

DE ONDERGROND

VERLEID(T)

LEREN EN ONTWIKKELEN MASTERPLAN ONDERGROND BINNENSTAD ROTTERDAM



skb
duurzame
ontwikkeling
ondergrond



De wondere
wereld van de
ondergrond...

VOORWOORD

Leren en ontwikkelen, vallen en opstaan, zoeken en vinden, verleiden en worden verleid, zo kan het proces van de 'leergeschiedenis' van het Masterplan Ondergrond Binnenstad Rotterdam worden getypeerd. Daarbij zijn voor alle betrokkenen wederzijds vertrouwen, onvervalste nieuwsgierigheid en betrokkenheid voor de wondere wereld van de ondergrond voortdurend een centrale drijfveer gebleken.

Dat proces was niet altijd even makkelijk: Soms, vooral in het begin, leek het af en toe meer op een dwaaling dan op een zoektocht. Niet raar, als we bedenken dat de lat hoog lag: zowel een Masterplan voor de ondergrond (en dan ook nog meteen voor de binnenstad van Rotterdam) als een Leer- en Ontwikkelomgeving waren en zijn nog nooit vertoond.

Toch is er in alle opzichten resultaat geboekt: Niet in de vorm van het oorspronkelijk nagestreefde Masterplan, maar, wat misschien nog belangrijker is, in de vorm van een set verleidingskaarten die wellicht een integraal onderdeel gaan uitmaken van de te actualiseren visie op de ruimtelijke ontwikkeling van de binnenstad van Rotterdam.

In 'De ondergrond verleidt' wordt het proces van onze zoektocht beschreven. Dat gebeurt aan de hand van de feitelijke **projectbeschrijving** (zoals het project oorspronkelijk was opgezet) en een **procesbeschrijving** (hoe het in de werkelijkheid is verlopen). De procesbeschrijving is afgestemd op de verschillende activiteiten en werkzaamheden zoals die in de tijd hebben plaatsgevonden. Belangrijke keuze- en beslis-momenten zijn telkens belicht. Om de inzichten van onze zoektocht ook voor andere belangstellenden toegankelijk te maken zijn **tips & trics** toegevoegd, een belangrijke meerwaarde voor iedereen die met de ondergrond bezig is en een soortgelijk proces wil gaan doorlopen.

Ondanks de beschreven resultaten zijn we er overigens nog niet. Met 'De ondergrond verleidt' is een belangrijke stap gezet in de verdere integratie van de ondergrond in de (ruimtelijke) planvorming. Omdat we nog niet klaar zijn, een oproep aan u allen om de handschoenen op te pakken en aan de slag te gaan! De tips & trics in deze leergeschiedenis zijn daarvoor de concrete handvatten. Mocht u meer willen weten dan zijn wij altijd bereid om te sparren over het proces en de geleerde lessen.

NAMENS HET REGIETEAM:

Geiske Bouma
SKB | Geiske.Bouma@tno.nl

Leo Hamerlinck
Provincie Zuid-Holland | la.hamerlinck@pzh.nl

Joost Martens
Gemeente Rotterdam | jmp.martens@rotterdam.nl

Ingrid van Reijssen
SKB | ingridvanreijssen@ziggo.nl

Astrid Slegers
UP Bodemconvenant | Aslegers@brabant.nl

ROTTERDAMSE CONTEXT

De aandacht voor bodem en ondergrond in Rotterdam is niet nieuw. Sinds jaar en dag is er in Rotterdam veel aandacht voor kabels en leidingen, geotechniek, archeologie, bodemverontreiniging. Door de almaar toenemende druk op de ondergrondse ruimte ontstonden er steeds vaker problemen bij projecten met die ondergrond. Een van de eerste zaken die is gedaan om dit probleem aan te pakken is het ontwikkelen van regelgeving rondom het aanleg en beheer van kabels en leidingen (Leidingenverordening, 2005). Toen het toenmalige Ministerie van VROM in 2006/2007 zocht naar pilotgebieden voor het programma **Ondergrondse Ruimtelijke Ordening** heeft Rotterdam zich gelijk aangemeld met het doel een volgende stap te zetten op weg naar het grip krijgen op het gebruik van de ondergrondse ruimte.

KENNISONTWIKKELING

In de jaren daarna lag de focus vooral op het verzamelen van informatie en het ontwikkelen van kennis over de ondergrond. Onder andere in SKB-verband met het project Bodem4gebieden / Rotterdamse case: Kop van Feijenoord.

BELEIDSONTWIKKELING

De eerste bestuurlijke aandacht voor het ontwikkelen van beleid voor het gebruik van de ondergrondse ruimte ontstond eind 2008 naar aanleiding van de ontwikkelingen op het gebied van bodemenergie en de noodzaak om dit in goede banen te leiden. Dit resulteerde in een bestuursopdracht te starten met de noodzakelijk beleidsontwikkeling. Na een inventarisatiefase (2009 - 2010) werd begin 2011 het visiedocument 'De andere helft van Rotterdam' gepresenteerd.

BEWUSTWORDING, KENNISMAKING MET DE ONDERGROND

Om de ondergrond onder de aandacht te brengen is in 2008 voor de eerste keer de Maand van de Ondergrond georganiseerd. Toen nog vooral intern gericht op de ondergrondsdeskundigen zelf, maar in 2012 en 2013 nadrukkelijk ook voor ro'ers en externe partijen. De Maand van de Ondergrond had en heeft een belangrijke aanjaagfunctie in het kennismaken met - en vergroten van het bewustzijn van de ondergrond.

SKB-PROGRAMMA DUURZAME

ONTWIKKELING VAN DE ONDERGROND

Inmiddels was ook het SKB-programma Duurzame Ontwikkeling Ondergrond van start gegaan (2010). Rotterdam heeft aan meerdere projecten binnen dit programma deelgenomen met als belangrijkste doel de koppeling te leggen tussen de ondergrond en de ruimtelijke ordening.

Zo heeft Rotterdam deelgenomen aan de projecten:

- Ontwerpen met de ondergrond (2010-2013)
- Afwegingskader / Ontwikkelingsmodel ondergrond (2010-2013)
- Ondergronds bestemmingsplan (2010-2012).

Het Masterplan ondergrond voor de binnenstad van Rotterdam (gestart in 2011), waar deze Leer- en Ontwikkelgeschiedenis verslag van doet, is ook een project van dit programma.

INTRODUCTIE

De eerste ideevorming voor een Masterplan voor de ondergrond voor de binnenstad van Rotterdam dateert van oktober 2010. Eind 2011 is dit initiatief ingebed in een SKB-project en eind 2014 is dit project nagenoeg afgerond.

Het Masterplan valt uiteen in twee projecten:

1. Het primaire proces voor de ontwikkeling van het Masterplan.
2. Een schil daarom heen, de Leer- en Ontwikkelomgeving.

In de Leer- en Ontwikkelomgeving wordt samengewerkt in een consortium bestaande uit vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam, Provincie Zuid-Holland, Uitvoeringsprogramma Bodemconvenant en SKB. Het doel hiervan is om de ervaringen en geleerde lessen vast te leggen, zodat deze ook op andere plekken kunnen worden benut. De leergeschiedenis die u nu in handen hebt is het eindproduct van die Leer- en Ontwikkelomgeving.



Het begint met een idee...

DEZE LEERGESCHIEDENIS IS ALS VOLGT OPGEBOUWD:

PROJECTBESCHRIJVING

Aan de hand van het projectplan voor het Masterplan volgen we in eerste instantie het oorspronkelijke projectplan en de doelstellingen die destijds voor het Masterplan zijn geformuleerd.

Algemeen	8
Masterplan voor de ondergrond	8
Doelstellingen	10
Leer- en Ontwikkelomgeving	10
Projectorganisatie	12
Risico's	14
Inventarisatie	16
Inventarisatie/Plan van aanpak	24
Werksessies	26
Verleidingskaarten	32
Analyse verleidingskaart vergroenen	34
Gewijzigde scope	36
Nawoord	38

TIJDBALK

Om de chronologie inzichtelijk te maken is een tijdbalk opgenomen met de belangrijke beslis- en kantelpunten. Ook zijn de momenten die van invloed zijn geweest op de voortgang van het project opgenomen.

PROCESBESCHRIJVING

In de procesbeschrijving komen chronologisch de verschillende processtappen aan de orde. Tegelijkertijd komt daarin tot uitdrukking hoe gedurende het werkproces doelstellingen veranderen en gaandeweg de rit door allerlei omstandigheden zijn bijgesteld.

Eerste ideevorming	9
Samenwerking	11
Uitwerking en kick-off bijeenkomsten	13
Opgetreden risico's	15
Uitwerking inventarisatiefase met interviews	17
Verzamelen gis-informatie tbv project-gis	19
Network navigator workshop	21
Tussentijdse evaluatieronde	23
Werksessies	27
Verleidingskaart Vergroenen	33
Verleidingskaart Verdichten	37



TIPS & TRICS

De Tips & Trics zijn het resultaat van de leermomenten tijdens de totstandkoming van dit project. De Tips & Trics zijn dwars door de basistekst heen aangehaakt aan de verschillende fasen van het totstandkomingsproces.

