

# Koppelkansen: In gesprek over systeeminnovatie, urgentie en regisseurschap



In het [Koppelkansen Traject](#) zoeken Liander, Waternet en de gemeente Amsterdam naar mogelijkheden om de verschillende stedelijke opgaven en transitie samen en integraal te realiseren. Samenwerking, synergie en nieuwe oplossingen komen echter niet zomaar tot stand. In de huidige situatie *“optimaliseert iedereen [vooral] voor zichzelf”* en is er nog te weinig sprake van *“een gezamenlijk verhaal”*.

Met deze constatering ging de Koppelkansen bijeenkomst “Mogelijkheden en Dilemma’s” op 18 april in het Tropeninstituut te Amsterdam van start. Het eerste uur bood projectteams de gelegenheid eerste ervaringen en bevindingen uit de [casusgebieden Amstelstad, Haven-Stad en de 9 Straatjes](#) met elkaar te delen. In het tweede uur gingen de deelnemers in gesprek met directeuren en MT-leden van betrokken partijen. Als vertrekpunt voor de discussie was voor elk casusgebied een actueel dilemma geformuleerd. Waar zit de buikpijn? Waar komen we niet verder?

## **Dilemma Amstelstad: Reguliere innovatiestappen versus gewenste systeeminnovatie**

In Amstelstad wordt er gewerkt aan een integraal, toekomstbestendig straatprofiel. De focus komt onder andere te liggen op de ontwikkeling van een infrastructurele ‘backbone’ in het gebied (Spaklerweg-Holterbergweg-Muntbergweg). Technisch gezien is de backbone in orde, maar vanwege de slechte staat van de ondergrond (de ‘fundering’) heeft Liander steeds meer moeite om *‘de kabels er onderdoor [te] krijg[en]’*. Daarnaast is er in het gebied al regelmatig sprake van wateroverlast en kunnen er in de toekomst, wanneer er bijvoorbeeld extra datacenters zijn bijgebouwd, stroomtekorten ontstaan tijdens piekmomenten in de energievraag. Er zal op een overkoepelend niveau moeten

worden gewerkt aan een integraal plan voor de ondergrond en de openbare ruimte. Hoewel er in lopende deelprojecten in Amstelslad al allerlei innovatieve dingen gebeuren, blijkt het lastig om de sprong van reguliere innovatie naar nodig geachte systeeminnovatie te maken. Om deze systeemsprong toch mogelijk te maken, is de vraag in Amstelslad: moet Koppelkansen in de reguliere projecten duiken of juist een parallel traject ontwikkelen?

Het tendens in de zaal was overwegend: duik erin, kijk waar je tegenaan loopt, en leer daarvan. In de plaats van grote nieuwe plannen te ontwikkelen die vervolgens in de uitvoering verwateren of stranden, kan Koppelkansen beter *'incrementeel te werk gaan'*, d.w.z. vanuit de lopende projecten gaan innoveren. Daarbij zal per deelproject gekeken moeten worden wat er mogelijk is. Tegelijkertijd is het belangrijk, zo werd gesteld, om ook *'door [te] pakken'* en bestaande kaders (wet- en regelgeving) waar nodig aan te passen. Dat vergt *'geduld en uithoudingsvermogen'*. De kunst is om te blijven denken *'hoe kan het beter'* en parallel zaken door te voeren in lopende projecten om ervoor te zorgen dat deze tijdig worden opgeleverd.

De komende tijd zal er moeten worden nagedacht over een slimme oplossing die de aanbeveling om vanuit lopende projecten te gaan innoveren verenigd met de wens om zonder al teveel druk te werken aan een goed doordacht plan voor onder andere de backbone. Interviews met stakeholders zullen worden aangegrepen om de plannen, ideeën en wensen van verschillende stakeholders in beeld te krijgen. Vervolgens zal er worden gewerkt aan een gezamenlijke toekomstvisie. Deze kan nieuw licht werpen op opgaven in het gebied en de mogelijkheden om deze integraal te realiseren. Vanuit daaruit kan worden bepaald wat er op korte termijn nodig is in het gebied, in hoeverre lopende projecten daar al invulling aan geven, en op welke punten extra actie en afstemming is vereist.

### **Dilemma Haven-Stad: Urgent versus Belangrijk**

In Haven-Stad worden de komende 20-30 jaar 40.000-70.000 nieuwe woningen gebouwd. De lange termijn horizon en het schaalniveau bieden kansen om te innoveren op systeemniveau. Keuzes ten aanzien van systeeminnovatie dienen aan de orde te komen in een nieuw te ontwikkelen raamwerk openbare ruimte en ondergrond. Minervahaven is voorzien als casus om, vooruitlopend op de troepen, de stad van de toekomst te gaan ontwerpen. Voor het identificeren en benutten van koppelkansen tussen o.a. energie, water, vervoer en grondstoffen is het essentieel om met een integraal ontwerpteam naar de opgaven te kijken. De urgentie om dit team op de been te brengen ontbreekt echter nog. Lopende ontwikkelprojecten slokken nog veel van de benodigde capaciteit en competenties op. De prioriteiten hiervoor zijn veelal *'dieper in de organisatie[s]'* toegekend. Dit roept de vraag op: waar ligt de prioriteit, bij *'urgent'* of bij *'belangrijk'*?

