



Voor u ligt de marktvisie voor de huisvestingsopgave van de politie. Deze marktvisie is vanwege de herkenbaarheid gebaseerd op de marktvisie van Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoedbedrijf, ProRail, Bouwend Nederland, NL Ingenieurs, de Vereniging van Waterbouwers, MKB Infra, Uneto VNI en Astrin (hierna te noemen 'marktvisie van RWS e.a.'). Maar gegeven de context, opgave en aard van de organisatie van de politie is de marktvisie op onderdelen specifiek gemaakt voor de politie¹. Hiervoor is gekozen omdat de politie, in tegenstelling tot de andere publieke betrokken partijen bij de marktvisie van RWS e.a., geen assetmanager is maar huisvesting gebruikt als ondersteuning van het eigen primaire (werk)proces. De ontwikkelingen in dat eigen primaire proces zijn dan ook leidend in de keuzes ten aanzien van huisvesting en de opgaven die daaromtrent in de markt worden gezet.

We hebben de volgende ambitie geformuleerd ten aanzien van de wijze waarop de politie met de markt wil samenwerken in het licht van haar huisvestingsopgave in de komende 10 jaar:

Wij excelleren door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn en we werken samen aan een huisvestingsportefeuille die het primaire proces van de politieorganisatie maximaal ondersteunt en daarmee bijdraagt aan een veiliger Nederland en ruimte biedt aan de professionaliteit van de politiemedewerkers.

We delen het startpunt uit de marktvisie van RWS e.a. dat dit van ons vraagt om:

Een collectieve ambitie (richting) voor burgers en bedrijfsleven:

1. **Duurzaam** – We nemen verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid en de beperkte draagkracht van onze planeet in onze keuzes
2. **Toekomst robuust** – We zoeken steeds optimale en innovatieve oplossingen voor veilige, slimme, efficiënte, leefbare en betrouwbare netwerken. Om dit in de keten duurzaam te kunnen doen streven we naar een gezond verdienmodel op basis van toegevoegde waarde.
3. **Waar voor je geld** – We willen de belastingbetaler waar voor zijn geld geven. We streven daarom naar waarde creatie en een significante reductie van transactie- en faalkosten.

Excelleren, trots en vakmanschap:

4. **Kwaliteit en prestaties centraal stellen** – Vanuit de geleverde kwaliteit krijgen we waardering vanuit de maatschappij, waardoor we trots zijn op ons werk. Veilig werken staat daarbij voorop.
5. **Een anticiperende en lerende sector** – We leren van elkaar, ook binnen organisaties. We leren van (inter-)nationale best practices en passen deze toe in

¹ De indeling van het document is overeenkomstig met de marktvisie RWS e.a. en teksten zijn letterlijk geciteerd. De voor de politie specifieke onderdelen zijn toegevoegd.



ons werk. We volgen en anticiperen op technologische ontwikkelingen, en werken aan cybersecurity. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het beter ontsluiten, delen en borgen van specialistische kennis in de keten/sector.

Goede Samenwerking:

6. **Respectvolle verhoudingen** – We creëren continu een setting voor een echte dialoog. We leven ons in en houden rekening met elkaars rol en positie. We handelen vanuit gelijkwaardigheid in de relatie. We zijn zuinig op de mensen die in onze sector (willen) werken.
7. **Samen de marktvisie realiseren** – We voelen gezamenlijk eigenaarschap voor de marktvisie; Dít is hoe we de komende jaren willen werken. Ieder in zijn eigen unieke rol en verantwoordelijkheid in de keten maar wel samen, op een manier waarbij we elkaar versterken. We streven naar verbreding van de essentiële elementen van “onze” marktvisie naar andere sectoren, waarbij we verleiden met inspiratie en kwaliteit.

