Gemeente
Amsterdam

Benen op tafel

Wat zien we op ons afkomen + vervolgrichting

[redacted], [redacted], [redacted], [redacted] [redacted]

23 September 2021

3-11-2021

THE NEXT CHAPTER BOnuts – EVA – LTWP – WvdS

23 september 2021

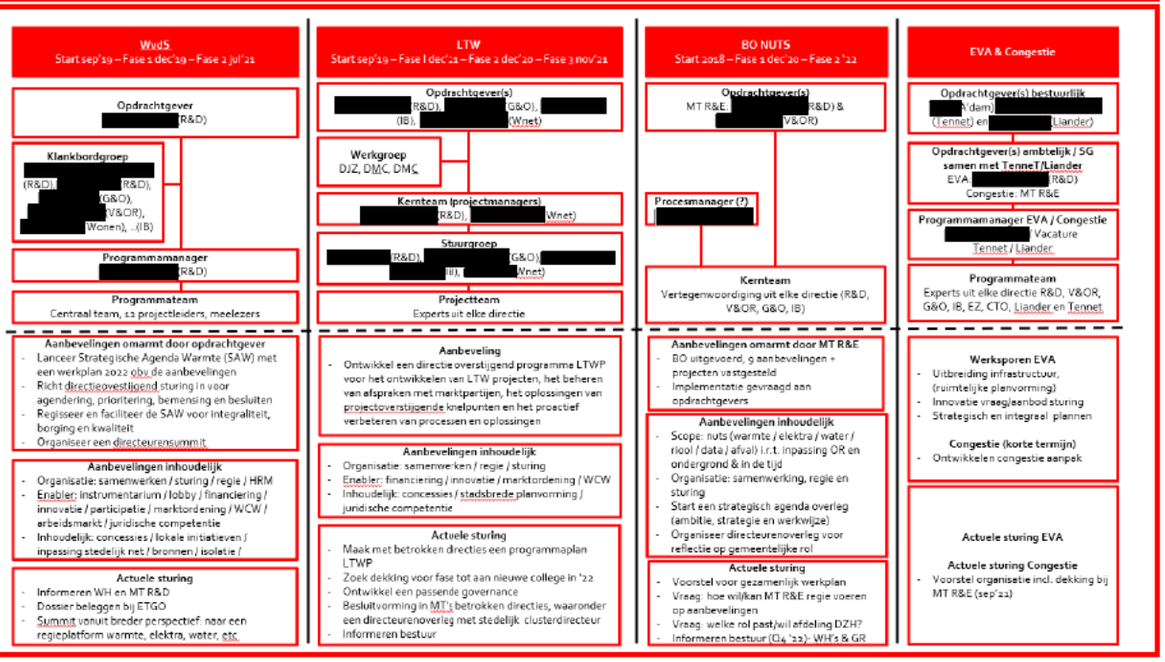
Aanleiding
- FT: verzoek oppakken aanbevelingen BO Nuts
- FT: omarmt aanbevelingen WvdS
- EJ: verzoek leggen van 'de puzzel' binnen DZH

Doel sessie
- Scherper krijgen van de opgave en 'vraag' [redacted] / [redacted]
- Checken in hoeverre we constateringen delen

