid en transparantie voorkomt conflicten en claims tijdens de gehele looptijd van het contract.

### **Waarom willen we dit?**

Inherent aan de uitvoering van bouwprojecten is dat er sprake is van risico's en dat zich onverwachte gebeurtenissen kunnen voordoen, waarop partijen niet of in beperkte mate sturing (kunnen) zetten. Juist omdat risico's onderdeel zijn van het concurrentiedomein, kan dit leiden tot onderwaardering en onjuist beprijzen van risico's. Het is daarom essentieel dat over belangen, risico's en toedeling van risico's heldere en concrete afspraken worden gemaakt. Uitblijven van deze afspraken kan tijdens de looptijd van het contract tot veel discussie, conflicten, claims en tot schade voor de betrokken partijen leiden.

Onderkend wordt dat er naast gelijkgestemde belangen ook eigen belangen per partner zijn, zoals bijvoorbeeld publiek-bestuurlijke belangen of privaat-commerciële belangen. Het onderkennen en erkennen van belangen en risico's gebeurt door partijen gezamenlijk op basis van vertrouwen, openheid en transparantie. Het gaat hierbij nadrukkelijk ook om het delen van de verwachtingen. Op grond van een deugdelijke inventarisatie kunnen zakelijke afspraken gemaakt worden over de toedeling van de risico's.

Risico's worden gedragen door de partij die deze bij uitstek kan beheersen, respectievelijk de gevolgen kan (be)sturen. De andere partij ondersteunt naar vermogen als professionele partner. Als een risico alleen gezamenlijk beheerst kan worden zou een gezamenlijke risicoallocatie en risicobeheersing moeten prevaleren. Als tijdens de aanbesteding of de voorbereiding van de aanbesteding blijkt dat (een deel) van een risico niet beheerst kan worden, wordt in gezamenlijkheid een passende oplossing gevonden.

### **Wat gaan we doen om dit waar te maken?**

1. Risico's (er)kennen, begrijpen, en in het juiste perspectief plaatsen.
2. Risico's met elkaar delen en bespreken.
3. Risico's toekennen aan de partij die deze bij uitstek kan beheersen, respectievelijk de gevolgen kan (be)sturen. De andere partij ondersteunt naar vermogen als professionele partner.
4. Samen zorgen dat beide partijen de juiste expertise aan boord hebben.
5. Respecteren van de aansprakelijkheid en proportionaliteit zoals bij wet geregeld.



## Thema: Prijsvorming

*De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen*

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen om tot de juiste prijs te kunnen komen. We streven naar reële marges in relatie tot reële risico-opslagen. Opdrachtnemers schrijven niet in als marges niet reëel zijn. Betalings- en garantstellingsregelingen zijn proportioneel en niet onevenredig nadelig voor (één van) de betrokken partijen in de keten.

### **Waarom willen we dit?**

Een juiste prijs is een bepalende factor voor het slagen van een project. Zowel de aanbesteder/opdrachtgever als de inschrijvende partijen hebben invloed op de kwaliteit van de prijsvorming. Daarom is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen om tot de juiste prijs te kunnen komen. De juiste prijs is het resultaat van een eenduidige en duidelijke uitvraag, het delen van de benodigde informatie, een goede afstemming van verwachtingen en een heldere en verantwoorde toedeling van risico's. Alleen dan kan door de inschrijvende partijen de juiste prijs worden bepaald.

Meer transparantie in de prijzen zorgt voor een eerlijke en toegankelijke markt voor gegadigden. Openheid van zaken draagt bij aan het streven naar reële marges die in verhouding staan tot de risico-opslagen. Gegadigden schrijven niet in als marges niet reëel zijn, betalings- en garantiestellingsregelingen niet proportioneel zijn en/of onevenredig nadelig zijn voor partijen in de keten. Dit werkt alleen als gegadigden tijdig aan de bel trekken en aanbesteders hiervoor open staan.

In de huidige bouwsector is grote behoefte om meer te sturen op werkkapitaal en tijdige betaling in de gehele keten. Afspraken over betalingsregelingen en het nakomen daarvan komen de samenwerking daarom ten goede.

Het gebruik van standaardcontracten die zijn gebaseerd op bepaalde modellen maakt dat partijen sneller kunnen acteren en minder kosten maken voor maatwerk. Afwijkingen van de standaarden dienen de doelmatigheid te bevorderen. Om de voordelen van standaardisatie te behouden worden wijzingen in de standaarden tot een minimum beperkt en worden standaardcontracten alleen doorontwikkeld als daar een gegronde reden toe is.

