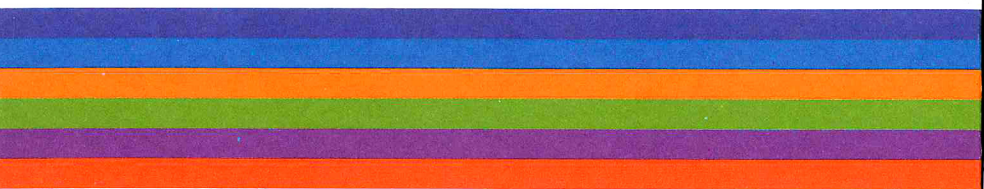


Krassen op de eeuwigheid



De jaren negentig:
Amsterdam in ontwikkeling

Krassen op de eeuwigheid

**De jaren negentig:
Amsterdam in ontwikkeling**

Voorwoord

5

Als medewerkers van de OntwikkelingsAlliantie hebben wij het voorrecht midden in de ontwikkeling van de stad te staan. In een veranderende tijd met nieuwe inzichten bouwen we voort op datgene wat onze voorgangers ons hebben nagelaten. Wij trekken lessen uit de successen en missers die als zichtbare en soms ook onzichtbare sporen terug te vinden zijn in onze stad. Met de persoonlijke verhalen van een aantal sleutelfiguren die medeverantwoordelijk waren voor de ontwikkeling van Amsterdam in de jaren 90 hebben wij geprobeerd een klein stukje van de recente geschiedenis van Amsterdam vast te leggen. Wij hopen dat dit boekje een inspiratiebron zal zijn voor iedereen die werkt aan de toekomst van deze prachtige stad. Een stad die op weg is uit te groeien tot een van de belangrijke metropolen van Europa.

Klaas de Boer,

Voorzitter directieeraad OntwikkelingsAlliantie.



	Inhoudsopgave
5	Voorwoord

8	Wim Vehmeyer
16	Ton Schippers
24	Berrie Harmsen
32	Henk van Veldhuizen
40	Josephien van Wijk
48	Ab Oskam
58	Marjanne Sint
66	Frits Strik
74	Edo Arnoldussen
82	Ted Zwietering
90	Hans Gerson
98	Duco Stadig
108	Roeland Gillijamse
118	Kees van Ruyven
128	Arie Klinkert

136	Tijdljn
142	Colofon

'We waren lange tijd
het rechtse cluppie
tegen de linkse stroom in.'

Wim Vehmeyer

Wim Vehmeyer werkte vanaf 1974 bij EZ. Als econoom klom hij daar op tot directeur. Vooral de internationale component, de blik op de wereld die EZ heeft, sprak en spreekt hem aan. Drie jaar geleden volgde hij Frits Strik op als directeur dIVV. Het contrast met het internationaal georiënteerde EZ valt hem bij dIVV wel op: 'Ik voel me voor het eerst gemeenteambtenaar.' Hij behoort daarmee voor het eerst tot de 'gevestigde orde', want bij EZ was het toch vooral een Gideonsbende. De Noord/Zuidlijn vergt nu behoorlijk wat aandacht. Als dIVV-succes laat hij, naast de Oostlijn en Station Bijlmer, aantekenen: 'Dat we Beheer los hebben gekregen, in kwaliteitsniveaus hebben gedefinieerd en daar een programmering op hebben gezet.'

Ik ben geboren in Bloemendaal, maar had altijd een stevige oriëntatie op Amsterdam. Als middelbare scholier hockeyde ik daar en we gingen er naar de film. Ik ben er ook economie gaan studeren. Na mijn afstuderen wilde ik heel graag bij de gemeente gaan werken. Na een kleine omzwerving via Den Haag kwam ik in 1974 op EZ in Amsterdam terecht, op de afdeling economisch onderzoek en investeringsplanning. Een afdeling van concepten en haalbaarheidsstudies. Daar begon ik met de visie op de detailhandelsstructuur in stadsvernieuwingsgebieden. Binnen EZ heb ik zes of zeven verschillende functies gehad, om uiteindelijk in 1996 directeur te worden.

Reclame

Hét thema begin jaren tachtig was de ineenstorting van de oude industrie, van die scheepswerven, de Fordfabriek. Het stadhuis op de Oudezijds Voorburgwal, waarbinnen ook EZ gehuisvest was, werd in 1982 en 1983 regelmatig belegerd door woedende havenarbeiders. Dat was behoorlijk bedreigend. Die neergang hebben we op EZ wel zien aankomen, maar we beseften onvoldoende hoe je de transformatie naar die nieuwe economie moest regisseren. Overigens had geen enkele stad in Nederland of daarbuiten daar een uitgewerkt plan voor klaarliggen. We hadden wel een idee waar het heen moest:

naar een creatieve economiestad van dagbladen, uitgeverijen en reclamewereld. Niet dat het woord ‘creatieve stad’ toen al rond zong. ‘Quartaire sector’ was een woord dat wij gebruikten. Maar we kregen de ruimtelijke sector niet mee in onze visie. De vrijgekomen industrieterreinen werden voor de stadsvernieuwing ingepikt en dat was het dan. Er werd niet nagedacht over de rol van de economie voor een stad als Amsterdam. Dat vind ik eigenlijk nog wel tot op de dag van vandaag. Bewoners worden gezien als de motor voor de economie, niet het bedrijfsleven. De macht van volkshuisvesting was en is heel dominant in het Amsterdamse. EZ slaagde er in elk geval niet in om daar doorheen te breken. Neem Schiphol. Dat moest in onze visie groeien, wilde je internationale bedrijven aantrekken. Maar het heeft vanaf 1985 wel tien jaar geduurd voordat we dRO daarin meekregen. We waren natuurlijk ook maar een heel klein cluppie. Terwijl Volkshuisvesting 450 man telde en het Havenbedrijf 400, hadden wij drie man die contacten onderhielden met het bedrijfsleven, drie die voor het Havenbedrijf moesten zorgen en drie die een beetje over concepten zaten na te denken. Dat was alles. Vanaf het moment dat de havenarbeiders de ruiten inkegelden, is dat aantal langzaam gegroeid naar vijftig.

Dure huurwoningen

In onze visie stond verscheidenheid voorop. We wilden geen monocultuur meer in onze economie en hadden een aantal sectoren aangewezen waarop we in moesten zetten: Schiphol, buitenlandse bedrijven (in de jaren tachtig waren dat vooral Japanse bedrijven), toerisme, creatieve sector, financiële sector. Schiphol was in die visie cruciaal voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven, maar zat in hetzelfde schuitje van economisch verval als de haven: het gebied was bestuurlijk dichtgegooid, mocht maximaal 18 miljoen passagiers afhandelen en daar zaten we toen al tegen aan. Onder het motto *Schiphol, Maingate to Europe* hebben we – achteraf met succes – geprobeerd om het beeld te kantelen. Er werd in 1986 een commissie gevormd onder Arie van der Zwan, die we een rapport hebben laten maken. Stap twee was om de Rijksplanologische Dienst in Den Haag mee te krijgen. Nee, we zochten geen contact met dRO. Daar was in die tijd voor EZ niet mee te praten. We moesten het extern spelen, omdat we intern geen draagvlak kregen. Intern werd er alleen maar gehamerd op milieumaatregelen, geluidsoverlast en op dat quotum. In de derde fase is contact gezocht met de Rotterdamse haven en kwam het concept van *Mainport Holland*, op basis waarvan

Nederland distributieland is geworden en eindelijk de grote investeringen in de snelwegen, vervoersverbindingen en Hoofddorp los kwamen. En de vijfde baan op Schiphol, die in 2003 werd geopend. Daardoor kon de stroom aan buitenlandse bedrijven, die in 1993 was gegroeid naar ongeveer honderd per jaar, tot op de dag van vandaag constant blijven.

- 11 EZ heeft zeker ingezet op een sterke financiële sector aan de Zuidas, maar we hebben altijd oog gehad voor het feit dat steden als Frankfurt en Londen een veel grotere rol spelen. Dat zag je ook aan de keuze voor de huisvesting van de Europese Centrale Bank in 1998, waar wij als EZ erg ons best voor hebben gedaan. Die ging uiteindelijk toch naar Frankfurt. Vanaf dat moment wisten we dat als het om de internationale bankensector ging, wij er voor Amsterdam nooit meer uit konden halen dan het niveau van een filiaal. Wel wilden we een plek bieden aan het nationale bankwezen, onder het motto *Amsterdam Financial Centre*. Daartoe hebben we in 1986 alle banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen om de tafel gekregen bij Ed van Thijn, samen met het ministerie van Financiën. Dat was een soort denktank over wat er nodig was om Amsterdam in elk geval een positie te laten behouden. We hebben een studie laten doen door McKinsey, waar als rode draad uit kwam: gemeente, u kunt er eigenlijk heel weinig aan doen, behalve één ding: imago. Het tweede dat er uit kwam was: zorg dan dat u ook de top van de markt bedient met huisvesting. Dure huurwoningen, noemden we dat.

Rechtse cluppie

We waren lange tijd het rechtse cluppie tegen de linkse stroom in, de eerste dienst waar het normaal was dat medewerkers in pak gekleed gingen, de eerste dienst ook die het buitenland normaal vond. EZ is klein, maar kan daardoor als een Gideonsbende dingen doen die andere diensten niet kunnen. Ons zelfbeeld was dat van een onafhankelijk bureau dat dingen riep die weerstand oproepen, maar waardoor uiteindelijk toch zaken in beweging kwamen. We hadden heel goed door dat we een PR bureau zijn voor Amsterdam promotie. 'EZ is een koffertje met lucht', zeiden we vaak. De subsidiëring van Sail en het Grachtenfestival loopt om die reden over EZ. Het initiatief van Amsterdam Modestad kwam bij EZ vandaan. De Meester Koetsierschool was de beste modeopleiding in Nederland en dus waren wij daarin geïnteresseerd. Om te kijken of we die een internationale uitstraling konden geven. We hebben in 1983 de

Japanse School opgericht – niet zelf, maar gezorgd dat die er kwam. Speciaal voor de Japanse expats. Dat was heel wezenlijk voor de trek van Japanse bedrijven naar Amsterdam. Later volgde de Internationale School. Metropolis, het huidige NeMo, de dependance van de Hermitage, de grote Van Gogh tentoonstelling en allerlei tentoonstellingen in het Rijksmuseum komen allemaal uit de koker van EZ. Ik zeg dit niet uit borstklopperij, maar om te laten zien hoe EZ zijn rol probeert in te vullen: Amsterdam promotie. Culturele evenementen passen nu eenmaal goed bij het idee om de creatieve sector naar Amsterdam te halen. De ideeën voor dit type evenement komt vaak, zelfs bij voorkeur, uit de sector zelf. Instellingen en bedrijven weten ons prima te vinden. Onder mijn voorganger Harry Grosveld bouwde EZ aan een sterk bedrijsennetwerk in de stad. En als ideeën niet uit de stad kwamen, dan kwamen ze uit het buitenland. Wij vlogen als eerste dienst de hele wereld over. Dat had ermee te maken dat het bedrijfsleven zelf internationaal georiënteerd is. Die trend moesten wij volgen. Het was dus niet zo dat wij alles van tevoren planmatig bedachten, maar we trokken er op uit en kwamen dingen tegen die ook voor Amsterdam interessant konden zijn. In de jaren tachtig hadden we al een netwerk in China. Begin jaren negentig hebben wij met EZ zo ongeveer alle luchthavens in de wereld bezocht, om te zien welke ideeën wij voor Schiphol konden kopiëren. In Amerika gingen we de boer op met de slogan *Small city, big business*. Die wereld van Peter Stuyvezant was ook de reden dat EZ er begin jaren negentig een hele vreemde taak bij kreeg: Europa. Wij openden een filiaal in Brussel, terwijl de noodzaak daarvoor toch eerder op het terrein van Financiën of Sociale Zaken lag. Maar die diensten, de ruimtelijke sector voorop, was toch heel sterk naar binnen gekeerd. Pas rond de discussie over de IJ-oever is ook dRO wat meer op het buitenland georiënteerd geraakt.

Scoren

Soms hadden zelfs wethouders niet helemaal scherp wat onze functie was. Dan dachten ze dat wij de grote bedrijven aan een touwtje hadden en vroegen ze of wij dit of dat bedrijf konden bewegen tot een andere opstelling in een bepaalde kwestie. Als ik er zo over terugdenk, dan lag onze oriëntatie in de jaren tachtig ook meer op de burgemeester dan op onze eigen wethouder. Wim Polak had nauwelijks oog voor EZ. Ed van Thijn had dat hele relationele ook niet in zich, maar zag rationeel wel wat EZ voor Amsterdam kon betekenen en heeft ons erg gestimuleerd en ook duidelijk aangegeven dat hij

in een aantal dossiers een rol wilde hebben. Die lijn is onder Patijn en Cohen doorgezet. Het promoten van de stad, wat later *city marketing* is gaan heten, is begonnen onder en door Van Thijn met *Amsterdam heeft 't*. Voor de gooi naar de Olympische Spelen in 1992 was Van Thijn ook veel belangrijker dan onze eigen wethouder. EZ had de Olympische Spelen 1992 op de agenda gezet. Daarover werd in 1986 in het diepste geheim vergaderd in Monnikendam. Veel te laat natuurlijk om serieus mee te dingen. Behalve drie man binnen EZ, wisten alleen Ed van Thijn en de wethouder EZ er van. Hoewel de weerstand tegen het initiatief zeker is onderschat – Saar Boerlage protesteerde met haar ‘Komitee Olympische Spelen Nee’ zelfs tot voor de poorten van het IOC in Lausanne waar de verkiezing werd gehouden – geloofden wij er niet serieus in dat het ons ook zou lukken om die Spelen naar Amsterdam te halen. Die gingen zoals verwacht naar Barcelona, de geboortestad van IOC voorzitter Samaranch. Maar het was wel de manier om Ed van Thijn met het bedrijfsleven aan tafel te schuiven, om de stad een internationaal aanzien te geven, om Schiphol te promoten en die buitenlandse bedrijven te paaien, om Nieuw Sloten te ontwikkelen en om de A10 sneller te voltooien. Zelf nam ik de opdracht op me om een studie te doen naar de vraag wat die Spelen voor gemeente- en rijksfinanciën zouden betekenen. Zeg maar: belastingopbrengsten versus macro economische *output*. Mijn opdracht was om het lucratief te maken. Samen met Neleman, de toenmalige wethouder Financiën, ben ik naar Den Haag gegaan om het ministerie van Financiën voor te rekenen hoe profijtelijk die Spelen konden zijn. Dat EZ zich eerder op de burgemeester dan op de wethouder oriënteerde had er ook mee te maken dat wethouders te verschillend waren en de portefeuille van EZ lange tijd niet zwaar genoeg. In de perceptie liep EZ alleen maar recepties af. Je moest RO hebben, het Grondbedrijf. Dat waren de zware portefeuilles. We hebben wethouders gehad, die je eigenlijk niet met goed fatsoen naar een raad van bestuur kon sturen. CDA’er Enneüs Heerma was in de jaren tachtig een welkome uitzondering en een hele sterke wethouder. Met name omdat hij een goede band met Schaeffer had. De eerste die PvdA’er, die nog onder Wim Polak, de kar prima wist te trekken was Cees de Cloe. De opwaardering kwam met de komst van de VVD in het college, midden jaren negentig. EZ werd een VVD portefeuille: Pauline Krikke, Harry Groen, Edgar Peer, Frits Huffnagel, Ton Hooijmaijers, Laetitia Griffith, Mark van de Horst. De PvdA zat vooral op de ruimtelijke kant. Niet dat EZ een zware portefeuille geworden is, maar er ontstond toch het idee dat je er in elk geval mee kon scoren. Wat je ook zag aan de

toename van het budget van EZ: op dit moment 50 miljoen euro op jaarbasis vrij besteedbaar budget, wat méér is dan bijvoorbeeld een dienst als DIVV vrij te besteden heeft.

Hit and run

- 14 Vanaf de reeks VVD wethouders kregen wij het idee dat we van onze collega diensten meer hulp kregen dan weerstand. Met name van dRO, waar een bondje groeide tussen directeur Klaas de Vries en mij. We waren toen met de Zuidas bezig. Eerst nog in het diepste geheim. Er zijn wethouders geweest die ons expliciet verboden hebben om dat woord nog een keer in de mond te nemen. Maar het is er toch van gekomen. Net als die vijfde baan op Schiphol. Een derde succes dat wij gevierd hebben was Science Park. Het concept dateert van begin jaren tachtig. Dat wordt nu, vijfentwintig jaar later, gerealiseerd. Roeland Gilijamse was op een van zijn reizen in Lyon gestuit op een fantastisch concept waarbij universiteit, gemeente en bedrijfsleven de handen ineen hadden geslagen. De UvA ontwaakte midden jaren tachtig ook uit de slaaptoestand van de post- Maagdenhuisbezettingstijd. Uit het bedrijfsleven was de Rabobank een belangrijke partner. Daar is een netwerk van gemaakt, dat we per definitie niet alleen een ruimtelijk netwerk wilden laten zijn. Omdat dat qua imago te beperkt is. Dan krijg je te horen dat je een onroerend-goed-boer bent. Dat waren we praktisch gesproken wel, want we zetten in de Watergraafsmere, in een hoekje bij de Kruislaan wat nog nooit iemand opgevallen was, zelf zes gebouwen neer. Maar we zagen de hele onderneming tegen de achtergrond van *Amsterdam Kennisstad*. Hoewel het concept ook bijna gefailleerd is, is het toch een succes geworden. Pas later zijn we het als 'annexen' van het broedplaatsprogramma gaan beschouwen. Als je het nou hebt over de vraag wat EZ niet zag, dan is het dat wel: dat uit die rare, kleinschalige wereld van krakers en creatieven een sprong gemaakt kon worden naar de echte economie. Dat zijn we pas na 2000 serieus gaan oppakken.

Als mislukking zou ik de ontwikkeling van de hotelbranche noemen, waarbij we tot op de dag van vandaag achter de feiten aanlopen. Dat hebben we in twintig jaar niet weten om te keren. We konden met die vijftig man ook niet tien jaar lang op een bepaald concept blijven drukken. Daar ontbreekt het EZ gewoon aan mankracht. Het is toch een beetje *hit and run*. Als we 70.000 woningen moeten bouwen, staat er een gigantisch apparaat paraat. Maar als we zeggen dat er 9000 hotelkamers bij moeten, dan hebben we één hotelloods.

Het structureel nadenken of er misschien een hotelwijk moet komen of welke nieuwe hotelconcepten we graag zouden willen gebeurt niet. Sociale woningbouw op IJburg vinden we heel normaal, maar er is geen eis van tien procent hotelaccommodatie. We hadden midden jaren negentig concepten klaar liggen, dat de Sociale Dienst mensen zou gaan opleiden tot hotelpersoneel. Maar dan moesten er ook planmatig hotels tot ontwikkeling komen en dat is nooit gelukt. Concrete plannen struikelen over de bureaucratie, over de Hotelnota binnenstad. Die nota hebben we vanuit EZ nooit kunnen bestrijden, hoewel we Anne Lize van der Stoel als wethouder Binnenstad aan onze zijde wisten. Lodewijk Asscher begint daar nu op te drukken.

'Het probleem van Amsterdam is niet dat we geen geld hebben, maar dat we geen grond meer hebben.'

Ton Schippers

Ton Schippers begon bij Riolering en Waterbeheersing, onderdeel van Publieke Werken. In 1981 ging hij bij het Grondbedrijf werken, bij de afdeling Exploitatie en Kredieten. Zijn belangrijkste taak: ervoor te zorgen dat er door ‘de techneuten’ niet teveel geld werd uitgegeven. Hij maakte de openingsbalans voor de stadsdelen, ‘beheerde’ het Vereveningsfonds en maakte bij OGA de gouden jaren negentig mee, met de grondexploitatie van melkkoeien als Amstel III, Riekerpolder en Telepoort.

Ik ben in Amsterdam geboren in de Indische buurt en daar ben ik ook opgegroeid. Aan de HTS in de Wildzanglaan studeerde ik civiele techniek. In 1971 begon ik op mijn eenentwintigste bij de gemeente Amsterdam, bij de Dienst der Publieke Werken, die voor ik het wist veranderde in de Dienst Openbare Werken.

Ik begon bij Riolering en Waterbeheersing, onderdeel van Publieke Werken. Daar werd veel geld uitgegeven voor de naoorlogse stadsuitbreiding. Amsterdam bezweek financieel zowat onder de uitbreidingsplannen en was midden jaren zeventig technisch failliet. Den Haag dreigde Amsterdam onder curatele te stellen. Dat zou een ramp zijn geweest, want je raakt een heleboel beleidsvrijheid kwijt. Alvorens het rijk met geld over de brug kwam, moest de stad eerst maar eens orde op zaken stellen. Er werd een Grondbedrijf opgericht om de controle op de uitgaven en inkomsten te verbeteren. Het rijk stortte een flinke som geld om ondermeer het Grondbedrijf te saneren en de tekorten op de Stopera weg te werken. Maar dat geld werd zolang gestald bij het de afdeling Financiën. Het Grondbedrijf moest zichzelf eerst maar gaan bewijzen.

Vereveningsfonds

Amsterdam is toen begonnen om de sturing en beheersing via de grondexploitatie op te zetten. Daar hadden ze een aantal dingen

voor bedacht. Organisatorisch: een groep onder leiding van Jacques Kwak, die zich in zijn algemeenheid met geld bezighield. Die bestond uit drie onderdelen: Voorcalculatie en Planontwikkeling, Grondprijzen en Exploitatie & Kredieten. Ik ging in 1981 bij Exploitatie en Kredieten werken, met als belangrijkste taak te zorgen dat er door ‘de techneuten’ niet teveel geld werd uitgegeven. Behalve in organisatorische zin werd er ook inhoudelijk gewerkt aan het opstellen van het eerste Resultaat Actieve Grondexploitatie (RAG): een beheersings- en sturingsinstrumentarium. Dat gebeurde onder leiding van Henk Koers. Het RAG is nu nog een begrip. Blijkbaar hebben we dat toen goed bedacht, want het is tot op de dag van vandaag in leven gebleven. Daar heeft Maarten Streekstra een geweldige bijdrage aan geleverd. Het RAG was aanvankelijk bedoeld om de bijdrage van het rijk in de tekorten, te verdelen over de verschillende grondexploitaties. Toen dat op orde was kwam het geld in beheer bij het Grondbedrijf en was het Vereveningsfonds geboren, bedoeld om te middelen tussen ruimtelijke plannen met een tekort en met een overschot. Het Grondbedrijf is maar één keer van kleur verschoten: toen het Ontwikkelingsbedrijf werd. Bij het Grondbedrijf heb ik alle directies vanaf 1982 meegemaakt: Hans van Beek, niet zo’n herinnering aan. Henk Bosma, heel scherp en *straight*. Henk Koers, tussenoplossing. Hans Gerson, bevlogen en een harde werker met enorme dossierkennis en haarscherpe analyses; de man van de IJ oevers. Edo Arnoldussen, de man van ondermeer het Shellterrein. Jan Hagendoorn, de verdere professionalisering onder het motto *OGA Ontwikkelt*.

Doe je best!

We hadden bij het Grondbedrijf het beheersen en sturen van de exploitatiebegroting nog nauwelijks in de vingers, of het hele beheer van die ‘bult’ werd als gevolg van de komst van de stadsdelen door de stad heen verspreid. Met de komst van de stadsdelen klapte onze hele uitvoeringsorganisatie uit elkaar. Daar zijn hele discussies over geweest, onder leiding van Hans Moor en Hans Gerson over hoe dat nou moest. Uiteindelijk is toen de verordening op de stadsdelen op basis van het Nul/Plus model voor de grondexploitatie geformuleerd. Dat model hield in dat de stadsdelen niet tot nauwelijks zeggenschap hadden over het geld, als het ging om grondexploitaties en wat daarmee samenhang. En grote strategische projecten die financieel of anderszins van belang waren voor de gemeente, zouden eveneens centraal blijven. Ik heb de openingsbalans voor de

stadsdelen gemaakt. Wij leverden de kosten en opbrengsten aan, zoals die bij ons feitelijk in de boeken stonden, plus de prognose en de specificaties daarvan. En dan riepen we tegen de stadsdelen: 'Hier is het en je zorgt maar dat je er binnen blijft. Doe je best!' Degene die dat toen vooral promootte was Robert Dijkmeester, hoofd Grondexploitatie en Erfpacht. En dat 'doe je best' vertaalde zich langzaam in een Handleiding Grondexploitatie en allerlei beheersingsregels en aanscherpingen van onderdelen van die verordening op de stadsdelen. Dat is nu nog verder verfijnd, met de regeling tussen de centrale stad en de grote projecten. Stadsdelen mogen nog altijd geen grondprijzen vaststellen, maar hebben wel de bevoegdheid om de bestemmingen te bepalen. En met die bevoegdheid bepaal je eigenlijk de prijs van de grond. Mijn ex-collega's van de afdeling Toetsing, die dat Vereveningsfonds beheerden, kwamen daardoor regelmatig in een spagaat terecht. Dat zat zo: deelraadplannen kennen in principe altijd tekorten. Dat kan, gegeven de manier waarop wij in Nederland met vastgoed omgaan, ook niet anders. Je mag blij zijn als je *quitte* draait. Die tekorten werden niet in de deelraad weggewerkt, maar in het Vereveningsfonds. Dus je moest als stadsdeel altijd met je plas naar de dokter, maar die dokter kon niks anders doen dan de plussen en de minnen vereffen. Er werden allerlei criteria verzonnen van wat een aanvaardbaar tekort per eenheid was. Dat waren nooit objectieve, maar altijd politiek gekleurde criteria.

Druppel

Vanaf 1992 was ik hoofd Planbegeleiding van de groep planeconomen. Ik begon met een afdelinkje van negen man. Voordat we goed en wel gewend waren, werd er geroepen: 'Nu gaan we uitvoeren. Er moeten mensen bij.' En dat groeide binnen de kortste keren naar dertig. Er was een gigantisch personeelsverloop. Heel veel werd weggekocht. Dus ik heb me daar een berg mensen langs zien komen. Je had het nooit voor elkaar. Daar liep eind jaren negentig nog de grote discussie doorheen of IBA in de markt gezet zou worden. Een hele heftige periode. Tussen OGA en IBA liepen en lopen talloze werkrelaties. Als je dat had afgestoten, zouden er voor ons gigantisch veel taken bijgekomen zijn, zonder dat we daar goed op voorbereid waren. Om mensen te houden, zetten we een arbeidsmarkttoeslag in, omdat iedereen om ons heen één of twee salarisschalen méér bood. Totdat Edo Arnoldussen op het stadhuis geroepen werd; het moest er allemaal af vanwege bezuinigingen. Dat heb ik toen aan mijn medewerkers moeten verkopen. Dat was de druppel.

Het leidde in 2003 tot een *burn out*. Ik ben echt weg geklapt, maar gelukkig weer helemaal teruggekomen.

Geweldjes

20

Het is bij OGA altijd turbulent geweest, terwijl je voor boekhouden toch een zekere rust nodig hebt. Hadden we het net op orde, kwamen er weer andere boekhoud- en beheersingsregels. Vanaf eind jaren negentig zijn er voortdurend acties gestart om de financiële kant van het Grondbedrijf/Ontwikkelingsbedrijf te verbeteren. Ook het gegeven dat er geen euro of gulden de deur uit mag zonder dat de raad daar toestemming voor gegeven heeft, vormde nu en dan een spanningsveld. Er werden wel eens 'geweldjes' gepleegd. Ik heb als hoofd Planbegeleiding toch regelmatig aan de bel getrokken, omdat bepaalde kredieten te uitgeput raakten. En dan druk ik het diplomatiek uit. Iedereen bij OGA ademt onder goedkeuring van het gemeentebestuur, benadrukte Dijkmeester meermaals. Maar wij hadden vanaf begin jaren negentig een heleboel creatieve mensen met daadkracht binnen gehaald. Als een wethouder omwille van de voortgang dan ook nog eens veel druk uitoefent om gelden beschikbaar te stellen, nog vóórdat de raad daar toestemming voor had gegeven, dan voelde dat niet goed. Dat is uiteraard allemaal gerepareerd, maar toch. Er is bijvoorbeeld heisa geweest over het budgetrecht van de raad in relatie tot de verplaatsing van een tennisclub bij de Zuidas. Er moest actie ondernomen worden, maar helaas was er geen formeel budget. Kostenoverschrijding bij aankopen voor de Aker; ook daar hebben we vreselijk voor op onze donder gekregen. Toen hebben we jarenlang per kwartaal separaat aan de wethouder verantwoording moeten afleggen over de voortgang van aankopen en ontruimingsvergoeding. Je moet natuurlijk niet hebben dat een raad gaat twijfelen of hij wel voldoende erkend wordt in zijn budgetrecht.