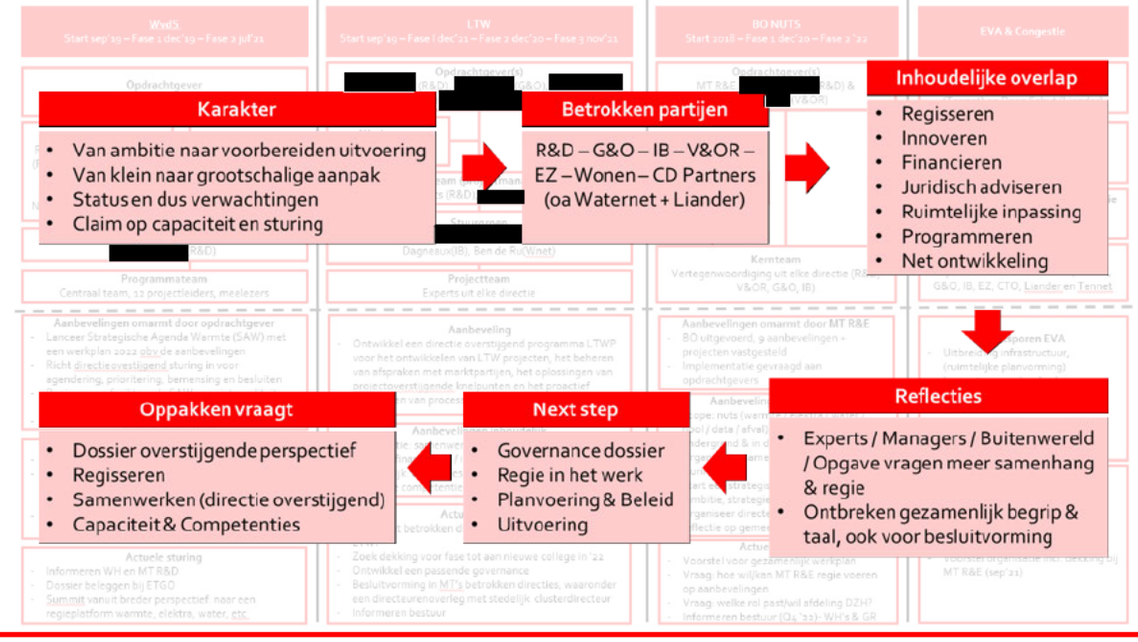
Aanpak
- Een 'spiegel' voorhouden en open gesprek naar richting

