

REACTIE VANUIT EEN POLITIEK PERSPECTIEF

*Dr. Co Verdaas,
Tweede Kamerlid voor de PvdA*

De drie noties Klein binnen groot, Ruimte binnen kaders en Cultuur van verschil spreken mij aan. Ik heb zelf als achtergrond Ruimtelijke Ontwikkeling, ik ben ruimteontwikkelaar en daar spelen deze thema's continu een rol. Men kan in de sociale sferen hier een voorbeeld aan nemen.

Ik heb wel een aantal kanttekeningen, want ik zie dat juist ook in de ruimtelijke ordening deze discussie nog steeds in termen van tegenstellingen wordt gevoerd. Bij de nota Ruimte die ik in de kamer heb mogen doen, draaide

het om de discussie centraal versus decentraal. Het was heel lastig om iedereen ervan te overtuigen dat men met betrekking tot kaders heel centraal moet durven opereren, want juist dat geeft de ruimte om decentraal heel veel los te laten.

Nadat ik het referaat had ontvangen, heb ik overwogen om een wetenschappelijk ingestoken co-referaat te presenteren, maar dat leek mij niet het meest zinvol. Ik heb daarom voor mezelf een paar boodschappen uitgewerkt, die ik een ieder ter overweging of discussie mee wil geven.

Je eigen identiteit ontdekken

Mijn eerste boodschap, die nauw aansluit bij de woorden van de heer Adriaansens, luidt: Je moet je eigen identiteit ontdekken. Ik constateer echter dat dit makkelijker is gezegd dan gedaan. Niet alleen voor organisaties, maar ook voor individuen, met name jongeren. Zij zijn vaak op zoek naar hun eigen identiteit. Als ze hem al menen te hebben ontdekt, blijkt dit vaak een waanbeeld te zijn.

Het is een opgave van de eerste orde om op dit gebied iets te bewerkstelligen. Mijn 23-jarige neefje, die bij mijn weten nog steeds geen diploma heeft en mij ziet als een populaire oom, geeft aan dat hij hetzelfde werk als ik wil gaan doen en bovendien hetzelfde salaris wil verdienen. Dit is geen grap,



dit is een oprechte wens. En voor hem is het bijna een vanzelfsprekendheid. Dit heeft te maken met het onvermogen van de jongeren om te zien wat ik de afgelopen 40 jaar heb gedaan om uiteindelijk Tweede Kamerlid te worden. Naar mijn mening is er ergens in de opvoeding, in de sociale structuren op school of in zijn contacten met willekeurige anderen iets fout gegaan. Ik ben ervan overtuigd dat hij hierin zeker niet uniek is.

Ik vind dat het niet alleen een taak van de opvoeders is. Het is ook de verantwoording van de mensheid in de meest brede zin van het woord, dus ook van mijzelf. Daarbij is het niet van belang of het al dan niet mijn kind is. Het is ook mijn verantwoording, terwijl ik zelf geen kinderen heb. Het is van belang om de bal steeds weer terug te leggen bij de jongeren. Hen te vragen waar zij hun identiteit aan ontleen. En nu spreek ik alleen nog maar over een Nederlandse jongere. Je kunt je bedenken dat er achter diverse culturele achtergronden veel meer complexiteit schuilgaat.

Ik vind het merkwaardig dat hij en vele anderen nooit te horen hebben gekregen dat iets in hun zelfbeeld niet helemaal correct is. Dat wordt niet alleen veroorzaakt door een slecht georganiseerd context, maar juist ook door hun persoonlijke omgeving.

Dingen mogen mislukken

Mijn tweede overweging is een aanvulling op de drie dimensies van de heer Adriaansens. Ik zou willen stellen dat we ook moeten accepteren dat Zaken kunnen mislukken. Een dergelijke cultuur hebben we nog niet met z'n allen verinnerlijkt. Sterker nog, als er iets mislukt is de kans groot dat je kop er af gaat. En dan refereer ik niet alleen aan mijn eigen achtergrond, maar ook aan het bredere sociale wezen in onze samenleving.

