



Gemeente  
Amsterdam



# Oogstmagazine

## Leergang systeeminnovatie

Van september 2021 tot eind februari 2022 was de eerste editie van de leergang systeeminnovatie. Vijftien deelnemers, werkzaam bij verschillende afdelingen van de gemeente Amsterdam, Waternet en Liander, deden mee.



### Interview

‘Hoe zit je met z’n allen in de wedstrijd?’



### Interview

‘Als we het niet samen doen dan gaan we het niet redden’



### Reflecties

Barrières als vingerwijzing voor systeemveranderingen

Juni 2022

### Eerste editie leergang systeeminnovatie

Van september 2021 tot eind februari 2022 was de eerste editie van de leergang systeeminnovatie. Vijftien deelnemers, werkzaam bij verschillende afdelingen van de gemeente Amsterdam, Waternet en Liander, deden mee. Doel van de leergang was om professionals beter voor te bereiden en toe te rusten op nieuwe manieren van werken om noodzakelijke en duurzame systeeminnovaties mogelijk te maken. De energietransitie, klimaatadaptatie, digitalisering en stedelijke verdichting vragen in twee opzichten om een betere afstemming tussen professionals. Ten eerste is dat werken volgens andere methoden, die soms ook de bestaande regels en routines ter discussie stellen, en ten tweede is dat het vermogen om dat ook aan te gaan. Dit vergt van professionals dat ze hun eigen aannames en 'vanzelfsprekendheden' durven loslaten en anders leren samenwerken.

### Koppelkansen

De leergang is ontstaan vanuit Integraal Ontwerp Openbare Ruimte (IOOR) en vervolgens verbonden aan Koppelkansen, waar de gemeente Amsterdam, Waternet en Liander met ondersteuning van de Universiteit van Amsterdam al langer samenwerken rond bovengenoemde transitieopgaven. Sinds 2021 is ook de Technische Universiteit Delft bij Koppelkansen betrokken. Hoogleraar systeeminnovaties John Grin (Universiteit van Amsterdam), organisatiedeskundige Peter de Roode en postdoc onderzoeker interprofessioneel leren Edith van Ewijk (Technische Universiteit Delft 'Stepping Out'), ontwikkelden de leergang in nauwe samenwerking met de gemeente Amsterdam, die ook opdrachtgever is.

### Opzet leergang

De leergang systeeminnovatie bestond uit vijf werkateliers van een halve dag per maand en tussentijdse coaching- en intervisiesessies. Daarbij stond de Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte (IOOR) centraal en maakten deelnemers kennis met de theorie van systeeminnovatie. Ze werden uitgedaagd om deze met hun dagelijkse werkpraktijk te verbinden. Drie praktijkcasussen stonden centraal: het Wallengebied, Haven-Stad en het Integraal gebiedsplan als overkoepelend thema. De werkateliers volgden de methode Reflexief Interactief Ontwerpen (RIO) voor het anders definiëren van problemen en het vinden van ongebruikelijke maar behulpzame oplossingen. Daarbij kwamen in iedere sessie ook het leren samenwerken en reflectie op de eigen rol aan bod.

### Oogstmagazine

In dit oogstmagazine bundelen we de ervaringen van de deelnemers en docenten met de leergang systeeminnovatie. Ook komen Josja van der Veer en Marloes Michels, respectievelijk directeur en afdelingshoofd bij de Directie Ruimte en Duurzaamheid van de gemeente Amsterdam en Saskia de Haas, directeur van Waternet, aan het woord. Doel van dit oogstmagazine is om de ervaringen en geleerde lessen zichtbaar te maken en te delen met deelnemers aan de leergang, geïnteresseerde collega's van de betrokken organisaties en mogelijke toekomstige deelnemers. We hopen dat de verhalen in dit magazine enthousiasme opwekken en de hoognodige systeeminnovaties een stap dichterbij brengen.





“We kunnen een probleem niet oplossen  
met de denkwijze die het heeft veroorzaakt”

Albert Einstein





**Jorine Noordman** is adviseur natuurinclusief bouwen bij team water, groen en milieu van het Ingenieursbureau van de Gemeente Amsterdam.

---

Jorine Noordman

## ‘Hebben we het probleem te pakken of zit het toch anders?’

### **Wat was jouw belangrijkste eye-opener?**

‘Het belang van goed luisteren en je verplaatsen in de ander vond ik de grootste eye-opener. Niet je eigen specialisme of ideeën opdringen. Niet door blijven duwen als er weerstand is. Als je open staat voor elkaar en naar de ander luistert, komt er ruimte voor een gezamenlijke aanpak. Dan lukt het om tegenargumenten om te zetten in mogelijkheden. En met luisteren bedoel ik oprecht luisteren. Want meestal horen we elkaar wel, en denken dan: we gaan toch de andere kant op. Vragen stellen is ook belangrijk. Denk niet te snel ‘ik snap wel wat je bedoelt’, want meestal snap je het nog maar half. Als je vragen stelt haal je er meer uit, ook voor jezelf.’

### **Wat bedoel je daarmee?**

‘Als ik echt interesse heb in iemands project, dan wil ik ook alles weten, niet alleen dat ene stukje wat relevant is voor mij. Bijvoorbeeld bij kabels en leidingen. Dan kan ik enkel de vraag stellen wat ik tegenkom als ik een boom wil planten. Maar ik kan ook verder doorvragen. Me verdiepen in het hele project. Als ik dat doe ontstaan er misschien wel nieuwe en betere ideeën. In de leergang kwam ik erachter dat we – de gemeente, Liander en Waternet – allemaal tegen dezelfde belemmeringen aanlopen. Door met elkaar in gesprek te gaan ontdek je dat het voor niemand makkelijk is om in zo’n drukke stad te werken. Als je dan blijft praten vanuit je eigen specialisatie of organisatie werkt dat beperkend. Als je struikelblokken uitspreekt en samenwerkt, kom je op innovatieve ideeën uit. Samen kom je op een hoger level.’