Resultaat
- Gedeeld beeld over gewenste next step in # trajecten

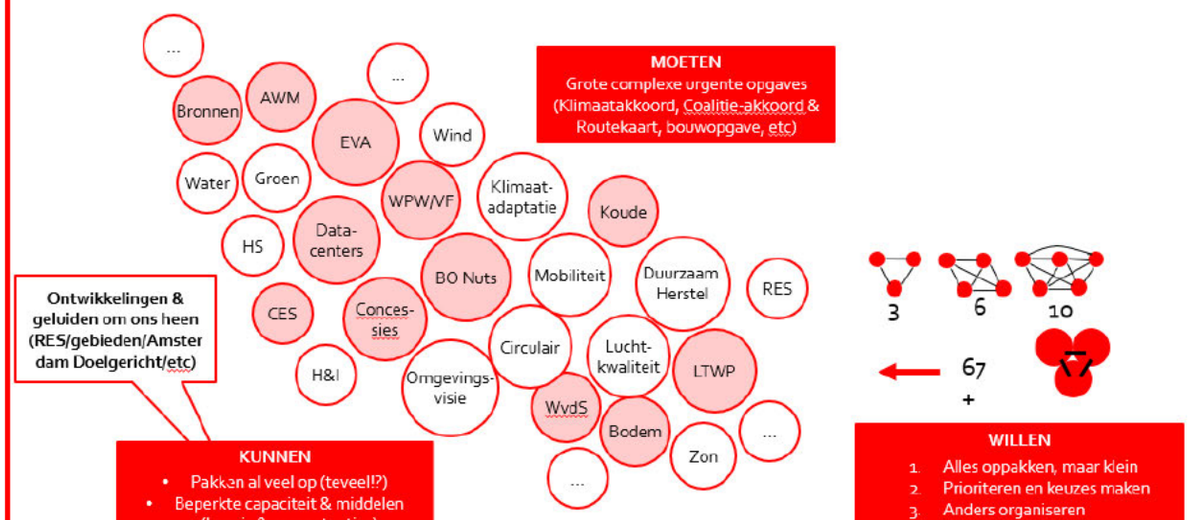
1 Wat we gedaan hebben



2 Wat we zien



3 Bigger picture



4 Wat willen we?

1. **Alles oppakken, maar klein -> overal een beetje voortgang, maar weinig impact en frustratie**
   - In alle trajecten parrallel financierings/innovatie/etc competentie opbouwen in inzetten
   - In alle trajecten met deze stakeholders naast elkaar bestaande governance & sturingsvraagstukken ontwerpen
   - Naast elkaar directeurenoverleggen initieeren
2. **Prioriteren en keuzes maken -> waar we kunnen & afscheid nemen, en succes op prio's**
   - Besluiten geen strategische knelpunten voor collectieve warmte op te lossen
   - Kleinere rol in BO Nuts nemen en het ownership meer bij V&OR beleggen
3. **Anders organiseren -> combineren dossiers & ontwerpen & quick wins & afsluiten/afstoten**
   - Ontwikkelen gezamenlijk LT-MT-HT knelpunten agenda
   - Ontwikkelen één regieplatform
   - Aansluiten bij scopeverruiming uitvoeringsprogramma RES2.0
4. **Ambities bijstellen -> naar realisme, maar ook terug naar bestuur -> nieuwe periode nieuwe kans!**
   - Strategische vraag: doen we de juiste dingen voor realiseren bestuursopdrachten? -> obv evaluatie voorstel nieuwe periode
5. **Vliegwiel & zwaan kleef aan -> groei obv succes, maar ook tijdelijk temporiseren op dossiers**
   - LTW governance om op later moment uit te breiden met hele warmtedossier en elektra, en later ook water
   - Gezamenlijk invulling geven aan uitvoeringsprogramma duurzame energie

Waar zijn de opgaves mee geholpen?

Bestuursopdracht nutsvoorzieningen: samenvatting

Warmte, Elektra, Drinkwater/riolering, Data/communicatie en Afval – 2025, 2030 en 2040

Wethouders van Doorninck en de Vries
Opdrachtgevers: Henk Jagersma (R&E), Josja van de Veer (R&D), Esselien Schieven (V&OR) en Carolien Schippers (G&O)
Gedelegeerd opdrachtgevers: [redacted] (R&D, DZH) + [redacted] V&OR, Stadsregie)
Opdrachtnemers: [redacted] R&D), [redacted] R&E), [redacted] V&OR)

- **Situatie**
- Amsterdam staat voor vele opgaves in de openbare ruimte die leiden tot nieuwe, en ongekende, uitdagingen voor de Gemeente Amsterdam en de ketenpartners. Deze spelen in de hele stad en met extra uitdagingen in dichtbebouwde gebieden

- **Opdracht**
- Onderzoek naar ruimtelijke en organisatorische knelpunten en oplossingen om de opgaven op het gebied van nutsvoorzieningen te kunnen realiseren

Conclusies

De stapeling van opgaven en ambities als gevolg van de groei van de stad, klimaatadaptatie en energietransitie is in sommige gebieden niet in te passen in de onder- en bovengrond. De stapeling van opgaven voor nutsvoorzieningen kunnen we niet realiseren met onze huidige manieren van werken en de oplossingen kosten tijd en geld

1. De **samenwerking tussen gemeente en ketenpartners is onvoldoende** om meer complexere werkzaamheden effectief te kunnen ontwerpen, uitvoeren en beheren.
2. De gemeente heeft **onvoldoende strategisch regie** over werkzaamheden waardoor er geen gedeeld beeld van de inpassing van alle opgaves in complexe gebieden bestaat en ongewenste bovengrondse en ondergrondse inpassingen ontstaan
3. **Projecten** krijgen ambities vanuit diverse programma's aangereikt en krijgen **beperkte kaders voor hoe** deze te vertalen of te combineren, waardoor projecten meer tijd kosten, vaker over budget gaan en soms suboptimale oplossingen kiezen

Er worden reeds goede stappen gezet, de richting is niet nieuw maar er is extra aandacht en tijd nodig om benodigd tempo te realiseren.

