

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2025 Anne Oosterbaan

A Highberg Series



Systeemkraak

In de serie Systeemkraak interviewen we leiders die leidinggeven aan transformaties op het gebied van energie, wonen en mobiliteit. De transformatie tot succes maken vraagt organisatie overstijgend samenwerken: een systeemkraak. Hoe krijgen we Nederland van het slot af? Volgens Kim Putters (FD, 18 januari 2024) 'is er in Nederland heel veel plannenmakerij, maar veel te weinig uitvoeringskracht'. Wat vraagt dit van het 'systeem', van betrokken organisaties en van het leiderschap?



Interview Anne Oosterbaan

Directeur Regio Amsterdam en Commercieel Vastgoed bij woningcorporatie de Alliantie.

In dit interview verkennen we de perspectieven van Anne Oosterbaan op de te zetten systeemkraak. Zij is Directeur Regio Amsterdam en Commercieel Vastgoed bij woningcorporatie de Alliantie.

Welke systeemkraak heb jij te zetten?

Bij de Alliantie bouwen we aan sterke buurten in Amsterdam. We hebben een krachtig middel in handen: vastgoed. Dit gaat verder dan woningen bouwen. Het is een instrument om sociale impact te maken. We beheren onze woningen honderd jaar of langer, en dat vraagt om vooruitdenken. Welke woningen passen bij welke mensen? Hoe zorgen we ervoor dat we niet zomaar woningen bouwen, maar echte gemeenschappen creëren?

Wat voor ons de systeemkraak is? Dat we niet alleen in termen van vastgoed of woningen denken. Dat we onze focus verschuiven naar mensen en hun leefomgeving. We kijken naar de buurt als geheel en hoe we die kunnen versterken. In onze samenleving zijn we steeds meer verkokerd geraakt. De welzijnssector richt zich op cliënten, de politie op incidenten, de brandweer op veiligheid, woningcorporaties op woningen, huisartsen op zorg, jongerenwerkers op de jeugd. Allemaal werken ze met de beste bedoelingen, maar vaak langs elkaar heen.

“

We kijken naar de buurt als geheel en hoe we die kunnen versterken.

”



Anne Oosterbaan

Er zijn in Amsterdam voorbeelden van situaties waarin soms wel acht verschillende instanties betrokken zijn, terwijl de enige die echt overzicht heeft, de bewoner zelf is. Dit is een vorm van 'doorgeslagen professionalisering': professionals werken hard en met de beste intenties, maar verliezen het grotere plaatje uit het oog. Hierdoor slaan we soms de plank volledig mis.

Een mooi voorbeeld van een praktische manier om de verkokering tegen te gaan, is het centrale meldpunt voor overlast van mensen die verward gedrag vertonen. Dit meldpunt is net in het leven geroepen in Amsterdam om de samenwerking tussen alle betrokken partijen bij overlast te ondersteunen.

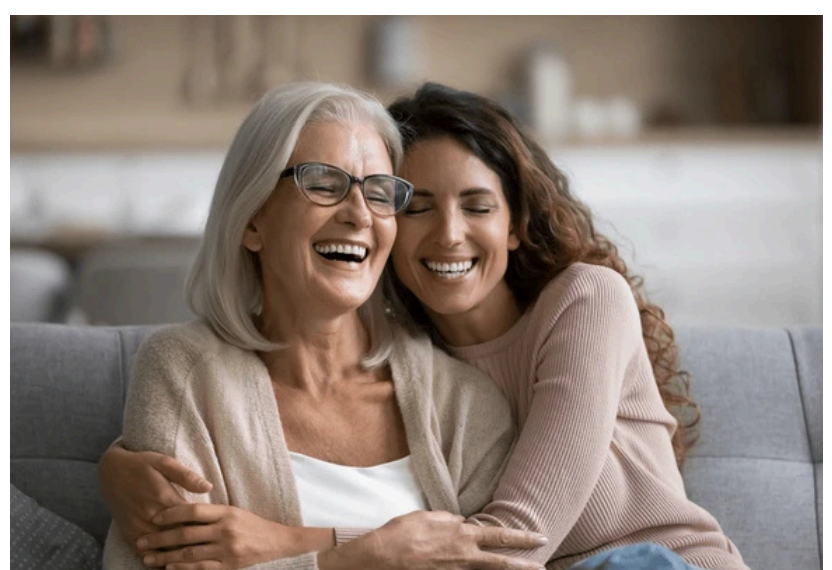


Welke triggers zitten er in het systeem die dit in stand houden?

Een van de grootste problemen zit in hoe sommige systemen zijn ingericht, zoals in de zorg. Er zit een fundamenteel verkeerde prikkel in het systeem: het verdienmodel is gebaseerd op patiënten, niet op preventie. Voorkomen is beter dan genezen, maar preventie levert financieel nauwelijks iets op. Bij de politie zien we ook dat het systeem is gericht op het oplossen van incidenten, minder op het voorkomen ervan. Een perverse prikkel: we richten ons op probleemoplossing in plaats van preventie.

Vanuit huisvesting geldt hetzelfde. Als wij iemand goed huisvesten en van de straat houden, levert dat de samenleving enorm veel op. We kunnen voorkomen dat iemand in de criminaliteit belandt, dat iemand sociaal geïsoleerd raakt of dat iemand uiteindelijk in de zorg terechtkomt.

Een kleine investering, zoals een maatje of begeleiding, kan een enorme impact hebben op iemands welzijn.