Moneymakers

Als ik er op terugkijk, kregen wij eigenlijk geen tijd en ruimte om na te denken over strategische keuzes. We moesten ons volledig focussen op uitvoering. Er was wel meer ruimte in de budgetten om er wat beters van te maken dan in de tijd van Shaefer, want de stad werd in die jaren negentig gigantisch rijk. De grondexploitatie liep vrijwel vanaf het begin van de jaren negentig voorspoedig. Toenmalig directeur Hans Gerson vuurde ons aan dat wij het Ajax onder de grondbedrijven moesten. Ik had van dienstwege een rekenmachine

verstrekt gekregen. Op een gegeven moment telde ik het hele Ver-
 eveningsfonds op, liep naar Robert Dijkmeester en zei: 'Robert, we
 moeten geld kwijt, want het past niet meer op mijn rekenmachine.'
 Maar dat heeft er rond 1993 wel toe geleid dat er voor het eerst goed
 nagedacht is over de afdrachten vanuit de grondexploitatie, dus
 vanuit de winsten die er mogelijk zouden zijn. Het Amstel III gebied
 is daarvan een mooi voorbeeld. De grond van het AMC is verkocht,
 omdat wettelijk die grond in bezit moest zijn van een dergelijke
 onderwijsinstelling. Daar kwam 60 miljoen uit. Die pikte Shaefer
 toen in voor zijn fonds Woningnood. Dat was zijn rommelpotten-
 fonds, waarmee hij allerlei dingetjes kon regelen. Zelfs zonder die
 opbrengst is dat Amstel III gebied een formidabele *moneymaker*
 geworden. In de loop der jaren zijn er grote bedragen van overge-
 maakt naar concern Amsterdam. Er was wel een voorwaarde aan
 verbonden: het mocht niet voor structurele uitgaven aangewend
 worden. Onze opbrengsten waren immers ook incidenteel. Met het
 geld dat naar het concern werd overgeboekt, zijn in de jaren negentig
 wegen aangelegd en veel cultuurgebouwen betaald: de bibliotheek,
 het Muziekgebouw, het Stedelijk, het conservatorium. Ook werd
 een fors deel van de verbouwing van Artis betaald. Amsterdam
 kreeg een culturele *upgrading*. De politieke druk om sommen over
 te hevelen naar het concern was groot. Wij verbonden er een tweede
 voorwaarde aan: met mate. Maar ja, graaien met mate is moeilijk.
 Andere melkkoeien waren Riekerpolder en Telepoort. Daar is ook
 een paar keer tussentijds winst op genomen. Voor het herstructure-
 ren van dergelijke moneymakers – en andere bedrijventerreinen – is
 begin jaren negentig een fonds opgericht, waar nooit een dubbeltje
 van is uitgegeven. Het is geloof ik inmiddels opgeheven. De Gouden
 Eeuw heeft ongeveer tot 2004 geduurd. Nu moet er naar nieuw
 geld gezocht worden om de herstructurering van die gebieden op
 te pakken, maar kampt Amsterdam weer met tekorten. Ik kan niet
 goed beoordelen of die overschotten in de jaren negentig strategisch
 voor de ontwikkeling van Amsterdam zijn ingezet. Het heeft wel
 een aantal fantastische projecten opgeleverd. Het motto in die jaren
 was: beleid is niet meer nodig. We gaan nu eens maken wat we al-
 lemaal bedacht hebben. Toch heeft het overboeken zeker geleid tot
 een groter bewustzijn van de verdien capaciteit van Amsterdam,
 getuige het feit dat het geld voor een groot deel werd aangewend
 om nieuwe locaties in ontwikkeling te brengen. Dat is goed koop-
 manschap, want Amsterdam drijft op zijn erfpachtinkomsten. Het
 erfpachtbedrijf dokt zo'n 60 miljoen per jaar structureel weg en dat
 wordt alleen maar meer. Door het ontwikkelen van nieuwe gebieden

verzekert de stad zich dus ook in de toekomst van erfpachtinkomsten, al komt het einde in zicht. Het probleem van Amsterdam is niet dat we geen geld hebben, maar dat we geen grond meer hebben. Althans geen grond zonder problemen. De stad is vol. Amsterdam zoekt IJburg op, gaat westwaarts, beetje noordwaarts op zoek naar grond. De zuidelijke en noordelijke IJ-oever wordt geïntensiveerd. Maar het is krap. Amsterdam heeft nog maar één richting om waarde toe te voegen: hemelwaarts.

**'We konden de mensen
moeilijk naar IJburg
laten zwemmen.'**

Berrie Harmsen

Berrie Harmsen bouwde bruggen. Teveel om op te noemen. Bruggen en (snel)-tramverbindingen: Amstelveenlijn, Ringlijn. Projecten die in tijd en budget mooi binnen de lijnen bleven. Hij zat bij Openbare Werken en later bij IBA sterk in het medezeggenschapswerk. Bij Openbare Werken zette hij zich in bij twee grote ontwikkelingen: verbeteren van de structuur en de afsplitsing naar de stadsdelen. Bij IBA stuurde hij van 1990 tot 2000 mee in een scenario van privatisering, om vanaf 2001 terug te sturen op een scenario waarbij IBA binnen het gemeentelijk bestel bleef. In 2005 had Harmsen er veertig jaar opzitten en ging hij met fpu.

Ik ben in de Pijp geboren. In de Van Ostadestraat nummer 50. Ik woon nu een paar honderd meter verderop in de Eerste Oosterparkstraat. Op weg naar de kleuterschool wandelde ik langs de bordelen op de Ruysdaelkade. Nooit problemen. Ik vond die dames zelfs gezellig. Op de Polderweg ben ik naar de HBS gegaan en daarna naar de HTS Dongenstraat. Voor mijn werk ben ik midden jaren zeventig één jaar Amsterdam uit geweest. Dat had te maken met de aanleg van het metroviaduct Ganzenhoef/Kraaiennest. Die brugdekken werden gemaakt op de betonfabriek van de Zeelandbrug en hier gemonteerd.

Twintig was ik, toen ik in 1965 als jeugdig technisch ambtenaar voor 425 gulden per maand begon bij Publieke Werken. Op de afdeling Bruggen werkte ik in de ploeg van doctor ingenieur G.F. Janssonius, de afdeling waaruit mede rond 1989 IBA zou ontstaan. Ik ben betrokken geweest bij een aantal bruggen in de aanvoerroutes naar de IJtunnel, die toen nog niet geopend was. De Latjesbrug, op de Plantage Doklaan/Anne Frankstraat achter de Hortus, was de eerste brug waarbij ik zelfstandig als directievoerder met aannemers te

maken kreeg. Een harde les, want de aannemer ging failliet. Bij de afdeling Bruggen had je al een hele traditie van de architecten van de Amsterdamse School, zoals Piet Kramer. Niet alles wat we aanraakten veranderde in goud. Op de hoek van de Nieuwe Herengracht hebben we geprobeerd een kopie te bouwen van de Magere Brug, maar dan van staal met houten beplating. Maar zo'n staaltje van geschiedvervalsing kan toch niet de bedoeling zijn. Ronduit traumatisch was een ongeluk bij de aanleg van een brug in de Haarlemmerhouttuinen, waar ik directievoerder was. Terwijl we stalen damwanden aan het hijsen waren, ging ik op vakantie en had het werk overgedragen. Kom ik in Spanje, koop een krant en moet lezen dat op het werk een jongetje is geplet onder zo'n stuk damwand. Was het niet gebeurd als ik erbij was geweest? Als je je dat zelf gaat wijsmaken word je heel ongelukkig. Dus dat heb ik dus ook niet gedaan. Als we het over de Haarlemmerhouttuinen hebben, vind ik dat de doorbraak een verknipt stuk stad heeft opgeleverd. Ik heb er zelf aan gewerkt, dus ik mag het zeggen: het is daar een zootje. Verschillende plannen door elkaar heen. Allemaal tijdelijke situaties die definitieve situaties zijn geworden en toen verbeterd zijn tot helemaal niks. Dat stuk moet je als stad gewoon uitgummen en opnieuw beginnen. Waar ik echt blij van word is het oude hoofdpstkantoor: de wijze waarop ze daar een winkelcentrum (Plaza) hebben gemaakt. Hergebruik van vorm, detaillering en materiaal. Prachtig! En ik kan het weten, want ik heb in dat gebouw vakantiewerk gedaan toen ik op de HTS zat.

Vanuit mijn positie als HTS'er was meneer Janssonius de hoogste manager die ik me kon voorstellen. Maar eigenlijk behoorde die binnen Publieke Werken met zijn 4500 medewerkers tot het middelmanagement. Het was een knots van een organisatie. En binnen die organisatie had je heel veel clubs die zich met civiel technisch werk bezig hielden: Haven- en Waterwerken, Gereedmaken terreinen, Tunnelbouw en Bruggen. De hele organisatie moest simpeler en platter worden. Met die opdracht ging Ben Smit in 1976 als hoofd P&O aan de slag. In die periode raakte ik betrokken bij de medezeggenschap en trad toe tot de Medezeggenschapscommissie (MC) van onze hoofdafdeling. Behalve een centrale MC had elk van de acht hoofdafdelingen ook een eigen MC. Alleen P&O had er geen. De reorganisaties kwamen op je af. Die medezeggenschap, dat vakbondswerk loopt als een rode draad door mijn carrière. Ik weet eigenlijk niet hoe dat zo gekomen is, want ik was in het begin helemaal niet zo bondsgeoriënteerd. Mijn vader was typograaf, maar dat speelde een kleine rol.

Toen Janssonius doorkreeg dat Ben Smit zijn koninkrijkje wilde ontmantelen en samen wilde voegen met andere koninkrijkjes, ontstond er drang op het personeel om aan medezeggenschap te doen. Pas achteraf heb ik begrepen dat wij door het management werden gebruikt om die plannen te saboteren. We kregen alleen maar te horen: ‘Jullie moeten je mobiliseren want ze willen ons klein krijgen.’ Er werd bewust een sfeer gecreëerd, die wij als bedreigend moesten ervaren. Maar geleidelijk aan kwam ik er achter dat Smit gewoon gelijk had. Ik zag hoe amorf, verkokerd en vermolmd de hele structuur was.

Nasi rames

In die periode – 1986, 1987 – was ik inmiddels ook voorzitter van de Centrale Medezeggenschapscommissie (CMC) van Openbare Werken. Dat was met veel stratenmakers en tuinlieden een bijzondere club mensen, waar ik het altijd ontzettend goed mee heb kunnen vinden. Het punt was alleen dat ze hun doel via de politiek en stakingen wilden bereiken, terwijl ik en een aantal collega’s meer zagen in een strategie van stevig onderhandelen. Daar hebben we ze uiteindelijk in meegekregen en die strategie heeft ons ook het meeste opgeleverd. Ook toen met het oog op de invoering van de stadsdelen een opsplitsing van de dienst plaatsvond. Die operatie bracht een reorganisatie met zich mee op een voor Amsterdamse begrippen ongekende schaal. Ook toen was de strategie: je huid zo duur mogelijk verlopen en niet proberen om via een omweg aan politiek te doen. Maar uiteindelijk werd niet dát voor ons een punt van zorg, maar juist het centrale deel dat van Openbare Werken overbleef. Dat dreigde een soort *nasi rames* te worden, allemaal *left overs* van de vorige dag. Mede op aandrang van de medewerkers werd IBA gevormd. Aanvankelijk nog onder de paraplu van Stedelijk Beheer. In 1990 kregen we een eigen directeur, Martin van der Krabben. Die was van de markt gehaald en had als taak om ons voor te bereiden op privatisering. Binnen de OR probeerde ik me daar aanvankelijk tegen te verzetten, maar dat bleek helemaal niet nodig. Want er was binnen IBA duidelijk draagvlak voor die privatisering. Oudjes gingen weg, nieuwe mensen kwamen binnen. In de advertenties die Van der Krabben liet plaatsen stond niet eens meer dat IBA een onderdeel was van het gemeentelijk bestel. Die mensen, waarvan heel veel uit de markt kwamen, dachten bij een commercieel ingenieursbureau te gaan werken. We hadden ook een werkpakket dat daar bij paste, we deden werken tot in Zierikzee aan toe. Er was schaarste

aan de capaciteit van ingenieursbureaus in Nederland. De salarissen lagen niet zo ver uit elkaar, al moest Van der Krabben wel wat doen in de sfeer van leaseauto's. Dat was geen lokkertje, maar marktconformiteit. Al brak hem dat later op.

Heg

28 Van der Krabben, die tot 2000 de leiding had, wist IBA geleidelijk aan los te weken uit het gemeentelijk bestel. Hij wilde zo min mogelijk met zijn collega directeuren te maken hebben en verzakelijkte de relaties met OGA en IVV door overal opdrachtgever-opdrachtnemer relaties van te maken. Dat vond ik een prima benadering, want die mentaliteit van 'we zitten allemaal in hetzelfde schuitje' heeft ons nooit geholpen. Hij wilde los van dat bestel, hoe eerder hoe liever. Na een aantal jaren lag het hele schip op die koers. Wanneer de kentering precies tot stand gekomen is, weet ik niet. Maar er is ooit een congres gehouden in een zaaltje aan de Prinsengracht. Een van de bezoekers was de directeur gemeentewerken Rotterdam. Die zei: 'Grote steden hebben gewoon behoefte aan een civieltechnisch apparaat. Maar wat doet Amsterdam? Die gooit zijn eigen ingenieursbureau over de heg.' Dat zette mensen aan het denken. Ergens hoog in de boom buiten IBA moeten toen coördinaten zijn doorgegeven voor een andere vaarroute: terug richting gemeente. Het zou kunnen dat dat vanuit dIVV – dat net een paar jaar was opengericht – en OGA is ingestoken. Die hadden geen zin om opdrachtgever te worden van een extern ingenieursbureau. Zeker ook omdat daarmee de positie van de gemeente ten opzichte van projectontwikkelaars en bouwbedrijven teveel zou verzwakken. Rond dat jaar traden er her en der al onregelmatigheden op bij de aanbesteding van (vooral) overheidsprojecten. De gemeente zou dan het risico lopen teveel en speelbal te worden van marktpartijen. Maar wie er aan welke touwtjes heeft getrokken, dat speelde zich helemaal buiten onze waarneming af. Achteraf denk ik dat het vertrek van Van der Krabben, buiten diens persoonlijke omstandigheden, vooral te maken had met het feit dat hij beseftte dat hij niet de directeur zou worden van het particuliere bureau dat hem voor ogen stond. We hebben hem niet vaak meer terug gezien.

Dwarsverbanden

We hebben toen twee hele lastige jaren gehad met veel interne problemen, spanningen en negativisme. Tijdens het selectiegesprek

met de potentiële opvolger voor Van der Krabben, stak de voordrachtscommissie alvast in op het nieuwe profiel. Als OR moesten wij ons er ook over uitlaten. Maar omdat wij niets wisten van een koerswijziging, konden wij helemaal niks met de ambtenaar die ons voorgeschoteld werd en we hebben een negatief advies uitgebracht. Hij voldeed in geen enkel opzicht aan de eisen die je zou moeten stellen aan een directeur van een ingenieursbureau op de particuliere markt. Het was een ambtenaar. Een prima ambtenaar, met een netwerk binnen ambtelijke kringen. Maar zonder commerciële ervaring en zonder landelijk netwerk. Die man is gewoon gesneuveld, omdat wij als OR niet op de hoogte waren van de gewijzigde koers. De interim manager die we daarna kregen maakte het er niet beter op. De conflictueuze situatie die ontstond, leidde er toe dat de OR het vertrouwen in de voltallige directie opzegde. Een door het bestuur aangewezen bemiddelaar stelde ons in het gelijk. Uiteindelijk hakte Geert Dales in september 2002 de knoop door: de zittende directie werd weggestuurd en IBA zou niet verzelfstandigd worden. Kort daarna werd Jan Hagendoorn onze nieuwe directeur. Hij voldeed aan het nieuwe profiel, al zou ook hij niet aan het oude marktgeoriënteerde profiel hebben voldaan. Maar hij had meer dan genoeg eigenschappen, die binnen dit IBA in goede aarde vielen. Omdat Van der Krabben in die tien jaar niet een keer naar een overleg is gegaan binnen de gemeente, had IBA daar nauwelijks dwarsverbanden. Ondertussen liep een flink deel van de jonge aanwas, die niet beter wist dan dat IBA geprivatiseerd zou worden, in dit nieuwe perspectief weer even hard weg. De knelpunten werden geïnventariseerd en aangepakt, de organisatie werd aangepast, het personeelsbeleid vernieuwd. En met de verhuizing naar de Weesperstraat kwamen we terug op onze schreden, want we zaten al in Zuid-Oost, op weg naar Nederland.

Kruisingvrij

Naast dat medezeggenschapswerk bleef ik natuurlijk ook gewoon projecten draaien. In 1986 werd ik projectmanager van de Amstelveenlijn. Die is gruisloos aangelegd. Toen ik begon met de Amstelveenlijn, moest ik altijd praten over ‘tram’. Want ze zeiden: ‘Harmsen, als je het woord metro laat vallen, dan kun je beter ergens anders gaan werken.’ Dat was taboe. Metrobouwers waren toen halve fascisten. Of eigenlijk hele. Collega’s die betrokken waren bij het bouwrijp maken van de Nieuwmarktbuurt, kregen politiebewaking thuis. Want vrouw en kinderen waren niet veilig. Voor de Amstelveenlijn

werd me, op initiatief van Ben Smit, gevraagd of ik bij het GVB wilde komen werken in de opdrachtgeversrol, want het was hun project. De laatste vraag die ik tijdens mijn gesprek daar kreeg was: 'En als we straks nou besluiten om de Amstelveenlijn niet aan IBA te gunnen, maar daarvoor de markt op gaan, zou jij daar dan als medewerker van het GVB aan mee willen werken?' Ik zei: 'Dat is een interessante vraag. Als ik bij het GVB werk, dan doe ik wat het GVB vraagt. Daar ben ik voor ingehuurd. Maar of ik bij jullie wil komen werken wordt sterk beïnvloed door de vraag die jullie me zojuist gesteld hebben.' Uit boosheid heb ik afgebeeld. Overigens is toen een collega van mij, Rob Lensen, wel overgestapt en daar heb ik in de rol van opdrachtnemer heel prettig en uiterst succesvol mee samengewerkt op meerdere projecten. Het heeft er in elk geval toe geleid dat de kaders van de Amstelveenlijn in geen enkel opzicht zijn overschreden. Het grootste manco van de Amstelveenlijn is het aantal stoplichten op het tracé. Daar zijn veel te veel ongelukken gebeurd. Het probleem van staal op staal is een zeer lange remweg. Iemand die door het rood loopt is kansloos. De lijn had structureel kruisingvrij gemaakt moeten worden. Hier wreekt zich dat taboe op het woord metro.

De Ringlijn, die we daarna bouwden met nagenoeg hetzelfde team, is wel kruisingsvrij. En we hadden financiële ruimte voor roltrappen en beperkte overkappingen. Ook hier bleven we binnen de financiële ruimte. Er was zelfs geld over om station Lelylaan volledig te overkappen. De lijn werd in 1997 in gebruik genomen en mag nu weer 'metrolijn' worden genoemd.

Buitencategorie

Tussendoor en daarna bouwde ik links en rechts nog wat bruggen en raakte betrokken bij de planvorming van de IJtram. Ik ben tevens bezig geweest met de voorbereiding en aanbesteding van de toegangsbrug naar IJburg. Er is op basis van een prijsvraag een ontwerp gemaakt door Neven Sidor, van bureau Grimshaw. Dat resultaat zat boven ons kennisniveau. We hebben nooit met onze mensen een project gemaakt van die allure. Het eerste wat we deden was het ontwerp verder uitkleden, door de overspanning terug te brengen en er twee dezelfde in plaats van twee verschillende bogen (zoals in het oorspronkelijke ontwerp) van te maken. We zijn een heel eind gekomen, maar er is ook een aantal dingen niet goed gegaan. Meteen al in het begin. In de begroting werd oorspronkelijk uitgegaan van een platte brug met kleinere overspanningen. Daar is toen 25 procent

bovenop gedaan om het welstandsniveau op te trekken. Maar dat was natuurlijk veel te weinig voor zo'n brug. Als je een Volkswagen koopt en je doet er 25 procent bij, heb je niet opeens een Rolls Royce. Van alle bruggen waaraan ik heb gebouwd, is dit echt de buitencategorie. Via de openbare aanbestedingsprocedure kregen we maar één goedgekeurde inschrijver: Hollandse Beton, die een enorm bedrag boven onze raming uitkwam. De laagste inschrijver, een combinatie van Koop Tjuchem met een Tsjechische staalbouwer, was betaalbaar, maar voldeed niet aan de inschrijfcriteria. Tijdens de rit is het project nog eens een stuk duurder geworden. In dat opzicht paste het wel in het tijdsbeeld, waarin aannemers precies wisten wie op welke projecten voor welk bedrag inschreef. Bewijzen kan ik het niet, maar het was voor mij zo klaar als een klontje, dat we met de bouw van deze brug door de aannemingswereld zijn uitgemolken. Wij stonden als gemeente met de rug tegen de muur. We konden de mensen moeilijk naar IJburg laten zwemmen.

■ 'Ik wilde niet het risico
lopen dat ik het duurste
natuurgebied van Nederland
op mijn naam zou krijgen.'

Henk van Veldhuizen

Henk van Veldhuizen kwam in 1980 naar Amsterdam. Via de stadsvernieuwing in de Kinkerbuurt, de VaRastroom en de infrastructuur achter het CS, kwam hij op IJburg terecht. En daarna op de bedrijventerreinen op de noordelijke IJ-oever.

Ik ben een tukker uit Almelo, die in Delft architectuur en stedenbouwkunde heeft gestudeerd. Ik ging aan het werk in Leeuwarden, waar ik na vier jaar ben gebleven als stedenbouwkundige bij de rijksdienst voor de Monumentenzorg. Dat was inhoudelijk super interessant, want ik ging de geschiedenis van steden uitzoeken en proberen te begrijpen hoe je daar de toekomst op kon enten. Maar er gebeurde met al die wetenschap bar weinig. Ik was de hele dag in de auto onderweg van gemeentebestuur A naar gemeentebestuur B. Die hoorden mij braaf aan en op het eind van het gesprek vroegen ze dan altijd: 'En meneer Veldhuuz'n, krieg'n we ook subsidie?' Bij Amsterdam had ik dan het gevoel: hier wordt tenminste nagedacht over de ontwikkelingen. Dat had ook te maken met de veelheid aan partijen, die zich gaandeweg met stedelijke projecten zijn gaan bemoeien. Dat bracht veel meer kwaliteit in. In de tijd dat de Bijlmermeer gepland en aangelegd werd, waren er nauwelijks correctiemechanismen: de gemeente bedacht de plannen, voerde ze uit, bouwde de woningen, wees ze toe en beheerde ze. In dat opzicht vind ik de komst van de stadsdelen een verbetering. Maar dat elk stadsdeel zijn eigen lantaarnpalen moet kunnen kiezen, is natuurlijk weer absurd. Daarmee doet een stad als Amsterdam zichzelf tekort.

Durf

In 1980 ben ik begonnen als voorzitter van de projectgroep Kinkerbuurt. Ik schrok toen ik er rondliep: zo'n verkrotting. De helft van de panden was gekraakt, de andere helft dichtgespijkerd, omdat de fundering het begaf. Mijn opdracht was bouwen voor de buurt, zoals dat toen heette. Er lag een verdunningsplan van dRO met Almere-achtige nieuwbouw. Maximaal drie lagen hoog en iedereen een parkeerplaats voor de deur. En vooral veel groen. Een klein stukje op de Jacob van Lennepstraat is daarvan uitgevoerd. Tot het verzet te groot werd, omdat de bewoners in de gaten kregen dat ze op die manier uit hun buurt werden gebouwd. Dat plan werd toen omgezet naar een verdichtingsplan. Hier werd een laag opgezet, daar een woonblok tussen geprutst. Vreselijk! We hadden ons veel intensiever met dat plan moeten bemoeien, maar daar was op dat moment absoluut de ruimte niet voor. Dat het ook anders kon, was zichtbaar in de Dapperbuurt. Die was volgens de ongeschreven regels het domein van Volkshuisvesting en daar werden tenminste de rooilijnen nog gerespecteerd.

De jaren tachtig waren op alle punten een zware tijd. De gemeente moest op alle fronten bezuinigen. Politiek was de situatie labiel, krakers waren heel actief. We waren meer bezig met rampbestrijding dan met offensief iets nieuws van de stad te maken. Rond 1990 begon dat beeld te kantelen. Het instellen van stadsdelen was een signaal: we gaan weer wat bedenken. Uit dat nieuwe elan kwamen initiatieven als Nieuw Sloten, het Oostelijk Havengebied, IJburg en de IJ-oevers. Er ontstond weer wat durf. Nadat ik van de Kinkerbuurt naar de VaRastroom in de binnenstad was verhuisd, vroeg Herman van Vliet in 1991 of ik niet mee wilde werken aan de infrastructuur van de IJ-oevers. Ik ging met VaRastroom en al over naar het net opgerichte PMB. Bij de IJ-oevers ontmoette ik projectmanager Albert van Hattem, die in Rotterdam een bliksemcarrière had gemaakt en door Van der Vlis hiernaartoe was gehaald. Van Hattem had een hele royale hand om projecten neer te zetten. Hij vloog de hele wereld over om ideeën op te doen, ook al was hij zelf niet iemand van de inhoud. Zijn sterke punt was dat hij precies wist wie over welke beslissingen ging. Van Hattem's opdracht betrof het gebied achter het CS, maar binnen de kortste keren definieerde hij een plan dat liep van de A10 naar de A10. En dat klapte hij dan ook nog dubbel naar de noordelijke oever. Albert ging gewoon te hard. Hij nam niet alleen een megagebied met een megaontwikkeling, maar had daar dan ook meteen een hele nieuwe organisatie voor bedacht: een aparte financieringsmaatschappij, Waterfront, samen met de NMB, de latere

ING. Daar had hij ook directeur van willen worden. Maar toen de gemeente meeging in het idee werd niet hij directeur, maar Van Rijs van de private zijde. Dat was voor Albert heel bitter.

Manhattan

Ik zat er in de ‘Rem Koolhaas fase’. Koolhaas presenteerde zijn spectaculaire plannen voor het gebied in de Sonesta Koepel aan het Spui. Presenteren kan Koolhaas als de beste. Het werd neergezet in de vorm van een stripverhaal, om het qua schaal ook menselijk te houden. Het probleem was alleen dat het plan geen maatschappelijk ontwikkelingsplan was. Het was gewoon een bouwproject.

35 Je kon heel veel elementen alleen maar maken als je ze in één keer aanbesteedde, omdat het allemaal met elkaar verknoopt was. Aan de kant van de gemeente waren er reserves: gaat het niet een Manhattan worden waar we straks alleen maar last van hebben, omdat het onze binnenstad verknoeit? Toen de opbrengsten bij doorrekenen tegen bleken te vallen, aarzelden ook de private partijen. Toen daarop ook nog eens de kantorenmarkt inzakte, trokken die zich terug. In 1993 was het plan Koolhaas van de baan. Ondertussen bleven de onderhandelingen met het rijk over de infrastructuur doorgaan. Daarbij was Van Hattem’s gedachte van A10 naar A10 weer wel steekhoudend. Ted Zwietering, de gemeentelijk projectleider, heeft er toen voor gezorgd dat er een aantal onderdelen van het plan Koolhaas werden vastgesteld die wel zouden doorgaan. Daar zat mijn infrastructuur bij. Dat ging vooral om de IJboulevard van A10 naar A10 en de metrolijn Sloterdijk-IJburg. Voor het metronetwerk had Wim Wessels, hoofd Verkeer en Vervoer, samen met het GVB een verknoping bedacht van de nieuwe metrolijn met de oude Oostlijn. Daarvoor moest er in één keer 500 miljoen geïnvesteerd worden in een ondergronds sporenknooppunt en dan had je nog geen passagier extra vervoerd. Met de kennis van nu zou ik dat nooit meer zo doen, maar je ging daar in mee. De gedachte van Wessels was: als we die knoop hebben, kunnen we daar in de toekomst weer ongebreidelde nieuwe lijnen op aantakken. Maar het rijk stapte daar niet in.

Dijklichaam

Met de ervaring van de metrolijn verhuisde ik in 1994 naar het project IJburg, waar ik Dick ter Berg opvolgde. IJburg was op de kaart alleen nog maar een vlek in het water, maar één ding stond vast: dat er een metrolijn naartoe zou moeten. Ik wist hoe ingewik-

keld dat lag, dat ik feitelijk projectleider was geworden van een gebied zonder openbaar vervoer, want die metrolijn zou er nooit komen. Toen duidelijk werd dat IJburg niet de verwachte 45.000 woningen zou krijgen, maar 'slechts' 18.000, waren we eruit: IJburg kreeg een IJtram. In eerste instantie was Nieuw Oost, zoals IJburg eerst heette, opgezet als een ingepolderd stuk IJsselmeer, dat achter een dijk zou komen te liggen. Op de vraag aan dRO waarom ze dat zo ontworpen hadden, zeiden ze: 'We mogen van Rijkswaterstaat niet bouwen in dat schone IJsselmeer.' Mijn gedachte was dat als we de maatschappelijke weerstand tegen de aanleg van IJburg wilden overwinnen, we er dan ook wat van moesten durven maken. Ik ben geen ontwerper, maar heb vaak wel een goed gevoel voor welke kant iets op moet.