PROJECTBESCHRIJVING MASTERPLAN

ALGEMEEN

In de Nederlandse binnensteden is het een drukte van jewelste. Zowel boven- als ondergronds vinden talloze activiteiten plaats. Aan die druk op de boven- en ondergrondse ruimte komt voorlopig nog geen einde. De Rotterdamse binnenstad is een goed voorbeeld van dat intensieve ruimtegebruik. De ondergrondse ruimte raakt vol en wordt vaak inefficiënt gebruikt doordat belangen alleen op projectniveau worden afgewogen. Thema's die een claim leggen op de ondergrond zijn bijvoorbeeld funderingen, parkeergarages, kabels en leidingen, energie (denk aan koude warmteopslag) en waterberging. Opgave is dan ook om de ondergrond optimaler in te richten en te gaan gebruiken met daarbij een zorgvuldige afstemming met de bovengrond.

MASTERPLAN VOOR DE ONDERGROND

Binnen deze context heeft het Rotterdamse stadsbestuur een bestuursopdracht gegeven om beleid voor de Rotterdamse ondergrond te laten opstellen. Met dit project, een masterplan voor de ondergrond van de Rotterdamse binnenstad, wordt een belangrijke schakel tussen ondergrond en bovengrond gerealiseerd. Het Masterplan moet zowel inhoudelijke als organisatorische informatie over de ondergrond opleveren en uitrolbaar zijn voor andere delen van Rotterdam. Dit project is opgenomen in het Programma Duurzaam, 'Investeren in duurzame groei', als activiteit 37, Masterplan voor de ondergrond van de Binnenstad, met als opleverdatum eind 2012.

Mei 2011

EERSTE IDEEVORMING

Juni 2011

EERSTE CONTACTEN MET
UP BODEMCONVENANT

Eerste ideevorming

Een masterplan voor de ondergrond paste in de betrokkenheid van Rotterdam met bodem en ondergrond, zoals die is beschreven in de 'Rotterdamse context', pagina 4. Daarbij werd aandacht gevraagd voor de belangen van de ondergrond. Die inhoudelijke betrokkenheid en het enthousiasme van een aantal Rotterdamse ambtenaren met de ondergrond staan aan de basis van de eerste ideeën voor de ontwikkeling van een Masterplan. De bestuurlijke, ambtelijke en financiële inbedding was relatief gering. Daarom werd steeds naar de samenwerkingsmogelijkheden met andere organisaties en instellingen gezocht.

Inhoudelijke
betrokkenheid



DOELSTELLINGEN

DE DOELSTELLINGEN VAN HET MASTERPLAN ZIJN:

1. Een goed beeld te krijgen van de ondergrond onder de binnenstad van Rotterdam;
2. Inzicht te verkrijgen in de bestaande ondergrondse relaties;
3. Inzicht te verkrijgen in de relaties tussen ondergrond en bovengrond en vice versa;
4. Een goede belangenafweging in het masterplan te kunnen maken die leidt tot het realiseren van de ambities voor de binnenstad van Rotterdam, waarbij de ondergrond effectief en duurzaam wordt gebruikt.
5. De binnen dit project opgedane kennis en ervaring in te zetten binnen zowel Rotterdam, als bij soortgelijke projecten elders in het land.

LEER- EN ONTWIKKELOMGEVING

Om de laatste doelstelling te kunnen halen is een Leer- en Ontwikkelomgeving (L&O) ingesteld, met een eigen projectstructuur. Daarbij is nadrukkelijk gekozen om het project Masterplan ondergrond binnenstad Rotterdam als primair project te zien en de L&O als een schil hier omheen met als voornaamste doelstelling te leren van het primaire proces en daar waar noodzakelijk en mogelijk te assisteren, helpen, adviseren, informeren, om:

1. Het project faciliteren bij het oplossen van complexe opgave(n);
2. Binnen het project het leren te stimuleren en optimaliseren;
3. De opgedane kennis geschikt maken voor de omgeving;
4. Een voor andere projecten bruikbare L&O ontwikkelen.



Augustus - Oktober 2011
VERDERE UITWERKING VAN HET MASTERPLAN/
VORMING LEER- EN ONTWIKKELOMGEVING/
CONSORTIUM

November - December 2011
DEELNAME SKB EN GEZAMENLIJK PLAN
IN SKB-FORMAT

Samenwerking

Vanuit Rotterdam was men dus op zoek naar partners die bereid zouden zijn om mee te betalen aan het opstellen van een Masterplan voor de ondergrond van de binnenstad van Rotterdam. Er werd contact gelegd met de provincie Zuid-Holland, het Uitvoeringsprogramma Bodemconvenant (UP) en SKB, omdat deze partijen ook bezig waren met het onderwerp 'Ordering van de ondergrond'.

In juni van 2011 vonden de eerste contacten plaats tussen de Rotterdamse initiatiefnemers en medewerkers van SKB, het UP Bodemconvenant en de provincie Zuid-Holland met als doel een consortium te vormen. Het werd echter al snel duidelijk dat de verschillende deelnemers verschillende belangen hadden. SKB heeft bijvoorbeeld geen direct belang bij de totstandkoming van een masterplan voor de ondergrond van de binnenstad van Rotterdam. Wel bij de lessen die geleerd kunnen worden uit het proces om te komen tot die totstandkoming en die lessen te verspreiden in haar netwerk. Dit gold ook voor de andere consortiumleden, ieder met verschillende belangen die in het project integraal tot uitdrukking moesten komen.

Om de verschillende belangen te waarborgen werd besloten een Leer- en Ontwikkelomgeving (L&O) te starten. Op deze manier konden de ervaringen in inhoud én proces een voorbeeldwerking hebben voor anderen.

Met de deelname van SKB werd het concept van de L&O verder uitgewerkt. Het masterplan bestond vanaf dat moment uit twee plannen: het inhoudelijke Masterplan en de L&O. Het Masterplan is het primaire proces, de L&O de schil daar omheen.

Door de consortiumpartners werden personen vrijgemaakt om inhoudelijk bij te dragen aan het primaire project, Masterplan én voor de L&O. Vanuit het leer- en kennisbelang werd door die personen naar het primaire proces gekeken met als insteek: observeren, informeren, assisteren en adviseren en rapporteren. Daarbij staan de leerervaring, de kennisontwikkeling en de kennisoverdracht centraal. Hiermee werden de belangen van de consortiumpartners ook gewaarborgd.



KEN DE BEWEEGREDEKENEN VAN JE PARTNERS

Wanneer je voor jouw eigen project partners vindt, zorg dan dat heel duidelijk is:

- Wat maakt dat zij meedoen?
- Wat willen zij eruit halen?
- Wanneer zijn zij tevreden?



WIE VRAAG JE IN JE TEAM

De RO-expertise binnen de expertgroep had vanaf het begin af aan groter moeten zijn. Baseer de samenstelling van het projectteam op welke kennis/competenties er op dat moment nodig zijn om het project te laten slagen. En durf dus tussentijdse wijzigingen door te voeren. Bij de samenstelling van je projectteam gaat het erom de juiste competenties en vaardigheden op de juiste plek en het juiste moment in je planproces in te zetten. Vraag je daarbij af wie, en met welke expertise je waar en wanneer nodig hebt.



ROLVERDELING EN DUBBELE FUNCTIES

Binnen het project heeft iedereen maar één rol. Voorkom dubbele petten, dat leidt tot frustraties.

PROJECTORGANISATIE

De organisatie van de totstandkoming van het Masterplan bestaat uit een Stuurgroep, Regiegroep, Expertgroep en Ontwikkelgroep. In deze groepen nemen ook vertegenwoordigers van de consortiumpartners deel.

REGIEGROEP

De Regiegroep heeft de regie over de realisatie van het project op zich en het leren van groep. In de Regiegroep zitten vertegenwoordigers van de consortiumleden. Penvoerder SKB is voorzitter van de Regiegroep en zorgt onder meer voor borging en afstemming van de belangen, de betrokkenheid en de budgetten van de verschillende partners. Daar hoort ook bij het zoeken naar de juiste balans tussen Masterplan en L&O.

EXPERTGROEP

Het opstellen van het Masterplan zal worden uitgevoerd door de expertgroep. Adhoc kan van eventuele extra benodigde expertise gebruik worden gemaakt. In de expertgroep zitten materie-deskundigen van de gemeente Rotterdam.

STUURGROEP

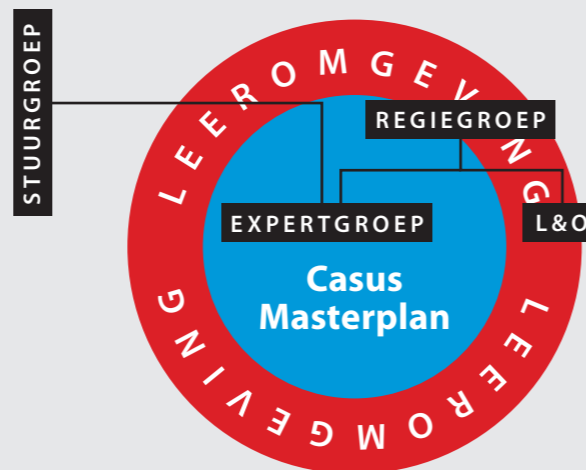
De stuurgroep zorgt ervoor dat het project Masterplan ondergrond binnenstad Rotterdam blijft aansluiten op de Rotterdamse ambities en praktijk. Daarnaast zorgt deze groep ervoor dat er goed wordt voorgesorteerd op de interactie met het bestuur. Hier worden de strategische keuzes gemaakt. De stuurgroep bestaat uit Rotterdamse ambtenaren: naast de projectleider nemen de directeuren van de verschillende ambtelijke diensten er in deel. Het is pas laat in het project gelukt om een stuurgroep op directieniveau te formeren. Dit lukte uiteindelijk door de alsmaar toenemende aandacht voor de ondergrond waaronder het STRONG-traject. Het geformeerde directieoverleg ondergrond is niet alleen voor dit project geformeerd maar zal de totale beleidsontwikkeling naar een duurzaam beheer van de ondergrond van Rotterdam gaan aansturen.

