

# Slim combineren in effectieve netwerken

Geert Teisman

Hoogleraar Bestuurskunde, trainer, adviseur

# Te beantwoorden vragen over slim

## 1. Sectoraal en integraal

- Bestaat het prioritaire beleidsprobleem (100.000 woningen, stikstof?)
- Of zijn alle claims legitiem en gaat omgevingsbeleid enkel en alleen om nieuwe combinaties?

## 2. Lokaal of nationaal of ergens tussenin

- Moeten we eerst de strijd beslechten over wie waarover gaat om te weten wie 'de regie' heeft?
- Is er geen optimaal schaalniveau /regie en moeten we vooral leren dansen met elkaar over de schalen?

## 3. Wat is nodig om te acteren als één overheid in gefragmenteerd systeem

- Doen we er goed aan om een nieuwe gezamenlijke organisatie/project/programma te bouwen?
- Of is het effectiever om te leren werken in dynamische netwerken?

## 4. Overheid of niet-overheid?

- Ben je er als je regionaal als één overheid samenwerkt?
- Of is het effectiever om in regio's (als tussenruimte) te werken aan heterogene tafels

# Te beantwoorden vragen over slim

## 1. Sectoraal en integraal

- Bestaat het prioritaire beleidsprobleem (100.000 woningen, stikstof?)
- Of zijn alle claims legitiem en gaat omgevingsbeleid enkel en alleen om nieuwe combinaties?

## 2. Lokaal of nationaal of ergens tussenin

- Moeten we eerst de strijd beslechten over wie waarover gaat om te weten wie 'de regie' heeft?
- Is er geen optimaal schaalniveau /regie en moeten we vooral leren dansen met elkaar over de schalen?

## 3. Wat is nodig om te acteren als één overheid in gefragmenteerd systeem

- Doen we er goed aan om een nieuwe gezamenlijke organisatie/project/programma te bouwen?
- Of is het effectiever om te leren werken in dynamische netwerken?

## 4. Overheid of niet-overheid?

- Ben je er als je regionaal als één overheid samenwerkt?
- Of is het effectiever om in regio's (als tussenruimte) te werken aan heterogene tafels

Mijn  
antwoord:  
't 1<sup>ste</sup> bestaat,  
't 2<sup>de</sup> is steeds  
vaker nodig

# Het dubbele gesprek dat je dan voert

## 1. Sectoraal en integraal

- *In organisaties is het eigen sectoraal voorstel het eindbod & in gebieden zijn vele sectorale ambities openingsbiedingen*
- *In organisaties streef je naar een interne vastgesteld integraal eindplan in gebieden integreer je doorgaand door velen*

## 2. Lokaal of nationaal

- *Het rijk denkt te bepalen, gemeenten denken in lokale autonomie* maar resultaten ontstaan in *multilevel governance*
- *Organisaties stellen taken vast en verdelen middelen (bevoegd gezag),* resultaten worden beter als je leert *dansen over de schalen*