Maar dRO bleef tegen. Ik had mijn ontslagbrief al klaar liggen voor het geval er alsnog voor het inpolderplan werd gekozen. Uitgerekend op de dag dat ik die brief had willen versturen, belde de directeur van dRO, Ab Oskam: 'Henk, misschien moeten we toch nog eens praten.' Duco Stadig was inmiddels wethouder en we zijn toen in gezamenlijkheid opnieuw met het ministerie van V&W gaan praten. Dat heeft een jaar geduurd. Maar we bleven zeuren. Uiteindelijk mochten we in het IJsselmeer bouwen, op voorwaarde dat het water schoon bleef. Toen we groen licht kregen, hebben we Frits Palmboom en Jaap van den Bout uit Rotterdam gevraagd om een nieuw ontwerp te maken. Samen met Klaas van der Lee, die voor dRO het eerste plan had gemaakt, en de latere landschapsadviseur Dirk Sijmons. Dat nieuwe plan bestond uit aan elkaar geschakelde eilanden waarbij de bewoners, in tegenstelling tot het eerdere plan, niet tegen een massief dijklichaam zaten aan te kijken. Een tweede voordeel van het eilandenidee was dat we de bouw in fases konden uitvoeren. De lat lag heel hoog. Met Nieuw Sloten en het Oostelijk Havengebied had de gemeente na de Bijlmer het vak weer een beetje in de vingers gekregen. Met IJburg moesten we onszelf en de rest van de wereld daar ook echt van overtuigen.

Open kaart

Dat onze plannen in dat IJsselmeer referendabel waren, zagen we meteen. We zouden dat referendum straks alleen kunnen overleven als we met dat plan vrienden konden maken. En dus liepen we de hele stad af, van hengelsportverenigingen tot watersport- en zorgsector. Interactieve planvorming, heette dat. Het Milieucentrum, waarmee we twee jaar in gesprek waren, zei: 'We zijn tegen IJburg, maar als het doorgaat, dan is dit het beste plan.' Tegenstanders uit de milieuhoek wisten we te paaien door per eiland te bepalen welke

milieumaatregelen het beste waren: stadsverwarming, extra isolatie, regenwateropvang. Met het oog op het referendum wilde ik ook per se dat er voor dertig procent sociale woningbouw zou komen. Anders liepen we het gevaar dat Amsterdammers zich niet meer in zo'n project zouden herkennen. Doordat wij met heel veel partijen in de stad bezig waren, had ik het idee dat de politiek ons veel ruimte en vertrouwen gaf. Toch was het niet eenvoudig. Alles moest *state of the art* worden: de zorgsector stelde concepten voor waar we nog nooit van gehoord hadden: IJburg zonder scheidslijnen, kleinschalige zorg, woningen die op alle mogelijke handicaps en leeftijdsbehoeften konden worden aangepast.

In de aanloop naar het referendum smeed Natuurmonumenten met miljoenen aan radio- en tvspotjes. Wij hadden voor alles samen een budget van 250 duizend gulden. Dat geld was op een gegeven moment op. Maar onder het motto *alles beter dan verliezen*, zijn we toch gaan adverteren. We moesten in dat geweld mee. Telkens als Natuurmonumenten zwaar in de media was geweest, zag je ons in de peilingen achterop raken. We hadden een speciaal krediet lopen bij het grondbedrijf onder de noemer 'bijzondere kosten', waar we dat uit betaalden. Op een gegeven moment was ik het overzicht echt kwijt. Stadig kreeg uit de media en de raad vragen over onze advertentiebestedingen. Het werd *not done* gevonden dat de gemeente publiek geld inzette om haar eigen plannen te promoten. Met communicatieadviseur Alex Schoep ben ik 's avonds naar Duco thuis gegaan. We konden hem niet het echte bedrag vertellen. Omdat we het gewoonweg niet wisten. Al hadden we het gevoel dat we aardig in de richting van Natuurmonumenten gingen. Maar bovendien wisten we dat Duco als gereformeerde jongen voor de camera niet kon liegen en dan hadden we als gemeente een megaprobleem. Daarop zei ik: 'Duco, we weten het echt niet, maar reken er maar op dat er een ton bij moet.' Achteraf bleek dat wij anderhalf miljoen gulden extra hadden besteed. Dat heb ik Duco ook opgebiecht.

Pannenkoekenhuis

Toen we het referendum overleefd hadden, kwam de vraag op hoe we mensen zo ver kregen om er ook te gaan wonen. Louis Genet had in het Oostelijk Havengebied al de draai gemaakt dat er ook flink wat koopwoningen in het pakket opgenomen zouden worden. Daar begon het op zeventig procent sociale huur en dertig procent koop, maar eindigde precies omgekeerd. Dat was voor die tijd eigenlijk onbestaanbaar, maar absoluut nodig. Omdat heel veel

middeninkomens de stad waren ontvlucht. IJburg werd meteen in een verhouding van zeventig procent koop en dertig procent huur gepland. Onze slogan luidde: *Amsterdammers willen in Amsterdam blijven wonen*. Door dat referendum wist heel Nederland wat IJburg was. Het heeft enorm geholpen. We hadden binnen enkele jaren 30.000 aanmeldingen op 18.000 woningen. Nu was het zaak om het ‘merk’ ook uit te bouwen. We gingen IJburg, samen met de bewoners, heel bewust in de markt zetten, waarbij het imago scherp werd bewaakt. Bijvoorbeeld bij het toewijzen van de eerste horecabedrijven. Daar paste een pannenkoekenhuis niet bij, maar een trendy restaurant als Kaap Kot weer wel. Zo werd er gedacht. Het betekende ook dat je als gemeente met de marktpartijen aan de gang moest. We hebben de drie consortia, waar feitelijk heel bouwend Nederland in vertegenwoordigd was, vanaf het eerste begin bij het project betrokken. Na het referendum kwam de investeringsbeslissing: gaan we nou dat nieuwe land maken? Duco wilde een afnamegarantie dat hij die eilanden niet voor niks zou opspuiten. En ik wilde niet het risico lopen dat ik het duurste natuurgebied van Nederland op mijn naam zou krijgen. Daarop hebben de consortia in een voorlopig koopcontract de toekomstige grond op het Haveneiland gekocht. Dat ging om 7000 woningen. De helft vast, met een optie op de andere helft. Die heeft mijn opvolger Igor Rovers later verzilverd. Het heeft zich allemaal terugbetaald, want ze hebben gebouwd als tijgers.

Binnendringer

Van IJburg ben ik in 2001 naar Amsterdam Noord gegaan. Ik kreeg de opdracht van het stadsdeel om iets met Riek Bakker te doen. Het ging om zes kilometer bedrijventerrein op de noordelijke IJ-oever. Het gebied zat al twintig jaar op slot. De VVD wilde dat er alleen bedrijven zouden komen, de PvdA vond dat er ook wat woningen geprojecteerd konden worden. We kwamen er snel achter dat er veel meer gemengde bestemming mogelijk was dan werd gedacht. De Kamer van Koophandel zei letterlijk: ‘We strijden voor iedere vierkante meter bedrijventerrein, maar we beseffen heel goed dat er een moment gaat komen dat we met Stadig moeten *wheelen* en *dealen*. Dan is de noordelijke IJ-oever een gebied waar we willen toegeven.’ In drie maanden hadden we samen met de Bedrijvenvereniging Noord een gemengd woon/werkplan op papier staan, dat ook werd opgenomen in het structuurplan 2003. Dat was mijn *finest hour*, omdat daarmee een onzinnige patstelling doorbroken werd. Ondertussen ontwierp Riek Bakker samen met dRO een visie op het

gebied. Dat plan kreeg meteen een tijdshorizon van dertig jaar en – bedrijventerreinen opkopen is immers niet goedkoop – daar kwam ook een investeringsplan bij. Maar in Noord ketste het plan af. Stadsdeelvoorzitter Henk Oosterbaan wilde graag die sprong over het IJ. Maar hij werd na de verkiezingen in 2002 opgevolgd door Joke Peppels van Leefbaar Noord. Die partij was een reactie op al die plannen in Noord. Het sentiment daar was: hou op met al die dure plannen en zorg voor meer politie op straat. Stadsdelen zijn bij grote projecten ook geen gemakkelijke opdrachtgevers. Terwijl centrale wethouders het aanmoedigen als wij partijen interactief bij een project betrekken, vinden stadsdeelpolitici dat vaak vervelend, omdat je hen daarmee voor de voeten loopt. Ze willen zelf die gesprekken voeren. Peppels zag mij gewoon als een concurrent, een binnendringer. Ik zat op haar stoel, dat boterde absoluut niet. Stadig voelde in die periode ook niet de minste behoefte om dit plan vast te stellen. Hij was meer bezig om zijn doelstelling van 16.000 woningen te halen dan om nieuwe meeslepende vergezichten te openen. Dat het in dat structuurplan stond, vond hij wel genoeg. Overigens wordt dit niet-vastgestelde plan nu in een hoog tempo gerealiseerd, ook door Amsterdam Noord. Het bewijs voor de stelling dat een goed plan altijd doorgaat.

Ruiterlijk

Het Shellterrein was onderdeel van dit plan. Duco wilde dat Shell de grond aan ons verkocht en op hetzelfde moment moesten wij die weer doorverkopen aan de ontwikkelaar die we niet zelf konden kiezen, want Shell zei alleen zaken te doen met ING Vastgoed. We hebben toen een deal gemaakt, waarbij onze twee wederpartijen allebei hetzelfde belang hadden. Namelijk, dat de verkoopprijs van Shell ongeveer hetzelfde zou zijn als de aankoopprijs door ING Vastgoed. Maar wij hadden ondertussen het terrein wel bouwrijp te maken. Uiteindelijk hebben we onze grondexploitatie nog redelijk overeind gehouden. Toch kregen we een probleem omdat we de prijs die ING na de sanering en het bouwrijp maken zou moeten betalen, niet expliciet geïndexeerd hadden. ING stelde zich op het standpunt dat ze in 2006 de vastgelegde prijs hadden te voldoen, waar de gemeente in 2001 nog uitging van aanpassing aan het prijspeil. Daarmee hadden we een gat van 70 miljoen gulden, dat in een tweede onderhandelingsrond moest worden gedicht. Het tweede probleem was dat Duco dacht dat de bodemsanering door Shell zou worden uitgevoerd. Dat was een onjuiste aanname. Hij heeft dat ook ruiterlijk toegegeven.

**'We zijn met zijn allen
Amsterdam.'**

Josephien van Wijk

Josephien van Wijk begon als sociaal geograaf bij dRO en eindigde bij dIVV als hoofd Projecten en adjunct-directeur. Als intermezzo kwam ze zeven jaar in Osdorp terecht als sectorhoofd Wonen en Werken. Van de projecten bij dIVV blijven haar vooral tramlijnen bij: de Akerlijn 1, tramlijn 10 door de Czaar Peterstraat, de IJtram en het doortrekken van de tramlijn naar de VU medisch centrum, nu lijn 16 en 24.

Ik ben geboren op de Prinsengracht en verhuisde wat later naar Slotervaart. Op mijn elfde verhuisden we opnieuw, maar deze keer naar Beverwijk. Ik heb na mijn middelbare school een opleiding gevolgd tot klinisch chemisch analiste, maar wilde liever wat anders gaan doen. Het werd de studie sociale geografie en ik ging ook weer in Amsterdam wonen. Via uitzendbureau de Werkstudent kwam ik in 1979 bij dRO uit. In die tijd was werken bij de overheid niet zo hip. Maar ik bleek het verrassend interessant te vinden en ben daar uiteindelijk in dienst getreden. Na een uitstap van zeven jaar in stadsdeel Osdorp als sectorhoofd Wonen en Werken, kwam ik in 1997 bij dIVV weer terug bij de centrale stad. Daar ben ik in november 2005 weggegaan. Tegenwoordig opereer ik zelfstandig ad interim voor stad en stadsdelen.

Het aardige van werken bij zo'n dienst als dRO is dat je de stad goed leert kennen. Maar ik kende de stad ook goed en dat heeft weer invloed op je werk. In 1990 was ik toe aan een nieuwe stap. Terwijl ik me oriënteerde, kon ik in stadsdeel Buitenveldert een sectorhoofd

Wonen en Werken vervangen wegens zwangerschapsverlof. Dat smaakte naar meer. Niet alleen het werken in een stadsdeel, maar ook het management. Toen er in Osdorp een vacature vrijkwam voor sectorhoofd Wonen en Werken, was ik er als de kippen bij. Daar zat Wim Veldhuizen als stadsdeelvoorzitter en wethouder. Die wist van aanpakken. Dat gold trouwens voor het hele bestuur. Heel stimulerend. Wat mij meteen opviel was dat bestuurders en raadsleden de mensen die het stadsdeelkantoor bezochten, echt kenden. Ik denk dat in die tijd ieder stadsdeel zich een beetje wilde bewijzen in daadkracht. Onlangs heb ik weer even ad interim in een stadsdeel gewerkt. Als ik de nieuwe situatie vergelijk met toen, dan vind ik dat er wel heel erg veel veranderd is. Met name in de relatie met de centrale stad.

42

Begin jaren negentig hadden de stadsdelen sterk de houding van: we doen het zelf. Nu merk ik dat men veel meer gericht is op samenwerking. Meer nadruk op: we zijn met zijn allen Amsterdam. Toen was de fysieke agenda leidend, nu de sociale. En die agenda trek je samen, want zaken als voortijdige schooluitval en daklozenproblematiek houden zich niet aan stadsdeelgrenzen.

Inhuurperiode

Uiteindelijk heb ik er zeven jaar gewerkt. Alle stadsdelen hadden in die tijd dezelfde structuur met een sector Wonen en Werken. Daaronder viel ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, economische zaken, grondzaken, bouw- en woningtoezicht, projectmanagement. Het hele spectrum van de ruimtelijke sector. Osdorp was rond 1980 een van de eerste stadsdelen en dus al aardig ingespeeld. Toen ik daar in 1990 kwam was het enorm dynamisch en er gebeurde ontzettend veel. De Aker, een grote nieuwbouwwijk, werd ontwikkeld, het Osdorpplein aangepakt en vernieuwd, de herstructurering van de naoorlogse wijken deed zijn intree. Stadsdeelmedewerkers moesten alles doen, van eerste idee tot het laatste besluit. En omdat een project als de Aker voor een stadsdeel als Osdorp maar één keer voorbij komt, vergt dat ook een behoorlijk dosis improvisatie. Anders gezegd: op stadsdeelniveau mis je altijd een bepaalde ervaring en specifieke deskundigheid. Die werd ingehuurd bij ondermeer het PMB en OGA. Dat is eigenlijk een prima model, want het is niet mogelijk en niet wenselijk om als stadsdeel specifieke expertise op *alle* gebieden te ontwikkelen. Zolang je je kerntaak maar bewaakt: bepalen en besluiten wat je wilt, voor wie en hoe je het stadsdeel wilt ontwikkelen en het uitoefenen van het opdrachtgeverschap.

De ervaring leert dat je op grond van de planning meent iemand slechts voor een jaar te hoeven inhuren. Maar in de praktijk pakt het over het algemeen anders uit en wordt de inhuurperiode langer. Achteraf heb ik wel eens gedacht dat we sommige deskundigheden toch beter in eigen huis hadden kunnen halen.

Balkon

43

Nieuwbouwwijk de Aker was de grote opgave en was toen ik aan kwam volop in voorbereiding. In de Middelveldsche Akerpolder was al een klein stukje gerealiseerd. De bouw startte in 1994. Onderscheidend was: veel laagbouw en koopwoningen. Het was de reactie op het wegtrekken van gezinnen naar Almere. Over het algemeen middensegment, voor een kleiner deel duurdere woningen. Een enorme ommezwaai, want tot die tijd werd er vrijwel uitsluitend sociale sector gerealiseerd. En het werd gerealiseerd door het stadsdeel en niet door de centrale stad. Dat was ook nieuw. Ook nieuw in die tijd was het idee van ecozones: als je een gebied ging volbouwen, moest je dat ergens anders in de buurt compenseren in termen van groen en leefmilieu, dan wel doorgangsrouten voor dieren. Daarom ligt er een ecologische zone aan de rand van de Aker.

Wat niet volgens plan is uitgevoerd was om tramlijn 2 vanuit Sloten over de Vrije Geer door te trekken. Daar stak het referendum over de Vrije Geer een stokje voor. Het was een stedelijk referendum, overigens geïnitieerd door het dorp Sloten. Zo kwam uiteindelijk via een omweg lijn 1 in De Aker terecht. En een stuk later dan gedacht. En wat krijg je dan? Heel veel woningen in de Aker hadden een garage. Maar die garage werd snel keuken en de auto kwam op straat te staan. En omdat die tram er niet was, gingen mensen onnodig veel auto rijden. Dan ontstaat er alsnog een probleem met je openbare ruimte. Die tramlijn is uiteindelijk pas in 2001 opgeleverd, terwijl de eerste huizen werden opgeleverd in 1995. Dat had allemaal te maken met dat referendum.

Het merendeel van de woningen in Osdorp was 4-hoog portiek woning, gebouwd in de jaren zestig. Allemaal corporatiebezit. Niet zulke grote woningen, dus gezinnen trokken weg. De mensen die er bleven werden ouder en de instroom bestond uit migranten. Er kwamen andere leefvormen, één persoonshuishoudens en door de gezinshereniging kwamen er weer grotere gezinnen, die niet in die kleine woningen pasten: gezinnen van acht personen op zestig vierkante meter. Er stonden ook bijvoorbeeld hele kleine

bejaardenwoningen van 35 vierkante meter. En het bijzondere was dat de mensen daar helemaal niet weg wilden. Ze woonden er al heel lang met plezier. Maar de herstructurering van die jaren zestig wijken was een onomkeerbaar proces. Er was niet alleen aandacht voor de fysieke kant, maar ook voor de sociaal-economische aspecten van de wijk en haar toekomst. Onhandig vind ik wel dat er prachtige woonblokken zijn neergezet zonder balkons. Dat is een tijdje mode geweest. Maar mij lijkt dat iemand die aan het water of in het groen in Osdorp woont, ook een buitenruimte op prijs zal stellen. Dat vind ik jammer. Maar ik heb begrepen dat het nu weer verplicht wordt om een buitenruimte te bouwen.

Testcase

- 44 In 1997, na zeven jaar stadsdeel Osdorp, zag ik een advertentie waarin de net opgerichte dienst IVV een hoofd Projecten zocht. Directeur Frits Strik zat er net een paar maanden en toen ik in augustus 1997 begon, was het managementteam nagenoeg rond. Er kwamen mensen van dRO en van de Bestuursdienst. En van Stedelijk Beheer kwam het projectteam van de Piet Hein tunnel en de beheerpoot over. Zo'n dienst begint als eerste met een missietraject, aangevuld met een cultuuranalyse. Vanzelf gaat het natuurlijk niet om daar een eenheid van te smeden. En dat was wel nodig, want er was wel een competitie gaande. Wie was er nou verantwoordelijk voor het stationseiland: PMB of dIVV? Het kon soms lang duren voor je daar uit was. De afdeling Projecten was in het begin met zeven medewerkers heel klein. Vervolgens groeide dat aantal uiteindelijk naar veertig. In mijn aannamebeleid heb ik steeds gestreefd naar meer vrouwen bij dIVV. Ook op mijn eigen afdeling, als projectleiders en in alle andere projectfuncties. Mensen die langskwamen waren altijd verbaasd dat er zoveel vrouwen op zo'n technische afdeling zaten. Maar voor de technische expertise werkten we samen met de ingenieursbureaus. Ons gaat het om het proces. Dat kunnen vrouwen net zo goed. Waarmee ik overigens absoluut niet wil zeggen dat vrouwen geen techniek zouden kunnen beheersen; ze zijn echter in het civiele vakgebied niet zo aanwezig. Met het werk aan al die infrastructuurprojecten beweeg je je in een mannenwereld. Het is goed om daar met een gemengd team op af te gaan. Mijn stelling is dat een evenwichtige mix van vrouwen en mannen qua sfeer en ervaring beter werkt dan een uitsluitend vrouwen – dan wel mannenwereld.

Heel bepalend voor mijn afdeling was de rolverwisseling van het GVB. Daar kwamen ze voortaan in de positie van opdrachtnemer, in plaats van opdrachtgever. Dat was wennen. Voor allebei, want opdrachtgeverschap is ook een vak: het programma van eisen formuleren en toetsen of er gemaakt wordt wat jij wilt. En je niet met alle details bemoeien, maar aanbesteden en sturen. We kozen voor het model van de Piet Hein tunnel, die net was opgeleverd toen diVV begon. Dat was gerealiseerd met een klein opdrachtgeverteam en dat was goed bevallen. Die tunnel was opeens af. Binnen het budget en binnen de tijd. Een paradepaardje. Maar het was zeker ook wennen aan de kant van het GVB, omdat zij inhoudelijk op alle fronten de bovenliggende partij waren. Ze hadden net met groot succes de Ringlijn opgeleverd. Iedereen enthousiast en dan opeens dit. Maar je bent exploitant of projectontwikkelaar, dat zijn twee totaal verschillende rollen. Toen nauwelijks een jaar later de IJtram moest worden aangelegd, hadden we over en weer meteen een *testcase* van formaat. Dat uitgerekend het eerste het beste project in deze nieuwe verhouding dan zo'n prestigeproject moest worden, moet het er voor het GVB niet makkelijker op gemaakt hebben. Aan de andere kant: als die verzelfstandiging was doorgegaan – en daar zag het toen naar uit – dan waren we sowieso in die rollen tegenover elkaar komen staan.

Ossenkarren

Projecten die me blijven zijn: de Akerlijn, tramlijn 10 door de Czaar Peterstraat, de IJtram, het doortrekken van de Vu-tram (lijn 16) in 2003, de fietsdiefstalpreventie (Lockers en AFAC), de P&R terreinen Zeeburg en Sloterdijk en uiteraard het project IJSEI: het nieuwe busstation en auto-onderdoorgang aan het IJ bij het CS. Er was duidelijk sprake van een opwaardering van het tramnet. Er was veel geld. Er werd wel gesproken over een nieuwe Gouden Eeuw die in aantocht zou zijn. Alles kon. En dat vertaalde zich in kwaliteit. Kijk alleen al eens naar de uitvoering van de IJtram. Dat is pure kwaliteit. En zo'n busstation achter het CS, met een glazen overkapping die reikt tot aan het IJ. Natuurlijk wordt een groot deel gesubsidieerd, maar de gemeente zit er ook zwaar in.

In 1992 hadden we het referendum gehad over de autovrije binnenstad. Het werd autoluw. Het beleid was er op gericht om de auto buiten de stad te houden. Het leidde ook tot de gedachte van zo veel mogelijk 'afwaarderen' van wegen in en door de stad. Politieke kleur

speelde daarbij een rol: Groen links wilde afwaarderen, de VVD was daar geen voorstander van. Toch koos de stad, waar dat mogelijk was, voor 2 x 1 in plaats van 2 x 2 rijstroken. De P&R terreinen en de opwaardering van het openbaar vervoer kunnen in hetzelfde licht worden gezien. Achteraf is dat beleid, vanuit het oogpunt van luchtkwaliteit, niet verkeerd gebleken. Voor de bereikbaarheid van stad en randstad was het rijkswegennet van belang. Daar speelden discussies over tweede Coentunnel, Westrandweg en A6-A9. Qua spoor speelde onder andere de verbreding van het spoor naar Utrecht, de Utrechtboog en het prachtige station Bijlmer. Dus zowel in als om de stad werd er in mijn tijd bij IVV intensief gebouwd en verbouwd.

Naast de bereikbaarheid was de doorstroming steeds een *issue* in die jaren: hoe kon je met al die projecten als Stations Eiland, de IJtram, het grootonderhoud A10 West en de Noord/Zuidlijn de doorstroming toch zoveel mogelijk garanderen? Daarvoor is toen in 1998 Bureau Stadsregie opgericht. De stadsregisseur – Arthur Verdellen en daarna Piet Polderman – zag er op toe dat er altijd een weg was waarlangs het autoverkeer en de fietsers op de plek van bestemming konden komen. Dat oprichtingsjaar weet ik nog omdat ik dat jaar door India heb gereisd en een foto had gemaakt van een hoofdwinkelstraat in een zuid-Indiase stad. De straat was opgebroken, winkels waren alleen per loopplank bereikbaar en er krioelden mensen, taxi's, bussen, ossenkarren en fietsers door elkaar heen. Een enorme chaos, die overigens wel in beweging bleef. Die foto heb ik uitvergroot en had ik op mijn kamer op de Nieuwe Vaart hangen. Daar keek ik altijd naar als er zich een hectische situatie voordeed, of als ik met de stadsregisseur aan de telefoon zat. Dat relativeert en je beseft: wat hebben we het toch allemaal keurig voor elkaar.



'Ik wilde niets van de Zuid As weten, eerst moest de IJoeever worden ontwikkeld.'

Ab Oskam

Ab Oskam bouwde in Amsterdam aan de dienst Ruimtelijke Ordening en leidde dRO in zowel zakelijk als vakinhoudelijk opzicht de gouden jaren negentig binnen. De eerste jaren waren echte tropen, daarna groeide langzaam het succes. Toen zijn dienst opgesplitst ging worden, hield Oskam het na 16 jaar voor gezien. Met Louis Genet kwam volgens Oskam de omwenteling naar de huidige tijd, maar Jeroen Saris vond hij de leukste en meest spirituele wethouder die we tot dan toe hadden gehad.

Ik ben in Eindhoven geboren maar zei altijd liever dat ik uit Rotterdam kwam, de stad waar ik vanaf mijn tiende heb gewoond. In Delft studeerde ik af bij Bakema en Weeber, die allebei om het hardst riepen dat stedenbouw een achterhaald metier was: elke architect kon stedenbouwer zijn. Tijdens mijn studie werkte ik al bij grote architectenbureaus als Lucas en Niemeijer. Daar heb ik een trauma over het architectenwereldje aan over gehouden. Toen Habraken in 1967 een nieuwe afdeling bouwkunde in Eindhoven begon, dacht ik: daar moet ik bij zijn. Er waren dertig studenten waaronder Sjoerd Soeters, Jo Coenen en Rudi Uytengaak.

In 1971 vroeg rijksbouwmeester en hoogleraar TU Eindhoven, Wim Quist, mij bij zijn bureau. Daar deed ik onder andere Holendrecht, een fascinerende kennismaking met de Amsterdamse stadsontwikkeling. Het ging om de bouw van 3000 woningen, waarvan wij er

1000 zouden maken. Dit allemaal in het samenspel tussen Volkshuisvesting, Stadsontwikkeling en de woningbouwcorporaties. Het was de tijd waarin afscheid werd genomen van de hoogbouw in de Bijlmer en terug werd gegrepen naar vier verdiepingen etagewoningen. Als buitenstaander wist ik betrekkelijk weinig van het oude zeer, tussen gemeentelijke partijen. In het ideologische machtspeel zag Volkshuisvesting kans op ongeganeerde wijze oude rekeningen met Stadsontwikkeling te vereffenen. Die situatie duurde, totdat Ab Vos op Volkshuisvesting kwam en Dennis Kahn op Stadsontwikkeling. Op slag werd Holendrecht een gewoon, zakelijk aangestuurd project. Ik begon door deze ervaring wel steeds meer te twijfelen aan het vak van architect. Ik wilde meer. Als hoofd Stadsontwikkeling in Dordrecht kreeg ik daarna de kans om het stedenbouwkundige vak te leren. Die functie had alle facetten van dat metier, op een schaal die te overzien was: historische binnenstad, grote natuurgebieden, complexe verkeersvraagstukken en een haven. Er zat één stedenbouwkundige, Guus Schaap, die mij in korte tijd de verschillende dimensies van het vak bijbracht. Van hem heb ik geleerd dat een goed stedenbouwkundig plan het best kan redden met middelmatige architectuur, maar dat je met de beste architectuur nooit een slecht stedenbouwkundig plan goed kunt maken.

Zijkamertje

Mijn volgende stap was Amsterdam: directeur van dRO. Dat is in mijn ogen het hoogste wat je in dit vak kunt bereiken. Maar het werd een sollicitatieprocedure met een trauma. Eind oktober 1980 moest ik voor een commissie verschijnen. Het gesprek werd volledig gedomineerd door mannen van de secretarie van het stadhuis. De dienst RO zelf zat er voor spek en bonen bij. Toen ik na een half jaar nog niets op mijn sollicitatie had gehoord en ik wethouder Michael van der Vlis maar niet te pakken kreeg, belde ik Jan Schaefer. Die zei: 'Ja, Michael is van zijn brommertje gelazerd, dus het kan nog wel even duren.' Uiteindelijk kwam het verlossende antwoord in juni 1981. Achteraf bleek de procedure zo lang geduurd te hebben, omdat er nóg een hele sterke interne kandidaat was, Max van de Berg. Ook politiek lag de zaak heel moeilijk. Uiteindelijk heeft de raad, met één stem verschil, voor mij gekozen. Achteraf denk ik dat het, los van de kwaliteiten van Max, noodzakelijk was dat er iemand van buiten kwam. Iemand die geen verleden had in die dienst of bij de gemeente.

