

Besluitloze dagen?

Het is vandaag de honderdste dag van de formatie. Honderd dagen van praten, wikken, wegen, rust-pauzes inlassen, één op één gesprekken met formateurs, onderlinge een-tweetjes en raadpleging van de achterban. Ik herinner me nog dat Rutte zei dat hij op 1 juli op het bordes wilde staan met het nieuwe kabinet. We zijn nu bijna drie maanden later en er ligt nog geen besluit. Is dat nu raar of gaat het gewoon zo bij ingewikkelde vraagstukken? Drees I was 31 dagen gepiept. Van Agt I kostte 208 dagen. Die variatie in tijdsduur zie je ook bij besluitvorming over andere complexe kwesties. Een complex samenspel van factoren bepaalt het verloop en de duur van besluitvorming. Denk bijvoorbeeld aan de voorkeuren van en chemie tussen besluitvormers, de verwachte realiseerbaarheid van ambities en de beschikbare informatie (altijd te weinig).

De inhoud van het te nemen besluit kan relatief eenvoudig zijn met weinig heikele punten en weinig pijn voor de betrokkenen. Maar een besluit kan ook controversieel zijn en grote impact te hebben. Zo is een besluit nemen over nieuw meubilair in het eigen pand eenvoudiger dan besluitvorming over de introductie van een nieuw activiteitgerelateerd werkplekconcept. Net zoals in de politiek het besluiten over immigratiebeleid of bezuinigingen gevoeliger ligt dan besluiten over de invoering van een nieuw paspoort. De benodigde pasfoto leidde echter wel tot veel publiciteit. En dat zie je bij huisvesting ook: de uitwerking van het besluit

heeft vaak nog veel voeten in aarde.

In 2006 onderzochten wij besluitvormingsprocessen bij huisvestingsvragen. We ontwikkelden een model dat onderscheid maakt tussen een doelgericht en doelzoekend traject én een projectmatige en een procesmatige aanpak. Als probleem, doel en beoogd resultaat duidelijk zijn, zal er weinig discussie zijn bij de besluitvorming. De situaties zijn dan gericht op het stap voor stap uitvoeren van een oplossing; 'de klus' kan worden geklaard. We noemden dat de expeditie maar definieerden ook een speurtocht, ontdekkingsreis en zwerftocht. De huidige kabinetsformatie heeft een duidelijk doel: een kabinet vormen. De inhoud van het regeerakkoord en de keuze voor partijen is echter te typeren als onze zwerftocht. Doordat verschillende belangen een rol spelen, verschijnen verschillende ambitieniveaus en mogelijke oplossingen ten tonele. Het speelveld wordt in kaart gebracht in al zijn facetten. Het gaat om het identificeren van de mogelijkheden, gewenste ambitie en doelen én van de mogelijke spelers in het veld en manieren om tot een passende aanpak te komen. In het geval van de formatie: tot een passend regeerakkoord en bij voorkeur een Kamermeerderheid. Bij huisvestingsvragen gaat het om een passend huisvestingsconcept of -beleid.

Belangrijk is het speelveld met daarop de besluitvormers en de andere stakeholders; elk met hun eigen belangen en beïnvloedingsmogelijkheden. Een formatie speelt zich af in een uiterst complex krachtenveld. Bij een huisvestingsvraagstuk is het speelveld wat overzichtelijker maar ook in de organisatie zijn vele belanghebbenden: directie, medewerkers, ondernemingsraad, leidinggevend, toezichthouders, architecten, adviseurs en eigenaars van panden. Hun ambities komen niet altijd overeen. De spelers variëren in aantal en zichtbaarheid, hun gedrag en invloed kenmerkt zich door macht en draagvlak. Hoe meer belangen, inzichten en verlangens verschillen en hoe meer onzekerheid over de uitkomsten van een besluit, hoe complexer en tijdrovender het besluitvormingsproces zal zijn.

Alles bij elkaar is het te begrijpen waarom Rutte en consorten hun tijd nemen. Ook besluitvorming over huisvesting moet je niet overhaasten. Soms kan het snel, meestal kun je beter de tijd nemen.

Anca Gosselink
Center for People and Buildings

