



ENERGIERIJK DEN HAAG

---

# Handreiking Alliantievorming

Voor professionals die de transitie naar een duurzamere energievoorziening van (maatschappelijk) vastgoed willen versnellen



## Inleiding

Het doel van programma EnergieRijk Den Haag is het klimaatneutraal maken van (semi-)overheidsgebouwen in het centrum van Den Haag met een repeteerbare, gebiedsgerichte aanpak. In een serie handreikingen lichten we toe wat deze ERDH-aanpak inhoudt.

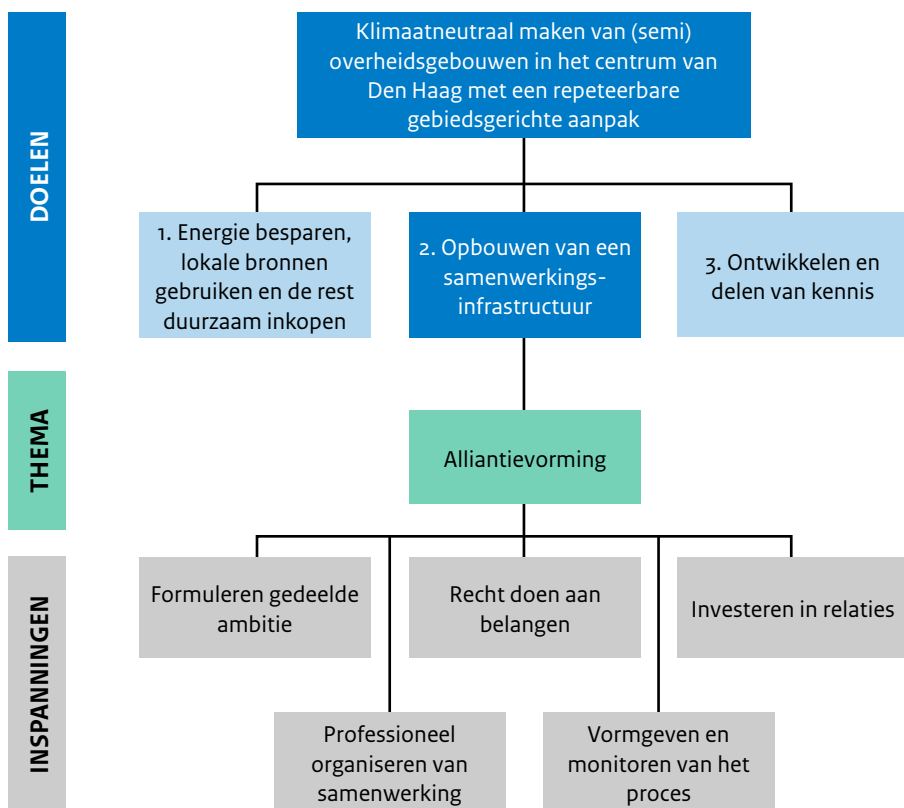
Het programma ERDH probeert het hoofddoel te bereiken door in te zetten op het besparen van energie, het gebruiken van lokale energiebronnen en het duurzaam inkopen van energie (de werkfilosofie genaamd 'Trias Territoria'). Deze aanpak wordt versterkt door het opbouwen van een samenwerkingsinfrastructuur en het ontwikkelen en delen van kennis. De focus van deze handreiking ligt op alliantievorming, als een van de manieren om een samenwerkingsinfrastructuur op te bouwen. Alle handreikingen samen dragen bij aan het ontwikkelen en delen van kennis.

Deze handreiking is bedoeld voor professionals die de energietransitie van gebouwen willen versnellen door gebiedsgericht samen te werken met vastgoedeigenaren en -beheerders.





## Alliantievorming: inspanningen



Om echte stappen in de energietransitie van gebouwen te maken, moet je op grote schaal samenwerken. Met andere partijen in het gebied, zowel de (semi)overheden als private organisaties. En dat is spannend. Ook al klinkt samenwerken als een zachte factor, het is wel degelijk maakbaar en te organiseren.

In het schema aan de linkerkant zijn het hoofddoel van het programma ERDH en de drie onderliggende doelen bovenaan geplaatst. Alliantievorming is een van de manieren waarop invulling wordt gegeven aan de samenwerkingsinfrastructuur, het tweede doel. We zien de alliantie ERDH als het resultaat van een aantal inspanningen. We bundelen deze aan de hand van vijf factoren: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces.\*

Verderop in deze handreiking vertellen vijf betrokkenen bij ERDH meer over deze inspanningen. Maar eerst: wat houdt de alliantie ERDH nu eigenlijk in?