Die eerste vijf jaar bij dRO waren tropenjaren. De dienst was niet

geëquipeerd om het spel goed te spelen en was bovendien getraumatiseerd. We waren niet alleen uit Publieke Werken georganiseerd, maar ook inhoudelijk volledig gediskwalificeerd. De discussie over de Bijlmer speelde volop en dRO, het vroegere Stadsontwikkeling, werd daar op afgerekend. Het werk lag in de stadsvernieuwing en daar had Stadsontwikkeling niets te vertellen gehad. Van der Vlis was heel duidelijk: 'RO is het Structuurplan. Stedenbouw zoeken ze in de buurten maar uit.' In het begin zag ik stadsvernieuwing-plannen voorbij komen waarvan ik mij afvroeg: waarom doen ze dat toch zo? Toen ik er in de staf van dRO naar vroeg, zei Hein von der Fuhr: 'Ab, ik wil het je wel uitleggen, maar je hebt er toch niets over te vertellen.'

51 De deplorabele situatie van de dienst zag je ook terug in de relatie met het stadhuis. In de staf RO zat Van der Vlis aan het hoofd van een lange tafel, omringd door ambtenaren van zijn secretarie. Ik schoof daarbij aan. Dat was volstrekt niet gebruikelijk in die tijd. Die staf werd voornamelijk gebruikt om aan te geven wat er niet goed ging. Agendapunt 1 was een opsomming van Kapinga, hoofd secretarie, van alles wat dRO fout had gedaan in de voorafgaande week. Mijn adviezen aan het college werden, als Kapinga er iets in zag, door hem herschreven en onder zijn naam doorgestuurd. Bij de staf Verkeer en Vervoer was het niet anders. Mijn collega van het GVB, met 5000 man personeel, mocht braaf in het zijkamertje wachten tot hij werd geroepen, zodra er iets over het GVB werd gezegd.

Mijn prioriteit in die beginperiode was puur operationeel: goed werk leveren en zorgen dat we politiek en zakelijk betrouwbaar waren. Het wemelde in die tijd in Amsterdam van de schandalen en dat moest ons niet overkomen. Toen de eerste ideeën over de bestuurlijke decentralisatie ontstonden – wat ik overigens een uitermate slecht idee vond – liepen wij voor de troepen uit en richtten de dienst in op de nieuwe territoriale opdeling. Probleem was alleen dat met de decentralisatie alle goede ontwerpers verdwenen waren omdat er aan ontwerpen geen eer meer te behalen viel. Ze vluchtten in het management of gingen gewoon weg. Daardoor ontbrak een hele 'tussengeneratie' aan ontwerpers.

Bezemkast

Tegen die achtergrond zorgde een viertal stedenbouwkundige stunts er voor, dat binnen dRO het zelfvertrouwen terug kwam. Bij de lopende projecten Gaasperdam en Reigerbos zorgde Klaas de Boer

er voor, dat het daar allemaal goed liep. Namens de corporatie was Duco Stadig projectmanager bij Reigerbos. Klaas' stille diplomatie heeft veel krediet opgeleverd, waardoor wij later een goede ingang hadden bij Duco. In Gein III wilde Jan Schaefer iets laten zien. Toen hij daarvoor een extern bureau een plan wilde laten maken, vroeg Klaas waarom hij dat óns niet liet doen. Schaefer ging akkoord, op voorwaarde dat er binnen zes weken een plan op tafel zou liggen. Dat lukte. Maar bij de Oeverlanden probeerde Schaefer opnieuw achter de rug om van Van der Vlis een extern bureau in te huren. Toen Van der Vlis daar lucht van kreeg was hij degene die ons vroeg met een alternatief te komen. Ons plan was natuurlijk beter maar het gevolg was wel dat de planologische ontwikkeling van de Oeverlanden sneuvelde. Veel krediet kregen we ook door in twee maanden een plan in elkaar te zetten met het oog op de Olympische Spelen in 1992. Rotterdam was daar al maanden mee bezig toen het stadhuis dRO eind januari 1986 vroeg om vóór de presentatie op 1 april van dat jaar een plan voor Amsterdam te maken. Ook dat lukte wonderwel. Voor Map II tenslotte had een woningbouwcorporatie een plan ontwikkeld, dat inmiddels was aangenomen door de gemeenteraad. Het plan had weinig kwaliteit maar er zaten wel voldoende woningen in met een tuintje en een schuurtje. Samen met Nan Raap van Volkshuisvesting hebben we de handschoen opgepakt. Mijn kamer werd ingericht als atelierruimte voor een team van ontwerpers van Volkshuisvesting en dRO. Zelf zat ik ergens in een bezemkast. Het plan was in alle opzichten beter dan het plan van de corporatie, maar de gemeenteraad kon het zich niet permitteren om de Federatie van Woningbouwcorporaties voor het hoofd te stoten.

Lijntje

In 1985 had ik de organisatie van de dienst afgerond. Rond die tijd kwamen de eerste, door het rijk ingegeven, publiek-privaat gestuurde projecten van de grond, waaronder die voor de IJ-oever. Dat was niet erg succesvol, door de manier waarop partijen bestuurlijk met elkaar omgingen. Partijen verstonden elkaar gewoon niet. Op andere terreinen liep de samenwerking tussen gemeente en bedrijfsleven wel goed. Bijvoorbeeld in de Commissie Soetekouw, een gemengde *braintank*, die zich visionair boog over de toekomst van Amsterdam.

In 1989 maakten we een nieuw structuurplan. De discussie over de ontwikkeling IJ-as versus Zuidas was op dat moment heel heftig. Bij Van der Vlis heb ik er toen op aangedrongen de Noord/Zuidlijn op

de kaart zetten. Die zag er eerst niks in, maar draaide later bij: ‘Zet dat lijntje maar op de kaart’, zei hij. Maar toen ik een maand later terug kwam van een reis naar China, was het lijntje weer geschrapt. Van de ontwikkeling Zuidas wilde ik zelf niets weten. Het gevaar was, dat dan alle bedrijvigheid daar naartoe gezogen zou worden met alle negatieve gevolgen van dien. Dat had zich al voorgedaan bij de verhuizing van de rechtbank, waarna alle advocatenkantoren de binnenstad verlaten hadden. In mijn opvatting mochten we pas serieus met dat gebied aan de gang, als de ontwikkeling van de IJ-oeveren en de Noord/Zuidlijn veilig gesteld waren.

53

De omwenteling naar de huidige tijd hebben we aan wethouder Louis Genet te danken. Hij was een gepassioneerd bestuurder die geloofde in kwaliteit. Ook was hij verantwoordelijk voor de omslag van sociale huur naar koop. Als ‘overheidsondernemer’ durfde hij gigantische risico’s te nemen door op grote schaal te investeren in het Oostelijk Havengebied. Het tekort was geloof ik 43.000 gulden per woning. Hij zette het gebied daarmee wel zodanig op de kaart, dat private partijen er vertrouwen in kregen om mee te investeren. Ook de manier waarop Genet de Bijlmer heeft aangepakt is een keerpunt geweest. Na decennia lang bakkeleien heeft hij gewoon gedaan wat er gedaan moest worden. Maatschappelijk gezien kon je midden jaren tachtig de veryupping van de stad al zien aankomen. De mensen en de stad werden rijker. Er ontstond een bovenlaag, die veel meer te besteden had en erg op zichzelf gericht was. Daarmee begon zich ook een economische tweedeling af te tekenen. Genet werd opgevolgd door de leukste en meest spirituele wethouder die we ooit hebben gehad, Jeroen Saris, die een groot gevoel voor humor had. Hij zat echter als enige Groen-Linkser in het college met de IJ-oever in zijn portefeuille en hem werd, met name door de PvdA, geen enkele ruimte gegund.

Winkel

Aan de deelraden hadden we nooit moeten beginnen. Ik zag niets in het idee dat de Centrale stad het Structuurplan maakte en de invulling daarvan op stadsdeelniveau moest plaatsvinden. Het Structuurplan verwerd zo tot een krachteloos instrument. Er werd met alle beleidsvelden en stadsdelen zolang over onderhandeld, dat er van de ruimtelijke visie achter de plannen nauwelijks nog wat overbleef. Je kon alleen accenten leggen: in 1985 was dat de woningbouw, in 1989 de compacte stad. Tijdens het referendum over de Binnenstad, zat

ik in het buitenland. Ik heb nog even overwogen schriftelijk te gaan stemmen, maar dat leek me niet nodig. Ik achtte het uitgesloten dat iemand daar vóór zou stemmen. Tot mijn verbijstering is het er toen toch van gekomen.

Op de drempel van de grote projecten aan het begin van de jaren negentig was het gemeentelijk apparaat helemaal niet toegerust om de uitdagingen op te pakken. Een jarenlang beleid van verdeel en heers had er toe geleid dat het apparaat was versnipperd. We hadden nauwelijks nog ontwerpers en de synergie met de civieltechnische kant -voor dit type projecten van groot belang-, ontbrak volledig. Rond die tijd kwam directeur Grondbedrijf, Henk Bosma naar mij toe. Hij zou na de decentralisatie nog maar veertig mensen overhouden en vroeg hoe ik over een fusie dacht. Dat was precies wat ik wilde. Samen hebben we daar naar toegewerkt. Bosma gaf aan zelf niet geïnteresseerd te zijn in het directeurschap van de fusiedienst. De dag nadat we bij een organisatiebureau de laatste puntjes op de i hadden gezet, lag er een B&W-besluit, dat de voorgenomen fusie werd omgezet naar een federatie, bestaande uit het Grondbedrijf, dRO en het nieuw op te richten PMB. Daar snapte ik geen bal van. Pas later is mij gebleken hoe de vork in de steel zat. Bosma wilde directeur van het GEB worden, toentertijd de best betaalde baan bij de gemeente, maar daar hadden ze al iemand voor. Toen hij dreigde met opstappen, werd hem het directeurschap van de fusie aangeboden. Dat had hij echter niet goed genoeg gevonden, waarop Hans Moor voorstelde om daar dan het PMB bij te doen. Zo werd daar dus over gedeald! En ondertussen wist ik als fusiepartner van niets. Bosma is nog aangetreden, maar vertrok kort daarop naar Roccade. Voor het Grondbedrijf kwam er een nieuwe directeur, Henk Koers, die het na een half jaar al weer had bekeken. Zijn opvolger Hans Gerson zette meteen de hakken in het zand. Vanaf dat moment was het met die federatie gedaan. De vraag wie Bosma zou moeten opvolgen werd in elk geval niet beantwoord. Kort daarop werd ik op het stadhuis ontboden. Hans Moor wilde mij spreken. Terwijl ik op zijn kamer wachtte, zag ik op zijn tafel, die verder helemaal leeg was, één A4-tje liggen. Na lang wachten en nog altijd geen spoor van Moor, keek ik voorzichtig wat er op het briefje stond. Het bleek over de Federatie te gaan: er moest een voorzitter komen, maar van de drie directeuren werd niemand geschikt bevonden. Oskam nog het minst. Er moest extern geworven worden. Ondertussen mocht Oskam wel op de winkel passen. Op zo'n manier werd je dan zoiets meegedeeld. Moor is voor dat "gesprek" ook niet meer komen opdagen.

In de zomer van 1994 was ik volop bezig met de verdere op- en herwaardering van de dienst, zowel in zakelijk als vaktechnisch opzicht. Het accent zou meer moeten komen te liggen op inhoudelijke mensen, ontwerpers die ook in staat waren complexe processen aan te sturen. In de persoon van Kees van Ruyven hadden we zo iemand gevonden. Kees stond model voor het nieuwe dRO. En net op dat moment haalt de directeur PMB, Herman van Vliet, hem bij mij weg. Daar was ik ongelofelijk boos over. Gelukkig kwam ik in contact met Maurits De Hoog, die een succesvol stedenbouwkundig bureau had dat door het hele land spraakmakende projecten maakte. Het ambtelijk werk trok hem echter ook wel aan. We zijn toen in onderhandeling gegaan, wat natuurlijk een bijzondere situatie was: een gemeentelijke dienst, die een particulier bureau wilde overnemen. Maar het is gelukt. Tegelijkertijd hadden we voor Nieuw Oost een sollicitatieprocedure lopen waar Reinier Stuffers op af kwam, in het wereldje een opvallende figuur met veel contacten. Daarmee had dRO twee mensen die buiten de oude cultuur de vernieuwing konden brengen die nodig was. De studenten uit Delft en Eindhoven stonden in de rij om naar Amsterdam te komen. We hadden de meest getalenteerde afgestudeerden voor het uitkiezen.

Mootjes

IJburg met Henk van Veldhuizen was een fantastische periode, vooral de referendumtijd in 1997. We zijn overal geweest om onze plannen toe te lichten. Als stadsuitbreiding is IJburg in mijn ogen zeer geslaagd. De structuurschets van Klaas van der Lee van dRO was gebaseerd op de opdracht: laagbouw. Een echte Vinexwijk dus. Dat is het gelukkig niet geworden. Daarbij moet wel gezegd worden dat ten tijde van de verkenningen, de uiteindelijke mate van stedelijkheid nog onhaalbaar was. Daarnaast was onze stedenbouwkundig ontwerpers in de zeventiger en tachtiger jaren elke frivoliteit hardhandig afgeleerd. De nieuwe plannen van het Rotterdamse bureau Palmboom & van den Bout brachten wel de nodige spanning mee bij de oude dRO garde. Anderzijds hadden die dRO ers al zoveel uitgezocht voor de structuurschets dat iedere vraag van Frits Palmboom moeiteloos kon worden beantwoord. Het succes van IJburg lag volgens mij dan ook in de ideale combinatie van een bevlogen man als Frits Palmboom en het stedenbouwkundig vakmanschap van dRO, IBA en het Grondbedrijf. Net op het moment dat ik dacht dat deze zo succesvolle samenwerking aan gemeentelijke zijde een aanzet zou gaan vormen tot een verdere

integratie op dienstenniveau, kwam het onzalige idee om het verkeer bij dRO weg te halen. De versnippering van capaciteiten ging dus onverminderd voort. Zelf kon ik me geen ontkoppeling van ruimtelijke ordening en mobiliteit voorstellen. Dat het uiteindelijk rond 1996 toch werd doorgedrukt, deed voor mij de deur dicht. Ik was toen 59 jaar en 16 jaar directeur van dRO geweest. De dienst had zich naar mijn gevoel een nieuw bestaansrecht verworven in het gemeentelijk bestel. Ik had geen zin om dat weer in mootjes gehakt te zien worden.

'Hoe kom je op het idee om de geschiedenis van een stad die in 1275 stadsrechten heeft gekregen over de stadsdelen te gaan verdelen? Dat kan toch niet waar zijn.'

Marjanne Sint

Van 1 januari 1995 tot 1 januari 2000 was **Marjanne Sint** (geprofileerd PvdA) gemeentesecretaris in Amsterdam. Ruim een jaar daarvóór was Schelto Patijn aangetreden, precies een jaar ná haar vertrek legde ook Patijn zijn ambtsketting af. Maar ze maakte wel twee colleges mee. Sinds 2007 is Sint voorzitter van de raad van bestuur van de Isala klinieken in Zwolle, met 330 miljoen omzet, 6000 mensen en 280 specialisten het grootste perifere ziekenhuis van Nederland.

Ik ben geboren en getogen in Amsterdam, in een klassiek arbeidersgezin. Mijn ouderlijk huis stond aan de Oostersekade. Nu een yuppenbuurt, maar toen een echte volksbuurt. Mijn school was de Oude Schansschool, met klassen van 51 kinderen, waarvan er velen moeite hadden om überhaupt te leren lezen. Het was echt een achterstandschool. Na de vijfjarige HBS en Schoevers ben ik economie gaan studeren aan de UvA. Ik ben de eerste in mijn familie die ooit de universiteit heeft bereikt en ben goedbeschouwd dus door drie glazen plafonds gegaan. Ik ben altijd in Amsterdam blijven wonen, ook nu ik in Zwolle werk, al heb ik daar een *pied-a-terre*.

Schelto wilde mij als gemeentesecretaris. Hij vond het prettig om bekende mensen in de buurt te hebben. Voor mijn functie was een

officiële procedure en er waren tegenkandidaten, maar die waren toevallig ook allemaal PvdA. De procedure was keurig in handen gegeven van het *searchbureau* van Wil van der Kruis. Wil had mij benaderd. Daarop belde Eberhard van der Laan, fractievoorzitter van de PvdA mij op en zei: ‘Als jij belangstelling hebt voor een functie die wij vacant hebben, dan wil ik je – maar ik kan dat niet officieel doen – aanraden om vooral te solliciteren. En ik zeg dat ook namens Schelto Patijn.’ Toen wist ik genoeg. Schelto wist haarscherp met welke mensen hij zich wilde omringen. Een enorme netwerker. Ik verdenk hem ervan dat hij ook zijn eigen opvolging heeft geregeld. Ik kende hem uiteraard uit het partijcircuit, maar ook van Binnenlandse Zaken waar ik na mijn partijvoorzitterschap als directeur was gaan werken. Schelto had destijds een niet-bestaand eetclubje, waar ik ook in zat en waarin hij – want zo handig was hij als Commissaris van de Koningin – met allerlei topambtenaren van PvdA-huize een beetje kon schaken en belangrijke onderwerpen kon bespreken.

60 Pootje

Er is een directe koppeling tussen secretaris en burgemeester. Toen ik afscheid nam, speechte Schelto: ‘Wij zaten samen op de tandem, jij achterop, maar af en toe voelde ik hoe je onrustig aan dat rechte stuur trok.’ Ik hield altijd goed in de gaten op welke momenten er spanningen in een college dreigden te ontstaan. Nergens, niet als partijvoorzitter in de politiek, niet als secretaris-generaal bij het bewindspersonenoverleg, noch als PvdA-fractielid in het fractieoverleg, heb ik zoveel mechanismes van het politieke spel gezien en geleerd als in mijn tijd in Amsterdam. Je zag gewoon aan tafel hoe het spel gespeeld werd. Schelto zat vooral op het relationele en doorzag de vuile spelletjes niet altijd. Te netjes. Op een gegeven moment probeerde de VVD hem pootje te lichten. Schelto had het niet door, maar Jaap van der Aa zag het meteen en timmerde de VVD terug in het hok: ‘Nou ophouden, we gaan niet een spelletje beschadigde-burgemeester doen’. In de praktijk kwam het er op neer dat ik als gemeentesecretaris burgemeester en wethouders probeerde te behoeden voor uitspraken die niet waargemaakt konden worden. Dat betekende voorturend het draagvlak in de raad taxeren. Een mooi voorbeeld was het Olympisch Stadion. Het was vanuit het college volstrekt verdedigbaar om die onderkomen ‘pisbak’ tegen de grond te gooien en op die A-locatie iets anders neer te zetten. Maar Piet Kranenburg wist een sentiment te mobiliseren, dat vervolgens ook weerklank kreeg in de raad. Daar moet je dan als verantwoordelijk

wethouder iets op verzinnen. Toen ik op 1 januari 1995 aantrad, moest er wat gebeuren. Stadig bood daarop aan: als het burgerinitiatief van Kranenburg 5 miljoen bij elkaar weet te krijgen, gaan we niet slopen. Een briljante vondst! Zonder zo'n deal krijg je een gemeenteraad niet mee. Natuurlijk, het politieke probleem ontstaat als zo'n club op 4,5 blijft steken, maar dat is niet gebeurd. In 1996 begon de verbouwing.

Toen ik aantrad zou ook de stadsprovincie nog doorgaan. Heel curieus, maar toen ik werd benaderd voor de functie van gemeentesecretaris, werd ik tegelijk benaderd door een ander bureau voor de functie van secretaris van het ROA. Degene die mij daar voor benaderde zei: 'Dat moet je doen, dat is de toekomst. De gemeente Amsterdam verdwijnt.' Maar Amsterdam leek me interessanter. Ik dacht: al verdwijnt mijn functie over drie jaar, dan heb ik in ieder geval iets neergezet waarmee ik overal terecht kan. Toen ik me op 3 januari presenteerde aan de medewerkers van het stadhuis, zei ik: 'We gaan met elkaar een traject in, waarvan één ding zeker is: mijn functie bestaat over drie jaar niet meer, want het is honderd procent zeker dat de gemeentesecretaris van Amsterdam nooit de secretaris van de hoogste bestuurder van de nieuwe stadsprovincie zal worden. Maar ik ga mij er wel voor inzetten dat jullie functie blijft bestaan.' Als beleidsdirecteur op Binnenlandse Zaken wist ik alles van de voorgeschiedenis van de stadsprovincie. Het was de zoveelste poging om tot bestuurlijke hervorming te komen. Met de deelraden was er een bestuurslaag bijgekomen en dus moest er, vanwege de bestuurlijke drukte, ergens anders ook weer een bestuurslaag weg. Dat werden de gemeenten in de regio.

61

Hoewel alle gemeenten officieel vóór de stadsprovincie waren, was de hele opzet in de aanloop naar het referendum verzand in een partijtje ordinaire machtspolitiek. De omringende gemeenten zagen hun kans schoon om de macht van Amsterdam te breken. Dat was ook wel begrijpelijk, want Amsterdam was in die tijd enorm naar binnen gekeerd. Neem die discussie over het doortrekken van lijn 9 naar Diemen. Hoe verzin je het als gemeentebestuur om daarover te rollebollen, terwijl het zonneklaar is dat het voor je bewoners een uitkomst is als er een tramverbinding komt met het centrum van Amsterdam? Een ander voorbeeld was de Amsterdam Arena, die voor een stuk op het grondgebied van Ouderkerk aan de Amstel ingetekend was, zonder dat dit even met het gemeentebestuur daar was besproken. Zo maak je geen vrienden. En in de verhouding met Almere en Zaanstad spreidde Amsterdam eenzelfde autisme

ten toon. Ik weet nog niet eens of je het arrogantie moet noemen. Amsterdam ging er gewoon van uit dat wat in het belang was van Amsterdam, ook in het belang was van de omgeving.

Stadsrechten

In mei 1995 was het referendum, het eerste. Het was een *testcase*. Lange tijd werd ervan uitgegaan dat het idee van de stadsprovincie niet aan het oordeel van de bevolking zou worden voorgelegd. Maar op een of andere manier heeft D66 het referendabel weten te krijgen, met een desastreuze uitslag tot gevolg: 98 procent van de Amsterdammers stemde tegen de opheffing. Die uitslag was, denk ik, heel anders geweest als Amsterdam in de aanloop naar dat referendum had kunnen zeggen: ‘We gaan Groot-Amsterdam maken door onszelf uit te breiden met alle omliggende gemeenten.’ Maar zo’n boodschap zou in het politieke krachtenveld niet geaccepteerd worden. Dus was het verhaal: we gaan Amsterdam opsplitsen in zestien gemeenten. Dan denkt de gemiddelde Amsterdammer: zijn ze nou helemaal van God los daar? Onze stad een beetje verkwanselen. Uitleggen dat het slechts om een besturingsmodel ging, was onbegonnen werk. Aan de andere kant was het hele idee ook een tekentafelmodel. Er ontstond een waanzinnige discussie over de verdeling van taken en bevoegdheden, waar ik – toegegeven – ook aan heb meegedaan. Bestuurlijk, maar ook ambtelijk. Het ging bijvoorbeeld over de vraag hoe het gemeentearchief van Amsterdam verdeeld moest worden. Hoe kom je op het idee om de geschiedenis van een stad die in 1275 stadsrechten heeft gekregen over de stadsdelen te gaan verdelen? Dat kan toch niet waar zijn.

62

Meteen na het referendum hing er een triomfantelijke stemming in de stadhuiszaal: de stadsprovincie is van de baan, we blijven in onze macht! Dat zag heel tv-kijkend Amsterdam en waarschijnlijk heel Nederland. Jikkie van der Giessen, die het referendum als verantwoordelijk D66 wethouder had verdedigd, stond stralend te vertellen dat de volksraadpleging met 98 procent van de stemmen verloren was, maar dat het referendum vanwege de hoge opkomst een groot succes was. Tja, D66 kon als partij van de staatsvernieuwing eenvoudigweg niet verliezen: als het door was gegaan, had die partij materieel gescoord op het punt van bestuurlijke vernieuwing. Nu het was afgewezen, benadrukte D66 dat zij formeel het referendum op de agenda hadden gezet. Terwijl ze de stadsprovincie zelf met alle andere bestuurders in elkaar hadden gedraaid. Bedenk eens wat

voor beeld dat oproept. Die reactie was tegelijk een illustratie van de onbetrouwbaarheid van Amsterdam jegens de omliggende gemeenten, die allemaal hadden ingestemd met de komst van de stadsprovincie en nu hun Amsterdamse collega's in de camera zagen kraaien dat het afgeblazen was. Maar het werd nog erger. Het college zou met bestuurders en vertegenwoordigers uit de regio gaan praten over de ontstane situatie. Daarvoor werd een vergadering belegd om half 9 's morgens in het stadhuis in Amsterdam. Om half 9 precies kwamen, met Schelto Patijn, alle bestuurders van de omliggende gemeenten. Om 10 over half 9 kwam de eerste wethouder van Amsterdam aankakken, om 5 voor 9 de tweede en na 9 uur de rest. Wat zoiets met je gesprekspartners doet... Nee, het was geen leuke vergadering. De gasten voelden zich geschoffeerd. Dat beeld: wij komen van buiten, worden min of meer ontboden op het stadhuis en jullie van binnen, komen gewoon te laat!

Radar

- 63 Formeel was het gevoelen in omringende gemeenten dat dit een ontzettend gemiste kans was. Maar ik denk dat iedere bestuurder ook wel wist dat als zij het per referendum aan hún inwoners hadden voorgelegd, het daar net zo hard was afgestemd. Maar voor de Bühne deden ze moeilijk. Ambtelijk dacht ik: dit kunnen wij als topambtenaren zo niet laten voortduren. Er lagen namelijk nogal wat vraagstukken die de schaal van Amsterdam overstegen en waarvoor een bestuurlijke routekaart gevonden moest worden: de ontwikkeling van de Zuidas, alles rondom Schiphol, de ontwikkeling van het havengebied, de tweede zeesluis in IJmuiden, Diemen dat helemaal door Amsterdam ontsloten werd, maar dat het zonder OV-verbindingen moest stellen, de relatie met Zaanstad en met Amstelveen voor wat betreft de sneltram. Daarop heb ik het initiatief genomen voor een bijeenkomst met collega's in de belangrijkste buurgemeenten: Haarlemmermeer, Zaanstad en Uithoorn. Van Patijn en Van der Aa kreeg ik toestemming om hierover door te praten. Ik was teveel topambtenaar om te snappen dat je zoiets niet kunt doen zonder bestuurlijke rugdekking, maar we moesten wel onder de radar vliegen. Mijn collega Kooistra van Haarlemmermeer toonde persoonlijke moed door aan het overleg deel te nemen, terwijl hij van zijn college zelfs geen toestemming had om met ons te praten. In dat overleg is het project Regionale Samenwerking Amsterdam voorgekookt. Daarop ben ik met Jaap van der Aa, portefeuillehouder regionale samenwerking, op tournee gegaan. Ik geloof

dat we zeventien gemeentebesturen hebben aangedaan. Onze boodschap: je moet het niet institutionaliseren. Kijk gewoon vanuit de praktijk wat bestuurlijk nodig is. De voorstanders van de stadsprovincie verdampten eigenlijk. Iedereen was uiteindelijk blij met de uitkomst. Er is een draai gemaakt waarin iedereen ineens de andere kant op danste. Geen verliezer te bekennen. Heel curieus. Toch moet ik er niet aan denken dat Amsterdam was opgeheven. Dan was de afstand tussen decentraal en centraal nog groter geworden. En waar dat toe kon leiden heb ik later, tijdens mijn VROM-tijd, meegekregen met het gedoe rondom de verbouwing van het Rijksmuseum. Dat had natuurlijk een grootstedelijk project moeten zijn. Het rijk stak er 400 miljoen in en het heeft een uitstraling die de schaal van een stadsdeel ver te boven gaat. Het Rijks is een begrip in de wereld, dat laat je niet torpederen door de vraag of fietsers er onderdoor of omheen moeten fietsen.

Pumps

- 64 Bij de aanstelling van André Testa als directeur GVB ben ik nauw betrokken geweest. De salarisonderhandelingen duurden tot diep in de nacht. Maar we wilden hem hoe dan ook inpassen in het gemeentelijk loongebouw, hoewel hij daarin natuurlijk niet in te passen was. Het was zaak om een zodanige constructie te vinden, die Guusje in de raad kon verdedigen, zonder dat ze een bedrag hoefde te noemen en tegelijkertijd de raad niet onjuist informeerde. Dat was puzzelen. Achteraf vind ik niet dat Testa te veel vroeg. Het was vele malen meer dan ik zelf verdiende, maar dat interesseerde me geen laars. Hij moest de moeilijkste klus klaren die Amsterdam op dat moment te vergeven had. En hoe je het ook wendt of keert, hij heeft het voor elkaar gekregen. Het GVB was een hoofdpijndossier. Jaarlijks verdween een massieve stroom gemeentegeld in dat zwarte gat. Via Boer & Croon hadden we Max de Jong, oud topman van PCM, ingehuurd. Die kwam met het statement dat het GVB *out of control* was en dat er 'heel zwaar ingegrepen' moest worden. We waren bang voor wilde stakingen. Daarop is meteen een bijeenkomst georganiseerd in de Edenhal, waar het college zou komen vertellen hoe het er voor stond met het bedrijf: op de rand van de afgrond. Achter de tafel zaten de drie partijen uit het college: Guusje ter Horst (PvdA) als wethouder GVB, Frank de Grave (VVD) als wethouder Financiën en Ernst Bakker (D66) als wethouder Verkeer. En de burgemeester uiteraard. Ik heb Guusje zondagavond nog gebeld en gezegd: 'Ik geef jou nu een kledingvoorschrift. Je draagt een rokje,

een panty en pumps, want je staat daar als wethouder.' Ze had soms van die hele informele meisjeskleren aan en ik vond het belangrijk dat het gemeentebestuur gezag uitstraalde.

