

Kernprogramma Neerlands Diep 2020-2022

Van gebiedsgericht naar gebiedssensitief

Sturen op ruimtelijke kwaliteit bij vestigingslocaties

Begeleider: André Dorée

Auteur: Suzanne Stengs

Datum: 30 mei 2023

In het kader van mijn studie Neerlands Diep dien ik ter afronding van de Kernprogramma een analyse van én interventie op een taai vraagstuk (De Kwestie) binnen mijn eigen organisatie als “de opdracht” te presenteren op 26 juni 2023. Dit voorliggend document dient als communicatiemiddel voor de eindopdracht; een presentatie met appraisal.

Managementsamenvatting

Voor mijn onderzoeksonderwerp heb ik me laten leiden door wat ik bij binnenkomst bij de Nationale Politie heb ervaren als de zoektocht van het Atelier Politiebouwmeester (APbm) én de assetmanagers (AM) op het gebied van locatie vraagstukken. Het ontsluiten van informatie op gebiedsniveau is nog niet ingericht. Nu wordt er binnen de eigen afdelingen initiatieven ontwikkeld om goed advies te kunnen geven richting het primaire proces van de huisvestingsopgave. De versnippering betekent dat er geen eenduidig proces en kwaliteitsbewaking is. Dit onderdeel vergt nog nadere uitwerking sinds het ontstaan van de sector huisvesting (HV) in 2014. Toen zijn alle huisvestingsopgaven centraal ingericht voor een efficiëntere en effectievere vastgoedportefeuille. Maar hiermee is de relatie met het bestuur van gemeentes komen te vervallen en dient opnieuw ingeregeld te worden.

De experts uit het APbm fungeren als adviseurs ruimtelijke kwaliteit en helpen de AM met hun locatievraagstukken. Door veranderende regelgeving en schaarste aan ruimte is dat steeds complexer geworden. Om hier de juiste afwegingen te kunnen maken (en het atelier de juiste adviezen te kunnen afgeven) dien je eerder in tijd en op een hoger abstractieniveau de behoeften in kaart te brengen. De focus verplaatsen van HV-opgave naar HV-plannen naar HV-portefeuille; meer inzicht in de lokale (politieke) ontwikkelingen en beter zicht op veranderende regelgeving zodat je proactief en strategisch kan gaan handelen. Het juiste netwerk ontwikkelen is randvoorwaardelijk.

In de afgenomen **interviews intern de HV-sector** werd "het zoeken naar het in verbinding komen met stakeholders" veelvuldig aangehaald. Maar ook het niet beschikbaar hebben van de juiste informatie of ontbreken van tools.

De **geïnterviewde van buiten de sector** wensen, net als wij, meer samenwerking. Omdat ons politievastgoed in zeer veel en diverse gemeentes staan, is het vinden en onderhouden van alle juiste samenwerkingen een uitdaging voor de AM. Voor de gemeentes zijn de uitdagingen het afwegen van de publieke en economische belangen; waar creëer je plek voor publieke functies en commerciële ontwikkelingen.

Uit het **deskresearch intern de organisatie** valt de dynamiek op die de transitieopgave van de HV-sector teweegbrengt. Om de vastgoedportefeuille weer haalbaar, maakbaar en betaalbaar te krijgen wordt veel harde data gegenereerd van vastgoedobjecten; huisvestingsplannen en tenslotte de gehele huisvestingsportefeuille. Daarmee wordt ook zichtbaar dat er naar locatievraagstukken moet worden gekeken. Het borgen hiervan binnen de (ruimtelijke)kwaliteit component in het transitie programma en de daaruit voortvloeiende documenten behoeft nog aandacht.

En daarin vormen de **landelijke beleidsstukken** over ruimtelijke ordening zoals NOVEX en Mooi Nederland een inspiratiebron. Hier wordt kwaliteitsbewaking meegenomen bij het integraal afwegen van grote complexe opgaven en wordt ontwerpkracht als instrument/ hulpmiddel ingezet.

Tijdens de **brainstormsessie** is de vraag voorgelegd of het ontwikkelen van één gezamenlijk instrument/ hulpmiddel **het samenwerken op gebiedsvraagstukken** gaat bevorderen. Dit in analogie met de verkenningen Kanskaart Politievastgoed binnen het atelier. Hiervoor zijn een tweetal bestaande modellen (Swiss Cheese model en Bow Tie model) omgebouwd naar verbeeldingen zodat er eenduidig en met juiste mind set is gebrainstormd. Aanvullende vragen over hoe en met wie er samengewerkt moet worden zijn besproken. Dienen we meer samen te werken met andere publieke partijen en beter focussen op onze maatschappelijke taak bij de huisvestingsvraagstukken? En gaat door allerlei maatschappelijke en klimatologische factoren de Ruimtelijke Ordeningsagenda niet steeds meer de Veiligheidsagenda (en visa versa) beïnvloeden? En wat betekent dat voor de locatiekeuzes?

In mijn synthese stel ik vast dat gebiedsgericht werken voor de HV-sector, met een zeer fijnmazige vastgoed structuur, onwerkbaar is. Maar door gebiedssensitief te zijn volstaat goed stakeholdersmanagement.

Uit alle opgehaalde informatie en nieuwe inzichten is mijn onderzoeksvraag doorontwikkeld. Om richting de toekomst locatievraagstukken goed te kunnen afwegen dient dit niet alleen binnen HV-sector afwegingen plaats te vinden, maar binnen de gehele politieorganisatie. En door alle grote, actuele ruimtelijke vraagstukken die in Nederland gaande zijn, dient de politieorganisatie zijn maatschappelijk handelen én huisvesten te analyseren en zo nodig te herpositioneren. Het Atelier APbm kan hierin een rol spelen door ontwerpkracht als verleiding in te zetten en de kansen inzichtelijk maken met het verbeelden van de ruimtelijke gelaagdheid van die grote, complexe ruimtelijke vraagstukken.

1. Aanleiding en onderzoeksvraag

December 2021 ben ik overgestapt naar de grootste publieke opdrachtgever van Nederland; de Nationale Politie in de functie van Coördinator Atelier Politiebouwmeester. Daarvoor was ik projectmanager bij het Rijksvastgoedbedrijf en werkte ik aan complexe vastgoedprojecten van het ministerie van Defensie. Naast verandering van werkgever ben ik dus ook van functie verandert halverwege mijn opleiding Neerlands Diep. Dat maakte het kiezen van een geschikt onderwerp voor mijn Kwestie een lastige opgave. Ik heb me voor het kiezen van de Kwestie laten inspireren door de kennismaking met het atelier binnen Team Beleid & Implementatie (BIO) en de Sector Huisvesting (HV) van de Dienst Facility Management (FM) in het Politiedienstencentrum (PDC).

Sinds 2014 kent de Politie één landelijke aansturing van haar operationele en ondersteunende taken; en in die periode is de sector HV opgericht. Het inrichten van de sector ging gepaard met inhoudelijke uitdagingen zoals zich ontdoen van overbodig vastgoed en het gelijktrekken van het kwaliteitsniveau naar één landelijk niveau voor al het vastgoed. Het operationeel samenvoegen van eenheden betekende ook op zoek gaan naar strategischer gelegen huisvestingslocaties gericht op de nieuwe werkprocessen van de operatiën van de politieorganisatie. Anno 2022 is deze opgave nog steeds gaande terwijl er door de huidige tijd nieuwe interne en externe factoren zijn bijgekomen die dusdanig impact hebben dat een heroverweging van de inrichting van de sector HV wordt gestart. De portefeuille is veelzijdig; de huisvestingsopgave is groot en mondiale schaarste van middelen & geopolitieke instabiliteit drukken op de HV-opgave. Om opnieuw in balans te komen met een haalbare, betaalbare en maakbare portefeuille is het transitieprogramma Toekomst Bestendige Huisvesting (TBH) gestart in Q1 2022.

Het Atelier Politiebouwmeester (APbm) is april 2020 opgericht en heeft sinds vorig jaar, met de komst van een coördinator en een Politiebouwmeester, zijn definitieve inrichting aangenomen. Het APbm is verantwoordelijk voor de ruimtelijke kwaliteit van de gehele politiehuisvestingsportefeuille. De ruimtelijke kwaliteitsbewaking van huisvesting is geborgd van beleidsvorming tot aan uitvoering van projecten en globaal in te delen in drie schaalniveaus: de werkplek; het vastgoed + buitenterrein en de locatie in zijn context. De grootste schaal, de locatie van je vastgoed, is het fundament voor sturing op ruimtelijke kwaliteit. Als deze niet klopt, kan alleen maar suboptimaal resultaat gehaald worden op de andere schaalniveaus. Ter verduidelijking; als de locatie goed is maar het vastgoed niet heb je een mogelijkheid tot (bouwkundige) aanpassingen voor optimalisatie. Andersom lukt dat niet. Ik focus mijn kwestie op locatieniveau.

