



# Opgave gericht leiderschap & koppelkansen







# Opgavegericht leiderschap & Koppelkansen



## Josja van der Veer – directeur Ruimte en Duurzaamheid Amsterdam

- Amsterdam en de opgaven van de stad
- Opgavegericht werken en leiderschap
- Eigen rol rond energie en duurzaamheid

## Marloes Michels – afdelingshoofd expertise Ruimte en Duurzaamheid Amsterdam

- Koppelkansen als versneller van systeeminnovatie
- Leiderschap voor integraal samenwerken
- Een hobbelige weg

## Maarten Claassen – procesregie / aanjager & verbinder Koppelkansen

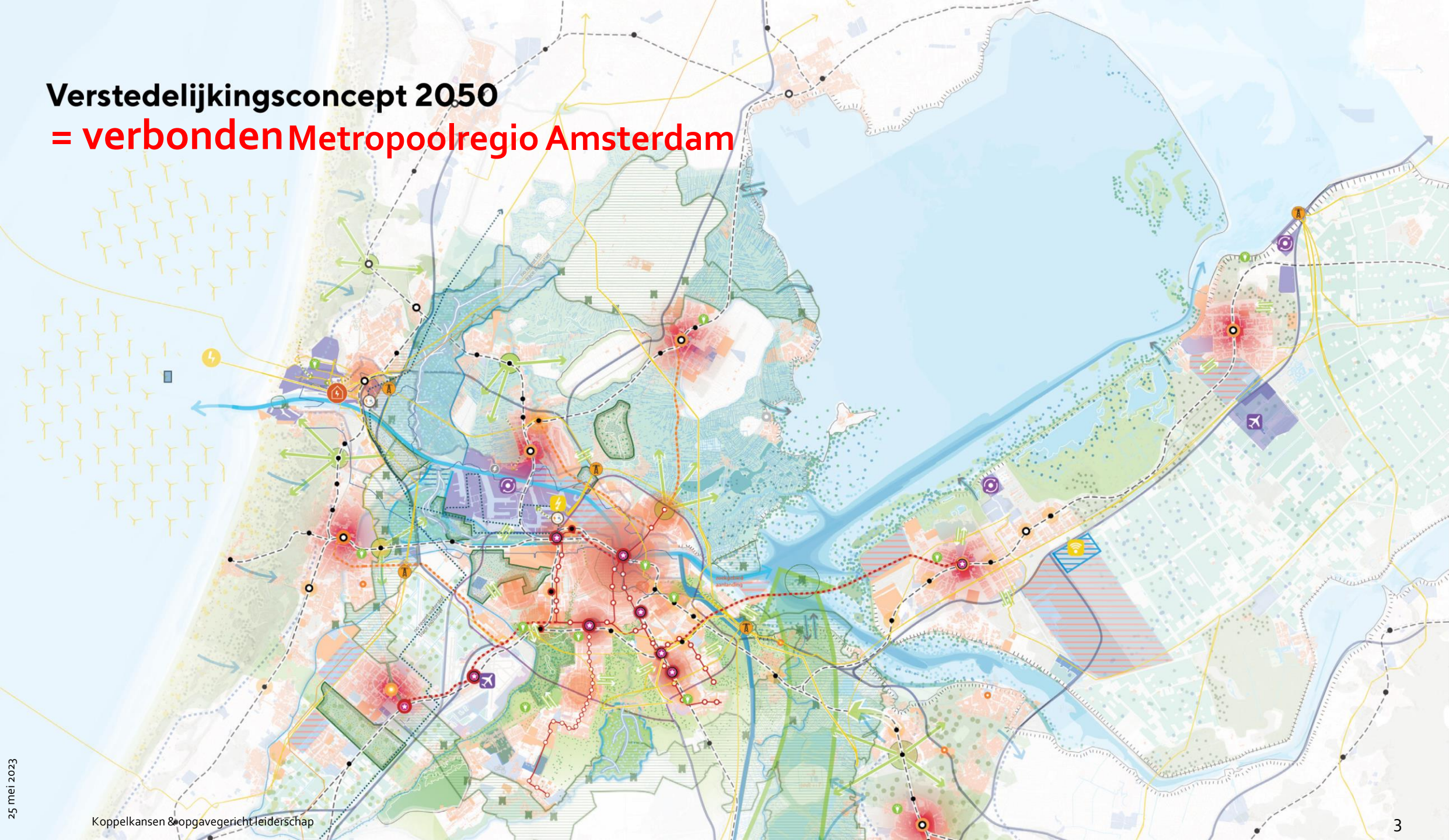
- #HOEDAN
- Vernieuwen met het systeem
- Schaal maken vraagt leiderschap



**3x3  
perspectieven**



# Verstedelijkingconcept 2050 = verbonden Metropoolregio Amsterdam







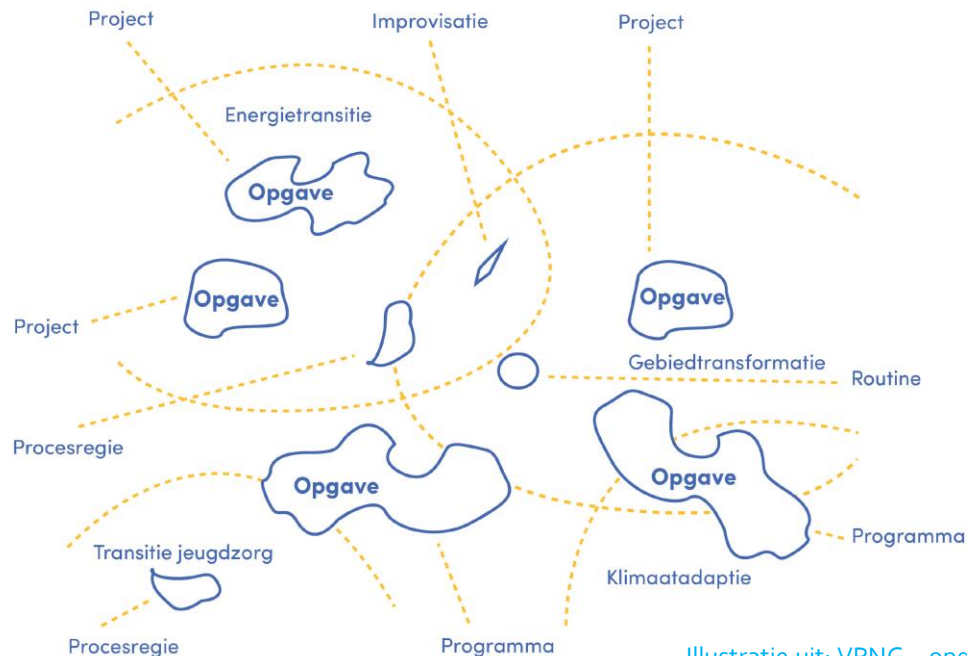
# Opgavegericht werken

## Waarom noodzakelijk

De omgeving stelt andere eisen aan de organisatie van de gemeente Amsterdam.

In toenemende mate wordt van de organisatie gevraagd complexe, veranderlijke en meervoudige opgaven op te pakken.

Om van waarde te blijven voor de stad en Amsterdammer **organiseren we ons rondom de opgaven, integraal en gebiedsgericht.**



Illustratie uit; [VPNG – opgavegericht werken](#)

# STRAKS ↓

Integraal  
werken



Sturen vanuit meervoudige  
waardecreatie en  
systeemen denken om te komen  
tot een toekomstbestendige  
en leefbare stad!



**X** Bestaande trajecten gebruiken



# Definitie – de beweging in opgavegericht werken en organiseren

Van ► Naar

1

## Per opgave denken/werken vanuit kokers

*Gemeente vanzelfsprekend in de lead voor vraagstuk en oplossing*  
*Eigen organisatieonderdeel leidend in aanpak van de maatschappelijke opgave*  
*Werken vanuit vaststaande functies*  
*Meteen rennen en verkokerd werken aan de oplossing*  
*Vele ambities en doelen vaak niet gekoppeld aan resultaat*  
*Impliciet in verwachtingen en geen gezamenlijk inzicht in werk*  
*(Optelsom van) individuele experts*



## Opgaven opgavegericht aanpakken

*Samen met de stad werken aan vraagstukken en oplossingen – expliciet in rol van de gemeente*  
*De maatschappelijke opgave is leidend – altijd multidisciplinair aanpakken*  
*Werken vanuit rollen met verantwoordelijkheid (binnen heldere kaders)*  
*Tijd nemen om de integrale opgave te duiden en richting te bepalen*  
*Gezamenlijke ambities opgeknipt en meetbare impact in de stad*  
*Transparantie in verwachtingen en inzicht/overzicht in werk*  
*Multidisciplinair team met aandacht voor team dynamiek, ontwikkeling en sociale veiligheid*

