

# Alignment in Public Real Estate

Een onderzoek naar het implementeren van een (verbeterde) case-specifieke PAS ontwerp- en besluitvormingsmethode om het vastgoedmanagement van de kantorenportefeuille van de Nederlandse Politie te verbeteren

Emma Swens | 4661257 | P5 – AR4R010



29-05-2024

# Inhoudsopgave

- 01      Introductie
- 02      Onderzoeksvraag
- 03      Onderzoeksmethode
- 04      De Politie Context
- 05      Theoretische Achtergrond
- 06      Resultaten
- 07      Advies
- 08      Conclusie

(NRC, 2024)



29-05-2024

E.E. Swens

(Oostenbroek, 2024)



29-05-2024

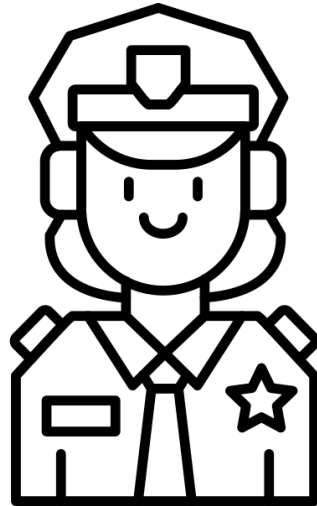
E.E. Swens

4

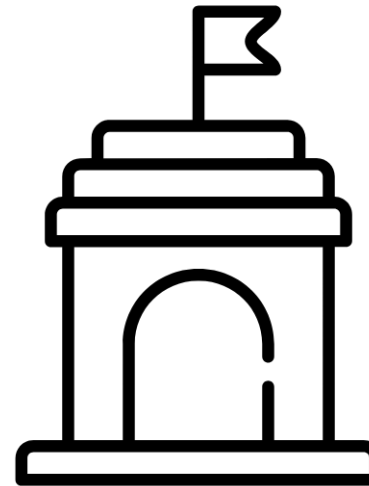


# 01 Introductie

"politiewerk is mensenwerk"  
(Politie, 2022, p. 48)



50.939 FTE personeel  
(Politie, 2023)



813 gebouwen (1,9 miljoen m2 BVO)  
= Portefeuille (Politie, 2023)



# 01 Introductie

2022



Kantoren

Huidige kantoren  
portefeuille  
692,000 m2 BVO



Meerjarenportefeuille

2040



Kantoren

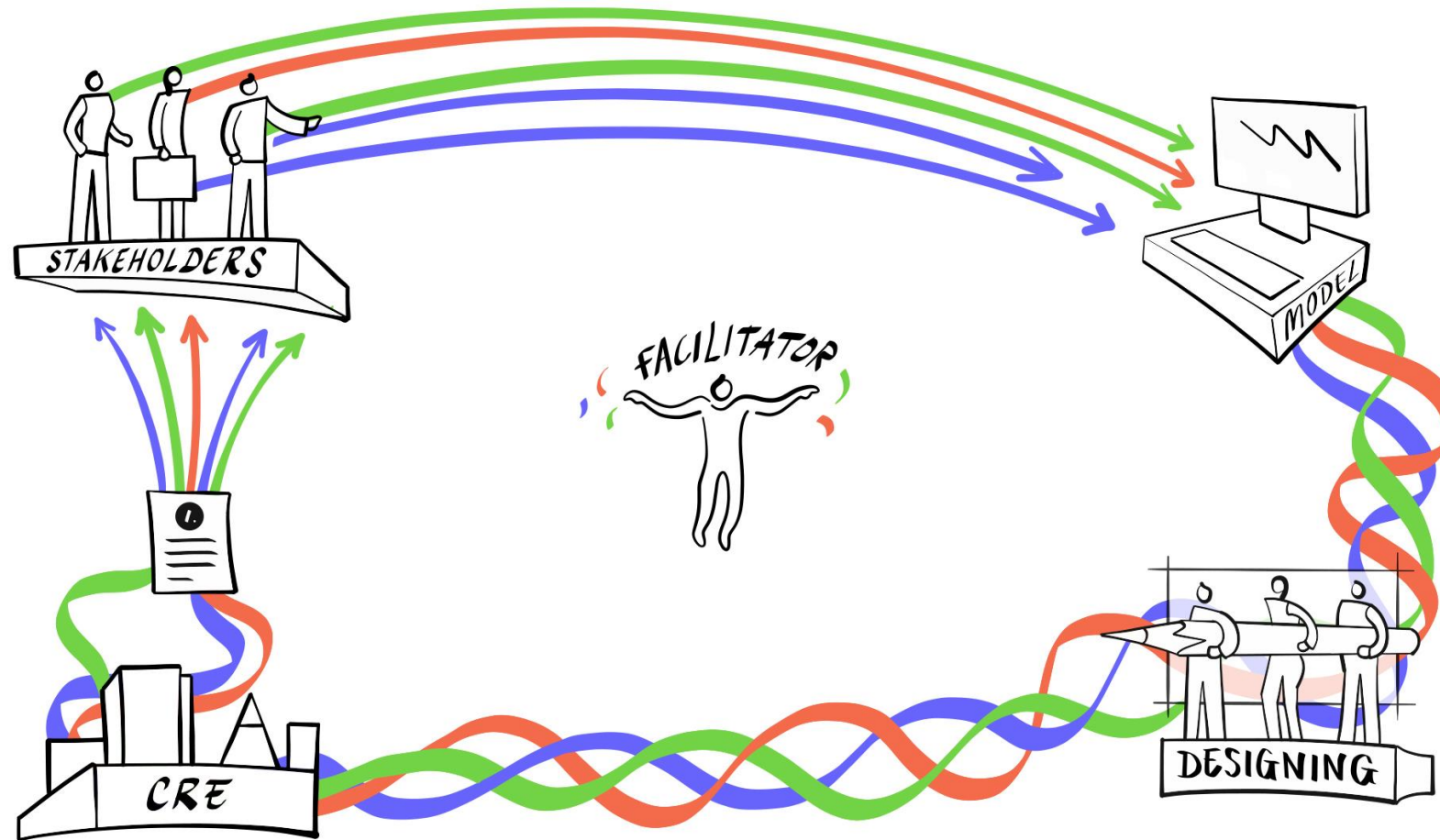
Toekomstige  
kantoren portefeuille  
403,000 m2 BVO -  
535,000 m2 BVO



E.E. Swens



# 01 Introductie



PAS methode (Arkesteijn, 2019)

# 01 Introductie

- Pilot bij de portefeuille van de OBT-locaties
- Portefeuille bestaat uit 27 gebouwen



Politietraining bij het OBT in Sevenum (Koopmans, 2018)