### **Wat gaan we doen om dit waar te maken?**

1. Voorwaarden creëren voor reële marges die in relatie staan tot reële risico-opslagen.
2. Niet inschrijven als marges niet reëel zijn, betalings- en garantiestellingsregelingen niet proportioneel zijn en/of onevenredig nadelig zijn voor partijen in de keten.
3. Indien de gestelde voorwaarden de kans op reële prijzen verminderen dit tijdig aan elkaar duidelijk maken.
4. Openstaan voor suggesties voor wijzigingen in de voorwaarden.
5. Stellen van betalings- en garantstellingsregelingen die proportioneel zijn en niet onevenredig nadelig zijn voor (één van) de betrokken partijen in de keten.



6. Zorgen voor doelmatigheid in de zuiverheid in de gekozen contractvorm' in plaats van 'mitsen en maren'.
7. Openbaar maken en toelichten van de daadwerkelijke kosten en (eventueel) verschil met initiële opdrachtsom na realisatie van werk.



## Politie specifieke Leidende Principes

### Thema: Lerend Vermogen

***Kennis wordt zo veel als mogelijk binnen de grenzen van zaken als informatieveiligheid, commercieel belang en privacy gevoeligheid, gedeeld zodat alle partijen, zowel politie als marktpartijen, kennis kunnen opbouwen. Partijen investeren in lerend vermogen van medewerkers en organisatie.***

Hierbij wordt zowel gedacht aan het borgen van kennisopbouw vanuit een afgerond project ten behoeve van daaropvolgende projecten als aan horizontale kennisdeling in vergelijkbare projecten die tegelijkertijd lopen.

Doel is dat de continu wordt geleerd en acties voortborduren op ervaringen (zowel in de tijd en parallel). Vernieuwing en innovatie zijn hierbij expliciete thema's waarop wordt gestuurd. Tijdens de projecten wordt ruimte gemaakt, zowel in tijd als in geld voor leerervaringen en het delen van kennis.

#### ***Waarom willen we dit?***

De organisatie van de politie is nog volop in ontwikkeling. We zijn immers pas vrij recent van een aantal regionale decentrale organisaties gegaan naar één landelijke centrale organisatie die opereert in tien regionale eenheden en een landelijke eenheid. Dit betekent dat ook de aansturing van huisvestingsprocessen en het opdrachtgeverschap naar de markt opnieuw ingericht worden. We realiseren ons dat onze organisatie nu nog niet in staat is om te werken zoals in de marktvisie wordt geschetst. De werkprocessen zitten voor een deel nog in het proces van uniformering. We streven naar standaardisatie in concepten voor het huisvesten van uniforme werkprocessen op basis van eenduidige, goed beheerste processen maar weten dat we daarin nog in ontwikkeling zijn. Deze ontwikkeling willen we stap voor stap vormgeven in de projecten en daarbij gebruik maken van de lessons learned in de opvolgende projecten of vergelijkbare projecten die tegelijkertijd lopen. Samen met de markt willen we stap voor stap groeien naar het toekomstbeeld zoals wordt geschetst in de marktvisie RWS e.a.

Gezien de ontwikkeling van de politieorganisatie als huisvester in een regiemodel in combinatie met de opgave sturen we in de samenwerking direct op betrouwbaarheid van samenwerkingspartners. Ons belangrijkste doel is het faciliteren van de primaire werkprocessen, 24 uur per dag, en het bieden van een veilige, flexibele en prettige werkomgeving die onze medewerkers optimaal ondersteunt. Door te kiezen voor betrouwbaarheid van onze partners creëren we continuïteit en lerend vermogen ten bate van alle betrokkenen.

#### ***Wat gaan we doen om dit waar te maken?***

1. We organiseren pilots en challenges waarbij actief wordt gestuurd op het delen van de 'lessons learned'.
2. Projecten worden geëvalueerd en de lessons learned worden bespreekbaar gemaakt en gedeeld als input voor anderen gelijksoortige projecten.