Rolluik

65 We hadden de stoelen in de zaal aan elkaar vastgemaakt, zodat trambestuurders er niet mee konden gaan gooien en de politie stond verdekt opgesteld achter het gordijn. Er zaten in die tijd kernen in dat bedrijf, die tamelijk agressief waren. De bonden speelden een uitstekende rol door de enorme onvrede te kanaliseren en te articuleren. De bijeenkomst verliep goed. Guusje, Ernst en Frank vluchtten na afloop meteen achter het gordijn, maar Schelto stapte gewoon het podium af en ging de zaal in. Wij dachten: wat gaat hier gebeuren? Op een gegeven moment ontstond er een enorme kluwen in de zaal en in het midden, nauwelijks zichtbaar, stond Schelto. Opeens hoorde je enorm gelach. Schelto raakte iedereen aan, dat deed hij altijd. Je zag de sfeer ontspannen. Dat kon hij. Datzelfde heb ik hem zien doen met de havenarbeiders. Die tilden bij het stadhuis de rolluiken uit de hengsels en waren van plan om de burgemeester 'over de tafel te trekken'. Wij riepen: 'Dit gaat de verkeerde kant op jongens, *stand by, stand by!*' Maar Schelto ging naar buiten en zei: 'Heren, laat ik u eerst eens even koffie aanbieden.' Hij staat een uur met ze te praten, geeft geen duimbreed toe, legt uit dat hij niets voor ze kan doen, maar dat hij hen wél begrijpt.

De keus voor Testa was omstreden. Het is een intelligente man, die zijn zogenaamde domheid heel slim gebruikt. Ik heb veel waardering voor hem gekregen, maar voor Guusje lag het toen lastig in de raad. Die raadsvergadering over de benoeming heeft tot 03.00 uur geduurd. Uiteindelijk waren er 24 voor en 21 tegen. Ik belde meteen André. Hij was toch blij! Toen deed hij iets geniaals. Hij ging zichzelf voorstellen aan het GVB op de nieuwjaarsbijeenkomst. Daar liet hij zijn vrouw opdraven. Die zei: 'Hallo, ik ben mevrouw Testa. Mijn man is jullie nieuwe directeur. Toen hij ermee thuiskwam heb ik gevraagd: *André, wat haal je in je hoofd?* Maar ja, hij wilde per se. En ik ken hem lang genoeg om te weten dat als mijn man iets per se wil, hij er ook helemaal voor gaat. Dus als vrouw leg je je daar dan bij neer.' Dat was het openingsstatement naar al de kerels van het GVB. Toen kwam André en iedereen wist; deze man gaat ervoor. Geweldig! Toen André eenmaal het roer in handen had, verdween ik uit het dossier.

'Wat lelijk is,
komt er bij mij niet in.'

Frits Strik

Frits Strik werkte 27 jaar op verschillende functies binnen de gemeente Amsterdam: bij het Grondbedrijf, op het stadhuis, als stadsdeelsecretaris en negen jaar als eerste dienstdirecteur van IVV. Tot zijn verbazing werd zijn verlengingstermijn – alle keren daarvoor een hamerstuk – onverwacht niet verlengd vanwege ‘de carrousel’ en moest hij alle zeilen bijzetten om zijn carrière binnen Amsterdam als dienstdirecteur te kunnen voortzetten. Het werd EZ, maar daar moest wel veel voor aan te pas komen. Strik voelde zich geschoffeerd. Na een meningsverschil met zijn wethouder hield Strik het voor gezien. Hij verliet eigener beweging de gemeente waar hij bijna dertig jaar met zoveel voldoening gewerkt had. Had schadevergoeding kunnen bedingen, maar deed dat niet. Tegenwoordig werkt Strik als zelfstandig (interim)manager en adviseur.

Ik ben geboren op de Bloemenmarkt, aan het Singel. We woonden een paar pandjes van het Koningsplein af. Daar speelde ik in wat nu al vijftientwintig jaar de homobuurt is. Daar zaten toen nog allemaal winkeltjes: melkboer, groenteboer, schoenmaker. Wat dichterbij naar Shoebaloo toe, zat een drukker van kleine kartonnen toegangskaartjes voor bioscopen en het zwembad. Er ging natuurlijk wel eens wat

mis en dan lagen er stapels van die misdrukken, waar wij dan mee mochten spelen. De Leidsestraat was toen de duurste winkelstraat van Amsterdam. We wandelden bijna dagelijks naar het Vondelpark, mijn moeder en ik. Vlak voor het Leidseplein had je een chique Perzische tapijtenwinkel met een hol raam. Mijn vader had me uitgelegd dat die ruit hol was, omdat je dan geen spiegeling had en de tapijten goed kon zien. Maar ik was alleen maar gefascineerd door die ruit zelf.

Opgegroeid ben ik in de Westelijke Tuinsteden, Bos en Lommer, in de Kolenkitbuurt in Slotervaart. Na de middelbare school ben ik naar de HTS gegaan op de Wiltzanglaan in Amsterdam. Toen ik met weg- en waterbouw klaar was in 1970, ben ik naar Den Bosch verhuisd. Een fatsoenlijk huis was in Amsterdam gewoon niet te huren, om van kopen maar te zwijgen. Je werd gewoon geacht de stad te verlaten en ze zeiden er ook nog bij waar naartoe: Lelystad, Purmerend, Hoorn. Of nóg erger. Toch kwam ik in 1978 terug in Amsterdam, maar ben tot midden jaren negentig in Den Bosch blijven wonen. Ik had inmiddels ook economie gestudeerd in Tilburg en zocht een functie waarin ik beide opleidingen kon gebruiken.

68 Dat schoot in Den Bosch niet op. In Amsterdam werd het Publieke werken ontmanteld in drie nieuwe diensten: dRO, Grondbedrijf en Openbare Werken. Ik kwam bij het Grondbedrijf binnen op het Wibauthuis. Daar heb ik samen met Gobert Beijer zes jaar lang alle subsidies voor de plannen van Schaefer binnengeharkt. Dat deden we in hoge mate zelfstandig. Eens per maand jasten we er op het ministerie van Volkshuisvesting onze plannen door met HID Roel Bekker. Die zei dan licht ironisch: 'Zo Frits, heb je weer prachtige plannen in de stads-ver-nieuwing met alleen maar weer so-cia-le wo-ning-bouw?' Waarop ik dan zei: 'En ik heb er nu een, die zal je extra genoeg doen. Want we gaan bouwen op het Leidseplein. Dat kost een ton per woning, alleen al aan grondkosten en ik weet dat dat niet bespreekbaar is. Dus hebben we veertig woninkjes op het Weteringcircuit aan dit plan toegevoegd. Dat ligt toch maar 500 meter verderop en vegen we in één plan. Dan is het slechts 50.000 gulden en dat moet weer wél kunnen.' Dat is overigens dat complexje geworden, recht tegenover de Balie. Trots ben ik er niet op. Het is natuurlijk gewoon prut. Maar we gingen er ook met een houding naar toe van: je weet, ons bestuur wil alleen maar sociale woningbouw. Op alle plekken.

Met zestig plannen per jaar, haalden we een kleine 100 miljoen gulden op. En van die zestig plannen deden we er 55 ambtelijk af.

Voor die laatste vijf kwam Schaefer en dan kwam dat geld alsnog. Het rijk wilde zo'n plan van gemiddeld tussen de zestig en de honderd woninkjes helemaal uitgedetailleerd zien: aantal lagen, of de grond maximaal was benut, of er nog bedrijfsruimte in kwam. Die plannen werden aangeleverd door de projectgroepen van de stadsvernieuwing. Ik keek daar dan nog een keer naar of we het zo in Den Haag konden verkopen. Voor het plan van de Amstelbrouwerij, een enorm complex aan de Weesperzijde, hadden we geen plan. We hadden dat gebouw net gekocht voor een vreselijk bedrag van, ik dacht, 27 miljoen gulden. Om die aankoopkosten meteen vergoed te krijgen, wilden we alvast een plan indienen. Maar de projectgroepvoorzitter kon geen plan indienen dat hij nog niet met zijn groep en de buurt had besproken. Daarop zei ik: 'Wat maakt dat nou uit? Er moeten gewoon negentig woningen per ha op. Als we minder hebben, dan piepen ze daar. Dus zet nou met een liniaal gewoon wat strepen op dat papier. Je weet: een flat is twaalf meter diep, maak er een paar U-tjes in met een binnentuin en dan zeggen we: *dit is het plan*.' Dat is toen gebeurd. Ik naar het ministerie. Zaten ze te kijken... Ik dacht: ze hebben ons door. Toen vroeg degene die het hardst had zitten turen, of het mogelijk was om ergens een hoekje anders uit te voeren. Waarop ik met een bloedserieus gezicht knikte dat we zouden kijken wat er in dit stadium nog mogelijk was.

Verbanningsoord

In 1985 had ik dat vijf jaar gedaan. Toen ging het geld *lumpsum* naar de steden, dus mijn werk verviel ook. Op het stadhuis kwam er een vacature voor een econoom/adviseur voor Openbare Werken onder wethouder Heerma. Wat ik van dat stadhuis als machtscentrum verwachtte, klopte precies. Ik heb er maar anderhalf jaar gewerkt, maar van het netwerk dat ik daar heb opgedaan, met name bij Financiën, heb ik tot de dag van vandaag gemak gehad. Midden 1986 kwam het definitieve besluit om, naast de twee stadsdelen die er al waren, nog veertien stadsdelen te maken. Wiecher Nieuwenhuis zou vanuit het stadhuis naar stadsdeel Zuid-Oost gaan om daar de boel op poten te zetten. Hij zocht nog wat mensen om hem heen en kwam op vrijdagmiddag mijn kamer binnen: 'Frits, jij gaat met mij mee naar Zuid-Oost. Ik wil je graag voor stadsdeelwerken.' Ik dacht: mooi niet. Stadsdeelwerken... dat heeft te weinig status. Dus ik zei: 'Nou Wycher, daar moet ik nog eens even over nadenken. Je hoort volgende week wel van me.' In dat weekend drong het tot me door dat bij Stadsdeelwerken in Zuid-Oost – daar viel reiniging onder, sport-

centrum, infrastructuur, een ingenieursbureau en groen – 280 man werkten en dat ik op het stadhuis leiding gaf aan tien mensen. Toen begon het te dagen dat iemand er vertrouwen in had dat ik dat wel zou kunnen. En ik had gezegd dat ik daar over moest nadenken.... Hoe haalde ik het in mijn hoofd? Maandagochtend snelde ik naar Wiecher toe, die ergens helemaal bovenin zat weggestopt naast Financiën: ‘Wycher, ik heb er over nagedacht en dat Stadsdeelwerken, nou, dat wil ik wel doen.’ Waarop Wycher zei: ‘Hoor hem, hij wil het wel doen. Nee vader, je zult solliciteren. En dan zien we wel hoe het loopt.’ Dat was het keerpunt in mijn loopbaan, dat hij het in mij zag dat ik dat wel zou moeten kunnen. Zuid-Oost was net als Noord een soort verbanningsoord voor de reinigingsdienst. Wie wat had uitgevreten, kwam daar terecht. Een heel fout beleid dat toen is gestopt. Bij Stadsdeelwerken werkte ik aan een cultuur, gebaseerd op aandacht voor de mensen en aanpakken wat fout zit. Toen in 1990 de laatste tien stadsdelen kwamen, werd ik stadsdeelsecretaris in Slotervaart. Op die manier zou ik mij met het beleid in brede zin kunnen bezighouden. Slotervaart was een groot stadsdeel en er waren daar veel vrije sector woningen. Ik dacht – en werd daarin bevestigd – dat het type bewoners zijn weerslag zou hebben op het type bestuurders. Maar dat gold zeker niet voor alle delen. Ik ben me rot geschrokken van de verkleuring in de bepaalde wijken. Gigantisch. We wisten niet wat we zagen. In 1990 was de Derkinderenbuurt in Overtoomse Veld al voor tachtig procent zo gekleurd als het nu is. Geen bestuurder was daar ooit vanaf het stadhuis gaan kijken. We waren zo verbaasd, dat we de toenmalige directeur Volkshuisvesting, Hans Denijs, gebeld hebben: ‘Hans, weet jij eigenlijk wel hoe het er hier uit ziet?’ Hij: ‘Ik dacht het wel.’ Wij: ‘Nou, kom dan gewoon eens even kijken.’ Hij wist niet wat hij zag. Het was illustratief dat al die stadsdelen er na twee jaar een stuk beter voorstonden met stadsdeelbestuur dan met het centrale bestuur. Dat gold voor de parken, plantsoenen, pleinen, schoolgebouwen en de winkelcentra. De verklaring? Die liggen op vijf tot zeven kilometer van het stadhuis en dat zijn er drie teveel.

70

Pomp

In 1992 ging ik, op verzoek van het stadhuis, als stadsdeelsecretaris naar Noord. Maar ik had in ruil wel een inspanningsverplichting gevraagd om mij na drie, vier jaar een passende functie aan te bieden. Want zo’n stadsdeel gaat alleen over het stadsdeel en kan nooit regelen dat ik ergens anders terecht kom. Dat was weer zo’n les, die

ik vanuit het machtscentrum heb geleerd. Daar zit de invloed. In Noord zei Ger de Visser, de stadsdeelvoorzitter, dat het MT uit elf personen bestond. ‘Maar dan is die tent hier toch onbestuurbaar’, riep ik uit. Daar had hij kennelijk op gewacht, want hij vroeg of ik daar wat aan zou kunnen doen. ‘Op één voorwaarde’, zei ik, ‘dat jullie je er niet mee bemoeien en als er een moment komt dat ik het lastig krijg, jullie maar één ding zeggen: *wij staan volledig achter dit proces, de secretaris is daar verantwoordelijk voor en we steunen hem daarin ten volle*. Meer hoeft je niet te zeggen.’ En zo is het ook gegaan. Binnen vier maanden zaten er nog maar vijf mensen in het MT. Nu kon Noord een slag maken in de ruimtelijke ontwikkeling, in welzijnsvoorzieningen, in onderwijs.

Nauwelijks drie jaar later kwam het collegebesluit om IVV op te richten. Dat had een paar achtergronden: aandacht voor mobiliteit en bereikbaarheid nam midden jaren negentig heel sterk toe. Daar kwam met name bij het rijk veel aandacht voor en dus ook een hoop geld. Amsterdam realiseerde zich dat we op dit terrein versnipperd georganiseerd waren. Geen krachtige gesprekspartner voor het rijk. Want ook hier ging het om de vraag: hoe halen we het geld binnen? Er was amper belangstelling voor de functie. Dat had te maken met de voorgeschiedenis: IVV is uit strijd tevoorschijn gekomen. Met name dRO heeft zich met zijn directeur Ab Oskam sterk verzet. Nog voor ik was begonnen, ging hij de krant in: ‘Bij mij geen mens de poort uit!’ Mensen om mij heen zeiden: ‘Frits is benoemd tot directeur van een dienst die er nog niet is en misschien wel nooit gaat komen.’ Maar ik wist dat de ambtenaar dit altijd van het college zou verliezen. En zo was het ook. Binnen een week moest hij door de pomp.

Waar ik veel tijd aan heb besteed was het ontwikkelen van een nieuwe verhouding opdrachtgever-opdrachtnemer in het openbaar vervoer. Dus met Testa van het GBV. Dat was een feest op zich. Het nieuwe ‘dienstje’ moest de opdrachtgever worden van het instituut GVB. In de ogen van het GVB waren wij niet echt een serieuze gesprekspartner. Toch moest ik er met Testa uit zien te komen. Ik naar het Scheepvaarthuis, want het was vanzelfsprekend dat Testa nog niet naar de Nieuwe Vaart kwam. André zat achter een enorme tafel in een schemerige kamer. Hij begon met een veertig minuten durende monoloog die hier op neerkwam: ‘Ik ben omringd door minkukels, allemaal zwakke broeders: het bestuur, de wethouder, de raad, andere dienstdirecteuren. En het zijn eigenlijk ook allemaal lijkenpikkers. En jij...’ – en toen priemde hij zijn vinger – ‘jij bent de grootste lijkenpikker.’ Toen hij klaar was, zei ik: ‘Als je er zo over

denkt, André, dan gaat het jou niet lukken. Je zult toch met één of twee partijen een coalitie moeten aangaan. En ik bied me hierbij aan.' Daarop keek hij me verrast aan: 'Als je er zo over denkt, kunnen we een vervolgspraak maken.' Testa wist natuurlijk heel goed dat hij het tempo moest drukken en niet nu al de directeur van IVV bij hem aan tafel moest hebben. En ik draaide het om door te zeggen: benut de opdrachtgever voor je eigen organisatieontwikkeling. Anderhalf jaar later hebben we in de Ijsbreker de eerste nieuwe contractsverhouding met mekaar ondertekend. In de acceptatie van IVV als dienst tussen alle andere diensten, heeft dit proces en met name de uitkomst een belangrijke rol gespeeld.

Viaduct

Aan beleid kwam ik de eerste twee jaar nauwelijks toe. Tegen Ernst Bakker, mijn wethouder, zei ik dat ik alleen in de commissievergadering en de projectenstaf zou komen als er iets belangrijks aan de hand was. Dat is mijn opvatting over het aansturen van de dienst: de inhoud moet van de vakmensen komen. De commissievergaderingen kon ik met gerust hart overlaten aan Ton van Rijnberk en de projectenstaf aan Josephien van Wijk en René Meijer. Dan kreeg ik met Duco Stadig wel gedoe over het niveau van vertegenwoordiging, maar titels doen er niet toe. De inhoud van de discussie wel. De taxioorlog in januari 2000 was zo'n grote kwestie, waarvoor ik wél naar de commissievergadering wilde gaan. Maar toen liet Köhler in de krant zetten: 'Taxioorlog? Daar doe ik niks aan. Die is veroorzaakt door Netelenbos, door het rijk en die moeten het maar oplossen.' Onvoorstelbaar. Ik keek als directeur IVV naar rellen in de stad en mijn eigen wethouder zegt: 'Ik doe er niks aan.' De eerste de beste gelegenheid dat ik Schelto Patijn tegenkwam, schoot ik hem hierover aan. 'Nou', zei die, 'dan doen we het toch samen?' Köhler is daar nooit op teruggekomen. Zelfs geen terloopse opmerking. In de negen jaar dat ik bij IVV heb gewerkt, heb ik zeven wethouders meegemaakt. Waarvan vijf in de eerste vier jaar. Ernst Bakker leidde het referendum over de Noord/Zuidlijn en ging voortijdig naar Hilversum. Hij werd ad interim opgevolgd door Leo Cornelissen, die uit de raad kwam. De eerstvolgende volwaardige wethouder was Frank Köhler, die echter na drie jaar moest aftreden. Duco Stadig nam de portefeuille infrastructuur waar, Geert Dales het dossier Noord/Zuidlijn en Saskia Bruines de taxizaken. Na de verkiezingen nam Mark van der Horst die dossiers weer over. Hij kreeg met de uitvoering van de Noord/Zuidlijn te maken en met de grote

reconstructies aan de hoofdwegenstructuur. Eentje was de reconstructie op de Overtoom. Die is financieel volslagen uit de hand gelopen: gewoon 100 procent duurder! Dat was een onbestuurbaar project, omdat toen nog de stad zo'n project financierde en het stadsdeel het uitvoerde, terwijl het stadsdeel de ervaring daarvoor helemaal niet had. Een deel van de financiële pijn is bij dIVV terecht gekomen, terwijl ik geen instrument had om daar ook maar iets van sturing op te zetten. Nadien is dit soort projecten veel meer onder regie van de centrale stad geplaatst.

We hebben vier tramlijnen aangelegd. Dat zal de komende honderd jaar niet nog een keer gebeuren: tramlijn de Aker, de VU-tram, lijn 10 door de Czaar Peterstraat en de IJtram. Het meest trots ben ik op de VU-tram. Toen ik bij IVV kwam, had ik me vast voorgenomen dat die er zou komen. Waar ik ook echt blij van word, zijn hele kleine dingen als het viaduct op de kruising Johan Huizingalaan en Cornelis Lelylaan; dat prachtige witte viaduct, gedragen door die omgekeerde piramides. Die heb ik persoonlijk opnieuw wit laten schilderen. Vervolgens heb ik er voor geijverd dat daar een lift komt. Er lopen nota bene twee tramlijnen overheen en een paar buslijnen onderdoor en dan is er alleen een aftandse trap. Dat kan niet meer in deze tijd. En dat zeg ik niet omdat mijn moeder daar in de buurt woont. Dat is geen zakelijk argument. Maar ik heb er wel alles voor gedaan om daar die lift te krijgen. En het ziet ernaar uit dat die er volgend jaar komt. Maar als directeur dIVV kun je ook trots zijn op projecten die er niet gekomen zijn. Die basculebrug in de Zeilstraat, dat moderne ding, had er op die plaats nooit mogen komen. Toen ik bij dIVV begon, heb ik me vast voorgenomen: wat lelijk is, komt er bij mij niet in.

**'Goh Edo, volgens mij
verdien jij veel te veel
voor wat je doet.'**

Edo Arnoldussen

Edo Arnoldussen begon zijn loopbaan in Amsterdam in 1975 bij Volkshuisvesting. Van 1976 tot 1982 was hij adjunct hoofd van de financiële afdeling bij Volkshuisvesting en een van de weinigen in Amsterdam die kon uitleggen wat de 'dynamische kostprijs' was. In 1995 werd hij door StadiG gevraagd als hoofd Grondzaken. Per 1 september 2000 werd Arnoldussen directeur van het Grondbedrijf. Wat hij heerlijk vond was dat je in Amsterdam de ruimte krijgt om slimme voorstellen gewoon ook te financieren. Per 1 oktober 2006 is Arnoldussen benoemd tot directeur van het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf van het rijk. Op de vraag of hij daar dan doet, wat hij voordien voor Amsterdam kon doen zegt hij: 'Zo hadden ze het me wel beloofd.'

Ik kom uit Apeldoorn en kwam op mijn vierde in Amsterdam terecht, waar ik later economie ben gaan studeren. Na een inwerkperiode bij het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, stapte ik in 1975 over op Volkshuisvesting, waar ik Chef Planning werd. Het was een volstrekt non-descripte functie, waarvan ik me

tot op de dag van vandaag afvraag wat er van mij verwacht werd. Dat veranderde pas toen ik in 1976 aan de huursubsidie werd gezet, een activiteit die het rijk bij gemeenten had neergelegd. Dat ben ik toen voor Amsterdam gaan organiseren. Kennelijk zo succesvol, dat ik binnen een jaar adjunct hoofd van de financiële hoofdafdeling werd. Het hoofd van die afdeling nam mij op mijn eerste werkdag mee en zei: 'Kijk, dat is jouw kamertje, daar ga jij je werk doen en je komt er nooit meer uit.' Contact met de afdeling zou ik niet krijgen, want 'dat had mijn voorganger ook niet gehad'. Ik was alleen net de verkeerde om dat tegen te zeggen, maar heel gemakkelijk werd het daar niet. Ik heb geprobeerd om de mensen binnen die afdeling voor me te winnen, door te laten zien dat ik ook het 'platte' werk beheerste. Na zes jaar rekenen aan de systematiek van de huurstelling, was ik op een gegeven moment een van de weinigen in Amsterdam die de 'dynamische kostprijs' (dkp) snapte, de rekenmethodiek op basis waarvan het rijk de huren van de stadsvernieuwing berekende. Dat was voor de meeste collega's frustrerend ingewikkeld. Jan Schaefer zei altijd tegen mij: 'Edo, je moet in twee zinnen uitleggen wat de dkp is.' Een helse klus, maar ja, ik oefende daar wel op. Dan ging ik naar de vergadering van de projectleiders om uit te leggen dat het allemaal heel ingewikkeld was, maar dat het voor de projectleiders niet uitmaakte. Omdat wij het weer zo corrigeerden, dat voor hen alles hetzelfde bleef.

Blokkendozen

Ik kwam zo vaak 'uit mijn kamertje', dat ik op mijn vijfendertigste nog mijn rijbewijs heb moeten halen, omdat ik voortdurend naar Zoetermeer moest. Vanaf 1979 maakten wij budgetafspraken met het rijk en vanaf 1982, toen ik inmiddels adjunct directeur Volkshuisvesting was geworden, togen directeur Nan Raap, adjunct Ab Vos en ik gedrieën naar Zoetermeer en probeerden daar met flink onderhandelen bouwsubsidie voor Amsterdam te regelen. Carel de Reus, hoofd Stadsvernieuwing op het ministerie van VROM, heeft achteraf wel zijn beklag gedaan, dat Amsterdam altijd weer met teveel geld naar huis ging. Amsterdam kreeg in die Schaefer-tijd een eindeloze hoeveelheid contingenten. We bouwden in de hoogtij-dagen 8000 woningen in één jaar. Allemaal sociale huurwoningen. We richtten die subsidies op bepaalde buurten of op bepaalde woningen die we wilden. Uiteindelijk is door Amsterdam in Den Haag het geld losgepeuterd voor 40.000 aan te kopen woningen. Dat kon ook bij de gratie van het feit dat in 1981 de woningmarkt volledig

was ingestort. Op het dieptepunt kochten wij overal in de stad, via ‘onze’ collectioneurs, woningblokken op. Soms van boeven, soms van in nood verkende particulieren. Behalve de bouwsubsidies en de aankoopsubsidies hadden we ook het ABP arrangement, een hele gunstige financiering dankzij Jan Schaefer, die de hoge rendementen van pensioenfondsen maar onzin vond. Daar konden we volgens hem beter nu van profiteren. Het ABP wilde die ‘schreeuwlelijk’ uit zijn nek en de *deal* werd dat Amsterdam leningen kon afsluiten tegen een rente die een half procent lager was dan de marktrente. Die leningen gaven wij door aan woningbouwcorporaties, waardoor die een aantal woningen konden bouwen met een lagere huur. Waar ik echt spijt van heb is de Indische buurt. Blokkendozen. Kraak noch smaak. Ik vind het er nog steeds niet uitzien. Ik zag het daar gebeuren en heb er niets tegen gedaan. Dan is zo’n Nieuwmarktbuurt, waar die subsidies ook op geprojecteerd zijn, architectonisch en qua detaillering veel mooier. Net als de Dapperbuurt. Je ziet dat het duurder is, dat de bouwkosten hoger waren.

Zoek de verschillen

Terwijl ik tegen iedereen had geroepen dat het goed was om weer eens ergens anders te gaan werken, zat ik in 1992 al tien jaar als adjunct directeur bij Volkshuisvesting. In dat jaar kwam er een einde aan de contingenten- en subsidieregeling. Dat was voor het eerst heel duidelijk in het Oostelijk Havengebied, waar subsidies werden omgezet in koop. Toen ik doorkreeg dat die volkshuisvestingssubsidies zouden verdwijnen, vond ik dat het voor mij de hoogste tijd werd. In Den Haag werd ik in 1992 directeur van het platform gemeentelijke woningbedrijven. Bijna alle woningbedrijven in Nederland waren bij dat platform aangesloten, ook het Woningbedrijf Amsterdam. De bedoeling was dat er een belangenbehartigingsorganisatie van werd gemaakt, omdat men vond dat de NWR (Nationale Woningraad) en het NCIV (Nederlands Christelijk Instituut voor Volkshuisvesting) heel weinig deden voor woningbedrijven. Woningbedrijven waren maar vies en voos en woningcorporaties geweldig. Dat idee. Het leverde een hoop gekibbel op met NWR en NCIV, voor wie ik ‘de grote vijand’ was. Toen ik net een maand met die belangenbehartiging bezig was, verkondigde Enneüs Heerma dat alle woningbedrijven moesten worden opgeheven en woningcorporaties moesten worden. Daarmee kreeg ik opeens een hele rare dubbele rol: ik moest belangen behartigen en tegelijk een omschakeling naar corporatievormen bewerkstelligen.

