




Koppelkansen PLAN 2021




Opbouw

1. Koppelkansen in 2021






2. Plannen voor casusgebieden

-  Amstelstad
-  Binnenstad (9 Straatjes)
-  Haven-Stad

3. Leren & ontwikkelen

-  Training en opleiding
-  Organisatieleren en -ontwikkeling
-  Onderzoek en methodiek

4. Wezenlijke winstpunten

-  Gezamenlijke portemonnee
-  Uitlegschema doorontwikkelen
-  Meervoudige waardecreatie
-  Integraal gebiedsplan Openbare Ruimte & Ondergrond (tussenschaal)
-  Eigenaarschap, regie & opdrachtgeverschap (tussenschaal)

5. Begroting

Bijlagen

- I. Citydeal Openbare Ruimte
- II. Bestuurlijke Opdracht Nutsvoorzieningen
- III. Wat speelt waar? Overzicht in de stad

1. Koppelkansen in 2021



Hoe staat het ervoor?

In 2020 zijn er belangrijke stappen gezet. Koppelkansen heeft zich ontplooid tot een groeiend netwerk van deelnemers en betrokkenen dat vanuit een gedeelde probleemdefinitie op zoek gaat naar nieuwe oplossingen. Er staat inmiddels een solide organisatie van casusteams, kernteam en experttafels dat steeds beter de weg vindt in de complexe realiteit van duurzame gebiedsontwikkeling en -transformatie. Ook de interactie tussen kernteam en casusteams, tussen casusteams onderling, en tussen koppelkansen en de buitenwereld begint steeds meer vorm aan te nemen. De ruimte die gaandeweg is ontstaan voor samenwerking, integraliteit en het omdenken van bestaande regels en routines is een niet te onderschatten verdienste. De positieve bevindingen van ruim een jaar aan de slag zijn dat barrières daadwerkelijk overwonnen kunnen worden, er begrip voor elkaars taal en wereld ontstaat, en er oplossingsrichtingen en handelingsperspectieven voor de complexe opgaves ontstaan. De wetenschappelijk gefundeerde manier om systeeminnovatie toe te passen draagt bij aan een “elke dag wat beter”-gevoel, wat nodig is om een lange-adem traject als Koppelkansen vol te houden.

Toch blijven er meer dan genoeg uitdagingen. De grootste van al is het organiseren van de verbinding met de praktijk. Hoewel Koppelkansen expliciet beoogt om te werken *vanuit de praktijk*, blijft het continue zoeken naar manieren om die verbinding te bewerkstelligen zonder daarbij de ruimte te verliezen die essentieel is om datgene te bereiken waar het uiteindelijk om draait: het verwezenlijken van verandering in de praktijk. Werk aan de winkel dus.

Door projecten te realiseren en werkende weg activiteiten te ontplooiën - ons te verbinden met andere projecten, ons te verhouden tot Amsterdamse, landelijke en internationale trajecten, ontwerpateliers te organiseren, intervisie te doen, in diverse gremia te netwerken, op evenementen op te treden en contacten met bewoners en bedrijven op te bouwen - hebben we geleerd wat goed en minder goed werkt. Een herijking van onze aanpak eind oktober leidde tot de conclusie dat een mix van al deze

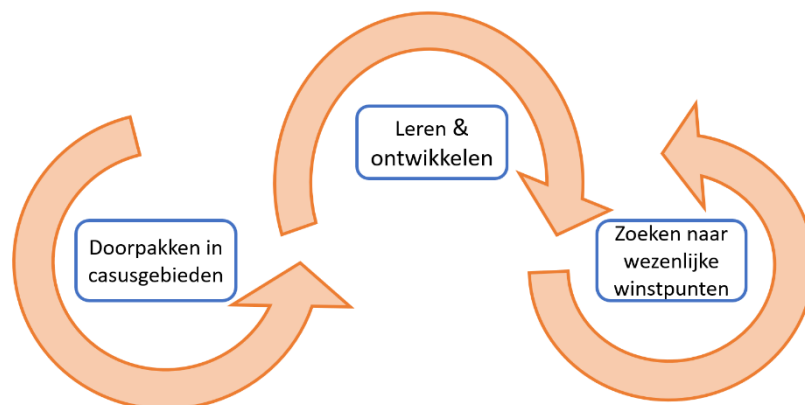
activiteiten noodzakelijk is. Tegelijkertijd is het van belang om goed getimed *focus* aan te brengen, en daarin *adaptief* te zijn; om effectief te zijn moet je continu je activiteiten tegen het licht houden en, waar nodig, herzien.

Waar ligt de focus voor de komende periode?

Op basis van de recente herijking gaan we in 2021 een nieuwe fase in met Koppelkansen. Nadrukkelijker dan voorheen willen we de verbinding maken met de praktijk. Uit gesprekken met vele betrokkenen en analyse van de projecten lijkt het goed om in de casusgebieden (Amsterdam, Binnenstad, Haven-Stad) de verbinding met (project)organisaties te intensiveren in combinatie met duidelijke opdrachten. En dit zonder de omdenk-kracht te verliezen. Het leren op individueel niveau moet gaan doorwerken in teams en organisaties. Dit vraagt een andere aanpak die onder andere vanuit het onderzoeksprogramma “Stepping Out” (zie H3) wordt aangejaagd. Op basis van geïdentificeerde systeembarrrières ontwikkelt Koppelkansen een bijna projectmatige wijze om hier voortgang in te boeken; de “Wezenlijke Winstpunten aanpak” (zie H4). De projecten binnen dit laatste spoor kunnen omvangrijk worden en vragen mogelijk om aanvullende financiering.

Onderstaande drie programmalijnen vormen de Koppelkansen speerpunten in 2021:

- Doorpakken in de casusgebieden (H2)
- Leren & ontwikkelen in teams en organisaties (H3)
- Zoeken naar wezenlijke winstpunten (H4)



Deze programmalijnen staan niet los van elkaar, maar worden zo georganiseerd dat ze elkaar zo veel mogelijk versterken. Daartoe is in dit document een aanzet gegeven. In Kernteam en Casusteams zal dit verder worden uitgewerkt en geoperationaliseerd.

Koppelkansen organisatie & programmamanagement

Een transitie-programma als Koppelkansen vereist een specifieke organisatievorm. Niet te vormvast, wel goed doordacht, en inspeland op de energie van haar exponenten en hun omgeving. Ontwikkelingen t.a.v. organisatie en programmamanagement in 2021 zijn vervat in 12 punten.

De koppelkansen alliantie

Koppelkansen is een samenwerkingsverband waarin bij elke organisatie een directeur en trekker samen het voortouw nemen in sturing en realisatie van het programma. Eind 2020 bestaat de alliantie uit:

Organisatie	Directeur/manager	Trekker/aanspreekpunt
Ruimte en Duurzaamheid gemeente Amsterdam	Piet Eilander	Joyce van den Berg
Grond en Ontwikkeling gemeente Amsterdam	Carolien Schippers	Bob Mantel
Waternet	Roelof Kruize / Saskia de Haas	Rob Ververs
Liander	Huibert Baud	Hans Schneider
Verkeer en Openbare Ruimte gemeente Amsterdam	Jean Paul Rocour	Eric van den Beuken
Ingenieursbureau gemeente Amsterdam	Marten Klein	Lidwien Besselink
Chief Technology Office Amsterdam	Ger Baron	Jan Duffhues
Afval & Grondstoffen gemeente Amsterdam	Annemiek Traag	Sebastiaan Jacobs
Wetenschappers van oa UvA	John Grin, Michaëla Hordijk	Joeri Naus, Selina Abrahams, Edith van Ewijk
<i>En vele andere (in)direct betrokken mensen en organisaties</i>		Maarten Claassen

Stabiele basis

Mensen vormen de kern van koppelkansen. Bevlogen professionals die over grenzen durven te kijken. In 2020 is een solide basis ontstaan voor integraal en open samenwerken aan nieuwe oplossingen. De bijdrage van de wetenschap in verschillende vormen helpt daarin enorm. In 2020 is het programma versterkt met een aanjager in de persoon van Maarten Claassen. De structurele bijdrage van elke organisatie aan koppelkansen maakt dat bemensing van projecten of casusteams niet meer een dagelijks vraagstuk is. Wel blijft het vrij maken van kernspelers in de opgaven en het verkrijgen van voldoende capaciteit binnen projectteams een uitdaging die regelmatig blijft terugkeren.

Koers

Het plan 2021 is ons uitgangspunt met de zekerheid dat er nieuwe wendingen komen. Het programma geven we in projecten invulling. En daar plukken we met betrokkenen organisaties de vruchten van. In 2021 gaan we resultaatgerichter om met onze eigen ambities, acties en projecten. Daarbij past dat we anderen helpen bij het oppakken van eigen verantwoordelijkheden die bijdragen aan het realiseren van koppelkansen. Flexibel meedenken dus.

Tussenorganisatie

Koppelkansen is bij uitstek een samenwerkingsverband tussen de opgaven en partijen. Dit levert meerwaarde voor de partijen maar ook voor de maatschappelijke opgaven waaraan gewerkt wordt. Kenmerkend is dat er gewerkt wordt met en tussen regels en richtlijnen om nieuwe oplossingen te vinden voor de opgaven die zich voordoen in de tussenschaal en tussentijd. Als tussenorganisatie biedt

Koppelkansen ruimte voor samenspel en samenwerking tussen netwerken en ketens. We zijn samen op zoek naar ruimte om de stapeling van transitieopgaven integraal ingepast te krijgen in onze nu al overvolle stad.