Aanwezigen leken eensgezind over het plan om de focus in het Koppelkansen traject Haven-Stad te leggen op de langere termijn. Nu is er nog een kans om te voorkomen dat over een aantal jaar wordt geconstateerd: *'we hadden [eigenlijk] moeten koppelen'*. Wellicht nog interessanter dan de techniek zijn de werkprocessen. Havenstad biedt de tijd en ruimte om echt te innoveren op dit gebied: Hoe kun je samen vooruit kijken en het proces managen? En wat zijn hierin de belemmeringen? De uitdaging, zo wordt gesteld, is om *'de puzzel te leggen in de planning'*: Wat moet wanneer? En wat is de tijdhorizon van besluiten? Om het proces op gang te brengen is het ook belangrijk om duidelijk te hebben hoeveel FTE nodig is en om van elkaar te weten waar de urgentie zit. Bij Waternet zit de urgentie bij het maken van beslissingen omtrent de aanleg van een nieuwe (straat in de) waterzuivering of een decentraal systeem. Vergunningstrajecten hiervoor duren circa 8 jaar.

Koppelkansen Havenstad gaat de komende tijd aan de slag met deze aanbevelingen. Daarbij is het vooral zaak te zoeken naar slimme oplossingen. Zo kan bijvoorbeeld de hoeveelheid FTEs relatief beperkt worden gehouden door mensen, net als in de andere casussen, 1 dag per week de ruimte te geven om vrij te denken en de andere dagen te laten fungeren als ambassadeur in de eigen organisatie om de koppeling te maken naar de dagelijkse praktijk.

### **Dilemma 9 Straatjes: Wie heeft de integrale regie?**

De verschillende opgaven in de 9 Straatjes in de Amsterdamse binnenstad hebben ieder hun eigen ritme. Een *'actuele trigger'* om aan de slag te gaan is de vervangingsopgave van de kademuren. Deze opgave vereist een lange voorbereidingstijd vanwege het inmeten van de grachtenpanden en de noodzaak rekening te houden met o.a. woonboten, kabels en leidingen, en bereikbaarheid over land en water. Ook het afvalvraagstuk vraagt om actie op korte termijn. De gemeente heeft marktpartijen gevraagd voorstellen te doen voor het scheiden, ophalen en verwerken van bedrijfsafval in de 9 Straatjes gedurende een pilotperiode van 5 jaar. Maar er zijn meer vraagstukken o.a. rond energie (aardgasvrij maken), klimaat, bouw, data en mobiliteit. De uitdaging is om deze opgaven, elk met een *'eigen ritme en financiering'*, integraal te realiseren. Dat vraagt om flexibiliteit in de aanpak van het Koppelkansen traject. De Pilot Integraal Programmeren is echter nog niet gestart, omdat niet duidelijk is: Wie heeft de integrale regie op de ondergrond en de openbare ruimte in de bestaande stad?

In de zaal werd het gebrek aan integrale regie op de ondergrond in de binnenstad breed onderkend. De directie Verkeer en Openbare Ruimte (V&OR) van de gemeente Amsterdam vindt zichzelf de aangewezen partij om als regisseur op te treden in de 9 Straatjes. V&OR is echter geen eigenaar van de ondergrond. Ook is nog niet onduidelijk hoe het geheel kan worden georganiseerd. Er is behoefte aan een *'werkwijze'* om de samenwerking vorm te geven. Om samenwerking mogelijk te maken zouden partijen niet alleen programma's en dilemma's met elkaar moeten delen, maar ook bereid moeten zijn *'zich naar elkaar te voegen'*. Daarvoor zijn *'spelregels'* en *'scherpe besluiten'* nodig. Ter bevordering van de integraliteit wordt ook voorgesteld om mensen die wonen en werken in de 9 Straatjes zelf kennis te laten inbrengen en mee te laten beslissen. Bewoners en ondernemers, zo is de gedachte, denken niet zozeer in taken en verantwoordelijkheden, maar zien hun leefomgeving als één (integraal) geheel.

Op het gebied van participatie worden binnenkort concrete stappen gezet. Koppelkansen 9 Straatjes gaat samen met bewoners en ondernemers uit het gebied werken aan het ontwerp van de "[Gracht van de Toekomst](#)". In verschillende ontwerpssessies zullen de waarden van het gebied en de opgaven van de 9 Straatjes in beeld worden gebracht. De schetsontwerpen en oplossingsrichtingen die hieruit voortkomen zullen als advies worden aangeboden aan de betrokken partijen.

### **Overkoepelend**

Ook overkoepelend zal er de komende tijd een en ander gebeuren. Zo zal er een plan worden ontwikkeld om de dilemma's, kansen en barrières die gaandeweg ontstaan tijdig kenbaar te maken bij betrokkenen in het Koppelkansen Traject. Ook zal er worden gewerkt aan het verder vormgeven van de samenwerking en het ontwerpproces in de drie casusgebieden. De methodiek [Reflexief Interactief Ontwerpen](#) dient hierbij als leidraad. Een belangrijke uitdaging zal zijn om voldoende houvast te creëren voor betrokkenen, zonder daarbij afbreuk te doen aan de vrijheid en openheid die nodig is in het proces om tot systeeminnovaties te komen.