

# Verslag bijeenkomst leergang systeeminnovatie met directeuren en leidinggevenden

14 november 2023 | 13:00 – 17:00, Congreszaal, Stadstimmertuin 4-6, Amsterdam



Inhoudsopgave	pagina
0. Beknopte samenvatting verslag	2
1. Achtergrond IGP en de leergang systeeminnovatie	4
2. Oproep om het nieuwe samenwerken door te zetten	5
3. Winst uit het IGP en de leergang	6
4. Mogelijke oplossingen voor het verder brengen van het IGP	8
a. Thema 1: Sturing	8
b. Thema 2: Bodem, Water en energie sturend	10
c. Thema 3: gezamenlijke portemonnee	11
d. Groepsgesprek leidinggevenden	13
5. Actiepunten	13
6. Annex 1: Agenda en uitnodiging	16
7. Annex 2: Presentatie systeeminnovatie van John Grin	18
8. Annex 3: Presentaties IGP teams	20

## 0. Beknopte samenvatting verslag

### Leergang betreft leidinggevenden bij systeeminnovatie

**De tweede editie van de leergang systeeminnovatie was een training *on the job*, waarbij het leren aansloot op de werkzaamheden van de deelnemende teams. In de laatste sessie werden leidinggevenden uitgenodigd zich te richten op de ervaren belemmeringen en uitdagingen. Hoe worden Integrale Gebiedsplannen (IGP) ‘het nieuwe normaal’?**

Het doel van de leergang was om medewerkers van de gemeente Amsterdam, Waternet, Liander en Vattenfall te ondersteunen bij het ontwikkelen van Integrale Gebiedsplannen (IGP). De leergang bood een praktijkgerichte aanpak voor teams die deze nieuwe manier van werken toepassen in drie casussen: het Wallengebied, Haven-Stad en de Bloemenbuurt. Deze teams bestonden uit professionals van de gemeente, Waternet en Liander met diverse functies, zoals projectleiders, beleidsambtenaren of -adviseurs, infra-specialisten en ontwerpers van de openbare ruimte. Er werd tijdens de leergang gewerkt aan concreet toepasbare producten zoals straatprofielen of afwegingskaders.

#### Prangende uitdagingen

In de laatste sessie van de leergang werden leidinggevenden uitgenodigd om de meest prangende uitdagingen te bespreken, en een stap verder te brengen met de teams. De taaie vraagstukken zijn: *sturing, bodem/water/energie sturend en gezamenlijke portemonnee*.

1. **Sturing:** In het IGP staat een integrale werkwijze centraal, maar de aansturing gebeurt vanuit separate en verkokerde organisaties. Hoe sturen we in deze context op integraliteit?
2. **Bodem water energie sturend:** de principes van het kabinetsbeleid ‘Bodem & water sturend + energie sturend’ hebben nog te weinig bekendheid in de organisaties. Hoe vertalen we dit naar de planprocessen waarbinnen professionals nu werken?
3. **Gezamenlijke portemonnee:** Een gezamenlijke portemonnee is binnen Koppelkansen geïdentificeerd als een van de ‘wezenlijke winstpunten’. Het blijkt echter bijzonder lastig om financieringsstromen over organisatiegrenzen heen te organiseren. Hoe zorgen we voor een doorbraak waarmee IGP-teams (en andere integrale opgaven) zijn geholpen?

#### Oplossingsrichtingen

Deelnemers van de leergang en leidinggevenden kwamen na een brainstorm tot de volgende oplossingsrichtingen voor deze uitdagingen:

##### 1. Sturing: Vereenvoudig en verduidelijk de besluitvorming

Helderheid over de besluitvorming is randvoorwaardelijk voor het creëren van vertrouwen voor de betrokkenen bij het IGP. Probeer die besluitvorming te vereenvoudigen en geef aan waar mensen die werken aan het IGP terecht kunnen met vragen. Concreet kan gedacht worden aan een escalatiemodel of een procedure die werknemers kunnen volgen als ze ergens tegen aanlopen.

##### 2. Bevordering van Bodem, Water en Energie Sturend: maak een betere vertaalslag

Ontwikkel een duidelijke visie op verschillende schaalniveaus en werk aan een betere vertaling van beleid naar de praktijk. Verken wat het kabinetsbeleid toe kan voegen aan de IGP-processen. Communiceer binnen organisaties wat het kabinetsbeleid ‘Bodem & water sturend + energie sturend’ betekent voor het werk

van de organisaties, en stroomlijn beleid en communicatie om versnippering te voorkomen.

### 3. Stimulering van de gezamenlijke portemonnee: ga experimenteren

Werk op strategisch niveau in samenwerking tussen de partners aan een helder speelveld waarin vertrouwen kan groeien. Hiervoor is transparantie over financiële logica en systemen van de verschillende partijen een voorwaarde. Binnen de huidige en toekomstige IGP-projecten dient er ruimte gemaakt te worden om op een laagdrempelige manier te experimenteren met een gezamenlijke portemonnee.

#### **Hoe overkomen we vrijblijvendheid rondom IGP?**

Tijdens de sessie werd ook stil gestaan bij het perspectief van de organisatie. Veel medewerkers hebben nu het gevoel dat het commitment aan IGP in de organisatie mist. Zo ervaren zij een gevoel van vrijblijvendheid voor de oplossingen die uit het IGP komen. Omdat IGP niet vergelijkbaar is met een regulier project, kan het bovendien niet op die manier worden 'afgerekend'. Wat kan helpen is als leidinggevenden werkuren toebedelen om aan het IGP te werken en hierover duidelijk communiceren. Om IGP te implementeren, en de vertaling van beleid naar praktijk te verbeteren, is daarnaast een structurele dialoog nodig tussen alle lagen van de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel. Medewerkers kunnen van elkaar leren als informatie en feedback binnen alle lagen openlijk wordt gedeeld. Voor dit gezamenlijk leren kan gedacht worden aan (in)formele leergemeenschappen.

#### **Werken aan solide onderbouwing**

Om IGP-oplossingen meer stevigheid te geven, moet de meerwaarde van IGP (nog) worden aangetoond. Hiervoor is een solide onderbouwing nodig van werkwijze, strategieën en afhankelijkheden voor een succesvol IGP. Hiervoor dient monitoring en evaluatie te worden geïntegreerd, zodat op structurele wijze informatie wordt verzameld die verder gaat dan de feedback van betrokkenen die nu vooral centraal staat. De deelnemende teams van de leergang en leidinggevenden zien tenslotte ook mooie kansen voor het aanstellen van IGP-aanspreekpunten binnen elke organisatie om de coördinatie en samenwerking te bevorderen.

## 1. Achtergrond IGP en de leergang systeeminnovatie

De tweede editie van de leergang systeeminnovatie had als doel om de ontwikkeling van Integrale GebiedsPlannen (IGP) te ondersteunen en medewerkers van de gemeente Amsterdam, Waternet, Liander en Vattenfall beter voor te bereiden op en uit te rusten voor nieuwe manieren van werken om zo noodzakelijke en duurzame systeem innovaties mogelijk te maken.

Aansluitend bij de IGP-aanpak beoogde de leergang om gezamenlijk met belanghebbende partijen inzicht te verkrijgen in knelpunten, systeembarières, koppelkansen en oplossingsrichtingen voor de inrichting van de ondergrondse openbare ruimte in relatie tot de bovengrond. De deelnemers maakten hierbij kennis met de theorie van systeeminnovatie waarin de [methodiek 'Reflexief Interactief Ontwerpen' \(RIO\)](#) centraal stond en deze werd verbonden aan de eigen werkpraktijk.

