

Het koppelen van transitieopgaven: Een innovatieve methode in ontwikkeling

Auteur | Joeri Naus (j.naus@uva.nl) – Datum | 17 augustus 2021



Complexe maatschappelijke opgaven als klimaatadaptatie, de energietransitie en de circulaire economie komen elkaar tegen in de toch al drukke stedelijke ruimte. Dat biedt kansen, maar stelt gemeenten en nutsbedrijven ook voor de uitdaging om over de eigen grenzen heen te kijken. Dit artikel presenteert een methode die organisaties kan helpen bij het werken aan meerdere transities tegelijk: de Wezenlijke Winstpunten-aanpak. Deze aanpak wordt gekenmerkt door kleine, kernachtige innovatiestappen die elkaar relatief snel opvolgen.

Het koppelen van grote maatschappelijke opgaven als klimaatadaptatie, de energietransitie en de circulaire economie vereist [systeeminnovatie](#). Dit is een speciale vorm van innovatie waarbij niet alleen de techniek en/of de dagelijkse praktijk tegen het licht worden gehouden, maar ook de regels, denkwijzen en infrastructuur die daar vorm en richting aan geven. Maar hoe werkt systeeminnovatie? En wat komt daar allemaal bij kijken?

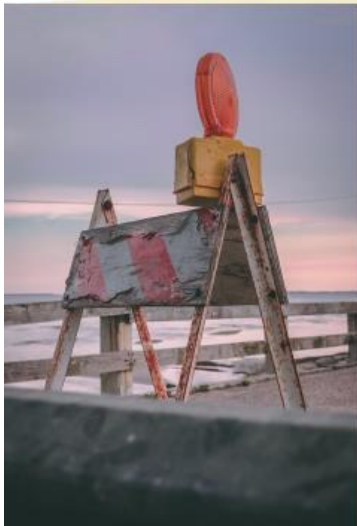
In het [Koppelkansentraject Amsterdam](#), een meerjarig samenwerkingsverband tussen Waternet, netbeheerder Liander en de gemeente Amsterdam, wordt een vernieuwende methodiek ontwikkeld die is toegespitst op dit soort vraagstukken: de 'Wezenlijke Winstpunten-aanpak'. De methodiek is geïnspireerd door wetenschappelijke literatuur over 'systeemtransities' [1] en 'small wins' [2], en wordt aangescherpt via leerervaringen uit het Koppelkansentraject zelf. Dit artikel laat zien wat de Wezenlijke Winstpunten-aanpak behelst, hoe die kan worden geoperationaliseerd en welke vragen en dilemma's daaruit voortkomen.

Aanpak

Bij het ontwerpen en realiseren van koppelkansen lopen deelnemers aan het Koppelkansentrajec tegen allerlei barrières aan. Een deel daarvan heeft wortels in bestaande regels, denkwijzen en infrastructuur, zogenaamde 'systeembarrières' (afbeelding 1). Deze staan nieuwe, synergetische oplossingen structureel in de weg.



Systeem-barrières



Bij het ontwerpen en realiseren van koppelkansen loopt men tegen allerlei barrières aan. Een deel daarvan heeft wortels in bestaande spelregels, denkwijzen en infrastructuur, zogenaamde 'systeem-barrières'. Deze staan nieuwe, synergetische oplossingen structureel in de weg.

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 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

Afbeelding 1: Voorlopige lijst met systeembarrières voor het realiseren van koppelkansen [3]

In de basis beoogt de Wezenlijke Winstpunten-aanpak systeembarrières te verzachten of weg te nemen. Dit via slim gekozen en op relatief korte termijn te realiseren 'systeeminnovatieve stapjes' die kunnen aanzetten tot verdergaande structuuraanpassingen op langere termijn (afbeelding 2).



Wezenlijke winstpunten

Belangrijke kenmerken

Wezenlijke winstpunten:

- ✓ Bevatten een kern van radicale vernieuwing; veranderen het denken en adresseren bij voorkeur meerdere systeem-barrières tegelijk.
- ✓ Genereren concrete, tastbare resultaten op relatief korte termijn.
- ✓ Zijn binnen de handelingsruimte van betrokkenen te realiseren of kunnen van daaruit worden ondersteund.
- ✓ Brengen relatief kleine risico's met zich mee voor betrokken partijen.
- ✓ Triggeren nieuwe stappen, geven energie en creëren momentum.

Afbeelding 2: Een aantal kenmerken van wezenlijke winstpunten [3]

In het Koppelkansentraject is een initiële set van vijf wezenlijke winstpunten gedefinieerd [4].