Ik was daarmee dus een hele kleine privatiseringsclub, met een ongeloflijke hoeveelheid klanten. We maakten draaiboeken hoe je moest privatiseren, waar je aan moest denken. We waren de enige in Nederland die de combinatie ABP pensioenregeling én de woningbouwcorporatieregeling kende. Die mensen moesten namelijk allemaal van het ABP naar het pensioenfonds woningbouwcorporatie, een absolute verbetering. Want er is in Nederland geen betere pensioenregeling dan die voor woningbouwcorporaties. We hebben al die omzettingen gedaan. Op een gegeven moment moest ik met Heerma het bruteringscontract tekenen, samen met de directeuren van respectievelijk NWR en NCIV. Ik was te laat en de persfoto was al gemaakt. Toen ik arriveerde, hebben we met zijn allen nog een keer geposeerd. Maar de NWR en de NCIV drukten in hun blad die eerste foto af, waar ik dus niet opstond. In mijn blad heb ik toen beide foto's opgenomen, met het bijschrift: Zoek de verschillen. Woningbedrijven klaagden dat ze door de bruterings tekort kwamen. Maar er werd gebruteerd en vervolgens afgesproken dat de huurstijging een jaar of tien boven inflatie mocht zitten. Dan gaat het hard! Dus die corporaties zitten, hoewel ze een grote opgave hebben, goed in de slappe was. De loonexplosie bij sommige directeuren van woningbedrijven, die woningcorporatie werden, was enorm. Die gingen van een ambtenarensalaris opeens drie, vier keer zoveel verdienen. Ook bij corporaties van 1500 woningen. Ik heb het niet tegen kunnen houden, maar vond het een schande.

Een klus

In 1995 vroeg Duco Stadig of ik naar Amsterdam wilde komen, om daar hoofd Grondzaken te worden. Ik kende hem via de Federatie van Woningcorporaties, waar we veel mee samenwerkten. Hij vroeg of ik zijn adviseur Grondzaken wilde worden. Op die manier kon hij ook bij de directeur van het Grondbedrijf, Gerson, een vinger aan de pols houden. Na een half jaar zei gemeentesecretaris Marjanne Sint tegen mij: 'Goh Edo, volgens mij verdien jij veel te veel voor wat je doet.' Dat vond ik een geweldige manier om iemand een schep werk te bezorgen. Ze vroeg of ik niet wilde meewerken aan de reorganisatie van de Gemeentesecretarie naar Bestuursdienst. Daar zaten vijftien directeuren. Een beetje veel. Ik zou een fusie tot stand moeten brengen van de directies in de ruimtelijke sector. Een behoorlijke klus. Er moesten 25 mensen uit, van de 120. Een aantal kon naar andere diensten, maar tien moesten toch echt ontslagen worden. Die heb ik allemaal weg weten te krijgen. Je zou het niet denken,

maar ik vond dat echt leuk om te doen. Ik ben daar ook echt trots op. Ik had er één tussen die zei: ‘Zeg Edo, waarom had je me nou niet tien jaar geleden ontslagen?’ Die man had altijd achter een dichte deur gezeten en werd nu in een nieuwe functie helemaal gelukkig. Ik herinner me Jan Elderhorst, die als hoofd Stedelijke Ontwikkeling werd weggeorganiseerd, als iemand die dat op een geweldige manier heeft opgepakt. Daar heb ik altijd ontzag voor gehad. De reorganisatie was een verbeterde strijd. Niet specifiek binnen de ruimtelijke sector, maar wel op het niveau van het MT. Volgens mij waren Dineken Hoorn Boer, die P&O en Concern in elkaar moest sleutelen, en ik de enige twee die deden wat er binnen de Bestuursdienst was afgesproken. De rest maakte zich er vanaf met het argument: bij ons was al gereorganiseerd.

79

In die hele interne operatie heb ik ook de dienst IVV opgericht, wat me er in de ogen van de voormalige mede adjunct directeur bij dRO, Ab Oskam, niet populairder op maakte. Het was, meen ik, voor hem uiteindelijk zelfs de aanleiding om bij dRO als directeur te vertrekken. Wat mislukte was om EZ en Grondbedrijf bij elkaar te zetten, wat overigens nu alsnog gaat gebeuren. Ik heb het altijd raar gevonden dat die twee aparte organisaties waren. Maar Grondzaken was van de PvdA en EZ van de VVD. In B&W was men het er over eens dat die organisaties nu maar eens over hun eigen schaduw heen moest springen. Dus ik ging blijmoedig de gesprekken met Gerson en Vehmeyer aan. Lastig, al kreeg ik ze uiteindelijk wel in het hok. En wat denk je? Het college ging niet akkoord. Althans, mij werd gezegd: ‘In de raad is het niet acceptabel.’ En waarom? Omdat de VVD het erfpachtstelsel zou willen afschaffen. En als EZ en Grondbedrijf samen zouden gaan, dan zou de VVD te dicht op dat stelsel komen te zitten. Tenminste, dat was het verhaal. Dat de heren Gerson en Vehmeyer er niets in zagen, deed er voor mij niet toe. Ik ben van de harde lijn: ook als de heren niet willen, moet je doorzetten als de politiek dat wil.

Koffietafel

Ik zie best dat we nu met het omvormen van de Bestuursdienst ook een soort cultuurverandering tot stand proberen te brengen. Zowel binnen de Bestuursdienst, maar ook onder de directeuren. Wij deden heel erg ons best om te voorkomen dat er onderhands briefjes van één sector naar één wethouder gingen, zonder dat eerst met andere wethouders te delen. Op die manier werden wethouders

tegen elkaar uitgespeeld. Dat was voor mij een heel principieel punt. Daar was voortdurend gesteggel over. We probeerden er echt een collegiaal bestuur van te maken. Het eerste Duco-college was in die zin minder collegiaal. Het tweede college was dat wel. En toen riep Harry Groen, wethouder van ondermeer P&O, alle dienst-directeuren bij elkaar rond de koffietafel. Kromme tenen: 'Heren, ik weet niet door welke poort u over twee weken binnen loopt. U hoort het wel.' Dat was het begin van de ketenverplaatsing, wat later *de carrousel* is gaan heten. Ik dacht: 'Oh God Harry, nou heb ik zo mijn best gedaan om daar een beetje en sfeer in de breien en dan stamp je er zo doorheen.' Dat straalde ook af op de Bestuursdienst, maar ik had dit nooit geaccommodeerd. In die carrousel volgde ik eind 2000 Hans Gerson op als directeur van het Grondbedrijf. De gouden eeuw was voorbij. Ik zat niet eens in het staartje ervan, maar in het allerlaatste puntje. In 2001 is het zo – whoep – naar beneden gegaan. Tegelijk zakte de kantorenmarkt in. We gingen ons steeds vaker afvragen hoe we de grondexploitaties rond konden krijgen. In Amsterdam is de grondexploitatie voor woningen altijd negatief geweest en die van kantoren altijd positief. Per saldo kon Amsterdam daarvan leven en soms meer dan dat. Daar konden we nog eens een leuk gebouw of gebied voor aankopen. Dat vond ik ook het leukste aan mijn nieuwe baan: deals sluiten voor gebieden en gebouwen als de Westergasfabriek, Oostergasfabriek, Westerdokseiland, Oosterdokseiland (PTT-eiland), de overbouwing in Bos en Lommer van de A10 met twee bruggebouwen en het Sweelinck Conservatorium aan de Van Baerlestraat. Als directeur Grondbedrijf doe je altijd de grote onderhandelingen, maar dat heeft er vooral mee te maken dat je als directeur bevoegd bent. Overigens zijn over al die jaren, de gouden jaren en de sappeljaren, de bouwkosten in Nederland op een absurde manier gestegen. Dat staat in geen enkele verhouding tot de kwaliteitstoename. Dat laat zien dat er markttechnisch zoveel onvolmaaktheden zijn, dat een recessie daarin best wel eens een gezonde werking kan hebben. Dan komt er weer wat ruimte in de grondprijzen.

Een megadeal was het Shellterrein. Er was in principe een prijs afgesproken. Die hadden ING en wij los van elkaar berekend. Dat leek goed bij elkaar te zitten. Daarmee hadden we de deal rond. Dachten we. Maar wat bleek: we hadden verschillende uitgangspunten en berekeningsmethoden gebuikt, met name bij de netto contante waardeberekeningen en de aanpssingen van de voorgecalculeerde grondexploitatie. Ik was verbijsterd. Mijn counterpartij Jan Doets

van de ING idem. Dan kun je zeggen: ‘No deal’. Je kunt met elkaar in de *clinch* gaan, maar dat heeft geen zin. Je moet naar oplossingen toe. Dat hebben we gedaan in Keyzer op de Van Baerlestraat. Daar zaten we met ons drieën, Duco, Jan Doets en ik, vaak op zaterdagmiddag boven een kop koffie. We hebben dat behoorlijke gat door program-mawijzigingen – 10 hoog werd 12 hoog, dat soort dingen – acceptabel weten te dichten. Zo’n deal zit zo ingewikkeld in elkaar, dat de uiteindelijke uitkomst het resultaat is van tientallen afwegingen op even zoveel onderdelen. ING heeft daar ook behoorlijk water in de wijn moeten doen, waardoor ze het juist in deze tijd niet bepaald makkelijk zullen hebben.

81 Er is tijdens mijn sollicitatie niet aan mij gevraagd of ik het zag zitten met de Zuidas. Als Hans Gerson – wat ik nu dan voor het eerst hoor- als directeur Grondbedrijf weggegaan zou zijn omdat hij het risico van het dokmodel op de Zuidas niet zou willen nemen, gelet op zijn ervaring met de zuidelijke IJ-oever, dan kan ik die overweging niet volgen. De Zuidas is een volstrekt ander verhaal dan de IJ-oever. Ik deel zijn analyse op de IJ-oever. Maar dan moet je eens even de schaal van de IJ-oevers naast de schaal van het dok leggen. Het dok stelt niks voor vergeleken bij het programma van de IJ-oever. En je kan het maar één keer doen en dat is nú. Het is markttechnisch een aantrekkelijk gebied. Je haalt daar grondprijzen, die voor Amster-damse begrippen ongekend zijn. Dat je daar wat meer grond maakt door wegen en spoor te overkluizen doet daar niks aan af. Je ziet wel een ander probleem: de Zuidas wordt de norm en *the place to be*. Dan gaan bedrijven vanuit Sloterdijk en Zuid-Oost aanstalten maken om daar naar toe te trekken. Daardoor ontstaat leegstand. Maar ik geloof niet in het kunstmatig schaars maken van bouwgrond in een gebied als de Zuidas. Bij het dijkmodel ligt trouwens verkeers-technisch een stevige uitdaging. NS moet daar het spoor verbreden en RWS de wegen. Mensen die het kunnen weten zeggen dat je dan van die dijk afrolt, als je dat hele infrastructuurprogramma daar aanlegt.

**'Ted, blijf jij maar buiten.
Eén ambtenaar is genoeg.'**

Ted Zwietering

Ted Zwietering werkte een paar jaar in Amsterdam bij een bouwbedrijf, alvorens hij de overstap maakte naar Volkshuisvesting. Daar deed hij de 'contingentenrace', de aanbestedingen voor alle stadsvernieuwingsprojecten tussen 1978 en 1988. Bij het debacle rond de IJ-oeveren was hij nauw betrokken. Het heeft hem gevormd tot wie hij nu is. De ontwikkeling van Noord noemt hij zijn allermooiste project. Tegenwoordig werkt Zwietering als directeur bij het Haags Ontwikkelingsbedrijf, waar hij nauw betrokken is bij de krachtwijken van Den Haag: Schilderswijk, Transvaal, Zuidwest.

Ik ben in Amsterdam geboren op de Josef Israelskade en verhuisde op jonge leeftijd naar Limburg, waar mijn vader een baan kreeg bij DSM. Nadat ik in Eindhoven Bouw- en bedrijfskunde had gestudeerd, keerde ik in dienst van Wilma's Bouwbedrijf terug in Amsterdam, als uitvoerder op de bouw. Dat heb ik twee jaar gedaan. In een bouwkeet kwam ik in contact met Nan Raap, adjunct

directeur bij Volkshuisvesting. Die vond mij met mijn lange haren wel een grappige verschijning. Wat later kwam ik ook Jan Schaefer tegen, die net was aangetreden als wethouder. Hele boeiende ontmoeting, want ik zat bij dat bouwbedrijf ook wel met een Günter Wallraff-achtige ambitie: ik wilde het kapitalisme van binnenuit bestuderen, om te kunnen vertellen hoe dat werkt met koppelbazen en metselploegen die belazerd werden. Dat vond Schaefer hele praktische informatie. Zo kwam ik bij Volkshuisvesting terecht als Hoofd Kosten en Kwaliteit, om aannemers onder controle te brengen. Ik zou de aanbestedingen gaan doen.

Mijn afdeling bestond uit achttien mensen: zes kostendeskundigen, zes planbeoordelaars, vier architecten, twee man ondersteunend personeel. Dat was een maffe tijd. We hebben honderden projecten aanbesteed. RAI terrein was interessant, Entrepotdok, ADM terrein, Weesperstraat, Oranje Nassaukazerne. Het ging om duizenden en duizenden huizen. Inclusief de hele renovatiesector, onderhoud, monumenten. Alles liep via Volkshuisvesting: projecten, geld en aanbesteding. Het geld kwam van het rijk. We voelden het heel erg als onze verantwoordelijkheid om de projecten binnen de budgetten weg te zetten. Gemiddeld 6000 woningen per jaar x 110.000 gulden = 660 miljoen gulden. Wat we overhielden konden we het jaar daarop extra besteden. Scherp inkopen was de sport. Offertes van aannemers moesten op 1 oktober binnen zijn. Rond die datum was niemand op de afdeling nog aanspreekbaar. Een heksenketel. Het Jan Bommerhuis op de Wibautstraat had een gang met links en rechts hokjes. Daar zaten aannemers te rekenen, terwijl wij simultaan onderhandelden. We liepen ze gewoon af: *zijn jullie er al uit? Doen we het zus of doen we het zo?* Van jaar tot jaar werd het heftiger. In 1986 kookte de afdeling helemaal over. Het was allemaal teveel geworden. Entrepot West kan ik me herinneren, dat was een aanbesteding: vechten, knokken, duwen. Ambtenaren over de rooie, aannemers gek. En wij maar rustig blijven en ik maar roepen: 'Het moet voor 28.743.654,- en geen cent meer.' Ik vond onszelf een groot succes. We waren krachtig en we deden wat voor de stad. We werden gewaardeerd. Zeker ook door wethouders, hoewel ik in die periode nooit bij een wethouder aan tafel heb gezeten.

NOS journaal

Ik verbaasde me over onze macht. Die werd op een gegeven moment ook te groot. In 1987 werd mijn afdeling opgeheven. Tot mijn

verbazing was ik benoemd tot projectleider reorganisatie GDV en mocht als eerste mijn eigen afdeling opheffen. Dat was slim gezien van directeur Nan Raap. Lange tijd was Volkshuisvesting in Nederland de voorloper geweest van de stadsvernieuwing. Daar moest je zijn. Het progressieve deel van Amsterdam zat bij ons. En ineens liepen we achter, waren we de remmende factor geworden. Schaefer ging, Genet kwam. De organisatie is vervolgens in de remmen gaan hangen tot het vertrek van Ab Vos in 2001. Ab heeft altijd weerstand geboden aan de definitieve afbouw van Volkshuisvesting als sector, terwijl ik daarvoor al riep: 'Man hou toch op. Dat is kansloos.' Achteraf moet je constateren dat rond 1987 een aantal ontwikkelingen culmineerde: de overgang naar de koopsector, het einde van de subsidies, een hang naar kwaliteit, de macht van corporaties die toenam en de komst van stadsdelen. Drie jaar later, in 1990, was alles anders. Toch is die revolutie vrij geruisloos verlopen. Dat was de kracht van Louis Genet. Hij heeft die draai gemaakt, of eigenlijk twee draaien tegelijk: de koopsector gestimuleerd én de kaalslag van de 19e eeuwse gordel stop gezet. Dat beleid heeft geweldig goed op elkaar ingewerkt.

85

In opdracht van Genet werd ik in 1988 voorzitter Taskforce Koopsector. In de tien jaar dat ik bij Volkshuisvesting heb gezeten, werd er in Amsterdam geen koopwoning gebouwd. Er werd geroepen dat er geen markt was voor koopwoningen, maar het was ideologisch. Amsterdam schakelde precies op tijd over naar de koopsector. Ik liep alle projecten in de stadsvernieuwing langs om blokjes te sprokkelen, die we konden omzetten naar koopwoningen. Ruzie. Niet te geloven. Echt oorlog. Maar ik kreeg het wel gedaan. Daarop organiseerden we in de Zuiderkerk een verkoopmarkt over koopwoningen! Dat was vloeken in de kerk. Iedereen riep: 'Dat wordt niks.' Wie wat wilde kopen, moest maar de stad uit. Maar tot onze stomme verbazing kwamen er 10.000 mensen in één weekend. Het was de opening van het NOS journaal.

Mijnenveld

In 1989 kwam ik bij het PMB i.o. terecht. Na wat kleinere projecten, waaronder de sloop van het Maupoleum, werd ik vanuit het PMB in 1991 projectmanager Zuidelijke IJ-oever. Ik zat als *counterpart* van de publiek-private AWF in het directieoverleg. Het was vanaf het begin een onbestuurbare situatie. Het project spleet de PvdA: de ene helft onder Jonker van EZ wilde de Zuidas, de andere helft wilde die IJ-as. Er werden hele rare spelletjes gespeeld. Groen Links

wethouder Saris werd aan alle kanten gemangeld door de PvdA. Ik was een vriend van Eberhard, we prikten samen regelmatig een vorkje. Maar als ik dan in de commissie kwam, werd ik frontaal met een kanon in mijn gezicht geschoten. Ik herinner me nog goed dat ik op een bepaald moment tegen Saris zei: 'Goh Jeroen, het gaat toch best goed.' Waarop hij zei: 'Ted, dat moet je nooit zeggen als je midden in een mijnenveld staat. Want de volgende stap kan fataal zijn.' Het was ongelooflijk hard. Bij de gemeente leefde de angst dat ze het gebied uit handen gaven, voordat ze garanties hadden dat er door de private sector ook echt in geïnvesteerd zou gaan worden. De AWF had voor 6,5 miljoen gulden een plan mogen maken en de reactie bij de gemeente was: zij mogen met ons geld mooie plannen maken. Er zat bij de gemeente een hoop rancune jegens die AWF. Omgekeerd schopte het publieke deel van de PPS de gemeente ook tegen de schenen door een arrogante houding. Het deel van de AWF dat uit de private sector afkomstig was, stelde zich nodeloos onafhankelijk op tegen *hun* moeder, de NMB/Postbank. Toen dat later overging in de ING, kwamen er andere bestuurders en ontstond er een verdere verwijdering tussen de AWF en de ING. Dat was voelbaar. En zichtbaar. De mensen die uit de bankwereld waren gedetacheerd, waren blij dat ze eindelijk *casual* gekleed konden gaan. De sectie van de gemeente, absoluut geen domme jongens, gingen juist opeens allemaal een pak dragen en zich als *investment banker* gedragen. Die AWF was absoluut een weeskind. Of een koekoeksei. Vanaf het begin. En daar hebben ze het ook naar gemaakt. Er is binnen die organisatie veel te weinig op het proces gestuurd. Te weinig geknuffeld, gekoesterd, gestuurd en verzorgd.

Kopje thee

Wij wisten al in april 1992 dat het ging klappen, maar dat mocht niet hardop gezegd worden. Met de raadscommissie werden conferenties belegd hoe we dat afbreukverhaal straks moesten registreren. Dus er was ook in de raad een volstreekte helderheid: het gaat mis, er komt een moment dat de ING de stekker eruit trekt. Er werd al gewerkt aan nieuwe scenario's en nieuwe plannen, toen Ben Westdijk, rijksverantwoordelijke voor het 'sleutelproject IJ-oeveren' en directeur bij VROM, zei: 'We gaan de koers wijzigen. Jullie moeten niet voor die IJ-oeveren of de Zuidas gaan en ook niet voor de Oost-Westlijn. We gaan de Noord/Zuidlijn aanleggen.' Dat kun je overigens wel op het conto van Jaap van Rijs, directeur van de AWF, schrijven. Want die riep een jaar daarvoor al: 'Amsterdam heeft geen

Oost-Westlijn nodig, maar een Noord/Zuidlijn.’ Daarmee leidde Westerdijk de aandacht af van de Zuidas/IJ-as discussie. Welk gebied ook het eerst ontwikkeld zou worden, met de Noord/Zuidlijn waren ze in elk geval met elkaar verbonden. Dat was de toverformule. Maar dan moesten we wel de steun uit Den Haag krijgen. Daarop hebben we een *bidbook* gemaakt, in zeefdruk. Kosten: 700 gulden per exemplaar. Met een stapel van die boeken zijn we op 7 februari 1993 naar het kabinet gegaan. Volstrekt schizofreen, want formeel zouden we voor de IJ-oever naar Den Haag gaan, maar we gingen voor de Noord/Zuidlijn. Op zondagavond 5 februari kwam er een fax: ‘ING trekt zich terug uit IJ-oever project.’ Dus daar hadden ze bedacht dat ze één werkdag voor het gesprek met het kabinet de stekker eruit zouden trekken. Het tekent de samenwerking. Die dinsdagochtend vertrokken we naar de Trêveszaal. We gingen in drie auto’s: Van Thijn met Saris in auto 1. In auto 3 zaten Gerson, Zumpolle en Zwietering met de boeken. We moesten Genet nog ophalen en waren al te laat. Ik was toch al helemaal opgefokt, maar Genet riep van twee hoog naar beneden: ‘Rustig maar Ted, ik kom eraan. Eerst nog even een kopje thee zetten.’ We hadden er om half 9 moeten zijn en kwamen een kwartier te laat. Ik zag in mijn ooghoek minister Kok en premier Lubbers zitten, een geagiteerde Van Thijn, een over de rooie Saris. Toen ik met bezweet hoofd de boeken naar binnen wilde dragen, hield Hans Gerson me tegen. Terwijl hij de boeken van mij overnam zei hij heel kalm: ‘Ted, blijf jij maar buiten. Eén ambtenaar is genoeg.’ En dát overleg heeft ons de Noord/Zuidlijn opgeleverd.

Het IJ-oever project was moeras, wespennest, slangenkuil, mijnen-veld en drijfzand tegelijkertijd. Je kon kiezen hoe je ten onder wilde gaan. Ik denk dat we niet mogen onderschatten wat er toen links en rechts aan emotionele schade bij mensen is berokkend. Alleen Hans Gerson heeft het overleefd. Een geweldige kerel als Jaap van Rijs, de voorzitter van de AWF, is er aan onderdoor gegaan. Jeroen Saris heeft ook een verschrikkelijke dreun gehad. Mijn analyse is: het *moest* hier doorheen. Het was een nationaal sleutelproject. Er stond een gigantische hoeveelheid prestige op het spel. En daar speelde dan nog zo’n vraag doorheen als: wie wordt *mister* IJ-oever? Het was een gorilla waar we met elkaar de armen maar niet omheen kregen. En 1992 was het breekpunt. Het grappige is dat de IJ-oever daarna in de volledige luwte terecht kwam en daar op een fantastische manier succesvol is ontwikkeld. Alles wat bedacht was, is uitgevoerd. Als een groot project teveel in de *spotlight* staat, wordt het in deze stad

heel moeilijk. Dat is een paradox die altijd op gaat. In de schaduw van de IJ-oever is het Oostelijk Havengebied ontstaan. In de schaduw van de Zuidas is de Zuidelijke IJ-oever ontstaan. Zo kun je een hele reeks bedenken. Je moet ergens een bliksemafleider hebben, waar iedereen alles stuk op draait.

Bustour

Men was IJ-oever-moe. Iedereen had behoefte aan een jaartje pauze. Per 1 maart kwam Dirk Frieling en per 1 juni was het helemaal over met de AWF. Iedereen binnen die club had een goudgerande afkoopregeling. Frieling begon meteen te rampetampen. We hadden voor die IJ-oever ook al terugval opties uitgedokterd, maar dat kon Frieling niet geloven en zette daar ook een streep doorheen. Terwijl ik durf te beweren dat Ankers in het IJ toen al was geschreven. Alleen, de tijd was er niet rijp voor. En het was ook duidelijk dat de 'bemensing' moest wijzigen. Hans Gerson werd opdrachtgever. Ted Zwietering moest zijn biezen pakken. Ik ben geen zondagskind, maar iemand die zo nu en dan vreselijk zijn neus stoot. Zo werk ik nou eenmaal. Ik sleur er keihard aan en dan moet je er wel tegen kunnen dat je soms een verschrikkelijke dreun krijgt. Na de IJ-oever heb ik onder andere de Silodam nog ontwikkeld. In 1997 vertrok ik als interim Sectorhoofd Woon en Werken naar Noord. Daar zat sinds 1996 stadsdeelvoorzitter Hans Oosterbaan, met wie ik het goed kon vinden. Vóór Oosterbaan was Noord, dat al sinds 1984 stadsdeel was, erg in zichzelf gekeerd. Oosterbaan was, na al die puberteitwethouders, de eerste Noord weer onderdeel wilde laten uitmaken van Amsterdam. We begonnen grote projecten te definiëren. Het lastige was dat Stadij er helemaal niks in zag. Duco zei letterlijk: 'Luister eens Hans, ik wil de Bijlmer op orde krijgen. Daarna ga ik IJburg doen, dat is nog moeilijk genoeg. Als ik dat achter de rug heb ga ik aan de Zuidas beginnen, als ik daar mee klaar ben aan de Westelijke Tuinsteden. En als ik dat allemaal gehad heb, dan ga ik nog eens een keer aan Noord beginnen.' Dat was voor hem een kwestie van prioriteiten stellen. En daar had hij natuurlijk gelijk in. Vervolgens hebben wij gezegd: 'Dat moge dan zo zijn, wij gaan Amsterdam Noord wel voorbereiden op de grote ontwikkelingsslag die daar ooit gemaakt gaat worden.' Dat werd Panorama Noord, een integrale visie op Noord. Een heel circus aan interactieve beleidsvorming met bewonersgroepen en toneelstukken. Een enorme show, maar het had wel effect. We waren op een fantastische manier bezig om vervuilende bedrijven uit het centrum van de IJ-oever Noord

naar de Coentunnel te verplaatsen. Maar we hadden de steun van de stad nodig. In 2002 hebben we ons echt aangeboden. Oosterbaan en ik gingen naar Duco en Edo Arnoldussen. Oosterbaan zei: 'Duco, wij bieden de ontwikkelingsgebieden in Noord aan. Zullen we het in coalitie doen?' Duco keek Edo aan, trok een paar keer aan zijn pijp en zei: 'Doen we maar niet, hé.' Het voelde als een vernedering. Noord was met Duco totaal niet bespreekbaar. Bizar. Maar om ons niet helemaal met lege handen weg te sturen, zei hij: 'Richt maar een projectbureau op.' Dat werd Noordwaarts. Maar na de verkiezingen in 2002 was Oosterbaan weg. In februari 2003 kwam Leefbaar Noord aan de macht. Die wilden weer helemaal terug naar vroeger en geen enkele bemoeienis met de stad. Stadsdeelvoorzitter Joke Peppels zei: 'De eerste die er hier uitvliegt is Ted Zwietering.' Leefbaar Noord was na een jaar ook weer van het toneel verdwenen.

Uiteindelijk is die coalitie er toch van gekomen. Ik kijk met trots naar de ontwikkeling in Noord. Hoe dat uit het totale niets omhoog is getrokken! Er moesten creatieve bedrijven naar Noord gehaald worden. De vraag was: hoe? Ik hing bij designwinkel *Frozen Fountain* een advertentie op: 'Aangeboden, leuke percelen in Amsterdam Noord. Iedere zondag vanaf 11 uur gratis bustour langs beschikbare locaties.' Meteen de eerste keer zat de bus al om 10 uur vol. Die bedrijvigheid in Noord beschouw ik als een persoonlijk succes. Laatst zat ik in een G4 overleg met minister Vogelaar. Daar kwamen alle wethouders uit de grote steden. Tjeerd Herrema Uit Amsterdam. Die vertelde ronkend over het NDSM-terrein alsof hij de bedrijvigheid daar eigenhandig naartoe gehaald had. Toen moest ik in het hoekje van de zaal wel in mezelf lachen en ik dacht: hmmm, hij kent mij niet eens meer. Weet niet wie ik ben. Dat is het ultieme gevoel van een echt gepassioneerd ambtenaar.

■ 'Ik heb maar één vraag:
kan je goed zwemmen?'

Hans Gerson

Hans Gerson begon zijn loopbaan bij de gemeente Amsterdam als econoom/plano-loog. Binnen Grondzaken werd hij in 1990 directeur van het Grondbedrijf en in 2000, tot op heden, directeur van het Havenbedrijf. Volgend jaar (2009) legt hij die functie neer. Gerson: 'Ik ben een ouderwetse sociaal-democraat, die bureaucraat nog als een eretitel beschouwt. Daarmee bedoel ik dat je een dienende taak hebt in het bestuur en staat voor de publieke zaak.'

Ik ben geboren en opgegroeid in Den Haag. Mijn ouders zijn in 1933 uit Duitsland weggegaan omdat mijn vader, die joods was, in Duitsland niet aan de slag kon. Hij had kunstgeschiedenis gestudeerd met als specialiteit Hollandse kunst. Omdat hij er al eerder stage had gelopen, had hij in de Haagse kunstwereld contacten.