Borgen

Het betrekken van staande organisatie onderdelen bij de innovaties en creaties vanuit koppelkansen is essentieel. Sterker nog zonder die betrokkenheid en uiteindelijke bereidheid iets met de inzichten te doen houdt het op. Koppelkansen wil zich in 2021 meer richten op een sterke verbinding met de projecten die in de lijn worden uitgevoerd. De Koppelkansen directeuren vervullen een sleutelrol om samen actief te sturen en impact te geven aan de inzichten en resultaten van Koppelkansen. Doorwerking is een gezamenlijke opgave.

Gericht organiseren tussen theorie en praktijk

Casusgebieden, leren en vernieuwen vanuit wezenlijke winstpunten grijpen in elkaar. En toch kiezen we binnen koppelkansen voor drie programmalijnen. Deze vormen een web van verbonden acties en projecten. De casusgebieden maken koppelkansen tastbaar en concreet terwijl de wezenlijke winstpunten werken aan bredere doorwerking. Een winstpunt kan prima georganiseerd worden in een casusteam zoals het gebiedsplan in de casus Amstelslad. Beiden leveren wel resultaten met een andere uitwerking. Dat kan elkaar versterken. Het kernteam Koppelkansen heeft de taak dit slim te organiseren; van systeembarrrière tot aan het realiseren van oplossingen in de praktijk.

Een netwerk van experts

Het netwerk van koppelkansen vormt een belangrijke basis voor het succes. In 2020 hebben we experts mogen bevragen voor het nieuwe uitlegschema. Experttafels vormen daarbij een instrument dat we blijven inzetten, in 2021 voor meerdere onderwerpen. De formule maakt expert kennis snel en gericht beschikbaar. Omdat koppelkansen gelukkig niet als enige werkt aan een integrale aanpak van maatschappelijke opgaves hebben we veel relaties die versterkend kunnen zijn. We blijven ons continue uitdagen op welke wijze de verbinding wederzijds het meest productief is.

Eigenaarschap en opdrachtgeverschap; ontwikkellijn voor koppelkans directeuren

Samen met de directeuren koppelkansen ontwikkelt de aanjager in 2021 vier bijeenkomsten waarin op basis van inzichten uit koppelkansen wordt gereflecteerd en geleerd en vanuit daar wordt gestuurd. Enerzijds op de dilemma's die zich binnen koppelkansen voordoen maar ook opgaven die te maken hebben met het doorvertalen of verankeren van de lessen in de praktijk. Kernvraag hierbij is waar het eigenaarschap voor de gebiedsschaal of tussenschaal ligt. Dit is het niveau waar strategische stedelijke ambities worden vertaald naar een gebiedskader voor de uitvoering van concrete projecten. Dit sluit aan bij de aanbevelingen vanuit de bestuursopdracht nutsvoorzieningen en de Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte.

Overleg & dialoog

Programma en organisatie gaan hand in hand; kernteam, directeuren, casusgebieden, projecten voor wezenlijke winstpunten, ontwerpatelier en experttafels vragen om overleg en organisatie. Het kernteam en de project- en casusteams hebben gemiddeld eens per 2 weken een overleg. Tussendoor wordt er gewerkt aan producten of acties. In 2021 gaan we regelmatig intervisie tussen de casus- en projectteams organiseren om het onderling leren en helpen van elkaar te stimuleren. Een dialoog die ook de verbinding naar de directeuren korter maakt. Knelpunten tussen partijen of binnen partijen kunnen praktische oplossingen of innovatie in de weg staan. Deze brengen we sneller naar voren.

Programmamanagement

Op basis van het plan 2021 en met hulp van het kernteam ontwikkelt de aanjager in het eerste kwartaal van 2021 een passende manier van programmamanagement. Dit om de inhoudelijke voortgang, regelmatige herijking van de koers en inzet van middelen op een goede manier te volgen. Maar vooral om de verbindingen met management, achterbannen en het bredere netwerk niet uit het oog te verliezen. Basis afspraken worden bijgehouden in 'Trello'. De programma control is belegd bij de afdeling R&D van de gemeente.

Verbinden

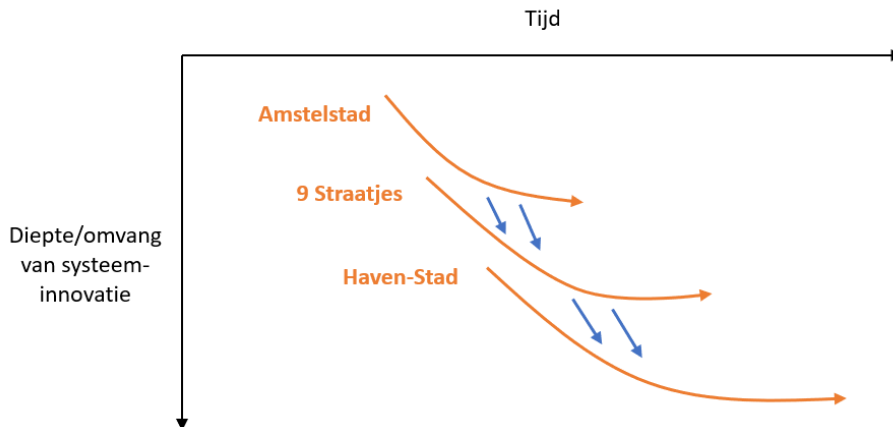
De Citydeal Openbare Ruimte en Bestuursopdracht nutsvoorzieningen vormen eind 2020 twee belangrijke nieuwe verbindingen voor Koppelkansen. Door de citydeal ontstaat een breder speelveld en grotere slagkracht op het vlak van innovatieve businesscases, financieringsstrategieën en nieuwe vormen van samenwerking. De besluitvorming van de bestuursopdracht nutsvoorzieningen staat voor dat koppelkansen bijdraagt aan het versterken van het innovatief vermogen om daarmee ketensamenwerking te versterken. Koppelkansen kan bijdragen met nieuwe oplossingen zowel technisch-inhoudelijk als qua governance (financieel, organisatorisch, procesmatig) of evaluatie van gerealiseerde projecten en inschatting van bredere toepasbaarheid. Twee voorbeelden van nieuwe verbindingen in een, soms niet te overzien, speelveld.

Communicatie

De bestaande communicatiemiddelen blijven we inzetten zoals de website en nieuwsbrieven. Ook willen we de zichtbaarheid van Koppelkansen op openresearch.amsterdam vergroten en kennisactie.nl vernieuwen. Daarbij werken we aan meer continuïteit.

2. Plannen casusgebieden 2021

De casusgebieden Amstelstad, Binnenstad (9 Straatjes) en Haven-Stad lopen niet synchroon, maar ontwikkelen zich geschakeld en in het verlengde van elkaar (zie figuur). Op deze manier is er niet alleen uitwisseling tussen casussen, maar per casus ook een verdieping mogelijk; Amstelstad levert inzichten op t.a.v. het ontwerpen en implementeren van nieuwe oplossingen die in de Binnenstad en Haven-Stad kunnen worden gebruikt om verder te komen. En door tegelijkertijd te werken aan de benodigde institutionele veranderingen (zie lijn 2 en 3), worden deze nieuwe oplossingen ook mogelijk gemaakt.



Net als in 2020 is ook voor 2021 voor iedere casus een apart werkplan gemaakt (zie beneden). In alle gevallen houdt dat een gedeeltelijke heroriëntatie van activiteiten in. Dit om het verschil te kunnen maken, daar waar het nodig en mogelijk is.

Het meest vergevorderd is Amstelstad. Deze casus is aangekomen in een fase waarin de inzichten en opbrengsten kunnen worden vertaald naar de betrokken organisaties (zie plan Amstelstad). Het plan voor 2021 is casusteams dynamischer te kunnen inzetten. Zo kan een team als Koppelkansen Amstelstad zich inzetten als 'meedenkteam' dat fungeert als blikopener voor verandering in de (lijn)organisatie. Zo'n meedenkteam bestaat deels uit mensen uit casusteam Amstelstad en deels uit nieuwe mensen. Op deze manier wordt het Koppelkansen gedachtegoed dieper ingebed in de organisatie, en kan het team tevens blijven putten uit opgedane vaardigheden in – en het netwerk van – het Koppelkansen Traject. Ook voor de andere casus-teams kan dit (op termijn) mogelijk zinnig zijn.

Ook de casusteams Binnenstad (9 Straatjes) en Haven-Stad pakken door, met name op gebied van ontwerpen. De casusteams putten daarbij uit de inzichten vanuit Amstelstad, en dragen op termijn bij aan de verdere ontwikkeling en implementatie van de Integrale Ontwerpmethode. Om de uitwisseling tussen de casusteams te initiëren is in 2020 een serie 'ontwerp-ateliers' en een eerste 'casus-dialogo' georganiseerd. In 2021 zal er met grotere regelmaat (ten minste elk kwartaal) een casus-dialogo plaatsvinden, waarbij concrete en actuele vraagstukken uit de casussen het uitgangspunt vormen voor de interactie.

Tot slot willen we de casusteams in 2021 verbinden aan diverse Wezenlijke Winstpunten (H4), die voortgang in de casusgebieden mogelijk maken. Zo is er voor Amstelstad o.a. een rol voorzien bij het integraal gebiedsplan (winstpunt 4), voor Binnenstad in bij meervoudige waardecreatie (winstpunt 3) en voor Haven-Stad in eigenaarschap, regie en opdrachtgeverschap (winstpunt 5).

Projectplan Casus Amstelstad 2021

De afgelopen 1,5 jaar is binnen het Casusteam Amstelstad aan verschillende zaken gewerkt en zijn voor drie deelcasussen samen met de nutspartijen integrale ontwerpen gemaakt voor de inrichting van de openbare ruimte en de ondergrond.