Ik heb in de Ruimtelijke Ordening zien gebeuren dat het aantal juristen in 10 jaar tijd is verdubbeld. En als ik kijk naar de aanbestedingspraktijk, bijvoorbeeld in WMO-verband in de Thuiszorg, vermoed ik dat ook daar het aantal juristen in korte tijd zal gaan verdubbelen. Ik constateer dat we misschien wel een andere werkwijze realiseren, maar dat we tegelijkertijd een situatie organiseren, waarin we steeds meer juristen en experts nodig hebben om überhaupt tot die andere wijze van werken te komen.

Ik ben van mening dat je alleen verder komt als je durft te erkennen dat zaken mogen mislukken. Uiteraard moet je kritisch kijken naar de reden waarom iets is fout gegaan. Een cultuur van risicoloos ondernemen bestaat nu eenmaal niet.

Accepteer de stedelijke jungle

Mijn derde notie is Accepteer de stedelijke jungle. Ik zal illustreren wat ik daarmee bedoel. Als wetenschapper ben je vaak geneigd om te gaan categoriseren en met criteria te werken. Zonder deze werkwijze is de wereld gewoon niet te behappen. Het is een groot goed dat wetenschappers deze werkwijze kunnen hanteren. Maar je mag nooit vergeten, hoe vaak je ook met mooie modellen, matrixen of analyses werkt, dat de werkelijkheid altijd complexer is dan welk prachtig model ook.

Ik zal een persoonlijk voorbeeld geven. Ik heb in het verleden als freelancer cursussen mogen geven voor academisch opgeleide ambtenaren. Ik ben tijdens deze cursussen erg geschrokken. In het kader van het onderwerp Regierol van de overheid, was mijn taak om met de ambtenaren het gesprek aan te gaan. Ik stelde de volgende vraag: Wat is nu eigenlijk die regierol? Ik voegde er nog een één extra abstractie aan toe: de echte regie zit vooral in het overzien van en besluiten door de overheid dat zij verschillende rollen kan hebben. Je kunt besluiten welke rol je als gemeente neemt en dan pas beginnen te denken over wat die rol zou kunnen inhouden en hoe je deze rol zou kunnen uitvoeren. Er was slechts één laagje in de abstractie door mij toegevoegd. Maar van de 12 mensen bleven 10 mij vragen hoe het takenlijstje eruit ging zien, zodat ze de weken daarop hun werk goed zouden kunnen doen.

Ik verwijt het niet zozeer die ambtenaren, en heel veel professionals, want blijkbaar hebben zij hun zekerheid volledig ontleend aan het zogenaamde lijstje aflopen. Zij zijn er van overtuigd dat zolang zij gewoon hun lijstje aflopen, zij zich kunnen verantwoorden. Zij vinden dat indien er iets fout gaat, het tenminste niet kan liggen aan het feit dat zij hun werk niet goed zouden hebben gedaan. Maar ik denk dat we er op deze manier nooit komen. Een omkering van dit proces begint bijvoorbeeld bij wethouders en directeuren die zeggen: *“Jij gaat nu zelf nadenken en de eerste de beste keer dat jij een lijstje afloopt, doe jij je werk niet goed.”* Op dit vlak valt nog heel veel winst te boeken.

Nieuwe manieren van ondernemen

Deze vierde overweging, Nieuwe manieren van ondernemen, is eigenlijk meer een anekdote. Ik heb ooit kamervragen gesteld over het verbod op de huisrestaurants. Dit was mede naar aanleiding van wat hier in Zwolle speelde. Door een onderwerp als dit naar voren te brengen stel je je als kamerlid zeer kwetsbaar op. Huisrestaurants zijn duidelijk een onderwerp van grappen en grollen, maar er zat wel degelijk een diepere gedachte achter het agenderen van dit onderwerp.