3. We stellen een klankbordgroep in gericht op kennisdeling en om de betrokkenheid en vertrouwensband te stimuleren tussen marktpartijen en opdrachtgever.
4. We maken ruimte, zowel in tijd als in geld, voor het opdoen en delen van leerervaringen.
5. We formuleren daar waar mogelijk standaarden en zorgen voor passende evolutie van deze standaarden in de tijd.
6. We stellen continue bij op basis van opgedane ervaringen en blijven hierover in gesprek.
7. We leren ook van de anderen om op basis daarvan onze eigen werkwijze aan te passen.



## Thema: Blijvende Betrokkenheid

*Partijen voelen zich blijvend verantwoordelijk voor het geleverde projectresultaat.*

Doel van dit thema is dat de huidige hit en run mentaliteit in de sector wordt doorbroken. Door blijvende betrokkenheid ontstaat bovendien een stijging in de kwaliteit van het vastgoed en het lerend vermogen kan floreren als partijen ook na realisatie bereid zijn om ervaringen en geleerde lessen delen.

### ***Waarom willen we dit?***

Gezien de ontwikkeling van de politieorganisatie als huisvester in een regiemodel in combinatie met de opgave sturen we in de samenwerking direct op betrouwbaarheid van samenwerkingspartners. Betrouwbare samenwerkingspartners zijn essentieel om de kwaliteit van de processen evenals de kwaliteit van het vastgoed te borgen. Ons belangrijkste doel is continuïteit van de politieorganisatie door het faciliteren van de primaire werkprocessen, 24 uur per dag, en het bieden van een veilige, flexibele en prettige werkomgeving die ontmoeten, communiceren en samenwerken van onze medewerkers optimaal ondersteunt. Door te kiezen voor betrouwbaarheid van onze partners creëren we continuïteit en lerend vermogen ten bate van alle betrokkenen.

### ***Wat gaan we doen om dit waar te maken?***

1. We nemen het aspect blijvende betrokkenheid mee als standaard onderwerp in ambitie- en aanbestedingsdocumenten en waar passend als gunningcriterium.
2. We zijn betrouwbare partners en zorgen voor continuïteit in het primaire proces.
3. We bevorderen het onderling vertrouwen tussen partners.
4. We denken met elkaar mee over en werken samen aan bestendige oplossingen, het voorkomen van risico's en oplossingen voor optredende risico's.
5. We zijn bereid om na realisatie betrokken te blijven om kennis en lessen te delen.



## Thema: Diversiteit Partijen

*De diversiteit in de opgave vraagt om diversiteit in opdrachtnemers. We gaan altijd op zoek naar de beste partij voor de voorliggende opgave.*

De diversiteit in de opgave vraagt om diversiteit in opdrachtnemers. We gaan altijd op zoek naar de beste partij voor de voorliggende opgave. Gelet op de diversiteit van de opgave van de politie en het feit dat lokale verankering van groot belang is in het primaire politieproces, zal de politie bij alle opgaven nadrukkelijk de aanbesteding proportioneel vormgeven, zodat er geen onnodige belemmeringen zijn voor het midden- en kleinbedrijf.

### ***Waarom willen we dit?***

We zijn één politie, maar zijn sterk lokaal verankerd, en nationaal en internationaal verbonden. We zijn sterker door allianties en functioneren in lokale netwerken. Deze sterke lokale verankering en netwerken zijn essentieel voor het functioneren van ons primaire proces. Daarnaast is de totale opgave divers van omvang en aard en bestaat uit zowel kleinschalige projecten als een aantal grootschalige projecten. Variërend van 300 m<sup>2</sup> BVO tot 30.000 m<sup>2</sup> BVO en variërend van het realiseren van een inbouwpakket in een huurpand en beperkte aanpassingen in het inbouwpakket van bestaande eigendomslocaties tot grootschalige nieuwbouw en renovatie. De variatie, complexiteit en grootte van de opgave vragen om een diversiteit aan partijen om het benodigde werk uit te voeren en specifieke expertises maximaal te benutten.

### ***Wat gaan we doen om dit waar te maken?***

1. We gaan te allen tijde op zoek naar de partij die het best past bij de gestelde opgave en dragen zorg voor een proportionele wijze van aanbesteden.
2. We leggen geen onnodige belemmeringen op voor midden- en kleinbedrijf.
3. We zorgen voor tender- en transactiekosten in verhouding tot de opgave
4. Als regieorganisatie stimuleren we aannemers om een diversiteit in onderaannemers te betrekken bij de opgave.
5. We maken een zorgvuldige afweging op welk moment en welke wijze we welke opgaven in de markt zetten.