Samenvattend wordt aangesloten bij het gewenste toekomstbeeld in de marktvisie van RWS e.a. waarin de volgende veranderingen in de bouwsector worden nagestreefd:

VAN:	NAAR:
Hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer	Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid en waarbij de opgave voorop staat.
Realiseren van projecten.	Realiseren en verbinden van opgaven.
Eigen belang voorop stellen.	Denken, werken, handelen en leren in ketens.
Zenden en reactief handelen.	Dialoog voeren en anticiperend handelen.
Vechtverhoudingen.	Excelleren in onze werken die gestart zijn vanuit reële randvoorwaarden.
Opportunistisch gedrag.	Vroegtijdig samen in gesprek over risico's, informatiebehoefte en dilemma's.
Handelen op basis van macht en sturen.	Handelen op basis van kracht en sturen op contract op houding en gedrag.
Concurrentievoordeel door bezit van kennis.	Concurrentievoordeel door snelheid van ontsluiten en toepassen juiste kennis.
Weinig ruimte voor diversiteit.	Oog voor verschillen en kwaliteit en ruimte voor maatwerk.



De politie als organisatie, huisvester en opdrachtgever

Centraal in het primair proces van de politie staat natuurlijk de opdracht om Nederland veiliger te maken. De politie is daartoe onveranderd waakzaam en dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat en 24/7 bereikbaar. In alle activiteiten worden de kernwaarden nagestreefd; we zijn moedig, betrouwbaar, integer en verbindend. We zijn één politie, maar zijn sterk lokaal verankerd, en nationaal en internationaal verbonden. We zijn sterker door allianties en functioneren in lokale netwerken. We zijn ons er zeer van bewust dat we maatschappelijk zeer zichtbaar zijn. Dat brengt de nodige verantwoordelijkheid met zich mee.

De huisvesting van het korps Nationale Politie faciliteert de uniforme werkprocessen van de politieorganisatie op een maatschappelijk verantwoorde en toekomstbestendige wijze. Huisvesting biedt een veilige, flexibele en prettige werkomgeving die ontmoeten, communiceren en samenwerken optimaal ondersteunt voor de medewerkers en externe belanghouders, zowel fysiek als virtueel.

Belangrijke motieven bij de vorming van de Nationale Politie is het streven naar efficiënte, effectieve, uniforme organisatie die meer in samenhang opereert. Voor veel van onze ondersteunende diensten, en ook voor huisvesting en daaraan verbonden processen, betekent dat we sturen op goed beheerste en zoveel mogelijk uniforme processen, eenduidigheid en standaardisatie waar dat kan. De continuïteit van de primaire werkprocessen dient daarbij te allen tijde geborgd te zijn.

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 en heeft effect op de uitgangspunten van onze marktvisie. Deze marktvisie is daarmee een toekomstbeeld waar we als organisatie, samen met de markt, stap voor stap naar toe willen groeien.

Onze opgave is op korte termijn vooral gericht op de transitie van de portefeuille ten gevolge van de vorming van de Nationale Politie. Zo worden momenteel bijvoorbeeld de werkprocessen nog geüniformeerd. Daarbij speelt voor de langere termijn ook zeer nadrukkelijk de structurele beheer en verbeteropgave. Een opgave die voor een deel bekend is en deels ook nog gevormd wordt. Een opgave die groot is in zijn geheel, maar hoofdzakelijk bestaat uit kleinschalige projecten. Een opgave die de eenheden als gebruiker moet bedienen op basis van een landelijke aansturing. Dit heeft effect op de marktbenadering. We willen onze huisvestingsopgave integraal benaderen en met elkaar in gesprek blijven om nieuwe inzichten met betrekking tot onze opgave, bijvoorbeeld door veranderingen in ons primaire proces of de politiek, het hoofd te kunnen bieden. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de huisvestingsoplossingen is dan ook van groot belang.

De politie is de grootste publieke werkgever van Nederland en wetshandhaver, daarom heeft de politie een voorbeeldfunctie. Onder andere rechtmatigheid bij inkooptrajecten



ligt onder een politiek vergrootglas en vraagt onze voortdurende aandacht. We willen een regisserende opdrachtgever zijn, waarbij we de markt steeds weten uit de dagen het beste te bieden, en we zelf voldoende kwaliteit in huis hebben om de juiste vragen te kunnen stellen aan de markt en het resultaat te kunnen beoordelen. De markt is en blijft daarbij aan zet voor een professionele uitvoering.