Ik vroeg me namelijk af in hoeverre onze samenleving, met het bijbehorende regelstelsel, nog toegesneden is op nieuwe manieren van ondernemen. Dit was het onderwerp dat ik wilde agenderen. Ik geef toe dat het toch lastig is om dit ook op deze manier in de pers te krijgen. Helaas zie ik op dit onderwerp tot op

heden te weinig reflectie. Ik heb het antwoord ook niet, maar ik weet wel dat als je mensen de eigen diversiteit wilt gunnen, je hen dan niet allemaal in hetzelfde format moet dwingen. En dit raakt aan het laatste punt van de heer Adriaansens, Cultuur van verschil, het feest van diversiteit.

Je moet durven nadenken over in hoeverre een huisrestaurant negatieve gevolgen heeft voor de directe omgeving. Zelfs als het wellicht concurrerend is (wat ik op voorhand niet geloof) met een restaurant in dezelfde wijk. Als je dat al niet kunt organiseren, hoe wil je dan toch met die drie principes verder komen?

Ik vind dit een opgave voor het bestuur, voor de politiek. Hierover moet door hen (en dus ook door mijzelf) het gesprek worden aangegaan. Dat brengt mij bij mijn volgende overweging.

De kritische zelfreflectie van politiek en bestuur

Toen mijn fysieke infrastructuur een keer van slag was, merkte ik dat het eigenlijk wel goed is om juist in een hectische tijd, waarin je agenda helemaal vol zit met afspraken, totaal terug op jezelf geworpen te worden. Ik geloof dat ik altijd al heel kritisch mijzelf en mijn eigen beroepsgroep beoordeel, maar toch bracht het me weer tot een belangrijk inzicht: de kritische zelfreflectie van politiek en bestuur.

Niet alleen mijn politieke partij, maar ook andere partijen zijn zo krampachtig bezig om de kiezer te bereiken, dat je ze, volgens mij, alleen maar verder weg jaagt. Het lijkt mij belangrijk voor de politici dat zij juist ook elkaar bereiken. Dus waarom zou een debat tussen Bos en Balkende niet 80% overeenkomsten tussen de beide programma's mogen aantonen? Waarom moet het altijd over die 20% verschil gaan? Is

er ooit wel bedacht dat, als er gesproken wordt over vertrouwen in politiek en politici, burgers misschien ook deze overeenkomsten een keer willen zien?

Dit is slechts een reflectie, die ik u mee wil geven. Soms denk ik ook wel eens dat de afstand tussen politiek en burger veel groter moet worden, want de burger zit op het bovenstaande niet te wachten. Ik heb dit nog niet empirisch kunnen onderzoeken, maar het is wel een gevoel dat zich bij mij opdringt.

Globalisering

Mijn laatste overweging betreft mijn overtuiging dat we de globalisering moeten accepteren, maar deze wel moeten omarmen met de menselijke maat. Dat sluit ook weer aan bij het punt Klein binnen groot, dat de heer Adriaansens maakte. Ik zal ook dit illustreren aan de hand van een anekdote.

Ik was in Frankrijk bij vrienden op bezoek. Frankrijk kent grote hypermarchés om je dagelijkse boodschappen te doen. Er ontstond een discussie met mijn vrienden, die, zoals het hoort, ook zeer progressief en correct politiek denkend zijn.

Zij stelden dat als zij in deze hypermarché iemand een winkeldiefstal zouden zien

plegen, zij deze diefstal niet zouden aangeven bij het management. Ik vond dat eigenlijk vrij stuitend. Als je het hebt over een beetje verantwoordelijkheid nemen, dan laat je dat toch niet gewoon gebeuren? Dan loop je toch niet achteloos door?

De discussie liep heftig op en uiteindelijk kwam ik tot de conclusie dat als ik in hun hypermarché boodschappen zou doen, ik waarschijnlijk toch hetzelfde als zij zou reageren.