Aanbevelingen

Versterk samenwerking met ketenpartners en optimaliseer aansturing van projecten zodat er meer bereikt kan worden met dezelfde middelen en we de stad bereikbaar en leefbaar houden

Start met gebieden (waar het kan en die urgentie hebben), breng aanbevelingen in de praktijk en organiseer het lerend vermogen

1. **Versterken van strategische samenwerking** op stads- (horizon 5-20 jaar) en gebedsniveau (horizon 2-5 jaar) en **vroegtijdige afstemming met ketenpartners** (o.a. elektra, warmte, water en telecommunicatie). Resulterend in programmering op de lange termijn
2. Waar nodig als **gemeente de regie nemen**: gebiedsanalyses voor complexe gebieden, sturen op ruimtelijke kwaliteit zo mogelijk met standaardontwerpen en via de WIOR, gebiedsspecifiek maatwerk en verzamelen en ontsluiten van data ondergrond is essentieel
3. **Ontwikkelen van beleidskaders** waarmee de diverse ambities **geconcretiseerd** worden en opgaves tegen elkaar afgewogen kunnen worden. Uitgangspunten voor ruimtelijke projecten worden scherper geformuleerd en geeft minder ruimte om af te wijken

We zien dat het nodig is om voor complexe gebieden ambities en/of budgetten bij te stellen. Om alle opgaves in te passen in beperkte ruimte zal namelijk extra werk in afstemming, voorbereiding en uitvoering voor gemeente en ketenpartners nodig zijn.

Situatie: de vele opgaves in de openbare ruimte leiden tot nieuwe, en ongekende, uitdagingen voor de gemeente en voor ketenpartners

De groei van de stad en de energietransitie creëren vele opgaves voor Amsterdam

De Gemeente Amsterdam heeft hoge ambities gesteld voor de openbare ruimte zoals **aardgasvrij, autoluw, vergroening en klimaatadaptatie**

Andere ontwikkelingen zoals noodzakelijke werkzaamheden aan **Bruggen en Kademuren** en **verzwaring van het elektriciteitsnet**, vergen ook veel werkzaamheden in de stad

De vraag is **hoe** al deze opgaven en ambities **in de tijd en in samenhang** gerealiseerd gaan worden en tegelijk de stad **bereikbaar** en **leefbaar** blijft.



Hierdoor moeten we veel meer en meer complexe werkzaamheden gaan doen

We moeten veel **meer werkzaamheden** gaan doen dan we nu doen, veelal in dezelfde gebieden

Om **overlast** te voorkomen is het wenselijk dat de straat niet (te) vaak opengaat

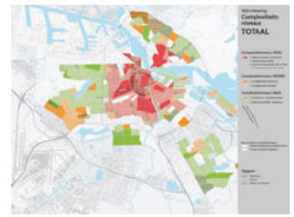
Er is **onzekerheid** over systeemkeuzes, bijvoorbeeld welke warmtetechnologie we waar het beste in kunnen inzetten



Daarnaast zijn er extra uitdagingen in dichtbebouwde gebieden

Druk op boven- en ondergrond met name vanuit opgaven voor warmte, elektra en datacenters

In ongeveer 1/3 van de stad (zoals de oude stad en de 19e eeuwse ring) moeten we **nieuwe manieren vinden om dit alles in te passen**. Deze gebieden zijn 'complex' omdat de fysieke ruimte ontbreekt om alle opgaven met standaardoplossingen in te passen



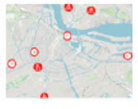
Conclusie: We kunnen de combinatie van opgaven voor nuts-voorzieningen niet realiseren met onze huidige manieren van werken