De huisvestingsorganisatie is vormgegeven als een regie-organisatie. Het accent bij de taken die de politieorganisatie zelf uitvoert, ligt voornamelijk op strategische en tactische taken. Ten aanzien van de marktstrategie is wezenlijk dat de politie zelf de koers ten aanzien van haar huisvesting bepaalt, ze definieert de gewenste portefeuille en formuleert het huisvestingsbeleid in investerings- en onderhoudsprogramma, formuleert de marktstrategie en geeft de marktbenadering vorm, waarbij de uitvoering goeddeels door derden, zoals de markt, wordt uitgevoerd.

De politie specificeert, koopt in, beheert de informatiehuishouding rondom de huisvesting, stuurt programma's aan, voert het contractmanagement uit en monitort de feitelijke voortgang van het investerings- onderhouds- en beleidsprogramma. De feitelijke uitvoering, bijvoorbeeld het ontwerp, advies- en ingenieursdiensten, realisatie en onderhoud, is uitbesteed; aan externe partijen, of wordt in gezamenlijkheid met andere organisaties opgepakt (shared service model). Hierbij wordt het proces vooropgesteld. Kenmerken zijn een hoge betrouwbaarheid, standaardisatie, professionalisering, focus op kwaliteit, prestaties en het eindresultaat. Afwegingskaders, specificaties, aanbestedingsleidraden worden in hoge mate gestandaardiseerd om sturing op hoofdlijnen vanuit de eigen organisatie mogelijk te maken. Programma (of multiproject-) management, contractmanagement (eerder van mantels dan op projectniveau) en monitoring hebben binnen deze regieorganisatie een grotere rol dan project- of objectmanagement. Informatie-uitwisseling en kennisdeling zijn cruciaal in de samenwerking met de markt.

We willen een geïnformeerde en professionele opdrachtgever zijn door kennis te borgen over de eigen portefeuille, de staat van onze gebouwen en het aanbod van de markt. Dit om zo een goed mogelijke uitvraag te kunnen doen, steeds grip te hebben op de huisvesting van ons politieapparaat en flexibel in te kunnen spelen op veranderende vragen vanuit ons primair proces en nieuwe technologische mogelijkheden.

Opgave onder een vergrootglas

De opgave voor de politie is bij uitstek een voorbeeld van een complex dynamische opgave van grote maatschappelijke waarde en met grote zichtbaarheid waarbij veiligheid, integriteit en rechtmatigheid een grote rol speelt. Voor een organisatie die de verantwoordelijkheid heeft om Nederland veiliger te maken is betrouwbaarheid van groot belang. Door de omvang van de portefeuille heeft de politie een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien het omgaan met de bestaande voorraad. Vanuit het perspectief van duurzaamheid en deze maatschappelijke verantwoordelijkheid preferereert gebruik van bestaande bouw ten opzichte van nieuwbouw. Tot slot ligt, mede door de opkomst van social media, de gehele politieorganisatie onder een vergrootglas en is alles wat de politie aangaat snel nieuws dat de krantenkoppen en/of het journaal haalt.



Waarom deze marktvisie?

Net als in de marktvisie van RWS e.a. is samenwerking een belangrijke basis; we willen op een maatschappelijk verantwoorde en toekomstbestendige wijze zorgen dat de belastingbetaler waar krijgt voor zijn geld door kwaliteit en prestaties centraal te stellen en door te bouwen aan een anticiperende en lerende sector en eigen organisatie. We willen de markt aanspreken op blijvende betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor het geleverde resultaat. We nodigen de markt daarbij nadrukkelijk uit om ons te inspireren als het gaat om thema's zoals duurzaamheid, flexibiliteit, dienstbaarheid (het bijdragen aan de dienstbaarheid van de politie, door bijvoorbeeld zichtbaarheid van locaties, zorgdragen voor continuïteit van het primair proces en toegankelijkheid) en het omgaan met de bestaande voorraad. Op onderdelen gaan we de uitdaging aan om tot innovatieve oplossingen te komen, indien de continuïteit van onze primaire werkprocessen geborgd kan worden.

