

Een omkerende keten op een plots verlaten speelveld

Geert Teisman
Hoogleraar Bestuurskunde
Codirecteur NLBW

Uitgangspunten

- * Aanbodsturing verliest dominantie
- * Vraagsturing stelt andere/hogere eisen aan aanbodontwikkeling
- * Oude verdienmogelijkheden vallen weg
- * Nieuwe vereisen grensoverschrijdend gedrag
- * Drie bepalende partijen (rijk, gemeente, ontwikkelaar) komen in een andere positie
- * Nieuwe actoren uitnodigen is nuttig en noodzakelijk

Conceptuele consequenties

- * Van een naar meer

- * Van stabiele ramingen om aanbod te bepalen naar organische dynamische groei met actuele vraag
- * Van rijksruif naar hutje bij mutje leggen / combineren op zoek naar gunstige joint business case
- * Van winst uit grond, naar meerwaardecreatie

PROCESKUNST

gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

cahier gebiedsontwikkeling



NEDERLANDBOVENWATER

Geert Teisman

Met medewerking van:

Atrivé, Grontmij, Louter, Twijnstra Gudde,
P2Managers, Procap en Royal Haskoning.

Met dank aan de gemeenten Houten, Utrecht,
Rotterdam en Eindhoven.

GO gestuurd uit één actor en inhoud

- Eén actor die proces entameert
- Proces is entiteit los van andere processen
- Proces geëntameerd en georganiseerd
- Plan is ijkpunt om vast te stellen of proces efficiënt, effectief en rechtmatig is
- Primaire aandacht op bereiken stabiliteit: vastleggen wie wat waar en wanneer gaat doen en wie wat waar en wanneer niet mag
- **Als 'anderen' overgaan tot actie wordt dat niet steeds gewaardeerd**
- Denken in probleem en oplossing: probleem, oplossingen, kiezen, realiseren

GO als wonderlijk proces

- Meer actoren in interactie genereren en realiseren variëteit aan inhoud
- $\text{Proces} = \sum \text{deelprocessen en deelproces}$
- Proces vloeit voort uit zelforganisatie in deelprocessen en bouwt op tot geheel
- Energie in deelprocessen bouwt op tot GO, waar partijen achteraf (niet) tevreden mee zijn
- Processen zijn fluïde, golvend en zwellen soms aan tot beweging en doven uit tot tijdelijke rust
- Actie, interactie en gebeurtenissen bouwen op tot (gebrek aan) voortgang
- Probleemoplossingcombinaties genereren in interactie ontwikkeling

Concrete consequenties

- * Plan als uitvoeringsschema verliest sturende werking
 - * Beleid wordt niet gevolgd door uitvoering
 - * Uitvoering vloeit niet voort uit beleid (alleen)
- * Procedure als procesontwerp verliest werking
 - * Processen zijn wonderbaarlijk grillig, vooral ook als ze gevangen raken in procedure
 - * Succes hangt vooral af of er iets gedaan wordt
- * Ergo: GO met minder plan en procedure

Nieuwe procesuitdagingen

- * Vraagsturing betekent ketenomkering
 - * Begin bij wat kan en bouw vandaar uit op naar GO
 - * Complicerende factor:
 - * De keten is nauwelijks helder voor aanbodgerichte partijen
 - * Zij beginnen vaak bij zichzelf en eindigen daar
- * Initiatieven uit andere domeinen uitnodigen
 - * Complicerende factor: autopoiesis,
 - * partijen neigen uit te nodigen op eigen gezag
 - * Interne ontvankelijkheid is matig geregeld

processystemen

- * GO is al processysteem
 - * Wijkt af van een organisatiesysteem met procedures
- * GO wordt een omgekeerd processysteem
 - * Begint bij het kleine initiatief
 - * Bouwt op tot projecten, pakketten en programma's
 - * Perspectieven en principes vormen de uitnodiging en de support in de selectie

GO is al processysteem I

Casus

- * RijnGouwelijn
- * HOV Arnhem Nijmegen
- * Brienenoord-Algera
- * Grevelingen MIRT
- * Waterdunen
- * Apeldoorn woningen
- * Stadsblokken Arnhem