2

## Traditionele manier van sturen en organiseren

*Alles is een opgave – stapelen van ambities (doen de opgave vaak naast het reguliere werk)*  
*Vaste verdeling mensen en middelen*  
*Sturing primair via portefeuilles wethouders en per directeur*  
*Te veel sturingslijnen, en non-compliance*  
*Traditioneel leiderschap*



## Werkend vanuit heldere kaders en heldere sturing

*Focus via geprioriteerde opgaven en overzicht in opgaven (het is het werk)*  
*Wendbare inzet van mensen, middelen en informatie + aandacht voor team samenstelling en benodigde competenties*  
*Integrale sturing en beter samenspel tussen College, DB's, directeuren en ambtelijke organisatie*  
*Eenduidige sturingslijnen: verticaal via programma's afstemming horizontaal (thema + gebieden) en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken*  
*Opgavegericht en wendbaar leiderschap*

3

## Nadruk op zelf ontdekken

*Zelf experimenteren in aanpak opgaven en nieuwe manieren van werken*

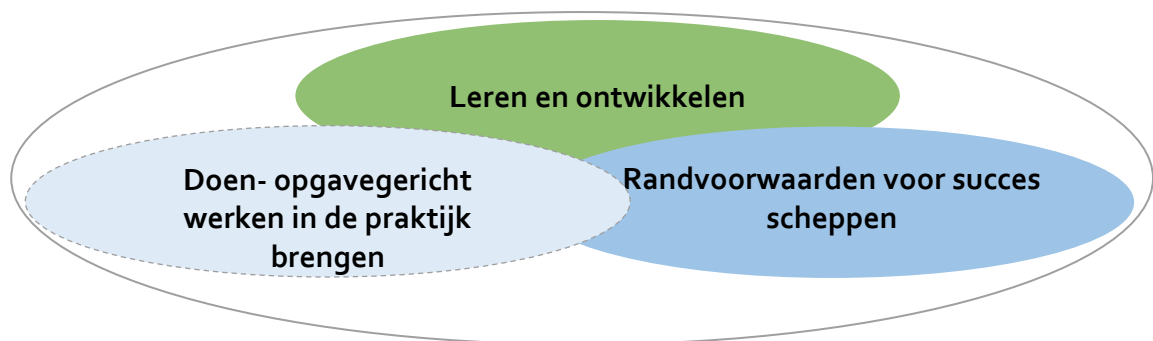


## Samen leren en ontwikkelen – leeromgeving

*Leren van elkaar in en kennis delen tussen opgaven en in belemmeringen wegnemen.*



# Opzet stedelijke organisatieontwikkeling: opgavegericht werken



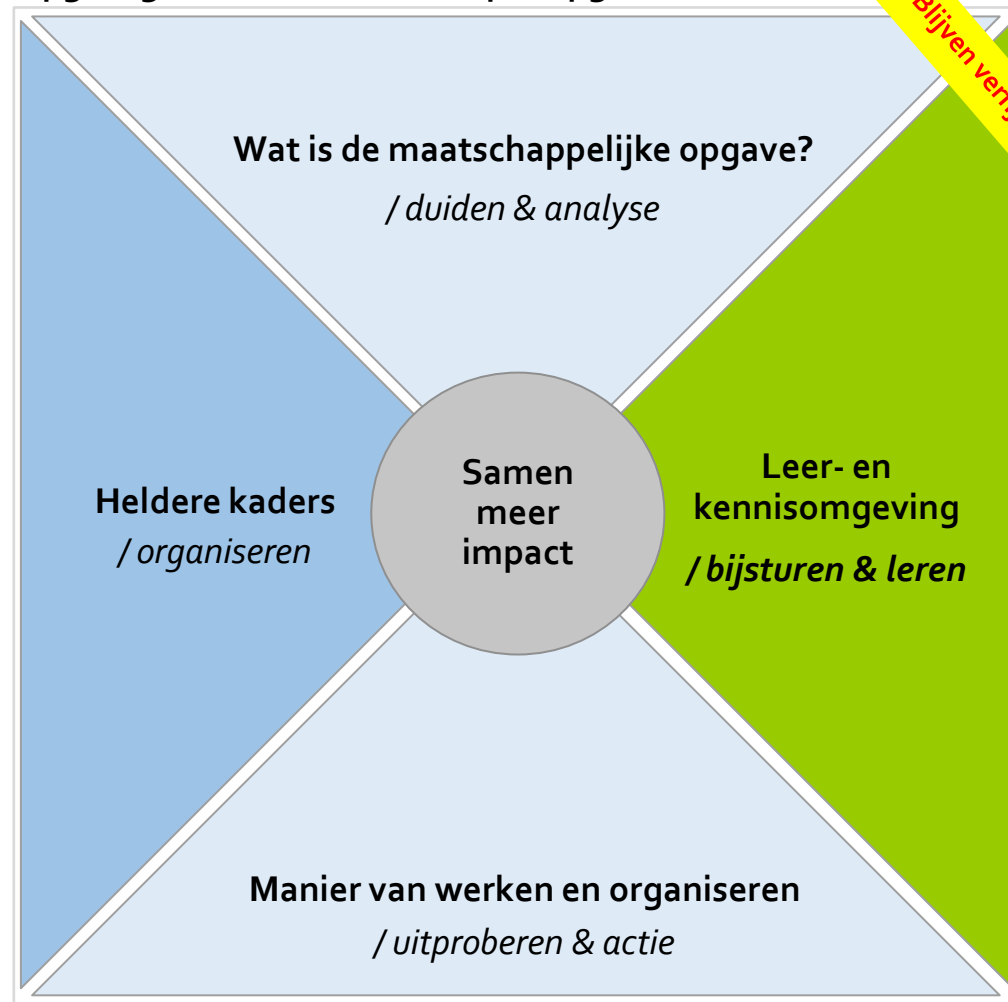
## ‘Opgaven centraal kunnen stellen’ in ons denken en handelen

1. Organisatievraagstuk: **andere manieren van organiseren.**
2. Er is **ervaring opgedaan** en kennis ontwikkeld.
3. En ook **belemmeringen, uiteenlopende beelden** en werkwijzen.

## Routekaart

Niet één verandertraject, of veranderstrategie maar een routekaart en proces om breder dezelfde beweging op gang te brengen.

### Opgavegerichte bouwstenen per opgave:





# Opgavegericht leiderschap

## De Amsterdamse leider van de toekomst

Opgavegericht, wendbaar en inclusief werken vraagt een andere manier van kijken naar ons werk.

Van de leider wordt verwacht om met het cluster, de afdeling, het team, of binnen de verschillende opgavegerichte samenwerkingsvormen, de gewenste veranderingen in gang te zetten.

De Amsterdamse leider doet dit door te begrijpen wat er nodig is, ongewenste bestaande patronen te doorbreken en medewerkers hierbij te faciliteren.

Daarin durft deze leider voorop te lopen, de nek uit te steken en het goede voorbeeld te geven.

## De Amsterdamse leider werkt opgavegericht

Van een leidinggevende, vraagt dit om samenwerking te benaderen vanuit (gedeelde) verantwoordelijkheid.

Amsterdamse leiders investeren daarom in verschillende samenwerkingsvormen, in ketensamenwerking en in het benutten van externe en interne netwerken met een diversiteit aan mensen, talenten en kwaliteiten.