Zoals geschetst in de marktvisie van RWS e.a. zijn de afgelopen jaren verstoringen in de publiek-private balans ontstaan die reden zijn om dit traject met elkaar te starten. Om te beginnen ontwikkelingen in de bouwsector zelf. Gedurende de afgelopen jaren, waarin Nederland te maken had met de economische crisis, bleek dat de marktspanning leidt tot veel lage inschrijvingen en veel gedoe rond de infrastructurele werken. Projectoverschrijdingen, verliezen en verkeerde allocatie van risico's en aansprakelijkheid zorgen dat de bouwsector vaak negatief in de publiciteit komt, wat het imago van de sector negatief beïnvloedt.

Soms lijkt de spanning tussen opdrachtgever en opdrachtnemer centraal te staan in plaats van het realiseren van een maatschappelijke opgave waartoe het werk dient. En dat in een tijd van toenemende burgerparticipatie en complexer wordende opgaven, waarbij ook de snelle technologische ontwikkelingen (met name in de ICT en datawereld) hun invloed hebben. We voelen de noodzaak voor een andere cultuur in de bouwsector. Eén die is gericht op samenwerking op basis van complementariteit. Vanuit gelijkwaardigheid in de relatie met respect voor ieders rol. Een cultuur die een einde kan maken aan de zogenoemde vechcontracten waar we nadrukkelijk van af willen. We hebben elkaar daarbij nodig. Dit vraagt om een goede samenwerking en gezonde verhoudingen in de gehele keten, mede-opdrachtgevers, marktpartijen en hun leveranciers.

Een gezamenlijke marktvisie

Deze marktvisie is tot stand gekomen in een proces waarbij de politie breed partners uit de markt, de kenniswereld en mede-opdrachtgevers heeft uitgenodigd mee te denken over de samenwerking die nodig is om aan de huidige en toekomstige maatschappelijke verwachtingen te voldoen binnen het kader van de opgave van de politie. Samen met de Bouwcampus zijn sessies georganiseerd met partners uit de markt en de input uit deze sessies is gebruikt om te komen tot deze marktvisie. Tussen de sessies met de Bouwcampus door de marktvisie getoetst en besproken met een team van vertegenwoordigers uit de markt ("kerngroep") die zich daarvoor hadden aangemeld.



Net als bij de marktvisie van RWS e.a. is deze marktvisie in de 'wij'-vorm geschreven. Hiermee willen de hiervoor genoemde partijen en hun achterban benadrukken dat het de gezamenlijke visie is op onze samenwerking. We voelen ons gezamenlijk, en ieder voor zich, verantwoordelijk voor de marktvisie en onderkennen onze rol in de keten om de marktvisie werkelijkheid te maken. We streven naar een zo breed mogelijk draagvlak bij onze publieke en private partners. Wij nodigen iedere organisatie die zich herkent in deze visie uit om zich bij ons aan te sluiten en te helpen de visie te realiseren.

Concrete acties

De marktvisie is een strategisch document, het laat zien wat onze opgave is en waar we heen willen, het toekomstperspectief. Op basis van deze marktvisie worden concrete acties op tactisch en operationeel niveau afgeleid. Concrete acties zijn daarom niet terug te vinden in dit visiedocument, wél is een aantal gezamenlijke afspraken opgenomen.

Trends

Onderstaande trends zien wij, net als alle betrokken partijen bij de marktvisie van RWS e.a., als relevant voor (het functioneren van) de bouwsector en daarmee voor de marktvisie. Deze trends zijn aangevuld met specifieke ontwikkelingen voor de politie.

