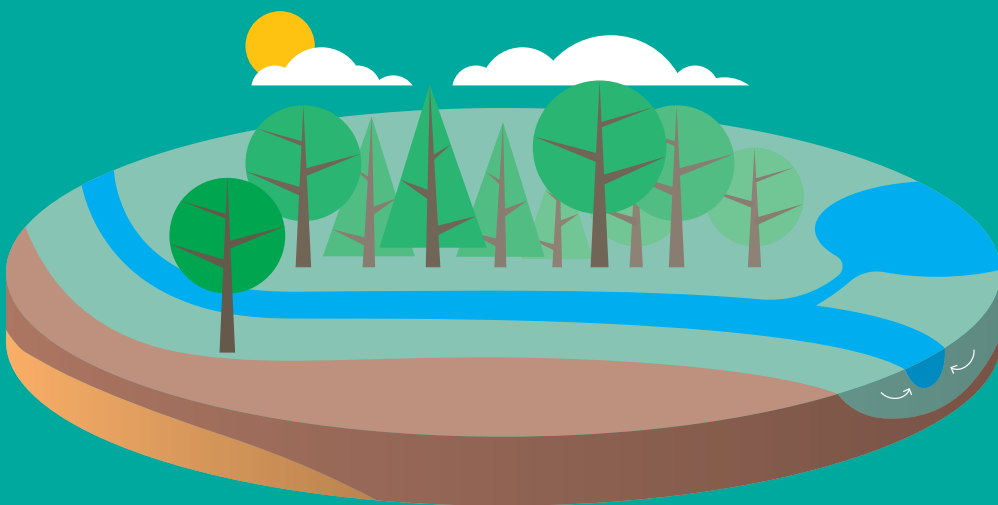


# Systemgericht werken aan ruimtelijke projecten

Het Rijksvastgoedbedrijf  
en de AlliantieBenadering



Vincent Grond  
Tom Schippers  
Crystal Ririassa  
Bart van Veldhuijsen

<b>Complexe doelstellingen behapbaar maken</b>	<b>5</b>
<b>Wat maakt onze opgave zo complex?</b>	<b>7</b>
<b>1. Drie allianties</b>	<b>9</b>
<b>2. De organisatie</b>	<b>11</b>
<b>3. Het proces</b>	<b>15</b>
<b>4. Resultaten</b>	<b>17</b>
<b>Samen doorontwikkelen</b>	<b>23</b>
<b>En nu verder</b>	<b>25</b>



AlliantieBenadering: recept voor 'naar elkaar luisteren', ontmoeting, dialoog en samenwerking. Impressie gebiedsatelier Schaarsbergen, 2021

## Complexe doelstellingen behapbaar maken

**De AlliantieBenadering is een bewezen methode voor systeemgerichte samenwerking bij ruimtelijke projecten. Het is dé oplossing voor het Rijksvastgoedbedrijf om hoge ambities op het gebied van duurzaamheid, natuur, klimaatadaptatie en erfgoed in samenhang te realiseren.**

### Een grote verantwoordelijkheid

Het Rijksvastgoedbedrijf beheert de grootste en meest diverse vastgoedportefeuille van Nederland: 82.615 hectare grond en 11,7 miljoen vierkante meter gebouwen. Deze portefeuille én de voorbeeldfunctie van de overheid brengen een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Onze primaire taak is te zorgen voor passende huisvesting tegen een verantwoorde prijs voor essentiële maatschappelijke functies. Tegelijk willen we een bijdrage leveren aan natuurontwikkeling en biodiversiteit, klimaatadaptatie, productie van hernieuwbare energie en erfgoedbeheer. Zo realiseren we maatschappelijke meerwaarden.

### Onze vastgoedstrategie

Het Rijksvastgoedbedrijf geeft aan deze verantwoordelijkheid invulling met een portefeuillestrategie met doelen op het gebied van functionaliteit, maatschappelijke waarde, duurzaamheid en flexibiliteit. Voor Defensie, onze grootste opdrachtgever, is het Strategisch Vastgoed Plan (SVP) leidend. Hierin is een objectgerichte en programmatische revitalisering van het defensievastgoed beschreven.

### Systeendenken

Bij de realisatie van projecten moeten de hoge ambities samenkomen. Dat is een complexe puzzel. We kunnen de puzzel eenvoudiger maken door enkele stukjes weg te laten. Maar dat leidt niet tot strategische oplossingen voor de lange termijn. Die oplossingen kunnen we wel vinden als deelnemende partijen denken en plannen vanuit een gezamenlijk begrip van het gehele systeem van natuur, ondergrond, ruimtelijke inrichting en maatschappelijke functies.

### De AlliantieBenadering als hulpmiddel

De AlliantieBenadering is een methode voor ruimtelijke planvorming waarin het gehele systeem van natuur, bebouwing en maatschappij een rol krijgt. De methode helpt om binnen de veelheid van doelstellingen overzicht te houden. Tegelijk is het een platform voor mensen met uiteenlopende achtergronden en vakdisciplines, zodat zij in samenwerking tot resultaat komen. De methode biedt een taal om met elkaar de voortgang te bespreken. Veel mensen vinden de theorie logisch. Maar waar begin je nu? Wat is je eerste stap? De AlliantieBenadering maakt het complexe proces behapbaar en biedt daarmee uitzicht op een robuuste ruimtelijke inrichting met maatschappelijke meerwaarde.

### Van 80 naar 100 procent

De AlliantieBenadering is een bewezen methode. Vincent Grond, geestelijk vader, heeft de lessen uit meer dan twintig jaar ruimtelijke planvorming hierin gebundeld. Tom Schippers en Crystal Ririassa hebben geholpen de vertaalslag te maken naar het Rijksvastgoedbedrijf. In deze publicatie

lichten we de methode toe aan de hand van drie infographics. De uitdaging waar we nu voor staan, is om de AlliantieBenadering binnen bestaande ruimtelijke planprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf te verankeren. Waar staan bestaande documenten als het Project Initiatie Document? Welke plaats en verantwoordelijkheid hebben organisatieonderdelen zoals de directie Portefeuillestrategie & Portefeuillemanagement en bijvoorbeeld het Projectenberaad? De publicatie die vóór u ligt, is een 80%-versie. In samenspraak met beleidsmedewerkers, omgevingsmanagers, projectleiders en andere betrokkenen binnen het Rijksvastgoedbedrijf willen we een 100%-versie maken die volledig op de organisatie is toegesneden.

*"We staan voor grote urgente maatschappelijke vragen die met elkaar gemeen hebben dat het allemaal ruimtelijke vragen zijn. Met ons vastgoed hebben we de sleutel in handen om slimme combinaties te maken. De klimaatverandering, de vergrijzende samenleving, de overstap naar hernieuwbare energie, het nijpende tekort aan woningen, de werkgelegenheid en de verduurzaming van de landbouw. Stuk voor stuk opgaven waarvan we allemaal de gevolgen zullen ervaren, in ons landschap en in onze levensstijl. Juist daarom moeten we ze in samenhang en over de lange termijn bekijken."*

Floris Alkemade, rijksbouwmeester, 'Vastgoed als sleutel voor verandering' in: KEI 7, 2019

Met de AlliantieBenadering kun je onnodige kosten vermijden, mede doordat je "domme" investeringen voorkomt. Je wint procestijd en je kunt vroegtijdig fouten in het proces identificeren en herstellen. Je voorkomt sectoraal werken en kortetermijnoplossingen die op langere termijn tegen je kunnen werken. Met de AlliantieBenadering leg je een stevig fundament om beleidsdoelstellingen te halen en de omgeving goed en naar tevredenheid te betrekken.