Inzichten

- * Ondanks leiderschap en deugend verhaal weinig resultaat
- * Regionale inzet, moeizaam opgebouwd uiteen gespeeld in MIRT
- * Succesvolle intergemeentelijke verkenning uitgespeeld in MIRT, maar deels geadopteerd
- * Interessant cluster van initiatieven, geholpen door private partij, ontmoedigd en bemoedigd door MIRT en rijk
- * Moeizaam lokaal bestuur en weifelende provincie, geholpen door een private partij in strijd om grond
- * Mooie projectmatige aanpak leidt tot niets
- * Wonderbaarlijk interactief proces leidt tot niets

Contouren van omgekeerd processysteem

Casus

- * Appingedam Overdiep
- * Rotterdam Hoboken
- * Ruimte voor Ruimte
- * Achterhoek

(en ook nog Rijnenburg,
Schalkwijk, Roosendaal,
Hilvarenbeek en Hollandse
IJssel)

Inzichten

- * Ondanks leiderschap en deugend verhaal weinig resultaat
- * Investerings van derden nemen proces op sleeptouw, gemeente vindt nieuwe cruciale rol
- * Interessante PPS van overheid, advieswereld en bank zorgen voor gevarieerde organische groei
- * Wonderbaarlijk proces helpt partijen met conflicterende belangen op korte termijn over deze schaduw heen te springen

Essentials processysteem gecondenseerd in een formule

$$R = .3 A + .4 I + .3 E$$

Essentials processysteem gecondenseerd in een formule

$$R = .3 A + .4 I + .3 E$$

$$\begin{aligned} \delta \text{Resultaat} / \delta \text{Inspanningen} = & 0,3 \sum \hat{i} (\delta \text{Actie}_i / \delta \text{Leren}_i) \\ & + 0,4 (\delta \text{Interactie} / \delta \text{transactietijd}) + 0,3 (\delta \text{Event} / \delta \\ & \text{Empathie}) \end{aligned}$$

Essentials GO nieuwe stijl

1. Grensoverschrijdend verkeer als norm/opdracht
2. Grilligheid/onvoorspelbaarheid als resultaat (zie casus)
3. Blijft zaak van mensen die hard werken
4. Maar kern van R ligt bij:
 - * Kwaliteit van interactie
 - * Optreden van en omgaan met Gebeurtenissen
5. Eenvoud waar het kan, complexiteit waar het moet

Vier eenvoudige spelregels in complexe processystemen

1. Begin gewoon aan het eind (product)
2. Voeg iets toe of doe niet mee (zelforganisatie)
3. Assembleer (de grote nieuwe uitdaging van GO)
 - * Σ product = project; Σ project = pakket; Σ pakket = programma
4. Ontwikkel maatwerk op basis van universele vereisten van billijkheid en redelijkheid

Assembleren vijf V model

- i. Voeden van initiatieven zodat ze overleven
- ii. Verrijken van initiatieven door anderen
- iii. Verbeterd in licht van belangen anderen
- iv. Verbinden met andere initiatieven tot combinaties die meer zijn dan som der delen
- v. Voeden met ontwikkelingen, gebeurtenissen en kansen van (ver) buiten het GO proces

Aangrijpingspunten nieuwe stijl

- * Initiatief anderen nuttige bijdrage aan variëteit en energie in processen;
- * Simpele gedragsregels voor toelaten en ondersteunen initiatiefnemers;
- * Heldere kaders voor eigen gedrag en voor steun aan anderen;
- * zet in op combineren van initiatieven (programma als ontmoeting van product en project (initiatief) en principes, perspectieven).
- * Ontvankelijkheid en vermogen om toegevoegde waarde te zien en te vormen zijn kernkwaliteiten
- * Ontbrekende schakels zijn achilleshiel van gebiedsproces. Vermogen deze van buiten naar binnen te brengen vormt derde kernkwaliteit
- * interactie als meest verklarende variabele voor voortgang
- * Momenten van groot belang

Conclusies

- * **Conclusies 1:** Initiatief als basis. Ontwikkel dit vermogen en nodig nieuwe partijen uit eraan invulling te geven.
- * **Conclusies 2:** Interactie als kern. Interactie gericht op de creatie van wederzijdse meerwaarde is effectief.
- * **Conclusie 3:** Individuen zetten koers, maar gebeurtenissen bepalen de koers. Organiseer en benut gebeurtenissen.
- * **Conclusie 4:** Succes en falen van procesaanpakken hangt af van de betekenis die deze krijgt in het proces