- ***Opgaven worden complexer en dynamischer***
De maatschappelijke opgaven zoals gebiedsopgaven worden steeds complexer en vragen om een meer integrale aanpak. Er worden steeds meer politieke en maatschappelijke doelstellingen vertaald in onze opgaven. Ook bewegen we richting een netwerksamenleving waarin burgerparticipatie een steeds grotere rol speelt. De stem van de eindgebruikers krijgt meer invloed in de keten. Slim onderhoud, vervanging, uitbreiding (inclusief aanpassingen op de ontwikkelingen) en beter benutten wordt steeds belangrijker. Ontwikkelingen zoals de inrichting van de omgevingswet en de wet kwaliteitsborging voor het bouwen zijn hier voorbeelden van. Dit vraagt om verandering in de ketenrelaties. De huidige werkvormen en marktordening sluiten niet altijd meer aan bij de complexiteit van de opgaven.
- ***Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar zeer snel op en toenemend belang van informatievoorziening***
We zien een snelle ontwikkeling van technieken die werkprocessen en aspecten als 'smart buildings' beïnvloeden. Nieuwe spelers komen in het werkveld en nieuwe verdienmodellen zien het licht. Hier hoort bij dat we meer denken in netwerken en allianties en in product/dienstcombinaties. De omgeving vraagt alle spelers in de keten om transparantie en goede herleidbaarheid en timing van informatie.
- ***Waardering van (technisch/inhoudelijk) vakmanschap***
Door focus op contractuele en financiële aspecten in onze projecten is de balans tussen inhoud en management uit evenwicht geraakt. Daardoor kunnen inhoudelijke professionals steeds minder goed met elkaar samenwerken waardoor de trots, het plezier en de waardering voor het vakmanschap afneemt.



- **Groeiende behoefte aan geïntegreerde specialistische kennis**
De toekomstige vraagstukken vragen steeds meer om het samenbrengen van specialistische kennis. Specialistische kennis is enerzijds verdeeld aanwezig in de keten, en anderzijds soms ook schaars of niet/bepaald beschikbaar (soms uit commerciële overwegingen). Mede via de snel vorderende digitalisering van onze werkprocessen zal hierop het antwoord moeten worden gevonden.
- **Duurzaamheid in brede zin**
Duurzaamheid is de basis, niet alleen als het gaat om energiegebruik of gebruik van duurzame materialen maar ook gericht op hergebruik en circulariteit. En om het creëren van gezonde gebouwen die bijdragen aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit, verlagen van ziekteverzuim, comfort en gezondheid.
- **Centralisering van de inkoop en groeiende aandacht voor categoriemanagement**
De politie heeft net als bij het Rijk de inkoopfunctie gecentraliseerd. Invulling hiervan vindt plaats binnen de Dienst Verwerving van het politiedienstencentrum in clusters van afzonderlijke product- en dienstgroepen (waaronder ook huisvesting) waarbinnen in nauwe samenspraak met de business de specifieke behoefte van de organisatie en markt- en productkennis worden opgebouwd en ingezet in inkooptrajecten. Deze vorm van centralisatie voorziet in kennisopbouw, -bundeling en borging en draagt daarmee bij aan een rechtmatige en vooral ook doelmatige inkoop van huisvesting en maken het doorlopen van een effectief en efficiënt inkoopproces mogelijk. Uniformering en eenduidigheid kunnen hierbij op evenwichtige wijze worden ingepast.

De voorwaarden

We hanteren dezelfde voorwaarden als in de marktvisie van RWS e.a. Wij realiseren ons dat het meerdere jaren zal kosten om de geformuleerde ambitie te realiseren, wat vooral een verandering in houding en gedrag vraagt. Om dit voor elkaar te krijgen maken we afspraken over een drietal rand- en conditioneringsvoorwaarden. Deze afspraken vormen, samen met de ambitie, de basis voor de implementatie. Het betreft:

1. We lossen onze huidige problemen blijvend op.
2. We gaan de samenwerkingscultuur een impuls geven met oog en ruimte voor de verschillen tussen partijen (inhoud en relatie) en ruimte voor diversiteit.
3. We maken samen afspraken over het vervolg, blijven over de visie en doorvertaling in gesprek en spreken elkaar aan als dat nodig is.