### Opgave gericht:

- richting geven
- samenwerken

**Visie op  
Amsterdams  
Leiderschap**





# Noodoproep

Het Parool

Abonneren vanaf €1,50 per week

Log in

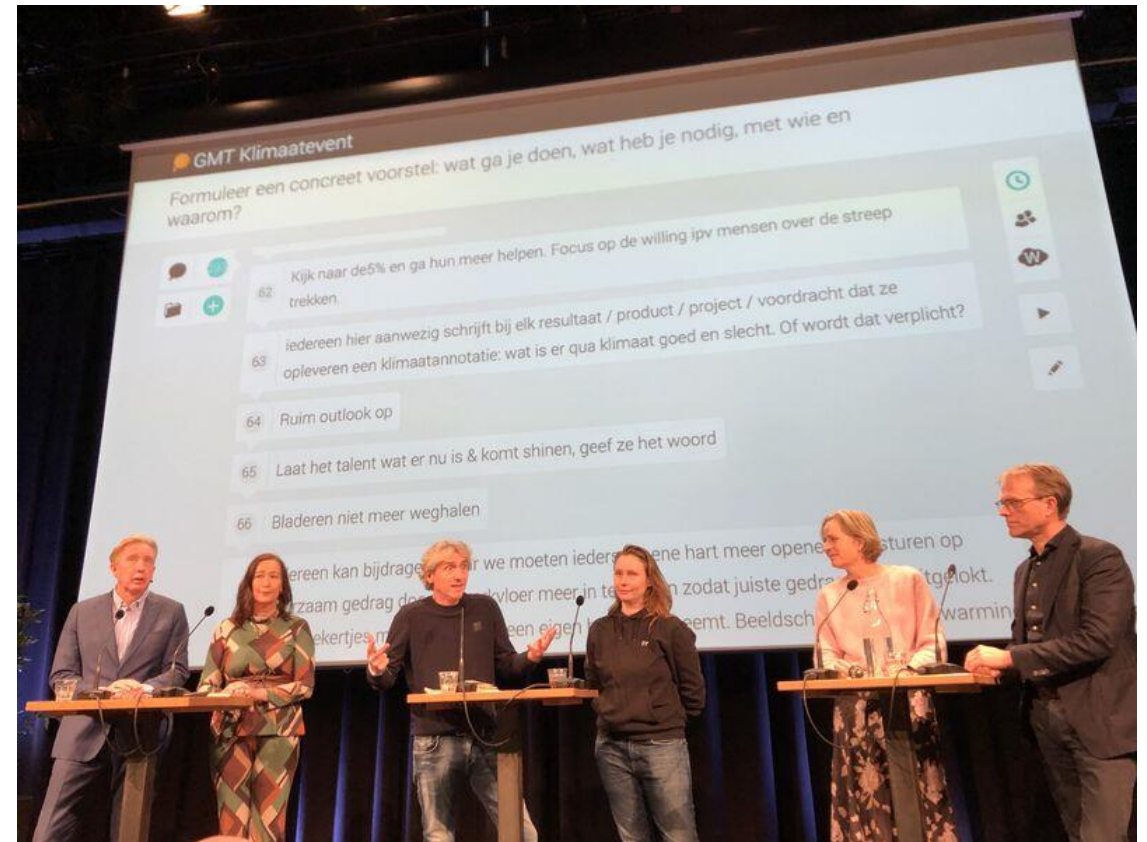
Amsterdam Nederland Wereld Kunst & Media Columns & Opinie Sport Uit in Amsterdam

Nieuws

## 800 ambtenaren ondertekenen brandbrief vanwege klimaatbeleid Amsterdam

Meer dan 800 Amsterdamse ambtenaren hebben een brandbrief ondertekend waarin ze stellen zich niet meer te kunnen verenigen met het klimaatbeleid van de gemeente. De ambitie moet verder reiken, de uitvoering is niet goed genoeg en er wordt te weinig prioriteit aan gegeven.

Tim Wagemakers en David Hielkema 31 oktober 2022, 16:30



Jan Rotmans • 2e

Professor in Sustainability Transitions at Drift, Erasmus Univers...

5 mnd •

+ Volgen

Dit was mooi om mee te maken: een bomvolle zaal met ambtenaren van de gemeente Amsterdam die sneller willen verduurzamen en hun leidinggevenden oproepen om daaraan mee te doen en daartoe met tal van praktische ideeën kwamen. Het bruisde van veranderenergie, laat dit de start zijn van een flonkerende beweging die Amsterdam groener, socialer en inclusiever maakt. En laat dit een voorbeeld zijn voor andere gemeenten: er is grote behoefte aan activistische ambtenaren!

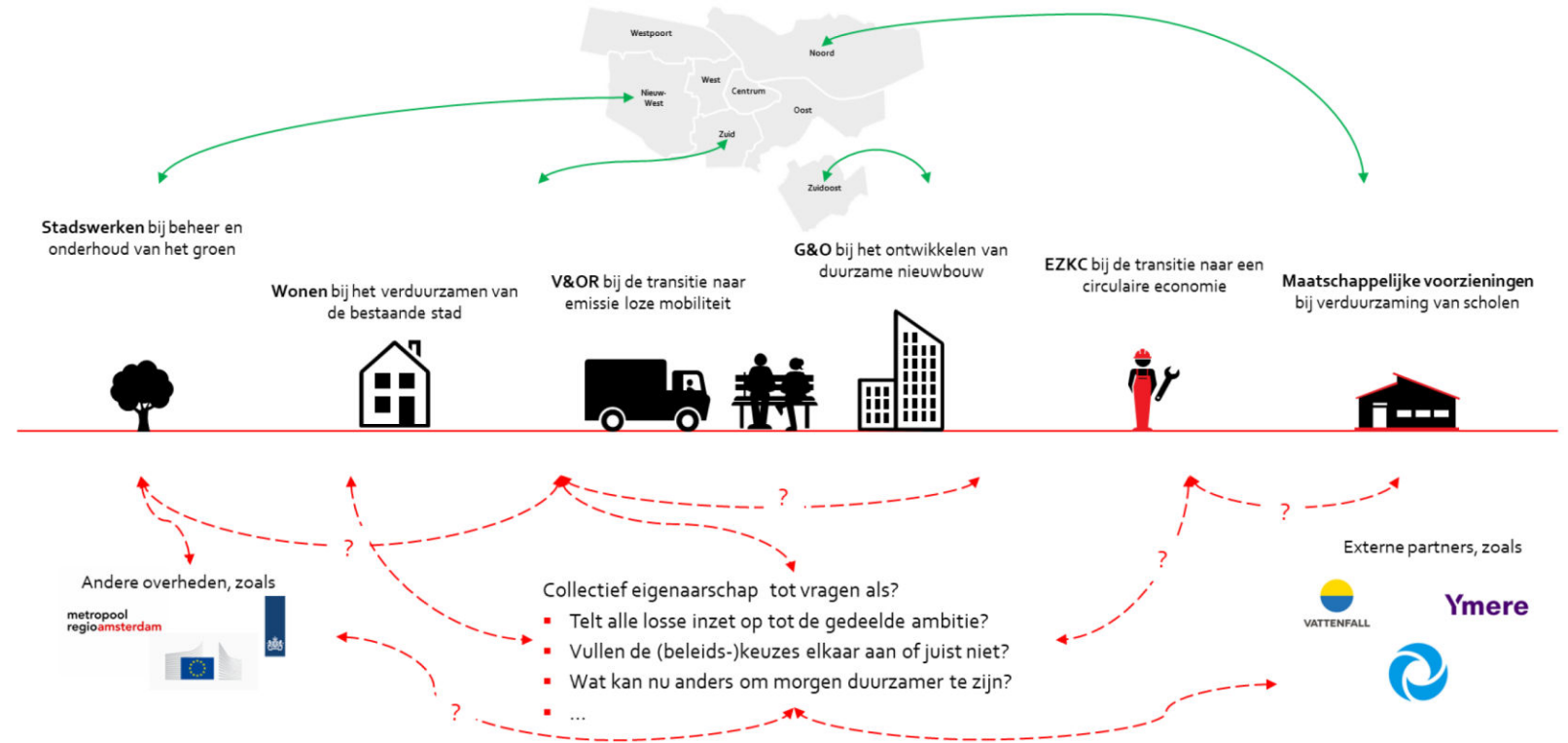


# Omdat het verduurzamen van de stad en organisatie iedereen raakt is er behoefte aan sturing op gedeeld eigenaarschap

Werken aan een duurzame stad en organisatie vraagt de inzet van alle stadsdelen en organisatieonderdelen. Dit gaat niet vanzelf omdat ambities kunnen botsen en capaciteit en middelen beperkt zijn.

Opgavegerichte sturing kan helpen om duidelijk te maken wie, wat, waarmee en hoe we kunnen (samen)werken aan duurzaamheid.

Duurzaamheid zit in elk deel van de stad, organisatie en daarbuiten





# Bestuursopdracht

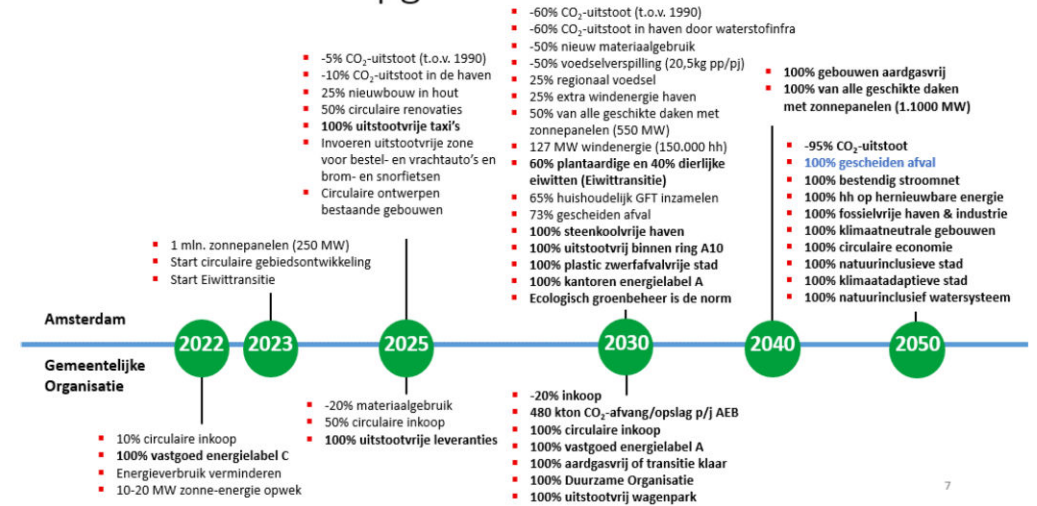
# Duurzame toekomst (stad en organisatie)

- **Energietransitie** – <60% CO<sub>2</sub> (2030), klimaatneutraal (2050)
- **Groene en gezonde stad**. Natuur inclusief en klimaat adaptief
- **Circulaire Economie** – 100% en <50% grondstoffen (2030)
- **Klimaatneutrale organisatie**, 100% circulaire bedrijfsvoering

## Taai vanwege vastzittende patronen in de organisatie

- ❖ Verkoking en bedoeling niet centraal. *Lijnsturing i.p.v. opgave sturing.*
- ❖ Geen keuzes. Stapelen van werk. Stroperigheid.
- ❖ Werken vanuit wantrouwen en controle.
- ❖ Denken vanuit bestaande oplossingen. Niet echt anders willen doen.
- ❖ Te complex (blijven denken) of te simpel (met deze 3 stappen ben je er).