### Heb je het luisteren en doorvragen ook al kunnen toepassen in je eigen werkpraktijk?

Ik probeer dat wel te doen. Maar als de mensen met wie je werkt niet weten wat IOOR (Integraal Ontwerp Openbare Ruimte) inhoudt en niet op die manier denken en werken, dan heb je toch minder dat 'wij-gevoel'. Het zou heel goed zijn om systeeminnovatie, en de vaardigheden die je daarbij nodig hebt, standaard onderdeel te laten zijn van de aanpak en werkwijze van een heel projectteam. In de leergang werkte ik aan de casus Haven-Stad. Daar was ik in de praktijk als specialist wel bij betrokken, maar niet zo intensief. Dat maakte het lastig om het geleerde goed in de praktijk te laten landen. Toevallig werk ik sinds kort wel intensief aan het Wallengebied, ook een casus tijdens de leergang. Dus nu komt het toch weer terug.'

### Kun je een concreet voorbeeld geven van iets wat je anders hebt aangepakt door de leergang?

'Wat ik vooral meer doe is vragen stellen over de probleemdefinitie. Hebben we het probleem te pakken of zit het toch anders? Dit deed ik bijvoorbeeld in mijn werk voor het programma bruggen en kademuren in het Wallengebied. In een overleg over ecologie, waterkwaliteit en doorstroming van het water liepen we steeds vast in dezelfde discussie. Vraagstukken waren zo aan elkaar gekoppeld dat we rondjes bleven draaien en niet verder kwamen. Toen ik doorvroeg naar het probleem ging iedere specialist

op zijn eigen gebied uitleggen wat er speelde. We merkten dat er eigenlijk geen gezamenlijk doel was. Dat is het perfecte moment om de lessen uit de leergang systeeminnovatie in de praktijk te brengen. Als je niet verder komt, moet je wel op een andere manier gaan kijken naar een probleem. Uiteindelijk kwam er weer beweging in het project door vraagstukken over ecologie en water juist even los te koppelen.'

### Is er iets uit de leergang dat je nog niet in de praktijk gebracht hebt maar wel had willen doen?

'Wat ik mis is het gezamenlijke. Medestanders in deze hele andere manier van werken. Als je dit in je eentje doet ontstaat er best wel wat weerstand. Dan krijg je te horen: 'we weten toch waarvoor we het doen en wat de scope is?'. Maar in werkelijkheid hebben we elkaar zo weinig gesproken dat we dat helemaal niet weten. En dan blijven we achter elkaar aan hollen en roepen: 'neem mij ook mee!' Het zou toch zoveel makkelijker zijn om allemaal vanuit één gedachte met elkaar samen te werken. Ik hoop dat er steeds meer mensen in aanraking komen met de leergang. En dat degenen die de leergang hebben gevolgd anderen als het ware besmetten met deze manier van werken. Dan staan wij niet meer in ons eentje te wapperen met onze vlaggetjes van: 'joehoe, wij hebben wat geleerd'.



'Als je open staat voor elkaar en naar de ander luistert, komt er ruimte voor een gezamenlijke aanpak.'



**Marcel van Uitert** werkt bij Waternet als adviseur samenwerken in de watercyclus bij team assetbeheer en assetanalyse.

---

Marcel van Uitert

## ‘Als je stilstaat, ga je achteruit’

### **Wat was jouw belangrijkste inzicht?**

‘Dat het samenwerken tussen de verschillende ‘bloedgroepen’ in de leergang heel soepel ging, terwijl mijn ervaring is dat dit in de praktijk anders gaat. Dat komt omdat we in een leeromgeving zaten en iedereen de drive had om er iets van te maken. In de praktijk kom je snel in een ander spel terecht. Daar zijn de kaders harder en gaat het over geld en belangen. De leergang heeft me handvatten gegeven hoe met deze situaties om te gaan.’

### **Kun je een voorbeeld geven van zo’n handvat?**

‘Bijvoorbeeld het herkennen van de manier waarop mensen met je praten. Zo merkte ik ontwijkend taalgebruik op bij iemand waarmee ik in een werkgroep zit, en ineens snapte ik waarom we geen steek vooruitkwamen. Na een vergadering sprak ik hem aan en vroeg ‘wat is er, wat houdt jou tegen?’ In dat gesprek kwam

ik erachter dat er op de achtergrond zaken speelden waar hij last van had. Toen hebben we andere afspraken gemaakt over onze samenwerking. Hij kan nu zijn rol in de werkgroep beter vervullen en het lukt mij om het project in beweging te houden.’

### **Wat heb je nog meer toegepast in de praktijk?**

‘Een van de redenen om mee te doen met de leergang is om beter bekend te raken met de methodiek Integraal Ontwerp Openbare Ruimte (IOOR). De methodiek heeft een collega en mij op het pad gezet om het regenbestendig maken van de stad beter te organiseren in onze werkzaamheden. In die methode zit een soort onderverdeling in stappen die we kunnen gebruiken bij het bepalen van maatregelen. Het zou ook mooi zijn als die maatregelen straks standaard onderdeel worden van elk openbare ruimte project in Amsterdam.’

‘Het leuke aan onze groep was dat we echt een mix waren van mensen met verschillende achtergronden.’



#### **Wat uit de leergang kon je minder goed gebruiken in je werkpraktijk?**

‘We hebben lang geworsteld met onze casus. De andere groepen hadden een gebied, zoals de Wallen en Haven-stad, wij hadden een instrument: het Integraal Gebiedsplan (IGP). Daardoor was het lastig om mee te draaien in de opdrachten. In de laatste sessies zijn we, noodgedwongen, aan de slag gaan met de ontwikkelingen in het Schinkelkwartier. Daar heb ik enige kennis over en ik kon met de groep delen waar Waternet mee zit in dat gebied. Het leuke aan onze groep was dat we echt een mix waren van mensen met verschillende achtergronden. Daardoor kreeg ik vragen waar ik zelf nog niet aan gedacht had. Dat waren momenten waarop mijn hart helemaal openging.’

#### **Kun je een voorbeeld geven?**

‘We staan in het Schinkelkwartier voor de keuze om een bestaand gemaal te verplaatsen. Met de kennis uit de leergang denk ik dat het keuzeproces makkelijker kan gaan. Wat altijd als eerste op tafel komt is de vraag ‘kunnen we dat wel betalen?’ En je bent gewend om vanuit je eigen blik naar het vraagstuk te kijken. Een gemaal verplaatsen? Liever niet want dan moeten we het hele stelsel aanpassen. Maar als je met open mind kijkt naar de ruimtelijke ontwikkeling van de stad en de vraag of er ruimte is voor verplaatsen, dan kan de discussie over geld op een later moment.’

