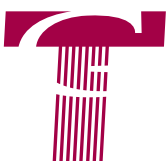
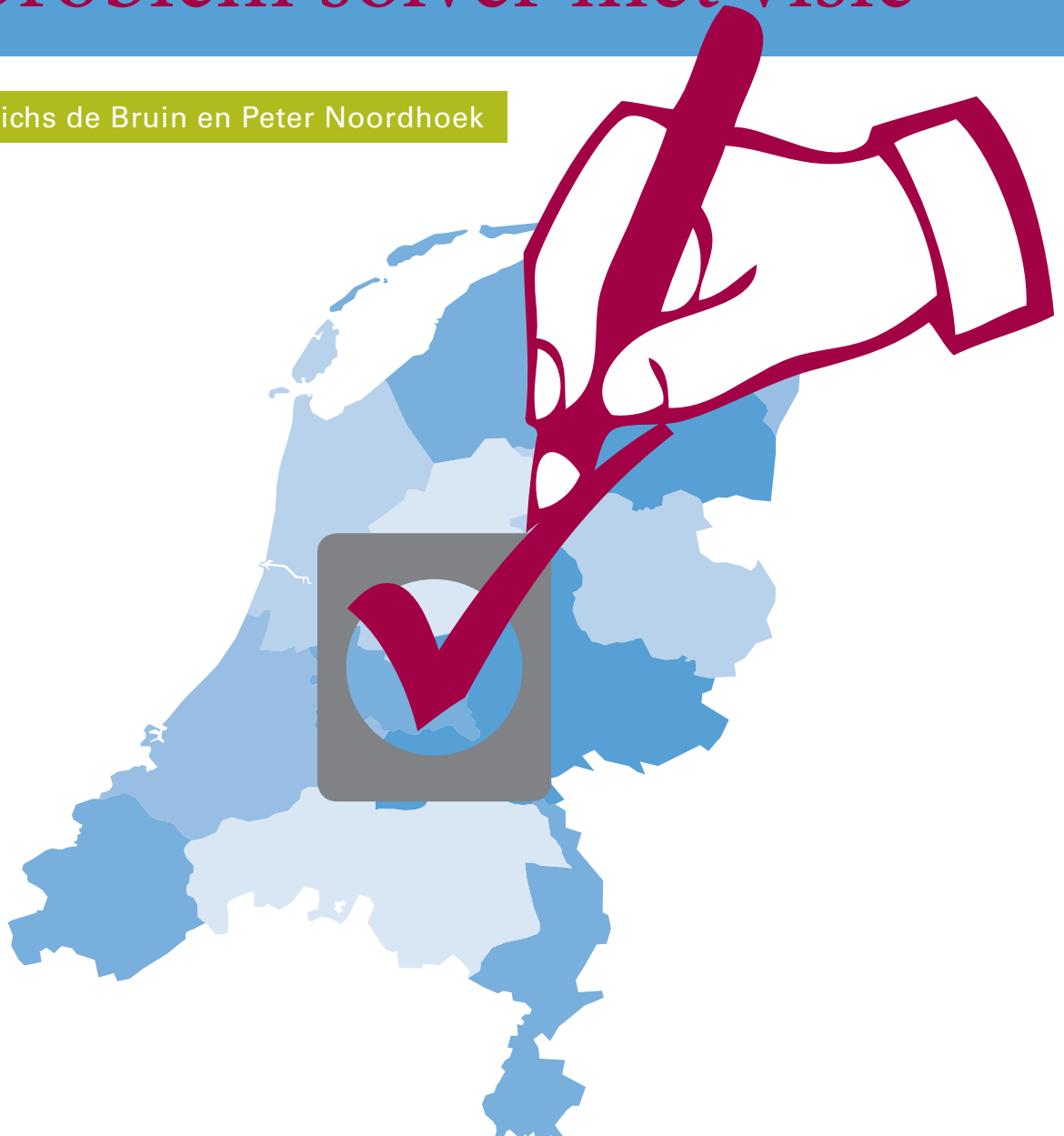




## Pastors: Afstand tot burger is juist ideaal voor provincie als problem solver met visie

Rob Lambrichs de Bruin en Peter Noordhoek



Dit interview maakt deel uit van de publicatie 'Door het verdwijnpunt. Perspectief voor provincies' van de hand van Rob Lambrichs de Bruin en Peter Noordhoek.