Resultaten tot nu toe

- Implementatie en doorontwikkeling Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte
- Rapport verkenning Governance Amstelstad
- Verkenning S111 Amstelstad
- PVO-verbreed (3x georganiseerd): samen met nutspartijen ontwerpen van straatprofielen en discussie over governance-arrangement
- Straatprofielen Haaksbergweg en Paasheuvelweggebied
- RIO Masterclass en ontwerpateliers gekoppeld aan 3 challenges (energie, water en transformatie)
- BRO-pilot Paasheuvelweggebied

Zie ook: [‘Koppelkansen onderweg in 2020’ een update september 2020](#).

Wat hebben we geleerd?

Het planproces begint te wringen:

- Reikwijdte project is te beperkt: afbakening in GREX-en en te smalle scope
- Keuzes t.a.v. nutsinfrastructuur kunnen niet meer op projectniveau worden gemaakt, maar moeten op een hoger schaalniveau (= tussenschaal/gebiedsniveau) worden afgewogen en besloten
- Complexiteit van kabels en leidingen, zowel huidige (vaak rommelige) ligging als inpassing nieuwe infrastructuur nodig om transformatie te realiseren. Hoe komen we van huidige situatie (links) naar gewenst toekomstbeeld (rechts)? Dit vraagt om herordening van boven- en ondergrond!
- Ondergronds ruimtegebrek vraagt om regie en integraal ontwerp bovengrond/maaiveld en ondergrond;
- Noodzaak tot eerder maken van (bestuurlijke) afspraken en financiering van projecten;
- Onvoldoende rekening houden met vervangingsmomenten van assets.



Noodzaak tot:

- Maken van projectoverstijgende integrale afwegingen op de tussenschaal van gebiedsniveau Amstelstad;
- Ander strategisch planproces/regie;
- Integrale waardenbepaling (inzet ambitieweb);
- Ontwerpteam nieuwe stijl.

Zie ook paragraaf 1.4 van de [Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte](#)

Drie actie-richtingen

We onderscheiden drie actie-richtingen binnen de activiteiten van het projectteam casus Amstelstad.

Richting generiek beleid en instrumenten:

- Aanpassing Uitlegschema
- Input herziening WIOR/Coördinatiestelsel (PVO)
- Organisatieverandering gemeente/Liander/Waternet (o.a. besluitvormingsketen) → BO Nutsvoorzieningen
- Regie- strategische programmeren → BO Regieslots
- Nieuw financieringsmodel
- City Deal Integrale Ontwerpmethode samen met BZK en andere gemeenten

Rol KK-Amstelstad:

Input leveren +
beschikbaar
stellen casussen

Generaliseren lessen KK-Amstelstad



Verbreding/verdieping binnen KK-Amstelstad (tussenschaal)

- Gebiedsbrede strategie voor programmeren van profielen
- Verdere uitwerking/toetsing ontwerpmethode
- Ontwerp-challenges verder uitwerken
- Ontwikkelen cursus Ondergrond

Uitvoering door
Team Amstelstad;
Focus op vergroten
innovatiekracht en
landelijk verbinden

Implementeren resultaten KK-Amstelstad



Richting praktijk:

- Realisatie LT-warmtetracé Paasheuvelweggebied
- Inbedding in Masterplannen Amstel III/Arenapoort
- Realisatie straatprofielen – Holterbergweg?
- Inbedding in GREX-en van deelgebieden
- Nieuwe ontwerpteams formeren

Ondersteuning
implementatie
innovatieve
oplossingen in
lijnprojecten

Zoals de pijlen aangeven, is het essentieel om voortdurend te schakelen tussen deze drie niveaus (= 'iteratieve planning'), zodat beleid en praktijk in dialoog zijn met elkaar, en dat de juiste mensen vanuit de betrokken organisaties zijn aangehaakt.

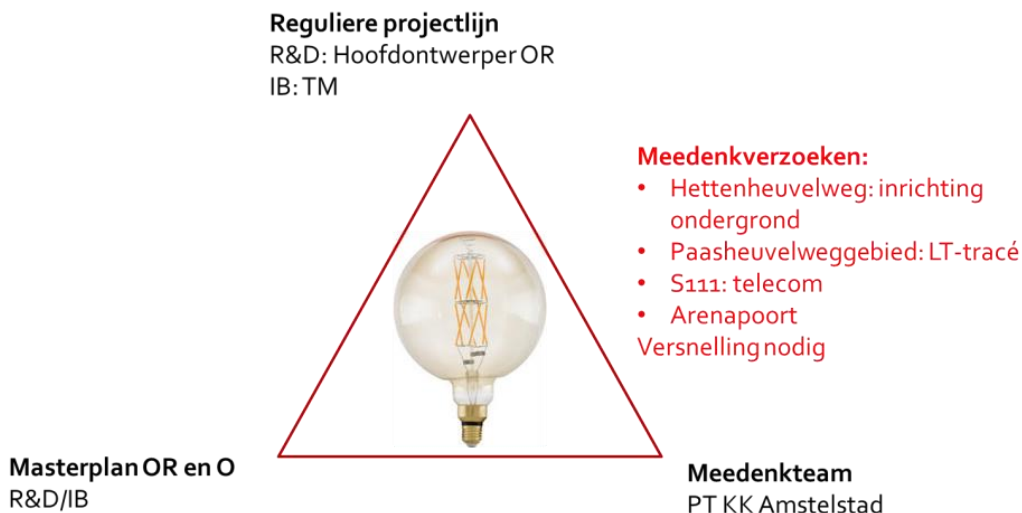
Meedenkteam

Om opgedane inzichten te gelde te maken, en bovenstaande actie-richtingen mogelijk te maken, willen we het huidige casusteam omzetten in een team dat fungeert als blikopener voor verandering in de lijnorganisatie. Mogelijke functies van dit nieuwe 'Meedenkteam' zijn:

- Meedenken met projecten in de praktijk waar de inpassingspuzzel niet meer met de reguliere praktijken te leggen is.
- Ondersteunen van integraal ontwerpen en omdenken samen met de nutspartijen en relevante stakeholders.
- Inzichten delen binnen de organisaties (zie H3: Leren & ontwikkelen)
- Intern momentum creëren voor aanpassing van relevante regels en procedures (zie H4: Wezenlijke winstpunten).

Specifiek zal het Meedenkteam zich richten op het implementeren van de Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte inclusief bijbehorende institutionele veranderingen, zoals uiteengezet in de [publicatie](#) en het rapport '[Verkenning governance Amstelstad](#)'. In dit kader zullen in 2021 sessies met de nutspartijen worden belegd om samen tot integrale ontwerpen van straatprofielen binnen Amstelstad te komen (inzet PVO-verbreedsessies). Ook zal worden meegewerkt aan een Masterplan/Integraal Gebiedsplan op het niveau van de tussenschaal in Amstelstad (zie H4: Integraal Gebiedsplan). Bij deze activiteiten kan het Meedenkteam meeliften met, en bijdragen aan, de nieuwe Citydeal Openbare Ruimte en de Bestuursopdrachten Nutsvoorzieningen en Regieslots die een versterking vormen voor de Koppelkansen aanpak.

De meedenk-rol wordt op dit moment vanuit het casusteam KK-Amstelstad al vervuld bij een aantal vraagstukken binnen AMS-III en Arenapoort. Deze ervaringen zullen worden gebruikt om te komen tot een scherpere formulering van taken, positie en samenstelling van het te vormen 'Meedenkteam'.



Projectplan Casus Binnenstad (9 Straatjes) 2021

Inleiding

In of op monumentale panden plaats je niet zomaar een warmtepomp of PV panelen. Hoe kan de energietransitie gestalte krijgen in een monumentale omgeving, met woon- en werkfuncties, met veel water in de buurt, en met veel toeristen? Ook in de Amsterdamse binnenstad liggen koppelkansen met andere opgaven, zoals het herstel van kademuren, gescheiden afvalinzameling en andere logistiek (transport via water en aan- en afvoerlogistiek combineren). In deze casus komt het er op aan deze kansen te ontdekken, uit te werken en te realiseren met zeer veel verschillende eigenaren, elk met hun eigen behoeften en kernwaarden. Het 9 Straatjes gebied is exemplarisch voor de problematiek in het centrum en de 19e-eeuwse gordel. Als zodanig kunnen ontwikkelde ideeën ook elders in de binnenstad een landingsplek krijgen.

In deze casus werken we aan het ontwerp van de gracht van de toekomst. Hoe ziet de gracht er mogelijk uit in 2100? Met welke toekomstige ontwikkelingen kunnen we rekening houden in ontwerpen die over enkele jaren gebouwd moeten kunnen worden? Het is nadenken over hoe we op een slimme manier om te gaan met het ruimtegebrek in boven- en ondergrond in de historische binnenstad, explorerend hoe we in het combineren van transitie- en vervangingsopgaven tot synergie kunnen komen. Het werken aan de gracht van de toekomst onderscheidt zich op twee manieren binnen het Koppelkansentraject:

- De focus op 'Van later naar nu: een gedegen verkenning hoe de toekomst er in 2100 in de 9 Straatjes uit zou kunnen zien. Hier hebben we drie perspectieven op de toekomst uit ontwikkeld.
- De focus op waarden in het nadenken over de inrichting van de omgeving. We hebben in waardenkaarten vastgelegd wat voor bewoners belangrijke waarden zijn in het gebied, en zoeken naar 'meervoudige waardecreatie.'