LEER- EN ONTWIKKELOMGEVING

De Leer- en Ontwikkelomgeving (L&O) heeft tot taak het leren van het proces te optimaliseren, op te schalen en het proces te faciliteren daar waar het leren en ontwikkelen betreft.

Februari 2012

KICK-OFF BIJENKOMSTEN



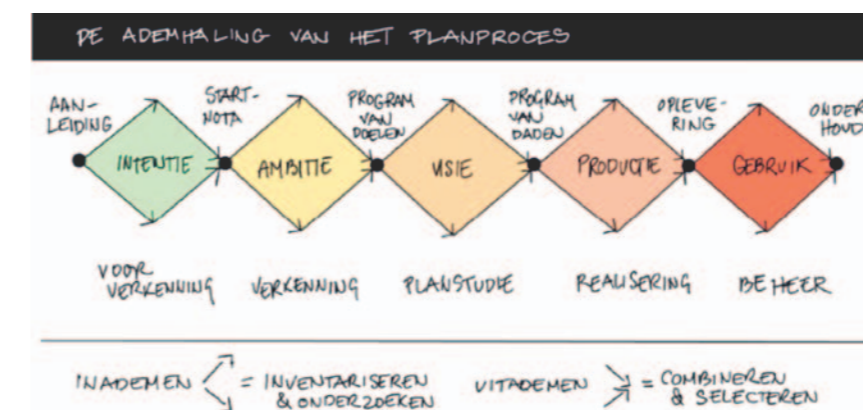
Uitwerking en kick-off bijeenkomsten

Nu het consortium was geformeerd en de twee poten van het Masterplan, het inhoudelijke Masterplan en de Leer- en Ontwikkelomgeving waren geformuleerd, werd op 3 februari 2012 een kick-off bijeenkomst georganiseerd. Doel van die bijeenkomst was om het inhoudelijke plan van aanpak verder aan te scherpen. Het ging hierbij met name om de doelstelling van het plan, de producten die zouden worden opgeleverd, de werkwijze en de projectorganisatie. Tijdens het overleg is echter een brede inventarisatie gemaakt van partijen die ambities hebben met de binnenstad van Rotterdam en de ondergrond van dat gebied. De doelstelling van de bijeenkomst werd hiermee niet gehaald. De reden hiervoor was dat het niet bij alle partijen helemaal duidelijk was wat het doel van de bijeenkomst was en er daardoor ook verschillende verwachtingen bestonden.

Daarom is snel na het eerste overleg besloten een vervolgbijeenkomst te organiseren op 24 februari 2012, in kleiner comité. Tijdens dat overleg is aan de hand van onderstaand model gewerkt, waarbij er van wordt uitgegaan dat elke fase van een project grofweg eenzelfde beweging kent:

- Eerst de blik verruimen (divergeren): verzamelen van informatie, meningen, ervaringen (in bijvoorbeeld brainstormsessies en ontwerp ateliers).
 - Dan de blik versmallen (convergeren): selecteren, definiëren, prioriteren en kiezen van opties.
- Het resultaat van deze bijeenkomst voldeed wel aan de verwachtingen en gestelde doelen.

www.ruimtemettoekomst.nl/wiki/planproces/karakteristieken-planproces-generiek



T&T YOU NEVER GET A SECOND CHANCE FOR A FIRST IMPRESSION

Kies een heel duidelijk doel voor je kick-off bijeenkomst. Houd dat doel ook in gedachten als je de deelnemers uitnodigt. Kunnen zij daar aan bijdragen? Zijn zij voldoende geïnformeerd over het doel?

RISICO'S

In het plan van aanpak van het Masterplan is een aantal risico's vooraf onderkend en expliciet benoemd. Bij ieder risico is aangegeven hoe hiermee wordt omgegaan.

Daarbij gaat het om de volgende aspecten:

INHOUD/KENNISLEEMTEN

Zodra kennisleemten worden gesignaleerd wordt geprobeerd om dit via de netwerken van SKB, AgentschapNL/Bodem+ op te lossen. Indien dit niet tijdig uitvoerbaar is, zal in onderling overleg moeten worden bepaald hoe hiermee wordt omgegaan.

BESTUURLIJKE BETROKKENHEID

Geen deelname wethouders door gebrek aan urgentie bij bestuur. Om dit te voorkomen zal in een vroeg stadium met de adviseurs van de wethouders het project moeten worden besproken. De data van overleggen met bestuurders moeten zo vroeg mogelijk worden vastgezet. Zo nodig via de stuurgroepleden lobbyen op directieniveau.

PLANNING

De planning zou kunnen uitlopen, bijvoorbeeld door de beperkte inzetbaarheid van deskundigen, hogere prioriteit van andere projecten, verkeerde inschattingen etc. In het regiegroepoverleg staat de planning standaard op de agenda. Bij problemen zal in onderling overleg bepaald worden hoe dit kan worden opgelost (inhuren externe capaciteit, opschalen naar leidinggevend, vooraf deelnemers goed informeren en urgentie aangeven). Ongeduld bij de deelnemers en stagnatie in de voortgang willen nogal eens op gespannen voet met elkaar staan. Zowel Masterplan als Leer- en Ontwikkelomgeving zijn innovatief: het is voor beiden 'experiment op experiment'.

FINANCIËN

Alle deelnemers zullen bijhouden hoeveel tijd en geld aan het project wordt besteed. In het regiegroepen overleg vormen de bestedingen een vast agendapunt. Bij overbesteding zal in onderling overleg worden bepaald hoe hiermee wordt omgegaan (bezuinigen, scope aanpassen, extra middelen zoeken etc).

Oktober 2012

MAAND VAN DE ONDERGROND

De Rotterdamse Maand van de Ondergrond werd in Oktober 2012 voor de tweede keer (en in November 2013 voor de derde keer) georganiseerd. Het is een van de (vele) Rotterdamse activiteiten om de ondergrond op de kaart te zetten en staat formeel los van dit project. Dat neemt niet weg dat de Maand van de Ondergrond een pracht van een 'momentum' was en intern binnen de gemeente Rotterdam tot het nodige enthousiasme heeft geleid. Tegelijkertijd heeft de aandacht voor de Maand van de Ondergrond consequenties gehad voor de planning van het Masterplan: voorafgaand en tijdens de Maand van de Ondergrond was er onvoldoende tijd die besteed kon worden aan het Masterplan project.

Opgetreden risico's

Inhoud/kennisleemten

In de expertgroep zat oorspronkelijk een RO'er met kennis van de Rotterdamse RO-organisatie. Door ziekte viel deze persoon al vroeg af. Vervanging bleek niet snel realiseerbaar waardoor deze kennis node werd gemist.

Bestuurlijke betrokkenheid

In het projectplan was ingepland dat het bestuur direct betrokken zou worden bij het maken van het masterplan ondergrond namelijk door het maken van keuzes tijdens het uitwerken van scenario's voor het masterplan. Door de loop van het project is men aan deze fase niet toegekomen, maar het idee dat bestuurders tijd willen vrijmaken om zo inhoudelijk mee te werken aan een project is, zeker in een grote stad als Rotterdam, niet realistisch.

Planning

Gedurende dit project hebben er zich door uiteenlopende redenen (ziekte, zwangerschap, reorganisatie) nogal wat veranderingen in de personele bezetting voorgedaan. Mede daardoor is een aantal dingen anders gelopen dan verwacht. Het wegvallen van mensen voor kortere of langere tijd kan de voortgang en continuïteit parten spelen.



CONTINUÏTEIT TEAM

Benoem vooraf vervangers van sleutelfiguren binnen je project. Het uitvallen van projectmedewerkers is een normaal bedrijfsrisico. Door daar vooraf rekening mee te houden voorkom je onnodige vertraging, meerkosten en frustratie.



DRAAGVLAK

Weet wat je wanneer nodig hebt van de betrokken bestuurder en zorg dan dat jouw informatie past bij de timing en werkwijze van de bestuurders.



INNOVATIEVE PROJECTEN

Bij een innovatieproject geldt dat je nog meer als bij een 'gewoon' project de puntjes op de - i - moet zetten. Omdat alles anders kan lopen dan vooraf bedacht (eigen aan innovatie- of pioniersprojecten) moet je je constant bewust zijn van wat, hoe en waarom je de dingen doet zoals je ze doet. Voortschrijdend inzicht is aan de orde van de dag en daarbij hoort voortdurend scherp zijn op doelstellingen, aanpak, planning, kosten en benodigde menskracht (in de vorm van in te zetten competenties en vaardigheden in de verschillende fases van de uitvoering van je plan).

