



# De staat van overheden

Overladen door data en meer onwetend?!?!

Geert Teisman

Hoogleraar Bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam

complexiteittheoreticus

# De dubbele vraag die ik meekreeg

- Wat is de toekomst van data, informatie en onderzoek (DIO) bij gemeenten.
- Wat is de toekomst van een afdeling 'DIO' binnen de gemeente



In the Chaos Theory, the Butterfly Effect is a sensitive dependency on conditions in which even the slightest, seemingly non-related event can have a HUGE difference on the outcome of another.

## Dia 2

---

### GT1

Essenties Complexe Systeemdenken: 1) systemen in systemen in systemen: 2) boundary rejudgement Cilliers: grenzen zijn interessant, maar niet als scheiding maar potentiële ontmoeting van subsystemen waar belangrijkste kansen liggen op innovatie; 3) zelforganisatie als voorwaarde voor succesvolle (bij)sturing; 4) coevolutie tussen systemen als belangrijkste verklaring voor succes; kleine (f)actoren en wijzigingen kunnen grote effecten hebben en 5) complexity leadership: interactie + event; leidraad: pak iets eenvoudig aan, maar als je vast loopt komt dat omdat je het te eenvoudig hebt aangepakt; de oplossing is eenvoudig: maak het complexer

G.R. Teisman; 1-2-2018


# Mijn invalshoek

- Kijken naar samenleving en overheid vanuit een bestuurskundige complexiteitsbenadering



# Vragen voor publieke organisaties van nu

- Vier stappen in mijn onderzoekstraject:
  1. Wat is er aan de hand met de huidige samenleving?
  2. Als we dat begrijpen, welke 'overheid' past daar dan bij?
  3. Als we begrijpen wat voor soort 'overheid' dat is, waar vinden we dan de bestuurskracht om de samenleving 'echt' te dienen en behoeden?
  4. Wat betekent dat voor de functie DIO en voor de 'afdeling' DIO?



I De huidige samenleving, meer van hetzelfde of iets nieuws?

# Breed gedeelde beelden

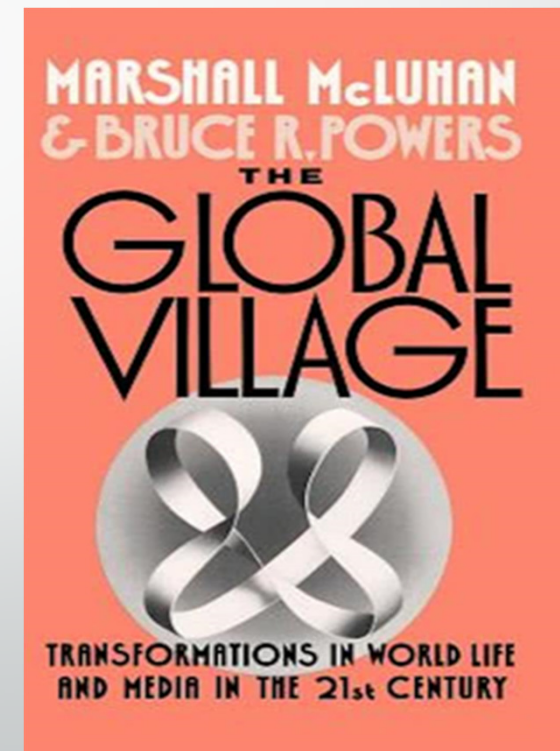
- De wereld als 'global village'
- Samenleving als 'network society'
- Risicosamenleving
- Ongekende samenleving



