

Essay voor bundel "De overheid na de crisis"

LIEVER DE KAT ÉN DE HOND

Nieuwe coalities voor oplossing maatschappelijke problemen

Inleiding

Na de crisis is er niet een heel andere wereld dan daarvoor, en zeker niet in de nationale context. Er zijn landen in de wereld waar van een toch al laag inkomen de helft verloren gaat; bij ons gaat het om enkele procenten en blijven we boven het welvaartsniveau van de eeuwwisseling dat we toen al historisch hoog vonden. Er is in macro economisch opzicht enig herstelwerk te doen waarvoor we enkele jaren de tijd gaan nemen maar technisch is dat goed op te lossen. In ethisch opzicht is er wel wat veranderd: het vertrouwen in het kapitalistisch systeem heeft een deukje opgelopen wat zich uit in verontwaardiging over topinkomens en bonussen, superrendementen, hedge-technieken en korte termijn gewin, al mag men zich hiervan afvragen of deze nieuwe waarden werkelijk zullen beklijven als de crisis voorbij is.

Toch zie ik hierin de bevestiging om als econoom de vragen over de balans tussen overheid en markt niet vanuit de rationele economische wetenschap te benaderen maar meer vanuit het maatschappelijk psychologische motief. Niet de vraag over het meriteus karakter van bepaalde diensten of de vraag wie kan leveren met de laagste voortbrengingskosten staat centraal, maar de vraag op welke wijze de burger en de maatschappij het meeste comfort ervaart.

Het decor

Om te beginnen enkele observaties over trends die van invloed zijn. Trends die overigens al waarneembaar waren vóór de crisis, maar door de economische tegenwind soms meer zichtbaar aan de oppervlakte zijn gekomen.

- Er is al een tijd lang sprake van europeanisering, mondialisering en globalisering. Door eenvoudiger toegang tot informatie, meer reizen, uitwisselingen van jeugd en studenten is dit een blijvende trend, die grond geeft voor optimisme over de toekomst maar bij veel mensen naast waardering ook een tegenbeweging oproept: de behoefte aan zekerheid, geborgenheid, ergens bij horen, thuis in de wijk of buurt, deel zijn van een netwerk.
- Na de crisis zal de trendmatige economische groei zich weer voortzetten. En hoewel er opkomende economieën zijn en opkomende klassen neemt de ongelijkheid in welvaart alleen maar toe, zowel in nationaal als internationaal perspectief. Conflicten daarover (is er daarin een opvolgend verband tussen anti-kolonialisme, communisme en moslim fundamentalisme?) op wereldschaal hebben direct ook effecten dichtbij huis in de eigen omgeving.
- De beschikbaarheid van informatie en technologie leidt tot een geweldige versnelling en vermenigvuldiging van het aantal signalen en impulsen dat wordt opgevangen. Er zijn daardoor steeds meer overbelaste mensen, niet alleen jongeren maar ook volwassenen en ouderen, die om deze reden extra begeleiding, bescherming, soms zorg-arrangementen of tenminste een koesterende omgeving nodig hebben.
- Er lijkt sprake van een acceleratie in verontwaardiging en opeisend gedrag. Zelfs de oudere van vandaag is minder wijs en beschouwend en doet mee aan de nieuwe trend (sinds Queen) van "we want it all, we want it now". Er wordt al snel geëist dat een oplossing wordt geboden, en wel onmiddellijk, want het thema wordt snel een hype.

De trends zijn er allemaal, het zijn er veel en ze lijken soms onderling tegenstrijdig. De een is bovendien niet juist dan de ander. Ze doen zich beurtelings voor en soms gelijktijdig. Soms vanuit verschillende burgers of groepen gearticuleerd, soms gelijktijdig vanuit dezelfde positie. Daarmee is de context zo veel ingewikkelder geworden dan die van de vorige eeuw.

Tegen dit decor valt het debat te voeren over de toedeling van de organiserende bevoegdheid op de levering van thema's als energie, vervoer, huisvesting, zorg, onderwijs, werk. Maar zijn dit nog wel woorden en leveringen die de burger zo ervaart. Of doet zich die luxe alleen maar voor bij welvarende, redzame mensen in periodes van voorspoed. En als het even tegen zit heb je meestal te maken met een combinatie van deze leveringen en wordt het assembleren van het totaalpakket erg lastig. Wie al eens het genoegen heeft gesmaakt om een gecompliceerde zorgomgeving te

creëren met een persoonsgebonden zorgbudget kan hierover meepraten. En wie de casus bestudeert van een overbelaste jongere die niet in staat was om verslavingszorg, schuldsanering en stabiel wonen te koppelen aan zijn beroepsopleiding weet dat er bescheidenheid op z'n plaats is.