INVENTARISATIE

De eerste stap om te komen tot een Masterplan voor de ondergrond was een inventarisatiefase. De inzet was erop gericht het:

1. In beeld / kaart brengen van de werking van het ondergrondsysteem in het centrum;
2. In beeld / kaart brengen van de ambities voor het centrum;

Om dit te bereiken is gekozen voor interviews met ondergrondskundigen, beheerders gebied en ro'ers werkzaam in het gebied. De interviews met beheerders en ondergrondskundigen waren praktijkgericht en operationeel. De interviews met de RO-deskundigen hadden voor een deel een meer strategisch karakter omdat het doel was de ambities voor het centrum in kaart te brengen: de geïnterviewden zaten voor een belangrijk dan ook hoger in de organisatie (bijvoorbeeld directeurs van afdelingen).

3. Signaleren van de belangrijkste knelpunten / aandachtspunten;
4. Verzamelen relevante GIS-informatie tbv een project-GIS.

September - Oktober 2012
INTERVIEWS

Uitwerking inventarisatiefase met interviews

Interviews ondergrondskundigen:

De voorbereiding van de interviews is gestart door op basis van de ondergrondthema's (ruimte x milieu) een selectie van de relevante thema's voor de binnenstad van Rotterdam te maken, om daarna de te interviewen personen te selecteren. Vervolgens zijn de vakspecialisten van de gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland benaderd, met name de vakspecialisten met een bredere blik op het beleidsveld. De interviews hebben een verdergaande inhoudelijk verdieping over de ondergrond opgeleverd. Daarbij is een breed scala van onderwerpen aan de orde gekomen zoals bijvoorbeeld het belang van het grondwater als verbindende factor, vergunningplicht voor grondwateronttrekking, de impact van bepaalde bouwmethoden voor de ondergrond, de relatie projectbelang vs stedelijke belang en bodemenergie. Duidelijk werd dat door de grootte van de organisaties veel verschillende expertise en deskundigheid beschikbaar is. Vaak zijn die deskundigen zeer vakspecifiek bezig. Daardoor is er een grote behoefte aan afstemming / integraliteit.

Interviews beheerders openbare ruimte:

Vanwege hun gebiedsspecifieke kennis en ervaring is ervoor gekozen deze groep te benaderen. De keuze van de geïnterviewden is tot stand gekomen na een voorgesprek met de werfmanager. Op basis daarvan heeft het interview plaatsgevonden met de beheerder 'grijs' en de beheerder 'groen'. De interviews hebben een goed overzicht opgeleverd waar de problemen met de ondergrond zitten. Thema's die aan de orde zijn gekomen: kabels en leidingen, ondergronds bouwen, het verwijderen van tijdelijke constructies en loze leidingen en de afstemming ondergrond en bovengrond.

Interviews ro'ers:

Op basis van een voorgesprek zijn de te interviewen personen geselecteerd door twee ro'ers die op de hoogte waren van de organisatie van de ruimtelijke ordening van de binnenstad van Rotterdam en wie de relevante mensen daarin zijn. De belangrijkste vragen hadden betrekking op wat de ambities voor het gebied zijn en waar men de ondergrond tegenkomt. De ambities lagen vooral op het terrein van thema's als verdichten, vergroenen, duurzaamheid, energie en parkeren. Daarnaast is ingegaan op de bestuurlijke prioriteiten en de beleving van burgers (bijvoorbeeld als het gaat om overlast van bodemwerkzaamheden, vooral als het vaak na elkaar is op dezelfde plek).



BETREK BEHEERDERS

Het in een vroeg stadium betrekken van de beheerders van een gebied heeft, gezien hun gebiedsspecifieke kennis en ervaring, een grote meerwaarde voor de ruimtelijke ordening van zowel boven- als ondergrond.



INSTRUMENT INTERVIEWS

Met interviews kun je meer bereiken dan de gewenste informatie ophalen. Door de ontmoeting met de geïnterviewde ontstaat een relatie die je later in je project kunt benutten. Je netwerk wordt uitgebreid MAAR dat betekent wel dat je de relatie ook moet onderhouden!



Bodemtool

De interviews met de RO-deskundigen zijn anders gelopen dan verwacht, omdat de organisator en de expert voor de interviews met de RO-deskundigen op de valreep moest afhaken, de projectleider met vakantie was en een andere collega ziek. Het gat dat daardoor ontstond is al improviserenderwijs zo goed mogelijk opgevuld. Ook bleek dat de interviewresultaten met de RO-deskundigen niet helemaal aan de vooraf gestelde doelstellingen beantwoordden: in plaats van informatie ophalen moesten de interviewers het belang van de ondergrond toelichten; in plaats van informatie ontvangen is in 75% van de gesprekstijd informatie verstrekt. Ook was niet iedereen positief over het initiatief. Een van de reacties: 'Aan welke opdracht werken jullie eigenlijk. Jullie hebben een andere bestuursopdracht nodig. Ik ga morgen meteen met je baas bellen'. Ondanks de soms in eerste instantie wat negatieve reacties groeide tijdens de interviews toch het draagvlak voor het belang van de ondergrond. Er werden contactpersonen binnen de ro'ers aangewezen die uiteindelijk een belangrijke rol binnen het project hebben gespeeld.

De RO-ers die meer gericht zijn op de uitvoering (middellange termijn 3 - 4 jaar) herkennen in het algemeen de urgentie beter, waarbij de problematiek van de kabels en leidingen als eerste genoemd wordt. Daarnaast is er behoefte aan begrijpelijke informatie over wat er in de ondergrond zit en een overzicht van de claims/belangen. Tijdens de interviews is minder met mensen met lange termijnvisie gesproken. Strategische reserveringen worden nog niet herkend. Een voorbeeld is relatie tussen een hoogbouwzone en geotechniek/draagkracht. In het algemeen is voor de stedenbouwer investeren in de ondergrond niet interessant: je ziet er niets van en een stedenbouwer moet het eerst zien voordat hij het gelooft.

Verzamelen gis-informatie tbv project-gis

In het projectplan was een van de stappen in de inventarisatiefase het verzamelen van GIS informatie ten behoeve van het project-GIS. Dit voor zowel de onder- als de bovengrond. Tijdens de inventarisatiefase is besloten dit niet verder uit te zoeken. De reden daarvoor is dat er een enorme hoeveelheid aan data is. In dit stadium van het project is nog onduidelijk welke informatie relevant en noodzakelijk is. Ook het vereiste detailniveau is nog onduidelijk. Verder bleek dat veel Ruimtelijke Ordenings-gegevens niet centraal zijn vastgelegd en in projectdossiers gezocht moeten worden. Naar later in het project bleek, wordt in de ruimtelijke ordening GIS vooral gebruikt om te presenteren en niet op te analyseren.

HET INTERVIEW OM EEN RELATIE OP TE BOUWEN

Als het instrument interviews wordt ingezet, is het belangrijk dat je weet wat de belangen zijn van de geïnterviewde bij het onderwerp zodat je ook kunt inschatten hoe diep je op het onderwerp kunt ingaan. Soms is een tweetrapsraket aan te bevelen: een eerste gesprek om informatie te brengen, een tweede gesprek om de gewenste informatie op te halen. Op deze manier bouw je ook een relatie op, die in het vervolg van het traject erg waardevol kan zijn.

TYPE DATA

Ben je bewust van het verschil in type data die wordt benut door RO en Ondergrond.

Koppeling boven- en ondergrond

17 December 2012
NETWORK NAVIGATOR WORKSHOP

Voorjaar 2013
FORMEEL CONTRACT
In het voorjaar is het contract tussen de verschillende deelnemers aan het Masterplan geformaliseerd. De werkzaamheden in het kader van het Masterplan en de L&O waren overigens al in volle gang. Dit is tekenend voor het onderlinge vertrouwen en de gezamenlijke passie voor de ondergrond. Zonder formeel contract gewoon samen aan het werk.

Network navigator workshop

Gaandeweg de interviews ontstond het besef dat de opbrengst van de interviews naast inhoudelijke informatie ook een mogelijkheid bood om een netwerk te vormen, waarmee draagvlak voor het masterplan kon worden gecreëerd. Dit proces van elkaar leren kennen, dat essentieel is voor de koppeling van boven- en ondergrond, is verder beschreven in het SKB-project: Ontwikkelingsmodel Ondergrond. Er ontstond behoefte aan een methode om een strategische communicatie met de stakeholders te formuleren. In de Netwerk navigator workshop van 17 december werd een methodiek aangereikt om gedurende een project voortdurend in de peiling te houden met welke mensen, organisaties, instellingen je tijdens een bepaalde projectfase rekening moet houden. Wie is wie, wie heeft waar invloed op, wie heeft veel/ weinig invloed, wie kan 'schade' aanrichten en wie kan het project positief beïnvloeden zijn vragen die deze vorm van stakeholdercommunicatie op een gestructureerde wijze onder de aandacht brengt. In deze workshop zijn een aantal oefeningen gedaan waarmee het stakeholder netwerk werd geanalyseerd:

Stakeholderparticipatie gedurende het proces:

- Wanneer heb je de stakeholders nodig in het ontwikkelingsproces?
- Waarbij heb je deze stakeholders nodig?
- Waarom heb je deze stakeholders hierbij nodig?
- Waarom andere niet?