Daarbij bood de leergang ook ruimte voor reflectie op de eigen professionaliteit: deelnemers reflecteerden op hun eigen handelen en de bijbehorende dilemma's die ze in hun dagelijkse werk tegenkomen.

## **Drie IGP casussen centraal: Wallengebied, Haven-Stad en Bloemenbuurt**

De leergang bood een praktijkgerichte aanpak voor teams die werken aan drie IGP casussen: het Wallengebied, Haven-Stad en de Bloemenbuurt. Deze teams bestaan uit professionals van de gemeente, Waternet en Liander met diverse functies, zoals projectleiders, beleidsambtenaren of -adviseurs, infra-specialisten en ontwerpers van de openbare ruimte.

De leergang was ontworpen als een "on the job" training, waarbij het leren aansloot op het dagelijkse werkritme van de drie teams. Hierbij werd veel ruimte geboden om per team aan de integrale puzzel van hun specifieke opgaven te werken. Ieder team werkte daarbij aan concrete producten die toepasbaar waren in hun projecten, zoals een afwegingskader, straatprofiel of samenwerkingsafspraken.

### **Aanleiding bijeenkomst**

Afsluiting van de tweede leergang werd gemarkeerd door een bijeenkomst, waarin de drie IGP-teams hun opgedane kennis en ervaringen deelden met directeuren en leidinggevenden. Dit verslag biedt een beknopt overzicht van de resultaten van deze bijeenkomst; zie annex 1 voor het programma van de dag.

In het plenaire gedeelte deelden de drie IGP-teams hun geleerde lessen vanuit de leergang. In het tweede deel van de bijeenkomst vond er in kleine groepen een brainstormsessie plaats over drie specifieke thema's: 1) sturing van het IGP, 2) bodem, water en energie sturend en 3) de gezamenlijke portemonnee (zie het verslag voor een toelichting). De brainstormsessie bestond uit twee fasen: uitwisseling door een mix van IGP-teams en leidinggevenden, gevolgd door verdere verdieping binnen de afzonderlijke IGP-projectteams.

## 2. Oproep om het nieuwe samenwerken door te zetten

Josja van der Veer, directeur Ruimte en Duurzaamheid, opende de middag. In haar opening besprak ze waarom systeeminnovatie cruciaal is voor het aangaan van de grote uitdagingen voor de stad, en vroeg zij ook om de uitkomsten van de bijeenkomst over de leergang verder te delen met het management.

---

*“Ik ben heel enthousiast over de leergang, wat we vandaag ophalen uit de bijeenkomst willen we bespreken in het management team.” Josja van der Veer, Directeur Ruimte & Duurzaamheid*

---

Josja van der Veer benadrukt het belang van anders samenwerken om complexe uitdagingen aan te gaan. Ook deelt ze haar betrokkenheid en bewustwording na de eerste editie van de leergang, waar medewerkers aangaven gehinderd te worden door bureaucratische systemen.

Ze benoemt meerdere nieuwe vormen van samenwerking en initiatieven die binnen de organisatie zijn ontstaan:

- Naar aanleiding van de Kamerbrief Water en Bodem sturend en energie sturend” is er een impact analyse uitgevoerd, waar er wordt samengewerkt met City Deal Openbare Ruimte en Rotterdam Vitale systemen. Verscheidende maatregelen zijn uit de analyse gekomen.
- De gemeente neemt de stap naar ‘Duurzaam, tenzij.’ Hierbij gebruikt de gemeente een besluitvormingssjabloon in twee pilots, waarin de impact van circulariteit, klimaat, en andere factoren in de besluitvorming zichtbaar wordt. Dit dient als een voorbeeld van een integrale en gebiedsgerichte aanpak.
- Ze illustreert ook de samenwerking met investeringspartijen en benoemt een concreet voorbeeld in de samenwerking met Liander in het Wallengebied.
- IGP vormt een cruciaal onderdeel als een nieuwe vorm van samenwerking die we dienen door te zetten.

### 3. De winst van de leergang en IGP

De leergang systeeminnovatie en het werken vanuit het Integrale Gebiedsplan (IGP) heeft verschillende voordelen volgens de deelnemers van de leergang. Onderstaande winstpunten zijn samengevat uit de presentaties van de drie IGP: het Wallengebied, Haven-Stad en de Bloemenbuurt.

- Door het probleem en de probleemdefinitie eerst scherp te krijgen, kan er ruimte gecreëerd worden voor het vinden van oplossingen. Het gezamenlijk creëren van toekomstbeelden moedigt het bedenken van alternatieve oplossingen aan, waarbij het identificeren van barrières belangrijk is voor het vergoten van inzicht waar iets verbeterd moet worden.
- Verschillende technieken zijn behulpzaam in dit proces, bijvoorbeeld het socratisch gesprek of het ter discussie leren stellen van aannames. Zo biedt het socratisch gesprek een techniek waarmee deelnemers hun gedachten en redenen daarachter onderzoeken en helpt het om oordelen uit te stellen en aandachtig naar elkaar te luisteren.
- De leergang systeeminnovatie en het Integrale Gebiedsplan (IGP) stimuleren een andere manier van samenwerken. Deelnemers gaan in een vroeg stadium openlijk in gesprek over opgaven en onzekerheden, waarbij ze een nieuwsgierige houding ontwikkelen ten aanzien van elkaars uitdagingen. Hoewel het proces van afstemmen en informatie delen op deze manier in eerste instantie meer tijd vergt, resulteert dit uiteindelijk in een versnelde afstemming. Fysieke bijeenkomsten en betrokkenheid van verschillende disciplines zijn cruciaal, en professionals leren zich transparant en kwetsbaar op te stellen in hun samenwerking.

---

*“De winst uit het IGP en de leergang was dat we echt heel anders samenwerkten dan gebruikelijk. Ik had nog nooit zo snel de opgaven in beeld.” Projectleider IGP, Gemeente Amsterdam*

---



De winst uit de leergang benadrukt ook John Grin, hoogleraar systeeminnovaties aan de UvA, in de plenaire toelichting. In zijn presentatie ligt hij de noodzaak van systeeminnovatie toe in de overgang van fossiele naar duurzame energiesystemen. Het gaat hierbij om het doorbreken van vanzelfsprekendheden en het ontwikkelen van nieuwe logica en regels. Zie de slides van John Grin in annex 2 voor verdere toelichting over systeeminnovatie.

---

*“De leergang gaat over het constructief doorbreken van vanzelfsprekendheden. Het gebruik van de ontwerpmethodologie RIO geeft mentale ruimte om nieuwe regels te bedenken en het bevragen van die vanzelfsprekendheden.” John Grin, hoogleraar systeeminnovaties aan de Universiteit van Amsterdam*

---

## **Bevorderen van het IGP**

De leergang richtte zich op de koppeling tussen het IGP en systeeminnovatie, en daarbij stond ook de gedeelde zoektocht naar manieren om het IGP verder te ontwikkelen centraal.