Resultaten 2019 en 2020

In de 9 Straatjes werken we aan het ontwerp van de gracht van de toekomst. Hierbij denken we na over hoe op een slimme manier om te gaan met het ruimtegebrek in boven- en ondergrond in de binnenstad, met het gegeven van de transitie- en vervangingsopgaven in het achterhoofd. In 2019 zijn hiervoor twee sessies gehouden:



In de [eerste sessie](#) gingen we met bewoners op zoek naar kernwaarden. Voor het gebied van de 9 Straatjes zijn de volgende kernwaarden geformuleerd:

1. Esthetische ensembles van grachten, kades, groen en panden met historische waarde
2. Toegankelijk en divers woon- en werkgebied met een gezellige drukte
3. Ruimte voor ontmoeting, leidend tot sociale cohesie en zorg voor het gebied

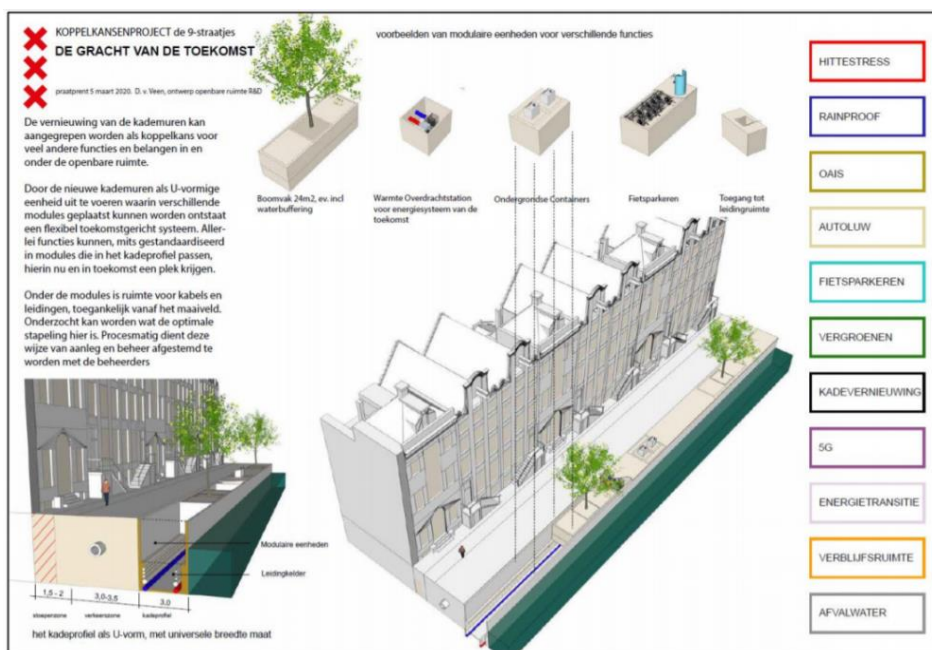
In de [tweede sessie](#) gingen we met experts op zoek naar de grootste opgaven in het gebied.

In 2020 hebben we hierop voortgeborduurd. We hebben een analyse gemaakt van de vele verschillende beleidsdocumenten, hebben we interviews gehouden met experts van verschillende programma's die in de binnenstad spelen. Denk hierbij aan mobiliteit/logistiek over land en water, riolering, klimaatbestendigheid, energietransitie, afval, etc. Met een experttafel hebben we de koppelkansen van de verschillende mogelijke energiescenario's voor de binnenstad verkend. De bevindingen zijn samengebracht in een groeidocument. Dit dient als uitdieping van de infrastructurele opgaven in het gebied en hoe die opgaven gekoppeld kunnen worden. Hieruit wordt duidelijk dat veel van de verkokerde opgaven in de binnenstad, zoals het bevaarbaar houden van de grachten en de logistiek van winkels, goed aan elkaar te koppelen zijn. Belangrijk is echter dat experts hierin participeren en inzien dat de verkokerde manier van werken leidt tot ruimtegebrek. In de volgende stap gaan experts van de verschillende programma's verder met ontwerpen.

In maart 2020 is een [ronde tafel](#) georganiseerd waarin twee van de koppelkansen verder zijn uitgewerkt:

- Een modulaire unit in de kademuur waar flexibel infrastructuur (bijv. kabels en leidingen) in geplaatst kan worden.
- Een nieuwe vorm van governance waarin niet meer de infrastructuur hetgeen is dat wordt verkocht, maar de dienst. Hierin is er een facilitair bedrijf dat alle kabels en leidingen beheert en bepaalt wie waar mag liggen.

Figuur: het ontwerp van modulaire units in de kademuur



Om los te komen van het 'hier en nu' is in juni 2020 een online [inspiratiesessie](#) gehouden. Hierin is verder gekeken dan de huidige opgaven. Dat leidde tot een toekomstbeeld van de gracht in 2050. Dit omdat in de eerdere sessies ontdekt is dat er door experts veel vanuit de opgaven en oplossingen van dit moment wordt gedacht, terwijl er echt innovatieve en toekomstgerichte ideeën nodig zijn om het passend te houden in de binnenstad. Onder leiding van futuroloog Jacintha Scheerder is gestart met toekomstdenken. Het resultaat hiervan is een context waarbinnen we de casus 9 Straatjes verder het ontwerpproces in gaat.

Aanpak eind 2020 en 2021

Kernpunten in de aanpak voor 2021 zijn:

1. Concept ontwerp van de Gracht van de Toekomst, met de uitwerking van verschillende koppelkansen naar ontwerpen, o.a. te verwerken tot een inspirerend (zwerf)boek
2. Versterking van verbinding met de lijnorganisatie, in het bijzonder het programma Kademuren & Bruggen.

Ad 1) Concept ontwerp Gracht van de Toekomst

Eind 2020/begin 2021 bundelen we verschillende ingezamelde koppelkansen en worden deze via twee ontwerpssessies vanuit drie perspectieven *collectief, connectief en duurzaam* vertaald naar ontwerpen. Deze ontwerpssessies vinden plaats op 20 november 2020 en 12 januari 2021 en resulteren in 3 ontwerpen gebaseerd op deze drie perspectieven. Elk perspectief kent daarbij een eigen set Koppelkansen.

In het tweede kwartaal van 2021 wordt tenminste 1 koppelkans per ontwerp nader uitgewerkt en geconcretiseerd. Aan het einde van Q2 2021 liggen er dus 3 ruimtelijke vertalingen van het 9 straatjesgebied met elk een uitgewerkte koppelkans, zoals de modulaire kademuur.

In Q3 2021 worden de 3 ontwerpen (en de uitgewerkte koppelkans) beschreven in een op te stellen “Zwerfboek” Hoe dat zwerfboek er precies uit gaat zien is nog niet helder maar het idee is dat het zwerfboek een inspirerend document wordt en dat als basis gebruikt wordt voor de (al dan niet digitale) “Roadshow” (zie ad 2).

In het Zwerfboek is aangegeven wat de aanleiding (en urgentie) is van deze verkenningen in het gebied van de 9 Straatjes. Het legt een verbinding met de Omgevingsvisie en de toekomstvisie van Zef Hemel voor de Binnenstad. Daarnaast geeft het zwerfboek inzicht in de wijze waarop de 3 perspectieven tot stand zijn gekomen en welke koppelkansen er per perspectief verzameld zijn en welke potenties voor meervoudige waardecreatie hierin besloten liggen. Het zwerfboek geeft inzicht in de koppelkans-keuze die gemaakt is en hoe de nadere uitwerking van de koppelkans is vormgegeven. Tot slot wordt er van het zwerfboek een “one-pager” of infographic gemaakt die gebruikt zal worden als “seductive image” in de Roadshow (Q4).

Ad 2) Versterking van de verbinding met de lijn

Het is de bedoeling dat we in 2021 de verbinding met de lijn organisaties te versterken. De noodzaak de komende decennia honderden kilometers kademuur te vervangen in de historische binnenstad biedt unieke meekoppelkansen. Om deze potentie te benutten sluiten we nauwer aan bij de stappen in het innovatiespoor van het programma Kademuren en Bruggen, te weten:

1. Idee-generatie: Het te ontwikkelen zwerfboek past in dit kader.
2. Kansrijkheid: In overleg met programma Kademuren & Bruggen kunnen de ontwikkelde ideeën verder worden verkend, ook met het oog op het haalbaar maken ervan.
3. Proeftuin: Kansrijke ideeën zullen via een proeftuin worden doorontwikkeld en richting uitvoering gebracht. Hierbij kan worden gedacht aan het realiseren van de ontwikkelde ideeën op het Marine-terrein of het Universiteitskwartier.

Maar hoe krijgen we de handen op elkaar onder de mensen die hier beslissingen over nemen, van de planners en uitvoerders binnen bijvoorbeeld het programma kademuren? Moeten we daar meer een vraaggestuurde of juist meer een aanbodgestuurde benadering voor kiezen? Deze vraag behandelde we in de intervisie sessie 9 Straatjes.

“Het werken vanuit het principe van de synergie, die het gemeenschappelijk belang tot uitgangspunt neemt en niet redeneert vanuit de sectorale opgaven is zó nieuw, dat je die vraag niet gesteld zult krijgen. Je moet daarom wel enigszins aanbodgericht werken. Je moet de mogelijkheden tonen, die uitnodigen en aanmoedigen. Er moet nog voldoende oningevuld zijn om het voor anderen aantrekkelijk te maken zich te verbinden en mede eigenaar te worden. En – tot in het fysieke – laten zien dat het kan.