Veel mensen hebben mij aan het toen bekende modehuis Gerzon gekoppeld, maar dat is Gerzon met een 'z'. Ik zei altijd: 'Wij zijn met een 's' en van de intellectuele tak'. Mijn klasgenoten gingen in Leiden rechten studeren. Ik ging eerst een jaar naar Amerika om me te oriënteren. Toen ik terugkwam, woonden mijn ouders opeens in Groningen, waar mijn vader hoogleraar was geworden. Ik ging in Amsterdam economie studeren met planologie als hoofdvak. Na mijn studie ben ik in Amsterdam gebleven.

Nadat ik in eerste instantie door Lo Breemer – tot op de dag van vandaag een goede vriend – werd afgetroefd voor een baan bij het Kabinet van de Burgemeester, kon ik op 1 april 1975 als wethouders-assistent beginnen. Ik deed allerlei klusjes rechtstreeks voor de gemeentesecretaris, Wolter Lemstra. Wethoudersassistent was toen dus iets anders dan wat er tegenwoordig onder verstaan wordt. Mijn belangstelling ging, vanwege planologie, uit naar de ruimtelijke ordening. Dat viel onder de grote afdeling Publieke Werken van de beroemde Jaap Rothuizen, bij wie ik na twee jaar binnenliep en plompverloren zei dat ik graag op zijn afdeling wilde werken. 'Nou dat is goed', zei Jaap, 'ik heb nog wel een vacature. Begin morgen maar.' Daar heb ik zes jaar als planoloog gewerkt. Vooral aan het 'overloopbeleid', waarbij Amsterdam huizen bouwde in Purmerend en Almere. Aan dat beleid kwam in 1985 abrupt een eind. Wat later werd ik binnen de afdeling Publieke Werken hoofd Grondzaken, als rechterhand van Jan Schaefer.

Voetballers

In 1990 zouden de tien stadsdelen komen. Mijn functie zou opgeheven worden en RGO – wat stond voor Ruimtelijke Ordening, Grondzaken en Openbare Werken – zou nog kleiner worden, omdat hele trosjes ambtenaren naar de stadsdelen gingen. Ik behoorde tot een select groepje topambtenaren, dat de gemeente wilde behouden. Dat heette 'de goudvissenkom', maar het werd je niet verteld dat je er in zat. Vacatures op directieniveau of daar in de buurt werden gereserveerd voor de 'goudvissen'. Terwijl ik bij Grondzaken bezig was met de bouw van het Casino aan het Kleine Gartman Plantsoen en de restauratieplannen van de Beurs van Berlage, dacht ik: ik zie wel wat er gebeurt. Nog in datzelfde jaar 1990 werd ik directeur Grondbedrijf, wat ik tot 2000 ben gebleven. Een groot project uit die beginperiode was de bouw van de Amsterdam ArenA. Met de kandidatuur voor de Olympische Spelen waren er midden jaren

tachtig twee grote projecten gedefinieerd: tuinbouwgebied Sloten en het stadion Amsterdam ArenA, dat zo ongeveer geprojecteerd was waar het nu staat. Toen ik directeur Grondbedrijf werd, was de kandidatuur van de baan. Maar we vonden het toch een mooi idee om die plannen door te zetten. Dat stadion was eerst gepland op het grondgebied van OuderAmstel. Die gemeente kwam daar echter tegen in opstand vanwege de verwachte parkeeroverlast, waarop dat stadion een paar honderd meter werd verplaatst. Ik noem dat altijd de grootste blunder van OuderAmstel, want voor zover er overlast is, hebben ze het nu net zo goed. Maar de zes miljoen aan bouwleges zijn ze misgelopen. Dat was voor zo'n kleine gemeente heel onverstandig. Ook het bedrijfsleven verzette zich aanvankelijk tegen de komst van de ArenA: voetbal betekende supporters, die kwamen parkeren in 'hun' garages. In de Meer kwamen gemiddeld 10.000 bezoekers en nu kwam er een stadion met 50.000 zitplaatsen! Pas toen er bij Ajax een nieuw bestuur kwam met Michael van Praag en ABN Amro zich er mee ging bemoeien, is de financiering rond gekomen. Waarbij wel meegespeeld heeft dat wij er 60 miljoen in hadden gestopt, door de grond bijna gratis weg te geven. Toen draaide ook het sentiment bij de omliggende bedrijven. Nu heten die kantoren 'ArenAtowers'. Tegelijk met het stadion werden er plannen gemaakt om het omliggende terrein, Amstel III, een hart te geven door er winkels en allerlei voorzieningen in te bouwen. Wij waren daar als Grondbedrijf ook echt opdrachtgever en hebben Pi de Bruijn opdracht gegeven om een plan te maken. Die kwam met het idee van de boulevard en een totaal nieuw Bijlmerstation – nu station ArenA – dat twee kanten van het spoor met elkaar moest verbinden. Qua ontsluiting ligt het allemaal prachtig. Het duurt alleen wel erg lang voordat het daar gezellig wordt. Dat Getz Entertainment Center had er eerder moeten komen.

Pompeus

In 1994 trad Duco Stadig aan. Die had PMB, dRO en Grondbedrijf in zijn portefeuille, inclusief Volkshuisvesting. Stadig was – oh zoete ironie – daarmee eigenlijk de wethouder van de zo verfoeide Publieke Werken. De VVD was tegen zo'n machtsaccumulatie en bracht het Grondbedrijf bij Guusje ter Horst onder. Ik weet nog dat ik ons nieuwe pand aan het Weesperplein door de nieuwe wethouder wilde laten inwijden. Een zaal vol met projectontwikkelaars. Had ik een mooie speech voor Guusje gemaakt. Gaat ze achter het spreekgestoelte staan en zegt: 'Hans heeft wel een mooie speech

voor mij gemaakt, maar ik zal u vertellen: ik ben hier over drie maanden weg. Dat kan Hans niet leuk vinden, maar zo is het wel.’ En Duco had het Grondbedrijf nog niet binnen of hij riep ons, de drie directeuren – Herman van Vliet van het PMB, Ab Oskam van dRO en mij van het Grondbedrijf – bij zich en zei: ‘Jongens, ik heb één staf en als jullie onderling ruzie maken, dan stuur ik jullie alle drie naar huis. Dus je bekijkt het maar.’ Tussen de diensten had je terechte discussies over de vraag hoe een plan er uit moest zien en of dat niet goedkoper of anders kon. Daar was altijd de klassieke vraag aan de orde: hoeveel ruzie laat je toe? Wordt dat een stammenstrijd of een binnenbrandje? Dat geldt ook voor een college als geheel. Het meest illustratieve voorbeeld was het IJ-oeverproject. Ed van Thijn had samen met de baas van Nationale Nederlanden bedacht dat dit een unieke PPS constructie moest worden. Ik geloofde er niet in en mijn vakbroeder bij Nationale Nederlanden, Herman van de Berg en later Jan Doets, eigenlijk ook niet. Vervolgens kwam er ook nog eens een super ambitieus plan van Rem Koohaas. Dat plan was on-Amsterdams pompeus: een zesbaansweg onder de grond, honderdduizenden vierkante meters kantoor, alle sporen overkluisd. En Koolhaas was niet te knippen. Het was een alles-of-niets plan. Dat is niet volgens de Amsterdamse traditie. Maar ja, het gemeentebestuur had besloten dat dit project bestond en dan werk je er als ambtenaar aan mee. De IJ-oever spleet het college. Wethouder Jeroen Saris (Groen Links), die de IJ-oever in zijn portefeuille had gekregen, moest het plan verdedigen tegen Grondzakenwethouder Louis Genet (PvdA), die te maken had met een partij die van het plan afwilde. En ik moest beide heren bedienen. Bepaald geen galante situatie.

Het werd steeds manifester dat het IJ-oeverplan zoals het er nu lag, geen kans van slagen meer had. Maar in dat plan van Koolhaas zat wel een element dat we alleen maar konden binnenhalen, als we de plannen naar buiten toe in leven hielden: de Noord/Zuidlijn. Daar zijn we voor naar de ministerraad gegaan, Ed van Thijn, ik en Louis Genet. Daar presenteerden we het plan Koolhaas vol vuur en werkten in één weg door naar de *grande finale*, namelijk dat bij zo’n ambitieus plan natuurlijk ook een massieve verbinding hoort: de Noord/Zuidlijn. Je moest die werkgelegenheid tenslotte van alle kanten goed kunnen bereiken. En dan zou je er op termijn ook nog mee naar de Zuidas kunnen. Het klonk allemaal logisch en in principe was iedereen het daarover eens. Ik herinner me ook geen geruzie over geld. Dat daarna de PPS uiteen spatte en het hoogdravende

plan in rook opging, had daar geen invloed meer op. Dat *crashen* van Koolhaas was voor veel figuren binnen de gemeente een zware klap. Voor mij persoonlijk was het geen teleurstelling. Ik was alleen maar blij dat ik niet het risico liep honderden miljoenen te moeten afboeken. Nu konden we verstandig en met een schone lei opnieuw beginnen.

Briefjes

De nieuw ontstane situatie werd meteen heel positief opgepakt. Kees van Ruyven werd benoemd als projectleider en kwam met het idee van Ankers in het IJ. Een van de projecten daarbij was het Muziekgebouw. Grondstoffenfonds van de Verenigde Naties, Koreaans Handelscentrum, Hyatt Hotel ... van alles is daarop geprojecteerd. Ergens in 1995 hebben Kees en ik tegen elkaar gezegd: 'Dat wordt niks, want het grootkapitaal ziet de potentie van dat gebied nog niet. We kunnen wel blijven aanbieden, maar uiteindelijk haakt toch iedereen weer af.' De oplossing was om er iets neer te zetten wat je als gemeente zelf betaalt. Dienst Cultuur heeft toen Hans Anderson – vdA organisatieadviseur en iemand die weet waar hij het over heeft – ingehuurd om dat project te trekken en de architectenselectie te doen. Maar Anderson, die dat project goed op de rails zette, kreeg ruzie met Stadig, omdat Anderson vond dat er te weinig geld werd vrijgemaakt in relatie tot de ambities. Hij werd aangestuurd door cultuurwethouder Jikkie van der Giessen. En die wethouder heeft nu eenmaal geen geld, wat het niet makkelijk maakt. Toen 95 hij extra geld blééf vragen, was voor Stadig de maat vol: Anderson exit. Daarop heb ik Duco voorgesteld om mij opdrachtgever van het Muziekgebouw te maken. Ik zat er met het omgevingsmanagement – de PTA en de parkeergarage – toch al diep in en hoefde dan alleen maar 'briefjes aan mezelf te schrijven'. Dat scheelde een hoop gedoe en geld, want de gemeente moest Anderson betalen en ik werd al betaald. Toen ik in 2000 de overstap maakte naar het Havenbedrijf, kon ik het Muziekgebouw daar naartoe 'meenemen'.

Koudwatervrees

Een van de redenen dat ik na acht jaar bij het Grondbedrijf weg wilde, was dat ik steeds meer aarzelingen kreeg bij de aanpak van het nieuwe grootschalige project Zuidas: zeer ambitieus en weer alles onder de grond. Maar het werd moeilijk om dat als directeur te blijven roepen, terwijl iedereen die Zuidas wilde. Daar kwam bij dat

ik 52 was. De directieuren carroussel bestond nog niet, maar ik dacht: als ik nog ooit wat anders wil, dan moet ik nu actie ondernemen. Ik had dat in alle vertrouwen aan Duco verteld, maar verder gebeurde er niets. Wethouder EZ Harry Groen had echter zonder dat ik er iets van wist aan Duco gevraagd: mag ik Hans van jou overnemen om naar de Haven te gaan? Op een dinsdagavond in september 1999 werd ik door Harry gebeld. Maar vervolgens hoorde ik niks meer. Bleek dat Groen dat niet goed met mijn voorganger Godfried van den Heuvel had doorgesproken. Godfried had aangegeven dat hij wel eerder weg wilde, maar dan ná Sail, 1 september 2000. Harry had 1 januari 2000 in zijn hoofd. Een impasse dreigde, terwijl het natuurlijk al die tijd geheim moest blijven. Dat lukt uiteraard nooit. Op een ochtend liep ik op het stadhuis de gemeenteadvocaat Willem Wiarda tegen het lijf, die zei: 'Er gebeuren interessante dingen.' En dat op zo'n toontje, dat ik hem antwoordde: 'Willem, ik weet niet waar je het over hebt en ik wil het er ook niet over hebben.' Waarop hij weer reageerde: 'Ik heb maar één vraag: kan je goed zwemmen?' Toen ik op kantoor kwam zei mijn secretaresse: 'De Telegraaf heeft gebeld en wil graag commentaar op het bericht op de voorpagina van morgen, dat jij Van den Heuvel gaat opvolgen.' Mijn personeel wist van niks. Uiteindelijk ben ik 1 september, na Sail, bij de Haven begonnen. Tegenwoordig weet zo'n organisatie dat er een nieuwe directeur zit aan te komen, maar ik kwam daar toen helemaal uit het niets binnenvallen. Bij mijn benoeming ging er een schok door het bedrijf: als 'rooie rakker' zou ik er heen gestuurd zijn om de woningbouw in de Houthavens erdoor te jassen; het zou het einde van de Haven betekenen. Het Havenbedrijf behoorde als EZ-bedrijf misschien wel tot het meest behoudende deel van de gemeente. Als de VVD meedeed, kreeg een VVD-wethouder stevast de Haven. Je had er natuurlijk ook veel met het bedrijfsleven te maken. Maar de reserves tegen mijn benoeming moeten volgens mij te maken hebben gehad met koudwatervrees, want in al die acht jaar dat ik er nu werk, is niemand in mijn directe of indirecte omgeving er ooit nog op terug gekomen. Sterker: mede door mijn inbreng is er nu een historisch compromis gesloten tussen woningbouw en havenactiviteiten onder de noemer van het Cargill Convenant.

Rederijvrienden

In de Haven waren ze net met een groot nieuw project bezig: de aanbouw van de nieuwe containerterminal Ceres in de Amerikahaven in het westelijke havengebied. Het besluit daartoe was in 1999 door

de raad genomen. De motivatie voor het besluit zegt veel over de toenmalige verhouding met Rotterdam. Rotterdam had twee dagen voorafgaand aan dat debat een brief geschreven met de strekking: U moet dat vooral niet doen! Juist door die brief was de raad unaniem vóór die container terminal, hoewel dat sec genomen een risicovolle affaire was; wat gelukkig niet iedereen wist. De oude terminal was gesloten, omdat alle rederijen in Nedlloyd waren opgegaan en de kantoren naar Rotterdam waren verhuisd. Een Amerikaans-Griekse reder, Chistos Kritikos, die in Amerika een stuk of tien terminals exploiteerde, wilde de terminalactiviteiten in Amsterdam wel overnemen, mits er een nieuwe terminal zou komen. Daar had hij op zich ook gelijk in. Zijn strategie was: ik zeg tegen al mijn relaties in de VS dat ik nu ook een terminal in Amsterdam heb en dan gaat het vanzelf wel lopen. Dat was niet gek bedacht. Mijn voorganger Van den Heuvel wist de geesten voor dat idee rijp te maken, door er op te hameren dat bij een moderne haven nu eenmaal een moderne terminal hoort. Hij had het tij mee: containeromzetten groeiden met 15 procent per jaar. De VVD wethouders Groen en Peer hebben dat door de raad weten te slepen. Wat Kritikos echter niet beseftte, was dat zijn rederijvrienden wisten dat de markt in Europa heel anders in elkaar stak dan die in de VS. Kritikos' rederijvrienden zaten allemaal op elkaar te wachten, wie als eerste de stap zou wagen. Maar niemand wilde de eerste zijn. Samen met een oud Nedlloyd-bestuurder, Ton van Langeveld, ben ik de wereld over gereisd om bedrijven naar Amsterdam te halen, terwijl ik net het woord container kende. Pas drie jaar na de oplevering in 2001 kwamen de eerste containers in de Ceres terminal. Maar in de tussentijd had Kritikos zijn hele terminalbedrijf al aan de grote Japanse reder NYK verkocht.

**'Wat leuk meneer Stadig!
Doet u dat nog eens een keer.'**

Duco Stadig

Na jarenlang het secretariaat van de Amsterdamse Federatie van Woningbouwcorporatie te hebben gevoerd, werd **Duco Stadig** in 1994 wethouder voor de PvdA. Dat is hij drie termijnen gebleven, tot 2006. Dat hij in die periode zoveel voor elkaar heeft gekregen, had ondermeer te maken met het feit dat hij niet alleen ruimtelijke ordening in zijn portefeuille had, maar ook grondzaken. Op die manier kon hij met de markt zaken doen, deals sluiten.

Ik ben geboren (1947) en getogen in Arnhem. Als protestants jongetje ging ik daar naar het christelijk lyceum. Op mijn achttiende vloog ik uit om te gaan studeren. Aan de VU, daar was verder geen

discussie over. Mijn vader was chemicus en had graag gezien dat ik de bètakant op was gegaan. Maar tijdens een middelbare schoolstage, kwam ik terecht op een natuurkundig laboratorium van Philips. Daar zat ik met twee *nerds* op een kamer. Het hoogtepunt uit hun uitvindersleven was een zelf in elkaar geknutseld apparaat: een kastje met een grote rode lamp en een schakelaar met een bordje erbij: *General Insurance Blower*. Als je de stekker in het stopcontact stak, kreeg je kortsluiting. Ze kwamen niet meer bij van het lachen. Dat stond er immers ook op.

Ik ging economie en rechten studeren, maar rolde steeds meer het studentenleven in. De studentenbeweging die in die jaren steeds verder radicaliseerde, had met succes geëist dat er ook een studentenvertegenwoordiger in het bestuur van de Stichting Studenten Herhuisvesting (SSH-VU) kwam. Dat was een vriendje van mij. Op een dag kwam hij naar mij toe en zei: 'Duco, er komt nu een nieuw bestuur dat zo ideologisch is, dat niemand meer interesse heeft in het praktische werk. Zou jij er niet bij willen komen?' Later, toen de SSH-VU een corporatie was geworden, werd ik eerst penningmeester en later voorzitter. Intussen studeerde ik nog zo'n beetje economie. Nog voor mijn afstuderen tipte iemand uit het bestuur van de SSH mij voor een baantje als beleidsmedewerker bij de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFW). Zo kwam ik op mijn dertigste aan mijn eerste baan in de huisvesting. Tot mijn wethouderschap in 1994 ben ik secretaris gebleven van die koepel. Ik was in het begin in die wereld de enige academicus. Alles, behalve het bouwen, werd toen nog door de gemeente gedaan: toewijzing, woonvergunning, herhuisvesting. Tot en met het vaststellen van de huurverhoging. Gaandeweg trok de gemeente zich steeds verder terug en moesten corporaties zichzelf bedruipen. Tegenwoordig beschikken corporaties over volledig geprofessionaliseerde, breed bezette staven waar een academicus eerder regel dan uitzondering is.

Machinekamer

Met de grootschalige stadsvernieuwing vanaf de jaren tachtig kwam er tussen de corporaties onderling steeds discussie over de vraag wie waar mocht bouwen. Als koepelsecretaris wees ik de projecten toe. De ene corporatie was populairder dan de andere. Naarmate de stadsvernieuwing vorderde, kwam de buurt steeds vaker in verzet tegen de aanwijzing. Tegelijkertijd kreeg ook de gemeente steeds

meer kritiek op het toewijzingsbeleid van woningen aan bewoners. Dat liep via het GDH aan de Reigersbergenstraat, een karikatuur van bureaucratie met die onafzienbare rij loketten. Ergens diep in dat gebouw zat de afdeling Koppeling, een soort machinekamer waar ze iedere dag 500 'urgente' woningen in de aanbieding hadden: als we die daar zetten, komt die vrij, zetten we die daar en kan die daar naar toe. Het was behalve inefficiënt ook bevattelijk voor corruptie. Al was de baas, Karl Koefoed, daar heel fanatiek op. De systeemfouten werden echter steeds duidelijker: van de 300.000 ingeschrevenen stond één derde meerdere keren geregistreerd waardoor je er beleidsmatig niks mee kon. En het tweede was, wat ik wel genoemd heb, het probleem van de 'wooncarrière': man/vrouw, twee kinderen op een tweekamerwoning hadden recht op een vierkamerwoning. Maar kreeg je die toegewezen, dan kwam je daar nooit meer weg, ook al kreeg je er nog drie kinderen bij. Je kon eigenlijk maar één keer urgent zijn. Dus die ene kans wilde iedereen maximaal benutten, waardoor op den duur steeds vaker de aangeboden urgentiewoning werd geweigerd. Weigeraars kwamen in de 'keuzekast'. Iedereen dacht dat je daar wat te kiezen kreeg, maar dat was bij het GDH een eufemisme voor weigeraars, die dan helemaal niks meer te kiezen kregen.

Tegelijkertijd brak bij corporaties het besef door dat mensen weigerden, omdat ze niks in te brengen hadden. Je kon als woningzoekende alleen accepteren of weigeren. Zij pleitten ervoor om mensen zelf een grotere stem in het proces te geven en de corporaties als huiseigenaren wat meer in het proces te betrekken. Dat is gebeurd. Het aanbod werd op basis van 50/50 verdeeld tussen gemeente en corporaties en de corporaties gingen nu ook die helft van de gemeente toewijzen. Maar het was nog niet helemaal zoals het moest. Nog altijd besliste niet de woningzoekende zelf. In mijn federatietijd had ik een studie gedaan naar het Delftse model, waarmee spectaculaire resultaten werden geboekt: iedere veertien dagen een woningkrant, waarop iedereen mocht reageren. En degene met de langste wachttijd maakte de meeste aanspraak op het aanbod. Wethouder Genet ging mee, de ambtenaren niet. Met name PvdA raadslid Els Agsteribbe had kritiek op dit aanbodsysteem, want misschien viel er zo wel een zielig geval buiten de boot. Toen ik in 1994 Louis Genet opvolgde vond ik het zo evident dat dit geregeld moest worden, dat ik dat meteen met veel geweld heb doorgedrukt. Els boos. Er kwam een commissie voor de zielige gevallen. Hadden we discussie over allerlei vangnetten: wijkposten voor bejaarden en andere secundaire

hulpverleners die geïnstrueerd moesten worden: denk eraan, je kunt mensen tegenkomen die dit allemaal niet weten. In de praktijk viel het allemaal reuze mee.

Lakschoenen

In die eerste periode had ik een hele leuke assistent, Hans Westerhof. Samen kapten wij ons een weg door het oerwoud. Ik wist het zelf ook allemaal niet. Je ziet van alles voorbij flitsen en voor je weet wat het precies is, komt er weer iets anders voorbij. Inwerken zat er niet in. Ik heb een keer een uurtje met Louis Genet en een uurtje met Jeroen Saris gepraat. Verder moest je het allemaal zelf maar uitzoeken. Je wordt ook zo meegezogen. Het programmakkoord barstte van de ambities. Toen de portefeuilleverdeling aan de orde kwam, heeft de PvdA sterk ingezet om, behalve volkshuisvesting, stadsvernieuwing en ruimtelijke ordening, ook grondzaken in mijn portefeuille onder te brengen. Dat zou mijn slagkracht enorm vergroten. Het werd steggelen in de coalitieonderhandelingen, met Ferry Houterman-achtige taferele, maar het lukte en ik heb grondzaken twaalf jaar lang in mijn portefeuille weten te houden. Dat is een succesformule gebleken. Het Muziekgebouw, de grote bibliotheek op het Oosterdok en het Station Bijlmer zijn stedelijke iconen, die alleen maar mogelijk waren omdat ik ook grondzaken in mijn portefeuille had. Want als wethouder RO wilde ik graag hebben dat ze er kwamen en als wethouder Grondzaken kon ik daar dan een positief advies op geven. Bij de opening van het Muziekgebouw op 15 juni 2005 stond ik te midden van alle andere gasten op de kade te zwaaien, terwijl daar

102 Hans Gerson pontificaal als directeur van het Havenbedrijf met de koningin kwam aanvaren. Hij was helemaal ‘vergeten’ om de wethouder erbij te vragen. Hilarisch! Overigens heb ik tijdens het officiële gedeelte onbedoeld toch behoorlijk *acte de présence* gegeven. Het deel waar de koningin recipieerde was afgezet met een rood koord tussen koperen zuiltjes. Ik had, omdat het zo’n feestelijke dag was, mijn zwarte lakschoenen aan met lange punten. Het gezelschap had zich al rondom de koningin geformeerd, toen ik arriveerde. Omdat ik wat later was, wilde ik niet nodeloos omlopen en stapte toen, in het volle zicht van de koningin, over dat koordje heen, daarbij vergetend dat ik zulke lange punten had. Ik bleef achter dat koordje haken, waarna met een kletterend geluid het ene na het andere zuiltje tegen de vlakke sloeg. Van alle kanten snelden suppoosten toe. Ik met een rood hoofd naar de koningin,

maar die redde mij uit mijn verlegenheid door uit te roepen:
'Wat leuk meneer Stadig! Doet u dat nog eens een keer.'

Brillenglazen

Het beeld dat ik van mijzelf heb in die eerste periode als wethouder, doet me denken aan het rangeerterrein in Poznan, Polen, waar ik tijdens een vakantie ooit een tijdje heb staan kijken. Overal stonden van die enorme locomotieven sissend stoom af te blazen, maar er liep er niet één. Zo voelde ik me ook: alsof ik als een oliemannetje op en neer rende, van het ene stilstaande project naar het andere, om er weer beweging in te krijgen. In de Bijlmer moest een uitvoeringsorganisatie worden opgetuigd, tuinbouwgebied Sloten kwam 80 miljoen tekort, wat was de toekomst van de IJ-oever nu het plan Koolhaas was gesneuveld? Terwijl ik met het rijk de Vinex-onderhandelingen over IJburg afrondde, moest het hele idee van een metro naar IJburg worden teruggedroefd naar een IJtram. Op dat punt heeft Klaas de Boer een beslissende rol gespeeld. Hij wist iedereen te overtuigen dat zo'n 'ding op poten' niet paste in het type wijk dat ons voor ogen stond. Op veel zaken moest finale besluitvorming komen en dat kan in een gemeente als Amsterdam meteen ook weer vijf jaar duren, zeker als twee Amsterdamse diensten iets anders willen. Dan wordt er simpelweg geen besluit genomen.

Omdat het hele idee van de 2 x 4 IJboulevard niet doorging, kwam de IJtram opeens aan de verkeerde kant uit de Piet Hein tunnel. Projectleider Frits Brink kreeg een zware pijp te roken, toen hij de tram daar onder de weg door moest laten lopen en op Rietlanden een verlaagde halte moest maken. Maar dRO wilde het omdraaien en de auto's onder de trambaan door laten lopen. Nadat ik die zogeheten Panamaknoop eenmaal had doorgehakt, kwamen in B&W al die dienstenstandpunten weer terug in de vorm van wethouders die papiertjes zaten voor te lezen. Het schoot niet op. En voor de Valkenburgerstraat lagen er zelfs twee tegengestelde besluiten van de gemeenteraad, genomen vlak voordat ik wethouder werd. Volgens het ene moest die straat een 2 x 2 weg worden, volgens het andere moesten er woningen komen en een 1 x 1 weg. Besloten werd tot het laatste. De VVD taxeerde dit als een enorme nederlaag en het bedrijfsleven, dat graag deze 'afsnijder' van de Ring gerealiseerd zag, stond op zijn achterste benen. Tijdens een heidag met het college in Hotel Restaurant Oud London in Zeist, waren op de eerste etage alle dienstdirecteuren aan het borrelen. Beneden zat ik met VVD wethouders Frank de Grave en Edgar Peer in de sauna.

Met beslagen brillenglazen informeerde Frank of we niet iets terug konden doen in de sfeer van parkeren. Dampend holde ik naar boven, naar de dienstdirecteuren en vroeg of het mogelijk was om in de bewonersparkeergarage Markenhoven nog een extra laag voor het bedrijfsleven uit te graven. Dat kon en toen is dat het compromis geworden.

Wat ik het leukste heb gevonden is, al is dat slechts in kleine kring bekend, dat ik heb weten te voorkomen dat Nieuw Amsterdam buiten het Waarborgfonds Sociale Woningbouw gehouden werd. Dit is voor fijnproevers. Met het op afstand zetten van corporaties moesten alle rijksleningen aan corporaties worden omgezet in markteningen. Daarmee verviel ook de staat als garant. Om toch ook aan de markt een garantie te kunnen geven, werd in 1998 een onderling waarborgfonds opgetuigd. En passant had de Nationale Woningraad, die dat waarborgfonds i.o. bestuurdde, bedacht dat er ook een acceptatiebeleid moest zijn. En het armlastige Nieuw Amsterdam zouden ze niet accepteren. Dat was het probleem van de gemeente Amsterdam. Nieuw Amsterdam was een paar jaar eerder opgericht om alle projecten in de Bijlmer over te nemen. De corporatie zat met 300 miljoen aan slechte leningen. Daarop heb ik gezegd dat ik zonder Nieuw Amsterdam niet mee zou doen. Want ik wist dat de corporaties uit Amsterdam die wel mee zouden doen, voor het omzetten van de rijksleningen op enig moment mijn handtekening nodig hadden. Na enige maanden konden ze geen geld meer lenen op de kapitaalmarkt, omdat ze niet waren aangesloten bij het Waarborgfonds. Dus die kwamen steeds frequenter langs. En ik bleef maar herhalen dat ze bij hun eigen organisatie moesten zijn, omdat ik daar niet bij was aangesloten. Uiteindelijk werd ook Nieuw Amsterdam geaccepteerd.