Positionering stakeholders (zandlopermodel):

Om te bepalen of alle stakeholders zijn geïdentificeerd kunnen deze in het zandlopermodel worden geplaatst. Dit is een hulpmiddel om te ontdekken of er geen partijen ontbreken.

Hoe staan de stakeholders ten opzichte van de Masterplanontwikkeling:

De stakeholders worden in een matrix gepositioneerd en gerangschikt. De criteria voor het rangschikken zijn:

- Ze moeten draagvlak kunnen creëren
- Gezichtsbepalend zijn
- Kritisch en constructief hun visie kunnen (durven) uiten

Wat is het bereik en invloed van de stakeholders? (high - low relevance):

Hierbij is de inzet om een strategie op te stellen hoe deze stakeholders kunnen worden ingezet bij het project, bij voorkeur zodanig dat ze ambassadeurs worden van de ontwikkeling.

Een van de centrale conclusies was dat er een strategische en gestructureerde communicatie nodig was om meer draagvlak te genereren. Aansluitend aan de workshop heeft de workshopleider een 'leeg' communicatieplan opgesteld.



OMGEVINGSBEWUSTZIJN

Ben je voortdurend bewust van je omgeving en ontwikkel daar voelsprietten voor. Wie is wie en wanneer heb ik wie nodig om mijn projectdoelstellingen te bereiken.



NETWERK

Bewust netwerk in kaart brengen heeft meerwaarde.



Februari 2013

START VOORBEREIDING WORKSHOP
GEÏNTERVIEWDEN

Maart 2013

TUSSENTIJDSE EVALUATIERONDE

Tussentijdse evaluatieronde

In het overleg van de Regiegroep van 7 februari 2013 kwam naar voren dat het een mooi moment was om de balans rond de voortgang (terugblik én vooruitblik) te evalueren. De leden van het consortium werden geïnterviewd. Daarbij kwamen drie onderwerpen terug:

1. Aansluiting bij doelstelling deelnemende partijen; waarom zijn partijen in het project gestapt?;
2. Wat levert het tot nu toe op en sluit het project en uitwerking aan bij de verwachtingen?;
3. Welke aandachtspunten zou je graag meegeven voor het vervolg.

Uit de interviews bleek het volgende:

1. Aansluiting bij doelstelling deelnemende partijen;

- UP: project past nog steeds in betrokkenheid UP met de regio en het opzetten van leeromgeving;
- Provincie Zuid-Holland: proces en leermomenten staan centraal; inhoudelijke eindproduct minder interessant;
- Gemeente Rotterdam: Project past goed bij de inhoudelijke lijn die Rotterdam heeft ingezet;
- SKB: Project past goed bij de zoektocht naar het opzetten van een leeromgeving bij een innovatief praktijkproject.

Tijdens de tussentijdse evaluatie werd door de inhoudelijk projectleider ingebracht dat hij zich verbaasde dat de andere consortiumleden niet of nauwelijks protesteerden tegen de inmiddels toch al aanzienlijke vertraging in het inhoudelijke deel van het project. Door de tussentijdse evaluatie werd voor hem pas goed duidelijk dat voor de andere consortiumleden het belangrijkste doel was om te leren van het proces en er werd heel veel geleerd. Of er daadwerkelijk een Masterplan voor de ondergrond van de binnenstad van Rotterdam uit zou rollen was eigenlijk alleen een primair doel van Rotterdam zelf.

2. Tussentijdse resultaten:

De evaluatieronde heeft bijgedragen tot een beter inzicht en aanscherping van de elkaars aspiraties, verwachtingen en eindbeelden. De concrete tussentijdse resultaten die genoemd werden waren o.a.:

- Het toepassen van de methodiek van de network navigator;
- De ontwikkeling van een 3D-ondergrondse panoramafoto door Rotterdam die door dit project in een stroomversnelling terecht was gekomen;
- En dat er veel geleerd werd van het proces van vallen en opstaan in een dubbel innovatief project zowel qua inhoud als voor wat betreft een Leer- en Ontwikkelomgeving;
- Dat het eindbeeld van het project wat duidelijker begon te worden.



DOELSTELLINGEN, ASPIRATIES EN BELANGEN

Ook bij een innovatieproject is het belangrijk zo goed mogelijk de gewenste eindresultaten van het project te benoemen ook als is dat bij een innovatieproject veel lastiger dan bij bijvoorbeeld een bouwproject. Ga daarbij expliciet in op de aspiraties, ambities en verwachtingen van de individuele projectdeelnemers. Maak een zo helder en concreet mogelijke beschrijving van de tussenproducten en het eindbeeld (rapport, boek, plan, kaart) dat daar bij hoort.



VERWACHTINGEN

Inventariseer bij innovatieve projecten elkaars verwachtingen nog beter dan je gewend bent. Doe dit aan het begin van het project, maar ook tussentijds!



KLOPT HET ALLEMAAL NOG?!

Plan evaluatiemomenten in om de geïnventariseerde verwachtingen te monitoren dit geldt nog sterker bij een innovatief project.

INVENTARISATIE / PLAN VAN AANPAK

De aanvankelijke opzet voor de afronding van de inventarisatiefase was dat er één plenaire sessie met alle geïnterviewden zou worden georganiseerd.

Doel was om gezamenlijk te bepalen welke ambities voor de binnenstad van Rotterdam en welke ondergrondse thema's zouden worden uitgewerkt in de volgende fase van het project.

April 2013

SIGNAAL LEER- EN ONTWIKKELOMGEVING

Een tijd lang werd er geen voortgang ervaren van het Masterplan door de leden van de L&O. Dit was voor deze groep aanleiding om een signaal af te geven. De vraag was of er conform het projectplan de inventarisatiefase was afgerond en er gestart zou worden met de scenariofase? Na een gesprek tussen beide projectleiders, Masterplan en de L&O werd duidelijk dat de stap naar de scenariofase nog niet kon worden gezet. Door alle personele wisselingen en de daarmee gepaard gaande vertraging van het project werd de conclusie getrokken dat het verstandiger was te werken aan ambtelijk en bestuurlijk draagvlak en dat scenario's vooralsnog niet aan de orde waren. Daarbij was inmiddels ook het inzicht ontstaan dat een sessie met bestuurders waarbij zij diverse scenario's zouden bespreken helemaal niet haalbaar was. Een dergelijke sessie past niet in de werkwijze en het beslissingsproces dat bestuurders doorlopen. Op basis van deze conclusies is de meeste energie dan ook gezet op het creëren van ambtelijk draagvlak, en daarom zijn de voorbereidingen voor de werksessies met de Rotterdamse collega's gestart.

Voorjaar - Zomer 2013

WERKSESSIES MET ROTTERDAMSE COLLEGA'S

Aandachtspunten

Enkele van de aandachtspunten voor het vervolg van het project die werden genoemd waren:

- Zorg er voor om de doelen van alle partijen in de gaten te houden zodat niemand afhaakt;
- Vergroot de communicatie tussen de mensen die bezig zijn met de inhoud en de mensen in de L&O zodat helderder is voor de mensen hoe het project er voor staat en waarom dat zo is;
- Hou bij stagnatie de ingezette lijn vast en creëer dynamiek/pressure om een ander vlot te trekken.

Vorbereiding werksessies

Vanaf februari is langzaam maar zeker gestart met de voorbereiding van de plenaire werksessie met de Rotterdamse collega's. Aanvankelijk was het de bedoeling dat de organisatie nog vóór de zomervakantie rond zou zijn. Maar ook in dit geval werd het project getroffen door de uitval van een van de sleutelfiguren en werden de sessies uitgesteld.

Tijdens de voorbereiding van de plenaire sessie werd al snel geconstateerd dat het niet realistisch was om alle geïnterviewden bij elkaar te zetten in één sessie. De grote verscheidenheid van de geïnterviewden (van zeer betrokken bij het project tot zeer terughoudend, van vakspecialist tot meer integraal werkend, van werkvloer tot directie), zoals ervaren tijdens de interviews, lag aan deze keuze ten grondslag. Daarom werd al snel besloten tot het gericht uitnodigen van een deel van de geïnterviewden. De inhoudelijke opzet van de sessie is vervolgens uitgetest op een bijeenkomst van Platform 31 over ordening en ondergrond waarbij geprobeerd werd bovengrond en ondergrond met elkaar te verbinden. De opzet van de plenaire sessie is daarna besproken in de regiegroep en de expertgroep. De regiegroep gaf aan dat als je veel mensen uitnodigt voor een plenaire sessie je er meer moet proberen uit te halen en dat de ervaring leert dat één sessie niet voldoende is. Belangrijkste reactie uit de expertgroep was dat je elkaar eerst moet leren kennen / begrijpen voordat je gezamenlijk aan iets kan werken. Op basis van het commentaar uit deze groepen en de ervaringen tijdens de bijeenkomst van Platform 31, waarbij bleek dat te veel verschillende mensen en te weinig tijd niet leiden tot het succesvol ophalen van informatie, is de opzet van de plenaire sessie drastisch gewijzigd.



COMMUNICEER!

Bedenk vooraf exact hoe de communicatielijnen binnen het project, tussen de verschillende teams en teamleden onderling verlopen. Maak daar mensen expliciet verantwoordelijk voor en reserveer dus tijd en budget voor communicatiedeskundigen. Zorg voor schriftelijke verslaglegging van afspraken. Rapporteer en leg verantwoording af over de voortgang van de afspraken. Vooral als dingen niet lopen als verwacht of gepland. Denk tegelijkertijd vooraf ook goed na over de externe communicatielijnen van het project. Welke externe partijen/personen moeten op welk moment geïnformeerd worden.