Natuurlijk bezoekt de casusteam de verschillende MT's van Liander, Waternet, R&D, IB, V&OR en de gebiedspool en gebiedsmanagement van het stadsdeel Centrum en is de 9 Straatjes expliciet aanwezig bij de Maand van de Ondergrond in 2021 met een webinar en een excursie in het gebied.

Realisatie van (delen van) de ontwerpen voor de Gracht van de Toekomst en de uitgewerkt koppelkansen zal o.a. plaatsvinden via het Programma Kademuren en Bruggen. Ook kan worden gedacht aan toepassing van de ontwikkelde ideeën in transformatiegebieden, b.v. Amstelstad en Haven-Stad.

Samengevat:

- Q1: 3 concrete ontwerpen van het 9 Straatjes gebied met elk een eigen toekomstperspectief.
- Q2: Nadere uitwerking van tenminste 1 koppelkans per toekomstperspectief.
- Q3: Zwerfboek, One-pager en Infografic.
- Q4: Roadshow 9 straatjes.

Projectplan Haven-Stad 2021

De aanleiding voor casus Haven-Stad onder Koppelkansen

We werken elke dag aan een toekomstbestendige stad met behoud/verbetering van leefkwaliteit. Op hoe we de stedelijke ambities moeten vertalen op verschillende schaalniveaus van gebiedsontwikkeling en hoofdinfrastructuur is nog geen handelingsperspectief of proces ingericht. Er is behoefte aan een nieuwe manier van gebiedsgericht ontwerpen en ontwikkelen om vanuit alle belanghebbenden samen te komen tot een leefbare, toekomstbestendige, waardevaste en beheerbare woon- en werkomgeving. Ondergrondse en bovengrondse ruimte worden schaars en kansen voor circulaire economie, energie- en mobiliteitstransitie houden zich niet aan de afgebakende verantwoordelijkheden, eigendomsgrenzen, afzonderlijke planningen, beheerafspraken en portemonnees. Bij bouwen in hoge dichtheid komen deze aspecten in alle hevigheid naar boven, maar de gefaseerde ontwikkeling en schaalgrootte bieden ons de kans om in Haven-Stad dit stap voor stap te leren doen.

Doel van de casus Haven-Stad

Op de juiste schaal een werkwijze en samenwerkingsvorm met stakeholders te ontwikkelen voor het integraal ontwerpen van de stad van de toekomst. Hierbij wordt focus gelegd op het optimaal vormgeven van de stofstromen door en naar het gebied (het metabolisme). Er is gekozen voor plangebied Minervahaven Zuid, omdat hier vanuit verschillende redenen nieuwe systeemkeuzes gemaakt kunnen worden voor gekoppelde infrastructuur.

Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden?

Op het directeurenoverleg van 18 april 2019 (de casus Haven-Stad was een maand of drie in gang) is het dilemma van Belangrijk vs. Urgent aangekaart. Het was lastig om mensen vrij te maken voor het werken aan toekomstscenario's (BELANGRIJK) ten opzichte van het werken aan gebiedsontwikkeling op korte termijn (URGENT). Er is besloten om betrokkenheid te creëren door in te spelen op (een) ondergrondse(e) knelpunt(en) voortvloeiend uit de onzekerheid over toekomstig benodigde infrastructuur voor Haven-Stad en ondergrondse beschikbare ruimte in de op dit moment in ontwikkeling zijnde plangebieden van Sloterdijk. Onbewust bekwaam werd hier ingetapt op een institutioneel dilemma van gebrek aan een gezamenlijke visie op de benodigde hoofdinfrastructuur van de toekomst.

De hieruit voortvloeiende aanpak via onderdelen A, B en C geaccordeerd krijgen was tijdrovend. Het verkrijgen van inhoudelijke bijdragen vanuit projectgebieden en nutspartijen moeizaam, daarom vond het casusteam het resultaat van onderdeel B in eerste instantie onvoldoende. Het casusteam heeft toen eigenaars- en leiderschap getoond door scenario's te ontwikkelen die no-regret besluiten in kaart kunnen brengen aangaande de benodigde hoofdinfrastructuur. Deze tussenstap heeft voor het casusteam als teambuilding gefungeerd en tot een meer gezamenlijk en gedeeld begrip van de problematiek geleid. Ook uit bespreking met de gebiedsontwikkelingen bleek dat er aan een behoefte invulling wordt gegeven. Om de no-regret besluiten echter concreet te kunnen formuleren is nog een verdiepingsslag noodzakelijk door in te zoomen op en gedetailleerde uitwerking te geven aan één van de knelpunten.

De uitdagingen van casus Haven-Stad

Er zijn nog onvoldoende partijen en projectteams betrokken om tot goede en gedragen resultaten te komen en een werkwijze te ontwikkelen voor integraal ontwerp.

Er wordt nog onvoldoende urgentie gevoeld binnen organisaties om capaciteit vrij te maken voor het plangebied-overstijgende vraagstuk van het ontwerpen van een toekomstbestendige hoofdinfrastructuur en te werken aan knelpunten, die dat in huidige planvormen oplevert.

Er is geen ervaring met het voeren van de dialoog, het formuleren van een visie op en sturen op het bereiken van een toekomstbestendige hoofdinfrastructuur. Hiervoor is opdrachtgeverschap om de benodigde keuzes, o.a. in relatie tot de geambieerde transitities, te maken.

Wat is de systeembarrière achter het probleem?

Een lineair beleidsvormingsproces leidt er toe dat naarmate gebiedsontwikkeling concreter en gedetailleerder wordt, de schaal van projecten steeds kleiner wordt (zogenaamde postzegels). Naarmate men verder komt in de fase van gebiedsontwikkeling wordt de aandacht en het eigenaarschap van plangebiedoverstijgende thema's minder en is de neiging om daar capaciteit en energie aan te spenderen navenant minder. Het zijn wel de mensen die aan deze plangebieden werken die nodig zijn om de gedetailleerdheid in te brengen om goede overkoepelende besluiten te nemen.

Sectoralisering van nutsvoorzieningen. Dit maakt het lastig om urgentie te vinden om een intensief gezamenlijk visietraject op te starten voor een toekomstbestendige hoofdinfrastructuur. Tevens zijn we het niet gewend om hoofdinfrastructuur in samenhang te beschouwen, immers elk nutsvoorziening wordt door zijn eigen organisatie beheerd en geoptimaliseerd op basis van wettelijke kaders. Knelpunten in de ondergrond met consequenties voor de bovengrond nopen nu wel tot een samenhangende beschouwing van de hoofdinfrastructuur van de toekomst.

De voorgestelde oplossingsrichting

Inzetten op bottom-up engagement van stakeholders met als vehikel het Stepping out project van NWO, mede om te leren van ervaringen in Rotterdam.

Opdrachtgeverschap organiseren om een lange termijn visie (ondergrondse) hoofdinfrastructuur op te stellen voor het plangebied. De no-regret besluiten voor de geïnventariseerde knelpunten bieden puzzelstukjes voor deze lange termijn visie.

Doorkijk naar 2021

Eind 2020 worden opdrachtgevers en stakeholders namelijk geconsulteerd op basis waarvan een uitwerking kan plaatsvinden. Globaal zijn drie onderstaande activiteiten voorzien:

- Via een andere benadering werken aan bottom-up engagement van stakeholders, met support van het NWO-programma Stepping Out.
- Gedetailleerd kijken naar de gevonden knelpunten door de Integrale ontwerpmethod (IOOR) en het uitlegschema Amstelstad hierop toe te passen of een uitlegschema Haven-Stad aan de hand hiervan te ontwikkelen. Hierbij startend met het knelpunt Basisweg/Transformatorweg.

- Kernteam en Casusteams werken voor Haven-Stad een passend voorstel uit voor het beleggen van opdrachtgeverschap en eigenaarschap als onderdeel van de wezenlijke winstpunten aanpak (H4). Het Directeurenoverleg maakt een beslissing op basis van de voorstellen.

3. Leren & ontwikkelen

‘Leren en ontwikkelen’ vormt een centrale programmalijn in het projectplan voor Koppelkansen in 2021. Om veranderingen door te zetten, en voort te bouwen op de voorgaande periode, wordt als onderdeel van het Koppelkansen Traject de samenwerking met kennisinstellingen voortgezet én uitgebreid door de toekenning van twee nieuwe onderzoeksprogramma’s: “TransB” en “Stepping Out”.

Leren en ontwikkelen is een opgave voor elke professional en elke organisatie. Hierbij is naast de eigen organisatie een breed netwerk van kennisorganisaties betrokken. Met de koppelkansen-alliantie verkennen we welke opgave heeft en wie bij het invullen daarvan kan bijdragen. Vanuit nieuwe inzichten werken we aan een steeds breder netwerk ‘*koppelkansen-professionals*’ met uiteindelijk lerende organisaties als doel. Het mogelijk maken van het integraal werken en productief samenspel tussenorganisaties vormt daarbij de kern.

Zeker met de impuls van de twee nieuwe onderzoeksprogramma’s wordt de komende jaren gewerkt aan de volgende onderwerpen: ‘meervoudige waardecreatie’, interprofessioneel en trans-disciplinair leren, en het opleiden van deelnemers tot transitie managers binnen de eigen organisaties. Integraal werken en de opgave om tot duurzame transformaties van systemen te komen, vergt dat professionals buiten hun eigen discipline en professionele kaders leren denken, en bereid zijn ingesleten routines, werkprocessen en gebruiken te bevragen en te veranderen. Duurzame transitie vragen daarnaast om het versterken van leren binnen en tussen organisaties. Zoals eerder gesteld moet het leren op individueel niveau binnen koppelkansen sterker gaan doorwerken in teams en organisaties. In 2021 en de jaren daarna willen we hier een belangrijke slag in slaan.