Ik schat dat de jonge leeftijd van de sector (en atelier) verklaart waarom er op vele fronten inhoudelijk en procesmatig nog onderdelen niet uitgekristalliseerd zijn. Vooral op omgevingsniveau met al zijn contextuele randvoorwaarden zit de organisatie nog in een pioniersfase.

Zo las ik vlak na binnenkomst op 27-01-2022 in de interne nieuwsbrief het artikel "Stuurbaarheid vastgoed-ontwikkeltrajecten". Hierin werd een praktijkvoorbeeld gedeeld dat niet beïnvloedbare (lees externe) factoren de voortgang van de ontwikkel opgaven onvoorspelbaar maken. Wat was er gebeurd: in een gemeente is twee jaar lang gezocht naar een alternatieve locatie opdat de gemeente onze locatie kon ontwikkelen voor sociale huurwoningen. Uiteindelijk is er in nauwe samenwerking met de gemeente een geschikte plot gevonden met een maatschappelijke bestemming en werd met Burgemeester, wethouder en gemeentesecretaris een intentieverklaring getekend. Toen de intentieverklaring werd verlengd; was er een bestuurswisseling; hadden er meerder ruimtevragers bij de gemeente aangeklopt én was de Participatiewet in werking getreden. En daarmee werd de rechtmatigheid van de intentieverklaringen in twijfel getrokken. Zo hadden (toekomstige) bewoners een gezamenlijk plan gemaakt voor het gebied. De besluitvorming was van Burgemeester & Wethouders verlegd naar "het volk", zodat het aangedragen plan de stem van het volk was. De Politie had zijn locatie afgestaan zonder een nieuw onderkomen. Een harde leerschool voor de Assetmanager (AM).

Dit verhaal riep bij mij op dat de opgave groter is dan alleen voor het team Ruimtemanagement (RuM) bestaande uit assetmanagement, vastgoedontwikkeling en vastgoedtransacties. Het is belangrijk het ruimtelijke speelveld te kennen, de landelijke ontwikkelingen in regelgeving en beleid te volgen (oa de nieuwe Omgevingswet en ruimtelijke orderingsvraagstukken) én het intern organiseren dat de juiste specialisten meehelpen. Dat geldt ook voor het specialisme uit het APbm.

In mijn aanbieding onderzoeksvraag (zie bijlage 1) adresseer ik dat de nieuwe Omgevingswet grote consequenties heeft. Vanuit hernieuwde gemeentelijke visies en beleid delegeren ze strategisch de participatie trajecten naar de behoeftestellers. Anders dan de private partijen zijn wij als uitvoerende publieke partij minder in

staat snel te anticiperen. Hierdoor bemachtigen we niet altijd de wenselijke locatie, of alleen met commerciële prijzen. Aan de ene kant dienen we zakelijk te handelen om minder beslag te leggen op de politiebegroting (lees belastinggeld) en aan de andere kant dienen wij rekenschap te houden met een groot maatschappelijk belang; het zorgdragen van de veiligheid van alle burgers in Nederland. Wat de huisvestingsector van de politie belast met de meest fijnmazige publieke vastgoed structuur binnen het land functioneel en kwalitatief te borgen.

“Zij is het uitvoerende gezicht van het gezag in ons land. Het vastgoed van de politie is daarmee veel meer dan een voorraad en veel meer dan een portefeuille”, aldus de Politiebouwmeester.

Dit bracht mij tot mijn onderzoeksvraag voor de Kwestie:

Hoe kan het APbm sturen op ruimtelijke kwaliteit bij de keuzes voor onze vestigingslocaties? Met andere woorden hoe kunnen wij de sector (en RuM) helpen een kwalitatieve afweging te maken bij het afstoten, aankopen en herontwikkelen van onze vastgoedvoorraad?

Ik ben mij ervan bewust dat ik voor het antwoord niet alleen naar ruimtelijke kwaliteit, architectuur en stedenbouw moet kijken, maar juist naar de interne organisatie, openbaar bestuur (gemeente-provincie-Rijk), regelgeving, maatschappelijke opgave en de vastgoedmarkt.

De beoordeling van de huisvestinglocaties ligt binnen deze jonge organisatie nog volledig bij assetmanagers en het cluster Vastgoedtransacties. Zodra er een businesscase geschreven wordt komt hier een vastgoedontwikkelaar bij. Zij worden in hun keuzes en afwegingen gestuurd via (intern) de huisvestingsplannen van de Eenheidsleidingen* en (extern) door de markt en het bevoegd gezag**. Locatiebeleid kent immers altijd een gebruikers - en een vastgoedperspectief.

NB*: De assetmanagers ondersteunen de Eenheidsleidingen en Hoofden Bedrijfsvoering met hun huisvestingsbehoefte. Dit heeft een historische oorsprong. Het feit dat wij een ondersteunende dienst zijn, laag in de Politieorganisatie opgehangen, maakt dat wij ons dienstig (bescheiden) opstellen richting operaties. Bovendien heeft de uitvoerende politie de sterkste banden met gemeente omdat zij strategisch aan tafel zitten bij de burgemeester in het driehoeksoverleg.

NB**: Tijdens het formuleren van mijn Kwestie waren er grote landelijke vraagstukken dagelijks in het nieuws; zoals stikstof uitstoot die het land op slot zette, grote droogte afgewisseld door overstromingen, een gebrek aan woningen voor starters en vluchtelingen en in 2050 moeten we energie neutraal en circulair zijn. Inmiddels wordt er nu ook al hardop uitgesproken dat Nederland vol is! En we weer terug moeten naar een Nationale Ruimtelijke Ordening. Allemaal vraagstukken die invloed (gaan) uitoefenen op de context waar onze vraagstukken over huisvestingslocaties in belanden.

Anderhalf jaar geleden was het atelier vooral actief op het schaalniveau gebouw en werkplek. Met ontwerpend onderzoek en haalbaarheidsstudies bij de opgaven van AM in de initiatief fase. Wij creëren scenario's vanuit onze expertise en geven een voorkeursvariant mee. In sommige opgaven is de locatie suboptimaal zodat wij het signaal geven om eerst onderzoek op gebiedsniveau uit te voeren. Dit bracht het dilemma dat we de kennis over gebiedsvisies van de gemeentes niet voorradig hebben en wij daarom ons netwerk en stakeholdersmanagement bij stedelijke diensten snel moeten inrichten. Een ander netwerk dan waar de assetmanager zich op focust.

2. Aanpak

Het gebiedsvraagstuk was bij het formuleren van mijn Kwestie nog niet eerder binnen de organisatie geagendeerd als een vraagstuk wat binnen de sector moest worden opgelost. Er is (nog) geen visie, beleid of uitvoeringsrichtlijnen voor ruimtelijke orderingsvraagstukken of voor het opstarten van een vorm van gebiedsgericht werken. En daarmee is ook niet duidelijk wat voor een rol het APbm daarin kan vervullen. Dat maakt het onderzoekstraject lastig. Er is namelijk geen houvast (bewijslast op beleidsniveau) voor handen en het risico ontstaat dat het onderzoeksonderwerp op een te hoog abstractieniveau blijft hangen waardoor ik het onderwerp niet verder kan uitwerken.

Daardoor is het des te interessanter om eerst aandacht te schenken aan de vele, concrete voorbeelden (bewijslast op de werkvloer). Het ophalen van casuïstiek gaat mij helpen om mijn onderzoeksvraag in de

organisatie aan te kaarten zonder dat het als al te abstract wordt ervaren. Voor mij een welkome bezigheid om zo mijn nieuwe collega's en onze interne werkprocessen beter te leren kennen en te begrijpen.

Hieronder het Plan van Aanpak:

- A. Bedenken en **formuleren onderzoeksonderwerp** Kwestie (maart '22- juni '22)
- B. Aanbieding, bespreken en **goedkeuring onderzoeksonderwerp** Kwestie (juni '22- sep '22)
- C. Het afnemen van **interviews** intern/extern de sector-HV om casuïstiek op te halen en een rode draad signaleren (sep '22- feb '23)
- D. **Deskresearch** van interne stukken om aan te sluiten op de interne ontwikkelingen versus de externe stukken die dienen als inspirerende referenties en kansrijke oplossingen (dec '22- maart '23)
- E. Een **brainstormsessie** met visionairs en verbinders om haalbaarheid en uitvoerbaarheid van de oplossingsrichting te toetsen (12 april '23)
- F. Schrijven scriptie (april '23- mei '23)
- G. Presentatie + appraisal Kwestie (26 juni '23)

3. Rapportage

De opgehaalde informatie uit de processtappen C t/m E worden in dit paragraaf gedeeld. In hoofdstuk 5. "Herkennen en uitleggen" vertaal ik dit naar de rode draden en mijn eigen analyse.

Ad C) Interviews

Er zijn interviews gehouden met verschillende stakeholders. Gelijktijdig zijn ook collegiale koffietafelgesprekken gevoerd over mijn Kwestie en heb ik opgedane kennis uit het APbm impliciet meegenomen.