1 De samenwerking tussen Gemeente en ketenpartners is nu onvoldoende

Beperkt gedeelde ambitie en afgestemde lange-termijn planning zorgt ervoor dat er vaker dan nodig in een gebied gewerkt moet worden, en oplossingen voor verschillende ambities niet in samenhang ontwikkeld worden



Beperkt gebruik van overzicht op geplande werkzaamheden van alle ketenpartners op gebiedsniveau en langere termijn, waardoor opschaling en integraal werken bemoeilijkt wordt



We leren beperkt over projecten heen, wat steeds meer nodig is bij complexe opgaven waar maatwerkoplossingen nodig zijn



2 De Gemeente heeft onvoldoende regie op inpassing boven- en ondergrond

De Gemeente voert beperkt regie op bovengrondse inpassingen wat leidt tot ongewenste resultaten

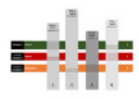


Data over de ondergrond is beperkt beschikbaar voor ketenpartners, waardoor vaker graafschade ontstaat, wat leidt tot hogere kosten en vertragingen



3 Integrale doorvertaling van ambities naar projecten is onvoldoende concreet

Projecten krijgen ambities vanuit diverse programma's aangereikt en hebben beperkte beleidskaders over hoe deze te vertalen of te combineren



Er is beperkte terugkoppeling van uitvoering naar strategie en beleidsproces, zodat er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van ervaring bij het herijken van ambities en opstellen opgaven.



Aanbevelingen: Voor elke conclusies is een concrete aanbeveling opgesteld

	Conclusies	Aanbevelingen	Opdrachtgever
1	Samenwerking met ketenpartners	**1A. Inrichten strategisch agenda-overleg** om met alle relevante ketenpartners een gedeeld beeld te vormen over ambitie, strategie en samenwerking/werkwijze	FRANK/GERT
		1B. Gezamenlijk programmeren op stads- (5-20 jaar) en gebiedsniveau (2-5 jaar) met ketenpartners om samenhang en timing van werkzaamheden op elkaar af te stemmen (**Stadsregie**)	[redacted]
		1C. Versterk de innovatiekracht om oplossingen bij andere **projecten over te nemen en te onderzoeken of deze breder ingezet kunnen worden (Koppelkansen + Integrale Ontwerp methode)**	JOSJA
		1D. Geef actief vorm aan de rol van de Gemeente waarbij momenten worden ingebouwd om op directeurenniveau te reflecteren (high level dialoog) over rolverdeling, samenhang en rode lijn, keuzen te maken over integrale afstemming en stedelijke programmering.	MT R&E; [redacted]
2	Strategische Regie inpassing Openbare ruimte en ondergrond	**2A. Vervul sterkere regierol in complexe gebieden:** vroegtijdig gebiedsanalyses en eventueel daaropvolgend gebiedsplannen voor complexe gebieden maken, onder leiding van de Gemeente en in samenwerking met ketenpartners. (**Integrale gebiedsplannen/gebiedsgerichte omgevingsprogramma's**)	?
		2B. Voer regie op ruimtelijke kwaliteit in alle gebieden: nieuwe **standaardoplossingen** voor herhalende knelpunten (bijv. **bovengrondse objecten**) en ruimtelijke kwaliteit en inpassing toevoegen aan de **WIOR** bij de vernieuwing in 2021	[redacted]
		2C. Ontsluit en breng de data met betrekking tot de ondergrond samen: verzamelen, integreren en ontsluiten voor ketenpartners (opbouw detadossier)	IB/V&OR
3	Sturing en doorwerking	**3A. Ontwikkel beleidskaders die projecten richting geven in afwegingen tussen opgaven en ambities**	[redacted]
		3B. Beleg ambitievorming in programma's en beleidsuitwerking in integrale (lijn)teams en blijf de beleidscyclus doorlopen om ambities, afweging daartussen en toepassing verder aan te scherpen. Gebruik inzichten uit toepassing beleidskaders voor herijken ambities, vertaal deze naar afspraken over programmering.	[redacted]