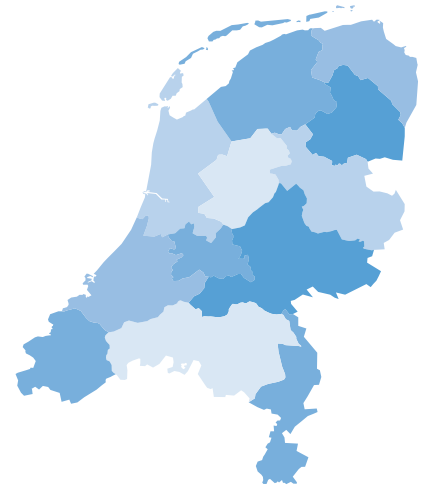
Beide hebben een aantal bekende en minder bekende personen geïnterviewd voor deze publicatie. In dit interview komt Marco pastors aan het woord, o.a. Rotterdams wethouder voor Leefbaar Rotterdam en lijsttrekker voor diezelfde partij in 2006

De klassieke provincies met hun 'open huishouding' lijken richting het verdwijnpunt te gaan. Pastors geeft aan dat de rol van de provincie juist groot kan zijn als zij buiten het comfort van de middenlaag treedt en daadkrachtig optreedt daar waar andere lagen er niet uitkomen: de provincie als problem solver.

In andere interviews wordt een duidelijk ander geluid afgegeven. Zozeer zelfs, dat wij denken dat de provincies 'door het verdwijnpunt heen gaan'.

Voor meer info  
ldb@tg.nl of dpn@northedge.nl.

U kunt ons ook volgen op LinkedIn en  
Twitter @PeterNoordhoek en @rob\_ldb



## Pastors: Afstand tot burger is juist ideaal voor provincie als problem solver met visie

Pastors lijkt even te moeten wennen aan onze interviewsetting als we plaatsnemen in de Tuinkamer van het Haagse kantoor van Twynstra Gudde. Toch zou hij het wel gewend moeten zijn. Pastors was in zijn periode als Rotterdams wethouder regelmatig in het nieuws, niet in de laatste plaats vanwege zijn uitspraken. Eén interview werd hem eind 2005 fataal. Zijn positie werd er volgens de gemeenteraad onhoudbaar door en hij moest aftreden. Sinds de gemeenteraadsverkiezingen van 2006 is Pastors lijsttrekker van Leefbaar Rotterdam. Leefbaar Rotterdam kreeg weliswaar 30 procent van de kiezers achter zich, maar eindigde na chaotisch verlopen verkiezingen nipt kleiner dan de Partij van de Arbeid. Pastors, vier dagen per week organisatieadviseur, vertoef sindsdien in de relatieve luwte van de oppositie – maar nog net zo scherp kijkend naar het functioneren van de overheid.

### Bestuurslaag op zoek naar toegevoegde waarde?

Ons gesprek begint door aan te geven dat we eigenlijk niet goed weten wat Leefbaar Rotterdam nu precies opheeft met die bestuurlijke middenlaag, die we provincies noemen. Pastors neemt ons terug naar de tijd dat hij alleen nog maar adviseur was en provincies tot zijn clientèle rekende. Er kwamen regelmatig verzoeken van provincies om te ondersteunen bij zingevingsvragen en die te beantwoorden viel voorwaar niet mee. Dat personen en instanties buiten de provincie de zin niet precies wisten te duiden, soit! Maar dat de provinciale organisaties zelf worstelden met die vragen was in de ogen van Pastors tekenend.

Volgens Pastors is de oorzaak voor dat worstelen het gevolg van wat hij duidt als het “comfort van de midden-

laag”: de provincie is per definitie omgeven door twee andere bestuurslagen, die je – wanneer het je uitkomt – kunt gebruiken om je achter te verschuilen. Als je carrière maakt door niets fout te doen, is zo’n middenlaag erg comfortabel. Waarom dan je nek uitsteken?

Als voorbeeld komt de Wet Bijzondere Maatregelen Grootstedelijke Problematiek, ook wel de ‘Rotterdamwet’ genoemd, langs. De wet, die voornamelijk is bedoeld om achterstandswijken in grote steden tijdelijk te ontzien om zo een neergaande ontwikkeling te keren, was opgesteld zonder daarbij de provincie te betrekken en ook zonder dat de provincie iets van zich liet horen. Wel was het Rijk betrokken bij het opstellen van de wet. Na de vaststelling ging de provincie zich gedragen als de gepasseerde partij, die graag had willen helpen maar daartoe niet was uitgenodigd. Op de vraag om dan alsnog concreet te helpen, door asielzoekers voorlopig niet meer in Rotterdam te huisvesten, heeft de provincie afwijzend gereageerd. Geen goed voorbeeld van hoe een provincie waarde kan toevoegen, maar wel typerend.