#### **Wat ga jij doen om het geleerde vast te houden?**

‘Naar aanleiding van de lessen met Peter heb ik een aantal boeken aangeschaft over socraatistisch denken. Dat gedachtengoed kan ik goed gebruiken in mijn werk. Zo blijf je je ontwikkelen en je dingen eigen maken. Als je stilstaat, ga je achteruit. Met Michael en Lucas [andere Waternet deelnemers van de cursus] denk ik erover een presentatie te geven binnen Waternet. Ik hoop dat we zo onze collega’s enthousiasmeren om ook aan de leergang mee te doen.’

#### **Wat is jouw tip om de leergang te verbeteren?**

‘Bij een andere leergang die ik volgde is een ‘community of practice’ opgezet. Op die manier kunnen oud-studenten kennis uitwisselen en blijven leren. Zoiets zou voor Koppelkansen en de oud-studenten van deze leergang ook een goed idee zijn. Mijn advies is om groepjes te blijven vormen rond gebieden, niet rond thema’s zoals het IGP. Ik zou de leergang in nog meer sessies opknippen zodat je nog meer tijd hebt om te oefenen. En verder, ga het onderzoeksgebied in, maak een fietstocht met de groep en kijk om je heen. Verken de stad, dat maakt het nog levendiger en leuker.’





**Mark van Vilsteren** werkt als landschapsarchitect bij Ruimte en Duurzaamheid van de gemeente Amsterdam.

Mark van Vilsteren

## ‘Hoe zit je met z’n allen in de wedstrijd?’

### **Wat was jouw belangrijkste eye-opener?**

‘Dat waren er meer. Een was dat het erg belangrijk is om inzicht te krijgen in de verschillende belangen die stakeholders in een project hebben. Om bij iedereen door te vragen: ‘hoe zit jij in dit project?’ Daar wordt vaak aan voorbijgegaan in gesprekken en het gaat snel over financiën of planning. Ook de methodes om duidelijk te krijgen wie er tegenover je zit, door goed te luisteren, vond ik waardevol. Eigenlijk heb ik uit alle onderdelen van de leergang iets gehaald wat relevant is voor mijn werkpraktijk. Zowel de inhoudelijke gesprekken met de groep, het theoretische kader van John Grin en de methodes van Peter de Roode.’

### **Wat heb jij toegepast in de praktijk?**

‘In een persoonlijke reflectie adviseerde Peter me om te proberen wat vaker de rol van ‘omstander’ in te nemen. Dat betekent dat je voor of na een gesprek eens even uitzoomt en jezelf vragen

stelt. Zoals: welke mensen zitten aan tafel? Welke belangen hebben zij? En hoe verhoudt zich dat tot elkaar? Af en toe even dat uitstapje doen, is iets wat ik probeer toe te passen in mijn werk. Als ontwerper wil je mensen meenemen in je visie en ontwerp. Dat activerende is ‘vak-eigen’ en hoort bij je rol. Het lukt me nu om zowel de activerende als de omstandersrol in te nemen.’

### **Levert het innemen van de omstandersrol iets anders op?**

‘Ik denk dat, doordat je de omstandersrol inneemt en je probeert te verplaatsen in iemand anders, je minder snel conclusies trekt. Bijvoorbeeld dat bepaalde belanghebbenden vooral functioneel en vanuit strakke budgetten denken. Uiteindelijk zit iedereen met een bepaalde agenda aan tafel. Het is belangrijk om door te vragen als je samen aan een project of opgave werkt: ‘hoe zit je met z’n allen in de wedstrijd?’. Ik merkte dat onze groep

in de leergang behoorlijk eensgezind was. We konden elkaar snel vinden in onze ideeën voor Haven-stad en de casus waar we aan werkten. Wil systeeminnovatie slagen, dan moet er in alle lagen van onze organisaties iets in beweging komen. Vasthouden aan gestelde kaders werkt belemmerend, terwijl veranderingen hard nodig zijn in deze tijden van nieuwe opgaves en een verdichtende stad. Daar moet iedereen in de organisatie een bijdrage aan leveren. Samenwerken en gezamenlijk draagvlak zijn daarbij belangrijk.'

#### **Kun je een voorbeeld geven van zo'n belemmerend kader?**

'Wij hebben bijvoorbeeld wel eens geopperd om onder een talud van een watergang, waar al een grotere transportleiding loopt, een drinkwaterleiding aan te leggen. Volgens de kaders kan dit niet, want in geval van calamiteiten moet je bij een transportleiding kunnen. Maar wij dachten, stel dat je dit afzet tegen de termijnen die worden gehanteerd in het kader van beheer. En stel dat je er maar één keer in de 10 à 15 jaar bij moet. Dan kost dat opgraven wellicht een halve ton meer, maar het is wellicht toch een interessante optie als je het afzet tegen wat het oplevert. Het zou je én een goede watergang op kunnen leveren én meer bomen en daarmee dus een aangename omgeving. Je zou willen dat men durft te zeggen: laten we dat een keer uitproberen. Met die extra kosten kun je van tevoren rekening houden.'

#### **Hoe ga jij het geleerde vasthouden?**

'Ik blader zo nu en dan in mijn boekje met aantekeningen en op mijn computer staat een map met presentaties uit de leergang. Ik dwing mijzelf om dit af en toe nog eens te bekijken. Bijvoorbeeld bij de voorbereiding van een overleg. Het boek over de integrale ontwerpmethodologie is een van de boeken die ik op mijn bureau heb liggen. Verder ga ik Michael en Dick [deelnemers van Waternet en Liander] zeker nog eens bellen. Om kennis te delen of voor specifieke vragen. Met mijn collega Jeroen werkte ik al veel samen.'

#### **Wat is jouw tip om de leergang te verbeteren?**

'Het zou voor de samenstelling goed zijn als er meer mensen van nutspartijen meedoen. Bijvoorbeeld Liander, Gasunie, Ziggo of KPN. Dat zijn allemaal partijen die iets in de ondergrond doen, en daar zit denk ik ook een groot deel van de winst in systeeminnovaties. Nu wordt er per sector en per aanvraag gekeken of iets wel of niet in de ondergrond past, er wordt geen rekening gehouden met het grote geheel en met toekomstige plannen. En ik denk dat zij ook iets kunnen hebben aan deze leergang, dat voor hen inzichtelijk wordt wat kansen zijn op de lange termijn, in plaats van alleen te kijken naar de kosten.'