\* deze factoren zijn afkomstig uit het 'Common Eye-model op samenwerken' (bron: zie [Commoneye.nl](http://Commoneye.nl))



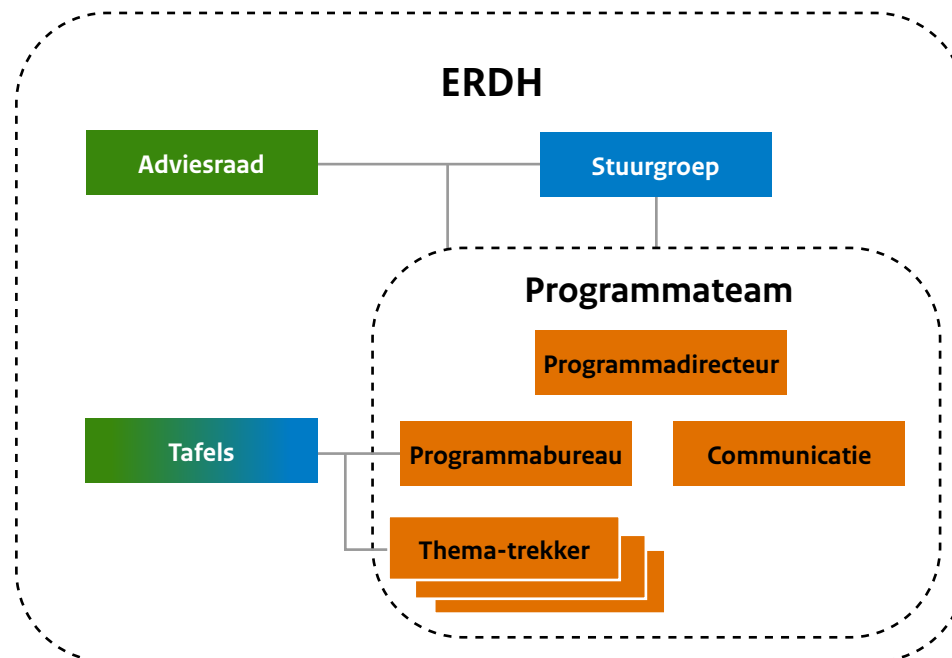
## De alliantie EnergieRijk Den Haag

De alliantie ERDH is het tijdelijke samenwerkingsverband van partijen waarmee het hoofddoel van het programma wordt nagestreefd. In het schema aan de rechterkant is de alliantie schematisch weergegeven.

Alle aangesloten partijen hebben een vastgoedpositie in het centrumgebied van Den Haag. Er is duidelijk onderscheid gemaakt tussen initiatiefnemers en deelnemers:

- Initiatiefnemers zijn de overheden in het gebied: Rijksoverheid (met het Rijksvastgoedbedrijf en Directoraat generaal Overheidsorganisatie), Provincie Zuid Holland en Gemeente Den Haag;
- Deelnemers zijn semi overheden of private partijen: de SER, Nationale Politie, BAM, Safire, Facilicom, Raad voor de Rechtspraak, Bank Nederlandse Gemeenten, Unie van Waterschappen.

Op de volgende pagina's vertellen vijf betrokkenen bij ERDH meer over hun inspanningen die hebben bijgedragen aan de alliantievorming.



### Overige stakeholders

- Kennispartners
- Huidige leveranciers/contractpartijen
- Toekomstige leveranciers
- Achterban organisaties
- ...

### Legenda





# Formuleren gedeelde ambitie



**Contactpersoon**  
Frans Deeleman,  
programmadirecteur ERDH

De basis voor elke alliantie ligt in een gedeelde ambitie. In de Green Citydeal EnergieRijk Den Haag\* is vastgelegd dat partijen in 2040 de (semi) overheidsgebouwen in het centrum van Den Haag met een repeteerbare, gebiedsgerichte aanpak klimaatneutraal willen hebben.

*“Het formuleren van de ambitie was een iteratief proces. Het begon met het uitspreken van een ambitieuze én pragmatische ambitie. Daarover zijn we samen met partijen in gesprek gegaan. We besloten een termijn van 20 jaar te hanteren zodat ieder gebouw in aanmerking kan komen voor aanpassingen, zelfs als ze recent nog zijn gerenoveerd.”*

Voor de transitie is een gebiedsgerichte aanpak gehanteerd. Dat betekent samenwerken met grote vastgoedeigenaren binnen de grenzen van een bepaald gebied.