## Wat maakt onze opgave zo complex?

**Het Rijksvastgoedbedrijf realiseert en beheert zijn vastgoedportefeuille voor eindgebruikers en zet gebouwen en terreinen in voor de realisatie van economische en maatschappelijke meerwaarde op basis van beleidsdoelen. Biodiversiteit, klimaatadaptatie, energietransitie en erfgoedbeheer zijn daarbij maatgevend. De combinatie van doelstellingen maakt de opgave complex.**

### Omgevingswet

De Omgevingswet vormt het kader voor het in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit. De wet vestigt de aandacht op de zorgplicht ten aanzien van biodiversiteit, klimaatadaptatie, energietransitie en erfgoedbeheer. Deze elementen werden tot nu toe meestal sectoraal ingevuld. De Omgevingswet nodigt uit om ze op strategisch niveau met elkaar te verbinden.

### Biodiversiteit

Biodiversiteit bepaalt de natuurlijke rijkdom. Het verdwijnen en verschijnen van soorten is een natuurlijke cyclus. Maar de mens heeft zijn zorgplicht de laatste decennia verzaakt waardoor beduidend meer soorten verdwijnen dan verschijnen. Steeds meer plant- en diersoorten staan op de rode lijst van bedreigde soorten of komen in ons land al niet meer voor. De rek is er uit.

### Klimaatadaptatie

Het KNMI voorspelt dat Nederland te maken krijgt met vier gevolgen van klimaatverandering: overstroming, hittestress, droogte (inclusief bodemdaling en verzilting) en wateroverlast. Door bij ruimtelijke projecten hier rekening mee te houden, beperken we de schade. Zowel schade aan gebouwen en terreinen als aan bedrijfsprocessen. Maatregelen voor klimaatadaptatie kunnen ook iets toevoegen: de leefomgeving kan er mooier en gezonder door worden.

### Energietransitie

De Klimaatwet bepaalt dat de CO<sub>2</sub>-emissie in 2030 met 49 procent is verlaagd en in 2050 met 95 procent (ten opzichte van 1990). Dit heeft grote consequenties voor het energiesysteem. CO<sub>2</sub>-reductie betekent minder energie gebruiken, energie zoveel mogelijk uit hernieuwbare bronnen halen en voor de resterende vraag fossiele energie zo efficiënt mogelijk gebruiken. Dit stelt bijzondere eisen aan grondgebruik, inrichting van terreinen en de fysica van gebouwen. Voor veel maatregelen is een strategische en gebiedsgerichte aanpak nodig.

### Erfgoedbeheer

De Erfgoedwet is het kader voor behoud en ontwikkeling van menselijk en natuurlijk erfgoed. Menselijk erfgoed wordt gezien als de manier waarop mensen al eeuwenlang met het natuurlijke systeem zijn omgegaan. Het vertelt ons het verhaal over de adaptieve aanpak van onze voorouders bij maatschappelijke opgaven van hun tijd. Zo hebben veel militaire landschappen een bijzondere ensemblewaarde die vaak ook wettelijk beschermd wordt. Natuurlijk erfgoed vertelt de geschiedenis van de aarde. Het is de erfenis van natuurlijke objecten en ontastbare kenmerken: het platteland, de natuurlijke omgeving, flora en fauna. Voorbeelden zijn fossielen, belangrijke lopende geologische processen en aardkundige monumenten.

### Omgaan met complexiteit

Bij grote ruimtelijke projecten behoren bovengenoemde thema's centraal te staan. De complexiteit wordt echter vaak als onbeheersbaar ervaren. Iedereen lijkt een belang of mening te hebben. Soms leidt dat tot een terugtrekkende beweging bij gebiedsontwikkelaars: 'Als ik me aan alle voorschriften houd, doe ik het goed. Laten we binnen de lijntjes kleuren, dat is al moeilijk genoeg'. Een individueel ingevulde planaanpak verhoudt zich echter niet met de actuele opgaven en de integratie die de Omgevingswet verlangt. De Alliantie-Benadering gaat uit van een systeemgerichte aanpak. We gaan daarmee de complexiteit niet uit de weg, maar we erkennen het belang van andere perspectieven en maken de complexiteit binnen het planproces beheersbaar.

*Het Parkeerplein op de Oranjekazerne is effectief ingericht vanuit oogpunt van parkeren. Deze inrichting leidt tot hittestress en gaat ten koste van biodiversiteit en beleving. Je kunt je afvragen: waarom komt iedereen met zijn eigen auto, kunnen we de bereikbaarheid niet creatiever en duurzamer organiseren?*

# AlliantieBenadering (AB)



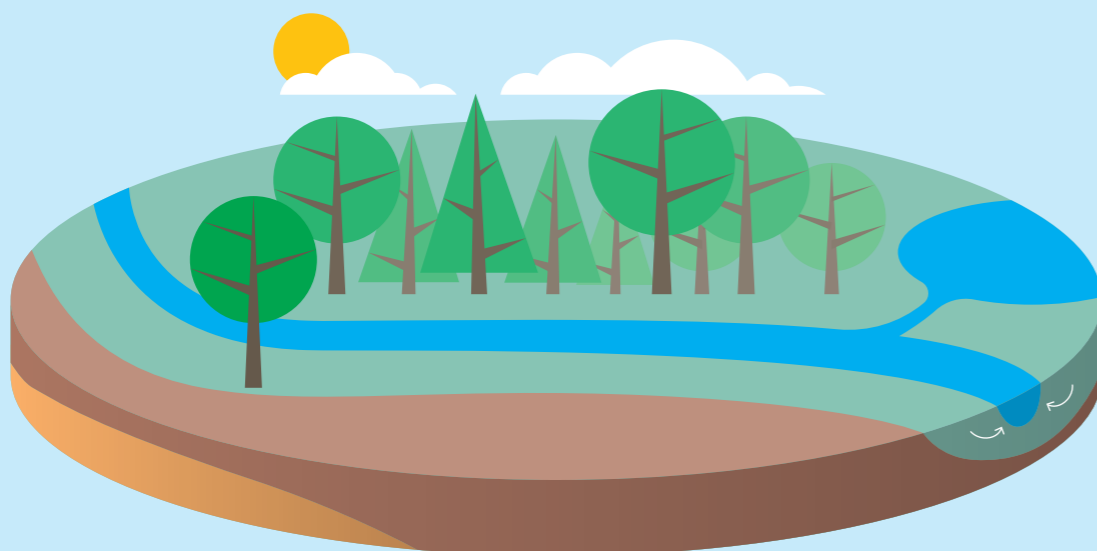
## Alliantie Mens en Maatschappij

Lichamelijke en geestelijke gezondheid, zelfredzaamheid, werkgelegenheid, opleiding, leeftijd, inkomen



## Alliantie Bebouwing en Infrastructuur

Bebouwing, voorzieningen, verkeer, spoor en overige netwerken



## Natuurlijke alliantie

Bodem en ondergrond, water, grondwater en kwel, natuur en groen, klimaatveranderingen

## 1. Drie allianties

Met een alliantie bedoelen we een groep mensen die samenwerken omdat ze een specifiek focusgebied delen. In de AlliantieBenadering onderscheiden we drie allianties met de focusgebieden natuur, bebouwing/infrastructuur en mens/maatschappij. Samenwerking is niet alleen binnen de allianties nodig, maar vooral ook tussen de allianties.

### Waar neem jij verantwoordelijkheid voor?

Veel klassieke planningsmethodieken gaan uit van de inrichting van de ruimte en de systemen die je daarin kunt onderscheiden. Een voorbeeld is de lagenbenadering. De kracht van de AlliantieBenadering is, dat die is vormgegeven rond de samenwerking tussen mensen die vanuit verschillende perspectieven bijdragen aan ruimtelijke processen. Niet het systeem sec staat centraal, maar de mensen die daarin acteren. Iedere betrokkene in het proces behoort vanuit zijn of haar discipline, rol of functie tot een alliantie. Wie aan een planproces deelneemt, vraagt zich bij de start af 'Bij welke alliantie hoor ik? Waar neem ik verantwoordelijkheid voor?'