## 3. Acteren als één overheid in institutioneel gefragmenteerd systeem

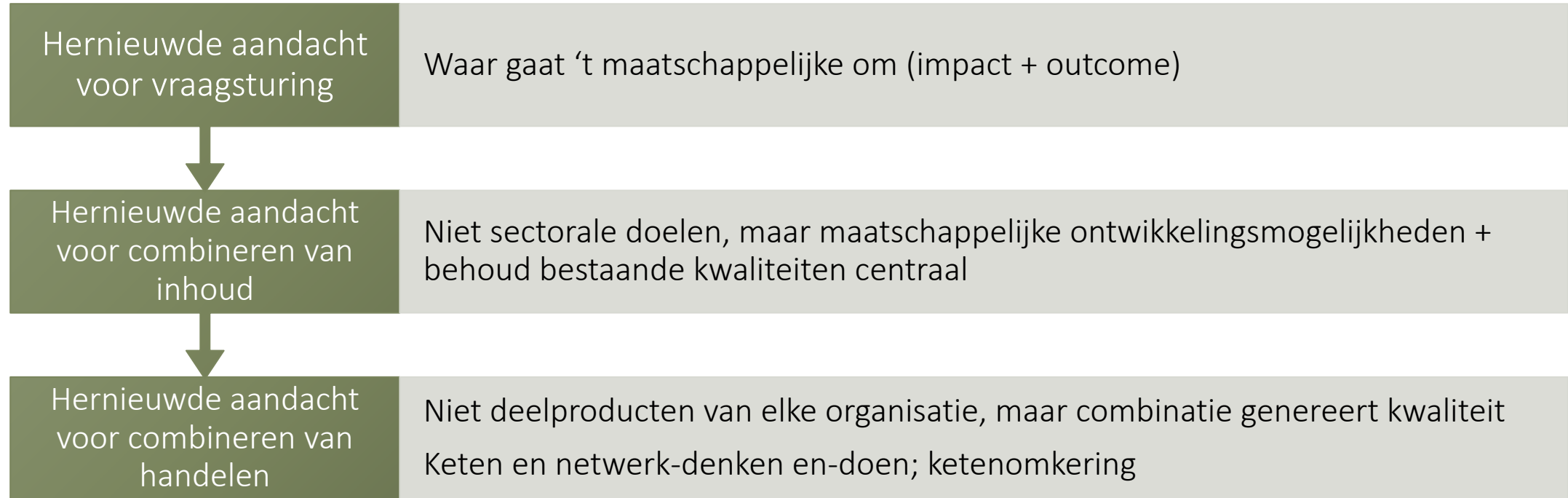
- *Eenheid door centrale regie* of liever *samenwerking in netwerken en eenheid in de keten door meerwaardecreatie*
- *Organisatiedenken en handelen* of liever *netwerk- en keten denken en doen*

## 4. Overheid of niet-overheid?

- *'Algemeen' belang gedefinieerd door 'de overheid'* of *gemeenschappelijk belang van velen*
- *Primaat van de (eigen) politiek* of liever *maatschappelijke ontwikkeling eerst*

*Achterliggende ambivalentie over het inhoudelijk primaat: Beleidsprobleem eerst of liever maatschappelijk vraagstuk voorop*

# Waarvoor de omgevingswet bedoeld is



Ergo:

1. Wet is mooie facilitator om meer integraal te kunnen/mogen/moeten combineren
2. Tegelijkertijd is integrerend werken in (omgekeerde) ketens en netwerken vereist

# *Eigenschap van bestaande overheidscultuur*

1. We werken vanuit primaat van de (eigen) politiek
  - Ministeriele verantwoordelijkheid
  - Integraal moet, maar nu even niet; eerst x woningen bouwen
2. Iets is een probleem als onze bestuurder er iets mee moet
  - Primaat van de politiek / sturing vanuit het eigen centrum
3. Vandaaruit formuleren we ons beleidsprobleem, de beste oplossing(en) en bijpassende inzet in termen van formatie en budget
  - Sectorale oplossingen hebben aanzienlijk meer kans op selectie
4. Daarna kieperen we 't over de schutting van 'lagere overheden', eigen uitvoeringsorganisaties, of een ingestelde projectorganisatie uitvoering eigen wet of eigen beleid
  - Uitvoering wordt begrepen als 'het realiseren van mijn oplossing'
5. We ervaren dat dit al moeilijk genoeg is, dus we kunnen echt niet nog andere belangen meenemen. En trouwens, dat is ook niet onze taak, toch?
  - Ik moet binnen tijd en budget leveren, dus echt even geen tijd voor anders & anderen

## *Kortom:*

1. In deze 'cultuur' hebben sectorale doelen en oplossingen het primaat
2. Mensen weten beter en combineren wel, maar in een onvriendelijke context
3. Deze cultuur bestaat deels uit geschreven, maar vooral uit ongeschreven regels
4. Ongeschreven regels kun je niet (bij besluit) ongedaan maken (vgl. virussen)