*Waarom met elkaar praten als je ook kunt appen?*

# Kenmerk A wereld als 'global village'

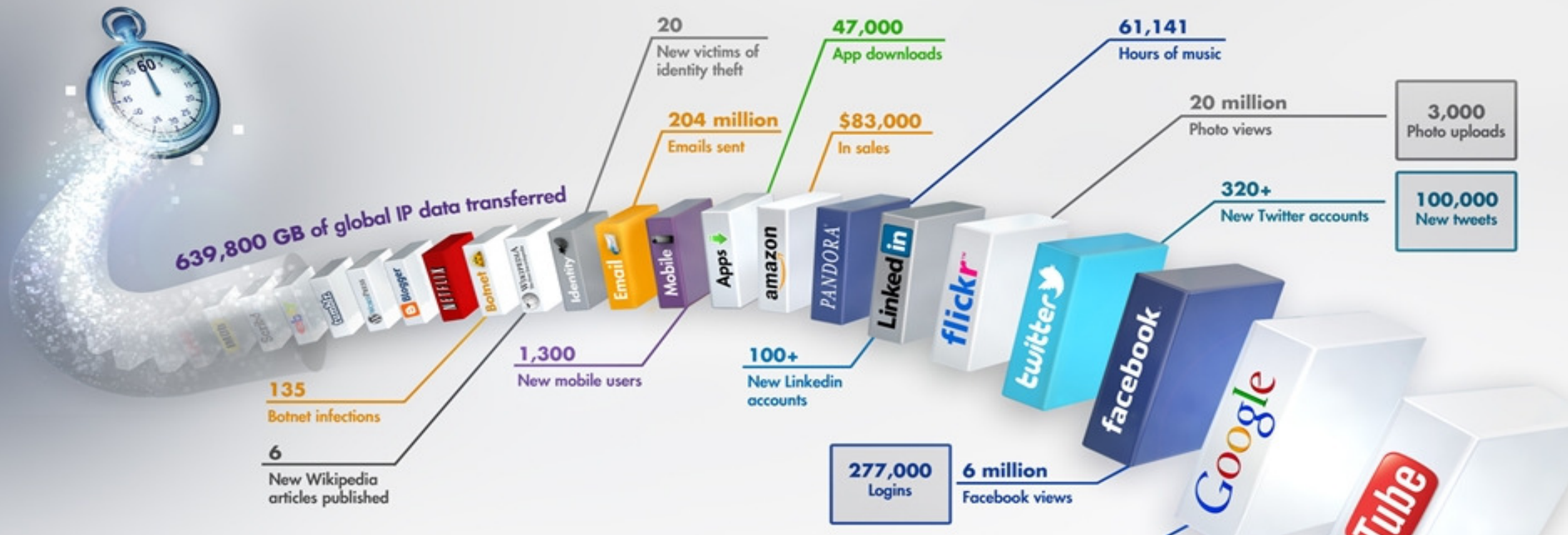
- Het internet neemt tijds- en plaatsbarrières van communicatie weg
- Bijproducten:
  - Online interactie
  - Lawine van actie en reactie (trending topics)
- Overheden meer genoodzaakt tot instant adaptieve reactie





# De lawine in cijfers: overload aan data

## What Happens in an **Internet Minute?**



# Consequenties voor DIO

1. Aan data geen gebrek
2. Aan instant interpretaties van en reacties op data ook geen gebrek
  - Vraag: beklijven de interpretaties zodat ze morgen nog deugdelijk zijn?
3. Er is strijd gaande om het eigenaarschap van data
4. Studieobjecten emanciperen tot dataproducten (zonder certificering)

# Kenmerk B Netwerksamenleving

- Alles is met alles verknoopt geraakt
  - a society where the key social structures and activities are organized around electronically processed information networks (castells)
- **Snelheid** waarmee ideeën, producten en mensen reizen neemt sterk toe
- Netwerken zijn **onbegrensd** i.t.t. 'idee van stad en organisatie'
- Ruimte 'waar-het-gebeurt' verschuift:
  - Van 'Spaces of place naar spaces of flow'
    - Van plekken en territorium naar tussenruimte in brede zin van het woord