### De Natuurlijke alliantie

De Natuurlijke alliantie wordt gevormd door natuurbeheerders, ecologen, hydrologen, geologen, biologen en anderen. Zij dragen belangrijke kennis aan rond alles wat de aarde ons biedt: bodem en ondergrond, water en natuur, lucht en al haar dynamische processen zoals klimaatverandering en natuurlijke ontwikkeling. Ook natuurlijk erfgoed valt hieronder. Al deze onderwerpen rekenen we tot het focusgebied van de Natuurlijke alliantie.

### De alliantie van Bebouwing en Infrastructuur

Technisch specialisten, civiel ingenieurs, verkeerskundigen, (steden)bouwkundigen en architecten zijn exponenten van de alliantie van Bebouwing en Infrastructuur. Vanuit deze alliantie wordt kennis ingebracht van de ruimtelijke objecten en structuren die de mensheid gedurende de tijd heeft gebouwd en aangelegd om haar bestaan te vergemakkelijken. Gebouwen, stedenbouwkundige structuren en de netwerken van wegen en spoorlijnen vallen hieronder, maar ook het menselijk erfgoed. Een voorbeeld van dat laatste is de Hollandse Waterlinie die van grote invloed is op de identiteit van het landschap.

### De alliantie van Mens en Maatschappij

Gebruikers en bewoners, hun (volks)vertegenwoordigers, maar ook landschapshistorici, erfgoed specialisten en sociaal demografen behoren doorgaans tot de alliantie van Mens en Maatschappij. Deze alliantie is van belang omdat eisen en wensen vanuit de maatschappij en veranderingen in leef-, woon- en werkpatronen steeds meer leidend zijn voor ruimtelijke planprocessen. Het sociale domein vormt een onmisbare factor.

### Systeemaanpak

De drie allianties vertegenwoordigen delen van het totale systeem die niet zonder elkaar kunnen voortbestaan en elkaar beïnvloeden. Als de delen samenkomen, ontwikkelen ze zich verder vanuit een zelflerend en zelfsturend vermogen. De opgave is om het systeem te doorgronden. Hoe functioneert het systeem? Wat zijn obstructies en hoe kun je die herstellen? Welke opgaven liggen er vanuit de drie allianties en hoe verhouden die zich tot elkaar? De systeemaanpak is in de AlliantieBenadering ingebakken. Eerst komen de partijen binnen iedere alliantie tot een feitenrelaas en een gedeelde visie. Daarna maken de drie allianties gezamenlijk een transitie door. Oplossingen vanuit het ene perspectief kunnen oplossingen vanuit een ander perspectief in de weg zitten of juist triggeren. Doordat de samenwerking binnen en tussen de allianties een beter antwoord geeft op toekomstige ontwikkelingen of bedreigingen, wordt de veerkracht van het systeem als geheel versterkt en bouw je adaptief vermogen op.

Meer info: [www.alliantieBenadering.nl](http://www.alliantieBenadering.nl)

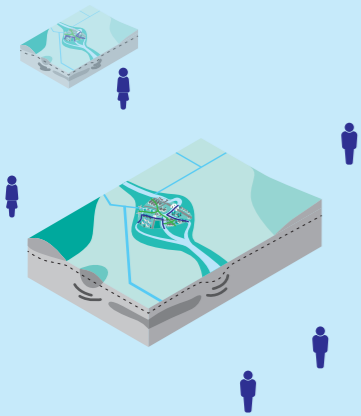
# AB-Zipper

schaalniveau en planniveau

## ambitie

integratie allianties

### Strategisch



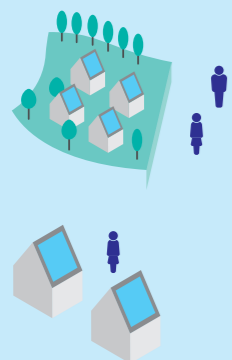
- 1 Handelen vanuit dynamiek in de tijd
- 2 Schaalniveaus als leidraad nemen
- 3 Samenhang allianties als uitgangspunt nemen

### Tactisch



- 4 Maatschappelijke opgaven realiseren
- 5 Ruimtelijke structuren en kwaliteit zijn uitgangspunt
- 6 Afstemmen van belangen

### Operationeel



- 7 Juridische randvoorwaarden stellen
- 8 Technisch en financieel mogelijk maken
- 9 Maken, beheren en doen



## 2. De organisatie

**Een systeemaanpak kan alleen een succes worden als een organisatie daarop is ingesteld. Als het alleen door een enkeling wordt toegepast, is het proces kwetsbaar en het succes twijfelachtig. We gebruiken de AB-zipper als hulpmiddel om te bepalen waar je in het proces staat. De AB-zipper helpt bij communicatie, afstemming en planning.**

### De AB-zipper

In het model van de AB-zipper onderscheiden we drie planniveaus en binnen ieder planniveau drie niveaus van handelen. De AlliantieBenadering laat zien dat het cruciaal is om vooraf te bepalen om welke type project het gaat. Vooral bij grotere projecten behoort de strategie leidend te zijn. Niettemin kan ook een klein project strategische componenten in zich hebben. De ervaring leert dat het lastig is om een eenmaal ingezette koers te veranderen. Begin je met een operationeel project, dan is het lastig om er later doelstellingen op een tactisch of strategisch niveau aan toe te voegen. De AB-zipper helpt om de juiste koers in te zetten en daaraan vast te houden.

### Het strategische planniveau

Het strategische planniveau heeft te maken met visie en inzicht, het verre verleden en de verre toekomst én met acteren vanuit het bewustzijn van de dynamiek van ruimtelijke en sociale systemen. Een grootschalige en langjarige gebiedsontwikkeling met veel actoren vraagt bij uitstek om strategische afwegingen en een bijbehorend planniveau. Binnen dit planniveau onderscheiden we de volgende niveaus van handelen:

1. Handelen vanuit dynamiek in de tijd. Door naar het verleden te kijken, of juist door te redeneren vanuit een visie op de verre toekomst, is vaak een logische oplossing te vinden voor actuele problemen.
2. Handelen vanuit schaalniveau. Een los project kan grote invloed hebben op de omgeving. En omgekeerd. Op een hoger schaalniveau is soms een oplossing voor lokale opgaven te vinden.
3. Handelen vanuit samenhang. Bij iedere opgave zijn samenhang, onderlinge afhankelijkheid en synergie tussen de drie allianties uitgangspunt. De samenhang maakt oplossingen robuust.

### Het tactische planniveau

Het tactische planniveau past bij grotere projecten met impact op ruimtelijke structuren. Deze projecten hebben een doorlooptijd van gemiddeld vier tot tien jaar. Binnen dit planniveau onderscheiden we de volgende niveaus van handelen:

4. Maatschappelijke opgaven realiseren: passende huisvesting creëren voor maatschappelijke functies.
5. Kwaliteit realiseren vanuit ruimtelijke structuren. Veel projecten van enige omvang hebben invloed op de structuren van groen, water, verkeer of bebouwing. En andersom.
6. Afstemmen van belangen. Een groter project kan ten koste gaan van belangen van andere organisaties, maar kan deze ook ondersteunen. Belangen worden met elkaar vergeleken en er wordt een oplossing gezocht.

### Het operationele planniveau

Het operationele planniveau is concreet en technisch. Projecten op dit niveau hebben een korte doorlooptijd tot zo'n vier jaar. Een onderhoudsproject van een enkele organisatie dat eens per tien jaar wordt doorlopen, zal snel een operationeel karakter krijgen. Binnen dit planniveau onderscheiden we de volgende niveaus van handelen:

7. Juridisch verankeren, bijvoorbeeld in regels over gebruik, vorm en grootte, maar ook in afspraken over bescherming van soorten, gebieden en erfgoed.
8. Technisch en financieel mogelijk maken.
9. Maken, beheren en doen: concrete acties zijn uiteindelijk het doel van ieder proces.