## De Duurzame Opgave voor Amsterdam



[deze plaat wordt nog geactualiseerd]

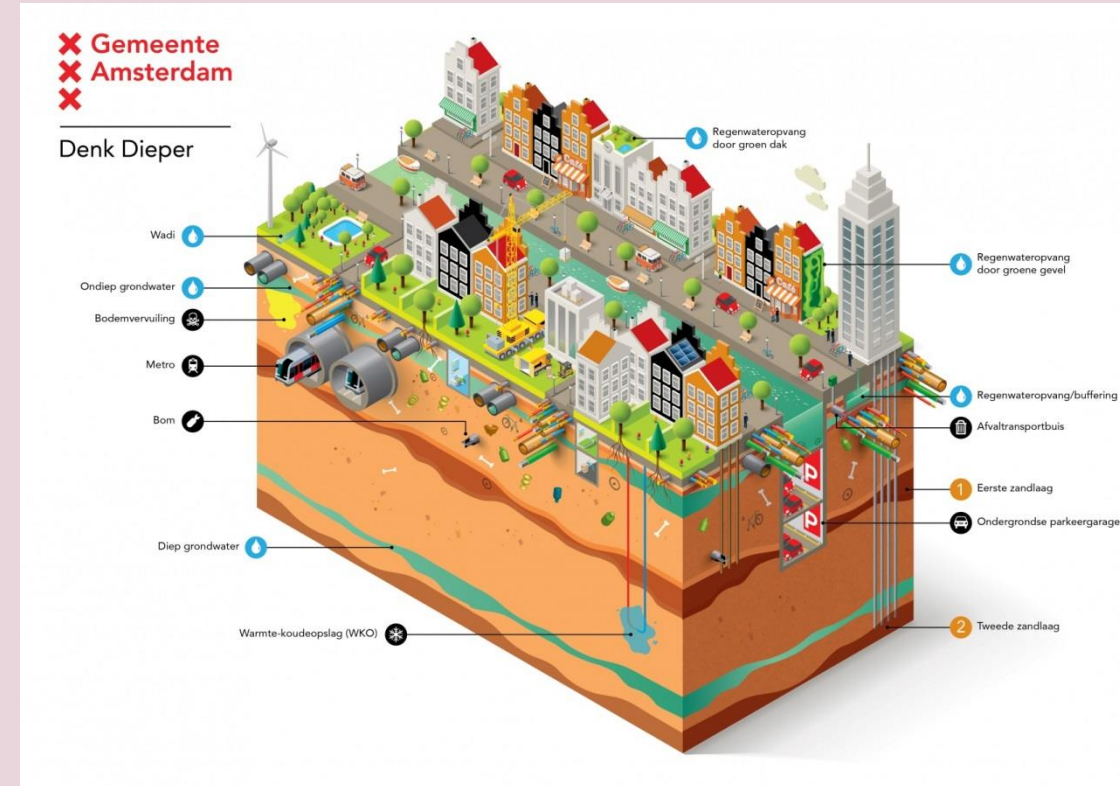
## De belangrijkste kansen in onze ontwikkeling voor 2023 zijn:

1. Integraal samenwerken;
2. Scherper prioriteren en maakt het simpeler;
3. Structureler kennisdelen in good & worse practices.



# Urgentie start Koppelkansen

- Het past niet (drukke)
- Het werkt niet (werkwijzen/regels)
- #Hoedan → systeeminnovatie
- Uitproberen wat werkt
- Hoe doorbreken we de barrières?





## Co-creatie traject Koppelkansen

Combineren/stapeling van stedelijke transitie en opgaven in openbare ruimte en ondergrond

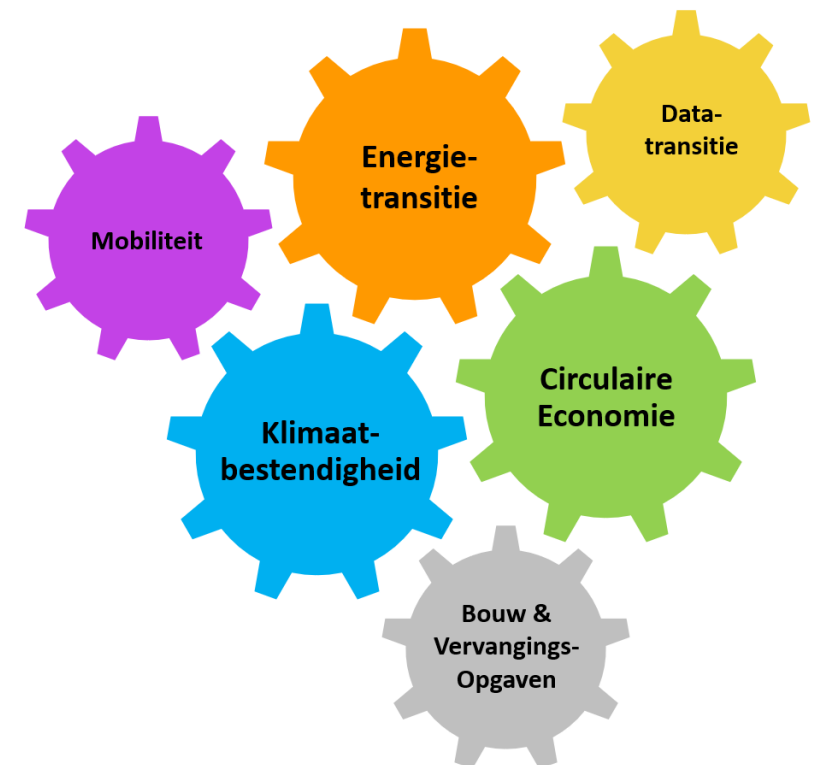


1. Slimme integrale oplossingen
2. Efficiënte benutting ondergrond
3. Flexibiliteit boven de grond
4. Betaalbaar voor burgers en bedrijven



**Gemeente Amsterdam**

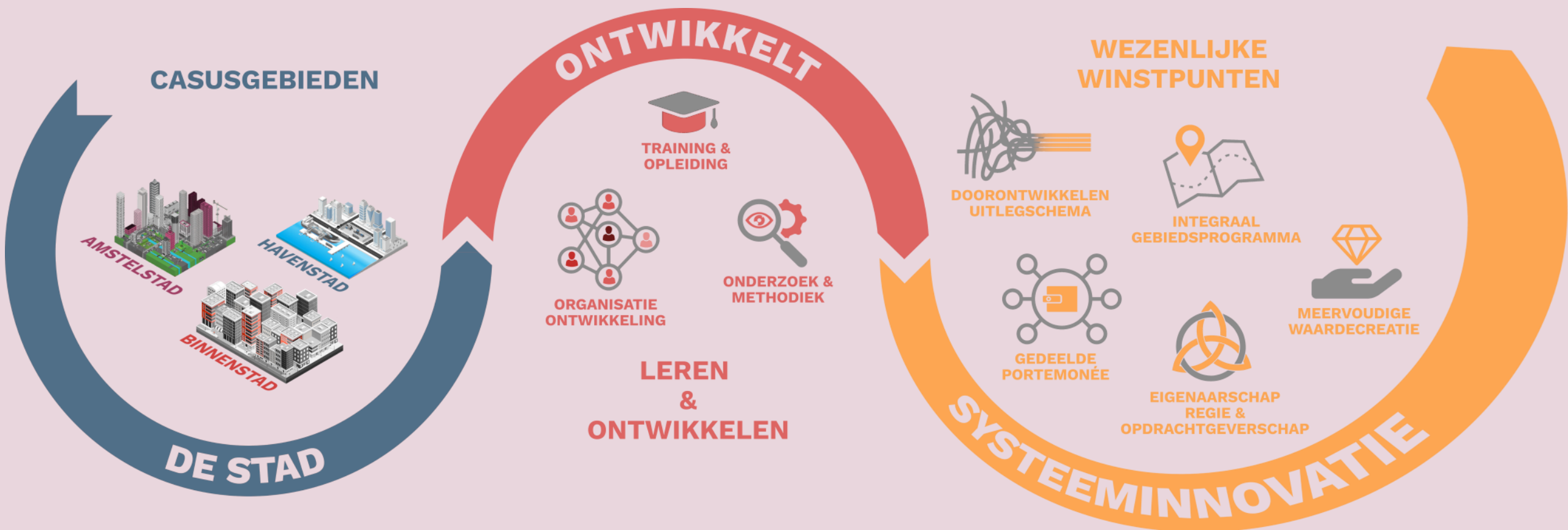
**waternet**  
waterschap amstel gooi en vecht  
gemeente amsterdam