WERKSESSIES

In het najaar van 2013 zijn drie werksessies georganiseerd met een aantal RO-collega's (een landschapsarchitect, een stedenbouwkundige en een verkeersdeskundige) van het cluster Stadsontwikkeling van Rotterdam. Doel was om te zoeken naar de ambities van 'stadsontwikkeling' voor de ruimtelijke inrichting van de Rotterdamse binnenstad en de mogelijke rol die voor de ondergrond daarvoor is weggelegd. Elkaar wederzijds informeren, kennis delen en elkaar in de toekomst makkelijker en sneller weten te vinden waren belangrijke nevendoelen. In tegenstelling tot de eerdere strategische interviews met ruimtelijke ordenaars ging het dit keer om concrete werksessies.

DOEL EERSTE BIJeenKOMST

Het doel van de eerste bijeenkomst was om in kaart te brengen welke vragen er bij de ro'ers waren naar informatie over de ondergrond. Dit is onderzocht aan de hand van actuele projecten van de ro'ers. Daarbij wordt een vast format gebruikt: presentatie project (case) – verdieping case door aanvullende vragen – aangeven behoefte aan informatie ondergrond – aanvullende vragen om dit verder te specificeren. Daarna geven de ondergronddeskundigen aan welke aanvullende informatie over de ondergrond volgens hun ook nog nuttig zou kunnen zijn voor de desbetreffende case.

- 
- 23 september 2013
EERSTE WERKSESSIE MET ROTTERDAMSE COLLEGA'S
 - September 2013
AANBOD OM MEE TE DOEN AAN ACTUALISATIE
BINNENSTADSVISIE
 - Oktober 2013
MAAND VAN DE ONDERGROND

Werksessies met rotterdamse collega's

Eerste bijeenkomst:

Tijdens de eerste sessie blijkt dat de behoefte aan informatie over de ondergrond zeer verschillend is. Op een hoog abstractieniveau wil men graag weten wat de visie is op het gebruik van de ondergrond, welke trends er zijn, wat de urgentie/meerwaarde is om de ondergrond te betrekken in een project. Op projectniveau is de behoefte veel gedetailleerder: bijvoorbeeld waar liggen kabels en leidingen, hoe groot zijn ze, welke restricties levert dat op, wie is de eigenaar, wanneer moet er onderhoud plaatsvinden of vinden vervangingen plaats, hoe duur is het om een kabel te verleggen, welke innovaties zijn er mogelijk. Belangrijk uitgangspunt is dat de informatie betrouwbaar moet zijn.

Na de eerste bijeenkomst werd door de projectleider van het project 'Actualisatie binnenstadsvisie' het aanbod gedaan om de ondergrond hierbij te betrekken. Vanuit de L&O werd geadviseerd om deze handschoen op te pakken, mede om de betrokkenheid van de ro'ers bij het project te vergroten. Aangezien het hogere doel van de Rotterdamse beleidsontwikkeling voor de ondergrond is dat de ondergrond wordt meegenomen in alle ruimtelijke processen en projecten werd dit door de projectleider voor Masterplan ondergrond dan ook omarmd.

Hiermee werd het realiseren van een Masterplan Ondergrond losgelaten. Dit was onvoldoende bekend bij alle betrokken en heeft later geleid tot frustratie omdat het leek of het doel niet werd gehaald.



NEEM JE TIJD

Collega's van andere beroepsgroepen meenemen in je eigen project lukt niet altijd meteen. Ruimtelijke ordenaars of plan-economen bijvoorbeeld spreken niet meteen je taal of onderkennen niet meteen het belang van jouw project. Reserveer tijd en steek energie in het 'meekrijgen' van collega's van andere beroepsgroepen.



KEN JE KLANT!

Om collega's van andere beroepsgroepen 'warm' te maken voor jouw project, is het noodzakelijk om exact te weten wat die collega's belangrijk vinden en hoe je die collega's kunt 'verleiden' voor jouw project. Dat begint al met de gehanteerde terminologie: De term Masterplan roept bij ro'ers andere associaties op (langere termijnplan over een periode van 30 jaar), dan de Ondergrond deskundigen er mee bedoelen.

DOEL TWEEDE BIJENKOMST

Tijdens de tweede bijeenkomst zijn twee onderwerpen opgepakt:

1. Een toelichting over de 'Visie op het gebruik van de ondergrond van Rotterdam'. Dit naar aanleiding van een vraag tijdens de eerste sessie;
2. De ro'ers informeren over de informatie over de ondergrond die al beschikbaar is. Dit is het belangrijkste doel van de tweede bijeenkomst. De informatievoorziening is afgestemd op de behoefte die in de eerste sessie is geïventariseerd.

8 oktober 2013
TWEDE WERKSESSIE

Eind oktober 2013
EVALUATIE EERSTE TWEE SESSIES DOOR
L&O MET RO VERTEGENWOORDIGERS



Tweede bijeenkomst:

Conform de doelstellingen van de tweede bijeenkomst zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

1. Toelichting over de 'Visie op het gebruik van de ondergrond van Rotterdam'

Daarbij zijn zaken aan de orde gekomen als informatie over wat waar in de ondergrond zit, de relaties tussen boven- en ondergrond, en de mogelijkheden om op, in en met de ondergrond te ontwerpen.

2. Informeren over de reeds beschikbare informatie over de ondergrond

Vervolgens is het aanbod aan (GIS) informatie gepresteerd. Daarbij kwamen de verschillende (GIS) kaartlagen aan de orde inclusief een 3D visualisatie. Een van de conclusies was dat informatie altijd bewerkt moet worden: er moet hapklaar en toepassingsgericht maatwerk worden geleverd. Zo zal bijvoorbeeld een planeconoom altijd getriggerd worden als een kaart een financiële legenda heeft. Om de ondergrond goed onder de aandacht te kunnen brengen is inzicht in de doelgroep (je 'klant' en de behoeften) van groot belang.

3. Aanbod om ondergrond te betrekken bij het project 'Actualisatie binnenstadsvisie'

Als laatste werd tijdens de tweede bijeenkomst aan alle aanwezigen gemeld dat vanaf nu de inbreng van de ondergrond bij de actualisatie van het binnenstadsplan het doel van dit project zou zijn en het opstellen van een masterplan ondergrond voor de binnenstad van Rotterdam werd losgelaten.

Na de tweede werksessie vond een tweede advies plaats vanuit de L&O. Vragen over de inhoud van de sessies vormden de aanleiding. Er zijn gesprekken gevoerd met de betrokken ro'ers door een vertegenwoordiging van de L&O en daaruit kwam naar voren dat inhoud en proces van de sessies door de geïnterviewde als positief werd ervaren. Wel werd een afdoende terugkoppeling, een duidelijk slotakkoord en het doorpakken naar de praktijk van alledag gemist. De meerwaarde van afstemming en tussen boven- en ondergrond werd vooral gezien in en verbetering van de effectiviteit, efficiency en kwaliteit. Deze opmerkingen zijn in de voorbereiding voor de derde bijeenkomst meegenomen.



HET GAAT OM MENSEN / HET ZIJN DE MENSEN DIE HET DOEN

Multidisciplinaire, innovatieve projecten zijn vaak projecten van lange adem. Het gaat niet alleen om de inhoud en het proces, maar ook om andere 'culturen' en andere 'talen'. Dat geldt ook voor ondergrondskundigen, ruimtelijke ordenaars of planeconomen. Hou daar bij de start van je project terdege rekening mee en besteed tijd en energie aan het nader tot elkaar brengen van verschillende beroepsgroepen binnen je project. Hou er rekening mee dat de individuele mensen zijn die het doen, niet afdelingen. Dé RO-er bestaat niet, net zo min als dé ondergrondskundige of dé planeconoom.

DOEL DERDE BIJEENKOMST

Tijdens de derde bijeenkomst is onderzocht wat de belangrijkste onderwerpen zijn die spelen binnen de binnenstadsvisie en hoe de ondergrond een bijdrage kan leveren aan die onderwerpen. Daarbij is de volgende aanpak gehanteerd:

1. Eerst is een toelichting gegeven op huidige binnenstadsvisie en het traject van de actualisering;
2. Daarbij zijn de belangrijkste onderwerpen / thema's benoemd;
3. Vervolgens is nagegaan of en hoe de ondergrond kan bijdragen aan de realisatie van deze onderwerpen;
4. Tenslotte is geprobeerd de geconstateerde verbanden zo expliciet mogelijk te maken door het benoemen van de top 3 aan relaties.



4 november 2013
DERDE WERKSESSIE






Derde bijeenkomst

Tijdens deze bijeenkomst zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

1. De stand van zaken rond de huidige binnenstadsvisie en het traject van actualisering is toegelicht. Daarbij werd duidelijk dat het (toenmalige) College van B&W dit onderwerp met het oog op de komende verkiezingen in hun regeerperiode niet meer zou behandelen.
2. Benoemen belangrijkste thema's; Collectief hebben de bodemspecialisten en de ro'ers de belangrijkste thema's en de bijbehorende opgaven uit de binnenstadvisie benoemd.
3. Bijdrage ondergrond opgaven; Aan deze thema's zijn vervolgens de relevante ondergrondkwaliteiten gekoppeld, wat geresulteerd heeft in een overzicht van de kansen en knelpunten. Een voorbeeld daarvan is het koppelen van de ambitie: Verbonden stad met de ondergrond.
4. Benoemen top 3 relaties.