### Integratie van allianties

De AB-zipper biedt inzicht in de verbinding tussen deelbelangen. Hoe komen deelbelangen tot één gemeenschappelijk belang? Op het operationele niveau bewegen de drie allianties zich meestal los van elkaar. Op het tactische niveau groeien ze naar elkaar toe. Op strategisch niveau worden ze volledig geïntegreerd. Op dat niveau zien we integraliteit in proces (actoren werken echt samen), inhoud (slim koppelen van opgaven) en tijd (contact houden en uitwisselen waar nodig en plezierig).

### Gebruik van de AB-zipper

In de praktijk ontbreekt de strategische component vrijwel altijd in planvorming. Niet alleen binnen het Rijksvastgoedbedrijf; in heel Nederland is systeemplanning zeldzaam. Wanneer wordt gesproken van strategische projecten, worden die meestal op tactisch of operationeel niveau uitgevoerd. Dat is problematisch, want voor afwegingen op strategisch niveau zijn andere, meer diepgaande analyses nodig. En als ze onvolledig zijn, missen we kansen voor ontwikkeling van een gezonde en duurzame leefomgeving. Het leidt tot miscommunicatie en verlies van kwaliteit, geld en maatschappelijke meerwaarde. De AB-zipper faciliteert het gesprek tussen alliantievertegenwoordigers. De zipper toont het speelveld en laat zien op welke positie de actoren zich bevinden. Het wordt mogelijk om te bepalen wat je met elkaar realiseert en hoe hoog je de lat daarbij legt.



*Voorbeeld van een operationaal project*  
**Schilderwerk Binnenhof**

De schilderwerkzaamheden aan Rijksmonument Binnenhof zijn een voorbeeld van een project op operationeel niveau. Het proces is lineair: er is een plan gemaakt, het wordt uitgevoerd en als het schilderwerk klaar is, is het project afgerond. Er is geen afstemming nodig met andere allianties.



*Voorbeeld van een tactisch project*  
**Multisportcourt op Schaarsbergen**

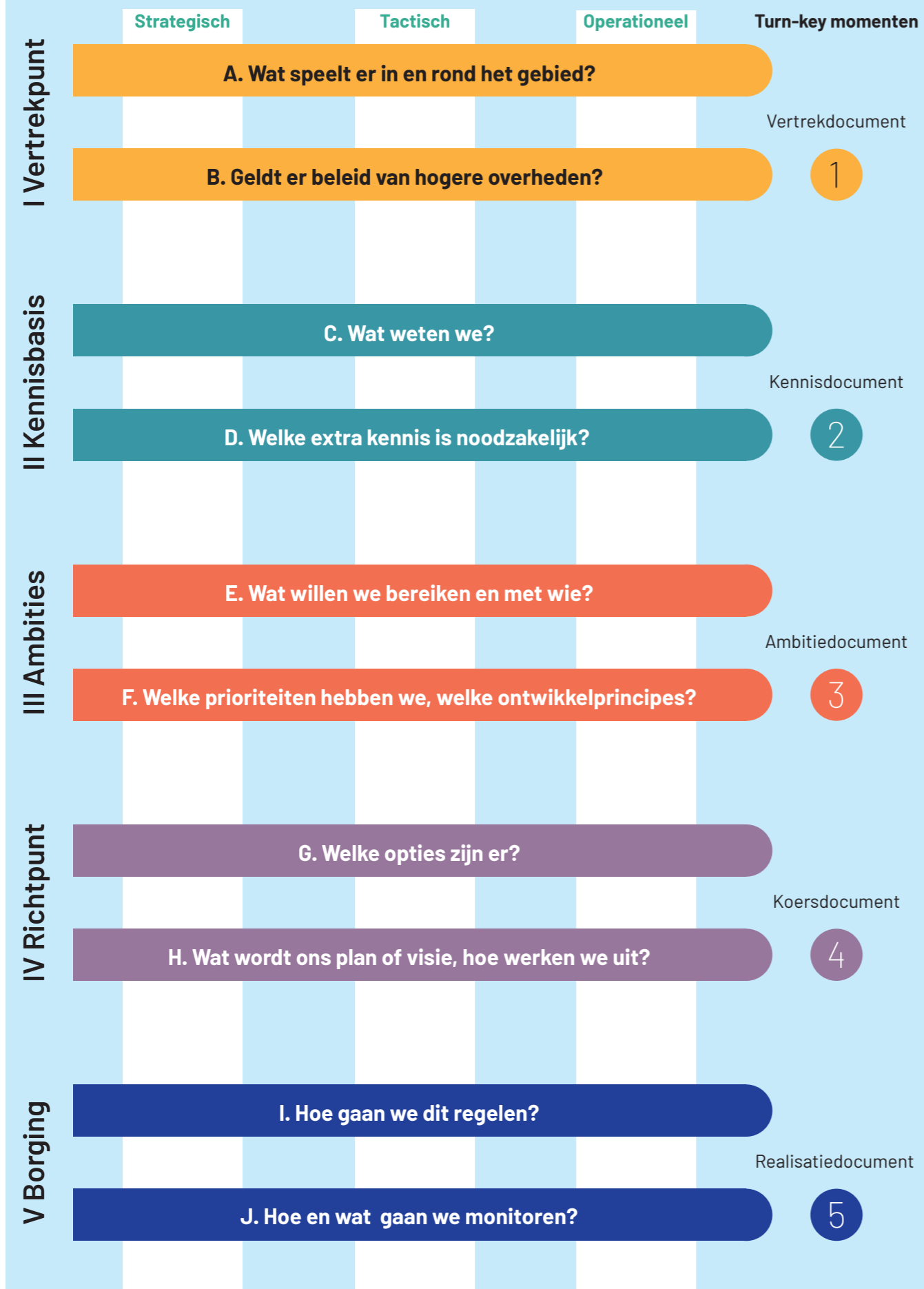
De realisatie van het multisportcourt op Schaarsbergen is vergelijkbaar met de aanleg van een Cruyff Court in een woonwijk. Een saai binnentuin bij de legeringsgebouwen heeft een frisse, sportieve inrichting gekregen die naadloos aansluit op de wensen van de militairen die hier werken en soms overnachten. Het komt voort uit een tactisch proces, gericht op bevorderen van gezondheid en ontmoeting.



*Voorbeeld van een strategisch project*  
**Vliegveld Valkenburg**

Voormalig vliegveld Valkenburg wordt getransformeerd tot een hoogwaardige woon- en werklocatie. Van de 470 hectare plangebied is 325 hectare eigendom van het Rijksvastgoedbedrijf. Het is een voorbeeld van een project op strategisch niveau. Het project verenigt talrijke kleinere projecten en gebiedsprocessen die elkaar beïnvloeden.

# AB-Regiebord



## 3. Het proces

**De aanpak van project vraagt om een proces dat past bij het niveau: strategisch, tactisch of operationeel. Dit betekent dat bij de start van een project tijd en aandacht nodig zijn om met elkaar goed te doordenken om welk niveau het gaat en om procesafspraken te maken. Het AB-regiebord is daarbij een hulpmiddel.**

### Het AB-regiebord

Het AB-regiebord is een hulpmiddel om processtappen in te vullen en overzicht te houden van lopende processen. Op het regiebord zie je waar je kunt beginnen en wat de volgende stap kan zijn. Als processen dreigen te stagneren, is het beter mogelijk een planning te herzien of een noodrem te organiseren. Op het regiebord onderscheiden we (horizontaal) drie planniveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Vervolgens is ieder proces (verticaal) verdeeld in vijf hoofdfasen. In iedere fase komen specifieke thema's aan de orde die op een go/no-go-moment in een document worden vastgelegd.