‘Vasthouden aan gestelde kaders werkt belemmerend, terwijl veranderingen hard nodig zijn in deze tijden van nieuwe opgaves en een verdichtende stad.’

‘De intervisie met Peter de Roode vond ik verhelderend. De Socratische manier van vragen stellen is mooi. Meer de achterliggende gedachtes eruit krijgen. Doorvragen en je willen verwonderen. Ik leerde deze methodiek al eerder, maar pas het nu bewuster toe in mijn werk. Door elkaars achterliggende gedachtes te ontdekken, kun je elkaar beter begrijpen.’

**Dick van Male**  
Gebiedsregisseur Amsterdam, Liander



‘Vooral de gesprekken over Socrates en de oudheid gaven mij waardevolle inzichten. Dat je op zoek moet naar de vraag achter het antwoord, dat er altijd diepere motivaties zijn. De leergang hielp mij om even uit de waan van de dag te stappen, en me vrijer op te stellen. Het samenwerken in een interdisciplinaire groep vond ik erg leuk. Hoewel ik niet meteen dingen anders ga doen heb ik laatst, na een overleg, collega's gevraagd om te reflecteren op mijn gedrag. Even stilstaan op die manier, deed ik voor de leergang minder.’

**Jacques de Jong**  
Adviseur bodem, Grond en Ontwikkeling, Gemeente Amsterdam

‘Waar ik in de praktijk het meest aan heb is de uitleg over verandertaal. Als je goed luistert naar woorden en uitdrukkingen kun je achterhalen of er weerstand is. Die weerstand kan je overbruggen door in gesprek te gaan en door te vragen. Die kennis wil ik toepassen in mijn werk voor het Integraal Gebiedsplan Wallengebied, een gebiedstafel met 24 partijen, die naar een gezamenlijk doel toe werkt.’

**Jeroen Cornelissen**  
Ambtelijk opdrachtgever Integraal  
Gebiedsplan Wallengebied, Verkeer en  
Openbare ruimte, Gemeente Amsterdam





‘Ik werk sinds een half jaar bij de gemeente. De leergang gaf mij meer inzicht in hoe we met elkaar samenwerken en zorgen voor gemeenschappelijke afstemming in de openbare ruimte. Welke ideeën en systemen zijn er? De intervisie over manieren van communiceren en groepsinteractie vond ik waardevol. Wat ik toepas is meer ruimte geven aan anderen in overleggen. Dat is goed voor je ‘relatiebankrekening’. De koppeling tussen leergang en praktijk kan nog beter. Besteed meer tijd aan reflectie en geef ruimte om het geleerde in de praktijk toe te passen en in de cursus te bespreken.’

**Rombout Jongejans**

programmeren Bruggen en Kademuren,  
Verkeer en Openbare Ruimte, Gemeente  
Amsterdam



---

Saskia de Haas



Saskia de Haas is directeur assets en operatie bij Waternet.

## ‘Als we het niet samen doen, dan gaan we het niet redden’

**Voor Saskia de Haas is samenwerking essentieel om oplossingen voor vraagstukken in de stad te vinden. Waternet kan daarbij een brugfunctie vervullen tussen gemeente en nutsbedrijven. Ze ziet de leergang als een belangrijke kans om samenwerking te stimuleren en te oefenen met het vinden van oplossingen voor vraagstukken in de stad.**

**Waarom is het volgens jou belangrijk dat Waternet meedeed aan deze leergang?**

‘Ik zeg altijd maar: als we het niet samen doen redden we het niet. Dat geldt voor alle vraagstukken die we in de stad hebben. We moeten meer samenwerken. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Iedereen heeft zijn eigen werkwijze, zijn eigen manier van doen en zijn eigen financieringsstructuren. Dat is best ingewikkeld te doorbreken. Deze leergang is heel behulpzaam om de dilemma’s die je tegenkomt bij het samenwerken met elkaar te delen en daar een goed gesprek over te voeren. In de leergang oefen je daarmee. Ik hoop dat deelnemers het daarna in de praktijk brengen. Daarnaast

heeft Waternet een bijzondere positie omdat we een gemeentelijke dienst maar ook een nutsbedrijf zijn. Wij vormen soms de brug naar de praktijk omdat systeeminnovaties samenwerking vergen tussen de Amsterdamse diensten, tussen nutsbedrijven en tussen diensten en nutsbedrijven. Laten die dingen nu net bij ons samen komen! Ik zie een opgave voor ons om die brugfunctie te vervullen, als we dat kunnen. Vooral omdat dit soort samenwerkingen niet altijd makkelijk van de grond komen.’

**Wat zou je aan deelnemers willen meegeven die zeggen dat ze willen veranderen, maar daarbij tegen barrières in de eigen organisatie aanlopen?**

‘Ik denk niet dat het een keuze is om te veranderen. Als koploper hoef je niet bang te zijn dat anderen achterblijven, want het kan niet anders dat je het uiteindelijk samen moet doen. Maar ik snap best dat het taai is. Veel werkwijzen zijn ingesleten en dat is ook niet zo maar ontstaan. Zo is het bijvoorbeeld een goede en betaalbare manier om je werk

te doen. Terwijl vernieuwingen de neiging hebben om in de eerste fase meer geld te kosten. Daarnaast is de opgave enorm en heeft iedereen het hartstikke druk. Mensen die in de weerstand zitten stellen legitieme vragen en koplopers hebben daar natuurlijk last van. Het is niet altijd leuk om daar mee geconfronteerd te worden.’

**Hoe zie jij je eigen rol bij het zoeken naar oplossingen om barrières te overbruggen?**

‘Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij dit soort samenwerkingen ondersteunen vanuit de directie. Er zijn altijd mensen die enthousiast vernieuwing omarmen en die het tegenhouden. Als je als directie niet aangeeft dat je het belangrijk vindt, lukt het niet. Wij kunnen faciliteren waar nodig en knopen doorhakken, want soms moet je afwijken van standaard werkwijzen. Ik vind het fijn dat mijn mensen dat niet zomaar doen, maar me er bij halen als dit soort keuzes voorliggen. Om te bekijken of we inderdaad van de standaard werkwijze willen afwijken en zo ja, hoe we dat vormgeven.’