29-05-2024

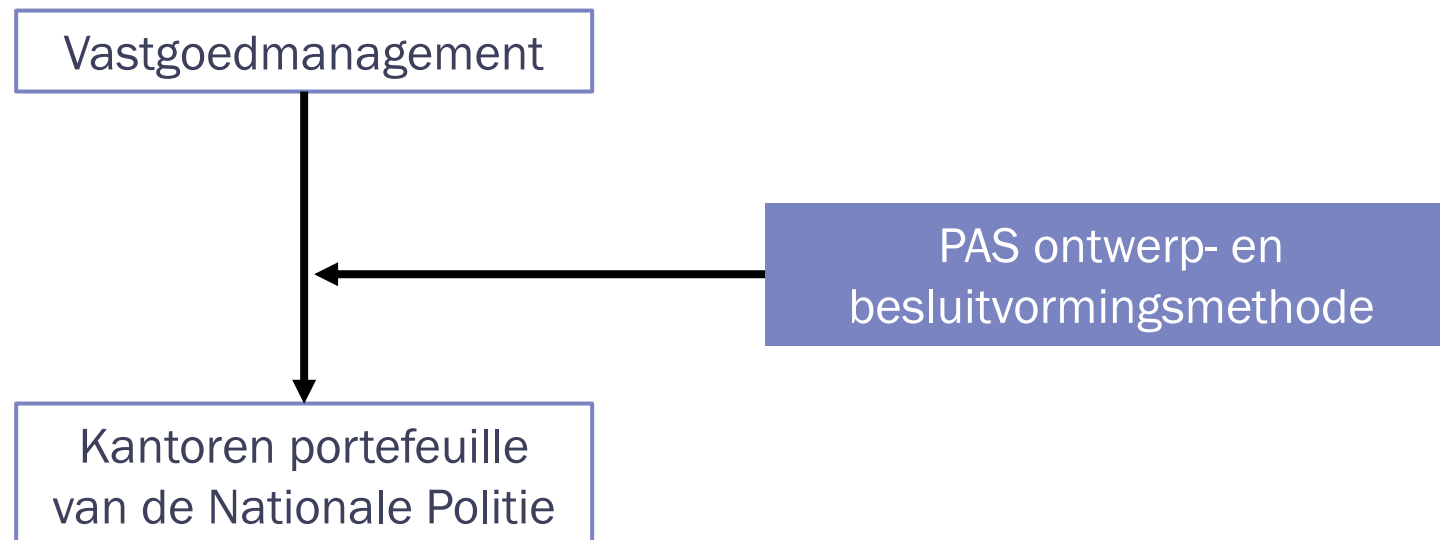
- 01      Introductie
- 02      **Onderzoeksvraag**
- 03      Onderzoeksmethode
- 04      De Politie Context
- 05      Theoretische Achtergrond
- 06      Resultaten
- 07      Advies
- 08      Conclusie

# 02 Onderzoeksvraag

**Hoofdvraag:** Hoe kan een (verbeterde) case-specifieke PAS ontwerp- en besluitvormingsmethode het vastgoedmanagement van de kantorenportefeuille van de Nationale Politie ondersteunen?

# 02 Onderzoeksvragen

**Hoofdvraag:** Hoe kan een (verbeterde) case-specifieke PAS ontwerp- en besluitvormingsmethode het vastgoedmanagement van de kantorenportefeuille van de Nationale Politie ondersteunen?



Conceptueel model (auteur)



29-05-2024

- 01      **Introductie**
- 02      **Onderzoeksvraag**
- 03      **Onderzoeksmethode**
- 04      **De Politie Context**
- 05      **Theoretische Achtergrond**
- 06      **Resultaten**
- 07      **Advies**
- 08      **Conclusie**