Blijvend oplossen van huidige problemen

Een aantal slepende vraagstukken beïnvloedt de samenwerking in de bouwsector. Grote spelers, zoals de politie, hebben in de keten invloed op het functioneren van de bouwsector. De politie is zich bewust van deze invloed en neemt haar verantwoordelijkheid daarin. Dit laat onverlet dat ook de andere spelers in de keten een eigen rol in, invloed op en verantwoordelijkheid hebben voor het functioneren van de keten. In een gezamenlijk en structureel (leer)proces willen we de huidige problemen in de sector oplossen. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:



- **Dialog als basis:** We voeren een constructieve en continue dialoog: we blijven weg bij vooroordelen, luisteren echt naar elkaar en vragen door. Zo gaan we elkaars taal leren spreken en begrijpen we ook de achterliggende redenen. We spreken elkaar binnen de samenwerking aan en proberen zo meningsverschillen op te lossen zonder de rechter te moeten benutten. Zowel in de voorbereidende fase als gedurende de uitvoering van het contract.
- We benutten, waar van toepassing, de **Leidende Principes**².
- We verdelen de **risico's en onzekerheden** naar redelijkheid en billijkheid en wijzen deze toe aan de partij die deze het beste kan beheersen en beïnvloeden. De risicoverdeling wordt vroegtijdig (voorafgaand aan het aanbestedingsproces) in gezamenlijkheid tussen markt en opdrachtgever opgesteld, waarbij de beschikbare kennis open en transparant wordt gedeeld. Risico's worden zodanig verdeeld dat het voldoende kansen geeft voor de markt om zich te onderscheiden en uit te blinken door goed ondernemerschap.
- We zijn open en transparant over de **benodigde en beschikbare informatie**. We bespreken tijdig wat essentiële informatie is voor het doen van een aanbieding of het realiseren van een opgave en dragen zorg voor het aanleveren van betrouwbare informatie. Daar waar we het niet zeker weten of vragen hebben, delen we dit. We zorgen dat alleen relevante informatie wordt geleverd en alleen essentiële eisen worden gesteld ('minder regels'). Geconstateerde omissies in de data worden gedeeld. We streven naar meer open data.
- We zetten ons in voor **verminderen van transactie- en tenderkosten** in de hele keten. Hierbij spannen wij ons in voor bijvoorbeeld tijdige betalingen in de hele keten of het waar mogelijk beperken van 'managementkosten'.
- Opdrachtgever stimuleert **innovatie**; de markt en opdrachtgever innoveren. De gezamenlijke ambitie gaat omhoog door het creëren van de goede randvoorwaarden.
- We hebben **integraal overzicht over de vraag** of opgaven en werken multidisciplinair. Nieuwe of andere partijen kunnen dominant worden als dat zorgt voor betere oplossingen voor de opgaven.
- We vertonen geen **opportunistisch gedrag**. We spreken elkaar aan op opportunistisch gedrag, zoals ongefundeerd onder de kostprijs inschrijven, (te) minimale kwaliteitsinvulling realiseren of onrealistische risicomarges hanteren.

² In het TOP overleg op 21 mei 2015 tussen Opdrachtnemers en Opdrachtgevers vanuit het Opdrachtgeversforum en Bouwend Nederland, is afgesproken om "leidende principes" te definiëren om de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers te bevorderen. Leidende principes zijn werkafspraken van beide kanten, dus zowel vanuit opdrachtgeversperspectief als vanuit de opdrachtnemer, die door elke organisatie zelf geïnterpreteerd en geïmplementeerd kunnen worden. Er is gekozen voor een tijdshorizon tot 2020. De politie heeft, naar analogie van de marktvisie, gebaseerd op deze leidende principes haar eigen leidende principes opgesteld die samenhangen met deze marktvisie.