Het speelveld

Laten we het speelveld nog iets verbreden. De keuze tussen overheid en markt versimpelt de werkelijkheid van vandaag al, laat staan die van morgen ná de crisis. Hoe autonoom is de markt nog als vanuit de publieke verontwaardiging over de economische crisis de overheid uiteindelijk wel in staat blijkt wezenlijke sturing te kunnen geven aan bijvoorbeeld bankiers. En hoe zeer is de overheid nog overheid als je bijvoorbeeld kijkt hoeveel mensen er in de verzelfstandigde uitvoeringsorganisaties werken. En een schakel daartussen – op zichzelf ook weer een breed geschakeerd terrein – zijn de maatschappelijke ondernemingen, ook wel hybride organisaties genoemd. Bijna sluipenderwijs heeft de civil society veel terrein gewonnen op het openbaar bestuur. De tijd dat de overheid met beleid, voorschriften en geld de samenleving reguleerde verschuift steeds meer naar een maatschappij waarin de sociale kwaliteit nog het meest wordt bepaald door de maatschappelijke instituties en hun professionele leiders, de scholen, wooncorporaties, zorginstellingen, universiteiten en ziekenhuizen.

Er is bij deze opkomende bestuurlijke klasse een toenemende professionaliteit aanwezig en zo veel meer organiserend vermogen en maatschappelijke responsiviteit dan voorheen, en deze partijen zijn met hun uitvoerende professionals zoveel meer aanwezig in de haarvaten van de samenleving dat ze daardoor steeds meer de leiding nemen in levering van sociaal maatschappelijke producten. Tegenover de bureaucratie en verkokering in overheidsland kunnen maatschappelijke organisaties en marktpartijen soms opmerkelijk wendbaar zijn en vernieuwende coalities vormen – als ze tenminste in voldoende mate over de grenzen van hun eigen instituties en ego's kunnen heenstappen.

De opkomst van marktpartijen en maatschappelijke organisaties wordt in de media en de politiek doorgaans kritisch gevolgd. Die houding past ook bij het nieuwe belang dat ze vertegenwoordigen. Als niet ten diepste werd gevoeld hoe belangrijk de leveringen en bijdragen zijn vanuit corporaties, onderwijs-, of zorginstellingen, dan zou ook de verontwaardiging over (vermeende) misstappen niet zo groot zijn. Maar die terecht aandacht is er juist vanwege het besef dat de bijdrage vanuit deze maatschappelijke ondernemingen er doorslaggevend toe doet. Tegelijk doen ook nieuwe marktpartijen er toe. Als een private zorgondernemer wel de logistiek en leveringszekerheid weet te presenteren die de burger vraagt dan is hij deel van de oplossing. Als zorgverzekeraar Menzis met een vertrouwenwekkende reclamestem weet te overtuigen dat in deze gecompliceerde wereld er juist aandacht is voor de overbelaste mens dan scoort dat midden in de roos. Meer dan wanneer een overheidsbestuurder cynisme oproept als hij – aangespoord vanuit door media en volksvertegenwoordigers zichzelf overschreeuwt in nieuwe flinkheid en vervolgens onmachtig is om de daad bij het woord te voegen.

De verschuiving van zwaartepunt van overheid naar deze civil society gaat niet zonder schuren en wrijving. De minder productieve vorm daarvan is cynisme over en weer of een openlijke machtsstrijd (waarbij de burger zich beurtelings afvraagt of hij door de kat of door de hond gebeten wil worden – danwel of hij een kat of een hond als huisdier zou willen). De vraag is of er ook een constructieve weg mogelijk is of zelfs nodig is, waarin de overheid en maatschappelijke partijen in een nieuw evenwicht een coalitie aangaan en samen op de tandem blijven.

Wie bepaalt?

