

Een bevlogen gezelschap zónder verborgen agenda's

Interview met Roelof Balk, directeur WMIJ



In ruim twee jaar WMIJ-geschiedenis is het woord 'werkmaatschappij' voor insiders vertrouwd gaan klinken. Toch is deze werkvorm nog vrij nieuw in de wereld van de publieke zaak. Nu de WMIJ op 27 september 2012 haar opdracht heeft voltooid, blikken we in een gesprek met directeur Roelof Balk terug op twee bewogen jaren. Daarbij kwam uitgebreid het begrip 'werkmaatschappij' ter sprake. Wat is dat precies, die instelling die uitdrukkelijk geen bestuurslichaam wil zijn?

Had je ervaring met deze vorm van werken?

"Ik heb vaak in projecten gewerkt. Maar een werkmaatschappij, dat was iets nieuws voor me. Ik heb het als een zeer prettige werkvorm ervaren. Zo'n werkmaatschappij krijgt een concrete opdracht en die staat centraal. Wij moesten de vraag beantwoorden: 'Hoe maak je het visionaire toekomstbeeld van het Markermeer - IJmeer haalbaar en betaalbaar?' Vanuit die opdracht kun je vervolgens alle sleutelspelers bij elkaar halen: de twee betrokken provincies Noord-Holland en Flevoland, Rijkswaterstaat, de ministeries, lokale verantwoordelijken en alle denkbare deskundigen. Je bent vrij om elke specifieke invalshoek aan tafel te vragen en om aan te sluiten op al langer lopend onderzoek. Met zo'n breed gezelschap kun je het totale belang scherp in de gaten houden."

In dat brede gezelschap zitten toch ongetwijfeld mensen en instellingen met tegengestelde belangen en meningen?

"Natuurlijk. Maar daar is niets tegen als die maar helder zijn en als je er open over kunt praten. En dat was absoluut het geval. Iedereen zit er zonder verborgen agenda's. Er is helderheid over belangen en voorkeuren, en kennis wordt gedeeld. Vergeet trouwens niet dat de ambitie voor het hele gebied uiteindelijk door iedereen al gedragen werd: duurzame versterking van de natuur, kansen voor recreatie en toerisme en mogelijkheden om de groei van de Randstad op te vangen."

Lukte het jou persoonlijk om waarde vrij en zonder vooringenomenheid naar de oplossingen te kijken?

Als directeur neem je toch altijd iets van eigen visie en achtergrond mee. "Ik denk dat mijn achtergrond goed meehielp om een onafhankelijke blik te bewaren. Mijn invalshoek en achtergrond zijn primair financiering, op het gebied waar het publieke en het private domein elkaar raken en kunnen versterken. Ik was dus niet belast met een bepaalde ecologische of groene visie voor dit gebied."

De werkmaatschappij heeft keurig binnen de gestelde twee jaar geleverd. Hebben jullie tijdsdruk gevoeld?

"Aanvankelijk niet zo erg, maar wel in de tweede helft, na de presentatie van het optimalisatie rapport in november 2012. Toen kwam opeens de marktuitvraag er nog bij. Andere werkmaatschappijen hadden die marktuitvraag al wel vanaf het begin als opgave. Bij ons is die dus toegevoegd. Maar we hebben die serieus kunnen organiseren. Niet zo van 'dit is de prijsvraag, kom maar met leuke ideeën...'. Nee, we hebben budget en tijd gecreëerd om goed doordachte alternatieven te laten aandragen. De bedrijven die met ideeën kwamen hebben er ook echt uren in kunnen stoppen."

Die marktuitvraag was een wens van de Tweede Kamer, en die kwam terwijl het optimalisatie rapport al gepresenteerd was. Je zat dus al dicht bij het eindrapport. Lijkt dat dan niet een beetje terug bij af? "De allereerste reactie was inderdaad dat we alles toch langzamerhand wel

uitgezocht hadden en dan vraag je je even af of dat dan weer moet. Maar dat idee was snel verdwenen. Het is goed om de zaak even los te laten en de vragen nog eens bij een ander te leggen. In die slotfase komt er toch weer creativiteit aan boord; dat is gebleken. Ook van de bestuurlijke opdrachtgevers vroeg het best wel moed om het nog eens bij een ander te leggen; in dit geval bij die drie marktpartijen en Natuurmonumenten”.

Al met al heeft zich een groot en gevarieerd gezelschap gebogen over de toekomst van het Markermeer - IJmeer. Terwijl je van het vorige kabinet ook wel eens hoorde: je gaat erover of je gaat er niet over? “Inderdaad, dat is een gevleugeld gezegde. En met een goede bedoeling; het betekent dat mensen en organisaties niet eindeloos moeten blijven praten over zaken waar ze geen beslissingsbevoegdheid over hebben. Maar voor zaken die er echt toe doen (en dit is er een!), is ‘je gaat erover of je gaat er niet over’ misschien wel een fictie. De volgende stap is dan al gauw: ‘Sorry, hier gaan wij niet over, gaat u maar naar het volgende loket’. Daar schiet ook niemand mee op.”

Dat lijkt bijna een politieke uitspraak.

“Dat is het niet; je moet beseffen hoe omvangrijk dit plan is. Heel veel partijen hebben een belang. Dan is er geen ontkomen aan om het van alle kanten te bekijken. Laat ik daarbij ook nog eens de woorden van Chris Kuijpers aanhalen, DG van het ministerie van I&M. Die zei dat er niet één iemand de baas is in het gebied en dat zo iemand er ook nooit zal komen. Kortom, aan de ene kant

is er een duidelijke verantwoordelijkheid en wil je tempo houden en niet eindeloos vergaderen. Aan de andere kant wil je ook de breedte behouden in de oriëntatie, en zul je de veelheid aan kennis goed moeten gebruiken. Dat is gebeurd.”

Als je het zo samenvat, hebben de bestuurlijke opdrachtgevers dus echt gekozen voor ruimte en een brede oriëntatie.

Ze er zeker, en daar ben ik ze ook dankbaar voor. Het is bij deze opdracht ook opvallend dat we juist al in dit vroege stadium met een werkmaatschappij van start konden. Meestal zie je dat werkmaatschappijen pas in een latere fase worden opgericht, wanneer er al een plan gereed ligt en het moment van uitbesteden en aanbesteden er aan komt. Het is vrij uniek dat er in dit voortraject al een stuk is prijsgegeven en de bestuurlijke opdrachtgever zich zo openstelt voor anderen. Dit is dus echt iets anders dan het klassieke beeld van een overheid die een beleidsnotitie maakt, die ter goedkeuring legt, een paar regels aanpast na de inspraak, en dan gaat uitbesteden en aanbesteden. Wat hier gebeurde, is fundamenteel anders: gestructureerd iets neerzetten. En we hebben van Kuijpers gehoord dat de overheid dat vaker zou moeten doen, inclusief zo’n marktvraag.”

Als je deze twee jaar moet samenvatten tot een inzicht voor jezelf? Hoe zou je dat omschrijven?

“Het belangrijkste wat ik geleerd heb is dat er echt iets te kiezen valt. Er is niet één oplossing voor zoiets ingrijpends als een betere ecologische toekomst voor dit gebied. Voor de

drie varianten is vanuit ecologie bezien allemaal wat te zeggen; ze zijn alle drie goed. Maar welke keuze er vervolgens wordt gemaakt, is een echte maatschappelijke en bestuurlijke overweging, met vragen als: wat zijn de perspectieven voor recreatie, hoe ziet het er landschappelijk uit, wat zijn de financieringsmogelijkheden, wat willen mensen wel of niet voor hun deur? Er is niet één oplossing de optimale, je kunt echt verschillende accenten leggen en daarin vervolgens de voor- en nadelen aanwijzen. En er is nog een tweede slotinzicht bij mij aan het ontstaan: het besef dat we een bescheiden maar onmiskenbaar plekje innemen in de langjarige ontwikkeling. Je maakt een beetje cultuurhistorie, zoals dat hier al eeuwen lang gebeurt in dit gebied. Door vissers, kustbewoners, boeren, dijkenbouwers, door iedereen die hier heeft vormgegeven aan het gebied.

Je zegt steeds zorgvuldig ‘we’ en weinig ‘ik’ in je terugblik.

Zo voelt het ook, als een echt gezamenlijk behaald resultaat. Dat is begonnen met de bestuurders die de ruimte hebben gegeven. Het had iets van ‘dit is de vraag - kom maar op!’ En vervolgens hebben er veel mensen aan gewerkt. Bewoners, gebruikers, onderzoekers, dijkversterkers, iedereen heeft het denken verrijkt met z’n kennis. En natuurlijk waren daar ook wel eens een paar lastige mensen bij, maar geen verborgen agenda’s. Iedereen heeft er met ziel en zaligheid en zonder voorbehoud aan meegedaan. Al die mensen wil ik hierbij nog eens graag bedanken.

Mooi inzicht:

“Vanuit ecologie zijn alle varianten goed. Het wordt dus een maatschappelijke keuze voor bestuurders”.