### Botsing met het systeem

Het IGP botst met het huidige systeem en de procedures in de organisatie. Belangrijke vragen rondom dit onderwerp die gedurende de leergang naar boven kwamen waren:

- Hoe krijg je de organisaties en afdelingen mee die niet bij het IGP zijn aangesloten?
- Hoe veranderen we het huidige systeem en procedures waar bodem en energie niet sturend zijn?
- Hoe kunnen we het IGP verder laten landen?
- Hoe betrekken we meer disciplines in dit proces, zoals uitvoering en beheer?

### Uitdagingen van de drie IGP-teams

De drie IGP-teams ondervonden vergelijkbare uitdagingen, maar elk team had zijn eigen specifieke behoeften met betrekking tot de richting van het IGP:

- Het IGP Wallengebied stond voor de uitdaging hoe om te gaan met opgaven die nu nog niet concreet zijn en mogelijk in de toekomst relevant worden. Hoe je hier ruimte voor reserveert was een kernvraag.
- IGP Havenstad concludeerde tijdens het IGP-proces dat een stedelijke visie met betrekking tot maaiveldhoogte ontbreekt. De maaiveldhoogte hangt samen met de verwachte impact van klimaatverandering. De onduidelijkheid over de toekomstige maaiveldhoogte heeft verregaande gevolgen voor de inrichting van de ondergrondse infrastructuur in Haven-stad.
- IGP Bloemenbuurt besprak de uitdaging om het verdere samenwerkingsproces naar de uitvoering toe vorm te geven en te begrijpen hoe dit vanuit verschillende opgaven verder kon worden uitgevoerd. Naast opgaven zoals groot onderhoud, vervanging van het riool en de warmtetransitie spelen er ook sociaal-economische problemen die meegenomen worden in het IGP.

Voor meer details over de uitdagingen en leerpunten van de drie IGP-teams, zie ook de slides in annex 3 voor het Wallengebied, Haven-Stad en de Bloemenbuurt.



## 4. Mogelijke oplossingen voor het verder brengen van het IGP

Tijdens de vijfde sessie van de leergang in september 2023 en waarin samen lerend innoveren centraal stond, identificeerden de deelnemers onderwerpen waarbij de ondersteuning van leidinggevende gewenst is om het IGP verder te brengen. Op basis van deze input kwamen drie overkoepelende thema's naar voren.



### Thema 1: Sturing

*Vraagstuk thema:*

*Hoe organiseren we de aansturing van integrale gebiedsplannen? In het IGP staat een integrale werkwijze centraal. De aansturing gebeurt vanuit separate en verkokerde organisaties en dat zorgt voor de nodige struikelblokken en hoofdbrekers. Welke opgaven liggen er voor de aansturing? Wat moet dan echt anders? En wat gaan we doen om hierin te voorzien?*

Het valt op dat er nog veel nodig is omtrent sturing in de organisatie, en dat de organisaties nog zoekende zijn naar oplossingen.

---

*“We hebben de voorwaarde voor sturing niet op orde, hoe verder je komt, hoe meer het systeem gaat tegenwerken.” Deelnemer, Gemeente Amsterdam*

---

Wat mist er nu:

- Toewijding 'of 'commitment' om echt in te stappen
  - Deelname aan het IGP is nu (te) vrijblijvend. Dit maakt dat er structureel onvoldoende ruimte en tijd is om aan zo'n proces deel te nemen. Leidinggevenden zouden ruimte moeten geven om eraan te werken. Die toewijding mist nu in alle lagen van de organisatie waarbij het gebrek aan toewijding van leidinggevenden doorwerkt naar teamleiders die geen uren vrijspelen bij mensen
- Verbinding tussen organisatielagen



- Een goede verbinding tussen de verschillende organisatielagen - strategisch, tactisch en operationeel - mist. Idealiter is er een dialoog of leermechanisme tussen de lagen waardoor signalen overal aankomen, zeker ook van operationeel naar boven.
- Heldere belegging van verantwoordelijkheden
  - Het is onduidelijk wie nu de verantwoordelijkheid draagt, ook omdat meerdere partners die verantwoordelijkheid (in principe) gezamenlijk dragen. Er mist een platform waar dit kan landen. Daarbij hebben mensen geen of onvoldoende mandaat waardoor besluiten moeilijk genomen kunnen worden.
- Inbedding in de verschillende organisaties
  - Het IGP zou in elke organisatie moet landen: bij de gemeente, Waternet, Liander en ook andere partners. Daarbij is nog veel onduidelijk: Hoe verloopt interne besluitvorming? Wat is de relatie tussen IGP en regulier werk/instandhouding? En moet er niet een IGP aanspreekpunt komen in elke organisatie?

Waar is behoefte aan:

- Onderbouwing van de meerwaarde
  - Kunnen we inzichtelijker maken wat nieuwe manieren van werken oplevert en dit ook binnen de organisatie verspreiden? Niet iedereen weet in de organisatie van het IGP, wat de meerwaarde is en hoe het werkt.
- Duiding van het toepassingsgebied
  - Is het IGP iets waar in elk gebied aan gewerkt moet worden? En is het iets voor alle lagen binnen de organisatie? Is dit noodzakelijk? Niet elk gebied en project is complex. Bijvoorbeeld: moet het IGP naar mensen worden vertaald die alleen bezig zijn met specifieke en technische kaders? En zo ja, hoe doe je dit dan?
- Versimpelen besluitvorming
  - Kunnen we de besluitvorming versimpelen door duidelijk te maken wie wat en waar verantwoordelijk voor is? Zodat binnen elke organisatie de voorwaarden voor het IGP op orde is. Hiervoor moet het landschap voor processen, sturing en escaleren zo helder mogelijk zijn. Potentieel door het te verbinden met het coördinatenstelsel of door een escalatiemodel mogelijk te maken.
- Maatschappelijke doel meenemen in de sturing
  - In de aansturing moet er meer aandacht komen voor het belang van het maatschappelijke einddoel, en van daaruit het besturen van de organisatie. Wat willen we aan het einde bereiken en hoe gaan we dat bereiken? Denken in termen van een soort 'waarde stroom' in de hele keten kan hier bij behulpzaam zijn. Vanuit daar kan je pas echt goed samenwerken en tot een gezamenlijke regie komen.

## Thema 2: Bodem, water en energie sturend

*Vraagstuk thema:*

*Hoe vertalen we de principes van het kabinetsbeleid “Bodem & water sturend + energie sturend” naar de planprocessen waarbinnen professionals nu werken? In november 2022 besloot de ministerraad om water en bodem sturend te maken bij ruimtelijke keuzes. In april 2023 voegde demissionair klimaat- en energieminister Jetten hier de energie opgave aan toe. De IGP teams proberen daar al invulling aan te geven in de verschillende casusgebieden. Maar wat betekent dit voor de planprocessen zoals het Plaberum en het PBI? Wat moet echt anders? En wat gaan we doen om dat voor elkaar te krijgen?*

Wat opvalt is dat het kabinetsbeleid nog niet bij iedereen bekend is. Binnen organisaties is het nog niet goed geland, zelfs niet bij organisaties waar werken met bodem en water de kernactiviteit vormt. Daarbij is het nog niet helder wat ‘water en bodem sturend’ precies betekent voor ieders werk.