In dit hoofdstuk belichten we de onderdelen die hier ondersteunend bij zijn: 1) training en opleiding binnen koppelkansen, 2) organisatie leren en ontwikkeling en 3) de twee nieuwe onderzoeken die het koppelkansen traject als case studie hebben: “TransB” en “Stepping Out”. In beide projecten staat actieonderzoek centraal waarbij onderzoekers inzichten toegankelijk maken en actief bijdragen aan leerprocessen binnen koppelkansen. Verbonden en versterkend hieraan is de uitwisseling met diverse (kennis)netwerkorganisaties zoals met het [kennisactienetwerk](#), de Citydeal Openbare Ruimte en het COB

Training en opleiding

Koppelkansen is als het ware een doorlopend train- en leertraject voor de betrokken professionals en deelt daarnaast actief lessen voor andere geïnteresseerden. In de eerste periode is training en opleiding gestimuleerd door uitwisseling, ‘on the job training’ en masterclasses door onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam. Hierbij stond de RIO-methodiek centraal. In 2021 werkt Koppelkansen op de volgende manieren verder aan competentieontwikkeling van professionals:

- ‘On-the-job training’ van betrokken professionals: Leren vindt eerst en vooral plaats op het moment dat we samen werken en ontwerpen. Onderzoekers maken deel uit van alle koppelkansen teams en lichten de belangrijke principes en stappen uit transitie-denken uit op het moment dat het zich voordoet. Daarnaast houden zij de grote lijnen vast van de kennis die gezamenlijk ontwikkeld wordt.
- Workshops en gastcolleges bij Koppelkansen partners: Waar van toegevoegde waarde kunnen via meedenkteams, of in bestaande cursussen en leergangen, gastcolleges of workshops worden aangeboden. Ook wordt in het kader van “TransB” verder gewerkt aan tools voor de cursus “Werken aan Systeemverandering” die op termijn als zelfstandige cursus kan fungeren.

- Documentatie en ontsluiting van opgedane kennis: Dit is een belangrijk onderdeel van “Stepping Out” en “TransB”. “Stepping Out” zal verworven inzichten bovendien opnemen in de curricula van de opleidingen waaraan de betrokken onderzoekers zijn verbonden. Lessen kunnen ook buiten deze opleidingen worden gedeeld.

Door uitbreiding van het netwerk ontstaat er een steeds breder bestand van professionals met transitievaardigheden en kennis van systeemveranderingen, meervoudige waardecreatie, en interprofessioneel leren. Daarbij zijn vanaf september 2020 meerdere kennisinstellingen betrokken. Naast de Universiteit van Amsterdam, zijn dit de TU Delft (Dept. of Management in the Built Environment), Hogeschool Rotterdam (lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie) en de Universiteit Maastricht (Sustainability Institute).

Organisatieleren en -ontwikkeling

In transitieprocessen doen zich talloze onverwachte wendingen voor die niet goed van tevoren kunnen worden voorzien. Een lerende organisatie zorgt voor een goede borging van kennis binnen de organisatie en is in staat om de eigen organisatiestructuren en routines tegen het licht te houden wanneer een situatie daarom vraagt. Door en reflexief vermogen in te bouwen in de organisatie, kan deze beter omgaan met veranderende problematiek, en gebruik maken van geboden kansen.

In 2021 werkt Koppelkansen op de volgende manieren aan lerende organisaties:

- Stimuleren kennisuitwisseling binnen organisaties: Dit zodat relevante professionals op strategisch, beleids- en uitvoerend niveau leren over duurzame transitie-opgaven en van elkaar. Als onderdeel hiervan kan bijvoorbeeld een ‘organisatie-dialoog’ worden geïnitieerd waarbij professionals kijken naar het functioneren van specifieke organisatieonderdelen.
- Institutionalisering van reflexiviteit: Op basis van ervaringen in het Koppelkansen traject en wetenschappelijke literatuur wordt gekeken naar mogelijkheden om reflectiemomenten in te bouwen in standaard procedures of vernieuwingscycli (zoals bij het uitlegschema).
- Inzichtelijk maken van barrières, versnellers en paradoxen bij lerende organisaties: Dit o.a. aan de hand van concrete voorbeelden over lerende organisaties in de vorm van makkelijk leesbare artikelen met behulp van journalistieke methoden, interviews en vlogs.

Onderzoek en methodiek

Het werken vanuit Reflexief-Interactief-Ontwerp (RIO) blijft de kern van de onderzoeksmethodiek. Deze werkwijze, die eerder bij andere vraagstukken is toegepast (landbouw, haven Amsterdam, waterbeheer) beoogt om wezenlijk anders te ontwerpen. Belangrijke elementen zijn:

- Opstellen van toekomstbeelden: Deze dienen als fundamenteel vernieuwende, gedeelde oriëntatie voor gemeenschappelijke ontwerpprocessen. In 2021 worden de initiële beelden in de drie casusgebieden verder ontwikkeld en gespecificeerd. Het resultaat daarvan wordt weer meegenomen in RIO trainingen voor en nieuwe ‘generatie’ medewerkers.
- Ontwerpen voor synergie: Het ontwerpen van (radicaal) nieuwe integrale oplossingen. De Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte (IOOR) dient als basis bij het op maat te brengen van de RIO-methodiek voor stedenbouwkundige vraagstukken. De IOOR is ontwikkeld door R&D in interactie met onderzoekers van de UvA, en mede op basis van RIO workshops in het Koppelkansen Traject. In 2021 zal de IOOR worden gebruikt in de drie casusgebieden en doorontwikkeld als onderdeel van het bredere traject.
- Identificeren van systeemaanpassingen: Dit betreft het opsporen van barrières in de casusgebieden, het duiden van deze barrières als uitdrukkingen van onderliggende systeemeigenschappen en het vertalen daarvan naar gewenste systeemaanpassingen. Deze

aanpak is ingebracht als onderdeel van de reeks stakeholder interviews in Amstelstad en 9 Straatjes, in de serie Integrale Ontwerp-Ateliers Amstelstad, en tevens in discussies in het kernteam. Dit heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de 'Wezenlijke Winstpunten Aanpak', die in 2021 wordt ingezet in het Koppelkansen Traject (zie onder).

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) ondersteunt de bijdrage van de wetenschap aan het Koppelkansen Traject met twee grote onderzoeksbeurzen uit het programma [Transities en Gedrag](#), een samenwerking binnen het topsectorbeleid. Dit is hoogst ongebruikelijk en duidt erop dat NWO grote belangstelling heeft voor wat Koppelkansen kan bijdragen aan de versnelling van duurzaamheidstransities.

➤ TransB – meervoudige waardecreatie

TransB wil het begrip 'meervoudige waardecreatie' handen en voeten geven. Binnen Koppelkansen zijn we ervan overtuigd dat als we integraal ontwerpen, uitvoeren en beheren, we met minder middelen, meer kunnen bereiken t.b.v. het algemeen belang. We kunnen dat echter nog niet aantonen, en ook nog niet 'laten zien'. TransB wil die leemte opvullen. Het project test en onderzoekt integrale opties die een bijdrage leveren aan een circulaire, koolstofneutrale en klimaatbestendige stad, en kijkt welke institutionele arrangementen en veranderingen in gedrag daarvoor nodig zijn. Het project put uit alles wat er in de drie casusgebieden en experttafels wordt ontwikkeld. TransB is ook een vergelijkend onderzoek; naast Koppelkansen, richt het project zich op ontwikkeling van de slimme wijk van de toekomst in Brainport Smart District (Helmond), de circulaire herontwikkeling van een wooncomplex in Kerkrade (Superlocal), en de systeemsprong die het Waterschap Limburg wil maken. Koppelkansen kan daarbij leren van Superlocal en Brainport, waar ze al verder zijn in het bedenken en realiseren van meervoudige waardecreatie. Een belangrijk doel van het project is om praktische tools voor meervoudige waardecreatie te ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan een rekentool, een "serious game" of een bewustzijn-spel. Vaak beperken zogenaamde 'living labs' zich tot makkelijke oplossingen zodat snel resultaten kunnen worden getoond. TransB wil juist actief opzoek gaan naar weerstanden en manieren om deze te overwinnen. In dit project werken we samen met het Maastricht Sustainability Institute, verschillende waterschappen, waterbedrijven en gemeenten in de zuidelijke provincies.

➤ Stepping Out – interprofessioneel leren

Stepping Out richt zich op het onderzoeken en versterken van interprofessioneel en trans-disciplinair leren om tot systeemveranderingen te komen. Grote transitievraagstukken van deze tijd, zoals klimaatadaptatie, de energietransitie, huisvesting en transport vragen om een nieuwe, integrale probleemdefinitie en nieuwe oplossingen. Dat vergt dat professionals buiten hun eigen discipline en professionele kaders leren denken, en bereid zijn ingesleten routines, werkprocessen en gebruiken te bevragen en te veranderen. Bij interprofessioneel en trans-disciplinair leren kunnen "paradoxen" optreden, zoals het nastreven van een gezamenlijk versus een organisatiedoel, of korte termijn versus lange termijn oplossingen. Ook kunnen er fricties ontstaan, die uiteindelijk tot verandering kunnen leiden. Stepping Out kijkt dan ook naar de vraag hoe professionals op nieuwe manieren kunnen leren, die verschillende perspectieven integreren en waarbij paradoxen productief kunnen worden ingezet. Daarbij kijken we naar het interprofessioneel leren op micro (het individuele), meso (leren binnen en tussen organisaties) en macro (leren in professionele netwerken) niveau, en de samenhang tussen die verschillende schaalniveaus. Wij zullen in dit project de ontwikkelingen in Havenstad vergelijken met de ontwikkelingen in het Rotterdamse Makers District (met daarbinnen de Merwede4Havens). Bij dit

project zijn naast Koppelkansen/UvA, ook de TU Delft (Department of Management in the Built Environment) en de Hogeschool Rotterdam (lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie) betrokken.