# Consequenties voor DIO

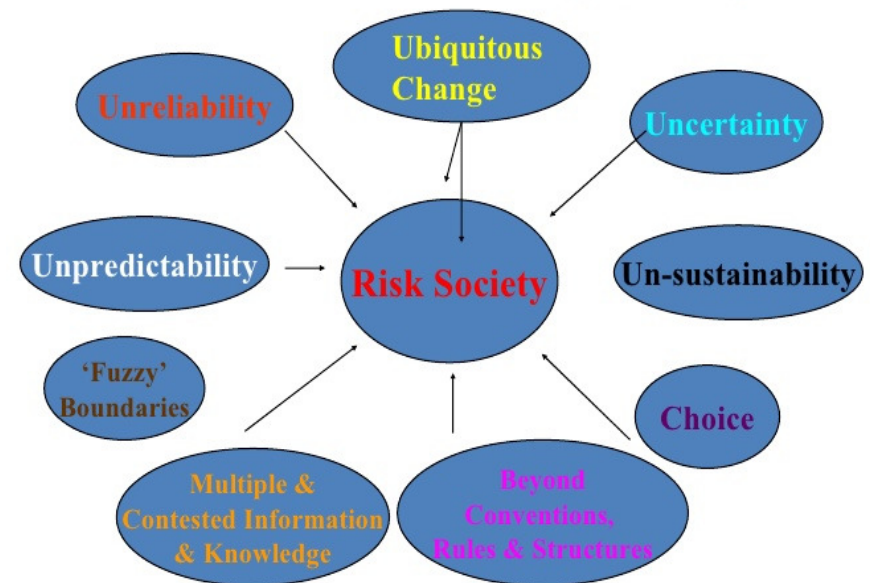
- Data ontleent impact aan
  1. Snelheid waarmee het stroomt
  2. Verspreiding in het netwerk die wordt gerealiseerd
  3. Vermogen om zich te verbinden met andere data tot 'framing'

Tussenvraag: hoe snel is uw DIO, hoe snel verspreidt en verbindt deze zich?

# Kenmerk C: Risicosamenleving

- De maatschappij wordt door zelf in gang gezette ontwikkelingen geconfronteerd met grote risico's:
  - Nieuwe risico's door combinaties van aparte risico's; juist daarop hebben traditionele instellingen van sociale bescherming geen antwoord
  - Risico's zo grootschalig dat ze verweesd raken (bankencrisis en geen voorwerp van democratische sturing)

## Towards 'Risk Society' (Beck)



# Consequenties voor DIO

- Weten we nog wel welke data echt te moeite waard is om te verzamelen?
- Welke data moeten we combineren om de ongedachte risico's van stad, regio, land, Europa en wereld in beeld te hebben?
- Zijn 'we' voor doen wat is afgesproken of zijn we voor de early warning?

# Kenmerk D: Ongekende samenleving

1. Door toegenomen connecties zijn systemen niet meer af te bakenen
2. Door snelheid van stromen veroudert kennis over 'hoe het zit' snel
  - Wat nu en hier waar is, is dat morgen en elders niet (zie replica-studies in wetenschap)
3. Moeilijk te achterhalen wat samenleving 'echt' wil
  - Overdaad aan deels contraire data vervaagt scheiding feiten en alternatieve feiten



# Consequenties voor DIO

- U bent net als iedere andere maar een van de velen
- Uw taak of bevoegdheid geven u niet langer status of impact op voorhand
- U moet dat bewerkstelligen
- Taak en bevoegdheid worden ingeruild voor 'meerwaarde'





II Welke overheid past daarbij?

# Startbeeld

*huidige overheid past er niet goed bij*

## Kenmerk samenleving

- Online interactie vereist adaptieve reactie
- Snelheid van verandering
- Spaces of Flow worden gezaghebbend
- Risico's zo groot dat niemand er meer over gaat
- Moeilijk te achterhalen wat samenleving wil

## Overheidshandelen dat wringt

- Beleid vorm gegeven vanuit eigen kern
- Vastleggen van beleid
- Territoriale verdeling taken & bevoegdheden
- 'Je gaat erover of niet'
- Problem solving / doen wat is afgesproken

# Wat dan te doen?

Weg met die complexe samenleving; terug naar de eenvoud

- Er zijn niet vele belangen; er is er maar één
- Er zijn niet vele actoren, er is er maar één die er toe doet
- Ik kan best weer nieuwe beschermende grenzen stellen, waarbinnen ik autonomie herwin
- Mijn waarheid is de waarheid

Leve de complexe samenleving; overheid nodig die daarmee fit

- Vele belangen is de rijkdom van ontwikkelde samenleving
- Vele actoren maken licht werk en weten meer (wisdom of the crowd)
- Ontwikkeling als joint fact & identity finding

# III Wat zou een overheid zijn die 'FIT'

## 5 kenmerken om op in te spelen

1. Niet organisaties maar ketens en netwerken zijn nieuwe organiserende principes
2. Dynamische 'beleidsontwikkeling'

## Overheid nieuwe stijl

- Ketens van 'waardentoevoeging' die elkaar zo versterken dat er producten en diensten uitkomen die aan het eind van de keten deugen
- Eigen beleid als openingsbod op zoek naar interactie &
- Beleidsontwikkeling als vermogen om van 1.0, wel of niet via 1.1 en 1.2 te komen naar 2.0 en 3.0

