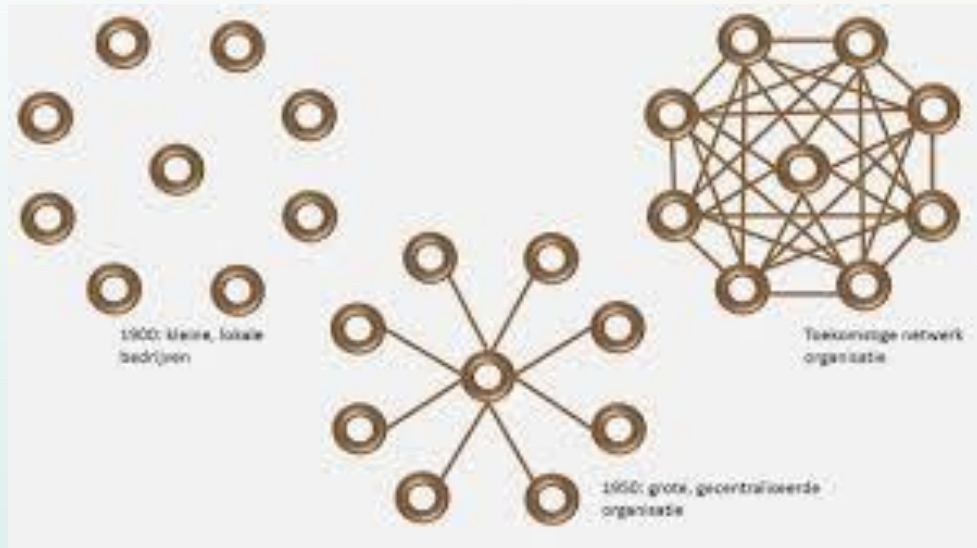


# De Balans zoeken



Geert Teisman

Em. Hoogleraar Bestuurskunde,  
complexiteitsdenker en -doener



# Een doorgaande leerlijn

## Vorig jaar: leren integreren

- Opgaven woningbouw, energietransitie & infrastructuur **combineren**
- Transitie zijn geslaagd als je **waarde** aan gebieden toevoegt zonder teveel bestaande waarden te vernietigen
- Gebiedsontwikkeling is de kunst van het **combineren**

## Dit jaar: samen die ontwikkeling bereiken, wat vraagt dat

- Les 1: hoe meer je je door het eigen doel laat verblinden, hoe groter de kans dat je deze niet gaat bereiken
- In systemen met veel actoren en doelen, vraagt het (te) veel van partijen om hun eigen doelen te bereiken zonder hulp van/partnerschap met anderen
- Maar ... publieke stelsel werkt zo dat elke organisatie zich juist vastbijt in **hun** enkelvoudige oplossing voor **hun** doel
- Hoe meer focus op eigen doelen, hoe meer belangen uiteen lijken te lopen
- Zo gaan kostbare fte's, inzet en geld op aan onderlinge strijd

## Organisaties vormen helpt van hele *transitie-verhaal*

- Het verhaal over taken, middelen, bevoegdheden en doelen
- De kracht ervan is **opdelen** en **vastleggen**

## Maar ... organisaties zijn zwak in combineren en innoveren

- Omdat ze één belang bovenaan zetten
- Zwakte ervan is dat doel belangrijker is dan resultaten boeken die deugen

## We hebben dat door en creëren arrangementen

- Die functioneren anders dan organisaties (programma's, tafels, platforms .....)
- Horizontaler, informeler, meer rond vraagstukken dan rond doelen,

## Andere helft van het verhaal

- Slim organiseren van ruimtes tussen organisaties

# Effectvolle besluitvorming

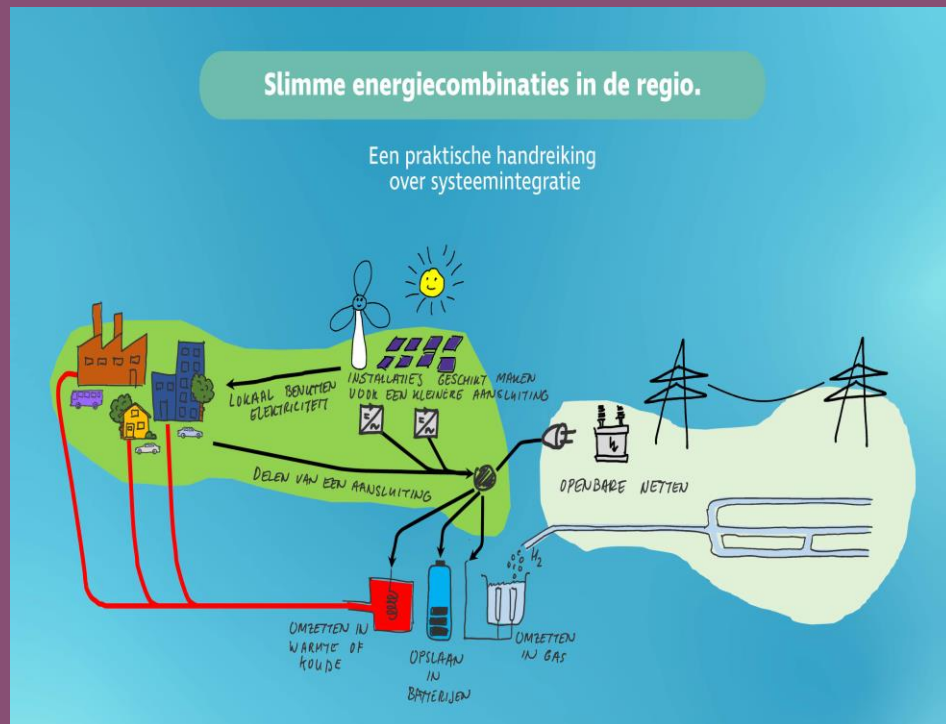
Administratief en adaptief vermogen op eigen plekken