### Het juiste proces kiezen

Bij de start stellen we vast om welk type project het gaat. Dat bepaalt of alle stappen in een vaste volgorde moeten worden doorlopen. Projecten op een operationeel niveau kennen een lineair proces: je wilt iets, je doet het en het is klaar. Een project op tactisch niveau verloopt cyclisch: je realiseert doelen of opgaven en op grond van monitoring wordt het proces bijgestuurd waarna een nieuwe cyclus begint. Een project op strategisch niveau kent een meerduidelijk proces: verschillende deelprojecten, in verschillende stadia, hebben invloed op elkaar. Gemaakte keuzes kunnen opnieuw ter discussie staan. Het AB-regiebord is een hulpmiddel om over al deze processen het overzicht te bewaren en regie te voeren. Om welk proces het ook gaat, het regiebord borgt dat alle stappen op een zeker moment aandacht krijgen.

### Fase 1: vertrekpunt

In de eerste fase van ieder proces brengen we in kaart wat er speelt rondom een project (of gebied) en welk beleid richtinggevend of bepalend is. In veel gevallen lopen er al sporen en planprocessen. Vrijwel nooit begint een project met een tabula rasa. Met geeltjes op het AB-regiebord zie je direct wat er al is, wat aangevuld moet worden en waarover het gesprek moet gaan.

*Go/no-go: In een vertrekdocument staat wat de redenen zijn om het project te starten, welke omstandigheden relevant zijn en wat het medebepalende beleid is.*

### Fase 2: kennisbasis

Ieder van de drie allianties bouwt haar kennisbasis op. Bestaande kennis wordt op orde gebracht en aangevuld met noodzakelijk geachte extra kennis. In de praktijk is de hoeveelheid informatie op operationeel niveau vaak overstelpend, terwijl er op tactisch en strategisch niveau lacunes zijn. Op het AB-regiebord is te zien welke puzzelstukjes ontbreken. Misschien is het nodig extra onderzoek te doen of bijvoorbeeld een enquête onder bewoners te houden. Door samen het feitenrelaas op te stellen, leren leden van de drie

allianties elkaar kennen. Zij krijgen meer waardering voor elkaars expertise en kunnen opgaven daardoor makkelijker met elkaar verbinden.

*Go/no-go: in een kennisdocument wordt een overzicht van de kennis op operationeel, tactisch en strategisch niveau voor de drie allianties vastgelegd.*

### Fase 3: ambities

We bepalen de ambities voor het project. Wat zijn de doelstellingen en hoe hoog leggen we de lat? Welke partners zijn nodig en wie committeren zich aan de gezamenlijke ambities? De AB-zipper kan worden gebruikt als hulpmiddel. De ambities worden concreet gemaakt door ontwikkelprincipes vast te stellen voor specifieke deelgebieden (zie ook pagina 10). Onderbouwd met het feitenrelaas (fase 2) laten ontwikkelprincipes zien wat je wilt realiseren. Als het feitenrelaas onvolledig is, moet het worden verbeterd voordat ontwikkelprincipes vastgesteld kunnen worden. De ontwikkelprincipes vormen een belangrijk resultaat van het proces.

*Go/no-go: Het inzicht in doelen en prioriteiten wordt vastgelegd in een ambitiedocument. Wat je wilt, wordt concreet gemaakt met ontwikkelprincipes.*

### Fase 4: richtpunt

In deze fase passen we de ontwikkelprincipes gebiedsgericht toe. In de praktijk zal blijken dat niet alles overal kan. Iedere alliantie kent immers haar eigen systeemkenmerken, kansen en knelpunten. Waar het niet past, moeten we in het proces één of enkele stappen terug. Door de ontwikkelprincipes gebiedsgericht toe te passen, scheppen we duidelijkheid over scenario's en over de manier waarop een voorkeursrichting wordt uitgewerkt. Zodra we die in beeld hebben en er is een ambitieniveau bepaald, ontstaat een contour van het plan.

*Go/no-go: In een koersdocument worden de verschillende opties en scenario's beschreven. De gekozen voorkeursrichting en de motivatie daarvan worden toegelicht.*

### Fase 5: borging

We stellen vast hoe het proces wordt geborgd in juridische regelingen, opdrachtformuleringen en bestekken en hoe de monitoring wordt georganiseerd.

*Go/no-go: In een realisatiedocument staat hoe de hoofdrichting planologisch en juridisch mogelijk wordt gemaakt. Het document beschrijft ook hoe monitoring en bijsturing plaatsvinden.*



## 4. Resultaten



**Werken met de AlliantieBenadering levert een aantal belangrijk resultaten op waar je in ruimtelijke programma's verder kunt. In de eerste plaats ontstaat meer overzicht. Vervolgens zijn ontwikkelprincipes een belangrijk tussenresultaat. Tot slot leidt een goed gestructureerd proces tot duurzame en effectieve projecten en transities.**

### Het eerste resultaat: Overzicht

Veel mensen zijn op hun eigen en vaak positieve manier bezig met duurzame ruimtelijke planprocessen. Toch missen ze vaak de schakels tussen de verschillende onderdelen en weten niet goed waar te beginnen. We horen dan: 'We hebben al zoveel'. Op het AB-regiebord krijgen alle bestaande overleggen, tools, documenten en procedures een plaats. Daarmee krijgen die een duidelijke functie en brengen we overzicht in het woud van instrumenten.

In een werksessie worden de aanwezigen uitgenodigd om alle hun bekende documenten en onderzoeken met een geeltje op het regiebord te plakken. Het leidt tot inzicht waar 'het druk is': vaak vooral op de operationele pijler. Je ziet ook de hiaten: vaak op de strategische pijler. En er zijn plekken waar verschillende documenten en processen elkaar raken, terwijl de betrokkenen dat vaak niet van elkaar weten. Dit overzicht helpt om een effectieve discussie te voeren, processen op elkaar af te stemmen en hiaten aan te vullen.

### Moet altijd alles?

De indruk kan bestaan dat je met de AlliantieBenadering 'met een kanon op een mug schiet'. Dat is niet het doel. Je kunt altijd besluiten om bepaalde onderdelen niet of anders te behandelen. Dan is dat geen toeval, maar een bewuste keuze.



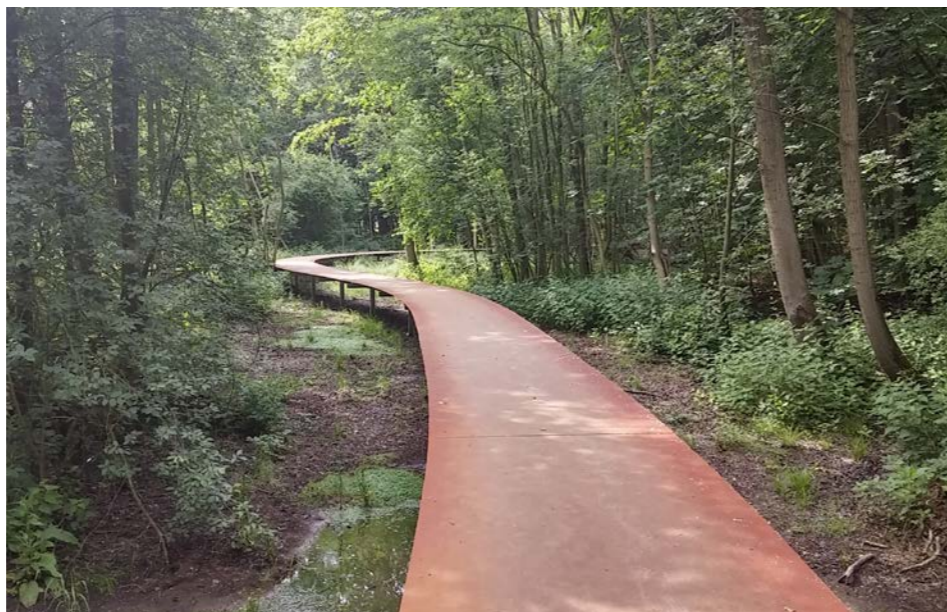
referentie **Ontwikkelpincipe**  
**‘Groene gebouwen voor waterberging’**



referentie **Ontwikkelpincipe**  
**‘Verstuiving door oefenen’**



referentie **Ontwikkelpincip**  
**‘Droge dalen groene structuurdrager’**



### Het tweede resultaat: Ontwikkelpincipes

**Ontwikkelpincipes maken helder hoe de opgaven in een plangebied en de versterking van het natuurlijke systeem samen kunnen gaan: ‘Zo gaan we het in principe doen’.** De principes laten zien hoe optimalisatie van het natuurlijke systeem bijdraagt aan maatschappelijke opgaven. De kracht van de AlliantieBenadering is, dat de ontwikkelprincipes in dialoog tot stand komen. Alle allianties hebben er invloed op. Door de ontwikkelprincipes bovendien gebiedsgericht of projectgericht te bepalen, komen eventuele knelpunten aan het licht die ook weer in dialoog worden opgelost. De ontwikkelprincipes vormen het kader waarbinnen later planners en ontwerpers aan de slag gaan.