Pastors vertelt het achteroverleunend en letterlijk afwijzend. Maar dat is niet lang. Hij leunt naar voren, terwijl hij stelt dat de provincie die toegevoegde waarde wel degelijk kan hebben! Er zijn vele vraagstukken, zoals bijvoorbeeld het regionaal clusteren van bedrijventerreinen of de aanleg van regionale infrastructurele voorzieningen, waarbij de provincie als ‘escalatieniveau’ uitstekend diensten kan bewijzen. Daartoe heeft de provincie ook de mogelijkheden, zoals het ontheffen uit functie van lagere overheden. De enige voorwaarde die Pastors daaraan lijkt te verbinden is dat een provincie en zijn leiders kiezen en voor hun keuzes staan!

Met enig *dédain* duidt hij dan ook op de tendens om alles te bekijken vanuit het idee van de verdelende rechtvaardigheid. Dat is volstrekt ondermaats.

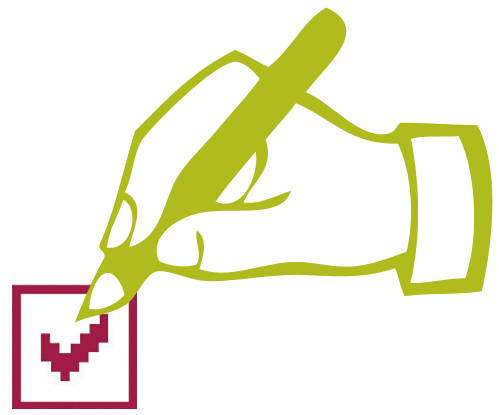
Het is duidelijk waar Pastors de weg naar aantoonbare meerwaarde voor de provinciale bestuurslaag zoekt. Die vindt hij in een proactief bestuurder: hakt knopen door, maakt gebruik van beschikbare middelen, schuwt de inzet van doorzettingsmacht niet en realiseert doelen - ook eventueel zonder consensus. Een politieke primaat is daarvoor een noodzaak, ook bij de provincie, maar geen voldoende noodzaak.

Op dat moment komt het gesprek op stoom, omdat we ook non-verbaal zien dat we hier een diepe levensovertuiging van Pastors te pakken hebben. We prikelen door zijn kenschets "slechts" te duiden als "de provincie als een '2<sup>e</sup> lijns problem solver'. Het is natuurlijk prima om zaken op te lossen, maar willen we ook niet dat die bestuurslaag vooruit blikst? Menig stuk provinciale verbinding, zij het een verbinding via weg of rail, zou er toch niet zijn geweest als het aan structuurvisie had ontbroken? Pastors vindt die functie niet cruciaal en houdt vast aan daadkracht als belangrijkste competentie voor de moderne bestuurder. Voor erkende kwesties in je domein, waar horizontaal geen oplossing in zicht komt, is een tactisch proactieve rol voor de provincie weggelegd. De provincie staat iets verder weg in de beleving van de burger en juist daarbij past een escalerende rol op in regionale thema's. Het probleem is wel dat het de provincie vaak niet lukt om de beste weg te kiezen. Als je voor de provinciale verkiezingen van 2007 belooft om de opcenten, de provinciale belasting, in Zuid-Holland niet te verhogen en je doet het na de verkiezingen prompt wel, dan heb je nu wat uit te leggen.

We proberen het over een andere, meer functionele boeg.

De bestuurder bepaalt kennelijk de toegevoegde waarde van de provincie. Moet het een bestuurder zijn? Hoe belangrijk is de koppeling met de politiek? Er zijn toch vele voorbeelden te noemen waarbij juist het ontbreken van een politieke dimensie veel heeft opgeleverd? Er zijn toch diverse autoriteiten (zoals NZA, NMA, CBG) die buiten de politieke invloedssfeer zijn geplaatst om juist vermenging van politiek en professie te voorkomen? Pastors wil zich niets gelegen laten liggen aan autoriteiten op afstand. Door de grote hoeveelheid van zelfstandige bestuursorganen (ZBO's), die allemaal een eigen deel van de staat der Nederlanden runnen, zo schetst hij, zet je jezelf als politiek verantwoordelijke op slot. Je kunt zaken - als ze ernstig misgaan - als verantwoordelijk bestuurder niet meer tijdig genoeg naar je toehalen om in te grijpen. ZBO's zouden daarom toch dichter bij de politieke verantwoordelijkheid moeten worden betrokken. Pastors toont zich dus geen groot gelovige in functionele krachten. Hij toont zich daarbij weer pragmatisch. Als je het af kunt met een ingenieur, met andere woorden als het een proces betreft met strikte doelen binnen duidelijke randvoorwaarden, dan is een bestuurder niet nodig. Je kunt veel doen op inhoud en techniek, maar niet alles. Bij teveel gelijkwaardige alternatieven is er een tijdelijke bestuurlijke macht nodig om draagvlak te verzekeren, draagvlak voor de uitoefening van macht. Het is uiteindelijk ook geen optie om allerlei zaken uit te besteden aan autoriteiten als NMA en OPTA. Met dat soort autoriteiten zet je jezelf op slot. Vroeg of laat moet je politiek laten zien waar je voor staat.