Een andere vraag die centraal stond in deze sessie is hoe ‘water en bodem sturend’ zich onderscheidt van of aanvult op het Integrale GebiedsPlan (IGP). Hoe zorgen we ervoor dat deze benadering onderdeel wordt van het dagelijks werk, in plaats van een “add on” of een apart programma? Er is ook erkenning voor wat er al gebeurt, maar de acties zijn versnipperd. Daarbij worden nu vooral de ‘kleine puzzelstukjes’ opgepakt: de opgaven die relatief eenvoudig zijn te realiseren, zoals waterbesparing en wateropslag. De algehele integrale opgave dreigt daarbij uit het zicht te raken.

Oplossingsrichtingen:

- In planningsprocessen, zoals het Plaberum, is het belangrijk om de opgaven eerder te verzamelen, zodat alle opgaves vroegtijdig in beeld zijn en het risico op het missen van relevante opgaven die te laat in het vizier komen, wordt verkleind.
- Meer oog voor het scheppen van voorwaarde voor mogelijk toekomstige opgaven (zodat er ruimte voor aanpassingen ontstaat: dat er later nog iets kan worden toegevoegd). Daarbij kun je vanuit de hoofdstructuur ‘ondergronds nadenken’. Met aandacht voor mogelijke relatief simpele oplossingen, zoals het aanleggen van een groot laadplein in plaats van allemaal kleine aansluitpunten, of juist het realiseren van kleinere WKO's (deze opmerking gaat vooral over Haven Stad).
- Commerciële partijen kun je mogelijk een incentive bieden, die aansluit bij de insteek van bodem en water sturend. Tijdens de vijfde sessie van de leergang kwam een suggestie op tafel om ondernemers verschillende opties aan te bieden met voorwaarden zodat de gemeente meer sturingsmogelijkheden heeft. Er moet goed nagedacht worden over de rol van het maatschappelijk middenveld en wat de rol van de gemeente is ten opzichte van de markt, juist ook als er nog veel onzekerheid is voor marktpartijen.

Behoeften:

- Ondersteuning bij de vraag hoe je ervoor zorgt dat het IGP en 'bodem en water sturend' echt onderdeel wordt van het dagelijks werk, in plaats van gezien wordt als een aanvulling of een extra programma.
- Een duidelijke visievorming op wat 'bodem en water sturend' betekent op verschillende schaalniveaus: van stedelijk naar gebiedsniveau (iteratief). Het ontbreekt daarbij ook aan een transitievisie op warmte.
- Meer aandacht voor de vertaling van beleid: beleid wordt niet als vanzelf opgepakt en er is meer aandacht nodig voor de vertaling en overbrugging van 'het tactische gat'.
- Ondersteuning bij de bepaling van afweging van knelpunten die nu al bekend zijn op basis van ervaring met bestaande programma's. Of helderheid wie hiervoor verantwoordelijk is.
- Meer duidelijkheid over wiens rol het is om het beleid handen en voeten te geven en wie hierbij de regie voert.
- Schets een duidelijk beeld van waar gemeente naar toe gaat via een iteratief proces dat gaandeweg kan worden bijgesteld. Verduidelijk daarbij de Kamerbrief: wat is het precies, wat betekent het precies? Maak duidelijk wat het bijvoorbeeld betekent voor afwegen van water & bodem en energie. Bijvoorbeeld: Voor de gemeente betekent het de volgende koerswijziging: .....

### Thema 3: Gezamenlijke portemonnee

*Vraagstuk thema:*

*Gezamenlijke portemonnee: hoe regelen we de financiering van integrale gebiedsplannen? Een gezamenlijke portemonnee is binnen Koppelkansen geïdentificeerd als een van de 'wezenlijke winstpunten'. Ook in de leergang is dit door verschillende casusteams genoemd als oplossingsrichting. Het blijkt echter bijzonder lastig om financieringsstromen over organisatiegrenzen heen te organiseren. Hoe zorgen we voor een doorbraak waarmee IGP teams (en andere integrale opgaven) zijn geholpen? Wie en wat is daarvoor nodig?*

De behoefte voor een gezamenlijke portemonnee wordt breed gedragen. Het besef wordt gedeeld dat wanneer er op de klassieke manier wordt doorgegaan, dit niet leidt tot nieuwe oplossingen en het alle actoren uiteindelijk meer geld kan gaan kosten dan wanneer er op een slimme manier naar de gezamenlijke kosten en baten wordt gekeken. Werkelijk samenwerken begint bij een gezamenlijke portemonnee, alleen zo lopen we niet vast in de samenwerking.

De gezamenlijke portemonnee gaat over:

- Maatschappelijke winst
  - Een gezamenlijke portemonnee gaat over meer dan alleen geld, en iets precies achter de komma doorberekenen. Winst, in termen wat het ons oplevert, moet ook gaan over de maatschappelijke winst, zoals het tegengaan van hittestress en de aanleg van bomen die schaduw brengen, CO2 vastleggen en zorgen voor een fraaie en prettige omgeving.

- Vertrouwen
  - De gezamenlijke portemonnee vergt vertrouwen tussen de verschillende organisaties. Omgekeerd kan het beginnen met relatief eenvoudige stappen voor het inrichten van een gezamenlijke portemonnee ook het wantrouwen doorbreken en een concreet begin zijn voor het delen van de verantwoordelijkheid voor de gebiedstransformatie. Daarbij is het belangrijk dat je als organisatie vertrouwen wilt hebben dat een voorinvestering gecompenseerd wordt als een project onverwacht niet doorgaat.
- Toekomst
  - Financieel denken redeneert traditioneel vanuit het verleden. Op basis van ervaringen in het verleden worden risicoprognoses gemaakt. Dat moeten we radicaal omdraaien, en gaan denken vanuit de toekomst. Welke risico's komen er vanuit de toekomst op ons af, wat betekent dit voor de financiële risico's die we lopen? Welke investeringen zijn nodig om die toekomstige risico's te verkleinen, welke kosten kunnen we zo vermijden? Vanuit de toekomst redeneren geeft ook ruimte om anders te denken en te doen en vanuit kansen te redeneren.

#### Aanknopingspunten:

- Kunnen we samen ook de opgaven ter discussie stellen? Is die ruimte aanwezig? Kun je bijvoorbeeld ook verkennen op welke manier je met minder geld meer waarde kunt creëren (financieel en maatschappelijk) door bijvoorbeeld minder wooneenheden te bouwen dan in de opgave wordt gesteld?
- Om vertrouwen te kunnen ontwikkelen moet je eerst een helder speelveld creëren. Wie zijn nu de beheerders van het geld? Iedere partner heeft een eigen financiële logica, systeem en cyclus. Leer die kennen, zodat je op elkaar af kunt stemmen. Ken elkaars Key Performance Indicators (KPIs), en bespreek welke KPIs met de nieuwe manier van werken niet te halen zijn. Zijn er ook nieuwe KPIs nodig? Als je wilt dat iedereen meedoet, begin dan met op korte termijn te vereffenen. Dat schept vertrouwen. Mogelijk kan een vereveningsfonds hieraan bijdragen (naar voorbeeld van EZK-vereveningsfonds).
- Als je de ruimteclaim en de opgaven in beeld hebt, kun je de totale investeringsagenda opstellen, en afspreken wie wat op welk moment bijdraagt. Reken op basis van ruwe kengetallen drie of vier scenario's door, en leer keuzen te maken op basis van dergelijke kengetallen. Precisie tot achter de komma biedt schijnzekerheid. Neem ook de vermeden kosten in deze scenario's op.
- Is er laaghangend fruit waar we nu al met een gezamenlijke portemonnee kunnen experimenteren, zoals met graafwerkzaamheden?