**Koppelkansen**  
samen vernieuwend organiseren

# Koppelkansen – *samen vernieuwend organiseren*

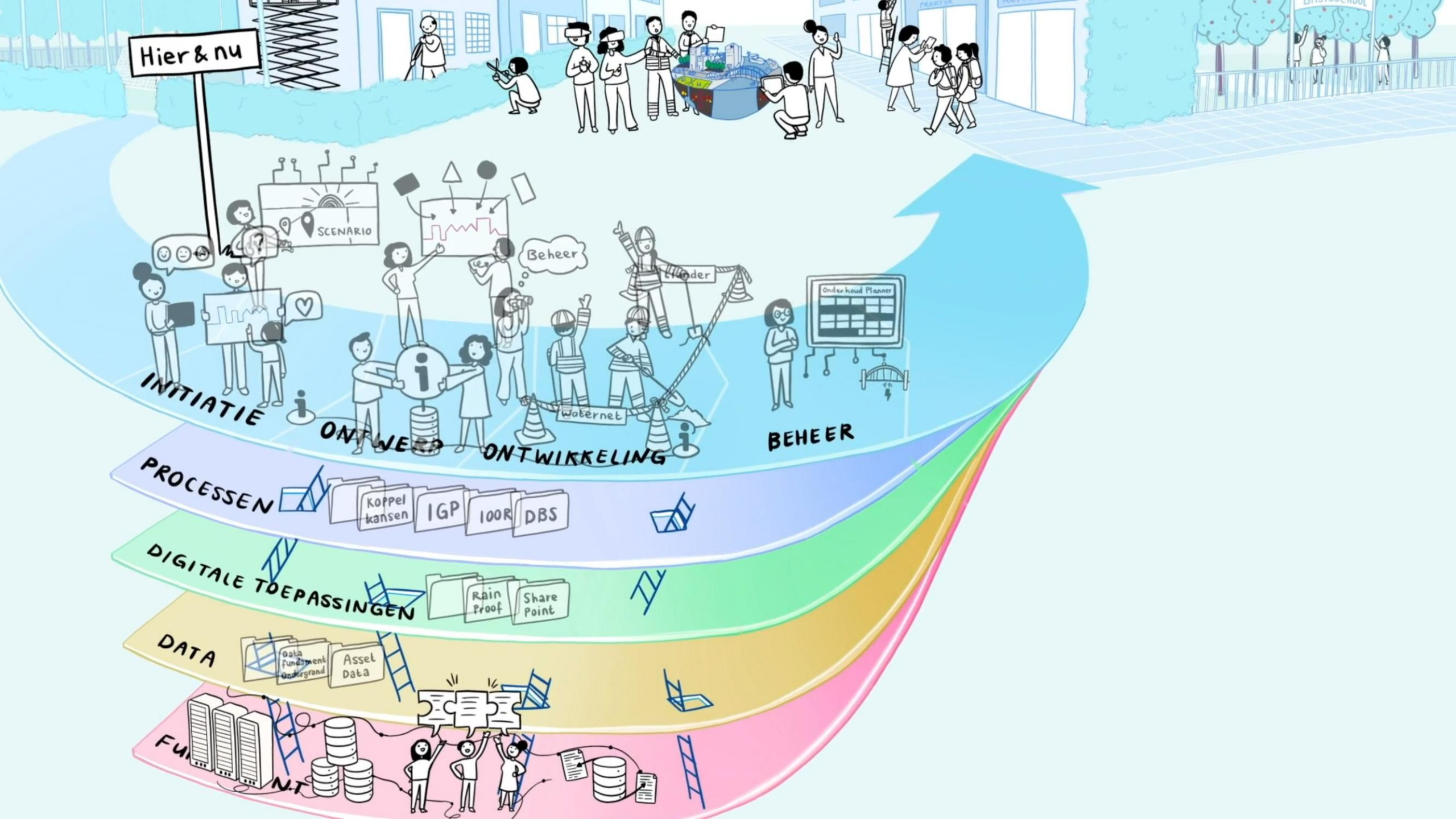




*Ontwikkelen van een toekomstbestendige, aantrekkelijke & inclusieve en beheerbare stad (op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier).*

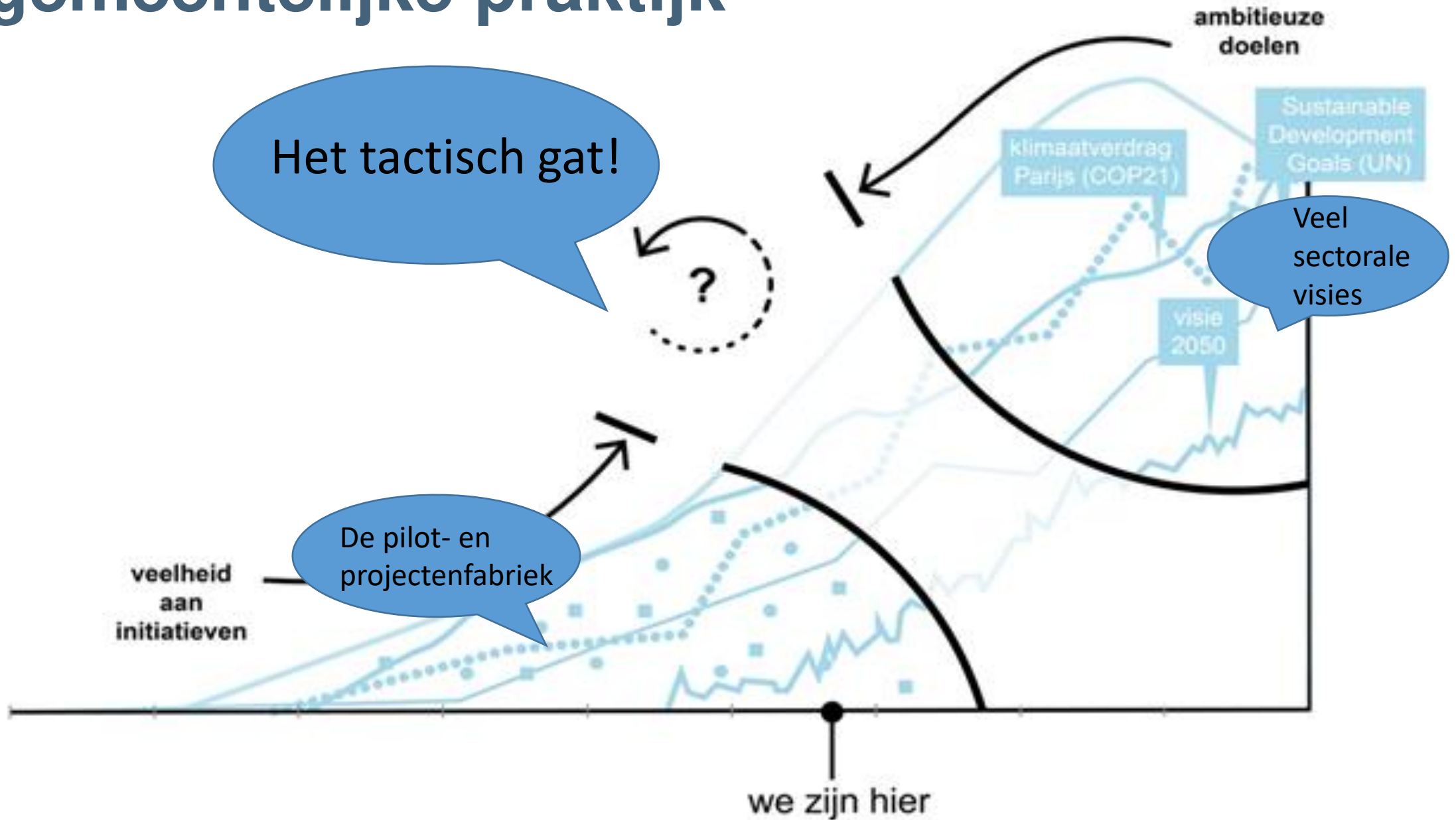


Hier & nu





# De gemeentelijke praktijk





# Niet alleen in Amsterdam ...



## Directeurenoverleg Koppelkansen

Als het aankomt op 'doen', kijken we naar elkaar en vragen: wie is hiervan? Dan vinden we dat die ander iets moet gaan doen.