# 03 Onderzoeksmethode

Literatuurstudie

Verkennde  
Interviews

Document Analyse

# 03 Onderzoeksmethode

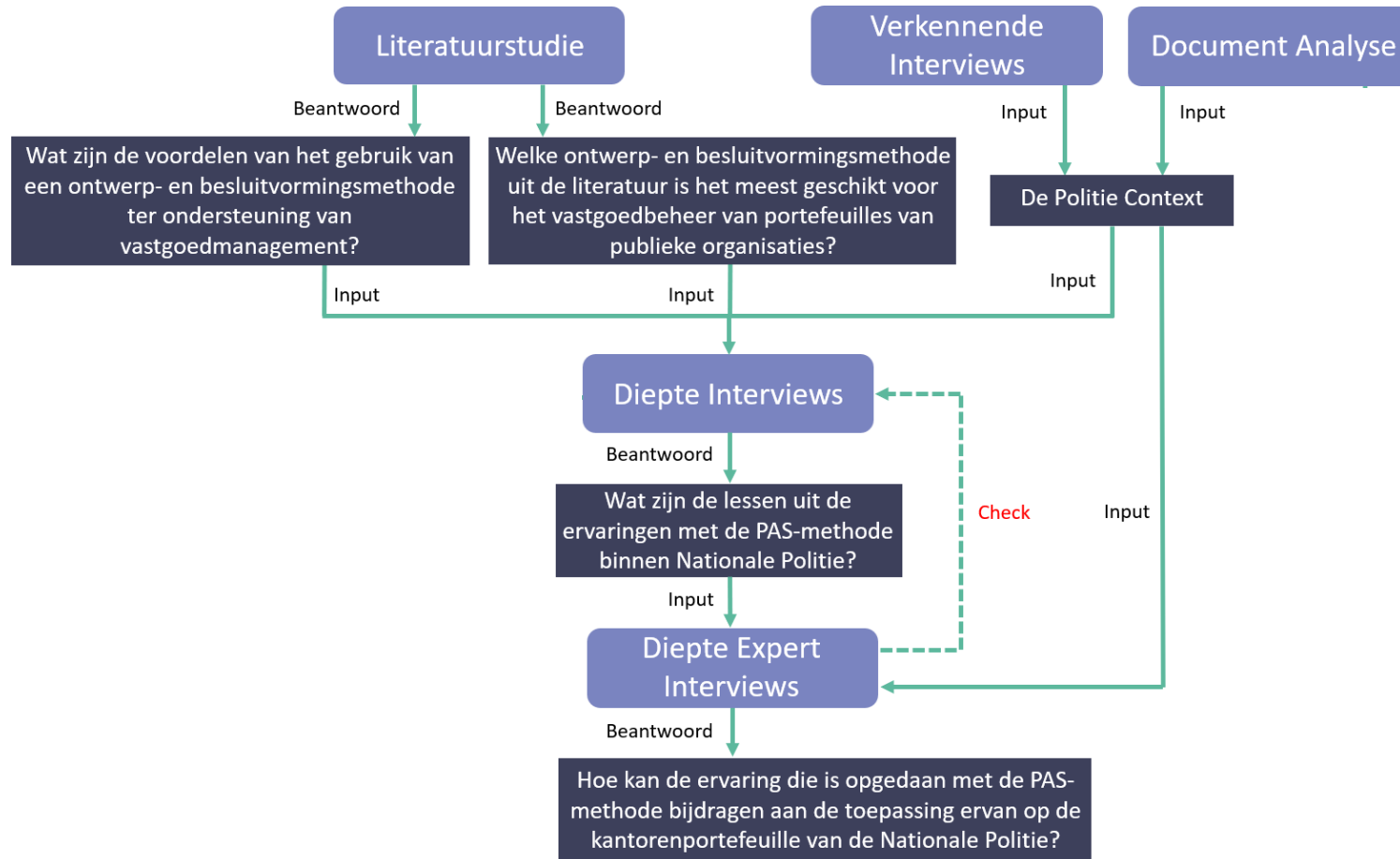




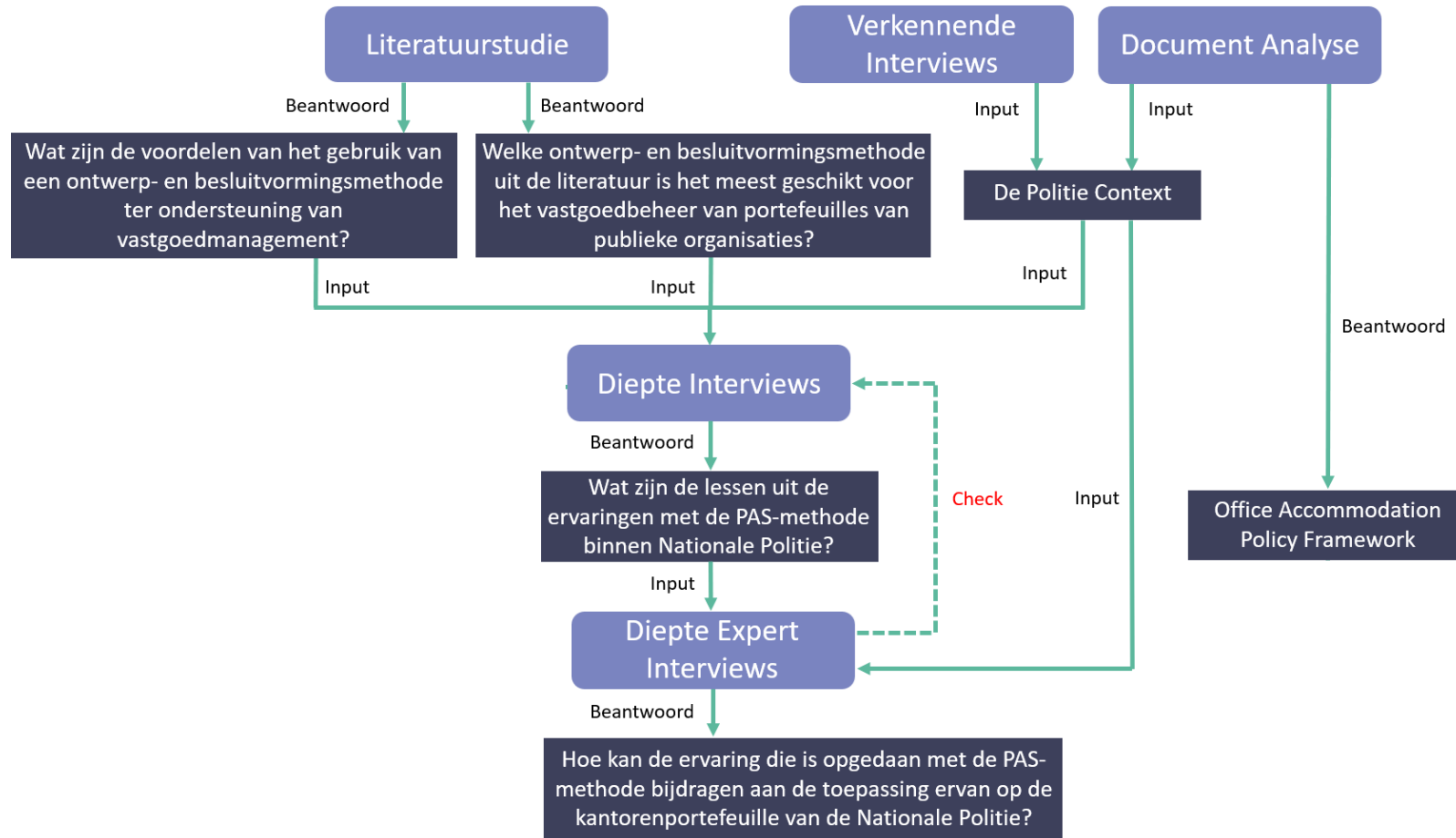
# 03 Onderzoeksmethode



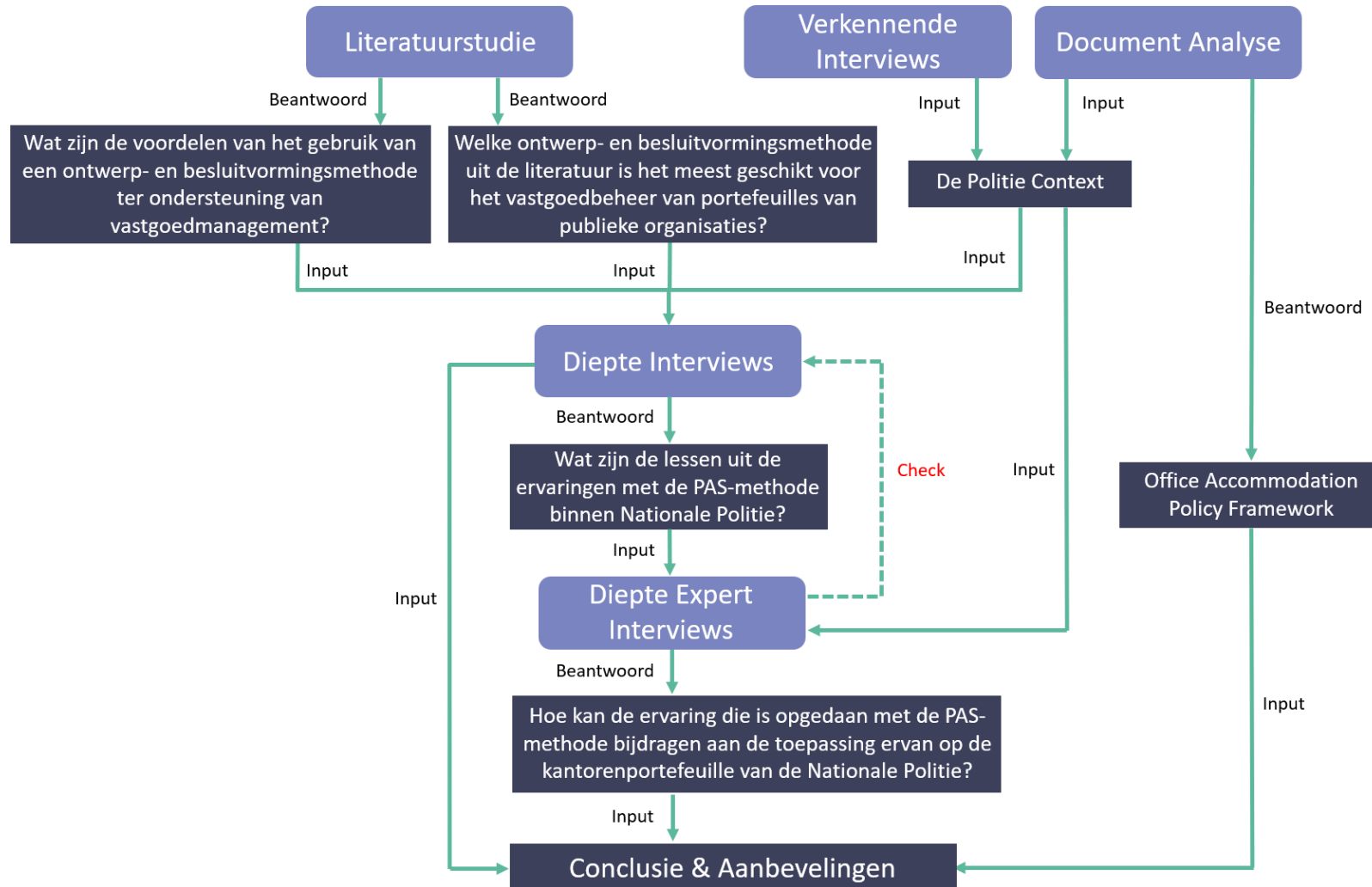
# 03 Onderzoeksmethode



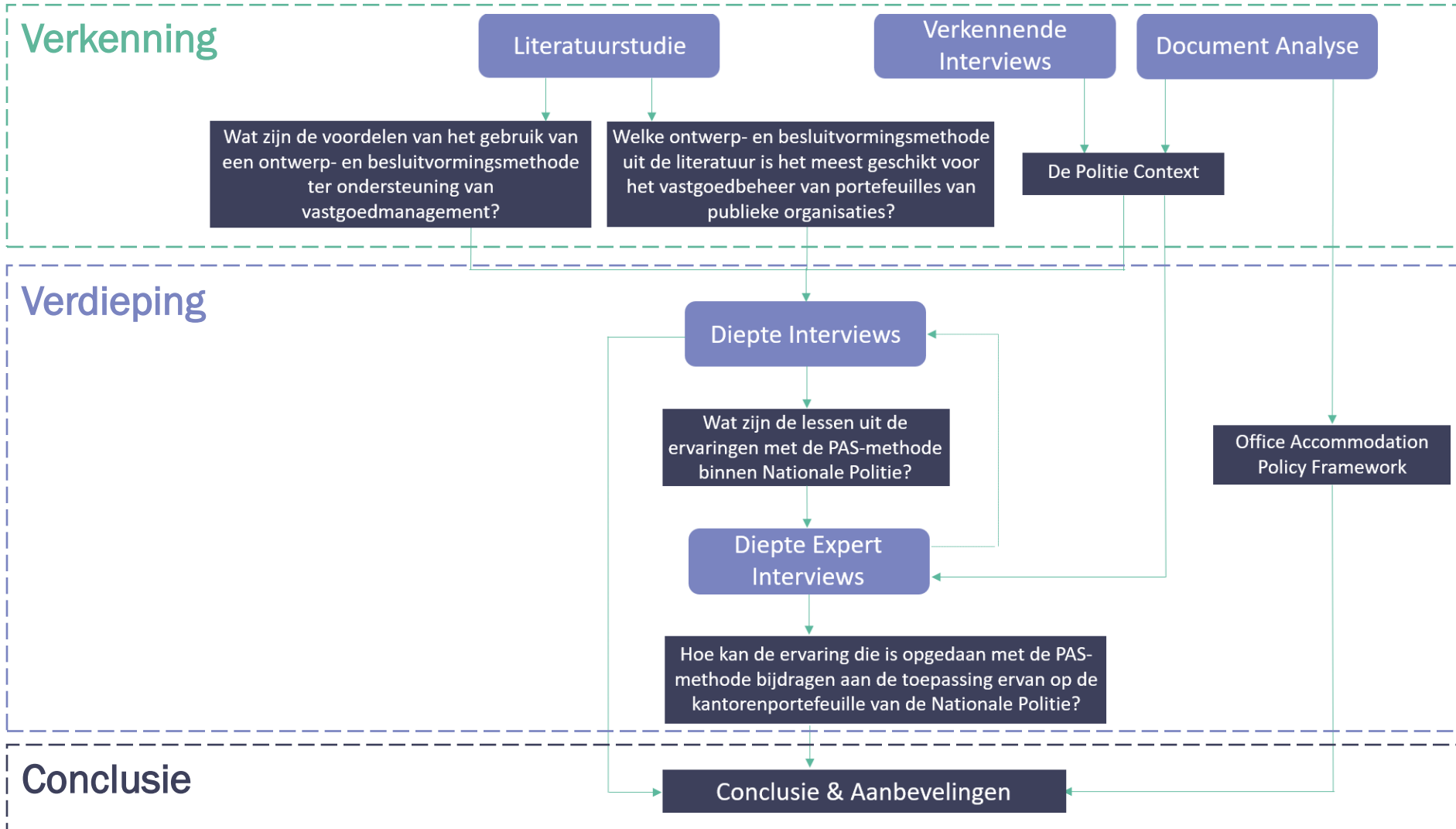
# 03 Onderzoeksmethode



# 03 Onderzoeksmethode



# 03 Onderzoeksmethode





29-05-2024

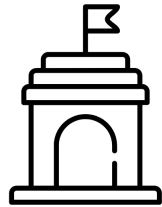
- 01      **Introductie**
- 02      **Onderzoeksvraag**
- 03      **Onderzoeksmethode**
- 04      **De Politie Context**
- 05      **Theoretische Achtergrond**
- 06      **Resultaten**
- 07      **Advies**
- 08      **Conclusie**

# 04 De Politie Context



# 04 Introductie

813 gebouwen bestaande  
uit 1,9 miljoen m<sup>2</sup> BVO  
(Politie, 2023)



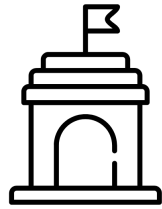
Cellencomplex (Sweegers  
en de Bruijn, 2015)





# 04 Introductie

813 gebouwen bestaande  
uit 1,9 miljoen m<sup>2</sup> BVO  
(Politie, 2023)

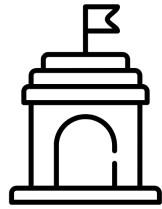


Meldkamer (Politie, 2023)



# 04 Introductie

813 gebouwen bestaande  
uit 1,9 miljoen m<sup>2</sup> BVO  
(Politie, 2023)



Politiekantoor (Cepezed, z.d.)