Bij mijn eigen supermarkt ben ik de eerste die bij de manager of de kassajuffrouw een dergelijke diefstal zou aangeven. Ik kan het voor mijzelf ook verklaren. Want hier is de supermarkt mijn supermarkt. Niet zozeer omdat het bijvoorbeeld Super de Boer is, maar ik ken daar de mensen, wij groeten

elkaar, ook als je elkaar op straat tegenkomt. Deze winkel geeft een gemeenschapsgevoel, een soort buurthuis.

Uiteindelijk bracht me het me ook weer tot een inzicht. Je kunt met z'n allen goedkoop boodschappen willen doen, maar door dergelijke grote anonieme inrichtingen te creëren, beïnvloed je wel degelijk het sociale gedrag van mensen. Ik ben geen determinist, maar ik probeer in mijn werk als planner, hier in ieder geval rekening mee te houden.



REACTIE VANUIT EEN MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING

Rinie Teuben, directeur-bestuurder Rentree, Deventer

Ik ben blij dat de heer Verdaas zijn één na laatste punt, de kritische zelfreflectie van politiek en bestuur, maakte. Want zijn neefje kan je niets kwalijk nemen. Het zijn inderdaad de politici zelf die er voor zorgen dat we op het luchtledige afgaan. Ik heb de samenvatting van het betoog van de heer Adriaansens gekregen en ik dacht: "Ja, daar gaat het dus over waar wij mee bezig zijn". Het was goed om te lezen dat er mensen zijn die ongeveer bevestigen wat wij doen. Helemaal als dit mensen zijn die ervoor gestudeerd hebben, er les in geven en er zelfs op gepromoveerd zijn. Ik vraag me af wat ik er eigenlijk nog aan toe zou kunnen voegen. Ik kan het er nu al bij laten, dan heb ik me in ieder geval onderscheiden. Dat zou, wat betreft mijn herkenbaarheid, weer juist zijn. Het lijkt mij toch interessant om iets te vertellen over Rentree in Deventer, over hetgeen wij doen. Misschien kan ik hiermee illustreren op welke manier wij de drie beleidprincipes hebben geprobeerd te hanteren.

Rentree is een middelgrote wooncorporatie in Deventer. Toevallig zal vandaag de naam worden aangepast aan onze nieuwe uitstraling. Deze nieuwe uitstraling heeft alles te maken met wat de heer Adriaansens in zijn referaat heeft aangedragen. Die nieuwe uitstraling moet uitbeelden waar we voor staan en wat we gaan doen.

Rentree was van oudsher, net als alle andere wooncorporaties, beheerder en uitvoerder van regelgeving. Dit is echter al lang niet meer zo. We zijn al ruim 10 jaar financieel onafhankelijk. Tegenwoordig dragen we zelfs bij aan het overheidsbudget. Dit laatste is trouwens, volgens mij, een slechte ontwikkeling. De laatste jaren hebben wij ons ontwikkeld van uitvoerder naar ondernemer. Een maatschappelijk ondernemer. Het essentiële verschil tussen ons en een andere ondernemer is dat wij geen aandeelhouders hebben. We hebben een heleboel belanghebbenden, maar die hebben andere ondernemers ook. We keren in ieder geval geen dividenden uit. Rentree doet zijn werk niet om winst te maken of er zelf beter van te worden. Rentree laat de opbrengsten ten goede komen aan de maatschappij, zodat deze hiervan kan profiteren. Een voorbeeld van ons maatschappelijk handelen is de manier, waarop wij de herstructurering in één van de 56 prioriteitswijken in Nederland hebben aangepakt. We hebben vorig jaar een overeenkomst gesloten met de gemeente; één met ruime kaders en geen stringente afspraken. Een beperkende overeenkomst zou ik ook niet hebben getekend. Ik verwacht namelijk dat met een beperkende overeenkomst minstens de helft van de periode zal worden gesteggeld over de inhoud, over de veranderende omgeving en hoe hier voor te bouwen. Binnen onze overeenkomst hebben we kaderafspraken met de gemeente gemaakt. Door het sluiten van deze kaderovereenkomst zullen we niet alleen werken aan het fysiek herstructureren van de wijk, maar hebben we ook de regio van de sociale herstructurering naar ons toe getrokken.

Het maatschappelijk ondernemen betekent ook dat we ons uitgebreid met participatie bezighouden. Wij proberen het principe van de kleinere schaal bij deze participatie te hanteren. Een voorbeeld hiervan is het stedenbouwkundige plan. Er is een klankbordgroep, van ongeveer 25 personen, bewoners van binnen en buiten de wijk, ondernemers, enzovoort, opgericht. De klankbordgroep heeft op basis van de door ons aangeleverde selectie van stedenbouwkundige bureaus bepaald welk bureau met hen het stedenbouwkundig plan ging maken. Indirect was de klankbordgroep hierdoor de opdrachtgever van de stedenbouwkundige geworden. Volgens mij is de betrokkenheid van de bewoners uitermate belangrijk. Zonder deze betrokkenheid kunnen wij de herstructurering in de Rivierenwijk niet realiseren. De Rivierenwijk is namelijk een fysiek eenzijdige wijk met kleine, grond gebonden woningen en vier-hoog portieketage flats. Maar sociaal gezien is deze wijk uiterst divers. Er wonen namelijk ongeveer 60 etnische groepen, wat een behoorlijke impact heeft. Het sociale aspect van de herstructurering is de uitdaging. Wij zetten ons daarom ook actief in op buurt- en wijkontwikkeling.

In het kader van zaken handig en slim organiseren, willen wij onze uitvoerende activiteiten samen met andere partijen gaan regelen. We willen deze taken niet langer zelf uitvoeren. Mede naar aanleiding van deze herstructurering zien we de rol van onze corporatie meer als een aanjager. We zijn er van overtuigd dat we daarmee veel beter en sneller kunnen inspelen op hetgeen de maatschappij van ons vraagt en ook in de toekomst zal vragen. Dit is natuurlijk wel een beetje koffiedik kijken. Het is moeilijk om in te schatten wat de vraag zal worden.

We zitten volgens mij in een uitermate interessant tijdsgewricht. De astrologie heeft een goede verklaring voor deze periode. Ik begreep dat we uit de tijd van de Vissen kwamen en ons nu bevinden in de tijd van de Waterman. We hebben ons bewogen vanuit het collectief naar het individu. We hebben het steeds over het individu, maar het gaat ook over het samen. En dat is volgens mij op dit moment de vraag: Hoe gaan we het nu samen verder doen? Het gaat dan om het samen doen, zonder weer in het collectief te vervallen. Dat is eigenlijk in het kort waar wij, Rentree, nu voor staan. Onze strategie is niet een grootschalig model met een top down benadering. Wij zijn een anarchistisch bedrijf.

We blijven klein. Ik geloof zelf niet in fusies voor corporaties, tenminste niet voor Rentree. Ik zie wel veel mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden tussen de kleine corporaties, om op deze wijze te kunnen regelen dat de volkshuisvestelijke prestatie groter wordt. Er zijn geen fusies nodig om dit te realiseren. Fusies zijn, naar mijn mening, over het algemeen gebaseerd op macht. En fusies brengen een hoge mate van homogeniteit met zich, terwijl als je niet fuseert, je heterogeen blijft. Je blijft hierdoor dicht bij de directe klant en de wijk, waardoor je gemakkelijker kunt inspelen op hetgeen zij van je vragen.