#### Optimalisatie van het natuurlijke systeem

Allereerst moet je goed weten hoe het natuurlijke systeem werkt en hoe het verbeterd kan worden. Er is een goed feitenrelaas nodig. Voor de verbetering van ieder natuurlijk systeem, waar dan ook, gelden vier uitgangspunten: schaal, verbinding, dynamiek en kwaliteit.

- Realiseer voldoende schaal en maat. Breng versnippering terug en streef naar grote aaneengesloten leefgebieden. Concentreer bebouwing en respecteer kritische grenzen.
- Maak ecologische verbindingen zonder barrières. Bevorder interne samenhang (binnen het plangebied) en extern samenhang (met omgeving). Werk aan een netwerk van natuurgebieden.
- Bevorder natuurlijke dynamiek: hoog-laag, droog nat. Denk aan de grondwaterdynamiek voor nattere natuur of verstuiving van zand in stuifduinen.
- Bevorder biodiversiteit en stem het beheer daarop af. Pas op met gebiedsvreemde stoffen (stikstof), dieren (invasieve soorten) en ingrepen in het natuurlijk systeem (verdroging door onttrekking grondwater). Beperk verstoring door de mens.

#### Realisatie van maatschappelijke opgaven

Aan de andere kant worden de maatschappelijke opgaven en/of de gebruiksdoelen bepaald. Je moet weten welke gebruiksdoelen en functionele eisen van toepassing zijn. Ook daarvoor is een goed feitenrelaas nodig.

### Groene gebouwen voor waterberging

Optimalisatie van natuurlijke systeem	Een veengebied kampt met bodemdaling door verlaging van de grondwaterstand. Door de grondwaterstand te verhogen, wordt inklink verminderd. Het idee is om hiervoor hemelwater te gebruiken. De bodem heeft echter vrijwel geen capaciteit om water te bergen bij hevige regenbuien.
Maatschappelijke opgave	Er is behoefte aan een nieuw kantoorgebouw. De opdrachtgever wil de architectuur mede afstemmen op het verhinderen van hittestress in warme zomers. Daarbij wil men geen airco's gebruiken.
Ontwikkelpincipe	Groene gevels en daken zorgen voor keeling in het kantoorgebouw. Ze houden water vast. Dat water kan na enige tijd langzaam in de bodem wegzakken zodat het grondwaterpeil in stand blijft.

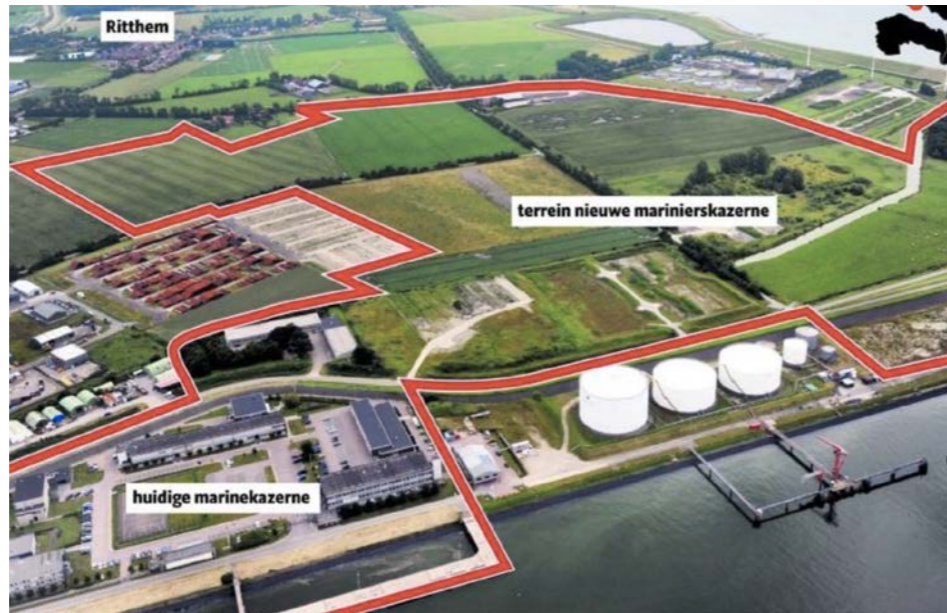
### Verstuiving door oefenen

Optimalisatie van natuurlijke systeem	Verstuiving van zand bij Schaarsbergen op de Veluwe bevordert de natuurlijke dynamiek en heeft cultuur-historische betekenis. Kans op natuurbranden op droge bossen en heidevelden neemt echter toe.
Maatschappelijke opgave	Defensie wil in dit gebied oefenen met groot militair materieel.
Ontwikkelpincipe	Verstuiving op stuifzandduinen activeren door deze gebieden te gebruiken als militair oefengebied. De gebieden vormen tevens een beschermingszone tussen bebouwing en gebieden met brandgevaar.

### Droge dalen groene structuurdrager

Optimalisatie van natuurlijke systeem	In het stuwwallenlandschap van de Veluwe vangen droge dalen water op. Waar dat wordt verstoord door wegen of bebouwing, stroomt het water versneld af naar de omgeving en is er benedenstrooms sprake van wateroverlast. Het is gewenst om blokkades op te heffen.
Maatschappelijke opgave	Er is behoefte aan meer doorgaande fiets- en wandelpaden, waarmee gezondheid en ontmoeting worden bevorderd.
Ontwikkelpincipe	Droge dalen vrijmaken van blokkades en daarmee hun continuïteit bevorderen. Ze worden beter geschikt om water op te vangen, ook vanuit stedelijk gebied. In opvangbekkens wordt water opgeslagen als bluswater voor natuurbranden. De dalen worden gecombineerd met vrij liggende wandelroutes en ontmoetingsplekken.

### terrein voorgenomen nieuwe marinierskazerne Vlissingen



### Oefenterrein Oirschot

(foto: John van den Boogaart, defensiefotografie .nl)



### De schietbaan aan de noordkant van het Witterveld

(foto: Hans Dekker)



### Het tweede resultaat: Projecten en evaluaties

**De AlliantieBenadering helpt bij het realiseren van duurzame en effectieve projecten en transitie. De pilot Schaarsbergen is het eerste daadwerkelijke voorbeeldproject. Ook zijn er drie evaluaties gemaakt aan de hand van de AB, die inzicht geven in succes- en faalfacoren.**

#### Pilot: Kazerneterrein Schaarsbergen

Onderdeel van het Strategisch Vastgoedplan Defensie is de revitalisering van Cluster Schaarsbergen. De voorbereiding startte in 2020. Doordat het terrein veel rijksmonumenten kent, bleken de doelstellingen van het SVP echter niet optimaal haalbaar. Nu wordt onderzocht of het mogelijk is de complexen ten zuiden van de Koningsweg af te stoten en de functies onder te brengen in een nieuwe kazerne ten noorden van de Koningsweg. De herinrichting van de nieuwe kazerne en de vrijkomende terreinen geeft een impuls aan een totale gebiedsontwikkeling waarbij de AlliantieBenadering wordt gebruikt. Vanuit de Natuurlijke alliantie is bijvoorbeeld aangegeven dat het terrein wordt gerealiseerd in het landschapstype 'stuwwal' met spoelzandwaaiers en doge dalen. Dat biedt kansen om de revitalisering te combineren met doelen op het gebied van natuurontwikkeling en klimaatadaptatie. Zo kan de rode infrastructuur worden geconcentreerd op de spoelzandwaaier. De droge dalen kunnen door hun ligging en kwaliteiten worden gebruikt voor de groene infrastructuur: natuurontwikkeling, gecombineerd met waterberging, buffering van bluswater voor bestrijding van natuurbranden en het tegengaan hittestress. Deze ruimte kan ook worden ingericht voor ontmoeten en bewegen.