#### Wat zouden we vanaf morgen anders moeten doen?

- Niet te snel in getallen gaan rekenen – winst is niet alleen financieel
- Met globale getallen durven werken
- Niet meer vanuit het verleden redeneren
- Meer in kansen durven denken
- Verantwoordelijkheid niet meer afschuiven op andere partijen

## Groepsdiscussie leidinggevenden

Tijdens het tweede gedeelte van de brainstorm vormden de leidinggevenden hun eigen groep om de drie thema's als geheel te bespreken.

Kort samengevat werd er in de groep gereflecteerd over cultuurverandering en systeeminnovatie.

- Hoe zorg je ervoor dat mensen ook durven om zich op onbekend terrein te bevinden waar richtlijnen niet meer gelden?
  - Ruimte en vertrouwen moeten we geven, maar zonder invulling is dit een loos begrip.
- Zijn er ongeschreven regels die we niet herkennen, maar waar wel aandacht voor moet zijn?
  - Wanneer voeren we een dialoog zonder agenda en proberen we die ongeschreven regels boven tafel te krijgen? Er gebeuren allemaal aspecten op de werkvloer waar we weer toestemming aan het vragen zijn, maar het gesprek over de ongeschreven regels voeren we nooit.
- Een voorbeeld van een ongeschreven regel is hoe we kijken en omgaan met fouten. Fouten maken mag, maar zouden we fouten zelfs niet moeten vieren? Zonder fouten maken kan je niet leren, zou dit geen KPI (Key Performance Indicator) moeten zijn?
- Andere voorbeelden van ongeschreven regels zijn het 'pleasen' van je manager en het nooit escaleren naar je bestuurder.

## 5. Actiepunten

De voorgestelde oplossingsrichtingen, op de drie thema's (sturing, bodem, water en energie sturend, en de gezamenlijke portemonnee), bieden concrete aanknopingspunten voor verdere vervolgstappen. Hieronder worden de aanbevelingen op hoofdlijnen samengevat.

- **Vereenvoudiging en verduidelijking van besluitvorming:**
  - Denk na over de besluitvorming rond het IGP en probeer die besluitvorming te vereenvoudigen door duidelijk te maken wie wat en waar verantwoordelijk voor is. Kijk hierbij ook naar de rol van de opdrachtgever.
  - Helderheid over de besluitvorming is randvoorwaardelijk voor het creëren van vertrouwen voor de betrokkenen bij het IGP.
  - Indien iets nog niet duidelijk is, bijvoorbeeld omdat het nog onderwerp is van gesprek tussen organisatie(onderdelen), maak dat dan ook expliciet en geef aan waar mensen die werken aan het IGP aan kunnen kloppen.
  - Concreet kan gedacht worden aan een escalatiemodel of een procedure die werknemers kunnen volgens als ze ergens tegen aanlopen.
  - Onderzoek en verbeter daarnaast ook de interne besluitvormingsprocessen en de relatie tussen IGP en regulier werk in elke organisatie. Op die manier wordt IGP onderdeel van het nieuwe werken in plaats van 'iets extra's'.

- **Bevorder een leermechanisme tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau**
  - Faciliteer een structurele dialoog en leermechanismen tussen strategische, tactische en operationele lagen van de organisatie om de vertaling van beleid naar praktijk te verbeteren. Zorg ervoor dat signalen vanuit operationele lagen effectief worden doorgegeven aan strategisch niveaus en visa versa.
  - Een werkwijze in de organisatie waar kennis zonder barrières tussen de verschillende lagen van een organisatie kan vloeien geeft werknemers het vertrouwen in het IGP-proces en het verder opzetten van nieuwe werkwijze binnen en tussen de verschillende organisaties en teams.
  - Een voorbeeld van een leermechanisme kan het opzetten van langdurige (in)formele leergemeenschappen zijn.
  - Leg nadruk in de organisatie op (gezamenlijk) leren en integrale samenwerking. Dit dient iets te zijn voor de lange adem, en is iets wat zich langzaam verder ontwikkeld.
  
- **Verdere inbedding van het IGP**
  - Creëer vertrouwen en voldoende ruimte voor het werken aan het IGP binnen organisaties. Aangezien het IGP niet vergelijkbaar is met een regulier project, kan het ook niet op die manier worden 'afgerekend'. Zorg ervoor dat woorden als 'vertrouwen geven' ook echt ingevuld worden, anders blijft het een loos begrip.
  - Invulling geven van vertrouwen begint bij het bewerkstelligen van commitment binnen de organisatie. Een concreet voorbeeld hiervan is het toebedelen van werkuren om aan het IGP te werken en duidelijke communicatie hierover vanuit de leidinggevenden. Veel werknemers hebben nu het gevoel dat die commitment mist.
  - Commitment en vertrouwen heeft ook betrekken op het huidige gevoel van vrijblijvendheid voor de oplossingen die komen uit het IGP. Het bewerkstelligen van stabiliteit voor de gekozen oplossing uit het IGP dragen bij aan het vertrouwen. Hier is een bepaald mandaat voor nodig.
  - Om commitment te bewerkstelligen is het ook belangrijk naast de formele regels en procedures ook de 'informele' regels of de ongeschreven regels' te onderzoeken: mogelijk zijn er ongeschreven regels die we niet herkennen, maar waar wel aandacht voor moet zijn omdat ze processen frustreren of juist ruimte voor nieuwe oplossingen kunnen bieden. Denk aan de regel dat we fouten willen voorkomen of dat werknemers eerder geneigd zijn een manager te 'pleasen' in plaats van iets aan de kaak te stellen, laat staan om iets te escaleren naar je bestuurder.
  
- **Onderbouwing en communicatie over de meerwaarde IGP**
  - Integreer monitoring en evaluatie naar de meerwaarde van het Integraal Gebiedsprogramma (IGP) in de plannen en werkwijze, zodat er op structurele wijze informatie wordt verzameld die verder gaat dan de feedback van betrokkenen die nu vooral centraal staat. Dit sluit aan bij de behoefte aan een solide onderbouwing met betrekking tot de werkwijze, strategieën en afhankelijkheden voor een succesvol IGP Geleerde lessen kunnen weer gebruikt worden in vervolgotrajecten binnen een IGP en voor andere IGPs.
  - Heb als leidinggevende ook vertrouwen in het oordeel van deskundigen over de meerwaarde van het IGP. Vertrouw professionals met veel ervaring als ze aangeven dat het IGP een meerwaarde heeft voor de praktijk.
  - Verzamel, analyseer en deel de geleerde lessen en 'best practices' van de huidige IGP-teams op een gestructureerde wijze binnen de organisatie. Het ontbreken van

deze gestructureerde communicatie maakt het voor huidige IGP-deelnemers moeilijk om andere werknemers buiten het IGP te overtuigen van de effectiviteit van de werkwijze. Overweeg daarom extra investeringen in de ontwikkeling van het IGP-instrumentarium.

- Zorg daarnaast voor een brede inbedding van het IGP in alle betrokken organisaties. Dat begint bij het informeren van medewerkers en het versterken van de communicatie over de meerwaarde van het IGP en het toepassingsgebied. Stel IGP-aanspreekpunten aan binnen elke organisatie om de coördinatie en samenwerking te bevorderen.
  