Wie verder praat, komt erachter dat deze samenwerkingen vragen om gedeeld eigenaarschap. Daar horen andere vragen bij, zoals: wie heb je nodig? Wat moeten we samen regelen, en wat moet ieder in de eigen organisatie regelen?

Zo ontstaat samenwerking vanuit nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden: een nieuwe structuur en cultuur.



### En verder?

- Missie-gedreven escaleren
- De gezamenlijke veranderagenda

# Kansen pakken en missen

*/ een hobbelige weg*



Implementeren  
#HOEDAN?



Bemensen teams en projecten  
#WIEDAN?



Gebrek aan overzicht  
#TeVeelOverleg







**Koppelkansen**  
samen vernieuwend organiseren

× Gemeente  
× Amsterdam

 **waternet**  
waterschap amstel gooi en vecht  
gemeente amsterdam



**#HOEDAN?**

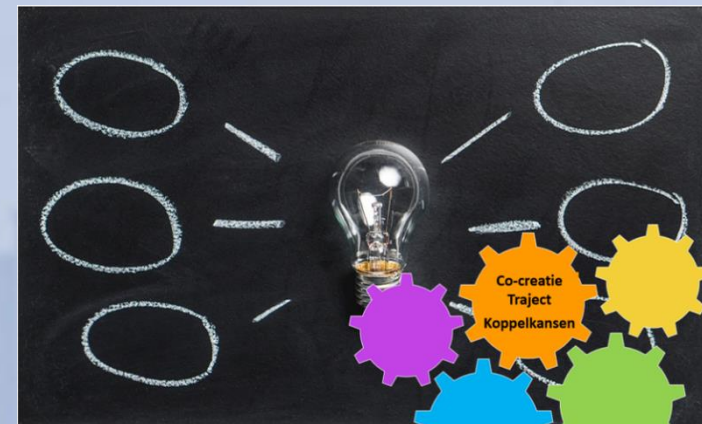
25 mei 2023

[www.kennisactie.nl](http://www.kennisactie.nl)

**Koppelkansen 010-020**

# NEXT IS NU

## Stepping Out Deep Learning for Deep Transitions





# Opgaven-gedoe?

Definitie opgave:

Maatschappelijke opgaven zijn (complexe) uitdagingen of vraagstukken, waarbij een duurzaam, positief effect wordt beoogd voor (bepaalde groepen in) de samenleving. Het gaat om de uitdagingen die de kwaliteit van leven van de bewoners, ondernemers en bezoekers van onze stad beïnvloeden. Bron intranet: [Opgavegericht en wendbaar werken – zelf aan de slag - Intranet Amsterdam](#)

De term ‘opgave’ wordt veelvuldig gebruikt.

**Opgavestructuur:**

1. Duurzaamheid incl circulair
2. Kansengelijkheid
3. Digitalisering, intelligentie en data
4. Digitale veiligheid
5. Mobiliteit incl sociaal vervoer
6. Democratisering
7. Sociale zaken en armoedebestrijding
8. Gezondheid en sport
9. Stedelijke ontwikkeling en beheer
10. Gebiedsgerichte plannen
11. Openbare ruimte
12. Kunst, cultuur en erfgoed
13. Onderwijs
14. Economie

**Toekomstbestendige opgaven:**

1. Nieuwe agenda digitale stad
2. Veiligheid
3. Mobiliteit
4. Duurzaamheid
5. Alle Amsterdammers financieel gezond
6. Amsterdam vitaal gezond

**Gebiedsopgaven:**

1. Veiligheid
2. Kansengelijkheid
3. Armoede
4. Wonen
5. Balans bestaande en nieuwe stad
6. Drukke en leefbaarheid
7. Afval en schoon
8. Duurzaamheid
9. Groene leefomgeving

**Gekantelde opgaven:**

1. Alle Amsterdammers Financieel Gezond
2. Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (Q1 2023)
3. Beheer Openbare Ruimte (Q1 2023)

**Stedelijke strategische vraagstukken**

- binnen 6 thema's:**
1. Verstedelijking
  2. Ongelijkheid
  3. Scheidslijnen, Democratie en Rechtsstaat
  4. Energietransitie
  5. Digitalisering
  6. Versterken strategisch vermogen

**Opgaveverkenningen:**

1. Zorg
2. Brede Welvaart

**Ontwikkelingen die ons voor opgaven stellen:**

1. Groeiende ongelijkheid
2. Klimaatverandering
3. Globalisering
4. Vergrijzing
5. Individualisering & identiteit
6. Digitalisering, intelligentie en data
7. Verdichting en verzakelijking van de stad
8. Vertrouwen in de overheid
9. Veranderende arbeidsmarkt

Missies uit het innovatiemanifest

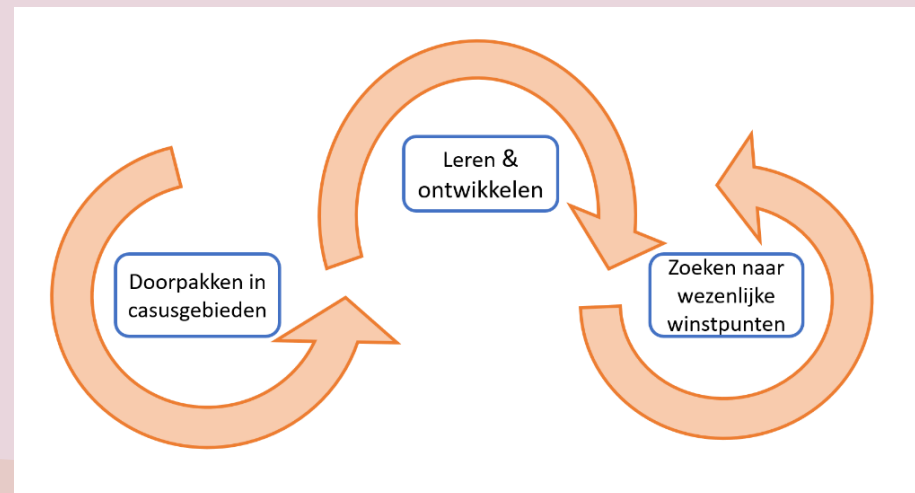
1. Vertrouwen
2. Brede Welvaart
3. Digitale Publieke Ruimte
4. Digitale Veiligheid
5. Gezondheid
6. Democratische Vernieuwing
7. Mobiliteit
8. Circulair
9. Duurzaamheid
10. Klimaatadaptief

Kunnen missies opgaven zijn of bedoelen we met missies nog iets heel anders dan opgaven? Zo ja, wat dan?

# Koppelkansen programma

## #HOEDAN?

Koppelkansen programma		
<b>De stad</b>	<b>ontwikkelt</b>	<b>systeeminnovatie</b>
Havenstad	Training & opleiding	Gezamenlijke portemonnee
Binnenstad	Organisatie-ontwikkeling	Doorontwikkelen uitlegschem
Amstelstad	Onderzoek & methodiek	Meervoudige waardecreatie
		Integraal gebiedsprogramma
		Eigenaarschap, regie & opdrachtgeverschap




**Koppelkansen**  
samen vernieuwend organiseren

- ✘ Gemeente Amsterdam
- ✘ Gemeente Amsterdam
-  **waternet**  
waterschap amstel gooi en vecht gemeente amsterdam
- 

*Je moet af en toe even moeilijk doen om het daarna weer makkelijk te kunnen maken. Voor dat moeilijk doen is wel legitimatie nodig.*

/ John Grin



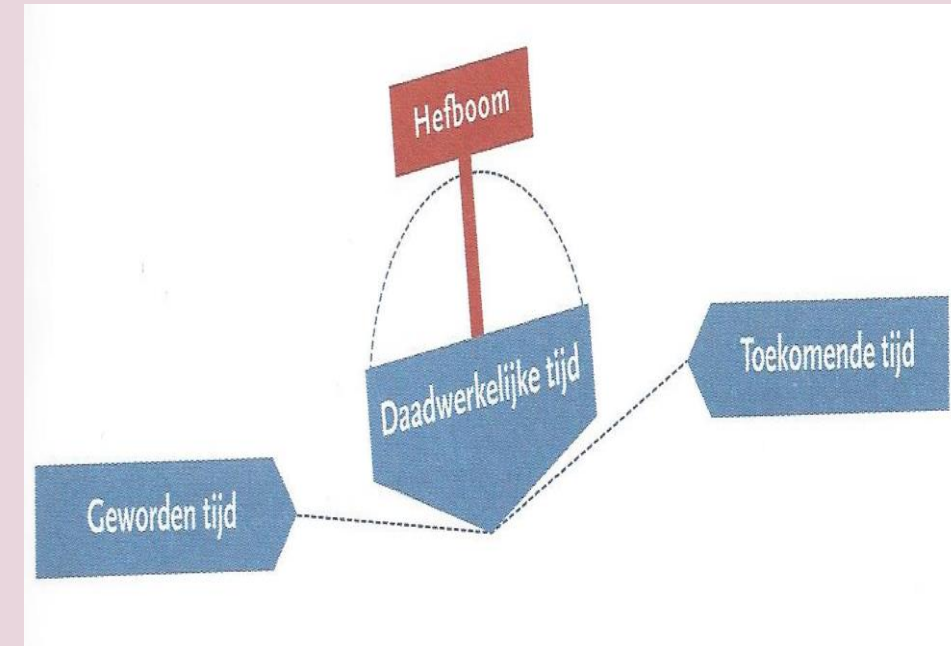
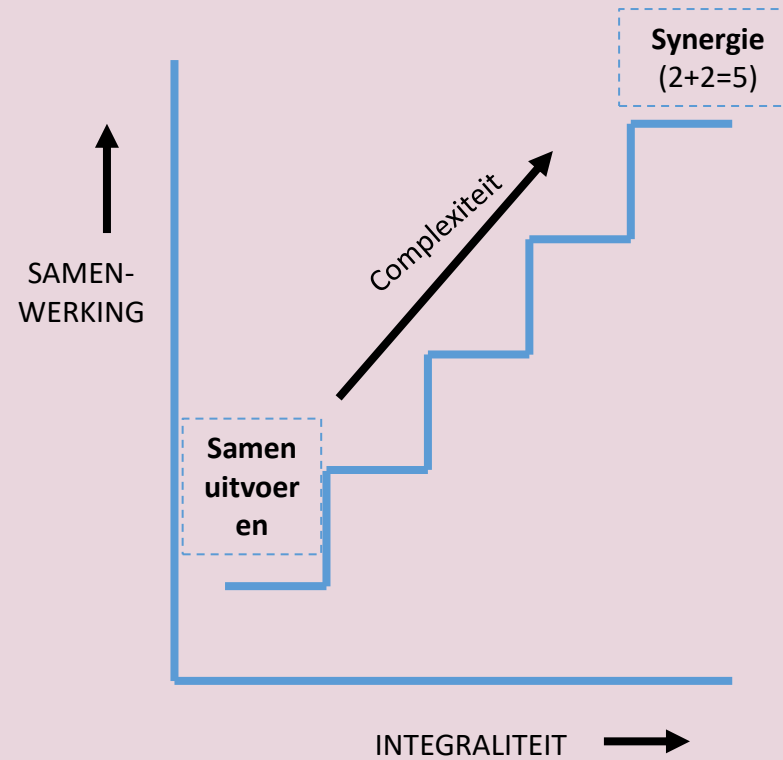
**Gemeente Amsterdam**

**waternet**  
waterschap amstel gooi en vecht  
gemeente amsterdam



Van samen uitvoeren  
naar  
synergie

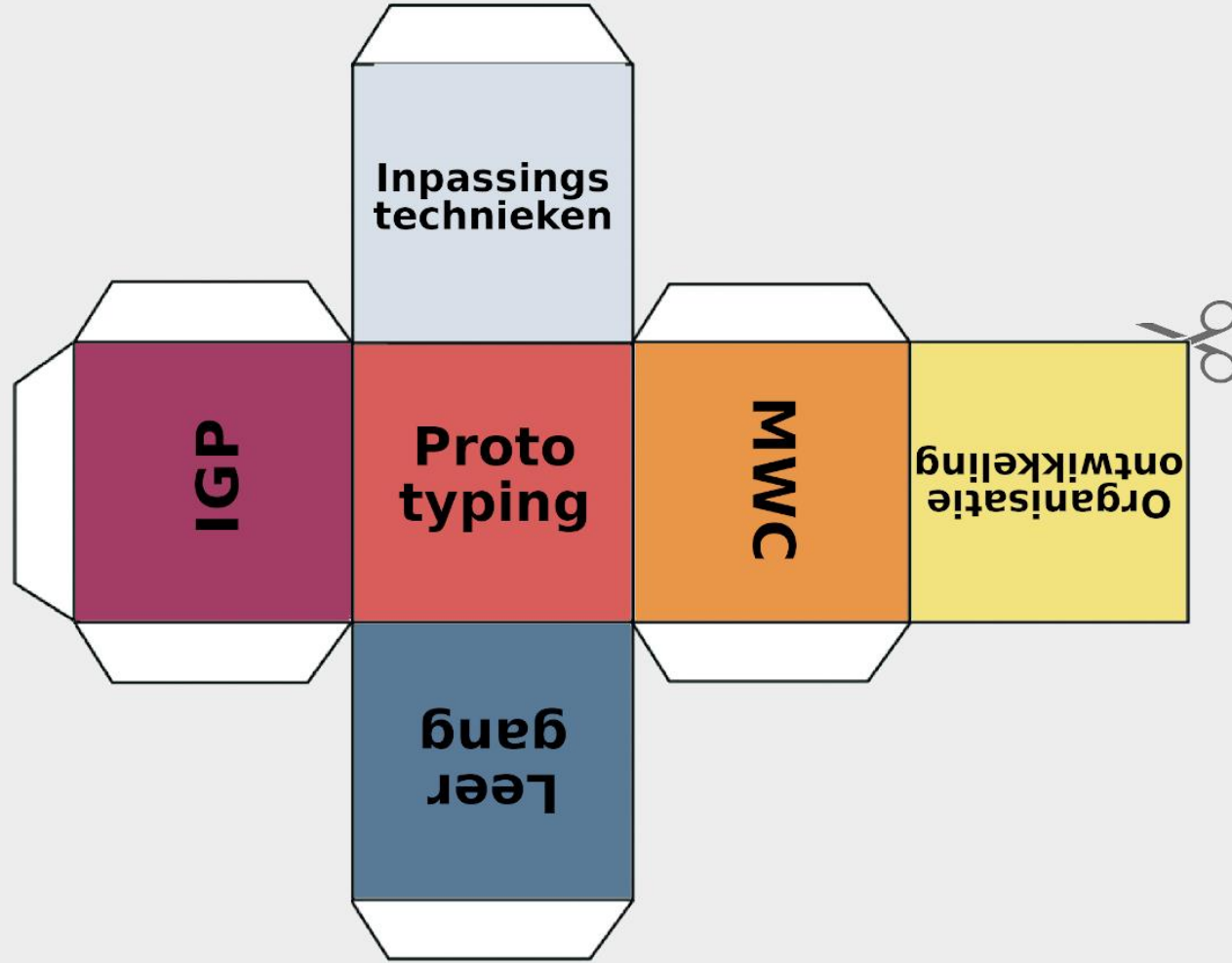
Transformatie is een kwestie van  
wending

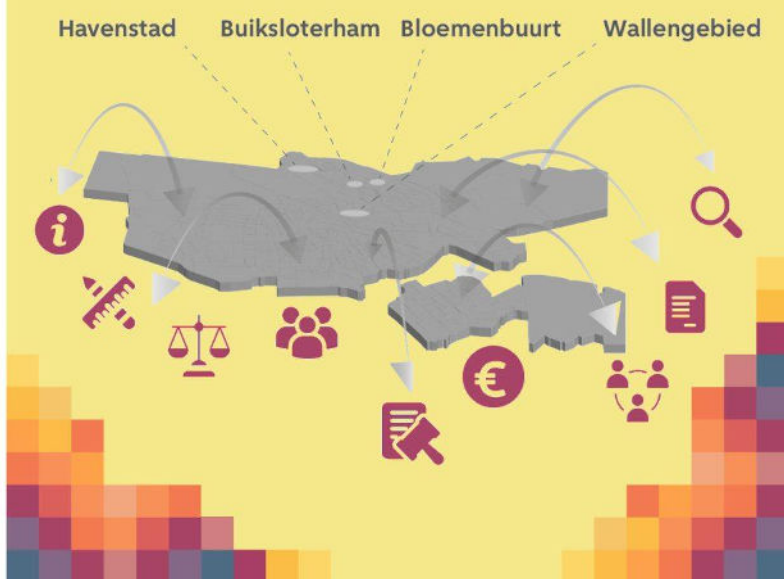




# Portfolio Koppelkansen 2023

FOCUSGEBIEDEN





**Vraagstukken kunnen niet meer door een enkele partij worden opgelost.**

‘We willen integraal werken tot de normale manier van werken maken. Zeg ons als management vooral wat ervoor nodig is om dat te bereiken.’

Gert Oosting: *‘Schroom niet mij te benaderen, en benut mijn positie. Dat is mijn toegevoegde waarde in dit proces.’*



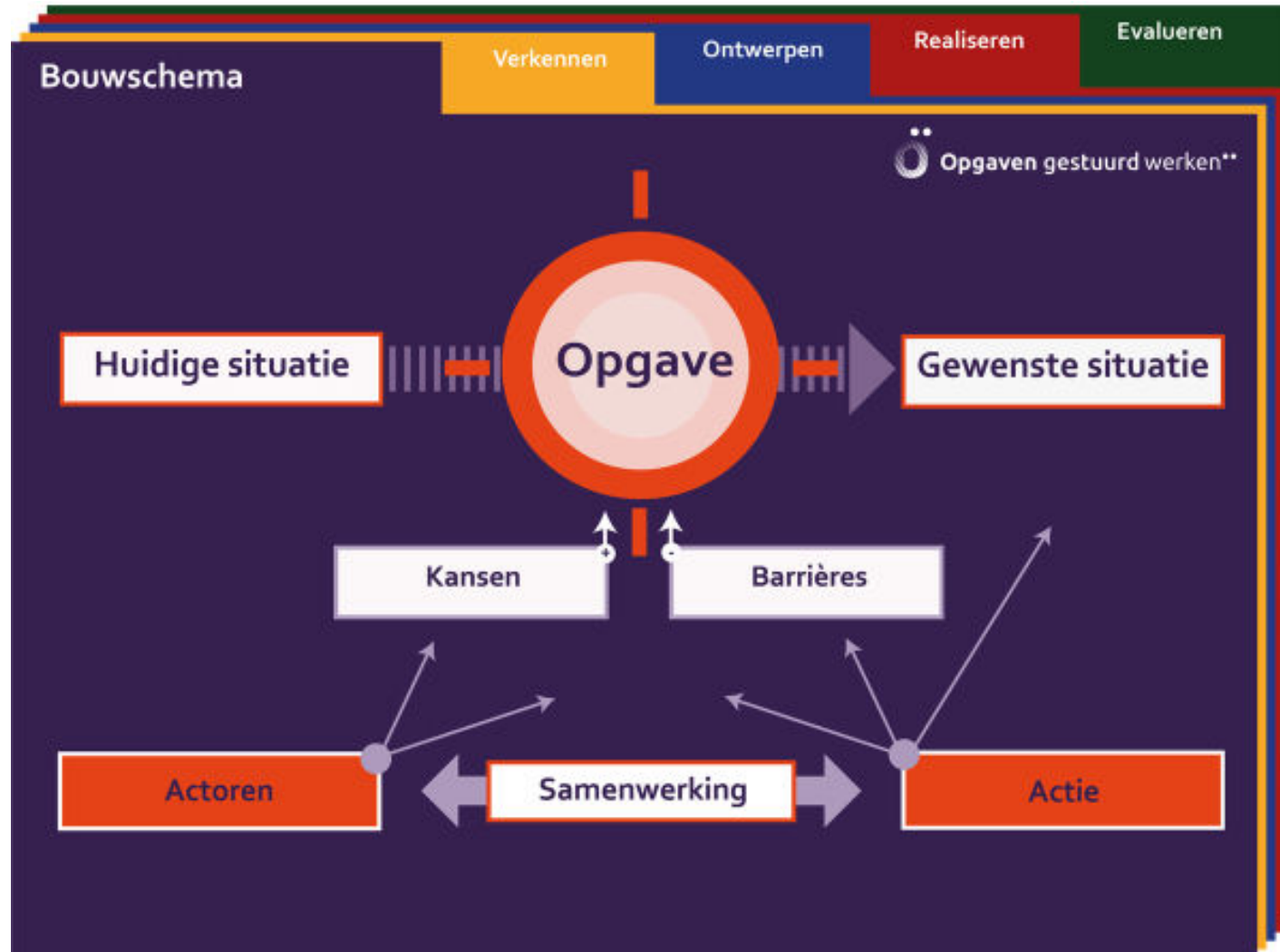
## ‘Voed onze ontwikkelagenda voor organisatieverandering’

19 april 2023



‘Het IGP is begonnen als een theoretisch idee. Inmiddels zijn we ook aan het ontdekken hoe het ons kan helpen de huidige manier van werken te doorbreken.’ Aan het woord is Gert Oosting, stadsregisseur en ambassadeur van de IGP-stuurgroep. Tijdens de startbijeenkomst van de tweede leergang systeeminnovatie ging hij in gesprek met deelnemers.

# Opgave gestuurd werken







# Wezenlijke winstpunten

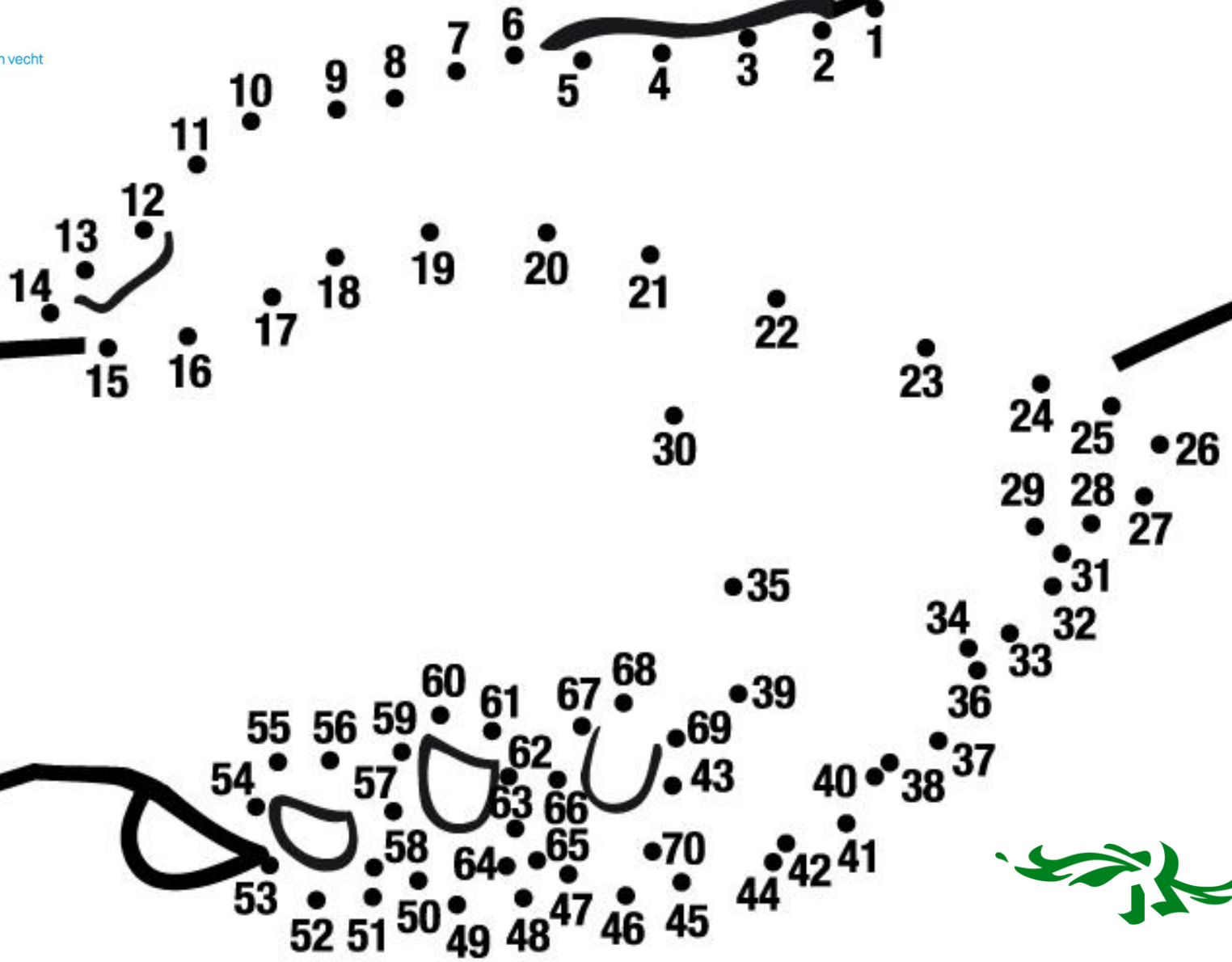
“Relatief kleine, kernachtige transitiestap die  
kan aanzetten tot verdergaande  
transitiestappen”



**Koppelkansen**  
samen vernieuwend organiseren

× Gemeente  
× Amsterdam

 **waternet**  
waterschap amstel gooi en vecht  
gemeente amsterdam



**Gemeente  
Rotterdam**