Moet het antwoord trouwens van de overheid komen? Waar de maatschappelijke partijen hun domein uitbreiden en innovatie zoeken, is het de overheid die worstelt met de vraag hoe tegen deze nieuwe praktijken moet worden aangekeken. Er zijn partijen die geneigd zijn daarin mee te gaan en ruimte te bieden. Was het niet het CDA in de jaren van herbronning toen het gedurende de paarse kabinetten even aan de zijlijn stond, dat onder leiding van de denkers Jan Peter Balkenende en Ab Klink het concept van de civil society omarmde. In diezelfde periode vond Steven de Waal bij de PvdA gehoor met zijn uitgewerkte denkbeelden over de maatschappelijke onderneming. Nu zitten deze partijen in één kabinet dat ook nog eens vanuit de formatie eerst een hoofdlijnen akkoord neerlegde, om dat vervolgens na een honderd dagen durende oriëntatie en dialoog met de samenleving te concretiseren in een beleidsprogramma. Sterk gericht op een tandem mét de maatschappelijke instituties dus.

Maar ondertussen wordt er stevig aan de poort gerammeld. Mede onder invloed van de europeanisering, de mondialisering en de daardoor versnellende en complicerende wereld is er een groeiende behoefte bij burgers aan geborgenheid, vertrouwdheid. En die vinden gehoor bij retro-

partijen als de SP, PVV en TON die nog of weer geneigd zijn om vanuit de staat te denken. Ieder vraagstuk moet bij voorkeur geadresseerd kunnen worden aan één wethouder of één minister die daarop het antwoordt en de oplossing moet geven. Liefst zelf en anders toch in een heldere wet, richtlijn, instructie of subsidieregeling voor uitvoerende organisaties in het land. En dat is heel iets anders dan die maatschappelijke organisaties in hun organiserende kracht aanspreken.

Het is nog maar zeer de vraag hoe dit verder gaat uitpakken. Het alom gewaardeerde optreden door staatsinterventies tijdens de internationale financiële crisis is daarin een extra spannende factor. Als de opiniepeilingen voor de retro-partijen naar een kamermeerderheid tendent naar de stoerheid van CDA en PvdA in hun conceptuele denken over civil society en maatschappelijk ondernemerschap af. Naarmate de bestuurders van de maatschappelijke instituties in kwesties over salarissen, fraude, integriteit en kostenbeheersing in de overhead kansen weggeven zal dat hun lijn met de primaire partners in Den Haag ook onder druk zetten en niet bevorderlijk zijn voor krediet en ruimte voor innovatie.

Maar misschien wordt de vraag over de positionering tussen overheid en markt niet eens in Den Haag beantwoord. Misschien kan Den Haag die ruimte ook helemaal niet meer inperken, hoogstens vertragen en frustreren. De fusie van wooncorporatie Woonzorg Nederland met zorginstelling Philadelphia vanuit nieuw conceptueel denken kon onder druk van een Kamerdebat nog even worden vertraagd of tegengehouden, maar de Nederlandse Mededingingsautoriteit gaf er wél de goedkeuring aan, en onder de pragmatische oplossing van een personele unie van het bestuur is de het beoogde effect toch in werking getreden. Een wooncorporatie in Maastricht die even over de grens in Luik gaat investeren gaat uiteindelijk van de Europese rechter heus z'n gelijk wel krijgen. En als Den Haag bij de embryoselectie niet een meegaande oplossing had gekozen was ook daar een kleine verplaatsing van enkele kilometers de grens over een waarschijnlijkly escape geweest.

Dit zijn voorbeelden van werkende weg de nieuwe realiteit creëren. De nieuwe posities groeien tijdens het vinden van oplossingen voor hardnekkige maatschappelijke problemen. Dat past ook wel in het geschetste complexe decor. Daar past weinig grand design meer in. De vraagstukken en randvoorwaarden worden meer fluïde. De schetsen van de oplossingen worden impressionistischer. Het vraagt een andere houding om daarmee om te gaan. Meer lef en visionaire sprongen. Het vraagt ook om een mix van geëngageerd leiderschap en professioneel vakmanschap. Van diezelfde leiders mag meer gevraagd worden in het politieke en maatschappelijk debat. Juist omdat de burger tegenover de onzekerheden van de mondialiserende wereld de geborgenheid nodig heeft dicht bij huis. Dat organiseren vraagt om een groot verhaal dat richting geeft, coalities smeedt en vertrouwen wekt. Naarmate politici zich meer concentreren op hypes en soundbites ligt hier mogelijk een opdracht voor nieuwe inbreng vanuit maatschappelijke organisaties.