#### COT Oirschot (evaluatie)

Bij de planvoorbereiding voor herinrichting van het oefenterrein COT Oirschot was in de volksmond sprake van een 'Frans Kamp'. Daar is echter nooit goed aandacht aan besteed. Na archeologisch onderzoek bleek er inderdaad een verdedigingskamp te liggen dat zelfs de status Rijksmonument kon krijgen. De militaire plannen konden in de prullenbak, twintig jaar voorbereiding en onderzoek ten spijt. Toepassing van de AlliantieBenadering had problemen kunnen voorkomen. Dan was aan het licht gekomen dat het feitenrelaas binnen de alliantie Bebouwing en Infrastructuur in fase 2 van het planproces niet op orde was.

#### Marinierskazerne Vlissingen (evaluatie)

In 2012 besloot Defensie een nieuwe Marinierskazerne in Vlissingen te bouwen. De mariniers wilden echter niet uit de omgeving van Doorn vertrekken met leegloop bij het korps tot gevolg. In 2020 zag Defensie van het plan af. De gang van zaken leidde tot frustraties bij de provincie Zeeland, verlies van tien jaar voorbereidingstijd en veel onderzoeksgeld. Met de AlliantieBenadering was dit probleem voorkomen. Dan was duidelijk geworden dat de toets op haalbaarheid van ambities in fase 3 van het planproces binnen de alliantie Mens en Maatschappij ontbrak of niet goed was.

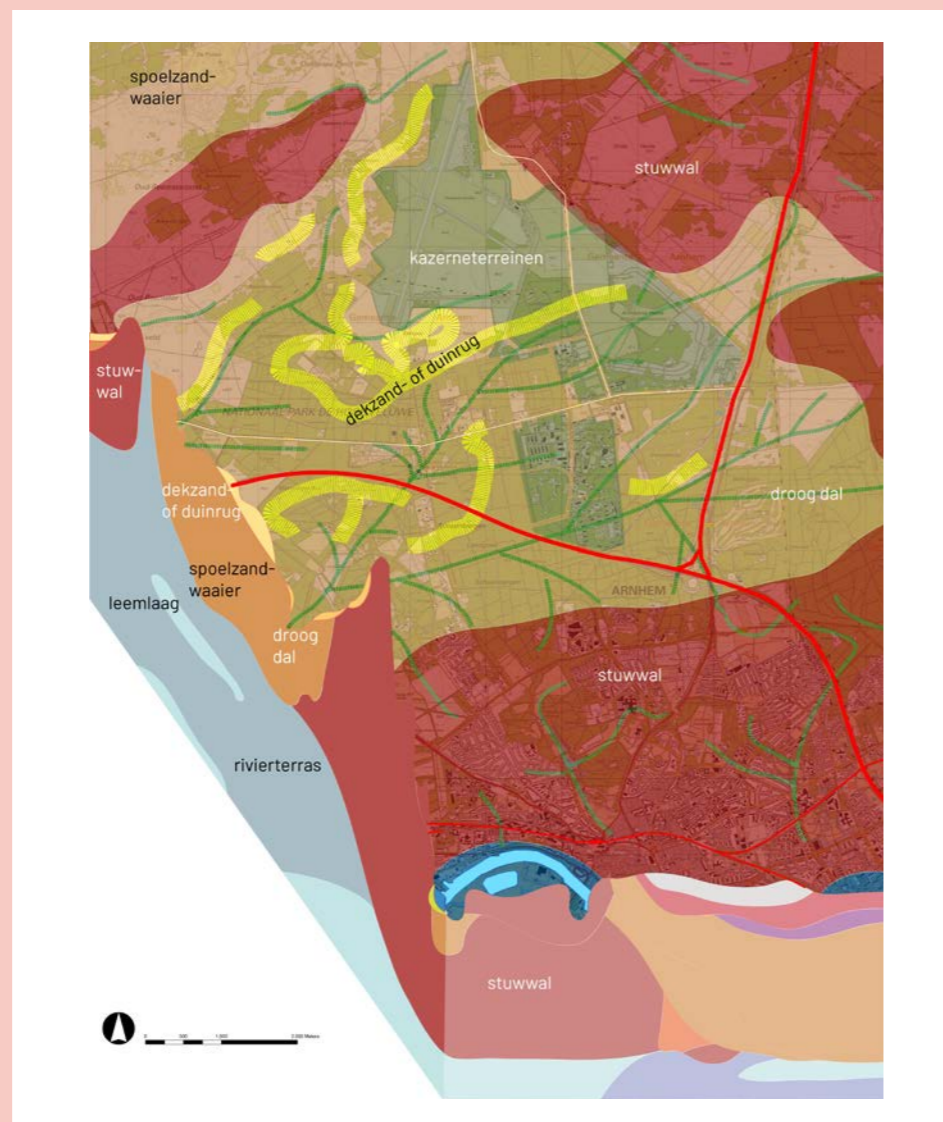
#### Schietbaan Witten, Witterveld (evaluatie)

Het Witterveld is beschermd als Natura 2000-gebied. Het hoogveensysteem functioneert echter niet goed waardoor de natuurdoelen in gevaar komen. Defensie wil in dit gebied de schietbaan Witten vernieuwen. Onduidelijk was of de vernieuwing de beschermde natuurdoelen verder in gevaar zouden brengen. Een systeemanalyse van bodem en water bracht aan het licht dat vernieuwing van de schietbaan met enkele aanvullende maatregelen geen probleem is. De oplossing is onder andere gevonden door de kennisbasis in fase 2 van het planproces binnen de drie allianties goed op orde te brengen.

## Ambitieweb Rijksvastgoedbedrijf



## Gebiedsgenese Schaarsbergen



**De AlliantieBenedering is geen alternatief voor bestaande werkwijzen, overleggen, tools en planprocessen. Het is juist de kapstok waar deze een duidelijke plaats en functie krijgen. Door de juiste aanhaking zien we ook beter waar het nog aan ontbreekt.**

### Hulpmiddelen voor ruimtelijke planvorming

Het Rijksvastgoedbedrijf beschikt over veel goede hulpmiddelen voor ruimtelijke planvorming. Ook zijn er goed functionerende procedures. Die helpen ons echter onvoldoende om de complexiteit beheersbaar te maken. De AlliantieBenedering kan ons daar wel bij helpen. Juist op het strategische niveau. Om bestaande instrumenten op de juiste manier aan te haken, nodigen we de diverse betrokkenen binnen het Rijksvastgoedbedrijf uit input te leveren.

De betekenis van de volgende instrumenten van Rijksvastgoedbedrijf kan binnen de AlliantieBenedering vergroot worden.

### Ambitieweb Rijksvastgoedbedrijf

Het Ambitieweb Rijksvastgoedbedrijf is een goed hulpmiddel om bij de start van een planproces op een gestructureerde manier voor dertien thema's een ambitie te bepalen. In het web worden drie niveaus onderscheiden: wettelijk, wettelijk-plus en vooruitstrevend. Toepassing van deze tool past in meerdere fasen van tactische planprocessen.