**‘Ik hoop dat de deelnemers actief met elkaar blijven schakelen. Wat mij betreft hebben ze daar ook een taak in. Ze zijn de eerste lichter en ze leerden niet alleen iets voor zichzelf maar ook voor de organisatie.’**

**Wat zie jij als grote barrière om tot systeeminnovaties te komen?**

‘Waar het bij het directeurenoverleg Koppelkansen vaak over gaat zijn de financiële barrières. Ik denk wel eens: ‘bijten we ons daar niet te veel in vast?’ We blijven een beetje hangen in het idee dat we meer geld moeten hebben omdat we meer samen moeten doen. Ik zou zeggen, ga die samenwerkingsaanpak eens uitwerken en kijk dan wat de kosten zijn. Door het samen te doen deel je sommige kosten en worden die juist weer lager. Er komen wel extra kosten vanuit een innovatieve aanpak of als iets voor de langere termijn is, maar je hebt ook een ‘lifecycle’ kosten verhaal. Dus werk het maar uit. Dan krijg je in beeld wat het uiteindelijk oplevert, waar iedereen zijn aandeel in heeft en wat je per partij moet financieren. Op die manier pel je het af en maak je het kleiner, in plaats van de kosten steeds als een soort hete aardappel door te geven of als roze olifant op tafel te leggen. We hebben in de praktijk eerder bewezen dat dat kan. Uiteindelijk moet het bestuur er beslissingen over nemen. En als er genoeg voordelen aan zitten, dan kost het maar wat meer. Zoals een paar cent extra voor het rioolrecht of het drinkwatertarief. Of de gemeente draagt extra bij. Politici willen tarieven nooit laten stijgen en dat is ook een terecht punt vanuit hun perspectief. Maar als het belangrijk genoeg is dan willen ze het wel.’

**Wat leer je zelf van de uitwisseling met partijen zoals gemeente en Liander binnen Koppelkansen?**

‘Ik vind het altijd weer wonderlijk om te zien hoe ingewikkeld ‘Amsterdam’ is. De organisatie is heel erg in kokers georganiseerd. Het is best een uitdaging om de juiste verbindingen te leggen op de juiste niveaus. In het directeurenoverleg proberen we ons niet te verliezen in complexiteit en vraagstukken weer kleiner en simpeler te maken. Ik roep heel vaak dat de N200 een mooi samenwerkingsproject was waar we veel te weinig opvolging aan geven. De N200 is de weg van Amsterdam naar Haarlem via Halfweg en er lagen verschillende opgaven van de gemeente, Rijkswaterstaat en Waternet. Een directeur van Rijkswaterstaat en ik wisten elkaar goed te vinden en zeiden: ‘Jongens, zullen we het nu gewoon een keer anders gaan doen? Zullen we echt eens gaan experimenteren met nieuwe werkvormen?’ En als je dat op ons niveau doet, dan krijg je dingen in beweging. We stelden een projectteam samen met alle betrokken partijen en één integrale projectleider. Dat team klaarde gezamenlijk de klus, zorgde voor de aanbesteding, en begeleidde de werkzaamheden. Daarboven hadden we een directeurenoverleg die de vinger aan de pols hield en ingreep als dat nodig was.’

**Wat was volgens jou de sleutel tot het succes?**

‘In de ‘koude fase’ leerde we elkaar goed kennen en maakten we afspraken met elkaar voor het moment dat er problemen zouden ontstaan. Investeren in de relatie is dus belangrijk, en dat geldt ook voor de relatie met de aannemer.’

**Hoe voorkomen we dat iedereen weer overgaat tot de orde van de dag, nu de leergang is afgelopen?**

‘Ik hoop dat de deelnemers actief met elkaar blijven schakelen. Wat mij betreft hebben ze daar ook een taak in. Ze zijn de eerste lichter en ze leerden niet alleen iets voor zichzelf maar ook voor de organisatie. Daarnaast moet je het geleerde blijven herhalen en in de praktijk ervaring opdoen, en dat dan ook weer durven bespreken. Wat ging goed, wat ging niet goed? Dat zijn sleutels om het succes verder uit te bouwen.’





Josja van der Veer en Marloes Michels

## 'Je kunt pas samenwerken als je elkaar ook een beetje kent'



Josja van der Veer is directeur bij de directie Ruimte en Duurzaamheid van de Gemeente Amsterdam



Marloes Michels is afdelingshoofd Expertise bij de directie Ruimte en Duurzaamheid van de Gemeente Amsterdam.

Volgens Josja van der Veer zijn innovaties niet iets extra's, maar onderdeel van het reguliere werkproces. Marloes Michels voegt daaraan toe dat dit een andere manier van werken vergt en ook een unieke en leuke uitdaging is. De leergang biedt deelnemers een leeromgeving waarbij ze continu de koppeling naar de praktijk kunnen maken.

**Waarom vonden jullie het belangrijk om deze leergang tot stand te brengen?**

Josja: 'Mijn belangrijkste boodschap is dat innovatie onderdeel is van het reguliere werkproces. Dat de complexe opgaven vragen om integrale samenwerking 'in de keten' en op alle schaalniveaus. En dat het in de praktijk weerbarstig is om dat in alle processen door te voeren, zowel intern als met de partners in de stad. Ik ben hoopvol over de stappen die daarin worden gezet, ook met ondersteuning van de kennisinstellingen. De weg van innovatie naar de uitvoeringspraktijk gaat steeds sneller. De leergang is hierbij ondersteunend en legt een goede basis voor de samenwerking in de stad.'

Marloes: 'De leergang is ontstaan vanuit Integraal Ontwerp Openbare Ruimte (IOOR) en Koppelkansen. Het werken aan de energietransitie, de bodem en ondergrond en de openbare ruimte wordt steeds complexer en kun je niet meer binnen disciplines doen. Dat vraagt samenwerking. Integraal Ontwerp Openbare Ruimte (IOOR) is vooral gericht op de inhoud, maar het gaat ook over competenties. Hoe werk je samen? Hoe doe je dat? We wilden collega's ruimte gunnen om daaraan te werken.'