Beide onderzoeksprojecten maken deel uit van het [KennisActie-Netwerk](#), een landelijk netwerk dat zich specifiek inzet voor kennisuitwisseling tussen wetenschappers, praktijkvernieuwers en bestuurders. Het KennisActie-Netwerk zal worden vernieuwd om aan te sluiten bij deze nieuwe ontwikkelingen. Dat houdt o.a. in:

- Een verbreding van de thematiek van 'water governance' naar 'duurzame gebiedsontwikkeling'
- Een nieuwe opzet met leerlijnen die meer systematisch nieuw opgedane kennis bijhouden.

Tot slot wordt in 2021 ook gewerkt aan de zichtbaarheid van Koppelkansen op [Open Research Amsterdam](#) waarop onderzoek, kennis en innovatie over de metropoolregio wordt verzameld en gedeeld.

4. Wezenlijke winstpunten

Door samen aan de slag te gaan in kernteam en casusteams zijn allerlei barrières aan het licht gekomen. Sommige daarvan hebben hun wortels in bestaande regels, routines en infrastructuren. Deze 'systeem-barrières' staan fundamenteel nieuwe, gekoppelde oplossingen in de weg. Tot nu toe zijn de volgende systeem-barrières geïdentificeerd:

1. Denken vanuit de eigen sector of organisatie, ingegeven door wet- & regelgeving
2. Keten-denken als gevolg van lineair proces van beleidsvorming, programmering & realisatie
3. Standaard ontwerprichtingen voor de hele sector of de hele stad
4. Strikte afbakening van taken, opdrachten en projecten
5. Schaalniveau van & investeringen in bestaande infrastructuur
6. Afwachtend & risicomijdend gedrag van nutspartijen, ingegeven door wet- & regelgeving
7. Gebrekkige informatie-deling tussen nutspartijen en gemeentelijke afdelingen
8. Bestuurlijke nadruk op de (relatief) korte termijn projecten
9. Aanbestedingsbeleid staat vroegtijdig betrekken (commerciële) partners niet toe
10. Fragmentatie van financiën en budgetten, en verantwoording op alleen korte termijn
11. Schaarste in werkbare ruimte ondergronds
12. Onvoldoende regie op inrichting en werken in de ondergrond, en verouderde ordeningsprincipes
13. Beperkte ervaring met & kennis van gebruik(ers) van nutsvoorzieningen
14. Ontbreken van kennis, taal en markt voor meervoudige waardecreatie

Het verzachten of wegnemen van systeem-barrières vergt een specifieke benadering. Als onderdeel van het Koppelkansen Traject wordt daarom een veranderingsmethode ontwikkeld met de werktitel 'Wezenlijke Winstpunten Aanpak'. Deze methode zoekt naar concrete, op relatief korte termijn te realiseren stappen die:

- Meerdere systeem-barrières tegelijk adresseren.
- Nieuwe, innovatieve (best-practice) oplossingen in de praktijk mogelijk maken.
- Gezien de omvang, relatief weinig risico met zich mee brengen voor betrokken organisaties.
- Binnen de directe handelingsruimte van het Koppelkansen Traject te bewerkstelligen zijn.
- Aanzetten tot structurele veranderingen in bestaande infrastructuren, regels en denkwijzen.

De methode is erop gericht om via initiële (relatief kleine) stappen kennis, energie en momentum te genereren voor het zetten van nieuwe stappen, die op hun beurt helpen om innovaties te versnellen en op te schalen. Het plan voor 2021 is om door te pakken op een initiële set van vijf wezenlijke winstpunten. Per winstpunt wordt gezocht naar een passende tactiek en groep mensen om deze na te jagen. De voortgang zal worden gemonitord (ten minste elk kwartaal), en waar nodig worden aanpassingen doorgevoerd of extra winstpunten opgesteld.

1) Gezamenlijke portemonnee

Koppelkansen realiseren vergt lange termijn investeringen en uitruil van kosten en baten tussen betrokkenen organisaties. Momenteel zijn financiën en budgetten echter sterk gefragmenteerd, en vindt verantwoording plaats op alleen korte termijn. Dit werpt barrières op met betrekking tot voorfinanciering, kostenverevening en het vroegtijdig afschrijven van nutsvoorzieningen. Het invoeren van een gezamenlijke portemonnee voor projectuitgaven stelt Koppelkansen in staat om met beperkt risico te werken aan vernieuwing in financiële arrangementen. Het dient als kleine vingeroefening voor meer ambitieuze exercities, zoals het zoeken naar mogelijkheden voor een gezamenlijke kostendelings-systematiek voor infrastructurele projecten in de stad.

Begin 2020 heeft R&D zich opgeworpen om de gezamenlijke portemonnee voor het programma Koppelkansen te organiseren. Op dit moment wordt deze portemonnee ingericht en gevuld met de bijdragen vanuit de deelnemende directies, Waternet en Liander. In 2021:

- Q1-4: Het Kernteam doet ervaring op met het gebruik van de gezamenlijke portemonnee, d.w.z. met het gezamenlijk inkopen van diensten en algemene faciliteiten.
- Q1-2: Casusteam Amstelstad en Kernteam inventariseert samen met het Planvormingsoverleg (PVO) de mogelijkheden t.a.v. een integraal financieringsconstruct voor het werken in de ondergrond. Combiwerken (CIAMS) kan hier als voorbeeld dienen. Dit punt kan worden opgepakt in onderlinge afstemming met winstpunt 3 (meervoudige waardecreatie).

De kennis, barrières en het netwerk die dit oplevert biedt aanknopingspunten voor aanpassing van boekhoudkundige systemen en verantwoordingsregels op termijn.

2) Uitlegschema doorontwikkelen

Koppelkansen realiseren vergt efficiëntere inrichting van schaarse ruimte in de ondergrond. Bestaande kaders voor het leggen van kabels, leidingen en toebehoren staan dit echter niet op alle punten toe. In Amsterdam geldt de in 2009 vastgestelde WIOR-verordening als belangrijkste sturings-instrument. Het 'uitlegschema' is een belangrijk onderdeel van de nadere regels van de WIOR, en bevat de kern van afspraken en de methode voor het plannen, leggen en beheren van kabels en leidingen.

In 2020 zijn er door Koppelkansen experttafels (techniek, financieel & juridisch) opgericht waarin het uitlegschema in diverse rondes is besproken om tot een goed en gedragen voorstel te komen. De tussenstand wordt in november met de directeuren besproken. In 2021 is het de bedoeling dat de door V&OR getrokken actualisatie van WIOR op voorstel van Koppelkansen tot een nieuw uitlegschema komt. Hierin is ook een actualisatie-mechanisme voorgesteld.

In 2021 werkt koppelkansen door aan het uitlegschema als wezenlijk winstpunt. Er zijn vele punten die beter en slimmer kunnen. In de doorontwikkeling van het uitlegschema kabels & leidingen als onderdeel van het ruimtelijk kader voor de ondergrond van Amsterdam zetten we in op:

- Het ondersteunen van V&OR t.a.v. het vervolmaken van de Nadere Regels in de WIOR-verordening zoals het vooraf toetsen, en open einden zoals afstanden warmtenetten beleidsmatig invullen inclusief de ontwikkeling van een update-mechanisme;
- Het ontwikkelen van een escalatiemodel en *guidelines* (wat doen we als het ruimtelijk niet past?);
- Technische doorontwikkeling van inrichtingsprincipes, medegebruik en meerlaagse mogelijkheden zoals het toepassen van leidingkokers en mantelbuis-put-constructies;
- Het doorontwikkelen van het financieel kader en financieringsconstruct inclusief meervoudige waardecreatie.

Deze ontwikkelpunten worden als project samen met de koppelkans-alliantie en experts uitgewerkt en tot resultaten gebracht, en uiterlijk in Q3 in het directeurenoverleg besproken op voortgang en borging. Hierbij wordt ook inzicht gegeven in andere ontwikkelmogelijkheden op juridisch en organisatorisch vlak zoals het 200% bestemmen, harmoniseren uitvoeringsvoorschriften, opschonen en herordenen.

Het doorontwikkelen van het uitlegschema en borgen van tussenstappen daarin is ook nodig om de mogelijkheden van de Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte (IOOR) tot de nieuwe aanpak voor gebiedsontwikkelingen in Amsterdam te maken.

3) Meervoudige waardecreatie

Koppelkansen realiseren vergt maatwerk dat is gericht op het creëren van lokale synergie tussen opgaven, nutsfuncties en waarden. Bestaande kaders gaan echter voornamelijk uit van sectorale definities van efficiëntie en werken als zodanig schaalvergroting van enkelvoudige nuts-systemen in de hand. Denk aan het ‘niet meer dan anders’-principe, en aan het doelmatigheids-criterium dat wordt gehanteerd door de ACM om de efficiëntie van netbeheerders te bevorderen. ‘Meervoudige waardecreatie’ kan als nieuw leidend principe gelden. Het werken aan richtlijnen, rekenmodellen en een woordenschat voor meervoudige waardecreatie helpt om het concept handen en voeten te geven, en stelt koppelkansen partners in staat om beter in beeld te brengen wat de meerwaarde is van slim gekoppelde oplossingen.