- Interviews intern de HV-sector

De geïnterviewden zijn medewerkers met rollen als Assetmanager, Vastgoedontwikkelaar en expert/jurist Vastgoedtransacties (zie bijlage 2). Al deze rollen onderhouden een relatie met de omgevingspartijen (publieke en private partijen en bevoegd gezag) om hun werk goed te doen. Op dit moment is er geen protocol/ procesbeschrijving waarmee ze kunnen werken om de vragen die ze ontvangen (zoals: 'wij willen uw pand kopen') of de vragen die ze zelf hebben (zoals: 'we willen uitbreiden en zoeken een locatie binnen uw gemeentegrens') te beantwoorden. In hun poging processen goed in te richten ontwikkelen ze, soms afgestemd met naaste collega's, een eigen werkwijze waarmee wisselend succes wordt geboekt. Ze ervaren een wij/zij-houding; niet gehoord of begrepen te worden en bij het verstrijken van (veel) tijd er geen opvolging vanuit het contact is. Dit kan zowel bij een ontwikkelvraag van als naar de politie zijn. En hoe gaan we hier dan professioneel mee om?

Voor de inrichting van de Nationale Politie was de burgemeester verantwoordelijk voor de politie in zijn gemeente. Toen konden consequenties van de operationele uitvoering snel gekoppeld worden aan de bedrijfsvoering en huisvesting. De politiebureaus waren gemeentelijke eigendom. Na de reorganisatie van 2014 werden alle politielocaties overgeheveld of verkocht aan het landelijk regiem en hield het korte lijntje tussen bevoegd gezag en huisvestingsportefeuille op te bestaan. Tegenwoordig bestaat het driehoek overleg tussen Burgemeester, Politiechef en Officier van Justitie alleen voor operationele vraagstukken, gekoppeld aan het gemeentelijk veiligheidsbeleid. De huisvestingsvraagstukken moeten op een andere tafel opnieuw ingeregeld worden. Amsterdam wordt vaak aangehaald als een goed voorbeeld doordat zij in gesprek wilde voor het verwerven van een politielocatie. Er is toen structureel overleg ingeregeld op hoog niveau (wethouder, directeur Grond & ontwikkeling, Korpschef en hoofd RuM). Sindsdien wordt structureel het mobiliteitsbeleid; R.O. & wonen in relatie tot veiligheid besproken met de politie.

Vanuit het APbm zijn de eerste contacten gelegd met de diensten stadsontwikkeling van gemeente Rotterdam en Den Haag om te experimenteren met het optekenen van ons vastgoed als extra laag boven op de planvisiekaarten van de gemeente.

Bij onderhandeling met de gemeente wordt ervaren dat er geen onderscheid gemaakt wordt of ze met een commerciële marktpartij of publieke organisatie te maken hebben. Waarschijnlijk omdat er een financiële druk ligt op de gemeentelijke begroting. Het Rijk heeft immers de laatste decennia veel (financiële) verantwoordelijkheden overgeheveld naar lagere overheden. Zo gebruiken gemeente de acte van 1994 om als eerste koper onze afstoot locaties met een publieke functie goedkoop te kopen en zelf als dure ontwikkelgrond te verkopen voor woningbouw. Een nalatenschap uit de overdracht van het vastgoed naar de Nationale Politie.

En het Didam-arrest uit 2022 maakt dat we niet meer één op één initiatieven kunnen ontplooiën, maar afhankelijk zijn van openbare aan- en verkoop met weinig sturingsmechanismen. We mogen geen voorkeurspositie verkrijgen en ervaren commerciële prijzen. Gelukkig komt er jurisprudentie die wat meer mogelijkheden biedt.

Ook de interne governance maakt het op dit moment complex om strategisch grond te verwerven. Hiervoor moet je eerder cashflow ophalen dan je mandaat uit je Business Case; je gedetailleerde onderbouwing inclusief financiële toetsing.

- **Interviews van buiten de sector en externen**

Er is een onderscheid te maken tussen kleinere en grotere gemeente (de hoofdsteden). Kleinere gemeenten hebben vaak niet genoeg deskundigheid en capaciteit in huis om op gebiedsniveau strategische gesprekken te voeren en afspraken te maken; soms is de continuïteit in het geding omdat de tijdelijk gecontracteerde marktpartij is gewisseld.

Bij grote gemeenten speelt het probleem dat ze met gebiedsmanagers werken die niet over hun eigen gebied of discipline heen samenwerken waardoor vraagstukken bij "losse loketten" blijven liggen. Zo zijn er voorbeelden van verhuisverzoeken door een gebiedsmanager uit één gebied en geen medewerking van een gebiedsmanager uit een ander gebied waardoor wij veel effort steken in een ontwikkeling die niet vanuit onze huisvestingsplannen zijn ingegeven. Er zijn ook deelgebieden binnen de gemeenten waar alleen iemand van afdeling Beheer is. Er is dan geen ontwikkeldeskundigen beschikbaar om onze ontwikkelvraag in behandeling te nemen. Bovendien zijn er veel personeelwisselingen waardoor opgebouwde relaties met (afdelingen van) de gemeente regelmatig stranden. Het kost daarom veel effort om relevante en goed geïnformeerde gesprekspartner te onderhouden. Een goed stakeholdersmanagement en het bijhouden en overdraagbaar maken van het netwerk is belangrijk om continuïteit te borgen.

Een ander dilemma is het moeilijk integreren van maatschappelijke functies in de ontwikkelingen vanuit de commerciële markt. Dit geldt voor alle publieke partijen zoals scholen, brandweer en buurthuizen. Omdat publieksfuncties nationaal en Europees moeten worden aanbesteed, maar een ontwikkelende aannemer zijn hybride ontwikkeling zelf wenst uit te voeren. Alleen wanneer de gebiedsmanager in de gemeente van desbetreffende ontwikkelgebied ruim vooraf meegenomen wordt in de huisvestingswensen van de politie kan in planvorming voldoende plaats gereserveerd worden voor de maatschappelijke voorziening. Dergelijke ontwikkelingen duren vaak 7-10 jaar! Dit vraagt om lange termijnplanning voor ons als huisvestingssector.

Naast de AM is de strategisch adviseur vanuit de eenheid in contact met de gemeente. Zelden heeft de strategisch adviseur vastgoedexpertise en acteren ze standalone.

Ad D) Deskresearch en literatuur

- **Intern**

Binnen de sector HV is de Programma TBH gestart om een transitie in gang te zetten. Oorzaak is dat de huidige huisvestingsplannen niet meer haalbaar, maakbaar en betaalbaar zijn door verschillende interne en externe factoren. Daarnaast is er een wettelijk afgedwongen verduurzamingsopgave. Hiervoor worden strategie, huisvestingsplannen, sturing en visie herzien. In de snelheid waarin dit gebeurt (start Q1 2022; einde Q3 2023) zijn meetbare KPI's als leidend sturingsmiddel ingeregeld. De onderbouwing van noodzaak en de haalbare oplossingen worden inzichtelijk gemaakt d.m.v. harde data op het niveau van de afzonderlijke vastgoedobjecten. Waarmee de afzonderlijke huisvestingsplannen van de eenheden worden bepaald. Om na de transitie één totaal lijst te creëren voor de HV- portefeuille. Door te monitoren en sturen op KPI's wordt draagvlak gecreëerd en koers gehouden. De bewaking van de ruimtelijke kwaliteit in dit proces is door de ontwikkeling van het APbm en de uitgestelde benoeming van de Politiebouwmeester niet vanaf het begin vastgesteld en meegenomen. Vanaf het herijken en optimaliseren van de huisvestingsplannen gaat het APbm hier meer aandacht voor vragen. Het is lastig om het ontwerpend onderzoek als verkennend instrument nog aan te dragen voor het genereren van oplossingen van de transitieopgave en huisvestingsplannen.

- **Extern**

Van eerst een terugtrekkend Rijk naar nu de herinstructie van een Nationale Omgevingsvisie waarin het Rijk de regie terugneemt. Omdat de opgave waarvoor de samenleving staat groot en complex is. De druk op de ruimte in Nederland is groot. We willen voldoende duurzame en betaalbare woningen, werkgelegenheid, klimaatbestendige landschappen, meer biodiversiteit en energievoorziening, behoud

van ons cultureel erfgoed en ruimtelijke identiteit. Om deze claims in te passen is opnieuw nationale ruimtelijke ordening ontwikkeld. Het beleid is gericht op integraal afwegen en slim laveren tussen opgaven om tot een eerlijke verdeling van ruimte te komen. De balans tussen ruimtevraag en kwaliteit van onze leefomgeving moet worden hersteld. Daarvoor zijn de uitvoeringsprogramma's Novex en Mooi Nederland gestart. In Mooi Nederland wordt de belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde bij het ordenen van de ruimte geborgd. In de methodiek worden alle aangedragen oplossingen en scenario's beoordeeld op kwaliteit én wordt ontwerpkracht als verbeelding ingezet. Zodoende wordt een lonkend perspectief geboden voor alle centrale en decentrale overheden.