*“We hebben onderzoek uitgevoerd naar de beperkingen van het energiesysteem. De analyse bleek ons vermoeden met cijfers te onderbouwen: de geformuleerde ambities kunnen we alleen bereiken in samenwerking met andere partijen in het centrum van Den Haag. Nieuwe netwerken zijn pas rendabel als meerdere gebouwen en zo mogelijk ook woningen worden aangesloten. En de economische kracht van een alliantie als grote afnemer is niet te onderschatten, daarmee kunnen we eisen stellen aan energieleveranciers.”*

Vervolgens is het van belang dat partijen aangehaakt blijven bij de alliantie. Dat werkt voor iedere partij anders.

*“Veel partijen hebben al ambitieuze beleidsdoelstellingen geformuleerd rondom verduurzaming, die hebben geen extra motivatie nodig. Voor andere partijen helpt het om de urgentie te benadrukken: de energietransitie moet sneller en samenwerking is noodzakelijk om de geformuleerde ambities te halen. Als dat niet voldoende is, kunnen we altijd nog partijen verleiden. ERDH is een mooie kans om op mee te liften en biedt comfort. Hoe willen ze anders hun vastgoed verduurzamen? Tegelijkertijd: partijen die niet meewerken, werken ons eigenlijk tegen. We hebben immers een bepaalde schaal grootte nodig. Het is bestuurlijk gezien geen aantrekkelijk perspectief om verduurzaming in de weg te zitten.”*

\* op de [website](#) van het Rijksvastgoedbedrijf vindt u de Green Citydeal EnergieRijk Den Haag



# Recht doen aan belangen



**Contactpersoon**  
Patrick Hoeve,  
thematrækker Gebouw maatregelen

De verbindende factor voor partijen binnen de alliantie is het gezamenlijke einddoel en de aanpak om daar te komen (Trias Territoria). Het is vervolgens aan de partijen zelf om dat specifiek uit te werken voor hun eigen gebouw(en).\*

*“Wat we merken bij ERDH is dat er verschillen zijn in tempo en machtsverhouding. Dat komt door het type organisatie. Kleinere partijen die wat verder van de politiek staan (vaak semi publiek) zijn wendbaarder en in staat sneller te gaan. Deze partijen kunnen zich optrekken aan een programma als ERDH. Tegelijkertijd kan ERDH ook meer invloed uitoefenen op de kleinere partijen. Grote organisaties zijn soms net een mammoettanker. Je hoopt een klein zetje te kunnen geven op het juiste moment en in de juiste richting. En daar is een lange adem voor nodig. Met deze verschillen moet je als programma leren omgaan.”*

De diversiteit qua partijen blijkt ook als we kijken naar belangen. Iedere partij moet namelijk rekening houden met het functioneren en dagelijks gebruik van zijn vastgoed. En door marktpartijen wordt ook gezocht naar een goed verdienmodel. Binnen ERDH zien we dat dit niet hoeft te botsen met de programmadoelen.

*“In de eerste plaats respecteren we dat elke partij zijn eigen belangen heeft. Daarnaast bieden we ruimte voor individuele successen. Dat betekent: elke partij in staat stellen zelf stappen te zetten richting verduurzaming. Daarmee blijven partijen gemotiveerd om onderdeel te zijn van de alliantie. En uiteindelijk dragen ook de individuele stappen bij aan het behalen van de gezamenlijke ambities.”*

Daarnaast zien we dat een alliantie niet alleen maar hoeft te bestaan uit actieve deelnemers.

*“Deelname aan ERDH is niet vrijblijvend, we verwachten dat alle partijen meewerken. Toch zien we soms een afwachtende houding. Dat komt vaak door twijfel of onzekerheid over hoe de verduurzaming moet. Met alle kennis en ervaring kunnen we deze partijen over deze drempel helpen.”*

\* op de ERDH [website](#) vindt u een overzicht van de gebouwen per partij



# Investeren in relaties



**Contactpersoon**  
Jack van den Kieboom,  
rijksconsultant

Samenwerken in allianties dient in de eerste plaats productief te zijn. Prettige relaties tussen partijen en personen is bijvangst. Tegelijkertijd draagt investeren in werkrelaties bij aan de productiviteit van een groep.

*“Een productieve werkrelatie begint met basisprincipes: belangstelling tonen, afspraken nakomen, luisteren. Het kan heel verstorend werken als je daar geen rekening mee houdt.”*

Vroeg of laat loop je tegen complicaties of wrijving tussen partijen of personen aan. Dit gaat vaak niet over het doel of de technische inhoud, maar over impliciete spelregels of hoe we de ‘macht’ hebben geregeld. Regelmatig investeren in de werkrelaties helpt bij het voorkomen van dit soort complicaties. En mocht het toch gebeuren: ontloop de pijnpunten niet, maar onderzoek ze dan juist samen.