Als één van beiden overheerst gaat 't niet lukken

Voortgang boeken is beide benen ontwikkelen en leren in  
slimme openvolging te bewegen

- Organisatie geeft doel (wil) aan plus inzet (middelen)
- Op platform ontdekken partijen wat ze samen willen, wat hun vraagstuk is over grenzen van domeinen en schalen heen
- Door hogere graad van kennis over doelen en vraagstukken neemt kans op slimme combinaties in die tussenruimte toe
- Formele organisaties accorderen en wijzen middelen geregisseerd toe
  - Platform moet gezamenlijke verhaal verteerbaar maken in participerende organisaties
  - Organisaties moet ontvankelijk zijn voor combi-voorstellen die transities en algemeen belang beter bedienen dan eenzijdig eigen doelbereiken

# Mijn beeld van de stand van zaken nu



1. We boeken voortgang in organiseren tussenruimtes
  - Rijkdom aan mooie casus, procesontwerpen en ontwerpprincipes
2. Tegelijkertijd terugtrekkende bewegingen in organisaties
  - Integraal is fataal; bereiken eigen doel is al moeilijk genoeg; gewoon nog wat meer power, regels van anderen weghalen, inspraak minimaliseren en we halen ons doel
  - Er zit onverwerkt verdriet in organisaties dat *'je er niet meer over gaat'*

# Vereiste vervolgstappen

Verantwoordingsregime waarin naast doelbereiken ook verantwoording wordt afgelegd over de **meerwaarde** die organisaties creëren in ketens en netwerken

- Draag je bij aan krachtiger systeem (resilient; veerkracht + adaptie)?

Beter balanceren tussen formele en informele besluitvorming

- Formele legt initieel vast, maar als openingsbod
- Informele maakt het weer vloeibaar om slimme combinaties te maken

Leren snel van ene naar andere heen bewegen, helpt transitie verder

- Formele, noch informele zijn in staat tot transitie
- Snelheid zit in het vermogen tot beweging

Ontdek wat ervoor nodig is om organisaties trots te maken op transitievoortgang, ook als ze er niet helemaal over gaan

Wil je meer weten

*Lees het essay:*

**Leren spagaten maken tussen doelen-bereiken en waarde-creëren**

*Transities vereisen stappen zetten met twee stevig benen*

***Geert Teisman, Em. Hoogleraar Bestuurskunde, complexiteitsdenker  
en -doener***

# De Balans zoeken

Sonja Sprokkereef

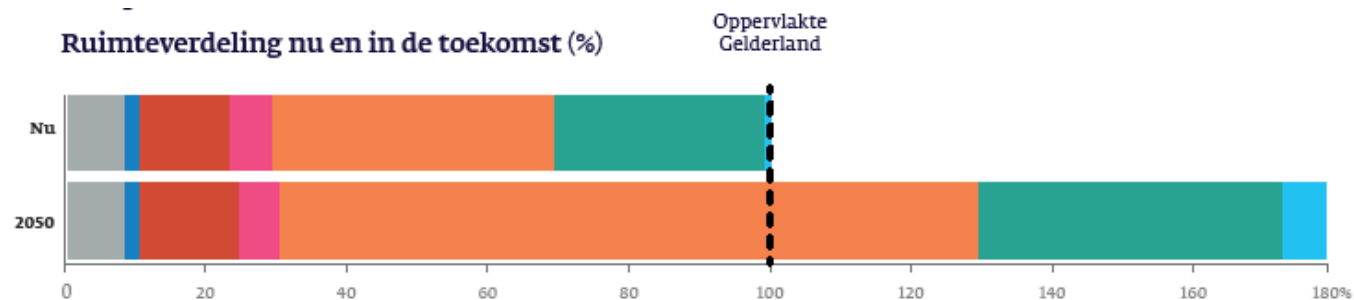
Concernmanager Provincie Gelderland





# Omgevingsgericht werken

- Gelderse urgentie, 1,8 x Gelderland
- Gelderse aanpak in 7 regio's
- Verankering gebiedsaanpak in eigen organisatie
- Dilemma's extern, politiek bestuurlijk, intern



# Intern

- 13 thematische teams: beleid & sectorale programmering en maatregelen
- 6 regioteams: integrale gebiedsprogrammering
- Uitvoering: gebiedsontwikkeling en projecten



# Extern

- Regionale tafels en samenwerkingsverbanden
- Producten: Regio-arrangementen, regionale programmaring, RIA's

# Politiek/Bestuurlijk

- Gedeputeerden thematisch én gebiedsgericht
- PS: thematisch



# Dilemma's

Sectoraal



Integraal

Alleen



Gezamenlijk

Makkelijk / Snel



Ingewikkeld / langzaam

Durven loslaten van

- Controle
- Positie / macht / sturing
- Zekerheid

Noodzakelijk

- Vertrouwen, relaties, gunnen, doel voor ogen
- Sturing



# Ondertussen.....

- Hoe houden we de energie vast terwijl de randvoorwaarden nog niet goed ingevuld kunnen worden?
- Hoe zorgen we voor een zorgvuldig en voorspelbaar proces gegeven de politieke dynamiek?

Continu balans zoeken!!!