Op dit moment zijn gemeentes, provincies en het Rijk nu bezig met plannenmakerij en dan is de politie een relatief kleine pixel, wijd verspreid, die hierin niet vergeten moet worden. Door te weten wie onze stakeholders zijn, verkrijgen we een plek (vertegenwoordiging) aan tafel. Met het eigen maken en gebruiken van eenzelfde (beeldende) communicatiemiddel, voeren gesprekspartners het juiste gesprek op het juiste moment. Hiermee kan een geschikte, betaalbare plek voor de politie verkregen worden om de zichtbaarheid van veiligheid binnen Nederland een plek te geven.

Ad E) Brainstormsessie

Met een zestal interne visionairs en een moderator vanuit het RVB (zie bijlage 2) is er een brainstormsessie gehouden over het thema gebiedsgericht werken voor de sector huisvesting van de politie en de rol van het APbm.

Als inleidend casuïstiek zijn naar voorbeelden van gebiedsgericht werken gekeken van andere grote publieke uitvoeringsorganisaties. We hebben met het **Praktijkboek Gebieden** de doorontwikkeling van gebiedsgericht werken en vernieuwde beleid & visievorming van het RVB kunnen volgen. Met de presentatie **Ruimte voor de Rivier** is een inkijkje bij één van de meest succesvolle voorbeelden van gebiedsgericht werken geboden. Spraakmakend door zijn omvang, dubbele doelstelling en gedifferentieerde eigenaarschappen. En dat alles binnen tijd en budget gerealiseerd.

Aan de hand van een tweetal modellen; Swiss Cheese model en Bow Tie model, is eerst de denkrichting 'uitgelijnd', zodat daarna de issues, wenselijke resultaten en inzetbare hulpmiddelen op een gelijk abstractieniveau wordt besproken (zie bijlage 4). Het heeft een mooie oogst opgeleverd van invalshoeken over verschillende samenwerkvormen voor de huisvestingskolom mét een doorontwikkeling naar de gehele Politie.

Hieronder een opsomming van de besproken vraagstukken

Beheren wij als sector Huisvesting van de Politie **Corporate Real Estate (CRE) of Public Real Estate(PRE)**? Op dit moment gedragen we ons in gesprekken met onze omgevingspartijen als Corporate Real Estate bedrijf omdat we de waarde van onze assets (vastgoed) veilig willen stellen. Als sector bestaat onze begroting uit de investeringen en opbrengsten waardoor een prikkel ontstaat om veel financiële waarde uit het vastgoed te halen. De volgende inzichten zijn besproken:

- o Binnen de politieorganisatie hebben wij nog geen visie (en beleid) over het handelen en uitdragen vanuit een PRE perspectief; dit is een mogelijk vervolg na afronding transitie.
- o Als we ons vanuit een PRE invalshoek gaan bewegen en ons verenigen met andere publieke partijen, hebben we meer massa voor het juiste gesprek bij overheden. We zijn vanwege ons vastgoed een interessante partij; we voeren alleen nog niet overal de juiste gesprekken op basis van CRE of PRE.
- o Alle gerenommeerde, grote publieke uitvoeringsorganisaties ondergaan een cyclus van 'veel aandacht voor een te leveren maatschappelijke bijdrage' naar 'maximale focus op de kerntaken'. Op dit moment zit de curve landelijk op veel aandacht voor maatschappelijk meerwaarde en mogelijk gaat de HV-sector van de politie hier ook naartoe bewegen.

Komen de **Veiligheidsagenda's steeds dichterbij de Ruimtelijke Ordeningsagenda's** te liggen? Als organisatie hebben wij nog niet een koppeling gemaakt en zijn het nog niet aan het inrichten. In de praktijk zijn er wel al initiatieven ontplooid.

- o In Amsterdam is een overlegstructuur op directeursniveau ingericht om onze operaties, gekoppeld aan huisvesting, te verbinden aan gemeentelijke ontwikkelingen. Noot: *Maar iedere stad is anders (bestuurlijk en in schaal) wat maakt dat er gedifferentieerd moet worden in benadering en de te ontwikkelen inrichting en instrumenten/ hulpmiddelen.*
- o Het verdichten van steden betekent iets voor de fysieke leefomgeving omdat meer verharding/ stenen meer hittestress in onze zomers oplevert; waardoor minder tolerantie en meer agressie

van burgers ontstaan, maar ook blauw op straat minder inzetbaar en doelmatig is wat van de maatschappij nog meer zelfredzaamheid gaat verlangen. Een negatieve vicieuze cirkel voor veiligheid

- o Het vertrekken uit de binnensteden naar periferie gebieden betekent een andere zichtbaarheid en inzetbaarheid van de politie en dient een ander maatschappelijk belang.
- o Wat betekent mobiliteit, overstroming, droogte, maatschappelijk onrust etc. voor onze R.O.-agenda en wat voor impact gaat dat geven op de veiligheidsagenda? Hoe gaan wij hier in de toekomst onze locatiekeuzes op afstemmen?

Wordt omgevingsmanagement en Ruimtelijke Ordening vormgegeven binnen de sector? Het is niet eerder een onderdeel van de discussie geweest binnen de sector. Maar recentelijk vanuit verschillende kanten gesignaleerd en verkend en daarom hier als uitbreiding scope van de sector benoemd:

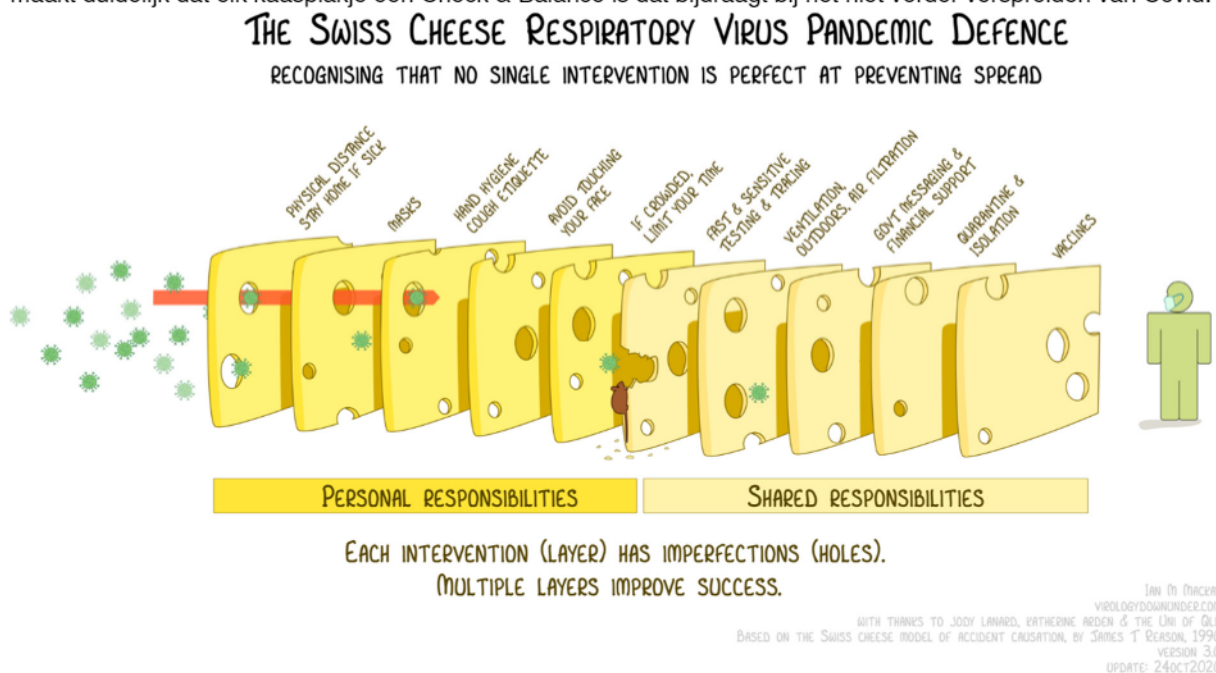
- o Vanuit het Programma TBH wordt de taakinvulling van een landelijke portefeuillemanager op papier gezet
- o Het Sectorhoofd heeft opdracht gegeven om te onderzoeken wat er aan organisatie inrichting nodig is om R.O.-vraagstukken te tackelen.
- o Vanuit het APbm wordt een Kansenkaart Politievastgoed ontwikkeld waarin alle politieobjecten binnen een stad op de stedelijke planvisiekaarten 2040 worden geprojecteerd om de kansen en clashes te visualiseren.

