

Koppelkansen dialoog met directeuren

Een uitsnede van het directeurenoverleg op 25 november 2020

Aanpassing uitlegschema ondergrond

In Amsterdam geldt de in 2009 vastgestelde [verordening WIOR](#) (Werken in de Openbare Ruimte) als belangrijkste sturings-instrument voor het inrichten van de ondergrond. Het 'uitlegschema' is onderdeel van de [Nadere Regels WIOR](#), en bevat de kern van afspraken en de methode voor het plannen, leggen en beheren van kabels en leidingen. In de praktijk blijkt echter steeds vaker dat de aanleg volgens dit 30 jaar oude toetsingskader problemen oplevert: 'het past niet meer'.

Om meer ruimte en flexibiliteit in de ondergrond te creëren werkt Koppelkansen aan een nieuw uitlegschema. In 2020 hebben drie experttafels (techniek, financieel & juridisch), hierover hun licht laten schijnen. Het resultaat is een voorstel voor een eerste update van de Nadere Regels WIOR, inclusief een 2-jaarlijks actualisatie-ritme dat verdere aanpassingen in de toekomst mogelijk maakt.

De trekker van het actualisatie-proces van de WIOR, de gemeentelijke afdeling Verkeer & Openbare Ruimte, neemt dit 'cadeautje' graag in ontvangst, en gaat aan de slag met de 'beleidsmatige vertaling'. Afsproken is dat Koppelkansen bijdraagt aan de voorbereiding van de implementatie en de doorontwikkeling van het uitlegschema. De verwachting is dat consequenties op financieel gebied wel eens voor 'wat ruis' in de discussie kunnen gaan zorgen. Met het principeakkoord is een grote stap gezet om te werken op basis van een integrale methode voor de inrichting van de openbare ruimte.

Innovatie in werkprocessen en standaarden

In het verlengde van de discussie over het uitlegschema, wordt uitgesproken dat ook andere innovaties moeten 'landen'. De ervaring leert dat experimentele projecten vaak 'blijven hangen in pilots' en niet worden doorvertaald in generieke werkprocessen. Hierdoor moet elk innovatief project opnieuw het wiel uitvinden. Om innovatieve toepassingen te kunnen vertalen naar de dagelijkse praktijk moet er procesmatig nog een been worden bijgezet. Waar lopen we tegenaan? Wie heb ik nodig? En welke spelregels moeten we veranderen? Regie voeren op de ondergrond vraagt om handvatten om dat spel te kunnen spelen.

Aansluitend op procesmatige verankering, stellen Liander en Waternet dat een bepaalde mate van standaardisatie op zowel technisch, organisatorisch als financieel vlak 'onontkoombaar' is. Om het proces van borging te bespoedigen moet er een nauwkeuriger beeld worden gevormd over wat nodig is om innovaties uit het Koppelkansen Traject te implementeren en beheren. Een interessante kwestie hierbij is het 'M.U.V.A.-principe' (met uitzondering van Amsterdam), de constatering dat uitzonderingen op landelijk eisen in Amsterdam eerder regel zijn dan uitzondering. Kunnen we in beeld krijgen waar en wanneer er sprake is van M.U.V.A.-oplossingen, en waarom deze wel of niet werken? En is het wellicht mogelijk om dit principe om te denken, zodanig dat het iets positiefs betekent?

Werken aan lerende organisaties

Het inbouwen van actualisatie-mechanismes, zoals bij de update van het uitlegschema, is een manier om te werken aan de wendbaarheid en flexibiliteit van organisaties. Dat is belangrijk om niet alleen nu maar ook in de toekomst goed in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen in de wereld en de veranderende vraag in de stad. Maar hoe werk je aan 'lerende organisaties' die, waar en wanneer dat

nodig is, in staat zijn om het eigen functioneren tegen het licht te houden en structurele aanpassingen door te voeren?

Met het neerzetten van de programmalijn 'leren & ontwikkelen' in het Plan 2021 maakt Koppelkansen die opgave expliciet. Deze lijn is gericht op het werken aan lerende organisaties. Leren en ontwikkelen kun je op allerlei manieren doen. Je kunt leren door een cursus te volgen, maar ook door in de praktijk ergens tegenaan te lopen of door een nieuwe handleiding aangereikt te krijgen. Wat betekent 'leren & ontwikkelen' precies voor de verschillende partijen? Wie moet en wil er eigenlijk leren? En wat de beste manieren zijn om dit te bereiken? Het is een thema dat samen met de wetenschappers in het NWO programma Stepping Out met steun van de directeuren in 2021 invulling krijgt.

Koppelen met de werkelijkheid

Koppelkansen startte ooit als zoektraject met veel academische inbreng. Goed zoeken is belangrijk, maar minstens net zo belangrijk is het implementeren van de geleerde lessen. Daarvoor is het nodig om de 'koppeling met de werkelijkheid' te maken, en een veel groter deel van de organisatie mee te nemen. Gezien de omvang van de betrokken organisaties is er nog maar een relatief 'klein clubje' dat werkt aan het ontwerpen en realiseren van koppelkansen. Hoe zorgen we bijvoorbeeld dat dit landt bij de 10.000 professionals die werken aan de fysieke inrichting van de stad? En - wetende dat 'iedereen die de bovengrond ontwerpt, tegelijk ook de ondergrond ontwerpt' - hoe worden de circa 200 ontwerpers binnen de Amsterdamse organisatie koppelkansen-ontwerpers?