We geven nog niet op, want we kunnen natuurlijk voorbeelden geven waarbij het toevoegen van een politieke dimensie niet het verwachte nieuwe elan brengt. Het meest in het oog springende voorbeeld zijn de verkiezingen voor de waterschappen. De opkomst was dramatisch. Dat leidt direct tot vragen over het bestaansrecht.



Dichter bij het Rotterdamse huis komen we terecht bij de discussie over de toekomst van de deelgemeenten. Kan je niet een parallel trekken in de verhouding tussen deelgemeenten en Coolsingel, met het stadhuis aldaar in de rol van provincie? De parallel van de relatie tussen stad en deelgemeenten met de provincie en haar gemeenten maakt wat los. Hoewel de relatie tussen provincie en gemeente qua afstand groter is dan tussen stad en deelgemeenten, stelt Pastors dat beide relaties te maken hebben met een 'zelfgeïnduceerde last'. Beide stelsels creëren in zijn ogen verschillen van mening en intern verzet. In de Rotterdamse situatie leidde een intern onderzoek tot het inzicht dat men 30-35% van de tijd bezig was om het eens te worden over verschillen die er eigenlijk niet toe doen. 'Met twee horloges weet je nooit hoe laat het is'. . De structuur gaf kennelijk aanleiding om elkaar een belangrijk deel van de tijd bezig te houden zonder dat dit waarde toevoegde. Bij provincies zal dat zeker ook het geval zijn. 'Een overbodig horloge'.

In dat licht bezien – zo opperen wij - zal de vorming van een Randstadprovincie helpen de effectiviteit van de bestuurlijke tussenlaag te verhogen, toch? Het is inderdaad Pastors' indruk dat hiermee niet alleen de snelheid van de besluitvorming gediend zal zijn. Deze samenvoeging zal vervolgens ook een positieve invloed hebben op de verdeling van macht en fondsen én de ruimtelijke en stedelijke ontwikkeling ten goede komen. Misschien nog belangrijker is de symbolische werking die van de vorming van de Randstadprovincie uit zal gaan. Als het kabinet wil snoeien om te groeien, zal zij met goed voorbeeld voorop ook moeten willen snoeien in de hoeveelheden bestuurders en Statenleden.

De vorming van de Randstadprovincie en het stoppen van het experiment "Deelgemeenten" zijn ingrepen die niet zomaar in het regeerakkoord zijn opgenomen.

Pastors geeft toe dat het kabinet nog wel met een nader verhaal moet komen, maar schat in dat deze kleingegende ingrepen grote consequenties zullen hebben voor ons bestuurlijk bestel. En dat past hem prima. Het wordt tijd voor veel meer verschillende arrangementen. Dat betekent wel afscheid nemen van het huis van Thorbecke. Dat is dan zo. Pastors maakt het gebaar dat hij in de loop van het gesprek meer maakt; naar binnen wijzend met zijn handen, een punt makend en benadrukkend. Rustig en met overtuiging, handen en woorden toegespitst op zijn visie. We bedanken hem voor een prettig gesprek.

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Samen met onze opdrachtgevers komen tot nieuwe antwoorden op vragen, tot het creëren van kansen. Dat betekent goed luisteren, durven doorvragen en kritisch blijven. Eigenschappen die onze adviseurs en managers kenmerken. Zodat u de juiste strategische keuzes kunt maken.

Resultaat: een andere, verfrissende kijk op uw vraagstuk, met oplossingen die echt werken. Onze mensen staan u terzijde. Twynstra Gudde staat erachter.

Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

Twynstra Gudde  
Stationsplein 1  
3818 LE Amersfoort  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort

Tel 033 4677777  
Fax 033 4677666  
info@tg.nl  
www.twynstragudde.nl

**Northedge**



www.northedge.nl  
Twitter: @PeterNoordhoek

