

Grond moet leren stromen

Dynamische vraag vereist fluiditeit in inzet

Geert Teisman

Hoogleraar Bestuurskunde

Complex System Thinking

Trainer en adviseur in *samengesteld* denken en doen

De opdracht

- ▶ We hebben een opdracht
- ▶ Maar waar komt deze vandaan?
- ▶ En hoe ontwikkelt deze zich?
- ▶ En hoe weet je dat je met de 'goede opdracht' bezig bent

De worsteling

- ▶ Meer dan ooit worstelt het openbaar bestuur in brede zin met de opdracht
- ▶ Komt deze van ‘de politiek top’, zoals bestuursrecht suggereert?
- ▶ Of van ‘de markt’ zoals het neoliberalisme suggereert?
- ▶ Of van ‘het volk’? Zoals het moderne populisme suggereert?

We weten het niet

- ▶ Aanzienlijke verwarring bij links, recht en midden
- ▶ Zie de Brexit
 - ▶ Het volk heeft gesproken en een spectaculaire beslissing genomen
 - ▶ ‘we got our country back’
 - ▶ Knip de afhankelijkheidsrelaties door met continent en je bent weer baas in eigen land
 - ▶ Mag nu de politiek nog iets zeggen?
 - ▶ Regering en populistische media vinden van niet
 - ▶ Rechter, opgegroeid in de principes van het bestuursrecht vindt van wel

En nu even terug naar de grond

- ▶ Wat is de opdracht van 'de grond'?
 - ▶ Grond heeft geen opdracht, het is gewoon (asset)
- ▶ Wat is dan de opdracht van grondeigenaren?
 - ▶ Gebruiken naar eigen inzicht (gebruiksefficiënt + -effectief)
 - ▶ Gebruiken zodanig dat volgende generaties de grond kunnen hergebruiken (maatschappelijke legitiem; cultuurhistorische meerwaardecreatie)
 - ▶ Gebruiken volgend de voorkeuren van 'de politiek' (bestuurlijke legitiem)
- ▶ Allen problematische begrippen
 - ▶ Het antwoord hangt sterk af van wie je het vraag en vanuit welk perspectief degene die gevraagd wordt antwoord geeft

Perspectieven van waaruit antwoorden worden gegeven

- ▶ Een eerste cruciale keuze
 - ▶ Eigen organisatieonderdeel of gehele organisatie
 - ▶ Beheerder kijkt sterker naar efficiëntie (grond en gebouwen als kerntaak en doel)
 - ▶ Gehele organisatie kijkt sterker naar lokale effectiviteit (grond en gebouwen als asset)
- ▶ Tweede cruciale keuze
 - ▶ Eigen organisatie of de tripel of quadrupel helix
 - ▶ Zijn doelen van de eigen organisatie dominante toetssteen of het 'collectieve' belang van overheid, bedrijven, kennis en burgers
- ▶ Derde cruciale keuze
 - ▶ Het lokale schaalniveau of erboven
 - ▶ Is het lokale belang doorslaggevend of stijgen we daarboven uit

Het voorbeeld van schaalloosheid

▶ Mondiale trend tot GLOCALISERING

1. De trend tot schaalvergroting

- ▶ Mondiale ketens en netwerken van *economische* productie (stromende economie)
- ▶ Mondiale ketens en netwerken van *sociale* uitwisseling (stromen toeristen, stormen likes, smileys, facebook vrienden en 'vluchtelingen')
- ▶ Mondiale ketens en netwerken van *kennis en kunde* (kennisproductie en kennisbenutting is teamwork from all over the world)

2. Trend naar schaalverkleining en maatwerk

- ▶ Verlangen naar 'eigen identiteit'
- ▶ Lokale en streekproducten
- ▶ Lokaal sociaal beleid, dat dan al snel weer regionale opschaling ken