**Marloes, wat is je het meest bijgebleven uit de gesprekken die je tijdens het vijfde werkatelier bijwoonde?**

Marloes: 'Dat als je even bij elkaar zit en elkaar bevrägt vanuit een open en nieuwsgierige houding, dit echt tot nieuwe inzichten leidt. Je zag ter plekke gebeuren dat de theorie en de praktijk bij elkaar kwamen, zoals het ter discussie stellen van aannames. Zo vroeg iemand van de gemeente aan een deelnemer van Liander: "Het is toch zo dat jullie altijd op zoveel centimeter met die kabel onder de grond moeten liggen?" En dat die

medewerker van Liander antwoordde: "Nee hoor, dat kan ook op een andere manier." En toen was er ineens ruimte. Omdat die aanname even aan de kant werd geschoven.'

**Wat zou je aan deelnemers willen meegeven die zeggen dat ze willen veranderen, maar daarbij tegen barrières in de eigen organisatie aanlopen?**

Josja: 'Ik denk dat het niet altijd onwil is, maar dat leidinggevenden ook niet altijd weten hoe het moet. En als mensen vernieuwing als iets extra's zien, denken ze vaak: 'daar heb ik geen geld voor'. Het is dus ontzettend belangrijk dat het werken aan innovaties niet wordt gezien als iets extra's, maar als een leerproces waarbij deelnemers continu de koppeling naar de praktijk gaan maken.

Marloes: 'Ik vind het belangrijk dat die signalen op tafel komen. We hebben de leergang vanuit het managementoverleg en het Koppelkansen directieoverleg geïnitieerd, dus dan gaat er toch iets mis. We moeten met elkaar verkennen waar de weerstand zit. Voor een deel hoort het

**‘We gaan ook vast dingen doen waarvan we vervolgens denken ‘leuk bedacht maar het werkt niet’**

ook bij transities. Je hebt altijd koplopers en een groep die erachteraan loopt. De kunst is wel om het bespreekbaar te maken. Als iemand er met zijn of haar eigen teamleider niet uitkomt, dan zou ik zeggen: probeer het gesprek op een andere manier te voeren. Ik vind de kracht van deze leergang dat deelnemers echt de tools in handen hebben gekregen om dat gesprek aan te gaan.’

#### **Wat zien jullie als grote barrière om tot systeeminnovaties te komen?**

Josja: ‘De financiering en de sturing van programma’s. Op dit moment is die niet goed ingericht op de keten. De vaste processen zijn zo geprofessionaliseerd dat het moeilijk is om daar doorheen te komen. Daar zijn we nu wel mee bezig. En dat is echt moeilijk omdat het in alle instrumenten is verankerd, tot aan bestuurlijke portefeuilles aan toe.’

Marloes: ‘In de basis is het zo dat het type opgave waarmee we te maken hebben niet meer ‘matcht’ met de bestuurlijke systemen. En dat merk je in hele grote en in hele kleine dingen.’

#### **Hoe zien jullie je eigen rol bij het zoeken naar oplossingen om deze barrières te doorbreken?**

Marloes: ‘Het is belangrijk om het voorbeeldgedrag uit te stralen waarvan je weet dat het nodig is. Als je zegt dat het belangrijk is om open en zonder vooroordeel een proces in te gaan, maar dat zelf niet doet, dan werkt dat niet. Dus: ‘practice what you preach’. Daarnaast moet je open

staan voor feedback die je krijgt en nieuwe inzichten die je ontwikkelt. Ook wij zijn dagelijks aan het leren.’

Josja: ‘Je kunt ook helpen door mensen elkaars perspectief te laten begrijpen. Zo is er misschien geen geld of begrijpen mensen iets niet.’

Marloes: ‘Je kunt ook veel toevoegen door even de context te schetsen en het krachtenveld waarin iemand zit. Mensen kijken vanuit het eigen perspectief en begrijpen dan niet waarom het gaat zoals het gaat.’

#### **Hoe voorkomen we dat iedereen weer overgaat tot de orde van de dag, nu de leergang is afgelopen?**

Marloes: ‘Door deelnemers te herinneren en te prikkelen. Voor de deelnemers mag het ook best even tijd kosten om op een andere manier te werken. Dus zoek elkaar op, drink een kop koffie buiten de deur en leer elkaar echt kennen. Want je kunt pas samenwerken als je elkaar ook een beetje kent. Ik hoop ook dat ik het zelf laat zien. In de voorbereiding naar het Koppelkansen directeurenoverleg, praten mijn medewerkers me bij over projecten. Ik vind dat leuke overleggen. Ik wil echt weten waar ze trots op zijn. Maar ook waar ze mee worstelen en wat ze nodig hebben.’

#### **Als er een vervolg komt op de leergang: hoe zou die er volgens jullie uit moeten zien?**

Marloes: ‘Ik zou de deelnemers van de eerste leergang graag willen betrekken.

Laat ze als pionier meebeleven dat het groter groeit. En we moeten kijken hoe je een verbreding krijgt en hoe je de verbinding legt met het management. Het moet ook iets gezamenlijks blijven vanuit meerdere directies. We hebben hier allemaal mee te maken.’

#### **Wat is er in dit gesprek nog niet aan de orde gekomen en vinden jullie van belang om mee te geven aan de deelnemers en andere lezers van dit magazine?**

Marloes: ‘Dat het ook gewoon leuk is. Je bent met fantastische opgaven in de stad bezig dus geniet daar ook van. Je kunt allemaal in je eigen koker blijven zitten. Maar je kunt ook met elkaar afspreken: we gaan dit nu anders doen, echt naar elkaar luisteren en proberen om ons in de ander te verplaatsen. We weten dat we tegenstrijdige belangen hebben, hoe krijgen we dat dan toch zo transparant mogelijk als één verhaal naar het bestuur. En accepteer dat er dingen mis gaan en weet dat dat mag. We weten veel nog niet en gaan fouten maken. We gaan ook vast dingen doen waarvan we vervolgens denken ‘leuk bedacht maar het werkt niet’. De lol is dat je met elkaar iets gaat verzinnen dat nieuw is. En niet blijft doen wat je al deed, want dan krijg je wat je kreeg. Dat is wel de kern. Om dat te durven moet er ook een veilige setting zijn waarin je fouten mag maken. Ik hoop dat zo’n leertraject daarbij kan helpen.’



‘De leergang bood veel theorie en oefeningen, het is lastig te zeggen wat ik anders doe in de praktijk. Een klein voorbeeld: in een overleg over waterkwaliteit zat iemand met een ander belang. In plaats van te zeggen wat er moest gebeuren vroeg ik: hoe zie jij het voor je? Het duurt even voordat je het stellen van dit soort vragen in je systeem hebt.’