*“Gedoe komt er toch, dus je kunt het maar beter opzoeken. Ik zie gedoe ook als bron voor het goede, een aanknopingspunt om verder te komen. Weerstand binnen het team kan als blokkerend of frustrerend worden beschouwd. Regelmatig wordt het zelfs persoonlijk gemaakt. Ga dan niet stelling nemen, maar onderzoek met belangstelling waar de weerstand vandaan komt. Het is een vorm van betrokkenheid en representeert een kracht in het systeem van de alliantie. En daarin ben je afhankelijk van elkaar, dus gebruik de frictie in de interactie als aanknopingspunt om betere spelregels te maken.”*

Groepsdynamica gaat over de processen in een groep. Vanuit de psychologische theorie zijn er drie basisdilemma’s voor een groep: inclusie, autoriteit en intimiteit.

*“Al deze dilemma’s komen voor bij ERDH. In een groep mensen spelen dan vragen als: “waar ben ik wel en geen lid van, hoe regelen we de besluiten, en durven we elkaar aan te spreken als het nodig is?”*

Het is mooi als partijen zijn aangehaakt bij een alliantie, maar het is nog beter als partijen er ook vol voor gaan. Door elkaar steeds meer aan te spreken op verantwoordelijkheid.

*“De uitdaging is dus om elkaar juist niet aan te spreken op persoonlijkheid, maar op werkgedrag. Als er signalen zijn dat een van de partijen verzaakt, ga dan het gesprek aan. Geef aan wat je nodig hebt van de ander om jouw werk goed te kunnen doen en onderzoek wat je samen kunt afspreken. Dat is investeren in productieve werkrelaties.”*





# Professioneel organiseren van samenwerking



**Contactpersoon**  
Thomas Metz,  
programmacoördinator

De organisatiestructuur van de alliantie is vastgelegd in de Green Citydeal Energierijk Den Haag (zie pagina 4 voor de huidige structuur).

*“Het proces om tot een formele organisatiestructuur te komen, begon met schetsen: welke partijen, rollen en relaties voorzien we in de alliantie? De structuur is laag voor laag opgebouwd en bestaat nu uit een programmateam, stuurgroep en adviesraad. Het programmateam is op dagelijkse basis bezig met de uitvoering. Bij de stuurgroep is de opdrachtgeversrol belegd, met leden op directieniveau bij initiatiefnemers. In de adviesraad zitten de andere deelnemers aan ERDH die niet in de stuurgroep vertegenwoordigd zijn.”*

Met een structuur is de samenwerking nog niet georganiseerd. De programmacoördinator probeert daarom te zorgen voor samenhang tussen alle werkzaamheden.

*“Als coördinator ben ik inhoudelijk op de hoogte van alle sporen en stuur ik op samenhang. Dat betekent ervoor zorgen dat de teamleden elkaar vinden en gezamenlijk bijdragen aan de programmadoelen. Verder heeft de programmacoördinator een ondersteunende rol. Simpel gezegd zorg ik ervoor dat de teamleden in staat zijn om hun werk te kunnen doen. En dat vraagt om ‘programmahygiëne’. Denk bijvoorbeeld aan het regelen van voldoende capaciteit, het organiseren van overleggen en het aanleveren van informatie.”*

Elk samenwerkingsverband heeft behoefte aan bepaalde spelregels. Dat geeft duidelijkheid over rollen, processen en de manier van samenwerken. Maar dat is niet altijd voldoende.

*“Zo hebben we met de ERDH alliantie een lijst van samenwerkingsprincipes opgesteld.\* Dit soort kaders geeft structuur aan hoe we samenwerken. Tegelijkertijd blijft het coördineren van ERDH voor een groot deel improvisatie. Er kunnen altijd onverwachte wendingen plaatsvinden, zoals het uitvallen van teamleden op belangrijke momenten. Of als een van de partijen van standpunt verandert. Een goede organisatie en duidelijke afspraken zullen dat niet voorkomen, maar kunnen het wel afvangen.”*

\* op pagina 10 vindt u de samenwerkingsprincipes





# Vormgeven en sturen van het proces



**Contactpersoon**  
André Weimar,  
voorzitter stuurgroep

De stuurgroep bestaat uit ambtelijke vertegenwoordigers op directeursniveau. De leden hebben dus korte lijntjes met politieke bewindspersonen, waaronder de minister, wethouders en gedeputeerden. Deze relaties zijn belangrijk om ERDH onder de aandacht te brengen.