4. Van model naar verbeelding

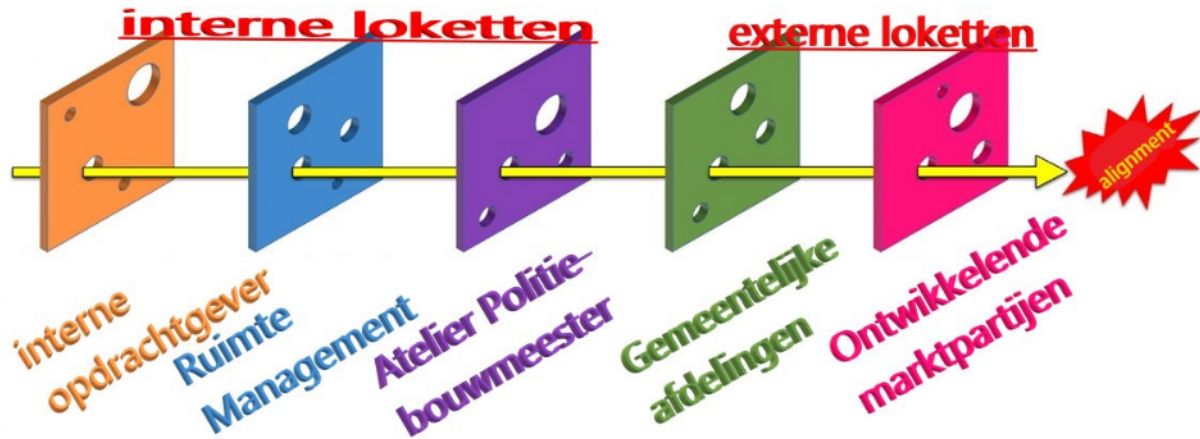
Door de vraag te verbeelden is het vaak makkelijker het grotere, complexere plaatje te zien. Ik ben daarom voor de brainstormsessie op zoek gegaan naar een geschikte verbeelding om de mind-set van de deelnemers gelijk te krijgen.

Tijdens één van mijn gesprekken over de werking van ons huidige systeem werd een analogie gemaakt met "Het paarse krokodil effect": Onze opgaven realiseren we met onafhankelijke loketten die autonoom functioneren. Ieder loket werpt hiermee een hindernis op voor het proces. En er zijn heel veel loketten! Voilà mijn verbeelding!

Binnen sectoren waar risicomanagement een belangrijke (levensreddende) rol speelt, zoals de Offshore sector, wordt vaak gebruik gemaakt van The Swiss Cheese Model. In dit model wil je juist borgen dat ieder onderdeel/ activiteit (loket) juist een Check & Balance (hindernis) op werpt om risico's te verminderen. Dus veel "lokketten inregelen" en veel "hindernissen opwerpen" om te zorgen dat het risico niet plaatsvindt. De afbeelding hieronder van een Swiss Cheese Model is een voorbeeld voor het inregelen van risicomanagement van Covid. Het plaatje maakt duidelijk dat elk kaasplakje een Check & Balance is dat bijdraagt bij het niet verder verspreiden van Covid.

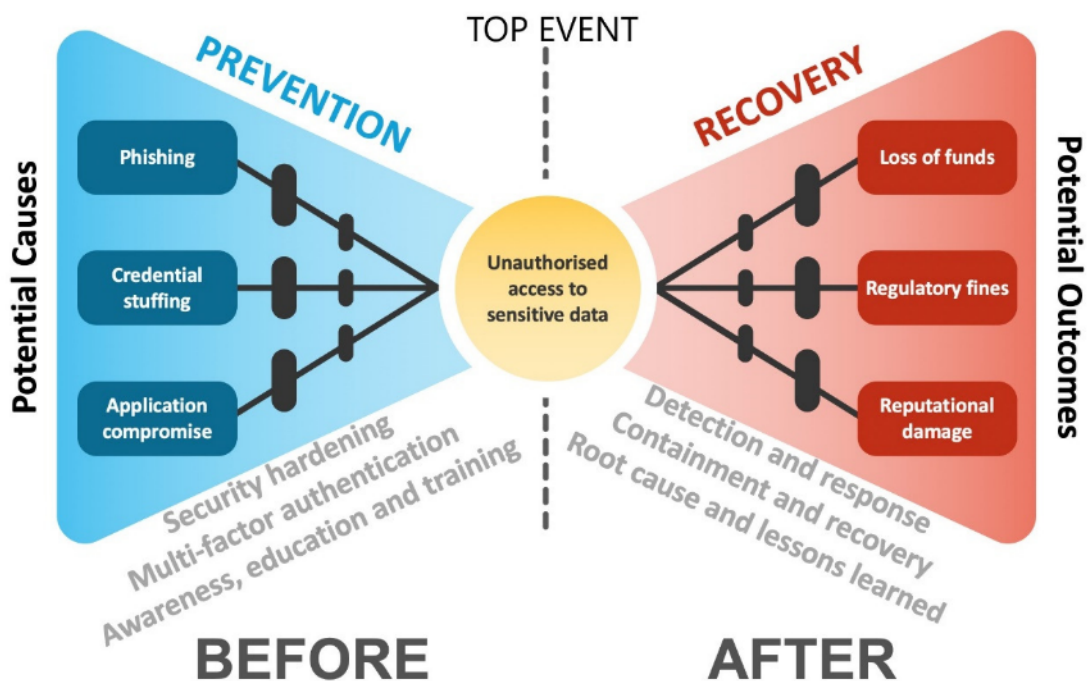


Bij het 180graden omdenken zou je de verbeelding kunnen benutten om juist op zoek te gaan naar optimalisatie van de doorstroming. Het model kan je helpen om alle loketten inzichtelijk te krijgen. Dit kan je zowel voor intern als extern je organisatie in kaart brengen voor inzicht in de gehele te doorlopen traject van een opgave. Een volgende stap is het inzichtelijk krijgen welk loket welke hindernis met zich meebrengt. Vooruitkijkend zou je kunnen analyseren waar mogelijk de aantallen in de toekomst te marginaliseren zijn.



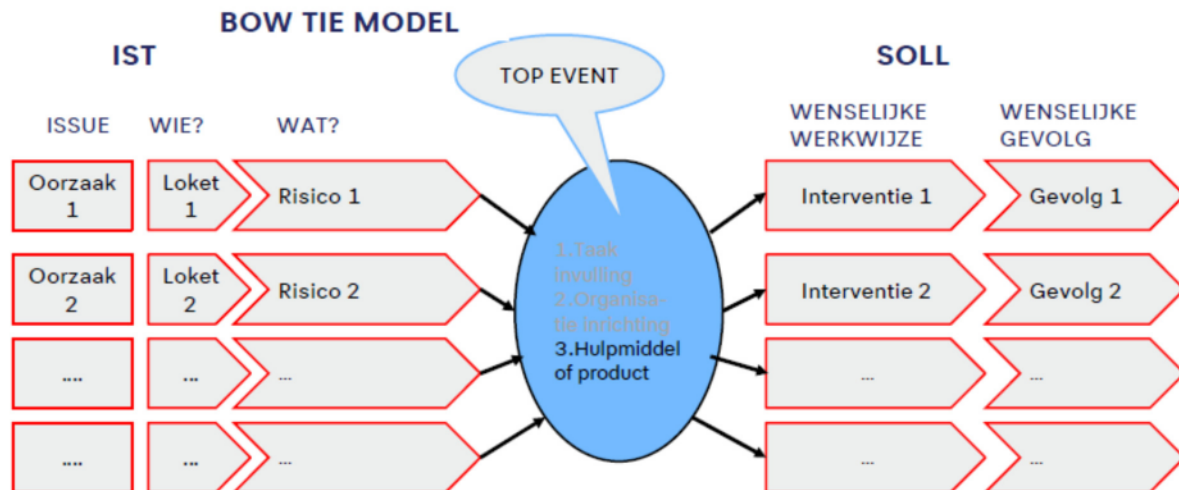
Het geeft beeldend inzicht in de weerbaarheid van de realisatie van de opgave. Als je niet samenwerkt of als loket geen rekenschap houdt met je schakelfunctie voor de gehele opgave houd je de huidige stroperigheid en hindernissen in stand.

Een tweede stap is om inzicht te krijgen in een gedragen, integrale oplossing voor "alignment". Hiervoor introduceer ik het Bow Tie Model. Ook dit model wordt veelvuldig gebruikt in risicomanagement. Hieronder zie je het model ingevuld voor risicobeheersing bij cybercrime. Redenerend vanuit een mogelijke risico (Top Event) wordt er gebrainstormd over alle mogelijke voorzorgsmaatregelen ter voorkoming (prevention) en wat alle noodzakelijk herstelmaatregelen zijn als het risico zich voordoet (recovery).



En ook hier weer in analogie én met omdenken van het Bow Tie Model kunnen we inzicht krijgen welke oplossingen geschikt zijn (Top Event). Door eerst alle issues uit de casuïstiek te inventariseren en daarna alle wenselijke werkwijzen/ gevolgen beperk je de aantal overgebleven oplossingsrichtingen. Met deze eliminatiestrategie kan je sneller tot een selectie komen van een gedragen, integrale oplossing.

Beeldend maken adv modellen...