**Jeroen de Jong**

Wateradviseur, Ingenieursbureau,  
Gemeente Amsterdam



‘Een inzicht uit de leergang is voor mij dat elkaar willen begrijpen belangrijker is dan elkaar overtuigen. Je creëert weerstand als je te stellig bent. Een voorbeeld uit mijn werkpraktijk speelde op een van de grachten. Een bewoonster was tegen het plaatsen van een noodconstructie voor de onveilige kade. Ik ging met haar in gesprek: ‘vertel eens, wat is er?’ Toe bleek dat haar weerstand niets te maken had met de noodconstructie, maar met de gemeente. Ze had een geschil over het plaatsen van afval en ervoer overlast van toeristen op de gracht. Als je doorvraagt in dit soort situaties voelen mensen zich gehoord en kom je tot oplossingen.’

**Martijn Meulblok**

Technisch manager Programma Bruggen en Kademuren,  
Ingenieursbureau, Gemeente Amsterdam

---

‘Als je werkt aan transitie-  
vraagstukken, kun je zelf niet  
buiten de verandering blijven.  
Daarom vind ik het goed dat in de  
leergang expliciet aandacht is voor  
persoonlijke ontwikkeling, en dat  
hiervoor professionele coaches  
beschikbaar zijn. Na de eerste  
werksessie was bijvoorbeeld een  
van de reflectievragen of je iets  
moet afleren. Voor mij was dat een  
trigger-vraag: wat zou ik zelf moeten  
veranderen om systeeminnovatie  
optimaal toe te kunnen passen?’

**Martine Covert**

Strategisch adviseur ondergrond,  
Ingenieursbureau, Gemeente Amsterdam

Fragment uit eerder interview





‘Door de leergang ben ik me weer bewuster van het belang van uitzoomen. Wat is ook alweer het doel en wat willen we bereiken? Ik doe vaak een stapje terug en probeer dan te ontdekken welke behoeftes en onderliggende belangen er zijn. Dat uitzoomen en reflecteren doe ik heel bewust, ik heb het in mijn agenda staan als wekelijks moment. Zo’n moment van reflectie levert nieuwe inzichten op en helpt je om uit de waan van de dag te ontsnappen.’

**Rutger Tiggeler**

Programmamanager stedelijke programmering,  
Verkeer en Openbare Ruimte, Gemeente Amsterdam

‘In de laatste sessie hebben we gewerkt aan een onderzoekende houding. Onderzoek wat hier nu écht het probleem is. Stel vragen waar je het antwoord niet op weet. Toets het probleem, onderzoek aannames om zo het probleem te verhelderen. Denk vooral niet meteen in oplossingen, zoals we vaak doen.’

**Michael Preng**

Assetbeheerder ondergrondse infra drinkwater-  
en afvalwaterleidingen, Waternet

Fragment uit eerder interview

‘Ik hoop met de leergang manieren te vinden om integraal werken slimmer te organiseren. Dat geldt binnen mijn eigen organisatie, maar meer nog voor de samenwerking met de andere partijen in de ondergrond. Wat komt er kijken bij het plaatsen van kabels en leidingen? Glasvezel, elektriciteit, gas, water: ik weet er het fijne niet van. Daarom is het goed om de verschillende denk- en leefwerelden te leren kennen in deze opleiding.’

**Harm-Klaas Naaijer**

Ontwerper openbare ruimte, Ruimte en Duurzaamheid,  
Gemeente Amsterdam

Fragment uit eerder interview





---

 John Grin


**John Grin** is hoogleraar politiek en bestuur van systeeminnovaties aan het Institute for Social Science research (AISSR) van de UvA, waarvan hij tevens interim-directeur is. Hij is lid van het Koppelkansenkernteam, en is docent bij de leergang.

## Barrières als vingerwijzing voor systeemveranderingen

### Nieuwe manier van werken

De oogst van de leergang bestaat er allereerst uit dat de oproep voor deelnemers aan het licht bracht dat er binnen de gemeente Amsterdam, Waternet en Liander meer dan voldoende getalenteerde en gedreven professionals rondlopen. In elk geval meer dan we een plek konden geven in de eerste editie van de leergang. En in de tweede plaats dat de mensen die wel konden meedoen, er in het half jaar dat volgde, vol voor gingen. Zodoende zijn de drie organisaties nu een aantal mensen rijker, die een nieuwe manier van werken hebben geleerd (de RIO methode: 'Reflexief Interactief Ontwerpen', en IOOR: Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte) en de bijbehorende kennis en competenties hebben leren kennen. Dat is, in de derde plaats, mooi met het oog op de grote uitdagingen waarvoor de stad de komende jaren staat, zoals de datatransitie en de verschillende duurzaamheidstransities. Die vragen een echt andere aanpak, zeker als we de lasten voor burgers en bedrijven laag willen houden.

### Barrières

Onderdeel van de RIO methode is, dat je in barrières, aanwijzingen herkent voor waar het bestaande systeem niet langer voldoet. Die barrières zijn gegroeid rondom een eerdere generatie vraagstukken. Zo wordt een barrière een vingerwijzing voor welke systeemveranderingen nodig zijn. Dat kan gaan om regels binnen en tussen de drie organisaties (zoals 'Werken In de Openbare Ruimte', kortweg WIOR) die een andere manier van werken in de weg staan, bestaande infrastructuur en voorschriften daarover (bijvoorbeeld het uitlegschematische voor de aanleg van kabels en leidingen), bekostigingsmodellen en het staande planproces (zoals het Plaberum). Precies die dingen keerden, op één of andere manier, terug in de drie casusteams van de leergang: Wallengebied, Haven-Stad en Integraal Gebiedsplan.

### Koppelkansen

Deelnemers aan de leergang merkten dat er in hun projecten vaak weinig tijd en ruimte was om deze andere manier van

werken aan de orde te stellen, laat staan hun collega's daarin mee te nemen. Dat punt gaan we oppakken in het Koppelkansentraject. Al langer spreken we er over de vraag hoe we deze Koppelkansen aanpak kunnen laten landen in de drie moederorganisaties: de gemeente Amsterdam, Waternet en Liander. De leergang komt daaruit voort, en we maken graag gebruik van de ervaringen van deelnemers om dat verder te doordenken en op te lossen.