- **Bevordering van Bodem, Water en Energie Sturend**
  - Ontwikkel een duidelijke visie op verschillende schaalniveaus en werk aan een betere vertaling van beleid naar de praktijk.
  - Communiceer binnen organisaties wat het kabinetsbeleid "Bodem & water sturend + energie sturend" betekent voor het werk van de organisaties.
  - Binnen de gemeente zijn er al veel initiatieven gericht op de vertaling van beleid naar praktijk rondom Bodem, Water en Energie sturend. Onderzoek manieren om die communicatie en beleid te stroomlijnen om zo versnipperen te voorkomen.
  - Schep ook helderheid over de besluitvormingsprocessen om het beleid handen en voeten te geven, en wie de regie voert.
  - Met de IGP-werkwijze worden opgaven gezamenlijk besproken, waardoor er meer ruimte ontstaat voor de nuts- en energiebedrijven om mede-sturend te zijn op het ruimtelijke programma van gebiedsontwikkeling. In die zin sluit de IGP-werkwijze al aan bij het kabinetsbeleid van water, bodem en energie sturend. Er kan verder verkend worden wat het kabinetsbeleid toe kan voegen aan de IGP-processen.
  
- **Stimulering van de gezamenlijke portemonnee:**
  - Bevorder verdere verkenning van een gezamenlijke portemonnee als een essentiële stap naar effectieve samenwerking. Dit vereist een verschuiving in denkwijze. Zoals een focus op het gezamenlijk verkennen van maatschappelijke winst en toekomstige kansen, in plaats van gedetailleerde financiële berekeningen in een vroeg stadium van een project.
  - Werk op strategisch niveau in samenwerking tussen de partners aan een helder speelveld waarin vertrouwen kan groeien. Hiervoor is transparantie over financiële logica en systemen van de verschillende partijen een voorwaarde. Die verkenning op meer strategisch niveau kan samengaan met experimenteren van een gezamenlijke portemonnee voor 'laaghangend fruit' ofwel opgaven die relatief makkelijk te realiseren zijn en waarvan het budget beperkt is zoals graafwerkzaamheden. Door gezamenlijk kleine experimenten aan te gaan, stimuleert dit het onderlinge vertrouwen en het leren en kunnen geleerde lessen meegenomen worden in de verdere ontwikkeling van een gezamenlijke portemonnee.
  - Binnen de huidige en toekomstige IGP-projecten dient er ruimte gemaakt te worden om op een laagdrempelige manier te experimenteren met een gezamenlijke portemonnee.



## 6. ANNEX 1: agenda en uitnodiging

### Uitnodiging bijeenkomst leergang systeeminnovatie met directeuren en leidinggevenden

**14 november 2023 | 13:00 – 17:00, Congreszaal, Stadstimmertuin 4-6, Amsterdam**

In de periode april – september 2023 vond de tweede editie van de leergang systeeminnovatie plaats waarin het Integraal Gebiedsplan (IGP) van het Wallengebied, Haven-Stad en Bloemenbuurt centraal stond. Welke inzichten willen de deelnemers aan het eind van de leergang graag delen met directeuren en hun leidinggevenden? Waar lopen ze tegen grenzen aan en hebben ze hulp nodig? Welke vervolgstappen kunnen we samen zetten om de systeem innovatieve aspecten van het IGP verder te brengen? Graag nodigen we u uit voor een bijeenkomst waar deze vragen centraal staan.

Doel van de leergang is om professionals beter voor te bereiden en toe te rusten op nieuwe manieren van werken om noodzakelijke en duurzame systeeminnovaties mogelijk te maken. De teams met vertegenwoordiging vanuit de gemeente Amsterdam, Waternet, Liander en Vattenfall werkten aan de hand van de methode '[Reflexief Interactief Ontwerpen](#)' aan een gezamenlijke en slimme probleemdefinitie voor een deelopgave van hun casusgebied, ze bespraken een toekomstvisie, inventariseerden barrières en pasten integrale ontwerptechnieken toe. Ervaring van de eerste editie van de leergang is opgetekend in een [Oogstmagazine](#).

#### Programma

##### 13:00 – 14:10 Plenaire opening

- 13:00 – 13:05 Ontvangst en welkom, Anouk de Wit (Gemeente Amsterdam)
- 13:05 – 13:15 Toelichting op het belang van systeem innovatie, Josja van der Veer, Directeur Ruimte & Duurzaamheid
- 13:15 – 13:25 Toelichting op de leergang systeem innovatie, John Grin (Universiteit van Amsterdam)
- 13:25 – 14:10 Presentaties vanuit de drie IGP casusteams: Haven-Stad, Wallengebied en Bloemenbuurt
- 14:10- 14:20 Spelregels voor een goed & constructief gesprek, Peter de Roode (organisatieadviseur)

*14:20 – 14:30 Koffie/ thee & naar het eerste groepsgesprek*

##### 14:30 – 15:30 Eerste groepsgesprek per thema

- **Thema 1. Hoe organiseren we de aansturing van integrale gebiedsplannen?**
  - Toelichting: In het IGP staat een integrale werkwijze centraal. De aansturing gebeurt vanuit separate en verkokerde organisaties en dat zorgt voor de nodige struikelblokken en hoofdbrekers. Welke opgaven liggen er voor de aansturing? Wat moet dan echt anders? En wat gaan we doen om hierin te voorzien?
- **Thema 2. Hoe vertalen we de principes van het kabinetsbeleid “Bodem & water sturend + energie sturend” naar de planprocessen waarbinnen professionals nu werken?**

- Toelichting: In november 2022 besloot de ministerraad om water en bodem sturend te maken bij ruimtelijke keuzes. In april 2023 voegde Klimaat- en energieminister Jetten hier de energie opgave aan toe. De IGP teams proberen daar al invulling aan te geven in de verschillende casusgebieden. Maar wat betekent dit voor de planprocessen zoals het Plaberum en het PBI? Wat moet echt anders? En wat gaan we doen om dat voor elkaar te krijgen?
- **Thema 3 Gezamenlijke portemonnee: hoe regelen we de financiering van integrale gebiedsplannen?**
  - Toelichting: een gezamenlijke portemonnee is binnen [Koppelkansen](#) geïdentificeerd als een van de [‘wezenlijke winstpunten’](#). Ook in de leergang is dit door verschillende casusteams genoemd als oplossingsrichting. Het blijkt echter bijzonder lastig om financieringsstromen over organisatiegrenzen heen te organiseren. Hoe zorgen we voor een doorbraak waarmee IGP teams (en andere integrale opgaven) zijn geholpen? Wie en wat is daarvoor nodig?

De drie IGP casusteams & leidinggevenden verspreiden zich over deze thematafels. Voor elk thema staan een aantal vragen centraal. Daarbij willen we graag concreet toewerken de stappen die we gezamenlijk kunnen zetten:

- Wat gaan deelnemers aan de leergang/IGP casusteams zelf anders doen?
- Wat zijn de behoeften en wat kunnen directeuren en leidinggevenden doen om hierin te voorzien? -

**15:30 – 16:00 tweede groepsessie per IGP casusteam:** Haven-Stad, Wallengebied en Bloemenbuurt & team leidinggevenden.

Toelichting: De verschillende casusteams en een gelegenheidsteam ‘leidinggevenden’ bespreken de vervolgstappen n.a.v. thema gesprekken uit de vorige ronde.

