

Op naar 2021:

Een nieuwe fase in het Koppelkansen Traject



In de twee jaar dat het [Koppelkansen Traject onderweg](#) is, zijn er belangrijke stappen gemaakt. Waar het bij de officiële start in 2019 nog zoeken was naar het juiste spoor – Wat willen we eigenlijk met elkaar bereiken? Hoe gaan we daarin te werk? En hoe vinden we de juiste mensen daarvoor? - staat de boel inmiddels aardig op de rit.

Koppelkansen heeft zich ontplooid tot een levendig netwerk van deelnemers uit verschillende geledingen van de betrokken organisaties (Liander, Waternet, gemeente Amsterdam), met een groeiende waaier van betrokkenen en sympathisanten daaromheen. Gaandeweg is er steeds meer begrip voor elkaars taal en wereld ontstaan. En vanuit een gedeeld besef van de verwevenheid van de verschillende maatschappelijke opgaven, zijn er nieuwe oplossingsrichtingen en handelingsperspectieven voor de verduurzaming van infrastructuur in Amsterdam.

Voor het verwezenlijken van verandering is er meer nodig. Om *in de praktijk* het verschil te kunnen maken zet Koppelkansen in 2021 in op het intensiveren van de verbinding met de deelnemende organisaties. In de casusgebieden [Amstelstad, Binnenstad en Haven-Stad](#), maar ook in de organisaties zelf om veranderingen te versnellen en geleerde lessen te borgen.

Herijking

Het zaadje voor deze aanscherping is gepland tijdens de 'kernteam-middag', een live-bijeenkomst op 24 september in de Voormalige Stadstimmertuin. Na een lange periode digitaal contact, was het fijn en waardevol om elkaar weer eens direct in de ogen aan te kunnen kijken bij deze 'fysieke' gelegenheid. Doel van de sessie was het creëren van inzicht en overzicht: Waar zijn we mee bezig? En wat vraagt dat de komende tijd?

Aan de basis stond de op het oog eenvoudige vraag: 'Waar worden we blij van? En waar verdrietig?' Vanuit antwoorden op deze vraag zijn kernteam leden met elkaar in gesprek gegaan. In een gestructureerd proces van leren, verdiepen en vooruit kijken kwamen fundamentele vragen aan de orde - bijv. 'waar zijn wij van?' - maar ook zaken die meer praktische uitwerking vereisen - 'hoe verder'?

Download hier een aantal [impressies van de kernteammiddag](#).



Wat gaat goed, wat minder? Aandachtspunten!

Tot op heden:

- 👉 Omdenken!
- 👉 Integraal en samen
- 👉 Drive (persoonlijk, coalitie én directies...)
- 👉 Urgentie als rugwind

- 👉 Achterban / Complexiteit
- 👉 Focusverval, vaag en traagheid
- 👉 Tijdsdruk
- 👉 Kwestbaarheid (eenlingen)
- 👉 'Projecten' of 'Beweging'



Dus vanaf nu:

- Omdenken >> **implementatie**
- ... **betrekken**
- Drive **verzilveren!**
- >>> **veranderingen 'afdwingen!**