In het verlengde hiervan spelen twee verwante aandachtspunten. Het eerste is de teamsamenstelling. Wat betekent de aanscherping voor de casusteams en het kernteam: Moeten er mensen in andere rollen worden betrokken in de pilots? En moeten er misschien ook mensen aanschuiven die de besluitvorming beter kennen?

Een tweede aandachtspunt is de rol en positionering van Koppelkansen. Gaan koppelkansen-teams zelf implementeren, of gaan ze daarin alleen assisteren of opleiden? Gesteld wordt dat Koppelkansen een soort 'buitenboordmotor' is die helpt met omdenken en versnellen. Maar een buitenboordmotor heeft ook 'een boot nodig om aan te hangen'. Waar ga je precies aanhangen? En hoe zorg je er dan voor dat implementatie ook echt plaatsvindt? De directeuren geven richting, de uitwerking volgt.

Eigenaarschap van integrale vraagstukken

Partijen doen mee aan het Koppelkansen Traject om invulling te geven aan hun eigen opdracht, maar ook om het bredere maatschappelijk belang te dienen. Dat vraagt om verder te kijken dan de eigen deelopdracht. Tegelijkertijd is nog onduidelijk wat dat betekent voor het probleem-eigenaarschap. Wie is of voelt zich verantwoordelijk voor domein-overschrijdende, integrale vraagstukken? En waarvoor ben je dan precies verantwoordelijk?

Het werken aan koppelkansen levert het inzicht dat de 'tussenschaal' wezenlijk is, een schaal tussen strategie en praktijk waar verbindingen en eigenaarschap niet vanzelfsprekend zijn. Sterker nog; dat eigenaarschap ligt er nu ook tussenin, en is dus eigenlijk van niemand. Bij gebrek aan eigenaarschap op dit 'tactisch domein' blijven projecten tegen dingen aanlopen, waardoor ze vervolgens weer 'doen zoals ze het altijd deden'.

In het Plan 2021 zijn het werken aan een 'Integraal gebiedsplan' en het ontwikkelen van 'eigenaarschap, regie en opdrachtgeverschap' voor de tussenschaal benoemd als wezenlijk

winstpunten. De aandacht die vanaf 2021 naar deze winstpunten uitgaat, kan op termijn zijn vruchten afwerpen. Met het eigenaarschap van de directeuren heeft Koppelkansen in de ‘tussentijd’ de ruimte om samen te zoeken, innoveren en handelen. Een ‘collectief’ als Koppelkansen biedt mogelijkheden en helpt directeuren om de wrijving op te zoeken. In 2021 worden vier directeuren-overleggen georganiseerd om hier een vervolg aan te geven.

Aanhaken bij Koppelkansen

De gemeentelijke organisatie is een centrale speler in het Koppelkansen Traject. Tot nu toe hebben vooral de afdelingen Ruimte & Duurzaamheid (R&D), Grond & Ontwikkeling (G&O), Verkeer & Openbare Ruimte (V&OR) en het Ingenieursbureau (IB) – alle onderdeel van het [Cluster Ruimte en Economie](#) - een actieve bijdrage geleverd. In 2021 wordt het arsenaal uitgebreid met [Chief Technology Office](#) (CTO) en [Afval & Grondstoffen](#) (A&G).

Chief Technology Office gaat helpen de ‘digitale kant van de ondergrond’ te organiseren. Is het bijvoorbeeld mogelijk om afstanden en interferenties tussen kabels en leidingen ‘te vangen in een algoritme of een tool’? En kan dit worden georganiseerd op een manier die ‘wendbaar’ is? Dat zou veel discussie en complex werk in de lokale uitwerking kunnen besparen, maar dan is er wel een ‘gemeenschappelijke informatiepositie’ nodig.

Net als CTO heeft ook Afval & Grondstoffen in eerdere fases van het Koppelkansen Traject al eens meegekeken. Afval & Grondstoffen is graag bereid mee te denken over waar en hoe het kennis en kunde kan inbrengen, bijvoorbeeld al het gaat over ‘containerisering’, afvalscheiding en ondergronds afvaltransport. Mogelijk biedt de Casus ‘Gracht van de Toekomst’ in de Amsterdamse binnenstad uitkomst. Daar ligt namelijk ook een belangrijke opgave omtrent afvalscheiding.

Werken aan een toekomstperspectief

Tot slot kwam ook het lange termijn perspectief van Koppelkansen aan bod. Het plan 2021 laat zien wat er komend jaar staat te gebeuren. Maar wat is het doel van Koppelkansen in 2023? En waar staan we over 5 jaar? Met zo’n perspectief kun je langere lijnen maken. Tegelijkertijd worden er al veel ‘stippen op de horizon’ gezet die daar ‘lekker blijven staan’. Ambitie genoeg, inclusief een wens om adaptief te werk gaan. Hoe kunnen we omgaan met dit spanningsveld tussen ‘heldere doelen’ en ‘adaptief organiseren’? Kunnen we ook in de ‘doelzoekendheid’ scherpte en diepte behouden? In 2021 gaat het kernteam deze uitdaging in samenwerking met het directeurenoverleg uitwerken.

Meer weten over het directeurenoverleg en de aanloop ernaartoe?

Download hier [het volledige verslag](#) of ga naar de [Koppelkansen Blog](#)