Nieuwe coalities

En zo zitten we inmiddels in de fase die door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid al in 2004 werd beschreven in het rapport "Bewijzen van goede dienstverlening". Onder leiding van Pauline Meurs werd deze trend toen al benoemd en aangemoedigd. De spanning die daardoor zou kunnen ontstaan tussen overheid en maatschappelijke partijen werd evenzeer benoemd, met enige wijze raad hoe hiermee om te gaan. Maar de belangrijkste aanbeveling was toch wel om ruimte te laten voor de inventiviteit en het oplossend vermogen van de maatschappelijke partijen, die elkaar ook steeds vaker in partnership vinden, omdat ook zij het niet alleen kunnen.

En die creativiteit is belangrijk. Want ondanks alle sturing en beleid hebben we toch enkele belangrijke maatschappelijke vraagstukken nog niet weten op te lossen. We zouden nog best wakker mogen liggen van vragen als hoe we bereiken dat de leerprestaties van de jeugd over tien jaar werkelijk veel beter worden, hoe mensen die nu nog afzijdig staan van de maatschappij straks wel deelnemen in het arbeidsproces en sociale netwerken – zelfs als ze nu nog moeten inburgeren, en hoe we groepen van ontspoorde jeugd weer op de rails krijgen. Of hoe we de zorg voor kwetsbare ouderen op een niveau krijgen zoals we later zélf wenselijk vinden. Hardnekkige problemen die om nieuwe coalities vragen.

Zoals in de strijd tegen de onderwijsuitval in het beroepsonderwijs. De Rotterdamse scholen Albeda en Zadkine trekken schouder aan schouder op, en nog met succes ook. Omdat leerlingen die op enig moment in de problemen komen zelf vaak niet meer in staat zijn om hun eigen zorgbehoefte te regelen hebben deze scholen een hele zorgstructuur georganiseerd. In combinatie met de verslavingszorg een ambulante post in de school, in combinatie met corporaties stabiel wonen, schuldsanering enzovoort. En vanaf het moment dat ze in de financiële problemen kwamen liggen ze hiervoor ook nog eens zwaar onder vuur en is het maar de vraag of ze op hun succesvolle weg verder kunnen.

Een nieuwe coalitie rond werkgelegenheid, opleiding en wijkverbetering is er ook op De Rotterdam. Een historisch cruiseschip waarvoor duizenden Rotterdammers met tranen in de ogen langs de kade stonden toen het op 4 augustus 2008 het schip weer thuis kwam. Een investering van de wooncorporatie Woonbron mede op initiatief van enkele onderwijspartijen. De mate van succes overigens moet in de toekomst nog blijken. Maar zeker is dat in de komende jaren duizenden leerlingen hier een zeer stimulerende stage-, en leeromgeving zullen hebben die slaagkansen sterk verhoogt. Zeker is dat de nostalgie van de oudere blanke Rotterdammers hier gaat vermengen met de trots van jonge allochtonen die op het schip werken. En niet alleen voor leerlingen, ook voor anderen biedt het schip werk, om te beginnen voor Katendrechters, bewoners van een wijk met hardnekkige achterstanden. Het schip heeft de trots en economische waarde van huizen op Katendrecht al vergroot. In een nieuwe buurtalliantie met de bewoners voorop wordt de sociaal maatschappelijke spin of verder vergroot. En het is niet voor niets een economische kanskaart voor héél Pact op Zuid.

Een zeer brede alliantie van maatschappelijke partijen heeft enkele jaren geleden in Rotterdam de Munchhausenbeweging opgericht. De inzet is om uiteindelijk alle Rotterdammers die het op eigen kracht niet redden een aansluitend arrangement te bieden van wonen, leren, werken en zorg. Het motto is "It takes a village to raise a child", en er wordt vooral gewerkt langs twee codes: we doen het voor de mensen die ons nodig hebben, en als je daarvoor iets gevraagd wordt zeg je nooit nee. Maandelijks is er in de sociëteit van deze beweging een marktplein met hulpvragen waar passende hulp bij aangeboden wordt. In Amsterdam is dit model inmiddels gekopieerd tot de het project Masterdam, waarbij de onderwijsinstelling Amarantis coalities sluit met tal van andere organisaties met hetzelfde doel.