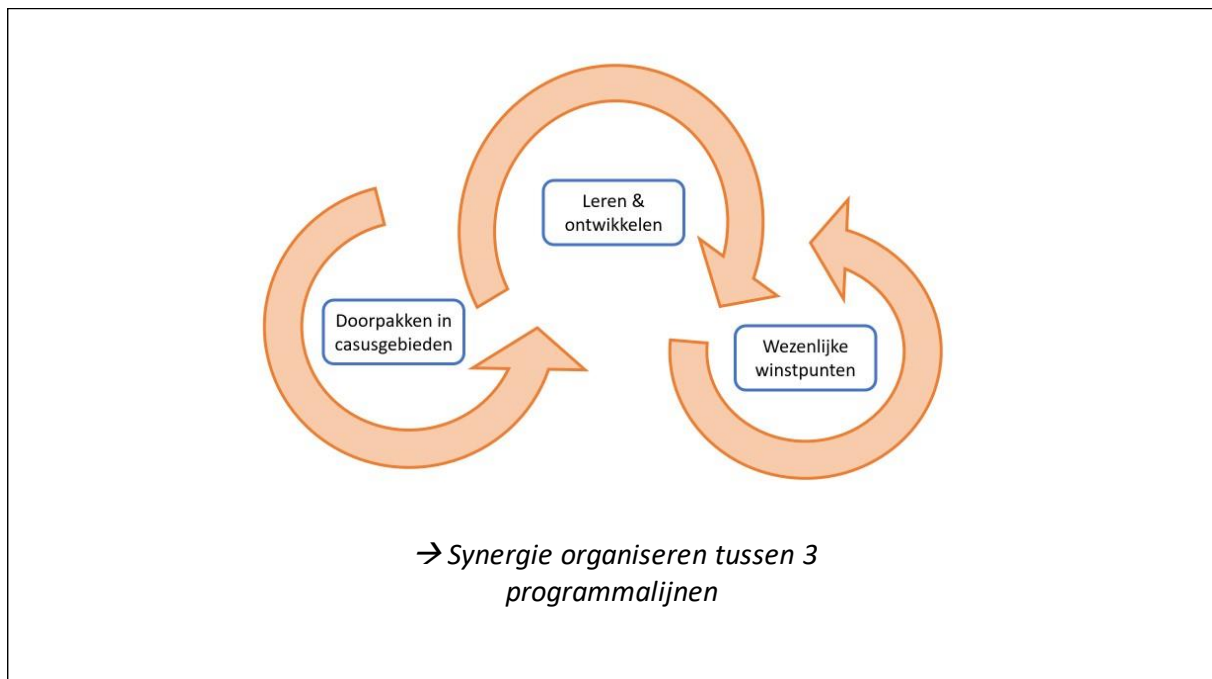
- **Achterban én Umfeld mede-probleemeigenaar maken!**
- **Zichtbaar & tastbaar** maken
- Innovatie **inlannen!**
- **Verbreden**
- 'Projecten' **inzetten** om 'Beweging' te creëren.

Planvorming

De brainstorm van de kernteam-middag is door het kernteam en de casusteams van Koppelkansen verder uitgewerkt in deelplannen. Met input van directeuren van Waternet, Liander en de Gemeente Amsterdam is vervolgens het '[Koppelkansen Programmaplan 2021](#)' samengesteld. Een complexe puzzel waarin inzichten en perspectieven van vele kanten samenkomen.

Naast het behouden van de kwaliteit en drive is ingezet op drie programmalijnen als speerpunten voor Koppelkansen in 2021:

- Doorpakken in de casusgebieden om nieuwe oplossingen te ontwikkelen en testen in de praktijk
- Leren & ontwikkelen in teams en organisaties om geleerde lessen te borgen
- Het uitwerken van 'wezenlijke winstpunten' die het transitieproces versnellen



Dialoog met directeuren

Op 25 november is er verder gepuzzeld aan de plannen in het directeurenoverleg.

Om op een constructieve manier 'elkaars nieren te proeven' startte het overleg met de vraag: Welke opgaven en kopzorgen heb je? Welke ambitie heb je met Koppelkansen? En waar heb je één of meerdere andere directeuren voor nodig? Vanuit die startpositie is besproken wat nodig is om de oplossingen waar in het Koppelkansen Traject aan wordt gewerkt verder te brengen, en welke aanpassingen moeten worden gemaakt in plannen of misschien wel in werkwijzen of organisaties.

Deze benadering resulteerde in een open gesprek waarin ruimte was om ideeën te delen, werkzaamheden tegen het licht te houden, en gezamenlijk accenten aan te brengen in de plannen voor de komende jaren. Ter tafel kwamen onder andere de verbinding met de praktijk, innovatie in werkprocessen en eigenaarschap van integrale vraagstukken.

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'. Afgesproken 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 programmatische lijn '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’ scherpere en diepte behouden? In 2021 gaat het kernteam deze uitdaging in samenwerking met het directeurenoverleg uitwerken.

Naar het nieuwe jaar

Het directeurenoverleg vormde een goede opmaat voor komend jaar. Een jaar waarin de directeuren een actiever gaan meedoen in Koppelkansen. Er wordt elk kwartaal een directeurenoverleg gehouden om te verantwoorden, te sturen maar vooral te leren. Wat werkt en wat niet? Waarom? En wat is er nodig om van de pilot naar de praktijk te komen?

Daarbij koesteren we de ontstane open houding en een sfeer van onderling vertrouwen, waarin goed naar elkaar wordt geluisterd, en waarin ruimte is om elkaar te bevragen. Dat blijft nodig, want ‘de beren (op de weg), die komen nog wel’.