In 2020 is er op verschillende manieren een aanzet hiertoe gedaan. Zo geldt meervoudige waardecreatie als uitgangspunt voor de financiële expertafel, heeft casusteam 9 Straatjes waardenkaarten gemaakt en de eerste stappen gezet naar een afwegingskader, en is er een financiering toegekend aan een onderzoeksvoorstel (TransB) dat expliciet is gericht op meervoudige waardecreatie. Er is grote potentie in het samenbrengen en verbinden van het netwerk aan actoren dat zich hiermee bezighoudt via het eerste spoor van de Citydeal Openbare Ruimte. In 2021:

- Q1-2: Teams gaan in wisselwerking verder op ingeslagen pad. Casusteam Binnenstad (9 Straatjes) werkt verder aan een afwegingskader, en doet hier ervaring mee op. TransB zorgt voor theoretische uitdieping van het concept, en uitwisseling van ervaringen tussen proeftuinen. De financiële expertafel bekijkt de verschillen met bestaande waarderingsmodellen, zoals MKBA, en geeft input voor het integraal financieringsconstruct onder winstpunt 1 (gezamenlijke portemonnee).
- Q3-4: Via de financiële tafel wordt op basis van bestaande modellen en nieuw opgedane kennis gewerkt aan een (‘best-of-all-worlds’) rekenmodel dat helpt om de business case van slim gekoppelde oplossingen zichtbaar te maken.

Op termijn kunnen bevindingen worden doorgezet via het creëren van uitzonderingen op interne beleidsrichtlijnen omtrent efficiëntie en doelmatigheid bij betrokken organisaties, en via structurele inpassing van meervoudige waardecreatie in de planvorming.

4) Integraal gebiedsplan openbare ruimte & ondergrond (tussenschaal)

Op stadsschaal zijn op strategisch niveau voor de verschillende transitieopgaven ambities geformuleerd. Deze zijn vaak belegd in aparte programma’s, zoals Aardgasvrij, Elektriciteitsvoorziening Amsterdam, Amsterdam Klimaatneutraal, Klimaatadaptatie, Autoluw etc. Via de Bestuurlijke Opdracht Nutsvoorzieningen (zie bijlage) is in beeld gebracht dat de stapeling van deze opgaven in delen van de stad (hoogcomplexe gebieden) ruimtelijk niet meer ingepast kan worden met standaardoplossingen en binnen de huidige praktijken. Verder is er geen heldere sturingsinformatie voor de doorvertaling van deze stadsbrede transitieopgaven en eventuele prioritering naar concrete projecten. Gevolg hiervan is dat de openbare ruimte en ondergrond niet efficiënt, duurzaam en toekomstbestendig wordt ingericht.

Het op duurzame wijze integreren en realiseren van projectoverstijgende opgaven en ambities vergt dat er op gebiedsniveau/tussenschaal een ‘inpassingspuzzel’ gelegd gaat worden. Het lineaire karakter van bestaande planprocessen in Amsterdam maakt dat het steeds lastiger wordt om veelal thematisch stedelijk beleid (‘boven’) te vertalen naar de praktijk van gebiedsontwikkelingen en projecten waar alles samenkomt (‘onder’). Vanuit de tussenschaal kan er, op basis van een inventarisatie van het gebied en beleidskaders, worden gewerkt aan nieuwe integrale ontwerpen voor de ondergrond en de

openbare ruimte, waarbij maatregelen worden geselecteerd en verdeeld over diverse niveaus: Gebied – netwerk – openbare ruimte – kavel – gebouw (zie: [Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte](#)). Het opstellen van Integrale Gebiedsplannen stelt Amsterdam in staat om hier zowel inhoudelijk als procesmatig richting aan te geven en regie op te voeren.

Uit pragmatische redenen wordt er in Amsterdam soms al met een tussenschaal gewerkt, maar het ontbreekt nog aan formele en informele organisatie, als ook eigenaarschap voor deze ‘tussenschaal’ (zie winstpunt 5). In Amstelstad wordt vanuit Amstel III en Arenapoort al gewerkt aan een Masterplan Ondergrond (met focus op kabel en leidingen), en in de 9 Straatjes en Haven-Stad is een inventarisatie gemaakt van projectoverstijgende opgaven en kansen. In 2021:

- Q1-2: Casusteam Amstelstad en Kernteam helpen om het Masterplan Ondergrond voor Amstelstad te vertalen naar een Integraal Gebiedsplan met een brede scope. Als onderdeel hiervan zullen ook de positie en status van een dergelijk plan binnen Plaberum en PBI worden verkend.
- Q3-4: Kernteam en Casusteams bekijken hoe het Integraal Gebiedsplan Amstelstad kan worden vertaald naar de Binnenstad (9 Straatjes) en Haven-Stad. Als vervolg hierop kan worden gewerkt aan een Modulair Gebiedsplan dat ook op andere plekken kan worden ingezet.

Dit vormt een basis om op termijn, waar nodig, te werken aan de structurele inbedding van Integrale Gebiedsplannen in bijvoorbeeld de WIOR-verordening, het ‘Coördinatiestelsel Werken aan de Weg’, het Plaberum (PLAN- en BESluitvormingsproces RUimtelijke Maatregelen) en het PBI (Plan en Besluitvormingsproces Infrastructuur), en omgevingsvisies en omgevingsplannen.

5) Eigenaarschap, regie & opdrachtgeverschap (tussenschaal)

Koppelkansen realiseren vergt, in het verlengde van winstpunt 4 (Integraal Gebiedsplan), ook eigenaarschap, regie en opdrachtgeverschap met betrekking tot de tussenschaal. In bestaande planvormingsprocessen zijn deze niet (goed) belegd o.a. omdat de tussenschaal formeel nog niet bestaat, en nutsbedrijven vanuit hun wettelijke taken en verantwoordelijkheden in eerste instantie kijken naar de ‘eigen’ opgaven. Dit heeft tot gevolg dat aandacht en het eigenaarschap van plangebiedoverstijgende en integrale thema’s verwatert naarmate een gebiedsontwikkeling of -transformatie vordert en de schaal van projecten kleiner wordt. Het experimenteren met (integrale) opdrachtverstrekking, en het ontwikkelen van (gedeeld) eigenaarschap stelt de Gemeente, Waternet en Liander in staat om verder te komen in de casusgebieden, nieuwe manieren te verkennen om invulling te geven aan de eigen/gedeelde opgaven, en tegelijkertijd te werken aan institutionalisering van de tussenschaal.

In 2020 is duidelijk geworden dat bovenstaande een struikelblok vormt. In Amstelstad is geconstateerd dat de opdrachtverstrekking omtrent het Masterplan Ondergrond te smal is. En in Haven-Stad is de betrokkenheid vanuit projecten en opdrachtgevers zeer beperkt gebleven ondanks meerdere pogingen om deze actief te betrekken. In 2021:

- Q1: Kernteam en Casusteams werken per casusgebied een passend voorstel uit (evt. met meerdere varianten) voor het beleggen van eigenaarschap, regie en opdrachtgeverschap. Het Directeurenoverleg wordt benut om de dilemma’s te doorgronden en te volgen keuzes te steunen.
- Q2-4: In de casusgebieden wordt ervaring opgedaan met vernieuwd (integraal) opdrachtgeverschap en eigenaarschap. Waar mogelijk wordt dit vertaald naar een gebiedsspecifiek governance arrangement met nadere spelregels voor de samenwerking.

In het verlengde van bovenstaande kan worden gewerkt aan structurele inpassing van dergelijke governance arrangementen bij betrokken organisaties.

5. Begroting

Onderdeel van het Plan Koppelkansen 2021 is de hoofdlijn van begroting, inzet en voorlopige dekking. In het opstellen en uitwerken zijn meerdere varianten mogelijk. Op 25 november 2020 heeft het directeurenoverleg koppelkansen hier akkoord op gegeven. In december 2020 rond het kernteam de begroting en dekking 2021 af. Alle betrokken organisaties reserveren op basis van het Plan 2021 middelen.

Eventueel benodigde extra middelen kunnen in de loop van het jaar op basis van gerichte projectvoorstellen worden voorgelegd als te financieren verzoeken.

Na een akkoord op de begroting en dekking op hoofdlijn tijdens het Koppelkansen directeurenoverleg van 25 november 2020 worden in overleg de punten op de i gezet. Als dit rond en afgestemd is worden er vanuit R&D, als beheerder van de gezamenlijke portemonnee naar elke contribuant aanbiedingsbrieven verstuurd met het besluit en de budgetverdeling. Na accordering daarvan wordt de administratie voor 2021 ingericht. En wordt doorgewerkt aan verbeterde projectcontrolling om uren en mensen effectief in te kunnen zetten.

Budgethouder voor de gezamenlijke portemonnee is Piet Eilander (R&D namens alle deelnemende partijen). Het Koppelkansen kernteam bespreekt regelmatig de financiële voortgang. Kerim Özçelik ondersteund hierin als controller, bijgestaan door Bart van Gent (senior controller). Samen met Maarten Claassen, aanjager Koppelkansen, is hij aanspreekpunt voor de overall financiën Koppelkansen.



Koppelkansen Traject
Water, Energie & Circulariteit

Betrokken organisaties:

Gemeente Amsterdam, Waternet, Liander,
Universiteit van Amsterdam

Websites:

[Kennisactiewater.nl/koppelkansen](https://kennisactiewater.nl/koppelkansen)
[Openresearch.amsterdam.nl/koppelkansen](https://openresearch.amsterdam.nl/koppelkansen)

Contact:

maarten.classen@amsterdam.nl