Nog een voorbeeld waarvan er inmiddels tientallen zijn: wooncorporatie Woonstad in Rotterdam opent een multifunctionele accommodatie met fitness, zwemmen, horeca, ontmoeting hulp en zorg. Het project is vooral bijzonder omdat het tevens private samenwerkingspartners aantrekt om publieke doelstellingen te realiseren: wonen, welzijn en zorg. Alle groepen kunnen er terecht, de senioren die er omheen wonen krijgen een speciale pas. Het is zo een bruisende en levendige plek in de buurt geworden. Die kracht wordt nu gebruikt voor het ontmoetingscentrum Prinsenhof dat daarin is opgenomen. Het is het schakelpunt voor senioren, maar ook verstandelijk gehandicapten die er hun dagverblijf en dagbesteding vinden, en steeds vaker onder zorg en aandacht van buurtbewoners die zich er voor inzetten.

Lang niet al deze voorbeelden maken geruisloos hun entree. Het Albeda College is succesvol in het bestrijden van de onderwijsuitval maar lag lange tijd onder vuur vanuit Den Haag. Niet eens omdat daar geen respect zou zijn voor de resultaten, of waardering voor de aanpak, maar misschien nog wel het meest vanwege het onvermogen om dit grote verhaal mee te maken, dat de maatschappelijke werkelijkheid aanvalt over departementale kokers heen. En net voor de zomer van 2008 was er bijna een kabinetcrisis vanwege de weg die in Maastricht werd ingeslagen met embryo-selectie. Wetenschap en medische zorg samen die een grens verlegde in een maatschappelijk ethisch zeer spannende zone. Uiteindelijk werd een politieke uitweg gevonden door een zware toetsingsprocedure voor te schrijven – een die de betrokken instituten overigens zelf vanuit hun gevoelde verantwoordelijkheid ook al hadden ingesteld.

Deze winter zijn enkele netwerken van partners (uit overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijven) van start gegaan onder de naam pluk-ideas om vanuit een open beweging nieuwe oplossingen te creëren voor al langer bestaande hardnekkige problemen. Met steun vanuit de MIT Sloan School of Management in Boston (Peter Senge) zoeken deze groepen niet alleen op de inhoud naar nieuwe wegen, maar proberen ze al doende ook een nieuwe cultuur van samenwerken te creëren waarvan het belang uitstijgt boven de het inhoudelijke probleem dat wordt aangevallen. In feite wordt gezocht naar duurzame transformaties, waarbij niet de instituties of het onderscheid tussen overheid en markt relevant is, maar de co-creatie waarnaar gezocht wordt. Deze mentale houding is ook terug te vinden in de systeem-aanval die vanuit de jongste netwerkgeneratie wordt aangekondigd door ondermeer Joop Hazenberg en zijn denktank Prospect.

Nieuwe spelregels

Het zou niet goed zijn om door te schieten. Het openbaar bestuur heeft enkele unieke domeinen. Vanzelfsprekend de rechtsgemeenschap met daarin het monopolie op geweld en rechtspraak. In de tweede plaats het domein van de belangengemeenschap. Dit is het presterende deel van de overheid, met nutsvoorzieningen en andere producten en diensten die vanuit de overheid geleverd worden, en dus nauw verwant met en verschuivend naar de outcome van de maatschappelijke

organisaties. En ten derde het organiseren van een koers op grote maatschappelijke thema's, neem klimaatverandering of integratie en ... sociaal maatschappelijke kwaliteit.

Het afkalven van het presterende deel, de leveranties heb ik bewust benaderd vanuit een maatschappelijke context. Het is helder dat ze grotendeels door de markt overgenomen kunnen worden. In de zorg gebeurt dit soms al. In het onderwijs. Bij het wonen is er geen land dat zo'n groot domein heeft in het maatschappelijk middenveld, de sociale huursector. De verzorgende en creatieve coalities die zo noodzakelijk zijn in het bij aanvang geschetste decor leunen echter het meest op maatschappelijke ondernemingen. Het is daarbij van belang om hen niet van hun ondernemende kracht te ontdoen, bijvoorbeeld door cherry picking toe te staan: de rendabele delen worden vanuit de markt gedaan en de weerbarstige opgaven blijven achter bij de voormalige "overheidsbedrijven".