*16:00- 16:10 Koffie/ thee en naar plenaire slot gedeelte*

**16:10 – 16:40 Plenaire afsluiting:** vooruitblik

*16:40 – 18:00 Informele voorzetting met afsluitend drankje*



## 7. ANNEX 2: Presentatie systeeminnovatie van John Grin

Leergang Systeeminnovaties:  
vanzelfsprekendheden constructief doorbreken

Prof. dr. John Grin  
Page 1

### Wat is een systeeminnovatie?

... en wat heeft RIO methodiek daarmee te maken?

### Van... het fossiele elektriciteitssysteem

- **Materiële structuren:**
  - Grootschalige centrales
  - Aanvoerlijnen fossiele brandstoffen
  - H en L spanningsnetwerk
  - Contactdozen, stekers enz.
- **Institutionele structuren**
  - aansluitplicht
  - standaardisatie (220 V etc)
  - KEMA Keur
- **Discursieve structuur**
  - Leverancier, klant, tarief, leveringszekerheid

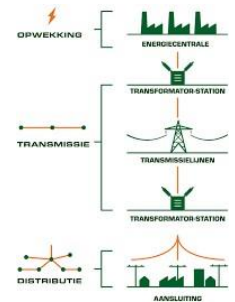


[https://www.energie.nl/over-energie/energie-in-nederland/energie-in-nederland-2019](#)  
[https://www.energie.nl/over-energie/energie-in-nederland/energie-in-nederland-2019](#)

5

### Voorbeeld: het fossiele elektriciteitssysteem sinds 1905

- **Probleemdefinitie**
  - betaalbare elektriciteit voor iedereen, overal
  - ... t.b.v. sociaal-economische vooruitgang
- **Praktijken:**
  - centrale, fossiele, grootschalige productie
  - distributie via netwerk
  - decentrale, onbegrensde consumptie



### Uitgangspunt: co-evolutie van probleemdefinities, praktijken en structuren

- Dimensies van structuur



Institutioneel



discursief

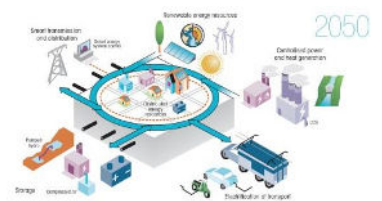


materieel

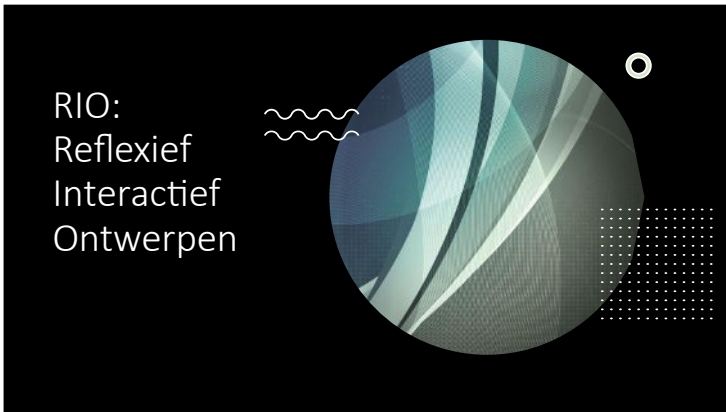
[https://www.energie.nl/over-energie/energie-in-nederland/energie-in-nederland-2019](#)

### ... naar een post-fossiel electriciteitssysteem

- **Probleem:** duurzame basis welvaartsproductie
- **Praktijken:**
  - Centrale en decentrale praktijken van opwekking
  - Matching productie en gebruik
- **Materiële structuren:**
  - Decentrale PV, wind
  - Centrale PV, wind
  - Tweerichting netwerk, opslag & meters
  - Contactdozen, stekers enz.
- **Institutionele structuren**
  - Voorfinanciering decentrale opwek
  - Wederzijdse tarieven
  - Regels t.w.v. intermittency
  - standaardisatie (220 V etc)
  - KEMA Keur
- **Discursieve structuur**
  - Prosumpt, opslaan, productie-overschot



6



## Systeminnovaties en RIO

- **Systeminnovatie** :=
  - Coherente verandering praktijken en structuren
  - ... coherent, want gericht op nieuwe probleemdefinitie
- **RIO**:=
  - een ontwerpmethod
  - Voor het ontwerpen van een systeminnovatie
  - Rond een goed gedefinieerd probleem

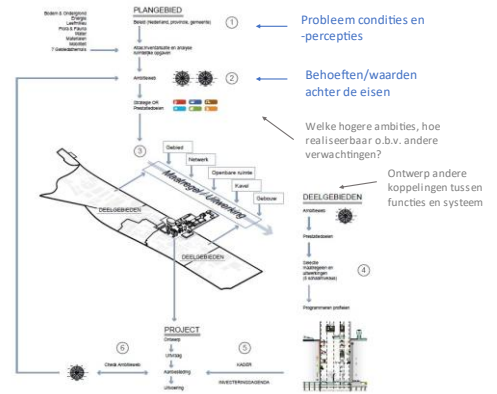
### De RIO methodiek: ruimte creëren

- Bevraagt wat normaal 'gegeven' is
- Zet een ander beeld neer: 'hoe het ook zomaar zou kunnen zijn'
- Ontwerpt van daaruit een echt ander systeem
- Zet barrières voor realisatie om in aanpassing van het systeem
- Dit alles al lerend

- **Denken 1:** bevrage actoren & structuren - naar een probleemdefinitie
- **Denken 2:** naar een toekomstbeeld
- **Ontwerpen:** IOOR
- **Doen**
- **Samen lerend innoveren**

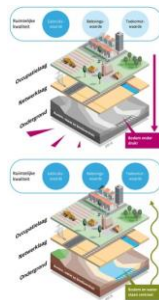
**Wezenlijkewinstpunten:** Kleine maar invloedrijke systeemveranderingen voortgekomen uit ervaring.

**IOOR**  
integrale  
ontwerp-  
methode  
openbare  
ruimte



## Wezenlijke winstpunten

- **Gerealiseerd / in ontwikkeling :**
  - aanpassing WIOR
  - aanpassing uitlegschem
  - andere ontwerpmethod
  - plannen op de 'tussenschaal': IGP
- **Op de agenda gezet**
  - aansturing van integrale gebiedsplannen voorbij bestaande functionele differentiatie
  - Planprocessen voor twee denkrichtingen
  - Gezamenlijke portemonnee



## 8. ANNEX 3: Presentatie IGP teams



### Belangrijkste uitkomsten

- Meer begrip voor elkaar door **doortransparantie** en **kennisdeling**

Begrip voor elkaar krijgen en elkaars opgave begrijpen kost tijd, maar deze investering zorgt in de toekomst voor een betere en daardoor snellere afstemming. Sneller omdat door betere afstemming toekomstige vertraging door verkeerde afstemming kan worden voorkomen.

- Snellere afstemming door **één groep** bestaande uit meerdere disciplines

I.p.v. reactief reageren in de wenstracéprocedure nu open vanuit verschillende disciplines ontwerpen. Door verschillende overleggen te vervangen met één groep waar meerdere disciplines aanwezig zijn kan er sneller worden afgestemd, aangezien er minder hoeft te worden gepingpong.

- **Bestaande oplossingen ter discussie stellen** leidt tot ruimte voor nieuwe oplossingsmogelijkheden

Bijv. tijdens de leergang kwam het idee naar voren van een hangschema K&L i.p.v. een legschema K&L. Door dingen ter discussie te stellen worden mogelijkheden en inzichten vergroot. Dit leidt uiteindelijk tot meer draagvlak.