# Eigenschap van bestaande overheidscultuur

1. We werken vanuit primaat van de politiek
2. Iets is een probleem als onze bestuurders het niet kunnen oplossen
3. Vandaaruit formuleren we ons beleidspakket in termen van formatie en budget
4. Daarna klieperen we 't over de schutting naar uitvoeringsorganisaties, of een ingestelde commissie of een beleidscommissie
5. We ervaren dat dit al moeilijk genoeg is om te laten meenemen. En trouwens, dat is ook niet de bedoeling

Les 1:  
Deze eigenschap blijft  
Maak het bespreekbaar en werkbaar

- a. *Wat is hier mijn organisatiebelang?*
- b. *Wat is hier het vraagstuk?*
- c. *Hoe brengen we beiden verder?*

In deze denk- en werkwijze hebben sectorale doelen en oplossingen het primaat  
Mensen weten beter en combineren wel, maar in een onvriendelijke context



# De dubbele realiteit van regio's

## REËEL NIEUW OPTIMAAL SCHAALNIVEAU

Dialy urban systems

Schaalniveau dat externe negatieve effecten verinnerlijkt

Tientallen pogingen:

- Stadsprovincies
- Miniprovincies
- Gewesten

## TUSSENRUIMTE TUSSEN ORGANISATIES

Hier gaan/mogen/kunnen we doen waartoe mensen in organisaties niet in staat mogen/kunnen zijn.

Ruimte waarin organisatiebelangen en maatschappelijke vraagstukken samenkomen en synchroon verder gebracht kunnen worden

Tientallen voorbeelden:

- *sets van onderling schuivende tafels, RES regio's, economische regio's, veiligheidsregio's en zo verder*

# De dubbele realiteit van regio's

## REËEL NIEUW OPTIMAAL SCHAALNIVEAU

Dialy urban systems

Schaalniveau dat externe negatieve effecten verinnerlijkt

Tientallen pogingen:

- Stadsprovincies
- Miniprovincies
- Gewesten

## TUSSENRUIMTE TUSSEN ORGANISATIES

Hier gaan/mogen/kunnen we doen

Les 2:

Soms is het een schaalconstruct (arbeidsmarkregio bijvoorbeeld), maar het werkt beter als het functioneert als tussenruimte (economische regio bijvoorbeeld of RES regio)

# Essenties die tussenruimte laten werken

## WAT JE BETER NIET DOET!

1. Organiseer tussenruimte niet als een organisatie
2. Spreek er zo weinig mogelijk in organisatietaal: taak, bevoegdheid, geld
3. Suggereer niet dat 'je erover gaat'

*Stollen leidt tot dood van tussenruimtes*

## WAT JE BIJ DE HAND NEEMT!

1. Zorg voor een rijke agenda met
  - Zo veel mogelijk zicht op en kennis van bestaande en te verwachten sectorale claims van elk der bestuurslagen
  - Zo veel mogelijk zich op en kennis van 't maatschappelijke vraagstuk zoals 'regiopartijen die construeren'
2. Werk voortdurend aan een gezond te houden weefsel
3. Overall is 4 % van populatie (*in jouw keten en netwerk*) nodig om het verschil te maken (1ste en 2de orde)

*Tussenruimte is plek van veranderen (behouden wat leeft, laten gaan wat niet werkt)*

# Hoe tussenruimtes werken

## WAT HIER NIET WERKT

1. Regulier bijeenkomen is ruggengraat van organisaties, maar werken in tussenruimtes minder
2. Bureaucratiseren en standaardiseren (protocol bijv.) is kern van organiseren, maar werken in tussenruimtes niet

## WAT WERKT

1. Steeds weer urgentie creëren om iets samen op te pakken
2. Laten zien dat samen weliswaar tijd kost, maar vaker resultaat boekt, samen met laten zien dat zelf oplossen geen optie is
3. Aangename plekken creëren waar functionarissen onder druk zich weer gehoord en begrepen voelen
4. Nieuwkomers de ruimte bieden om snel hun netwerk op te bouwen