Tijdens de brainstormsessie heb ik de drie onderzoeksrichtingen binnen de sector opgenomen als oplossingsrichtingen (TOP Event):

- o De inrichting van de rol van Landelijke Portefeuille Manager (LPM);
- o Een team/ werkgroep inrichten die integraal de R.O.-vraagstukken tackelen;
- o De Kansenskaart Politievastgoed als ontwerpend hulpmiddel/ product om complexe locatievraagstukken inzichtelijk en bespreekbaar te maken.

Als we de rollen (landelijke portefeuillemanagers), teamsamenstelling (R.O.- inrichting) en onze hulpmiddelen (product) "in lijn" brengen helpt dat ons om overzicht te verkrijgen, proactief te handelen en het juiste vraagstuk te visualiseren bij de juiste stakeholders op het juiste moment (intern en extern de organisatie).

5. Herkennen en uitleggen

In dit hoofdstuk vertaal ik wat voor mij de essentie is van al de opgehaalde informatie in relatie tot het vraagstuk en de essentie waarom het nu opgepakt moet worden.

Vanuit de interviews is op te maken dat het doorlopen van de verkenningsfase van een huisvestingsopgave nu een piepsysteem is. En dat moet worden omgebogen van reactief naar proactief door programmatisch te gaan werken. Door eerder in tijd en op een hoger abstractieniveau de behoeften in kaart te brengen en meer de verbinding aan te gaan wordt een perspectief inzichtelijk. Intern kan je het proces inrichten zodat de "loketten" onderling samenwerken op basis van een protocol en werkafspraken. De externe samenwerking moet verschillend ingevuld kunnen worden door de diversiteit aan gemeentes en continue politieke kleurwisselingen. De oplossing moet worden gezocht bij het strategischer aan tafel te zitten; identiek aan hoe de politie met de operaties aan tafel zit. Een driehoeksoverleg voor gebiedsvraagstukken.

De wens om samen te werken leeft alom, maar vergt voor alle partijen transparant en voorspelbaar communiceren en handelen zodat ieders publieke en economische afwegingen gerespecteerd worden.

Kenmerkend voor de deskresearch van de HV-sector is de snelheid bij de transitieopgave. Het haalbaar, maakbaar en betaalbaar maken van de huisvestingsportefeuille gaat gepaard met veel opeenvolgende ontwikkelingen en inzichten die zichtbaar de schaalvergroting positioneren binnen de nieuwe strategie en beleidstukken. Zo wordt het gebiedsvraagstuk hierin gepositioneerd, maar dient de (ruimtelijke) kwaliteit borging hiervan in de transitie en daarna niet vergeten worden.

Voor de gebiedsvraagstukken moet niet alleen intern gekeken worden, maar ook naar buiten. Inzicht in sturingsmechanisme intern en extern; van de gehele politieorganisatie en van gemeentelijk tot aan landelijk politiek. Met deze kennis kan een inschatting gemaakt worden waar vertegenwoordiging wenselijk is voor het veiligstellen van het politievastgoed. En hoe mooi is het voorbeeld van het Rijk met het de Nationale Omgevingsvisie. Zij pakt de regie weer terug waarbij kwaliteitsbewaking en ontwerpkracht als belangrijke instrumenten/ hulpmiddelen worden ingezet bij de grote, complexe gebiedsopgaven. Haken wij hierop aan met het gebruik van eenzelfde (beeldende) communicatiemiddel?

De brainstormsessie geeft mij bevestiging en aanvullend perspectief

De bevestiging dat het ontwikkelen van één gezamenlijk instrument/ hulpmiddel het samenwerken op gebiedsvraagstukken gaat bevorderen. De door het atelier ontwikkelde Kansenkaart Politievastgoed kan een (onderdeel van een groter) hulpmiddel (instrument) zijn wat de organisatie helpt om het gesprek over de huisvestingsbehoefte te stroomlijnen.

Door met verschillende (publieke) partijen samen te werken ontstaat een gemeenschappelijk belang met een grotere stem richting gemeente, provincie of rijk. En daarmee worden de wenselijke huisvestinglocaties opeens haalbaar in een tijd waar grond en beschikbare locaties schaars zijn. Wie en waar de juiste publieke partners zijn dient vooraf verkend te worden. Er is nog een hele pad te bewandelen om interne ideeën over veiligheid en beveiliging van politiehuisvesting anders te gaan zien en organiseren zodat het delen van huisvesting met (publieke) partners tot één van de mogelijkheden gaat behoren. Iets als hybride gebouwen biedt opeens een scala aan kansen (richting partners).

Het aanvullend perspectief is dat de juiste afweging voor locatievraagstukken van de huisvestingsportefeuille van de politie veel groter en complexer is en niet binnen de sector-HV te beantwoorden. Namelijk maatschappelijke en klimatologische factoren zullen de Ruimtelijke Ordening overal in het land mede gaan bepalen. En dat zullen lokale en nationale Veiligheidsagenda's weer beïnvloeden. Wat mogelijk het strategisch kijken naar locatiekeuzes door de politie belangrijk maakt.

** Wat nu ons aandacht heeft is morgen gedateerd! Het gegeven dat huisvestingsopgaven de langste doorlooptijd kent binnen de ondersteunende politiediensten vereist veel verbeeldingsvermogen om de toekomstige huisvestingsbehoeften van de operaties te kunnen opvangen.*

6. Aanbevelingen

De **hypothese** die ik na het opstellen van mijn onderzoeksvraag (bijlage 1) stelde was: Door vanuit de HV-organisatie gebiedsgericht werken in te richten en voor te schrijven met de juiste taakverdelingen (binnen werkgroepen) zal de organisatie veranderen van een reagerende en conformerende naar een proactieve en strategische gesprekspartner voor stakeholders uit de publieke sector en commerciële marktpartijen.

Met mijn huidige inzichten behoeft dit aanscherping.

Zo richt De Kwestie zich op de verandering en niet op de oplossing en gaat het dus niet zozeer over wat het product moet zijn, maar **waar de oplossingskansen liggen**.

Daarom licht ik een aantal deelaspecten uit om als kans aan te bevelen:

Deskundigheid

De opgave van de sector HV van de politie is een fundamentele bijdragen te leveren aan een veilig Nederland. Dat gebeurt door te zorgen voor betrouwbare, comfortabele huisvesting te bieden die uitstraalt wat de politie voor de maatschappij wil zijn. Deze taak moet de HV-sector volbrengen binnen een ministerieel vastgesteld budget. Om dit alles waar te maken heb je zeer deskundig personeel nodig. Dat is het grootste bezit van de HV-sector waar direct invloed op uit te oefenen is (om de verandering in gang te zetten).

Gebiedssensitiviteit

Terugkijkend naar de hypothese is het de vraag of het gebiedsgericht werken is of alleen **kennis** hebben van het gebiedsgericht werken waar omgevingspartijen mee bezig zijn. Ik noem het **gebiedssensitiviteit**. En daarnaast vooral zorgen voor goed stakeholdersmanagement om die inzichten continu actueel te houden. Idealiter wil je zelf aan tafel en niet het filter van een externe vertegenwoordiger. Eerder tekende ik al op dat de politie de meest

fijnmazige verwevenheid hebben van publiek vastgoed in Nederland. Het dilemma is de capaciteit en deskundigheid van personeel. Je kan de volgende capaciteit scenario's optekenen:

1. **Geen extra FTE** toevoegen en de huidige reactieve inrichting behouden,
2. Een **select groepje deskundigen** aantrekken om de verhouding tussen inspanning en oplossing goed af te kunnen wegen,
3. **Veel menskracht investeren** om een volledige (fijnmazig) netwerk te ontwikkelen en onderhouden (met volledig wetenschap van en stuurmogelijkheden op R.O.-vraagstukken).

Mijn devies: zorg voor aansluiting bij de juiste (als in effectieve) netwerken zoals die binnen diverse gemeenten, provincies of landelijk zijn ingericht. Waarin de voor ons relevante vraagstukken op tafel komen en oplossingen aangedragen worden.

Zo heeft de DG Bestuur, Ruimte en Wonen het RVB gevraagd de samenwerkingen onder de publieke uitvoerende partijen verder te brengen. Sindsdien ligt het accent van het RVB meer op het maatschappelijke handelen en wordt de verbinding gezocht. Natuurlijk geheel afhankelijk van afwegingen binnen de politie wat er aan ondersteuning vanuit de sector wordt verlangd, dienen we voor onszelf te definiëren wat ons Public Real Estate omvat.

Lerend vermogen of bewegen

De HV-sector is in transitie. Waar er Q1 2022 een start is gemaakt om de huisvestingopgave haalbaar, maakbaar en betaalbaar te krijgen beweegt dit nu richting een grotere schaal waar ook de gebiedsvraagstukken ontstaan.