1. Het inrichten van een gezamenlijke portemonnee voor projectuitgaven door koppelkanspartners.
2. Het aanpassen van het uitlegschema kabels & leidingen dat bepalend is voor de positionering van – en onderlinge afstanden tussen - infrastructuur in de Amsterdamse ondergrond.
3. Het ontwikkelen van tools voor meervoudige waardecreatie als alternatief voor raamwerken en afwegingskaders die sturen op enkelvoudige functies of opgaven.
4. Het ontwikkelen van een integraal gebiedsplan voor het integreren van projectoverstijgende opgaven en ambities in de ondergrond en openbare ruimte.
5. Het experimenteren met nieuwe vormen van eigenaarschap, regie en opdrachtgeverschap die gebiedsontwikkeling en -transformatie integraal benaderen.

In dit artikel worden drie winstpunten uitgelicht, achtereenvolgens: het Uitlegschema kabels en leidingen (winstpunt 2), het Integraal Gebiedsplan (winstpunt 4) en Meervoudige Waardecreatie (winstpunt 3). Dit aan de hand van een 'routekaart' met aanwijzingen om winstpunten te identificeren en op termijn te verzilveren (afbeelding 3).



Afbeelding 3: Basisversie van routekaart voor werken volgens de wezenlijke winstpunten-aanpak [3]

Gezien de omvang en de complexiteit van systeeminnovatieve vraagstukken, is het niet waarschijnlijk al bij aanvang alle systeembarrières scherp in beeld te krijgen (stap 1), noch om een strategie te bepalen die doel treft (stap 2). Werken aan systeeminnovatie is in hoge mate een kwestie van 'leren door te doen'. Cruciaal is dan ook om te goed te reflecteren op de voortgang (stap 3), om op basis van nieuwe inzichten eerdere stappen opnieuw te doorlopen. Op die manier kunnen de stappen elkaar onderling gaan versterken.

Analyse winstpunten

Klik op onderstaande links om de analyse te vinden van:

- [Het Uitlegschema kabels en leidingen](#) (winstpunt 2)
- [Het Integraal Gebiedsplan](#) (winstpunt 4)
- [Meervoudige Waardecreatie](#) (winstpunt 3).

Tot hier en verder

Op basis van de ervaringen tot nu toe kan (met enige voorzichtigheid) worden gesteld dat de Wezenlijke Winstpunten-aanpak Waternet, Liander en de gemeente Amsterdam helpt bij het koppelen van maatschappelijke opgaven. De aanpak levert nieuwe inzichten op als het gaat om het karakter van de vraagstukken die voorliggen, en biedt handelingsperspectief om daarmee aan de slag te gaan via kleine, kernachtige innovatiestappen die elkaar relatief snel kunnen opvolgen. Ook buiten het Koppelkansentraject wordt deze potentie herkend [5].

Tegelijkertijd zijn er nog tal van uitdagingen en openstaande vragen die aandacht vereisen om deze potentie ook te realiseren. Zo is het werken aan wezenlijke winstpunten een voortdurende zoektocht naar goede verankering binnen betrokken organisaties. Dat vergroot de kans om winstpunten daadwerkelijk te verzilveren. Maar vanuit welke plekken in de organisatie(s) kan een winstpunt het beste worden nagejaagd? En zijn op die plekken dan ook de tijd en ruimte te organiseren die nodig zijn voor het ontwikkelen van relevante competenties? Bij het werken aan een nieuw uitlegschema en een integraal gebiedsplan zijn hierin belangrijke stappen gezet. Lukt het ook om verder te komen en de beoogde structuuraanpassingen te realiseren?

Een andere complicerende factor is dat winstpunten worden nagejaagd, terwijl de aanpak nog in ontwikkeling is. Deze puzzel is inherent aan het vernieuwende karakter van het Koppelkansentraject. Het zal vooral zaak zijn een productieve relatie tussen theorie en praktijk te creëren, waarbij ervaringen in de praktijk worden verwerkt in de aanpak, en ontwikkelingen in de aanpak weer richting geven aan de praktijk. Met de routekaart en de voorbeelden in dit artikel is ieder geval een basis gelegd waarop kan worden voortgebouwd.

Bronnenlijst

1. Grin, J. (2020). 'Doing' system innovations from within the heart of the regime. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 22(5), 682-694.
2. Termeer, C. J., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.
3. Naus, J. (2021) Wezenlijke winstpunten aanpak; work in progress, 18 februari.
4. Koppelkansen (2020) Programmaplan Koppelkansen 2021, 11 december. Geraadpleegd van: https://www.kennisactiewater.nl/wp-content/uploads/Koppelkansen-Plan-2021_v25nov2020_def.pdf
5. De Kraker, J. & Kemp, R. (2021) Stedelijke duurzaamheidstransities: energie, klimaat & circulariteit: VerDuS SURF Synthesestudie Duurzaamheid, NWO VerDuS. Geraadpleegd van: <https://www.verdus.nl/stedelijke-duurzaamheidstransities-energie-klimaat-circulariteit/>