# 04 De Politie Context

- De totale portefeuille is verdeeld in vier deelportefeuilles
- De verdeling van het deelportefeuilles ziet er als volgt uit:
- Kantoortypes:

- Generieke kantoren
- Actieve kantoren
- Specials




**Kantoren**

Huidig aanbod  
692,000 m2  
BVO




**GGP**

Huidig aanbod  
393,000 m2  
BVO



**Specials**

Huidig aanbod  
545,000 m2  
BVO



**Overig**

Huidig aanbod  
262,000 m2  
BVO

# 04 De Politie Context

Twee voorbeelden van generieke kantoren

Rotterdam, Doelwater 5



Den Haag, de Nieuwe Uitleg 1



# 04 De Politie Context

Twee voorbeelden van actiekantoren

Utrecht, Europalaan 93



Rotterdam, Veilingweg 66



# 04 De Politie Context



Kaders & Spelregels  
(Directie FM en sector  
Huisvesting, 2023)



Huisvestingsvisie 2040 (Directie  
Facility Management, 2023)



Streefportefeuille &  
Vastgoedstrategie (Directie FM en  
sector Huisvesting, 2023)



29-05-2024

- 01 **Introductie**
- 02 **Onderzoeksvraag**
- 03 **Onderzoeksmethode**
- 04 **De Politie Context**
- 05 **Theoretische Achtergrond**
- 06 **Resultaten**
- 07 **Advies**
- 08 **Conclusie**

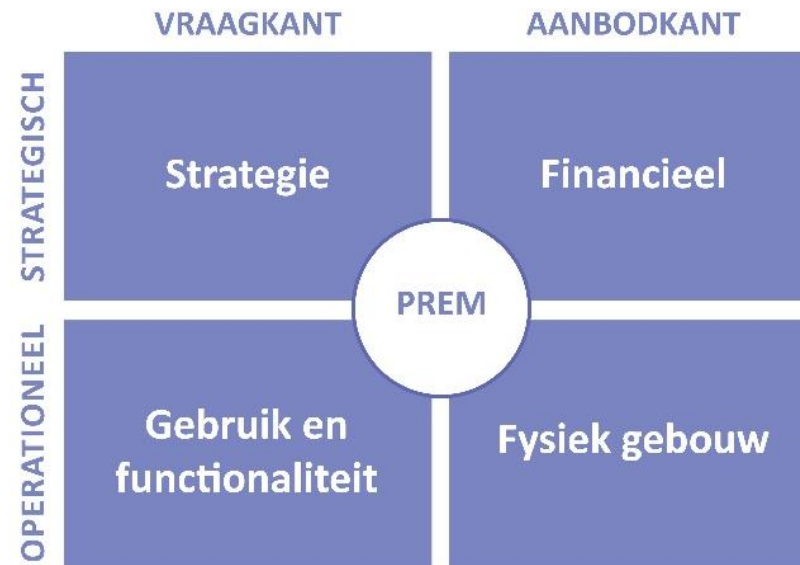
# 05 Theoretische achtergrond

- Stakeholdervoorkeuren hebben een belangrijke positie gekregen in vastgoedmanagement
- Publieke organisaties, zoals de politie, hebben te maken met een groot aantal stakeholders
- Dit vergroot de kans op tegenstrijdige belangen
- Het is daarom belangrijk dat:
  1. Stakeholders zorgvuldig worden geselecteerd
  2. Voorkeuren van stakeholders in kaart worden gebracht



# 05 Theoretische achtergrond

## 1. Selecteren van stakeholders



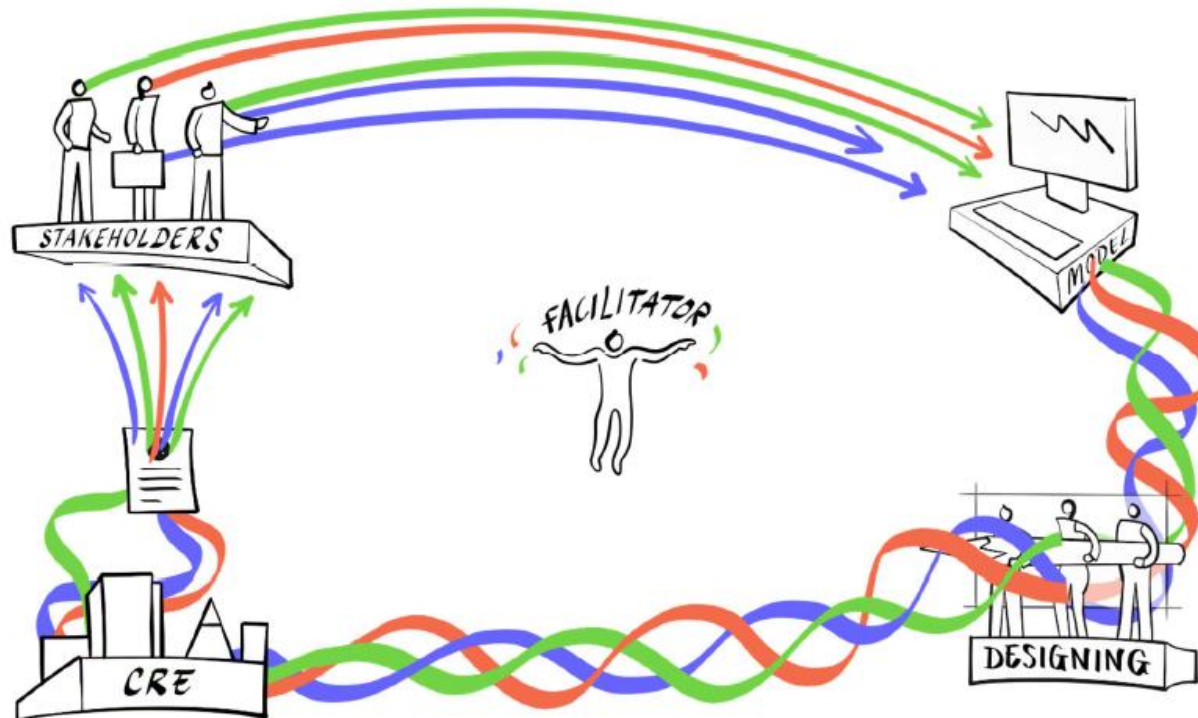
Vier perspectieven model (vertaald van Den Heijer, 2021, p. 22, 23)

## 2. In kaart brengen van de voorkeuren van stakeholders

→ Ontwerp- en besluitvormingsmethode

# 05 Theoretische achtergrond

- Preference-based Accommodation Strategy (PAS) ontwerp- en besluitvormingsmethode