- o In de **huidige situatie** wordt de (kwalitatieve) afweging bij het afstoten, aankopen en herontwikkeling op het **niveau van een behoefte** van een specifiek vastgoedobject beoordeeld.
- o **Na de transitie** is dit opgetrokken naar het **niveau van HV-portefeuille**. Een LPM maakt vanuit de gehele portefeuille de (kwalitatieve) afwegingen van een (individuele) opgave.
- o **Een toekomstige doorontwikkeling** kan een (kwalitatieve) afweging van de HV-portefeuille zijn de ruimtelijke, contextuele invloeden die (indirect) impact creëren op de operaties. Hiervoor is het creëren van een verbinding op **strategische niveau van de politie** noodzakelijk.

Zo wijzen wetenschappelijke publicaties, media en sprekers al naar grote maatschappelijke onrust door mondiale klimaatveranderingen, bevolkingstoename (door migraties) die direct invloed gaan uitoefenen op de Ruimtelijke inrichtingsvraagstukken op lokaal tot aan nationaal niveau. De politie zal zich bewust moeten zijn dat zijn rol en relatie tot de burger in deze veranderende fysieke inrichting gaan veranderen en daarmee zijn maatschappelijk handelen. Dit alles gaat ook invloed uitoefenen op veiligheidsvraagstukken van de politie zodat strategische heroverwegingen van huisvestingslocaties mogelijk noodzakelijk zijn.

En daarmee ontwikkeld de sector zich van faciliterend bij politie huisvestingbehoefte naar een strategisch adviseur voor de operaties in de bebouwde omgeving!

Toegevoegde waarde APbm

Wij werken vanuit onze expertise om antwoord te geven op ruimtelijke kwaliteitsvraagstukken van een huisvestingsbehoefte. De oplossingen bevinden zich deels buiten de onze organisatie en invloedssfeer omdat ze vanuit de omgeving ontstaan. Hiervoor hebben wij bevoegd gezag nodig en de (maatschappelijke)context waarin het vraagstuk ligt. Doordat deze in beweging is, en schaarste van ruimte optreedt, moeten we ons inlaten met al deze ontwikkelingen. Dat doen wij nu op ons specialisme parallel aan RuM. Ik pleit ervoor om op meerdere vlakken meer samen te werken. Omdat wij ook de expert van de fysieke ruimte van de huisvestingslocaties zijn, kan in analogie op de Nationale Omgevingsvisie ontwerpkracht ingezet worden bij ruimtelijke vraagstukken. Zo kan onze Kanskaart Politievastgoed het product*(instrument) zijn wat RuM nodig heeft om het juiste gesprek met omgevingspartijen te voeren. Dat is voor de individuele opgave en ook de landelijke vraagstukken van de LPM.

Tot slot kan het APbm een rol spelen bij de strategische locatievraagstukken van de Nationale Politie door ontwerpkracht in te zetten om kansen inzichtelijk maken met het verbeelden van de gelaagdheid van grote, complexe ruimtelijke vraagstukken. De Pbm heeft het mandaat om hiervoor zowel intern als extern het zendingswerk te verrichten.

** Bij een steeds breder gedragen data gedreven communicatiemiddel is eigenaarschap en betrouwbaarheid. Als de afweging en inregeling niet zorgvuldig gebeurt kan het ten gronde gaan door onderlinge discussie en/ of manipulatie van de vele eigenaren. In plaats van alignment creëert het meer argwaan en meer check & Balances (bureaucratie). En kijkend naar de toekomst zal Artificieel Intelligentie (AI) over 10 jaar 90% van onze informatie volledig beïnvloeden en daarmee ook onze gedeelde data uitwisselingen.*

Met deze uiteenzetting wil ik afsluiten met de volgende **synthese**:

Door volop in te zetten op gebiedssensitiviteit en goed stakeholdersmanagement kan de HV-sector met beperktere middelen effectieve samenwerkingen binnen en buiten de politieorganisatie veranderen van een reagerende en conformerende naar een proactieve en strategische gesprekspartner voor gebiedsvraagstukken. Daar is een belangrijke taak weggelegd voor het APbm. Met zijn deskundigheid om complexe opgaven beeldend te communiceren zorgt het voor het zichtbaar maken op twee fronten: de juiste locaties voor de politiehuisvesting én wat de ruimtelijke inrichting op nationaal niveau gaat betekenen voor de operaties en politieorganisatie.

7. Reflectie

Ik heb lang getwijfeld over de te hanteren schrijfwijze. Uiteindelijk heb ik gekozen voor de onderzoeksopdracht leidend te laten zijn t.o.v. het onderzoeksonderwerp. Hiermee wordt het inhoudelijk onderwerp stap voor stap behandeld en ligt het accent op studie (luisteren en ophalen; uitstel van mening, meervoudig kijken; etc.). Ik denk dat dit mogelijk ongemak binnen de sector en organisatie reduceert. Het zou immers averechts werken wanneer de sector/ atelier in de kramp schiet en het onderzoek snel onder in een la beland.

Ook heb ik enorm geworsteld met het stabiel krijgen van het onderzoeksvraag. Op meerdere vlakken zelfs! Focus ik mij op de organisatie inrichting, de procesinrichting of toch op het ontwikkelen van een hulpmiddel (instrument)? Schrijf ik vanuit mijn rol binnen het APbm; van mijn functie binnen de HV-sector; als politiemedewerker met een blauw hart of als cursist van Neerlandsdiep? Mijn eigen antwoord is dat ik daar, met meer tijd beschikbaar, nog een slag kan maken. Ik ben tevreden over het opleveren van de ontwikkelkansen voor de HV-sector en het atelier.

Het is ontzettend leuk om bezig te zijn met een actueel, complex vraagstuk waarin nog heel veel terrein te ontginnen is en waar de organisatie nog flinke stappen kan zetten.

Ik vind het waardevol dat het onderzoeksonderwerp de grote landelijk thema's raakt. En beleef heel veel plezier aan het aanleveren van een noemenswaardig inzicht over een toekomstig noodzakelijke verbinden tussen HV-sector, het APbm en de rest van de politieorganisatie op het thema locatiekeuzes. De sector is met zijn transitie in beweging; het Rijk is met zijn landelijk ruimtelijk beleid in beweging; laten we voor dit onderwerp nu op die rijdende trein stappen en "de eerste kleine stapjes maken".

Eén van de collega's hanteerde de metafoor van de theekopjes (waar vroeger het badkuipscenario gold). Niet meer de lange route naar de stip op de horizon, maar nu met de lange termijn doelen in het oog op basis van een aantal scenario's vooral de kleine stapjes nu

Het is mooi te zien dat dit onderwerp binnen de organisatie steeds meer leeft, gezien en opgepakt wordt. Ik vind het dan ook eervol dat mijn onderwerp en handelingskaders (verbeeldingsmodellen) worden uitgetoetst door onze AM om gezamenlijk Bottom-up meer grip te krijgen op de behoeften en een gezamenlijk standpunt te formuleren.

De ontwikkelingen binnen de sector gaan snel waardoor ik in de beginfase mijn focuspunt nog heb omgebogen en ervaar nu bij het afronden van de Kwestie dat mijn eerste bevindingen een jaar geleden al achterhaald zijn.

Het was lastig om het onderwerp klein te houden en concreet te maken. Het onderwerp is groot, complex en integraal verweven met de sector ontwikkelingen. Na ieder nieuw gesprek met daarmee nieuwverworven invalshoeken moest ik opnieuw demarqueren wat wel/ niet binnen het onderzoeksveld zit. Dit heb ik één keer bewust aangepast. Namelijk bij de schaalessprong naar een focus op de gehele politieorganisatie. Het koppelen van de juiste afweging van de locatiekeuze aan het strategisch politiebeleid heb ik bewust toegevoegd omdat daar écht de volgende stap zit.

Ter afsluiting wil ik iedereen bedanken die mij heeft bijgestaan; wie ik heb mogen interviewen; deelnam aan de brainstromsessie; heb gespard en heeft geholpen met het schrijven. Specifiek dank aan de begeleiders.

1. Bijlage onderzoeksvraag

De Kwestie_ ND KP20-22_ Suzanne Stengs

GEBIEDSGERICHTE WERKEN OM OP KWALITEIT TE KUNNEN STUREN

Achtergrond:

Vanuit de nieuwe Omgevingswet is bij afwijkende inpassingsbehoefte (in bestemmingsplannen) oa een verplichte participatie procedure vereist. Alle gemeentes delegeren deze vereisten incl. regie (van initiatie tot gedragen uitkomst) over aan de behoeftesteller. De private initiatiefnemers zijn zich al volop aan het ontwikkelen in de noodzakelijke competenties van participatietrajecten met de omgeving, inzicht in de gemeentelijke ontwikkelplannen/ politiek bestuurlijke invloeden die hier weer koerswijzigingen in brengen en zelfs in de krachtige belangengroepen die hele ontwikkelingen kunnen tegen houden. Wij als publieke sector zullen ons net als ieder andere behoeftesteller ons aan de nieuwe Omgevingswet moeten houden. Wij zullen het spel mee moeten spelen om bij de gemeentes de gewilde (ontwikkel)locatie te kunnen verkrijgen én zonder hier buitensporig veel tijd en geld aan kwijt te zijn.