- **Stedelijke visie op klimaatverandering i.r.t. maaiveldophoging ontbreekt**

De mate van maaiveldophoging heeft een grote invloed op de inrichting van de openbare ruimte. Momenteel is het onduidelijk wie en wanneer besluit op de maaiveldhoogte, echter kan deze keuze vergaande gevolgen hebben voor de financiële investering, inrichting van de openbare ruimte en ondergrondse infrastructuur.

Classificatie: Intern

### Leerproces

#### Hoe kunnen we goed samenwerken?

- Inzicht gekregen over de verschillende rollen binnen een groep, met als doel de inhoudelijke discussie scheiden van het proces
- Kern van samenwerking: relatie opbouwen, vertrouwen openheid, ruimte geven
- Technieken geleerd om goed te kunnen doorvragen.

#### Het erkennen van de werkelijke complexiteit van het vraagstuk

#### Koppelkansen

Alternatieve methode van aanleggen; bijv. toepassing van mantelbuiszetsb.v elektra

Classificatie: Intern

### In gesprek

#### Het IGP zorgt ervoor dat we vanuit de verschillende stakeholders **practiever gezamenlijk werken, maar...**

- hoe krijgen we de achterban goed mee in de IGP? Hoe zorgen we voor voldoende capaciteit en vertrouwen binnen de organisaties om aan het IGP te kunnen werken?

#### We signaleren een botsing met het huidige systeem en de procedures binnen organisaties om **pro-actiever gezamenlijk te werken, bijvoorbeeld ...**

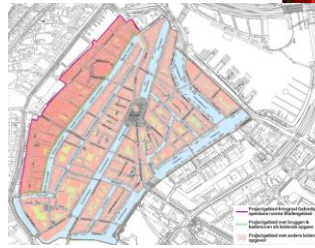
- vanuit energie en nutsvoorzieningen is het de behoefte om sturend te zijn op het ruimtelijke programma van de gebiedsontwikkeling. Het ruimtelijk programma, zoals de concentratie van specifieke toekomstige functies en de fasering van bouwkvavels, is een van de knoppen waar aangedraaid moet kunnen worden. In het huidige systeem zijn energie en nutsvoorzieningen volgend.

Classificatie: Intern

# Integraal gebiedsplan openbare ruimte Wallengebied

Leergang systeeminnovatie  
Hans van der Vegt, Thomas Staverman, Amber van Stijn, Patricia Byrne de Meijer, Pippa Groenenberg, Gijs Eggens

## Casus Wallengebied



## Uitkomsten / Inzichten



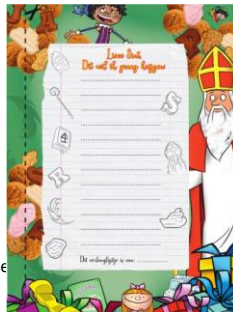
- Uitgangspunten
- Schaalniveaus
- Scenario's
- Niet harde opgaven
- Standardiseren maatwerk

## Leerproces

- Uitgangspunten
- Speelkwartier oplossingsrichtingen
- Strijdigheid in creatief denken en belangen werkgever
- Socratisch doorvragen

## Behoeften

- Gezamenlijk gaan ontwerpen.
- Wat doe je met opgaven die niet hard zijn, maar mogelijk gaan spelen
  - Ruimte reserveren
- Borging: nog veel werk te verzetten: energie van het IGP benutten als erwerkelijk wenstracés doorlopen worden
- Werken uit een gezamenlijke portemonnee
- Het besef dat het anders moet versuele dagelijkse operatie, conflicterende belangen aan elkaar koppelen, op directieniveau de omgang tussen de twee stromen koppelen.



## IGP de Bloemenbuurt

14 november 2024

## Agenda

- Wie zijn wij?
- Wat is IGP de Bloemenbuurt?
- Winstpunten van IGP en de leergang
- Leerproces
- Behoeften



12-12-2023 | 2



## Wie zijn wij?



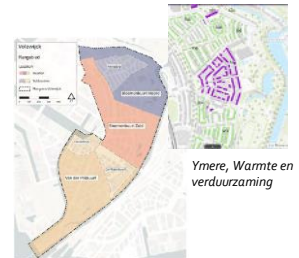
12-12-2023 | 3



## IGP de Bloemenbuurt?

### Startopdracht IGP

- Aanpak Noord
- Aanleg warmtenet in de openbare ruimte
- Aardgasvrij maken icm renovatie van woningen
- Groot onderhoud openbare ruimte (IHP)
- Vervanging riool
- Verwijdering grijs gietijzer
- Verzwaring elektriciteitsnet en werken aan hoofdnet
- Rainproof / klimaatbestendig / duurzaam maken openbare ruimte



Ymere, Warmte en verduurzaming

Sociale opgaven  
(Kansen voor Volewijck, 2019)

12-12-2023 | 4



## Winstpunten van IGP en de leergang

- INTEGRAAL gebiedsplan → concrete uitdaging
- Anders, in een vroeg stadium en écht samenwerken
  - Respect
  - Begrip
  - Transparant
  - Eerlijk
  - Kritisch
  - En ook nog prettige en veilige goede werksfeer!
- Geen 'maar dat is hoe we het altijd doen.'

12-12-2023 | 5



## Leerproces

- Écht samenwerken
  - Fysiek samen zijn
  - Tijd creëren en nemen om elkaar goed te leren kennen
  - Gedeelde gevoelde maatschappelijke verantwoordelijkheid
  - Liefde en passie voor eigen vak en het OOK zeker in relatie tot het groter geheel zien
  - Kwetsbaar durven opstellen → Pijn bespreekbaar maken
- Geen genoeg meer: 'maar dat is hoe we het altijd doen.'
  - Gedeelde gevoelde maatschappelijke verantwoordelijkheid
  - Het grotere geheel en daarmee de complexiteit kunnen zien
  - We kijken van verschillende brillen naar de opgave; ook vanuit de bewoner!

12-12-2023 | 6



## Winstpunten van IGP en de leergang

- Concreet;
- Zo goed als alle opgaven van alle stakeholders in twee maanden in beeld
- Het wordt al duidelijk dat we een twijfelachtige enkelvoudige business case, door gezamenlijkheid haalbaar kunnen maken voor meerdere opgaven; het gezamenlijke belang staat voorop
- Ruimtelijke beperkingen samen bespreken en puzzelen zorgt voor creatieve oplossingen
- Besef dat we moeten vooruitkijken naar uitvoering én beheer en deze stakeholder ook vroeg betrekken in de planvoorbereiding

12-12-2023 | 7



## Uitdagingen

- In een voortraject samenwerken gaat dus goed, maar hoe zorgen we voor gezamenlijke uitvoering?
- Met een goed voorbereid plan (door het gezamenlijke voortraject) goede participatie inrichten. Uitdaging is om dit ook dit gezamenlijk vanuit verschillende opgaven uit te voeren
- Fricie tussen standaard werkwijze (interne organisaties) en IGP (systeeminnovatie)
  - Hoe krijg je organisaties én afdelingen mee die niet bij het IGP zijn aangesloten of de werkwijze kennen?
- Stroomlijnen van besluitvormingsprocessen bij de gemeente Amsterdam (Plaberum, WIOR)

12-12-2023 | 8