# Duiding overheid nieuwe stijl

## Kenmerken

3. Overheid positioneert zich in spaces of flow i.p.v. alleen spaces of place
  - Anders geformuleerd:
  - Je bent een buitenspeler i.p.v. een thuisspeler

## Overheid nieuwe stijl

- Naast interne 'apenrots' waar hoog = macht geldt,
- ontstaat nieuwe invloed: breed = invloedrijk
  - Betweenness centrality:
    - De hoeveelheid werkbare externe relaties
    - De kwaliteit van deze relaties in termen van coproductie
    - De snelheid waarmee u deze relaties kunt aanspreken en aansporen als u dat nodig hebt

# Duiding overheid nieuwe stijl

## Kenmerk

4. Risico's zo groot dat niemand erover gaat

## Overheid nieuwe stijl

- Vraagstuk centraal i.p.v. eigen beleid centraal
  - Vraagstuk is samenstel van probleem-oplossings-combinaties (POC's)
- Houding: Je gaat er weliswaar niet volledig over maar dat weerhoudt je er niet van 'ervoor-te-gaan'
- Je gaat ervoor, maar weet dat anderen onmisbaar zijn in de keten-productie
- Je begrijpt dat anderen pas interesse in jou hebben als je voor-hen-belangrijke-en-erkende-meerwaarde levert

# Duiding van overheid nieuwe stijl

## Kenmerk

5. Moeilijk te achterhalen wat samenleving wil

## Overheid nieuwe stijl

- Je erkent dat succesvol uitvoeren wat is afgesproken niet tot applaus leidt
- Je erkent dat niet uitvoeren wat is afgesproken tot problemen leidt
- Je erkent dat 'samen doen wat lijkt te gaan werken' meeste waarde toevoegt
- Oplossingsrichting & probleemdefinities mogen zich simultaan ontwikkelen (zie van 1.0 naar 3.0)

# Wendbare overheden ingebed in netwerken

1. Bestuurskracht vinden in vitale ketens en netwerken
  - i. Multilevel governance;; hoe snel en goed kun je op en neer schalen
  - ii. Intersectorale governance: innovatie door combinatie van gescheiden kokers; slim organiseren van ongekende ontmoeting
  - iii. Triple & quadrupel helix: zoeken hoe je formeel gescheiden werelden elkaar toch laat versterken

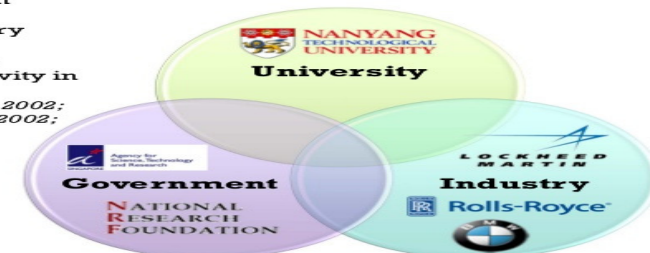
Zoek grenzen op; daar liggen verbindingen



## Triple Helix Collaboration: NTU in Singapore

A strategic collaboration between University, Government and Industry

Improves conditions for innovation and productivity in a knowledge society  
(Campbell, 2005; Etzkowitz, 2002; Leydesdorff, 2003; Shapira, 2003; Sutz, 1998)





# Lessen voor DIO

- Er is overmaat aan data;
- Zinnige interpretatie is essentieel,
- Data-analisten a la Facebook hebben daarbij meerwaarde
- Elke beleidsmaker heeft groot kennis tekort op moment van beleidsvaststelling
- Kennisontwikkeling is vooral assemblage van veel bronnen, die zelf leveren
- Validatie vindt in keten en netwerk plaats
- Assembleren vereist gevoel voor momentum en samenstel van actoren (magische momenten)
- Uw echte kracht zit in embeddedness in netwerken met andersoortige datadragers en data-assembleurs
- Of u ingebed raakt hangt af van uw meerwaarde in de ogen van de anderen