REACTIE VANAF DE ZIJLIJN

Drs. Rob Schouten, directeur B&A Advies, Deventer

Ik ga niet de uitvoerige en aansprekende analyse van de heer Adriaansens herhalen. Ik kom meteen met twee kernpunten. Deze kernpunten gaan eigenlijk over de vraag: Hoe nu verder? Je wordt namelijk niet vrolijker van zijn analyse. Is er een uitkomst?

Ik wil graag twee mogelijkheden introduceren.

De eerste mogelijkheid, maatschappelijk aanbesteden, is een fundamenteel andere manier voor de overheid om met haar omgeving bezig te gaan.

De tweede mogelijkheid is veel minder en vooral veel betere bestuurders. Ik vind dat we daar een beetje omheen draaien. We hebben te veel bestuurders en we hebben te weinig goede.

Maatschappelijk aanbesteden

Ter illustratie: De wethouder moest vanmiddag vroegtijdig het Congres verlaten vanwege een kort geding inzake de WMO, een kort geding over de aanbestedingen. Er is sprake van allerlei fusies van thuiszorgorganisaties. Deze fusies gaan vaak nergens over. Ze zijn gebaseerd op het denken in 'economics of scale', dat dikwijls niet van toepassing is op de echte concurrentie in de markt. Met andere woorden: het gaat waarschijnlijk meer over het salaris van de raad van bestuur, dan over de kwaliteit van de dienstverlening. Deze dienstverlening vraagt om horizontalisering en niet om verticalisering.

Maar wat gebeurt er in die aanbestedingen in het kader van de WMO? Ik zal een voorbeeld geven. De gemeente onderzoekt het aantal dames op leeftijd die elke ochtend worden geholpen met het aantrekken van hun steunkousen. Het zouden er in een stad als Zwolle zomaar 400 kunnen zijn. De gemeente besluit op basis van deze uitkomsten dat het optrekken van steunkousen zal worden aanbesteed. De thuiszorginstellingen zetten zich in om de best mogelijke prijs op te stellen. En dan komt er echter een handige Poolse ondernemer, die een prijs van een dubbeltje per been afgeeft. De wethouder kiest vervolgens voor deze laagste bidder.

Zo zal het op tal van plaatsen gaan in de WMO. Er zullen allerlei procedures worden opgesteld om het zo eerlijk en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Maar mensen worden boos, omdat hierdoor het mooie instituut dat zij hebben opgebouwd wordt ondermijnd.

Een heel andere manier van maatschappelijk aanbesteden zou kunnen ontstaan als bijvoorbeeld het College van B&W de samenleving uitdaagt met een grote advertentie in de Zwolse Courant, die luidt: Wie zorgt ervoor dat je gelukkig oud

kunt worden in Zwolle? Wat deze vraag hopelijk te weeg zal brengen is een discussie over actoren en rollen in een samenspel tussen misschien wel mantelzorgers of mantelzorgorganisaties, sportverenigingen, thuiszorgorganisaties, of zelfs een woningbouwcorporatie. Langs deze weg zal een consortium, of zo u wilt een maatschappelijke coalitie, ontstaan die zich met vereende krachten stort op het beoogde maatschappelijk rendement: gelukkig oud worden in Zwolle.

Posing the question is fatal, zeggen we in ons vak. Dat is volgens mij echt aan de orde. De overheid heeft de neiging om ieder vraagstuk ook maar meteen als haar probleem te zien, te compartimentaliseren, iedereen een rol te geven en te gaan aanbesteden voor de scherpste prijs. Stop daar mee! Ga op een ander niveau de samenleving uitdagen. Besteed maatschappelijk aan!

Minder en betere bestuurders

Mijn tweede mogelijkheid betreft de bestuurders. We hebben een ernstig gebrek aan goede bestuurders in dit land. Je ziet het nu ook weer in de verkiezingen waar de politiek steeds minder invloed heeft en dus politici zichzelf steeds meer opblazen. Dat gaat niet goed.