### Handreiking Klimaatbestendig Vastgoed

De handreiking helpt om voor een specifiek gebied de te verwachten klimaateffecten te bepalen, onderverdeeld in een brede scope van twaalf ruimtelijke aspecten. Deze informatie kan worden gebruikt om een ambitie voor klimaatadaptatie te bepalen. Deze handreiking is volgens ons van toepassing in fase 1 van operationele planprocessen.

### Handreiking Natuurinclusief Werken

De handreiking Natuurinclusief Werken helpt om voor een specifiek gebied de aard van het natuurlijk systeem in kaart te brengen en de strategie te bepalen die kan helpen om te komen tot herstel of versterking. Deze tool past in fase 2 van operationele planprocessen.

### Klimaat- of gebiedsatelier

Een klimaat- of gebiedsatelier is een interactieve werkvorm waarin met een grote groep betrokkenen een project wordt ingericht. De focus kan op het klimaat liggen, maar ook op de gebiedsontwikkeling als geheel. Een atelier ondersteunt het systeemdenken en leidt tot inzicht in klimaateffecten in relatie tot de drie allianties. Toepassing van deze werkvorm past in fase 4 van strategische planprocessen.

### Gebiedsgenese

Een gebiedsgenese is een 3d-visualisatie van een gebied, waarin bodem, water en natuur/groen in één beeld is samengevat. De hiernaast getoonde gebiedsgenese wordt gebruikt als onderlegger voor de Pilot Kazerneterrein Schaarsbergen.

### Aanhaken bij bestaande processen

Een behoeftestelling van een klant wordt intern beoordeeld en na goedkeuring als realisatieopdracht ingediend bij het Rijksvastgoedbedrijf. De directie Portefeuillestrategie en Portefeuillemanagement (P&P) ondersteunt de klant in het formuleren van de opdracht. Na goedkeuring in het Projectenberaad wordt de opdracht tot realisatie uitgezet bij de uitvoerende directie Vastgoedbeheer (VB) of de directie Transacties & Projecten (T&P). De Projectbrief (globaal) en het Project Initiation Document (PID)(detail) bevatten de informatie die het Projectenberaad nodig heeft om de uitvoering van het project te kunnen autoriseren. Het is de basis voor het managen van het project en het beoordelen van het succes.

De directie P&P is de schakel tussen de departementen, beleidsmakers, vastgoedhoudende diensten, mede-overheden en maatschappelijke organisaties en het Rijksvastgoedbedrijf op strategisch niveau. Hierbij is P&P op concern rijksniveau verantwoordelijk voor het opstellen van de portefeuillestrategie. De directie is verantwoordelijk voor het strategisch management van de vastgoedportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf en voor het Integraal Programma. Zo vervult P&P de regierol.

Implementatie van de Alliantiebenedering start bij de directie P&P.



## En nu verder

**De AlliantieBenadering is al werkend ontstaan. De praktische wortels vormen de kracht van de methode. Het is geen kennis uit het boekje maar uit de realiteit. Het sluit aan bij hoe mensen met elkaar samenwerken aan ruimtelijke projecten.**

### Oorsprong

De AlliantieBenadering bouwt voort op een aantal oudere methoden zoals de lagenbenadering, de gidsmodellen en de waterambitieladder. Deze modellen zijn voor het eerst tot één denklijn samengevoegd bij de integratie van de wateropgave en de ruimtelijke ordening in de gemeente Nijmegen in 2002. Hiermee ontstond de eerste versie van de AlliantieBenadering die daarna stapsgewijs verder is ontwikkeld binnen projecten van waterschappen, gemeenten en provincies. De laatste jaren is vooral aandacht besteed aan het sociale domein, het domein van de leefomgeving en de integratie van erfgoed als belangrijk aspect van systeemplanning.

### Het Rijksvastgoedbedrijf en de AlliantieBenadering

De AlliantieBenadering is bij het Rijksvastgoedbedrijf geïntroduceerd toen de handreiking Klimaatbestendig Vastgoed werd gemaakt. De methode is ingebracht in overleggen en testsessies, onder meer in Arnhem en Utrecht. Dit heeft geleid tot een pilot voor kazerneterrein Schaarsbergen. Daar is de methode leidend geweest voor de scenariostudie. Daarnaast wordt de AlliantieBenadering steeds vaker gebruikt om lopende en afgesloten planprocessen te evalueren. Hierbij komen vermijdbare fouten, kosten en procestijd én verbeterpunten aan het licht.

### Helpt u mee?

De AlliantieBenadering helpt om de complexe doelstellingen waar we voor staan, te realiseren. Om deze methode te verankeren binnen het Rijksvastgoedbedrijf is het cruciaal om bestaande tools, modellen, overlegorganen en procedures hierbij aan te haken. Daarbij hebben we de input nodig van beleidsmedewerkers, omgevingsmanagers, projectleiders en anderen die betrokken zijn bij ruimtelijke projecten. Met uw input maken we van deze 80%-versie een 100%-versie.

Vervolgens kunnen we beoordelen op welke punten de AlliantieBenadering verbreed en verdiept kan worden. Denk aan een verbetering van de handreiking Klimaatbestendig Vastgoed. Ook de Basiskaart Natuurlijk Systeem Nederland kan dan verder worden verbeterd. Samen kunnen we de AlliantieBenadering doorontwikkelen tot hét platform voor systeemgericht werken aan ruimtelijke projecten. Helpt u mee?

*< De AlliantieBenadering kan behulpzaam zijn om ook gebouwen en pleinen op een strategische manier te herstructureren en in te richten. Het Briant Park in New York is een prachtig voorbeeld hoe vergroening, verkoeling, ontmoeting en biodiversiteit kunnen samengaan in een hoogstedelijke omgeving (foto: Guido van Gerven, 2014).*

# Colofon

## Systemgericht werken aan ruimtelijke projecten

Het Rijksvastgoedbedrijf en de AlliantieBenadering

4 juli 2021

### Auteurs:

Vincent Grond (GrondRR)

Tom Schippers (Rijksvastgoedbedrijf)

Crystal Ririassa (Rijksvastgoedbedrijf)

Bart van Veldhuijsen (Rijksvastgoedbedrijf)

### Bijdragen van:

Frans de Boer, Shireen Noort en Rinie Hilhorst

(Rijksvastgoedbedrijf)

Peter Groenhuijzen (Hogeschool van Hall Larenstein)

**Redactie:** Henk Bouwmeester

**Grafisch ontwerp:** Duplo Studio, Arnhem

[www.alliantiebenadering.nl](http://www.alliantiebenadering.nl)

De inhoudelijke basis van de AlliantieBenadering is in 2002 met het 'Ruimtelijk Kader Water Nijmegen' ontstaan. Ton Verhoeven (gemeente Nijmegen), Peter Groenhuijzen (destijds Wageningen University & Research) en Vincent Grond hebben daaraan gewerkt. Daarna heeft Vincent Grond als 'founding father' gedurende 22 jaar mede met kennis en ervaring van talrijke opdrachtgevers en collega-adviseurs de methode verder ontwikkeld. Enkele personen hebben daarin speciale bijdragen geleverd. Hasse Goosen (nu stichting CAS) heeft de toepassing voor klimaatadaptatie geïntroduceerd. Gilbert Maas (nu Geo-Inspiratie) heeft methodische en praktische kennis over het natuurlijke systeem ingebracht. Peter Groenhuijzen heeft bijgedragen aan methodische consistentie. Tom Schippers heeft een impuls gegeven aan de systeemtheorie en de rol van biodiversiteit.

Deze publicatie is mede gefinancierd vanuit het project VONDST, één van de erfgoeddealprojecten van de provincie Gelderland.

### Meer informatie:

Tom Schippers: tom.schippers@rijksoverheid.nl

Bart van Veldhuijsen: bart.veldhuijsen@rijksoverheid.nl

Vincent Grond: vincent@grondrr.nl



Rijksvastgoedbedrijf  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties