

'De verkokering in stedelijke transitie doorbreken'

Interview met Wiebe Oosterhoff
Strategisch adviseur Stedelijk beheer bij de gemeente Rotterdam



Stadsbeheer en stadsontwikkeling zijn in de meeste gemeenten nog een wereld van verschil. Onterecht, betoogt Wiebe Oosterhoff, strategisch adviseur stedelijk beheer in Rotterdam. 'Juist de bundeling van krachten maakt dat steden opgewassen zijn tegen de uitdagingen van de toekomst.' Hij liet het er niet bij zitten en is inmiddels warm pleitbezorger van stedelijke transitie als vertrekpunt.

Wiebe werkte jarenlang in Almere – een walhalla voor stadsontwikkelaars. 'Op zeker moment maakte ik de overstap van stadsontwikkeling naar stadsbeheer. Hoewel ik dat zelf niet zo voelde, werd dat algemeen beschouwd als een degradatie. Stadsontwikkeling heeft altijd een veel beter imago en daarbij een betere salariëring gehad dan stadsbeheer. Ik betwijfelde of dat terecht

was. Bij stedelijke ontwikkeling werd naar mijn smaak wel heel veel gebabbeld. Ik werd juist aangetrokken door de uitvoeringskracht bij beheer. Toch viel het me tegen, toen ik er eenmaal zat. De bestuurlijke sensitiviteit bij stedelijk beheer was gering. Aan beide kanten mocht wel iets veranderen, zou je kunnen zeggen.'

'In overleg met mijn leidinggevende Jaap Meindersma ben ik toen een rondje door Nederland gaan maken op zoek naar de goeroes in behorend Nederland. Ik heb zo'n dertig mensen in het beheer geïnterviewd. Niet alleen bij gemeenten, maar bijvoorbeeld ook bij Staatsbosbeheer, provincies en aannemers. Het doel: in beeld krijgen hoe we er in Nederland voor staan. Mijn conclusie was dat het Nederlandse beheer tot het beste van de wereld behoort. >

INTERVIEW

vervolg

Er gaat ook heel veel overheidsgeld naartoe, jaarlijks 15 miljard euro. Maar wat ik ook vaststelde is dat beheer in Nederland heel versnipperd en verkaveld is, er is totaal geen samenhang. Daarnaast bestond er geen enkele wetenschappelijke opleiding waarin aandacht is voor beheer. Stedelijk beheer is, kortom, slecht georganiseerd.'

Kopgroep aan zet

Wiebe's ronde door Nederland leidde tot de oprichting van een kopgroep Beheer met daarin managers beheer uit zes gemeenten. De kopgroep spant zich in om van stedelijk beheer een meer samenhangend beleidsterrein te maken. Het leidde tot de oprichting van de leerstoel Managing Public Space aan de Wageningen Universiteit, nu een jaar geleden. Het doel van de leerstoel is om de beheerwereld meer wetenschappelijk te maken en de wetenschap meer beheerminded. Ook legde de kopgroep de kiem voor de zogeheten City Deal Openbare Ruimte, waarin vier ministeries, 12 gemeenten en vele koepelclubs meedoen. Het doel daarvan is een nieuwe aanpak van het fysieke domein in de steden te ontwikkelen gericht op de vele transitie- en verdichtingsopgaven. Wiebe: 'De leerstoel en zo'n City Deal zijn hard nodig. In de meeste steden zijn beheer en ontwikkeling nog ingericht zoals het in de jaren '60 bedacht is: goed houden wat er ontwikkeld is. In de praktijk van nu is 98 procent van de stedelijke opgaven feitelijk een veranderopgave. We zitten in zoveel

transities, en overal moeten we verdichten. De oude manier van denken is daarin niet meer houdbaar.'

Wat er allemaal moet veranderen?

Het mag allemaal wat strategischer, vindt Wiebe. 'Stadsbeheer en stadsontwikkeling hobbelen maar een beetje achter elkaar aan. Binnen de stadsontwikkeling worden visies en visiedocumenten op elkaar gestapeld, terwijl de realisatie achterblijft. Bij stadsbeheer zie je dan weer hoe kennis voortdurend blijft hangen. Beheer is een enorm vergrijsde sector met een hoog "oranje-hesje-imago". Maar er zit heel veel nuttige kennis en ervaring die ook weer nodig zijn om transities te realiseren.' Om de doorbraken te forceren die volgens Wiebe nodig zijn, helpt het om de organisatie anders op te tuigen. 'We moeten stoppen met een onderscheid te maken tussen stadsontwikkeling en stadsbeheer. Daarvoor in de plaats komt wat mij betreft stadstransitie.'

Van oudsher op achterstand

In zijn eigen Rotterdam, waar Wiebe sinds tweeënhalf jaar aan de slag is, probeert hij die aloude kokers tussen stadsbeheer en stadsontwikkeling te doorbreken. 'Dat is niet eenvoudig. Al was het maar omdat er een flink verschil in salariëring zit. Beheer staat van oudsher op achterstand. Wat ook belemmerend werkt is dat beide takken helemaal met eigen geld en programma's zijn opgetuigd. Dat samenvoegen tot één buitenruimteproces is een traject van de lange adem.' >

vervolg

Die lange adem heeft Wiebe op zich wel. 'Ik doe het stapje voor stapje. Ik zie toe op de stedelijke programmering openbare ruimte en door daar op onderdelen strak in te zitten, kun je verandering bereiken. Dat doe ik bijvoorbeeld door aan te dringen op het aanpakken van opgaven in de hoofdstructuren, zoals de investeringen in onze stadsboulevards en grote parken. Nu gaat er heel veel geld en aandacht uit naar projecten in de wijken. Ik denk dat je op dat niveau veel handiger gebruik kunt maken van de inwoners en dat de aandacht van de gemeente meer moet uitgaan naar de hoofdlijnen. Ook vind ik dat vakkennis en strategisch vermogen in de uitvoering beter aan elkaar gekoppeld moeten worden. In onze organisatie lopen veel trainees rond van de opleiding industrieel ontwerpen in Delft. Deze jonge mensen kun je het beste uitstrooien op verschillende plekken in de organisatie, maar vooral op die plekken waar grote opgaven liggen: de afdeling, wegen, groen en ondergrond. De komende jaren hebben we veel uitstroom. Door daar nu jonge, slimme mensen in te zetten, kunnen we ervoor zorgen dat de enorme ervaring die daar zit wordt overgedragen en kan worden gebruikt in de strategische aanpak – een vaardigheid waar juist de jonge generatie over beschikt.'

Keuzes durven maken

Het brengt het gesprek automatisch op competenties: wat is er nodig om succesvol te zijn in de stedelijke transitie? 'Eigenlijk wat ik hierboven schetste: de combinatie van vakkennis en het vermogen om te verbinden. En daarnaast strategisch inzicht, het speelveld kunnen overzien, én durf. Ik ben altijd op zoek naar mensen die kunnen opereren in

het tactische gat. Dat begint al bij de initiatieffase. Die moet scherp en duidelijk worden opgepakt. Mensen moeten daar keuzes in durven maken. Houd eens op met al die ambities en zeg gewoon eens: we doen één of twee dingen goed, de rest laten we voor nu even zitten. Een mooie casus is de Coolsingel. Die is net helemaal vernieuwd, maar er is geen boom bij gekomen. Terwijl we allemaal vinden dat we voor de langere termijn groenere stadsboulevards willen met minder ruimte voor de auto en meer voor verblijven, fietsen en flaneren. De vergroening en wegversmalling zorgt voor geluidsreductie en voordelen voor het klimaat en de gezondheid. Dat het dan toch niet gebeurt, is omdat bestuurders voor snel en zichtbaar resultaat gaan. Die Coolsingel had best groener gekund, als we keuzes hadden durven maken en daar meer de tijd voor hadden genomen.'

Zijn droom voor de toekomst? 'Ik hoop dat over een jaar of tien "de groene stad" centraal staat als grootste maatschappelijke opgave. En dat we daar genoeg geld, instrumentarium en uitvoeringskracht voor hebben georganiseerd. Want als dat niet lukt, kun je de rest wel schudden. Voor mij is vergroening echt de drijfveer voor al je andere doelstellingen. Ja, ook voor woningbouw. Ook opereren we tegen die tijd meer in samenhang en op hoofdlijnen. Het is aan de mensen van stedelijke transitie om de grote lijn te bewaken. Er is tegen die tijd, kortom, een enorme professionaliseringslag gemaakt. De kokers stedelijk beheer en stedelijke ontwikkeling zijn dan iets uit het verleden.'