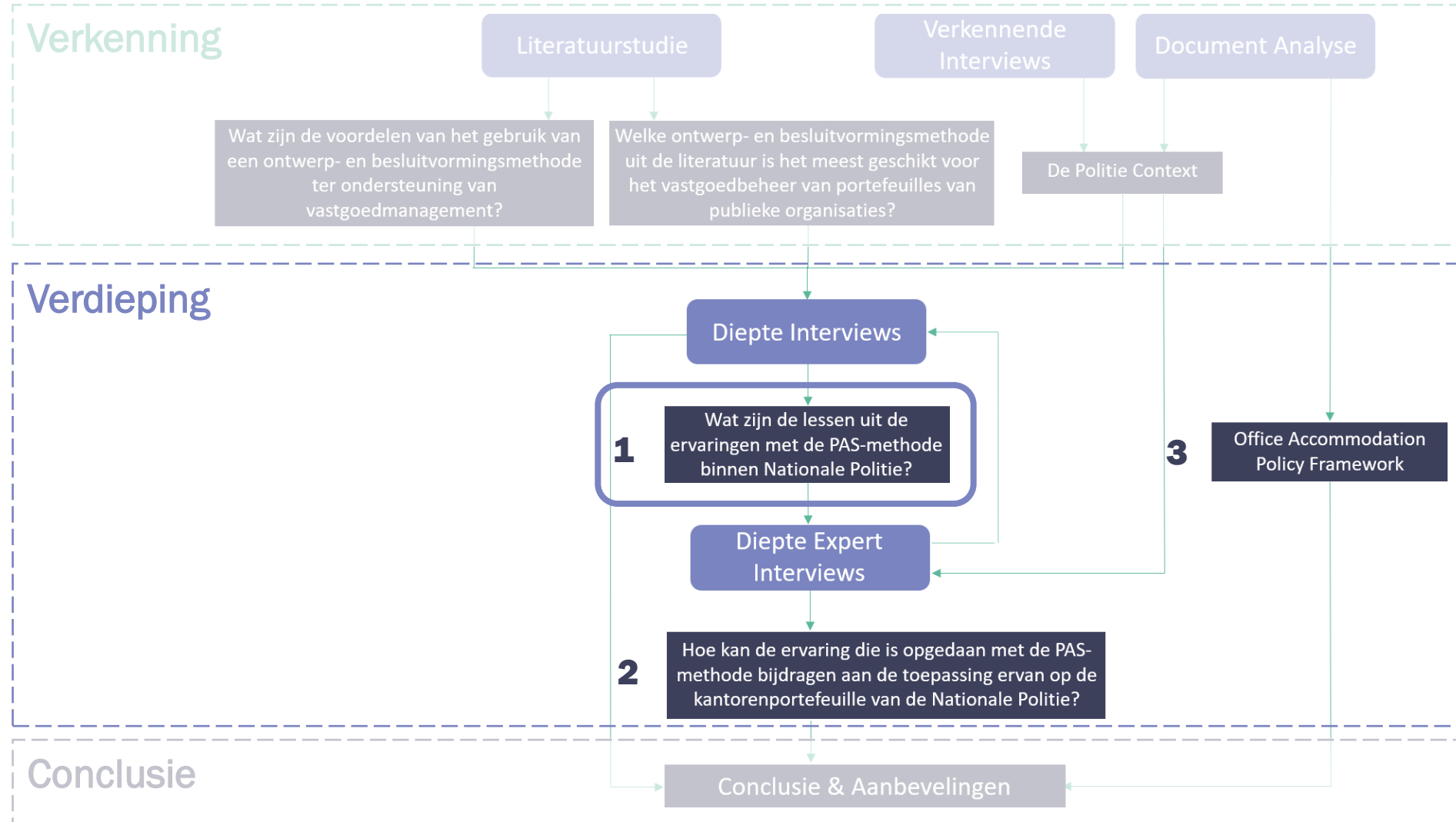
Arkesteijn (2019), figuur Mark Huystee



29-05-2024

- 01      **Introductie**
- 02      **Onderzoeksvraag**
- 03      **Onderzoeksmethode**
- 04      **De Politie Context**
- 05      **Theoretische Achtergrond**
- 06      **Resultaten**
- 07      **Advies**
- 08      **Conclusie**

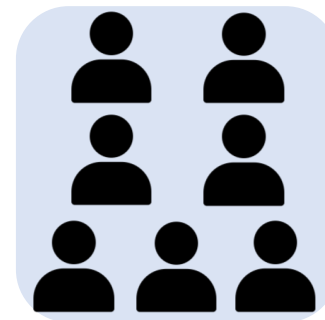
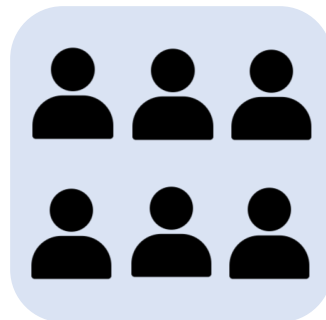
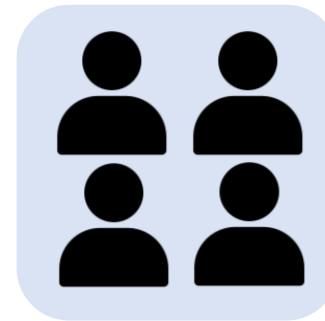
# 06 Resultaten



# 06 Resultaten - deel 1

! Evaluatie 1,5  
jaar na de pilot  
uitgevoerd

- 5 evaluatie interviews met politie medewerkers
- 2 evaluatie interviews met PAS experts



# 06 Resultaten - deel 1

## Sterke punten



Inzicht in de criteria van  
anderen

De eerste workshop

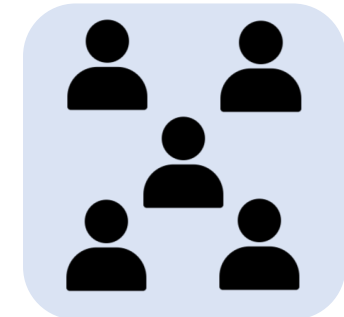
Transparante besluitvorming



Model met aan- en uitknop geeft  
snel waardevolle inzichten

Duur van de workshops

Toestaan dat emotionele  
reacties worden geuit tijdens de  
workshops



Samenkomen met alle  
stakeholders

Duur van de interviews

# 06 Resultaten - deel 1

Verbeterpunten punten

Politie Governance

PAS methode

“Governance verwijst naar alle processen van besturen, of ze nu worden uitgevoerd door een overheid [...] of organisatie [...], en of ze nu verlopen via wetten, normen, macht of taal.” (Bevir, 2012, p. 1)

# 06 Resultaten - deel 1

## Verbeterpunten punten

### Politie Governance



Leg duidelijker uit wat er gebeurt met de resultaten van de workshops

Meer duidelijkheid geven over de rol van een pilot

Selecteer een case die meer onderhevig is aan standaardisatie

*"Er waren twee mensen die interviews hadden gedaan, maar niet naar de workshops waren gekomen. Ja, dat heeft gevolgen." - Deelnemer 9*

Zorg voor de aanwezigheid van alle belanghebbenden

### PAS methode



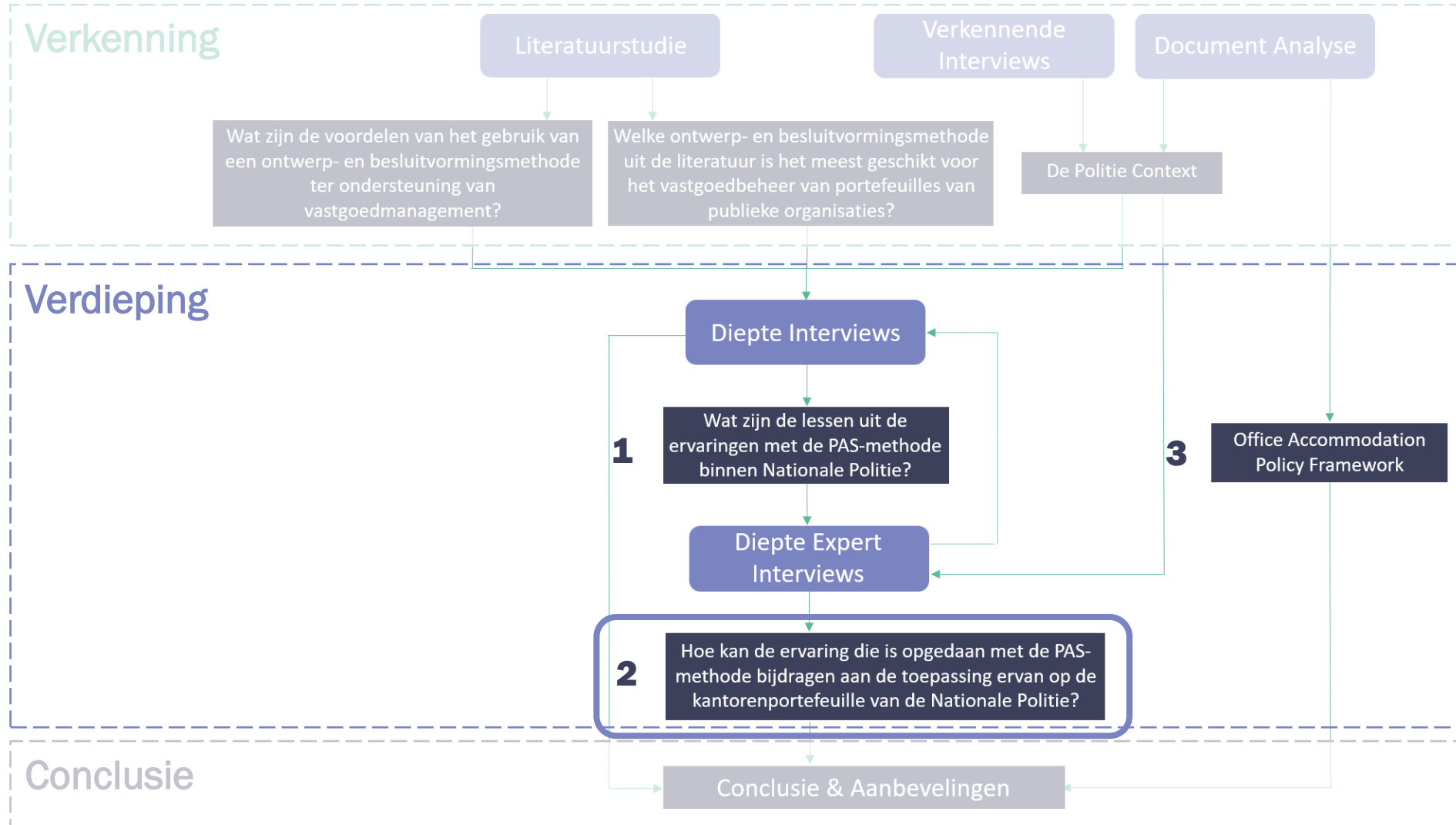
*"Het maken van de curves was ingewikkeld, soms dacht ik 'doe maar gewoon deze curve'. Als je het me een dag later had gevraagd, had ik het een andere curve kunnen geven." - Deelnemer 5*

Ondersteun het proces van het kwantificeren van criteria

Geef extra uitleg over het planningsproces



# 06 Resultaten



# 06 Resultaten - deel 2

- 2 expert interviews met 3 experts
- Landelijk Portefeuille Management

# 06 Resultaten - deel 2

Automatisering en standaardisering

Alle stakeholders moeten aanwezig zijn

Blijf individuele interviews houden

Neem het huisvestingsbeleid op in de tweede pilot

De workshops ondersteunen het gesprek tussen stakeholders

Verzeker de ruimte voor emotionele uitdrukking

Adviserende stakeholders en beslissende stakeholders

Betrek de juiste stakeholders

Blijf het dashboard gebruiken

Integreer het proces in de Korps Portfolio Tafel

Betrek geen ketenpartners

Betrek de juiste stakeholders

# 06 Resultaten - deel 2

Automatisering en standaardisering

Alle stakeholders moeten aanwezig zijn

Blijf individuele interviews houden

**Neem het huisvestingsbeleid op in de tweede pilot**

De workshops ondersteunen het gesprek tussen stakeholders

Verzeker de ruimte voor emotionele uitdrukking

Adviserende stakeholders en beslissende stakeholders

Betrek de juiste stakeholders

Blijf het dashboard gebruiken

Integreer het proces in de Korps Portfolio Tafel

Betrek geen ketenpartners

Betrek de juiste stakeholders

# 06 Resultaten - deel 2

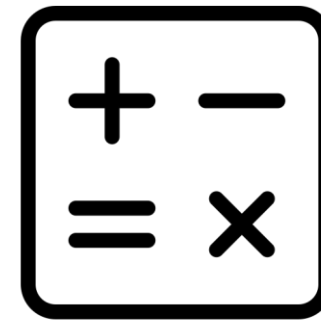
Een framework ter ondersteuning van het uitvoeren van de PAS methode, zorgt ervoor dat ...