---

 Peter de Roode

## Innoveren doe je samen



**Peter de Roode** is zelfstandig organisatieadviseur en als docent verbonden aan verschillende businessscholen. Hij schreef meerdere managementboeken. Hij ontwikkelde voor de gemeente Amsterdam een mentorprogramma en was als intervisiebegeleider betrokken bij de leergang systeeminnovatie.

### Wij-taal

De oogst in mijn ogen is dat de deelnemers zich zeer bewust geworden zijn dat je innoveren samen doet met anderen. Dat 'overtuigen' en 'zenden' niet de aangewezen vaardigheden zijn om de ander mee te krijgen. Dat kennis van je vakgebied belangrijk is, maar tegelijkertijd niet die enige zaligmakende factor is. Er is een gemeenschappelijke taal nodig om elkaar te begrijpen, die hebben we aangeduid als 'wij-taal'. Alle deelnemers zijn zich bewust geworden van die nuance, hoe lastig soms ook om toe te passen. Of je nu in gesprek bent met bewoners, of met interne collega's van de Gemeente of met mensen van een andere organisatie, in alle gevallen zul je moeten 'afstemmen'.

### Kantelpunt

Een grote uitdaging ligt er mijn inziens in om in gesprekken 'het ongemakkelijke' aan de orde te stellen. Maar op een niet aanvallende of dwingende manier. Liefst vragend of onderzoekend. Als we de pijn en ongemak die in gesprekken verscholen liggen niet langer uit de weg gaan door

weg te kijken of het erbij te laten, creëren we – hoe paradoxaal ook – een betere band en vertrouwen bij de ander. Die ziet immers dat je moeite doet om dingen ter tafel te brengen. De moed hebben om dat bespreekbaar te maken, kan een kantelpunt veroorzaken in een project. We zagen dat nu gebeuren bij de groep Wallengebied. In de laatste sessie kwam de pijn op tafel en werd de lucht geklaard.

### Olievlek

Mijn advies is om de olievlek groter te maken qua begrippen als: verandertaal, wij-taal, tweede-orde-vragen, onderzoekende houding en een Socratische houding. Wanneer de nieuwsgierigheid toeneemt, we meer durven te twijfelen en iets minder stellig worden, zal er naar mijn idee veel socialer geïnnoveerd gaan worden. Dat vereist dat binnen de gemeente een dergelijke cultuur gemeengoed zal moeten worden. Dat is niet alleen een trainingsvraagstuk maar ook een strategische keuze over hoe men in de toekomst innovaties wil laten plaatsvinden.

---

 Edith van Ewijk

## Denk groot, begin klein



**Edith van Ewijk** is postdoc onderzoeker aan de TU-Delft en verbonden aan het NWO-onderzoeksproject ‘[Stepping Out](#)’, dat interprofessioneel leren voor duurzame transitie onderzoekt. Edith is lid van Koppelkansen Haven-Stad en docent bij de leergang systeeminnovaties.

### Bewustwording

De vraagstukken waar de deelnemers van de leergang aan werken zijn super relevant, veelomvattend en met onzekerheid omgeven. Dat kan een zeker ‘Calimero gevoel’ in de hand werken. Zeker als deelnemers al een keer eerder hun neus hebben gestoten als ze iets willen veranderen in hun eigen werkwijze of iets aan de kaak willen stellen op een hoger niveau. Voor mij zit de belangrijkste oogst van de leergang in de bewustwording van de relevantie van het eigen radertje in het grotere geheel van systeeminnovaties, en in het vergroten van inzicht hoe het eigen radertje beter geolied kan lopen, in samenspraak met de andere radertjes.

### Uitwisseling

De meeste deelnemers zijn voorlopers in de eigen organisaties en lopen daarbij tegen barrières aan. Zoals tijdsplanningen die niet sporen met elkaar, een projectmatige aanpak die niet past bij een gebiedsniveau of een leidinggevende die het liever bij het oude laat. Dan is het

fijn om ervaringen uit te wisselen met medestanders. Maar er is ook veel over en weer te leren! Ik zag veel interesse en nieuwsgierigheid in elkaars werkveld: “Hoe diep kunnen jullie eigenlijk liggen met die kabels? Kun je ook onder de grondwaterstand leidingen leggen? Dat zou meer ruimte bieden voor de bomen!” “Wow betekent graafluwte dat je 10 jaar de grond niet in kan? Dat wist ik niet!” De uitwisseling op dat niveau vond ik boeiend om te zien en voor mij zit hier een sleutel tot verandering: je moet de werkwijzen van anderen begrijpen om te snappen waar de gezamenlijke barrières zitten. Het uitwisselen van ervaring tussen de deelnemers was naar mijn idee daarom minstens zo belangrijk als wat wij als docenten hebben meegegeven.

### Doorlopend proces

Mijn advies? Denk groot en begin klein. Neem af en toe een stap terug en bedenk wat je anders kunt doen in het eerstvolgende teamoverleg. Sta stil bij hoe je je werk aanvliegt: zitten de juiste mensen aan tafel? Stellen we de juiste vragen?

Kan het misschien slimmer? Dat is een doorlopend proces. Ik hoop dat we handvaten mee hebben kunnen geven waar deelnemers verder mee aan de slag kunnen. Ik wens iedereen veel succes bij de vervolgstappen!



### Colofon

De leergang is een initiatief van Liander, Waternet en de Gemeente Amsterdam en kwam tot stand in samenwerking met de Amsterdamse School.

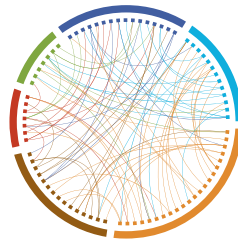
De volgende mensen werkten mee aan de leergang:

Joyce van den Berg, Maarten Claassen, Irene Kruijssen, Hans van der Made, Nicole Voulon, Anouk de Wit en Tessa van der Vlugt.

Redactie: Marjolein van Vossen, Edith van Ewijk

Project coördinatie & Communicatie: Carien van der Wal

Vormgeving: Walter van Gerwen (Vorm de stad)



Gemeente Amsterdam  
**Integrale Ontwerpmethode  
Openbare Ruimte**



× Gemeente  
× Amsterdam

waternet  
waterschap amstel gooi en vecht  
gemeente amsterdam