Wat we nodig hebben zijn bestuurders, die juist niet zijn opgegroeid en opgekloppen in het politieke circuit, waarin zij leren met veel gebaar te verwoorden wat ze willen, maar bestuurders, zoals Wijffels hen noemde, die staan voor dienend leiderschap. We hebben bestuurders, die zich richten op de vraag wat het beoogd maatschappelijke effect is. Vanuit dat vertrekpunt weten zij de juiste partijen te mobiliseren, die dat voor elkaar krijgen. Het gaat hierbij dikwijls om een combinatie van private en (semi)publieke spelers.

Ik wil dit illustreren aan de hand van een actueel voorbeeld. In Twente is, tot groot verdriet van velen, Defensie weggegaan van de luchthaven. Dit moet gecompenseerd worden, waarop we vervolgens met z'n allen naar Den Haag gaan met de vraag: Hebben jullie nog euro's voor een aantal mooie projecten in Twente? Stop, dit is fout. Het vertrek van defensie kun je natuurlijk ook opvatten als een grote kans voor Twente. (Posing the question is fatal, weet u nog?). Deze kans wordt nu in eerste instantie politiek opgepakt. Er wordt gewerkt aan ideeën om de luchthaven open te houden door het te gebruiken voor burgerluchtvaart. Ik kan u verzekeren dat als u een low cast carrier wilt laten landen in Twente, daar geld bij zal moeten. Je hebt dus zeer veel vliegbewegingen nodig om een dergelijke luchthaven exploitabel te krijgen. Je kunt namelijk alleen nog maar verdienen aan wat die passagiers gaan kopen in de winkeltjes op het vliegveld. En nu mag je ook nog maar 100 milliliter meenemen, dus die flessen whisky ... Dit kan geen goede oplossing zijn.

Ook krijg je vanuit de zijflanken enkele grote ondernemers die voorstellen om er een bedrijventerrein van te maken. En als ze niet meteen het volgend kwartaal

kunnen gaan bouwen, verwijten zij dit de bestuurders. Dit klopt natuurlijk ook niet. Dergelijke kloktijden zijn in een publieke en politieke omgeving natuurlijk onrealistisch. Hoe kan nu de zorgvuldigheid van een maatschappelijke afweging en de noodzakelijke daadkracht voor het benutten van kansen verenigd worden?

Wat hebben we dan in Twente nodig? Wat we nodig hebben is een partij, het liefst binnen het openbaar bestuur, die hier boven gaat staan en aangeeft dat hij potentie ziet voor de vroegere militaire luchthaven. Potentie om een belangrijke economische motor voor Twente te worden. Zo'n bestuurder ziet een noodzaak om het op een geheel andere manier te organiseren. Het zal een proces zijn, waarin publieke en private organisaties, uitgaande van ieder hun eigen belang, tot een invulling komen. Zij gaan een vrije creatieve ruimte in en werken binnen deze ruimte aan de vragen: wat kunnen we hier nu van maken, hoe gaan we dat doen, hoe dekken we onze risico's af en welke perspectief pakken we?

De praktijk is natuurlijk weerbarstig. Welke bestuurders kunnen leiding geven aan een dergelijk proces? Wie wordt het leiderschap gegund? Dit leiderschap-vraagstuk is overigens niet voorbehouden aan de publieke sector. Ik zie bij bestuurders in de private sector hetzelfde fenomeen.



Vroeger had je nog Rijnlandse bestuurders, die het belangrijk vonden zich te richten op de positie van het bedrijf op lange termijn, de duurzaamheid en de koestering van werkgelegenheid. Nu zie je echter vooral het Angelsaksische model, waarbij alleen de aandeelhouders er nog toe doen en elk kwartaalcijfer weer beter moet zijn dan het vorige. Men zit zo in de rush, dat dit soort processen ook onvoldoende met elkaar opgepakt worden.

Ik zou willen afronden met een samenvatting:

1. maatschappelijk aanbesteden, posing the question op een ander niveau;
2. goede bestuurders, die leiderschap zien op het proces.