Het is interessant om te gaan kijken waar de verzoenende lijnen zijn naar een nieuw constructief evenwicht. Hoe zouden de maatschappelijke organisaties zich moeten gedragen om er voor te zorgen dat de politiek zich er ook comfortabel bij voelt en lekker kan meetrappen op de tandem. De WRR heeft in het rapport "Bewijzen van goede dienstverlening" al enkele belangrijke suggesties gedaan, die nog steeds waardevol zijn. Mede daarop geïnspireerd de volgende aanbevelingen:

- In de eerste plaats is een sterke responsieve houding vereist van de maatschappelijke organisaties. Zij zullen zich sterk moeten laten leiden door de maatschappelijke agenda, de maatschappelijke vraag. Het is wel erg verheven om het dan gelijk te hebben over het verschuiven van een representatieve democratie naar een directe democratie. Daarvoor is de nieuwe transparante interactie tussen de maatschappelijke onderneming en z'n omgeving te complex. Het gaat om een combinatie van stakeholders, co-producenten, klanten en burgers die moeten worden herkend, en in het voortbrengingsproces een mede sturende rol krijgen.
- Dan is er een nieuwe interactie nodig tussen overheid – vanuit z'n representatieve, democratische legitimatie – en de maatschappelijke organisaties – vanuit hun professionele kennis en eigen maatschappelijke agendering – om tot een gedeelde ambitie en inzet te komen. Vergelijk dit met de wijze waarop in het economisch veld de SER een rol speelt, uitmondend in centraal toptoverleg rond de arbeidsmarkt en economische ontwikkeling. Zo zou ook rond de zorg, de achterstandswijken, de jeugd of integratie een minister het initiatief kunnen nemen. De minister benoemt vanuit zijn democratische agenda de gewenste resultaten en beschikbare middelen (haalt hiervoor de steun op bij de Tweede Kamer) en gaat het toptoverleg in met betrokken maatschappelijke organisaties en bedrijven. Daar behaalt hij de hoogst mogelijk graad van zekerheid op de realisatie, commitment van partijen en resultaat/inspanning. Zo nodig past hij vanuit die wisselwerking de condities en incentives aan. Maar ook de maatschappelijke partners steken hun nek uit, maken afspraken, en zoeken naar aanpassing van hun inspanning en samenwerking om de overeengekomen ambitie waar te maken. Kenmerk is geen eenzijdigheid in het opleggen van taken, maar het gezamenlijke willen en zoeken naar constructieve oplossingen en samenwerking.
- Bij de voortbrenging van deze outcome zullen de maatschappelijke organisaties zich sterker moeten ontwikkelen op risico-management en compliance. Ook dit is een wisselwerking met het openbaar bestuur. Als meer inzichtelijk is hoe de maatschappelijke organisaties continuïteit kunnen bieden in hun financiële en organiserend vermogen kan de overheid zich comfortabeler voelen en meer op de nieuwe partner durven leunen. Basis is een verhoogde zelfstandige verantwoordelijkheid bij de maatschappelijke organisaties voor de eigen continuïteit.
- Tenslotte is er een actievere verantwoording nodig op werkwijze en outcome van de maatschappelijke instellingen. Deze dient ook op voldoende wijze geobjectiveerd te worden, met visitaties en peer reviews om het lerend vermogen te versterken en dus de innovatieve kracht aan te jagen, juist in het belang van het aanvallen van de hardnekkige maatschappelijke vragen. Maar ook als basis voor een uiteindelijk systeem verantwoordelijke overheid met ultieme sanctie-instrumenten.

Het worden boeiende jaren. Hoe de stemming in Den Haag ook uitvalt: de vernieuwende geest van de maatschappelijke partijen gaat niet meer terug in de fles. Dit zou voor de urgente aanpak van sociaal maatschappelijke problemen niet gewenst zijn, maar er is ook niemand die dit nog voor elkaar kan krijgen. De veranderingswrijving kan gaan uitgroeien tot een machtsstrijd, een enerverend conflict, maar er zijn ook kansen genoeg om het als een gewenst proces organisch te laten groeien tot een constructief nieuw evenwicht.

Martien Kromwijk is voorzitter van de Raad van Bestuur van wooncorporatie Woonbron.

November 2009

Aanbevolen literatuur:

Mirko Noordergraaf, Professioneel bestuur, De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als "strijd om professionaliteit", 2008

Max Herold, Denkfundamenten ontsluit! De code van ons denken en de wereld die daaruit voortkomt: een introductie in Spiral Dynamics ®, 2005

Adam Kahane, Solving tough problems, An open way of talking, listening, and creating new realities, 2004

Peter Senge, The necessary revolution. How individuals and organisations are working together to create an sustainable world, 2008

Joop Hazenberg, Change – hoe de netwerkgeneratie Nederland gaat veroveren, 2009

Joost Vos, De Munchausenbeweging: beweging voor ketensamenwerking, 2010

WRR, Bewijzen van goede dienstverlening, 2004