Als we op deze manier handelen besparen we uiteindelijk gigantisch op maatschappelijke kosten. Voor ons is dit 'een kraak zetten': niet te denken vanuit het smalle perspectief als woningcorporatie: ik moet mensen huisvesten, maar ook: hoe kan ik in de buurten helpen. Dat is een ander perspectief bieden.



Welke uitvoering is in jouw ogen nodig?

Dit vraagt om meer dan plannen maken, waar Kim Putters op doelt – het gaat om aanpakken.

Natuurlijk is er complexiteit, maar niet alles hoeft geprofessionaliseerd of geïnstitutionaliseerd te worden.

Als wij als woningcorporatie gaan helpen terwijl andere partijen in hun eigen koker blijven, doen wij te veel. Dat is onhoudbaar.

Een verkokerde aanpak, waarin mensen alleen als cliënt of patiënt worden gezien, maakt hen tot slachtoffer en doodt initiatief. Maar iedereen heeft talent en kan bijdragen. We spreken vaak over 'kwetsbare mensen', maar wat betekent dat eigenlijk? Ja, als je net je rekeningen kunt betalen, is extra inzet lastig.

Door diversiteit in woningbouw te stimuleren, creëren we evenwicht. Sturen we daar niet op, dan ontstaan ghetto's of yuppenwijken, waarin mensen elkaar niet meer verder helpen, maar in een eigen bubbel blijven.

Niet alleen woningen, maar ook bedrijvigheid en een goed ingerichte openbare ruimte kunnen het verschil maken. Een buurt of gebied bruist meer als er ondernemers zijn, dat brengt dynamiek. Ook openbaar groen en een schone straat kunnen het 'thuisvoelen' en ontmoeting in de buurt bevorderen.

Amsterdam is een stad van diversiteit, dat zit in haar DNA. De stad is groot geworden door openheid – iedereen mocht hier komen. Dat brengt spanningen met zich mee, maar zoals Femke Halsema zegt: "juist dát is de kracht van Amsterdam".

Diversiteit moet je omarmen én actief bewaken. Je verhuurt niet 70% van een complex aan mensen die allemaal 'tot hier' zitten. Er moet een balans zijn tussen mensen die dragen en mensen die gedragen worden. Alleen zo bouw je écht sterke buurten.



Hoe geef je de systeemkraak vorm?

Het begint door verkokering binnen onze eigen organisatie te voorkomen. Er zit veel waarde in onze specialismen, en deze blijven nodig. Tegelijkertijd is een bredere blik en samenwerking tussen perspectieven is essentieel.

Een cruciale rol is weggelegd voor onze community managers. Zij stimuleren vanaf het prille begin de ontwikkeling van een zorgzame buurt. Door de leefregels en normen meteen expliciet te maken met elkaar. Door letterlijk te bouwen aan een groep mensen die samenleeft.

Een andere belangrijke kern is onze bouwstrategie, zoals bijvoorbeeld het samenbrengen van reguliere bewoners en statushouders in flexwoningen.

Op die manier helpen we statushouders bij het opbouwen van hun bestaan en verminderen we aan de andere kant dat iemand eenzaamheid ervaart. Zo komt ieders talent en bijdrage aan de gemeenschap tot uiting.

Daarnaast bouwen we met een breder perspectief: we stellen gebieds-KPI's op en richten ons op het voorkomen van problemen en het bevorderen van leefbaarheid. Het draait om het organiseren van onderlinge hulp, mensen van nut laten zijn, vertrouwen geven en hen in hun kracht zetten.



In SET op IJburg staan 141 flexwoningen waar reguliere bewoners en statushouders samenwonen. Iedereen heeft zijn eigen woning, maar er zijn gezamenlijke activiteiten en bewoners kunnen elkaar helpen, of gewoon een goede buur zijn. De community maker zorgt ervoor dat bewoners zich onderdeel voelen van een groep, zodat iedereen een goede start kan maken. Als je meer contacten hebt, leer je immers de taal sneller, heb je een groter netwerk en kun je om hulp vragen. Reguliere bewoners ervaren het vaak als verrijkend om met mensen uit andere culturen samen te leven.

Wat vraagt de kraak van jou en waar haal jij jouw inspiratie vandaan?

Het vergt van mij ook breed kijken, perspectieven aan elkaar verbinden. Binnen onze organisatie, maar juist ook daarbuiten. Ik wil mijn collega-bestuurders (van het maatschappelijk middenveld) in de stad uitdagen mee te doen met de gebiedsgerichte blik. Met de mensgerichte blik. Zo kunnen we jongeren in onze wijken betrekken bij ons werk en idealiter zelfs een baan bieden, bijvoorbeeld als wijkbeheerder. Dat helpt ons in het bereiken van onze doelen, het helpt de buurt verder en helpt de jongeren verder in hun ontwikkeling. Win-win-win.

“

Met de mensgerichte blik. Win-win-win.

”

“

Zie het als koppelkansen-er zijn er veel. Laten we die zoeken, vinden en verzilveren!

”

Vanuit mijn rol in RvT bij bibliotheek Gooi+ zie ik wat andere sectoren kunnen brengen, we staan er niet alleen voor. Zo is een bibliotheek steeds vaker een 'derde plek' – de plek tussen publieke en privé in – waar mensen elkaar ontmoeten, kunnen leren en zichzelf kunnen ontwikkelen. Zie het als koppelkansen en zo zijn er veel. Laten we die zoeken, vinden en verzilveren!



Wil je over dit onderwerp sparren of een casus inbrengen,
neem contact met op met:



Jonne Tillema
Lead Digital & Scalable Change



jonne.tillema@highberg.com