Deze derde sessie werd achteraf als de meest succesvolle beoordeeld. Waarschijnlijk is dit mede het resultaat van het voorwerk van de eerste twee bijeenkomsten. Hierdoor is een proces op gang gebracht van kennismaken en elkaars taal leren spreken. De bijeenkomst eindigt met de oproep vanuit RO om een en ander uit te werken in verleidingskaarten. Dit omdat ontwerpers (stedenbouwers, landschapsarchitecten) gewend zijn om te verleiden met beelden (hoe iets er mogelijk uit kan gaan zien).

Ondergrondkwaliteiten	Ondergrondkansen
	Stem het ondergrondse ruimtebeslag van (nieuwe) bomen en groen af op de (reeds aanwezige) kabels en leidingen, ondergrondse bouwwerken en objecten.
	Verhoog de lokale duurzaamheid door bij voorkeur te bouwen op hoog en droge gronden.
	Verhoog het waterbergend vermogen van de bodem bij ingrepen in de openbare ruimte zoals parkeeroplossingen, waterpleinen en groenvoorzieningen.



BETROKKENHEID VANAF HET BEGIN

Betrek je collega's van andere beroepsgroepen vanaf het aller-eerste begin bij je project en probeer de wederzijdse belangen te koppelen. Dat vergroot de betrokkenheid bij het verdere verloop van je project en voorkomt dat je onderwerpen of thema's vergeet mee te nemen.



NEEM DE TIJD ELKAAR TE LEREN BEGRIJPEN

Als twee werelden gaan samenwerken moeten elkaars intenties, belangen en persoonlijke ambities voor iedereen duidelijk zijn.



FEEDBACK

Vraag feedback (bijvoorbeeld interviews), levert het op wat men verwacht had, hoe wel/ niet anders insteken.



VERLEIDINGSKAARTEN

OPSTELLEN VERLEIDINGSKAARTEN

Tijdens de derde bijeenkomst doen de ro'ers de oproep om verleidingskaarten op te stellen. In eerste instantie is niet duidelijk wat daar exact onder wordt verstaan, maar na verder doorvragen komen de eerste ideeën op tafel. Zo is bijvoorbeeld een verleidingskaart met betrekking tot geluid niet een kaart met daarop de contouren waar de norm voor industrielaawaai wordt overschreden maar een kaart met daarop de plekken in de binnenstad waar het het stilste is.

Dit zijn mogelijk de gebieden die de stedenbouwkundige wil reserveren / beschermen. Een ander voorbeeld met meer relatie tot de ondergrond: geef in een kaart aan waar in het verharde gebied van het centrum nieuwe bomen, met zo min mogelijk overlast van kabels en leidingen, gepland kunnen worden.

AANPAK/ WERKWIJZE VERLEIDINGSKAARTEN

Voor de aanpak van het opstellen van de verleidingskaarten is de volgende aanpak gehanteerd:

In verband met de beperkte beschikbare tijd van de ro'ers wordt een nieuwe werkwijze gekozen. Geen lange plenaire sessies, maar korte bijeenkomsten met een beperkt aantal mensen. De Ondergronddeskundigen werken de verleidingskaarten stapsgewijs uit. In korte overleggen worden de tussenresultaten met ro'ers getoetst. Pas wanneer de kaarten bijna compleet/goed zijn worden ze in groter verband besproken.

Om ervaring op te doen met deze werkwijze wordt gestart met twee kaarten die redelijk makkelijk te maken zouden moeten zijn: de kaart vergroenen en de kaart verdichten. Beide kaarten worden eerst voor een klein gebied uitgewerkt: de buurt Cool. Deze buurt wordt gekozen omdat er redelijk veel informatie van beschikbaar is. Verder heeft dit gebied duidelijk twee delen die waarschijnlijk te relateren zijn aan de geschiedenis en mogelijk de ondergrond van de stad. Bij een positief resultaat kan de kaart worden opgeschaald naar de binnenstad als geheel. Als de methode werkt/bevalt kan vervolgens worden gefocust op de ambities van het (geactualiseerde) binnenstadsplan. Rond die tijd zijn ook de gemeenteraadsverkiezingen geweest, is het nieuwe college gevormd en is ook duidelijk dat de wensen zijn van het nieuwe college voor de binnenstad van Rotterdam.



Maart 2014
GEMEENTERAADSVERKIEZINGEN

Verleidingskaart Vergroenen

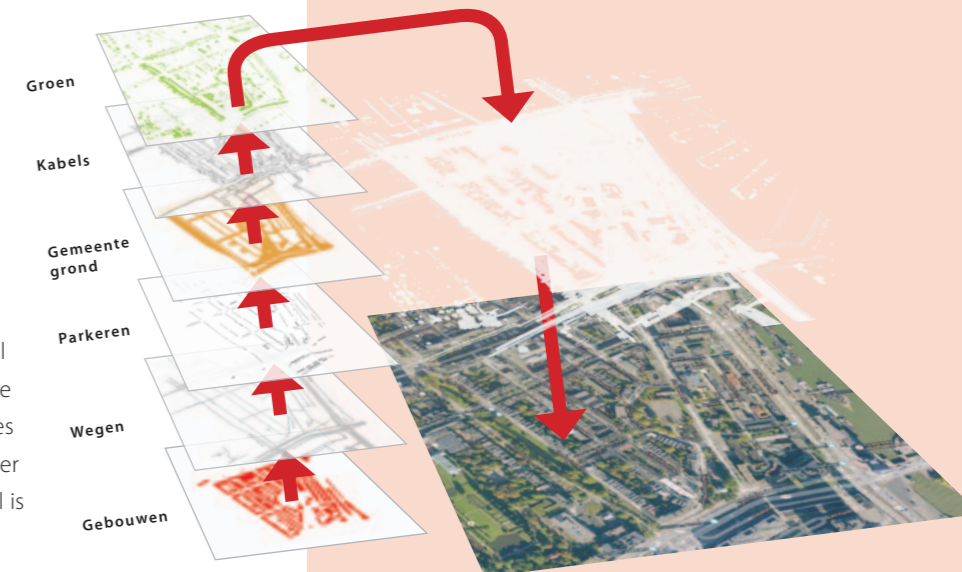
Als eerste stap werd door de ondergronddeskundigen, aangevuld met adviseurs op groengebied, uitgezocht welke informatie over de ondergrond relevant is voor het thema Vergroenen van de stad. Dat bleken te zijn: vrije wortelruimte en daarom onder andere de ligging van kabels en leidingen en de grondwaterstand ten opzichte van maaiveld. De bodemsamenstelling en bodemkwaliteit bleken minder of niet belangrijk te zijn omdat bij nieuwe bomen in de stad altijd grondverbetering plaatsvindt door middel van het aanbrengen van goede bomengrond.

Met GIS-specialisten werd vervolgens bekeken welke gevraagde ondergrondinformatie al beschikbaar was en werd de bruikbaarheid daarvan beoordeeld. Voor ontbrekende informatie werd daarna contact gezocht met andere (ondergrond)deskundigen.

Opvallend was dat veel nuttige informatie voor de verleidingskaart vergroening niet direct ondergrondgerelateerd is zoals; waar is er hittestress, is er een wateropgave in het gebied, waar zijn de parkeerplaatsen?

In de daarop volgende sessie volgde de presentatie van de verzamelde gegevens en werd gestart met het combineren daarvan. De verleidingskaart Vergroenen ontstaat door middel van een interactief proces in een GIS-omgeving. In het eerste deel wordt een ruimtelijke analyse uitgevoerd waar fysiek nog plek is om bomen te planten. Dit gebeurt door het opeenvolgend uit- en aanzetten van verschillende informatielagen (zoals bebouwing, wegen, fietspaden, parkeerplekken, bestaande bomen). Door vervolgens voor de overblijvende plekken gegevens over de ondergrond zichtbaar te maken: kabels en leidingen, grondwaterstand, bodemkwaliteit worden de meest geschikte plekken zichtbaar. Het verder combineren met bijvoorbeeld de hittekaart of natuurkaart levert mogelijk extra argumenten op om op een bepaalde plek nieuwe bomen te planten.

Voor de ondergronddeskundigen was het opstellen van de verleidingskaart een heel interessant leerproces; men zit bij het maken van een verleidingskaart snel op de stoel van RO. Het zijn ruimtelijke analyses waarbij al snel veel verschillende disciplines noodzakelijk zijn om de verbanden / effecten te kunnen signaleren. Het werd verder al heel snel duidelijk dat ondergrond slechts één, maar wel een belangrijk tandwiel is in het radarwerk naar vergroening.