Consequenties

- ▶ Bestuurskracht nieuwe stijl uit zich in de kwaliteit van ketens en netwerken
- ▶ Kwaliteit wordt meer bepaald door hoogwaardige interactie (lees kluwens van besluiten) dan door intrinsiek hoogwaardige actie (lees besluiten)
- ▶ Ketens en netwerken hebben geen eigen kern en schaalniveau
- ▶ Positie in ketens hangt af van twee voorwaarden
 - ▶ ‘uw vermogen om meerwaarde toe te voegen aan het eindproduct van de keten
 - ▶ In de ogen van de andere ketenpartijen
- ▶ Uw opdracht komt extern te liggen (einde keten) en wordt ‘vraaggestuurd’ (dynamisch) [feitelijke informele situatie]

Vraagsturing

- ▶ Vraagsturing in publieke domein problematisch gegeven
- 1. Vraag ontwikkelt zich veelal dynamisch in relatie tot aanbod
 - ▶ Er is autonome, maar veel meer nog latente vraag
 - ▶ Latente vraag wordt vaak pas actief als er actief aanbod tegenover staat
- 2. Tegelijkertijd blijven oude principes bestaan: formele opdracht Raad
 - ▶ Zoektocht naar effectieve oplossingen wordt stevig beperkt door 'eigen beleid'
 - ▶ De ervaring van veel programmamanagers: eigen organisatie als grootste vijand

Einde keten

▶ Nieuwe organiserende principes

1. Belangrijks innovatie in onze samenleving komt tot stand in netwerken

- ▶ Innovaties door combinaties van domeinen die nog niet gecombineerd zijn
- ▶ Grenswerkers cruciaal, terwijl organisatie in de kern daarvan niet gecharmeerd is

2. Belangrijke productie in onze samenleving komt tot stand in ketens

- ▶ Niet 'organisatieonderdeel' maar keten is organiserend principe
- ▶ Meest effectieve opbouw van ketens begint aan het eind van ketens
- ▶ Meest voorkomende en minder effectieve opbouw van ketens begint bij organisaties in charge en usual suspect

Overkoepelend inzicht

- ▶ Hoogwaardige publieke bijdragen aan de samenleving komt tot stand in interactie
- ▶ Interactie centraal = processen als centraal object van sturing

- ▶ Aanbodgestuurde processen
 - ▶ Dit is onze procedure, daar zul je het binnen moeten doen (aanbesteden)
 - ▶ Dit zijn onze in beton gegoten voorstellen, daar zul je het mee moeten doen
 - ▶ Je mag wel wat zeggen, we nemen het mee en nemen zelf het besluit
- ▶ Vraagstukgestuurde processen
 - ▶ Wat wil ik bijdragen aan ‘de samenleving’
 - ▶ Wat kunnen we nu samen bijdragen, wat ik niet alleen kan (verlangen = energie)
 - ▶ Hoe doen we dat: waar eerder de kern lag op ‘inhoud’, verschuift de kern steeds meer naar zorgvuldige omgang met elkaar

Twee richtingen voor grondbedrijven

Kern in eigen organisatie

- ▶ Eigen beleid
- ▶ Kostenefficiënt
- ▶ Hand op de knip;
- ▶ Greep op de veeleisende en verkwistende 'anderen'
- ▶ Initiatief komt van buiten; kijk kritisch naar het initiatief
- ▶ Beeld: goed beheer, weinig toegevoegde waarde
- ▶ Grondbedrijf als grensbewaker

Ingebed in netwerken

- ▶ Vraagstuk centraal; grond=hulp
- ▶ Effectief in andermans termen
- ▶ Meerwaardecreatie
- ▶ Greep op eigen assets, deze kennis is extern veel waard
- ▶ Initiatief ligt overal; kijk naar combinatiekansen
- ▶ Beeld: toegevoegde waarde centraal, beheer als hulp
- ▶ Grondbeleid als grensoverschrijdende strategische interactie

Stelling

- ▶ De grensbewaker pint vast
- ▶ De grenswerker zorgt dat het gaat stromen tussen de compartimenten van een samenhangend systeem
- ▶ Aan u de keuze
 1. Grondbedrijven bewaken liever grenzen dan dat ze actief grenzen opschuiven
 2. Grondbedrijven zijn de laatste overheidsdienst die ontdekken dat je regionaal moet denken en doen
 3. Grondbedrijven zijn zo begaan met 'hun vastgoed' dat ze 'de anderen' die er iets mee willen onwelwillende behandelen.