LEIDENDE PRINCIPES

De leidende principes van de politie³ luiden als volgt:

- 1. Human Factors** – We streven er met onze samenwerking in de gehele keten naar om met meer trots, vakmanschap in ons werk te komen tot een succesvol project. De basis daarvoor is onderling vertrouwen en wederzijdse betrouwbaarheid door het hanteren van de leidende principes bij opdrachtgever en opdrachtnemer.
- 2. Tenderen** – Het gemeenschappelijk doel tijdens een aanbesteding is steeds “een succesvol project” voor alle betrokkenen. Factoren die voor dit doel een bedreiging vormen, worden voor of tijdens de aanbesteding weggenomen.
- 3. Beste Prijs Kwaliteit Verhouding 2.0** – Het toepassen van Beste Prijs Kwaliteit Verhouding moet leiden tot een goede afweging tussen prijs en kwaliteit waarbij opdrachtnemers zich daadwerkelijk kunnen onderscheiden op kennis, kunde en kwaliteit.
- 4. Risico's** – Risico's leggen we neer bij de partij die deze het best kan beheersen. We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om professioneel met deze risico's om te gaan; we zorgen in dialoog voor transparantie en deling ervan tussen beide partijen.
- 5. Prijsvorming** – We zorgen voor reële marges in relatie tot reële risico-opslagen; opdrachtnemers schrijven niet in als marges niet reëel zijn.
- 6. 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.
- 7. Blijvende betrokkenheid** – Alle partijen -zowel opdrachtgever als opdrachtnemer- voelen zich blijvend verantwoordelijk voor het door hen geleverde resultaat en handelen daar ook naar.
- 8. Diversiteit partijen** – Gelet op de diversiteit van de opgave van de politie en het feit dat lokale verankering van groot belang is voor 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.

Samenwerkingscultuur (fit for the future) met oog voor verschillen.

We kunnen onze ambitie alleen realiseren indien we een sterke impuls geven aan onze samenwerkingscultuur. De samenleving verandert naar een netwerksamenleving en verandert snel, wat van ons vraagt om de cultuur en het tempo van veranderingen in die cultuur hierop aan te passen. Dit vraagt van ons:

- **Resultaatgericht samenwerken** met een gemeenschappelijk doel voor ogen, wat begint bij samenwerkende publieke opdrachtgevers. Dit betekent ook meer samenwerken tussen partijen in de keten, soms in vaste samenstelling, soms in wisselende. We hebben oog voor de verschillen tussen partijen in de keten. We werken samen vanuit onze eigen rol en expertise. We zijn complementair, benutten elkaars kennis, professionaliteit en creativiteit maximaal en dat maakt ons sterker. We waarderen geleverde prestaties en investeren in langjarige project-overstijgende

³ De leidende principes voor de politie zijn naar analogie van deze marktvisie gebaseerd op de leidende principes van het Topoverleg Bouw maar uitgebreid voor de politie.



samenwerking. We hebben daarbij aandacht voor de aanbestedingswetgeving en voor behoud van gezonde concurrentie.