VAN MASTERPLAN NAAR VERLEIDINGSKAART

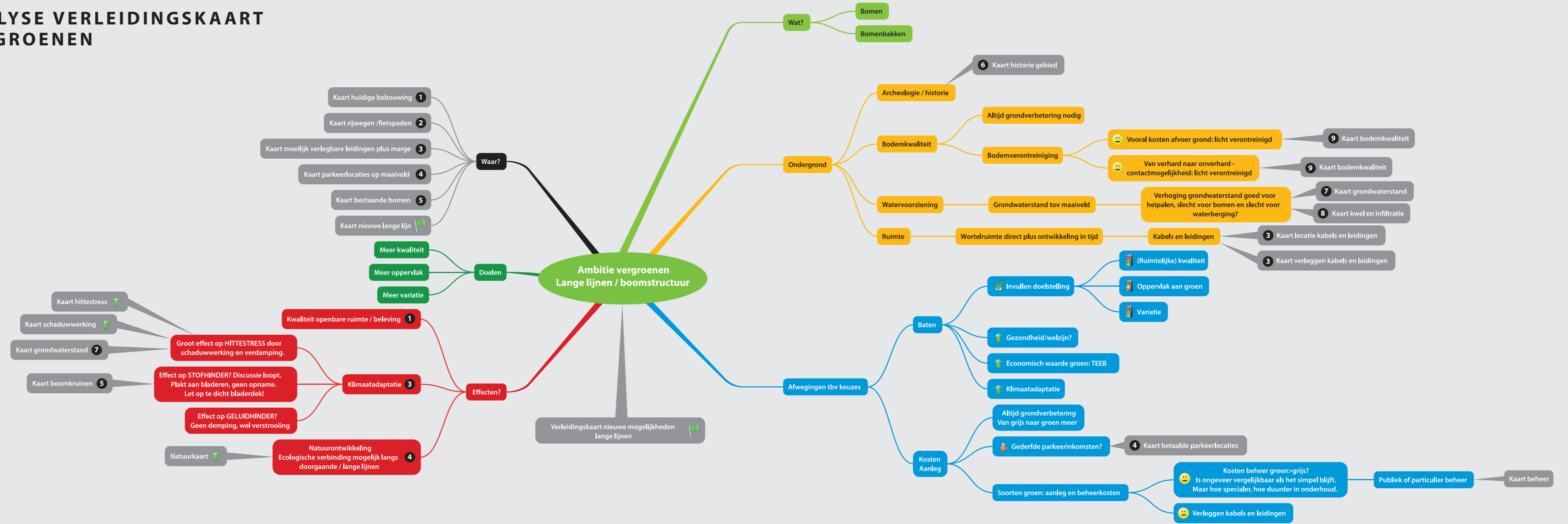
Durf gedurende het verloop van het project de uitwerking aan te passen en bij te stellen, zowel qua inhoud als qua proces. Hou niet halsstarrig vast aan ooit gemaakte afspraken als de trein een andere koers gaat rijden. Maak dat overigens wel expliciet, motiveer, communiceer en verantwoord dat richting de overige projectdeelnemers. Leg de koerswijziging expliciet vast in een aangepaste versie van het plan van aanpak cq projectplan.



VAN KLEIN NAAR GROOT

Soms werk het beter om in een klein comité iets voor te bereiden en dat daarna pas in groter verband te bespreken.

ANALYSE VERLEIDINGSKAART VERGROENEN



GEWIJZIGDE SCOPE

VERLEIDINGSKAARTEN IN PLAATS VAN MASTERPLAN

Met de keuze om in te gaan op het verzoek om verleidingskaarten op te stellen voor de actualisatie van de binnenstadsvisie in plaats van verder te werken aan een masterplan voor de ondergrond voor het centrum van Rotterdam is het bestaande projectplan losgelaten. De belangrijkste reden om hiervoor te kiezen was dat daarmee een belangrijk (hoger) doel bereikt wordt: de ondergrond wordt namelijk integraal meegenomen bij een ruimtelijk proces / project. De consequentie van deze keuze is dat fasering uit het oorspronkelijke projectplan wordt losgelaten: de fases scenariostudies en opstellen masterplan zijn derhalve niet conform het oorspronkelijk projectplan uitgevoerd.

Terug naar het originele projectplan van 2012. De volgende fases moeten nog plaatsvinden.

SCENARIOSTUDIES:

- uitwerking van de geselecteerde ondergrondthema's;
- uitwerking geselecteerde ambities;
- voorleggen van geselecteerde ambities aan bestuurders;
- onderzoek uitvoerbaarheid ambities, signalering knelpunten en uitwerking scenario's;
- uitgewerkte scenario's voorleggen aan bestuurders.

MASTERPLAN:

- Op basis van gemaakte keuzes uit bestuurlijk overleg over de uitgewerkte scenario's zal het masterplan worden opgesteld.

KENNISONTWIKKELING EN -OPSCHALING:

- Kennis en ervaringen opschalen en delen zowel binnen als buiten Rotterdam.

Verleidingskaart Verdichten

Dezelfde werkwijze werd gebruikt voor de verleidingskaart Verdichten. Met als basis de aanpak voor vergroenen werd uitgezocht wat er aan extra informatie over de ondergrond nodig is voor de kaart verdichten (bijvoorbeeld de draagkracht van de ondergrond). Daarna volgde een zelfde ruimtelijke GIS-analyse naar vrije ruimte en de meest geschikte ondergrond voor verdichtingslocaties.

Meerwaarde verleidingskaarten

De ro'ers die gevraagd hadden om verleidingskaarten te maken waren enthousiast na de presentatie van de ontwikkelde GIS-omgeving. De succesfactoren waren/zijn:

- Het denken in kansen die de ondergrond biedt bij de invulling van een opgave / ambitie van de stad;
- De interactieve werkwijze, 'het kunnen draaien aan knoppen' en direct het effect van de gemaakte keuzes te kunnen zien;
- Het inzicht dat daardoor ontstaat in de relaties tussen een opgave van de stad, de ruimtelijke invulling daarvan, de ondergrond en het beheer na realisatie;
- Waardoor het mogelijk is betere en beter onderbouwde ruimtelijke keuzes te maken.

Vervolg: scenario's

Met de beschikbaarheid van de twee verleidingskaarten (Vergroenen en Verdichten) kan vervolgens bekeken worden of beide kaarten nog overlap vertonen. Is een locatie voor een nieuwe boom ook een locatie waar de stad kan verdichten? In dat geval ontstaat de behoefte aan scenariostudies. Kiezen we voor Vergroenen of Verdichten op een locatie en wat zijn de consequenties daarvan. Op basis van de opgedane ervaringen kunnen daarna verleidingskaarten worden opgesteld. Deze kunnen worden gekoppeld aan de ambities die in het te actualiseren binnenstadsplan worden genoemd, zoals bijvoorbeeld de ambitie: De Verbonden stad.



RESULTATEN EN SUCCESSEN

Benoem je resultaten en successen expliciet. Gedurende het proces kunnen dingen wijzigen. Dit zijn resultaten op zich en hoeven niet 'slecht' te zijn. In de sfeer van nieuwe leermomenten en voortschrijdend inzicht kan dit een belangrijke meerwaarde c.q. winst zijn.



BEPAALE JE VERVOLG

Denk telkens aan wat een volgende stap is, of die nog aansluit of dat er wat anders gevraagd wordt.

NAWOORD

U heeft een verhaal kunnen lezen over een uniek project van een consortium dat met en van elkaar wilde leren. Dat leren werd als apart project rond het primaire project geformeerd. Wat is nu de opbrengst van deze vorm?

De Leer- en Ontwikkelomgeving heeft met deze leergeschiedenis haar eindresultaat gepresenteerd. Niet omdat er niets meer te leren valt, want dat gaat door. Wat de L&O in deze unieke vorm erg waardevol maakte was de inbreng van 'buitenstaanders' in het Rotterdamse proces. Zowel inhoudelijk was deze inbreng waardevol maar vooral ook op de kantelmomenten in het project, maakte de inbreng van de L&O een verschil. De L&O had geen belang bij het realiseren van het Masterplan, kom mensen daarom ook adviseren in hun keuzes of handelen, zonder dat daar een personele consequentie aan vast zat. Daardoor ontstond een hele open discussie die in een hiërarchische omgeving veel ingewikkelder is.

Het Masterplan zoals aan het begin gedefinieerd is er (nog) niet. Maar er is wel een tussenresultaat dat verder reikt. De Verleidingskaarten bieden de benutters van de ondergrond een helder inzicht in de kansen van de ondergrond. Het project Masterplan gaat verder, de volgende fases worden in de komende periode opgepakt.

COLOFON

TEKST

René Walenbergh, Walenbergh en Van Os Communicatie
Joost Martens, gemeente Rotterdam
Ingrid van Reijssen, SKB

INHOUDELIJKE BIJDAGEN

Petra van der Lugt, gemeente Rotterdam
Ignace van Campenhout, gemeente Rotterdam
John de Ruiter, gemeente Rotterdam
Tanja Haring, provincie Zuid-Holland
Irma Kerkhof, UP Bodemconvenant

MET DANK AAN DE LEZERS

Henk Puijlaart, H2Ruimte
Henk Werksma, H2Ruimte
Eric de Bruin, zelfstandig adviseur
Lidwien Besselink, zelfstandig adviseur
Geiske Bouma, SKB
Leo Hamerlinck, provincie Zuid-Holland

VORMGEVING

Van Lint in vorm, Burgh-Haamstede

DRUK

Grafia, Pijnacker

December 2014





www.skbodem.nl

Met de ondergrond verbonden



provincie **HOLLAND**
ZUID



Gemeente Rotterdam

UITVOERINGSPROGRAMMA

BODEMCONVENANT