Alle publieke organisaties hebben de balans te vinden van aan de ene kant van het spectrum het publieke of maatschappelijke belang én geheel aan de andere kant het zakelijk belang. De huisvesting (aankoop locatie + realisatie) moet betaalbaar zijn om niet te veel beslag te leggen op de politiebegroting (en eigenlijk ons belastinggeld). Maar de politie heeft nog een aspect wat zwaar weegt in haar keuze voor huisvesting. Zij is de grootste publieke sector in Nederland die midden in de samenleving **moet** staan! Voor de verplichte aanrijroutes, voor waakzaamheid en overal het gevoel van veiligheid te bieden. Ook met het vastgoed willen wij de kernwaarde "de politie is er voor iedereen" uitdragen/ versterken. De hamvraag is wanneer acteer je sociaal; en wanneer zakelijk?

Wat doet de politie al:

Door de reorganisatie en landelijke aansturing worden politietaken samengevoegd en eenheden verdicht. De gewijzigde bedrijfsvoering vraagt om nieuwe strategische locaties op dure AAA-locaties. Maar tegelijkertijd komen gelijktijdig ook toplocaties vrij binnen gemeentes of steden. Door het oprichten van een Atelier Politiebouwmeester wil en kan de politie een waardig gesprekspartner zijn voor gemeentes en andere stakeholders op ruimtelijke kwaliteit. Het gezamenlijk gesprek wordt gezocht om het maatschappelijk belang in perspectief te plaatsen tot het zakelijk belang.

Wat kan hierin een volgende stap zijn:

Ik denk dat er veel winst te behalen is wanneer we ons binnen de publieke sectoren eens gaan verenigen. Om vanuit het gemeenschapsbelang de huisvestingsvisies complementair te maken en af te stemmen/ versmelten met de lokale gemeentelijke (beleids)kaders.

Hierin zie ik veel voordelen:

- Huisvesting van de publieke sector kan nog flexibeler worden (sector overstijgend)
- Publieke partijen hoeven niet in concurrentie met marktpartijen voor AAA-locaties
- Belangengroepen zijn eerder in het zicht door nauwe samenwerking met de lokale overheden
- Gemeentes en lokale overheden krijgen meer inzicht in de huisvesting(wensen) van de publieke sector binnen zijn grenzen en daarmee meer invloed op het wenselijk "inkleuren" van gemeentelijke masterplannen.

Voor mijn kwestie zou ik de volgende kleine stap willen verkennen:

- Intern de organisatie op het juiste gremium hiervoor begrip en draagvlak creëren
- Met lokale overheden en andere stakeholders hierover verkennende gesprekken voeren
- Binnen onze financiële modellen verkennen wat haalbare casussen kunnen zijn

Printdatum 4 april 2022

2. Bijlage deelnemerslijst

Deelnemerslijst interview:

- Daniel v Noordennen AM Rotterdam (groot)
- Co Mostert AM Amsterdam (groot)
- Carlo Spelbrink, AM Utrecht en MND
- Roy van den Ban, AM Den Haag en omgeving
- Rafaëlle Quax-Daniels, Coördinator Cluster Vastgoedtransacties
- Remi Adriaansens, Vastgoedontwikkelaar en gebiedsregisseur Amsterdam
- Marieke Wijnmaalen, Vastgoedontwikkelaar OBt, Zeeland/ WB, NH
- Hans van Dolderen, Eenheidsleiding Rotterdam
- Peter-Jan Kannegieter, managementbureau gemeente Amsterdam
- Michael van de Paverd, ingenieursbureau Amsterdam

Deelnemerslijst brainstormsessie:

- Riëtte Bosch, strategisch adviseur gebieden RVB
- Louk Heijnders, strategisch adviseur en programmaleiding TBH
- Eric Luiten, Politiebouwmeester
- Antonie ter Harmsel, hoofd RuM
- Thea Visser, Eenheidsleiding Utrecht, Midden-Nederland
- Carlo Spelbrink, AM Utrecht en MND
- Bartele Hoekstra, directie HV (vervangt Marleen van der Geer_ directie hfd afd Strategisch Beleid HV)
- Remi Adriaansens, kwartiermaker Landelijke Portefeuille Manager (afgemeld)

3. Bijlage literatuurlijst

Literatuurlijst documenten intern de sector-HV:

- Factsheet 1 Flexibel, duurzaam, betaalbaar (sept 2022)
- Factsheet 2 Concept Huisvestingsvisie 2040 (okt 2022)
- Factsheet 3 Kaders & spelregels (okt 2022)
- Factsheet 4 Huisvestingsplannen 2.0 (okt 2022)
- Factsheet 5 Governance en Sturing (nov 2022)
- 20220824 Praatplaat kaders van de vastgoedstrategie (aug 2022)
- 20230209 Sheets Vastgoedoordeel BBVO (feb 2023)

Literatuurlijst extern:

- Rijksoverheid.nl (2020). Aanbieding definitieve Nationale Omgevingsvisie (NOVI) opgehaald 11 sep 2020 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/09/11/nationale-omgevingsvisie>
- Rijksoverheid.nl (2020). Actieprogramma ruimtelijk ontwerp 2021-2024 ontwerp verbindt_ BZK en OCW opgehaald 18 dec 2020 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/12/18/actieprogramma-ruimtelijk-ontwerp-2021-2024-ontwerp-verbindt>
- Rijksoverheid.nl (2022). Beleidsbrief BZK DG BRW-RVB 2022, 1 apr 2022
- Rijksoverheid.nl (2022). Kamerbrief over nationale regie in de ruimtelijke ordening, opgehaald 17 mei 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/05/17/kamerbrief-over-nationale-regie-in-de-ruimtelijke-ordening>
- Rijksoverheid.nl (2022). Kamerbrief over programma's NOVEX en Mooi Nederland, opgehaald 6 juli 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/07/06/kamerbrief-over-programmas-novex-en-mooi-nederland>
- Rijksoverheid.nl (2021). Van woorden naar daden over de governance van de ruimtelijke ordening, opgehaald 6 apr 2021 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/04/06/rapport-van-woorden-naar-daden-over-de-governance-van-de-ruimtelijke-ordening>

4. Bijlage brainstormsessie

Programma opzet brainstormsessie

Datum 20230406

Inhoudelijke programma Brainstormsessie Gebiedsgericht werken om op (ruimtelijke) kwaliteit te kunnen sturen

Doel

Hoofdoel is het afstemmen of er draagvlak is voor een gemeenschappelijk gedragen (hulp)middel zoals nu wordt opgetuigd door het APbm (Kansenkaart Politievastgoed) én ten tweede; wat zij daarin minimaal nodig hebben?

Het eerste doel is om te verkennen of het probleem en de casuïstiek herkend wordt bij de deelnemers.

Daarna of ze de denkrichting en oplossingsrichtingen kunnen volgen en vanuit het groter (gehele) plaatje kunnen brainstormen op het vlak van ruimtelijke kwaliteit.

Bijvangst zou zijn als het model/ middel groter wordt uitgerold in de volle breedte.

Doelgroep

De deelnemers zijn allemaal intern Politie en slechts één buiten de sector Huisvesting. Ze hebben allemaal te maken met de gemeente en marktpartijen als stakeholders. Ze hebben allemaal baat bij het verder brengen van gebiedsgericht werken. Er zitten veel deelnemers bij die direct betrokken zijn met de transitie programma. Twee zijn bezig met het inrichten van de rol Landelijke Portefeuillemanager. Ze zijn druk, weten veel van de huidige status en ontwikkelingen en hebben interesse in aanvullende info.

Programma

1	15:00	Welkom heten en framen waarom we hier zijn (Suzanne)
2	15:10	Riëtte neemt stokje over voor kennismakingsrondje (Riëtte)
3	15:25	Kijkje in de keuken van het RVB over inrichting gebiedsgericht werken en relatie met R.O. (Riëtte)
4	15:40	Geslaagd voorbeeld gebiedsgericht werken "Ruimte voor rivieren" (Eric)
5	15:45	Casuïstiek kansenkaarten en opzet brainstormen vertalen naar Swiss Cheese & Bow Tie Model (Suzanne)
6	16:00	Brainstormen en invullen IST > SOLL> hulpmiddel/ product (Riëtte en Suzanne schrijft op)
7	16:10	Pauze _ Riëtte en Suzanne afstemmen of we de stellingen behandelen en/ afstemmen over roundup
8	16:40	Drie stellingen + call for action (Riëtte)=optioneel ivm tijd? a. Het ontwikkelen van één gezamenlijk product/ middel maakt het makkelijker om de verschillende lokketen/ stakeholders "in-lijn" te brengen. b. Het is haalbaar en wenselijk om tot één gezamenlijk product te komen c. Dit gaat de sector helpen om proactief te handelen richting counterpart
10	16:55	Resume opgehaalde info (Riëtte)
11	17:00	Dankwoord (Suzanne)