- We **investeren in het kennen van elkaars belangen**, context en bijbehorende handelingsvrijheid als basis voor gerichte en succesvolle samenwerking. We kiezen een passende aanpak bij de opgave of deelnemers.
- Een accentverschuiving van sturing op het contract naar **sturing op houding en gedrag** ten faveure van het projectdoel of de opgave. Intermenselijke aspecten en acceptatie van elkaars kwaliteiten spelen hierbij een belangrijke rol. We moeten elkaar vertrouwen en elkaar versterken, daarvoor zijn heldere afspraken nodig.
- Werken met **respect voor de belangen van de ander** en verder denken dan onze eigen belangen. We moeten leren geven en nemen.
- We organiseren ons **op basis van kracht** in plaats van macht en we worden voorspelbaarder, pragmatischer én wendbaarder in onze aanpak en werkvormen.
- **Doorpakken op de verticale (top-down en bottom-up) en horizontale implementatie** van de marktvisie, met expliciet commitment en extra implementatiekracht vanuit het topmanagement.
- **'Kennis delen'** is het nieuwe 'kennis bezitten'. Concurrentievoordeel in de keten zal steeds meer moeten komen van snelheid in de juiste toepassing van kennis en innovatie dan van het bezit van kennis. We zijn bereid op die manier te werken.
- We willen een **gezonde basis van toeleveranciers en producenten** in de keten. Ketenpartners hebben een volwaardige plaats in de samenwerking en de samenwerkingsafspraken die we maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer passen we overal in de keten op soortgelijke wijze toe.
- We **sturen actief op de unieke kenmerken van informatievoorziening** (kortere levensduur, sterke noodzaak tot standaardiseren inclusief het ontwikkelen van standaard bouwblokken, snellere ontwikkeling ten opzichte van civiele delen) door bijvoorbeeld aparte contracten of extra aandacht hiervoor in integrale contracten. We onderkennen daarmee het toenemend belang van de digitale infrastructuur en ICT/IV.

Kernwoorden bij het nieuwe gedrag zijn: Open, transparant, kwetsbaar, adaptief, lef, creativiteit, durf om over de schaduw van het eigen belang heen te stappen, netwerken, samenwerken en verbinden. Natuurlijk hoeft niet iedereen alles te kunnen, zolang we als collectief (teams, ketens) dit gedrag vertonen. Dit vraagt van de medewerkers het **loslaten van 'oud gedrag'** en **aanleren van nieuwe competenties**, daarnaast vraagt dit ook het investeren in nieuwe medewerkers.

Gezamenlijke afspraken over het vervolg

Bij de implementatie wordt een aantal basisprincipes gehanteerd. Deze zijn:

- We zijn **samen op weg** om deze marktvisie in de komende 10 jaar te realiseren en onze doelen te bereiken. Op weg daarnaartoe doen we een aantal basiskampen aan. Hiermee bedoelen we dat we streven naar kort-cyclische verbeteracties. Dit houdt in dat we samen een oplossing bedenken, deze concreet toepassen en evalueren. We maken tempo: Geen stroperige processen of projecten. We benutten zo veel mogelijk concrete opgaven, projecten en programma's om onze verbeteringen toe te passen.
- We maken **heldere (SMART) afspraken** wie wat doet. Wat doet de opdrachtgever, wat doet de markt, wat doen anderen, pakken we het samen op of doen we het anders?



We zijn helder over in welke domeinen, sectoren of thema's we acties oppakken. We zijn vooraf duidelijk over wat wel reëel is en wordt aangepakt, en wat niet.

We spreken elkaar hierop aan. Zo borgen we dat de Marktvisie ook werkelijkheid wordt.

- We zijn helder over **hoe we samen leren**. De experimenteerruimte wordt gedeeld met alle partijen. We benutten De Bouwcampus.
- Gezamenlijk **monitoren** we **de implementatie**. We hanteren daarbij onder andere de vragen: Wat gaat er beter? Wat is er veranderd? Waarom is dat goed? Als hieruit blijkt dat het bijstellen van onze ambities of het proces van implementatie nodig is dan doen we dat.
- Wij voeren met opdrachtgevers, koepelorganisaties, individuele marktpartijen, kennisinstututen en andere betrokkenen **een doorlopende dialoog**. 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.
- **De visie wordt** periodiek door de politie **herijkt**. Dit om de visie robuust te houden voor toekomstige ontwikkelingen.

Vaststelling marktvisie en vervolg

Na vaststelling van de marktvisie door de politie geldt de marktvisie als kader voor de huisvestingsopgave van de politie. In vervolg start de uitwerking naar een concrete marktbenadering voor de opgave van de politie die op korte termijn naar de markt gebracht moet worden. In deze uitwerking wordt, in lijn met deze marktvisie, de markt betrokken.