*“Zonder politieke rugwind komt ERDH nergens. Enthousiasme vanuit de politiek straalt af op de ambtenaren, en stimuleert publiek leiderschap. En dat is nodig, omdat ERDH een proces van de lange adem is. We proberen te voorkomen dat partijen afhaken omdat er te weinig stappen worden gezet of de politieke belangstelling vermindert.”*

Om goed te kunnen sturen, heeft de stuurgroep goede informatie nodig over de voortgang.

*“De eerste vraag is of de mijlpalen worden gehaald. We verwachten dat doelen worden gehaald en realisaties plaatsvinden. Ten tweede wil ik weten of de partijen (inclusief leden van de stuurgroep) hun rol goed oppakken. En het derde punt is politiek commitment. Het is een beoordeling op gevoel en dat ontdek je alleen door dicht op de politiek te zitten.”*

In de Green Citydeal heeft de alliantie afgesproken om ten minste iedere 3 jaar het programma ERDH te evalueren. Dit gebeurt door het uitvoeren van een Gateway Review.\* De review wordt periodiek uitgevoerd, of incidenteel als de omstandigheden daar om vragen.

*“Een situatie is bijvoorbeeld als je merkt dat de samenwerking in de alliantie stroperig verloopt, dat partijen niet meer gezamenlijk optrekken. Dan is het heel handig als een onafhankelijke partij met een degelijke methode snel tot inzichten komt. Met de stuurgroep formuleren we gezamenlijk een opdracht voor de Gateway Review. De review laat zien of de juiste condities aanwezig zijn om tot een goed einde te komen. Het geeft ons de bevestiging om door te gaan met de samenwerking. Daarnaast geeft de review maatregelen om het proces bij te sturen waar nodig.”*

\* in Nederland is [Bureau Gateway Nederland](#) licentiehouders van de Gateway Reviewmethode



# Samenwerkingsprincipes EnergieRijk Den Haag

**1. Vrijheid in keuzes maar wel aanspreekbaar; vrije maar niet vrijblijvende samenwerking**

Iedere deelnemer beslist zelf over maatregelen, inkoop, financiën en het eigen vastgoed maar deelt proactief ingrijpende keuzes, ideeën, kansen en bedreigingen want de samenwerking is niet vrijblijvend.

**2. De opgave is leidend**

We streven naar de beste oplossing voor de opgave maar we houden ook rekening met wat haalbaar en betaalbaar is voor en door de meeste deelnemers.

**3. Respect voor elkaars belangen, tempo, cultuur en organisatie zonder oordeel**

We zoeken naar wat ons bij de opgave verbindt en niet naar onze verschillen; we respecteren elkaars belangen zonder oordeel, ook als dat soms lastig is.

**4. Delen is het nieuwe niet-delen; kennis en informatie stroomt vrijelijk en transparant**

We informeren elkaar over wat speelt binnen het programma en bij de deelnemende organisaties. Wij – publiek en privaat – delen zoveel mogelijk alle relevante kennis, beslisinfo en vaardigheden die in de context van het programma worden ontwikkeld en zijn transparant over onze afwegingen.

**5. We zoeken naar nieuwe oplossingen en samenwerkingsvormen**

Innovatie of samenwerken is geen doel maar ondersteunend; we verkennen, onderzoeken en proberen uit en we accepteren het als het niet meteen lukt.

**6. We omarmen de complexiteit**

We simplificeren niet als er geen eenvoudige oplossingen zijn.

**7. We onderschrijven de ordening van de Trias Territoria**

Dit betekent dat we op natuurlijke momenten schilverbeteringen doorvoeren en we verslimmen het energieverbruik met slimme technologie en gedragsverandering. We nemen warmte en koude af van het WKO-net en stimuleren met ons inkoopvolume de ontwikkeling van geothermie. De resterende elektriciteit kopen we zo veel mogelijk gezamenlijk in, afkomstig van additionele en hernieuwbare bronnen en zoveel mogelijk lokaal.

Deze ERDH handreiking is onderdeel van een serie handreikingen. Op basis van nieuwe inzichten uit de praktijk worden de handreikingen aangevuld. Uw suggesties ter verbetering van deze uitgave worden gewaardeerd. Deze kunt u insturen via [postbus.erdh@rijksoverheid.nl](mailto:postbus.erdh@rijksoverheid.nl).

Een volledig overzicht van handreikingen kunt u vinden op onze website <https://www.energieshaag.nl/onderwerpen/kennis> of scan de QR-code.



[www.energieshaag.nl](https://www.energieshaag.nl)