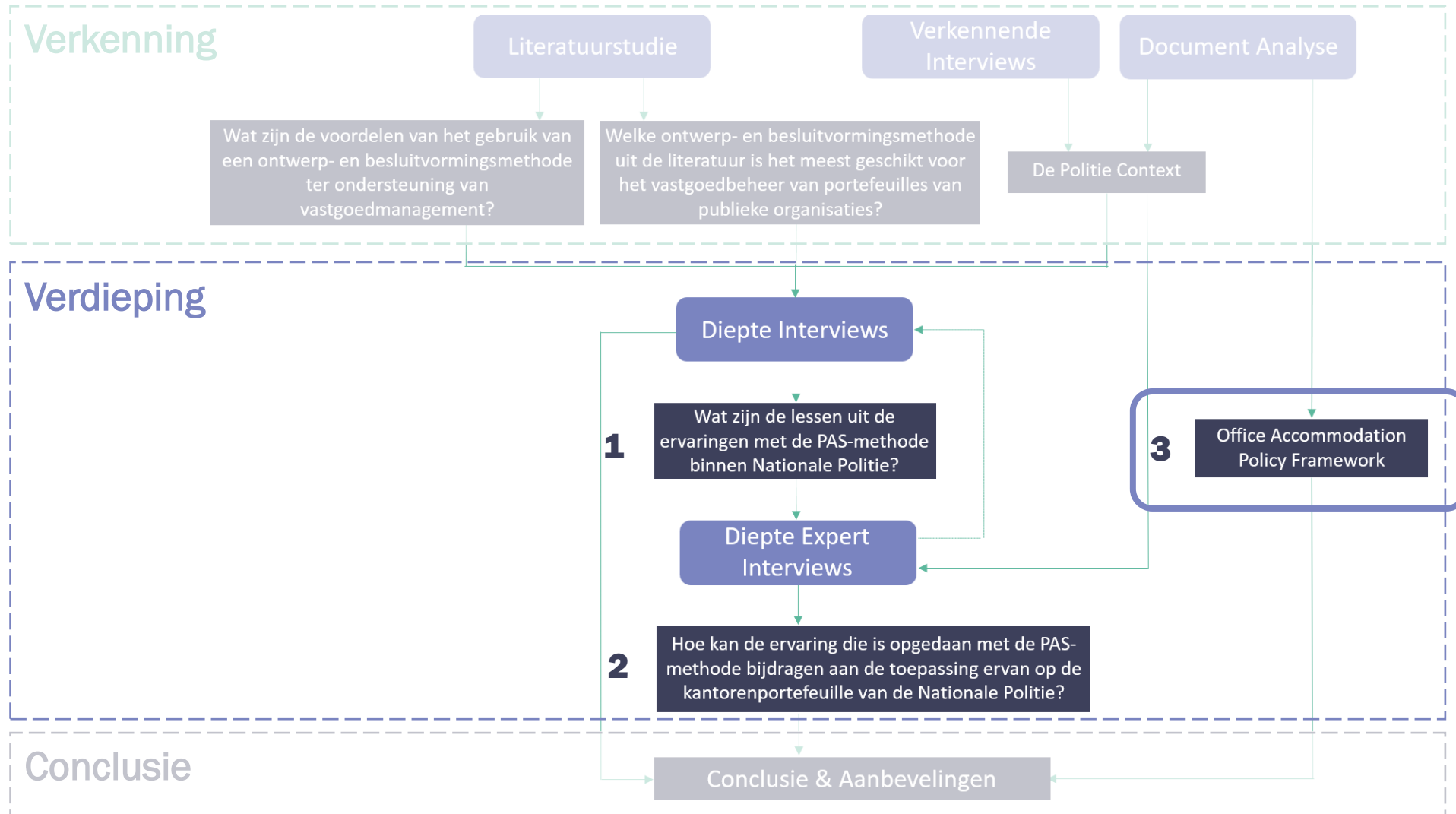
1. Huisvestingsbeleid als basis



2. Handvaten in het framework ondersteunen het kwantificeren



# 06 Resultaten



# 06 Resultaten - deel 3

- The Office Accommodation Policy Framework
- Een referentiemodel kan door belanghebbenden worden gebruikt om hun probleem te definiëren (De Leeuw, 2002).

Document	Categorisering doel	Pagina	Doel	Totale portefeuille of kantorenportefeuille	Categorisering Criteria	Decision variable	Sub-decision variable
Kaders & spelregels	Portefeuilledoel	4	Efficiënter huisvesten	Totale portefeuille	Kader	Ruimtebudget naar 1.520.000 m2 BVO.	<b>Organisatorische eenheid</b> 01 Noord-Nederland 02 Oost-Nederland 03 Midden-Nederland 04 Noord-Nederland 05 Amsterdam 06 Den Haag 07 Rotterdam 08 Zeeland-West-Brabant 09 Oost-Brabant 10 Limburg 11 UE 12 PDC 13 Staf Korpsleiding 14 Politieacademie 15 LMS Buitenland Verhuur <b>Total</b>
					Kader	Het ruimtebudget wordt per eenheid verdeeld.	
					Kader	Er worden op korte termijn vierkante meters afgestoten.	
					Spelregel	De meterreductie is gekoppeld aan maakbaarheid en beheersbare exploitatielasten. Dat betekent dat er binnen die kaders naar het ruimtebudget wordt toegewerkt. Bijvoorbeeld: geen overmaat wegwerken als dat leidt tot een toename van exploitatielasten. Bij een natuurlijk moment is het wegwerken van overmaat een uitgangspunt. Het tempo van meterreductie wordt mede bepaald door de realisatie van het portfolio.	
Spelregel						Eenheid PDC realiseert afstoot van 10.000 m De eenheden stoten elk 1.000 m2 BVO af in	

# 06 Resultaten - deel 3

Voordat het framework in de praktijk kan worden gebruikt, moet nog een slag worden gemaakt:

1. Concretisering van de criteria
2. Handvaten voor de praktijk
3. Governance





29-05-2024

- 01 **Introductie**
- 02 **Onderzoeksvraag**
- 03 **Onderzoeksmethode**
- 04 **De Politie Context**
- 05 **Theoretische Achtergrond**
- 06 **Resultaten**
- 07 **Advies**
- 08 **Conclusie**

# 07 Advies

## PAS methode

1. Blijf het dashboard gebruiken
2. Geef uitleg bij elke sessie
3. Gebruik het Office Accommodation Policy Framework

## Politie governance

1. Implementeer de PAS-methode in de Korps Portefeuille Tafel
2. Zorg voor de aanwezigheid van alle stakeholders
3. Betrek de juiste stakeholders en vermijd ketenpartners



Bij het toepassen van het advies is het belangrijk dat beide partijen punten aanpakken.

er het huisvestingsbeleid



29-05-2024

- 01      **Introductie**
- 02      **Onderzoeksvraag**
- 03      **Onderzoeksmethode**
- 04      **De Politie Context**
- 05      **Theoretische Achtergrond**
- 06      **Resultaten**
- 07      **Advies**
- 08      **Conclusie**

# 08 Conclusie

**Hoofdvraag:** Hoe kan een (verbeterde) case-specifieke PAS ontwerp- en besluitvormingsmethode het vastgoedmanagement van de kantorenportefeuille van de Nationale Politie ondersteunen?



**Bedankt voor het  
luisteren!**