De middelste periode vond ik de minste. Frank Köhler zeurde overall over. Hij pluisde elk stuk tot op de millimeter uit. En je had Geert Dales al. Dat gaf eindeloos gehakketak. Geen leuke tijd. Na acht jaar twijfelde ik of ik nog voor een derde termijn verkiesbaar wilde zijn. Twee dossiers trokken mij over de streep. Het eerste had te maken met de woningbouw: er moesten 16.000 woningen bijkomen. Dat is gelukt door, wat ik noemde, de Grote Vereenvoudiging. Bouwers van woningen in Amsterdam kregen veel meer vrijheid, zolang ze zich maar hielden aan het door de gemeente opgestelde bouwprogramma. Het andere dossier was de *businesscase* van de NV Zuidas. Die zat helemaal op slot. Op ambtelijk niveau hielden partijen de kaarten tegen de borst. Ik besepte dat ik zaken moest doen met Gerrit

Zalm, want VROM minister Dekker – officieel de Zuidas-minister – speelde niet de beslissende rol. In de kerstvakantie van 2004 heb ik Zalm gebeld voor een onderonsje. Die erkende dat ook het rijk wat moest doen. Daarmee was mijn missie geslaagd. We moesten alleen nog kijken hoe we de rekensom sluitend kregen. Daarop kwam Zalm met een technische oplossing door voor 150 miljoen euro *zero coupon bonds*, een nominale obligatie zonder interestuitkering, voor te stellen. Met die som zijn we toen beiden het besluitvormingsproces ingegaan.

Stoelpoten

Samen met Edo Arnoldussen heb ik de onderhandelingen over het Shellterrein gevoerd. We hebben ons onvoldoende gerealiseerd dat de prijs die de afnemer ING had bedongen een nominale prijs was en gingen er beiden van uit dat het om een geïndexeerde prijs ging. Bij narekenen bleek het aanbod van ING 30 miljoen euro minder riant dan gedacht. Het was ingewikkeld. Shell wilde het terrein wel verkopen, maar alleen op voorwaarde dat de ING het weer van ons zou kunnen kopen. En als er tijdens het onderhandelen problemen opdoken – en die waren er, bijvoorbeeld de schoonmaak van het vervuilde terrein – dan mochten wij daar als gemeente niet moeilijk over doen, want dan dreigde Shell met vertrek uit de stad. Dus we hadden meer dan één doelstelling. Ik weet niet of Jan Doets van ING Vastgoed het spel zo bewust gespeeld heeft, maar we zijn er samen ingetuind, Edo en ik. Financiën was op mijn nek uit en stelde zich op het standpunt – en kreeg daarin wethouder Dales en zelfs de raad mee: hier komt een wethouder die de grondexploitatie heeft overschreden. Dales heeft dat niet doorgezet. Bouwe Olij zag een mooie kans om aan mijn stoelpoten te zagen. Die voerde de spanning op. Hij wilde dat ik terugging naar de onderhandelings tafel. ‘Want’, zo zei hij, ‘het moet o worden’. Daarop heb ik gezegd: ‘Dat ga ik niet doen. Dan treed ik af.’ Ik heb het gered door in de gemeenteraad te zeggen: ‘Moet u horen, er ligt hier een deal voor met een tekort van 30 miljoen euro. Als u nee zegt, zal Shell vertrekken en het terrein rechtstreeks aan ING verkopen en zijn we de lead op het gebied kwijt. Dan wordt het lang zo stedelijk niet als wij willen. Als u ja zegt, staan we 30 miljoen in de achteruit, maar behouden we Shell en kunnen we het gebied zo stedelijk maken als we zelf willen. Dat is de deal.’ Dus de raad kon ja of nee zeggen tegen een tekort van 30 miljoen. Ik zie het absoluut niet als een vlek op mijn wethouderschap. Dan zou dat vlekje moeten zijn dat het

30 miljoen was in plaats van 0. Maar 30 miljoen extra is voor zo'n groot terrein met zulke grote belangen klein bier: twintig hectare bedrijfsterrein voor 141 miljoen euro, de grootste onroerend goed aankoop door de gemeente en eindelijk de sprong over het IJ. Je kunt ook zeggen dat we ons een tijdje rijk hebben gerekend, maar het succes is dat het gebeurd is en dat Shell er met zijn toplaboratorium nog steeds zit!

'Ik kwam wel eens op de bovenste verdieping van de faculteit Bouwkunde op de TU Delft en zag daar wat ik wel eens dacht dat de 'geheime regering van Nederland' zou kunnen zijn.'

Roeland Gilijamse

Roeland Gilijamse was van 1996 tot 2002 kabinetschef, eerst bij Schelto Patijn en daarna bij Job Cohen. Gilijamse kwam van EZ en vormde tussen 1992 en 1996 samen met Dirk Frieling het team Ruimtelijke Strategie, dat namens Amsterdam tekende voor de Vinex-onderhandelingen met Den Haag.

Op mijn achttiende ben ik in 1960 naar Amsterdam gekomen, op de fiets vanuit Den Helder. Eerst met de boot vanuit Texel overgestoken, waar mijn ouders woonden en waar ik ook op school ben

gegaan. Ik ging hier economie studeren en ben nooit meer weggegaan. Ik voel me ook een echte Amsterdammer. Wat dat betreft dacht ik anders dan Enneüs Heerma, waar ik lang mee gewerkt heb en die zich regelmatig liet ontvallen: 'Ik ben maar een Friese gastarbeider'. En Enneüs was hier gelijk met mij komen studeren en had altijd in Amsterdam gewoond en gewerkt. Ik ging na mijn afstuderen eerst nog in Den Haag werken bij het Ministerie van Onderwijs & Wetenschappen. Toen er een baantje vrijkwam bij Economische Zaken op het stadhuis, ben ik daar op nogal losse gronden terecht gekomen, omdat ik dichterbij huis werk zocht. Ik wist niets van de verhoudingen binnen de gemeente en dacht dat ze bij EZ de ruimtelijk/economische projecten deden. Wat zouden ze anders doen? Zo ben ik hier terecht gekomen.

4-hoog portiekflats

Het was het jaar waarin het eerste structuurplan voor Amsterdam verscheen. Daar heb ik ook nog aan meegewerkt, maar mijn eigenlijke werk lag in de stadsvernieuwing. We wilden het niet laten gebeuren dat al die winkeltjes en werkplaatsen daar gingen verdwijnen. Door de toenemende werkloosheid kwam bij EZ in de loop van de jaren tachtig de zorg voor het wegvallen van de industrie, de scheepsbouw voorop. Enneüs Heerma en Jan Schaeffer moesten de ondergang van de werven voorkomen, dat was een politieke realiteit. Maar je zag in elk volgend reddingsplan het aantal arbeiders halveren. Het was een achterhoedegevecht. Amsterdam, zo was bij EZ de gedachte, zou het ook in de toekomst helemaal niet van de industrie moeten hebben, maar van de internationale diensteneconomie. Wij hadden onszelf al in de jaren zeventig opdracht gegeven om die economische transformatie tot stand te brengen. Harry Grosveld probeerde met zijn acquisitieteam Amerikaanse en Japanse bedrijven naar Amsterdam te halen. Daarbij kwam de belangstelling op voor de vestigingsplaatsen van de grote banken, advocaten- en accountantskantoren, die bij de werving van buitenlandse bedrijven werden ingeschakeld. Stadsvernieuwing heeft, vind ik, goede resultaten opgeleverd in de oude volkswijken. Dat blijkt ook uit het feit dat de Pijp, maar ook de Indische buurt in populariteit toenemen. Ook het Oostelijk Havengebied is prachtig geworden, maar de nieuwbouw op het terrein van het voormalig abattoir is niet om aan te zien. Dat gebied is volgens de klassieke stadsvernieuwingsaanpak van Bouwen voor de buurt ontwikkeld, net als het ADM-terrein in Noord. Toen dat terrein leeg kwam, is het in handen gegeven van

een projectgroep, die de buurt erbij betrok met inspraak, zonder zelf eerst een plan te maken. Als je het zo voorlegt, blijft het referentiekader de betaalbare woning zoals men die van huis uit kent: 4-hoog portiekflats met een speelterreintje en een hondenuitlaatplaats. Tegenwoordig zou je er niet aan denken om zo'n schitterende locatie op die manier te behandelen.

Groothedswaanzin van EZ!

Een lange periode in mijn tijd bij EZ werd bepaald door de richtingensrijd tussen ruimtelijke ordening en economische zaken. Vanuit EZ werd het concept van de Zuidas gepropageerd. Bij ruimtelijke ordening lag het accent op de ontwikkeling van de IJ-oeveren. In 1975, bij het maken van het deel Werken voor het Structuurplan, stelden wij voor op de Zuidas een locatie te reserveren voor een Wereldhandelscentrum. Op die nota schreef iemand van ruimtelijke ordening: 'Groothedswaanzin van EZ!' Eind jaren tachtig was dat sentiment helemaal omgedraaid. Toen liepen de mensen van RO achter de mooie grote projecten aan. Naar ons gevoel hadden ze niet altijd in de gaten hoe de wereld in elkaar zat. Het hele gebied van de IJ-oeveren werd in handen gegeven van een Waterfront Corporation, die het wel eens even zou ontwikkelen. Daar hoorde een goeroe bij, Soetekouw van de NMB, die lezingen hield in de gemeenteraad waarbij hij alles prettig in het vage hield, wat de hoge verwachtingen over de aanpak met een *public/private partnership* zeer ten goede kwam. Om inspiratie op te doen, gingen we met RO wethouder Michael van der Vlis op reis langs Amerikaanse waterfronts. Daar waren de topambtenaren van de diensten bij, de stadsarchitect, onroerend goed mensen van de NMB en nog wat projectontwikkelaars. We logeerden in Hyatts, één van de vestigingskandidaten, prachtige hotels, echt een boeiend schoolreisje van een week. De ene dag in Baltimore, dan in New York, door naar Boston en nog even naar San Francisco. In dat groepje heerste de vaste overtuiging dat Amsterdam binnen een paar jaar op de IJ-oeveren ook zo'n imponerende skyline zou hebben. Wat ik niet begreep was waarom de hele ambtelijke top uitstraalde dat dit een fluitje van een cent zou worden. Die konden toch niet allemaal zo naïef zijn?

Op EZ hadden we een andere visie op de toekomst. Wij zagen het midden jaren tachtig als een reëel gevaar dat zonder de ontwikkeling van de Zuidas de bedrijvigheid zich naar Amstelveen, Schiphol of Hoofddorp zou verplaatsen. Dat liep uit op een ambtelijke stammenstrijd tussen RO en EZ. Burgemeester Van Thijn was in die

tijd niet zo blij met EZ wethouder Jonker, die in B&W vergaderingen economisch college gaf. Het was ook, als ik er nu op terugkijk, een lastig dilemma. Buiten EZ leefde de overtuiging dat Amsterdam, als het er op aankwam, toch geen concurrenten had. De gedachtegang was: als we alleen de IJ-oeveren in de aanbidding doen, dan geven we de klant geen keus en moet die onze voorkeur wel volgen. Wij hadden op EZ de contacten met bedrijven die kantoren zochten. Als de Zuidas niet ontwikkeld wordt, zeiden die partijen, dan gaan wij wel naar Amstelveen en Hoofddorp. Na 1994 was dit moeizame debat gelukkig achter de rug, toen in het Collegeprogramma kwam te staan dat beide 'assen' gelijktijdig konden worden ontwikkeld. Inmiddels is er op de zuidelijke IJ-oever heel wat gerealiseerd en ik moet zeggen, als ik nu van Noord met de pont oversteek vind ik de aanblik van het waterfront ronduit fantastisch. Dus er is wel gebeurd wat er destijds van die PPS werd verwacht. Het komt alleen 20 jaar later. Ik ben ook vol bewondering over de bebouwing in het Oosterdok, het Westerdok en langs de Piet Heinkade. Het heeft in mijn ogen meer allure dan de Zuidas, met zijn losse gebouwen. Misschien komt dat omdat het IJ een bijzondere uitstraling heeft? Ik kan bij die oversteek met de pont de twee prachtige dichtregels van Vondel maar niet uit mijn hoofd krijgen: Aen d' Amstel en aen 't Y, daer doet zich heerlijk open; sy die, als keyserin, de kroon draecht van Europe.

Toch wordt ook de Zuidas wel wat we er rond 1990 van dachten, met de infrastructuur onder de grond en hoogbouw er bovenop. Het komt er dus inderdaad allebei van, IJ-as en Zuidas.

Eurolink

- 112 In de laatste jaren van mijn werk voor EZ ging het thema Europa de gemoederen binnen de gemeente bezighouden, dat was ook voor burgemeester Van Thijn een prioriteit. Het verhaal daarbij was: tachtig procent van het geld en de regelgeving komt straks uit Brussel, zorg dat je erbij bent. Europarlementariërs kwamen schrik aanjagen op het stadhuis: 'Jullie missen de boot, er moet van alles gebeuren.' Ik heb toen de eenheid Eurolink opgericht, met een bureau in Brussel dat contacten kon leggen en aanvragen voor subsidies begeleiden. Daar zat ook de samenwerking met andere Europese steden aan vast, want je kon voor grensoverschrijdende projecten ook subsidies in de wacht slepen. Ik heb daarvoor de steden uitgezocht die ik zelf graag bezocht, Lyon en Barcelona. Amsterdam was met zijn

naamsbekendheid een gewilde partner, dus dat zat goed. Daarna is dit thema weer een beetje weggezakt. Iedereen kreeg in de gaten dat het niet zo'n vaart liep.

Quasi onderhandelen

In 1993 werd me gevraagd om samen met Dirk Frieling het Team Ruimtelijke Strategie te vormen. Daarmee deden we de Vinex-onderhandelingen met Den Haag, waarbij voor Amsterdam alle grote projecten in het geding waren: IJburg, Noord/Zuidlijn, binnenstedelijke woningbouw en milieusaneringen, die op de Diemerzedijk voorop. Bij die milieuprojecten ging het om bedragen van honderden miljoenen gulden. Er was geen stadsvernieuwingengebied, of er moest gif opgeruimd worden. Dat moest allemaal in één contract worden geregeld. Bij de onderhandelingen waren heel veel partijen betrokken. Wat mij opviel was dat Amsterdam dan toch vooral naar zichzelf kijkt. Als wij er hier intern uit zijn, moet Den Haag maar gewoon betalen.

Die Amsterdamse benadering van Den Haag is historisch gezien een continue factor, dat was al zo in de tijd van de Republiek. Maar Den Haag volgde hetzelfde patroon. Aan die zijde waren verschillende departementen bij de Vinex betrokken. De resultaten van interdepartementaal overleg werden naar de ministerraad getild. Als we er beweging in wilden krijgen, werd gezegd: 'Er valt niets te onderhandelen, dat hebben we zo afgesproken in de ministerraad.' Die quasi onderhandelingen waren Poolse landdagen, met drie of vier bewindslieden, een halve zaal vol rijksambtenaren en de andere helft in beslag genomen door wethouders en hun ondersteuning. Den Haag probeerde aan het geld dat Amsterdam kreeg, zoveel mogelijk verplichtingen te koppelen en risico's af te wentelen.

113 De budgetoverschrijdingen bij de metrolijn naar de Bijlmer en de Stopera waren spookbeelden, het rijk wilde niet de dupe worden van open-eind regelingen. De analyse was, dat het steeds uit de hand liep door het ontbreken van heldere gezagsverhoudingen. Iedereen kon bij de aannemer bestellen. Het antwoord van Amsterdam was, dat dit niet meer zou voorkomen omdat bij de uitvoering van grote projecten zou worden gewerkt met een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

Een centraal punt bij het sluiten van het Vinex-akkoord was, wie er na het zetten van de handtekeningen verantwoordelijk werd voor eventuele tegenvallers bij de uitvoering van de gecontracteerde projecten. Voor IJburg blijkt dat niet zo'n probleem te zijn geworden,

maar als je de regelmatige budgetverhogingen voor de Noord/Zuid-lijn bij elkaar optelt, moet je wel concluderen dat Amsterdam het met dit traditioneel zwakke punt nog steeds moeilijk heeft.

De onderhandelingen werden niet door Amsterdam gevoerd, maar door het ROA. De hele regio moest het Vinex-contract sluiten. Zaanstad, Purmerend, de Haarlemmermeer en een aantal kleinere gemeenten hadden ook allemaal een boodschappenlijst. Al die plannen moesten geïntegreerd worden, maar het ROA had daarvoor geen staf. Daarom deden Dirk Frieling en ik dit werk. Burgemeester van Thijn, die ook voorzitter van het ROA was, moest jongleren tussen B&W van Amsterdam en het ROA-bestuur, die beiden vonden dat ze de touwtjes in handen moesten hebben. Er werd toen gedacht dat dit maar een tijdelijk probleem was tot Amsterdam zichzelf zou opheffen en de regio een stadsprovincie zou worden. De stad had zich al in deelraden opgesplitst, Amsterdam wilde dat model uitbreiden naar het hele ROA-gebied. De wetsontwerpen lagen klaar in Den Haag. Met het referendum in 1995 is het hele idee van de stadsprovincie verdampt, maar toen Patijn in juli 1994 burgemeester werd, was dat ook vanwege de verwachte komst van de stadsprovincie. Schelto was immers commissaris van de Koningin in Zuid-Holland geweest, dus die zou de overgang gemakkelijk kunnen maken. Zoals hij wel eens lachend uitleg gaf in de deur van zijn werkkamer: 'We schroeven straks het bordje 'Burgemeester' er af en dat met 'Commissaris van de Koningin' er op.' Maar dat ging dus niet door. Omdat Amsterdammers er tegen waren dat hun stad werd opgeheven, net zoals de buurgemeenten er misschien nog wel feller op tegen waren om deel van 'Amsterdam' te worden. Er was gewoon geen draagvlak. Het was een dogma geworden van technocraten en een politieke elite.

Geheime regering

Het was burgemeester Van Thijn die Dirk Frieling, hoogleraar Bouwkunde in Delft, naar Amsterdam haalde als adviseur Ruimtelijke Strategie. Dat was vooral bedoeld om buiten de gemeente het vertrouwen in de aanpak van de grote projecten te vergroten en naar binnen de coördinatie te versterken. Zeg maar: de 'alliantiegedachte' te bevorderen. Dirk wilde dat alleen maar *parttime* doen, naast zijn hoogleraarschap. En had als eis gesteld dat hij een *fulltime* compagnon zou krijgen, die wist hoe binnen de ruimtelijke diensten en op het stadhuis de hazen liepen. Dat werd ik, een soort *chef de bureau*.

We hadden een researcher en twee secretaresses, dat was het. Met die Vinex-onderhandelingen zag iedereen in Amsterdam het belang in van ons bureau. Als wij wat nodig hadden in de toelevende sfeer, werden wij op onze wenken bediend. Frieling bracht niet alleen zijn gezag mee, maar ook zijn glasheldere verstand. Als hij een nota schreef, kwam die in één keer op papier zonder doorhalingen, ook al werden dat acht, negen velletjes. Ik kwam wel eens op de bovenste verdieping van de faculteit Bouwkunde op de TU Delft en zag daar wat ik wel eens dacht dat de 'geheime regering van Nederland' zou kunnen zijn. Op die hooglerarenetage zaten de adviseurs van VROM, Verkeer en Waterstaat, NS, Randstadprovincies en grote steden. Als die daar met zijn allen over het te voeren ruimtelijke beleid zouden vergaderen en de conclusies van dat overleg zouden uitdragen...

Omdat ik met het Vinex-contract ervaring had opgedaan vroeg de toenmalige gemeentesecretaris, Klaas Kooiker, of ik de 'complexe onderhandeling' met betrekking tot het Grote Stedenbeleid op me wilde nemen. Voor mij persoonlijk was het een nieuwe leerschool, na de 'ruimtelijke' kwesties kreeg ik te maken met een andere wereld: probleemwijken, inburgering, politie en justitie. Als 'onderhandeling' was het een herhaling van zetten. Met bij het rijk van tevoren ingenomen onwrikbare standpunten, terwijl de vier grote steden samen een raamovereenkomst met het rijk hadden te sluiten. Naast wethouder Jaap van der Aa was burgemeester Schelto Patijn de chef van de delegatie Grote Steden. Met beiden kon ik het goed vinden en toen Schelto naar een nieuw kabinetschef uitkeek, had ik geen bedenktijd nodig en solliciteerde direct. Dat ben ik tot het einde van mijn ambtelijke loopbaan gebleven.

115 De hoogtepunten uit die periode liggen niet op het terrein van de grote projecten, maar van de grote evenementen. De Eurotop in juni 1997, de Gay Games in 1998 en natuurlijk het huwelijk van Willem Alexander met Maxima op 02-02-02. In alle opzichten zijn dat kernmomenten in een burgemeestersbestaan en dus ook voor een kabinetschef. Bij de Eurotop heb ik twee dagen lang niets anders gedaan, dan binnen de enclave op het Frederiksplein gefascineerd rondlopen met een mooie blauwe badge op. Alle landen hadden daar een eigen perszaal, waar je de *spindoctors* hun werk zag doen om het thuisfront te laten weten hoe succesvol hun politieke bazen waren geweest. De Gay Games overvielen mij een beetje, want ik was bij de voorbereiding niet betrokken. Ik had rond het stadhuis nog nooit zo'n vrolijke drukte meegemaakt. Dat was een belevenis die ik helemaal

niet had verwacht. Een conservatieve Franse, Duitse of Amerikaanse burgemeester zou het niet in zijn hoofd halen, maar Patijn ging met de ambtsketen om naar het stadion en opende met een *big smile* de Gay Games! Dat leverde hem een ovatie op.

Maanmannetjes

Zoals ik dat kon waarnemen, pakken Patijn en Cohen het burgermeesterschap op dezelfde manier aan. Cohen is met zijn wetenschappelijke achtergrond de analist, Patijn rekende op zijn intuïtie. De verantwoordelijkheid voor de stad wordt hetzelfde gevoeld, daar ben ik van overtuigd. Er werd hier heel kritisch gekeken naar Patijn, die Haagse heer. Hij heeft dat zelf, door zijn persoonlijkheid, weten om te draaien. Zijn afscheidsboekje kreeg de titel mee: *Je moet van mensen houden*. En dat kon hij op een natuurlijke manier.

Wij gingen naar de Diemerzeedijk, waar die maanmannetjes bezig waren om voor die uitonderhandelde honderden miljoenen de gifgrond op te ruimen. Wethouders vinden het nooit zo leuk als de burgemeester er in zijn eentje op uittrekt, dus dat wordt keurig gemeld. In dit geval ging Duco Stadig mee. Toen viel mij het verschil op: de gedegen vakwethouder wist de goede vragen te stellen over het project en de voortgang ervan, terwijl de burgemeester zich afvroeg hoe de machinisten op de *dragline* hun werk deden en waarom ze die vreemde kleding aan hadden.

De sfeer in de stad is wel duidelijk veranderd. Patijn maakte de tijd van economisch optimisme mee, de boomtown die uit de grond werd gestampt door nieuwe bedrijven in de creatieve sector, de internet bubbel. Dat leek allemaal vanzelf te gaan. Wat dat betreft heeft Cohen, die in 2001 werd geïnstalleerd, het een stuk moeilijker. Ik zag gister een affiche met de tekst: *Ramadan festiviteiten zijn voor ons allemaal*. Iemand had er opgekalkt: *NEE!* Tien jaar geleden zou dat de krant hebben gehaald, nu loopt iedereen er aan voorbij. Is de last van de multiculturele stad onderschat? De waarschuwingen over het multiculturele drama werden als onwelkom afgehouden, terwijl dat zich wel voltrok. Men was in de Amsterdamse politiek zo optimistisch, omdat werd gedacht: de tweede generatie groeit hier op en dan komt het wel goed. Amsterdam had op dat punt een lange traditie, waar graag naar werd verwezen. De befaamde woorden van burgermeester Cohen om 'de boel bij elkaar te houden', waren opgenomen in de voorzet die het kabinet van de burgemeester had gemaakt voor Cohen's toen te houden installatierede in de gemeenteraad.

Uiteindelijk werd Cohen met die woorden vereenzelvigd, maar ook in de tijd van Patijn was dit de eerste prioriteit waar wij als kabinet voortdurend mee bezig waren. Een burgemeester voelt zich mislukt, als zich in de stad een explosie van geweld voordoet en de politie of de ME moeten optreden. Het lastige van het burgemeesterschap is dat hij overal op wordt aangesproken, maar lang niet altijd de midde-len heeft om rechtstreeks in te grijpen. Waar macht ontbreekt, komt het op gezag aan. *Management bij speech* is een middel om dat gezag te laten gelden.

Kees van Ruyven

Kees van Ruyven noemt zichzelf een regisseur van ruimtelijk gebiedsgerichte processen. De zuidelijke Kinkerbuurt laat hij niet graag aan bezoekers zien, maar het WG-terrein daarbinnen noemt hij weer een van zijn meest geslaagde projecten. Toch is Van Ruyven vooral de man van het IJ-oever project, nadat het AWF plan van Koolhaas cs in het water viel.

Ik ben geboren in de Uiterwaardenstraat in de Rivierenbuurt. Via een paar uitstapjes woon ik mijn hele leven in Amsterdam, waarvan de laatste dertig jaar in de Watergraafsmeer. Het eerste uitstapje was een commune in Maasland. Daar studeerde ik in 1976 af aan de TU Delft op de huidige vernieuwingsproblematiek, die we toen al voorzagen in de nieuwbouwwijken uit de jaren zestig en zeventig. Met dat verhaal ben ik meteen naar de toenmalige dienst Stadsontwikkeling gestapt, onderdeel van het gemeentelijk bolwerk Publieke Werken. Daar waaide in die tijd nog sterk de ‘lucht en licht geest’ van de Bijlmer. Bij mijn entree zei Max van den Berg, hoofd Beheer: ‘Leuk verhaal meneer Van Ruyven, maar u bent wat te vroeg. De stedelijke problematiek zoals u die vertelt, is politiek niet aan de orde. We kunnen u wel een baantje bieden in de stadsvernieuwing van de Pijp.’

Binnen het ‘politibureau’ van 26 afdelingshoofden van dRO werd ik getolereerd. Ik behoorde tot een nieuwe lichting, die tegen slopen van buurten als de Pijp was en voor een radicaal andere aanpak koos. Het eerste monumentale pand dat ik op creatieve wijze (het eerste zogenaamde postzegelplan) van de slopershamer redde was Cinétol. Een voormalige bioscoop annex Theosofische tempel in de Tolstraat. Van de Pijp vertrok ik naar de Kinkerbuurt. Ondanks een *dreamteam* met collega’s als Henk van Veldhuizen en Robert Dijckmeester de grootste misser uit mijn loopbaan, althans mijn grootste gemiste kans. Daar hebben we de licht en lucht cultuur niet op tijd een halt toe kunnen roepen: complete blokken werden gesloopt en wat er voor terugkwam had weinig met de historische stedelijke context te maken. Gelukkig kreeg ik een nieuwe kans op het WG-terrein. Daar kon ik het bestaande gebied en bebouwing als uitgangspunt voor de transformatie van ziekenhuis naar stadsbuurt nemen. Bij transformatie gelden voor mij de historie, de grond en gebouwen en het karakter van de omgeving als uitgangspunt voor ontwikkeling. Ontdek dat eerst, waardeer dat en neem het als basis voor je transformatieproces. Dat WG-planproces heb ik helemaal vanaf de verhuizing naar het AMC in 1984 in gang gezet volgens deze aanpak. Nu in 2008 is de laatste bebouwing aan de Constantijn Huygenstraat gerealiseerd. Stadsontwikkeling is altijd lange termijn. Misschien is dat terrein als groene enclave in Oud West wel mijn meest geslaagde project. Het verbaasde mij in elk geval niet dat op het WG-terrein toen heel wat ambtenaren zijn gaan wonen, al vond ik dat op het randje.

Bobo's

Van de Kinkerbuurt ben ik in 1985 naar Sloten gegaan. Het was de 'bobotijd' van de Olympische elite. Ik moest ook voor het eerst een das dragen. Amsterdam was in de race voor de Olympische Spelen van 1992. Als we de Spelen toegewezen zouden krijgen, dan zou in Nieuw Sloten het Olympisch dorp komen. Het gebied bestond uit gronden van tuinders die uitgekocht moesten worden. Het rijk deed mee in de Olympische ambitie en stelde daar een bedrag voor beschikbaar. Jan Schaefer schoof die pot in één keer door naar de tuinders belangenvereniging en zei: 'Het maakt mij niet uit hoe jullie het verdelen, maar over drie maanden willen we een contract hebben liggen voor het hele gebied.'

De Olympische Spelen gingen niet door en wij konden echt aan de slag. Met een team bestaande uit mensen als Michel Dubois, Wijnand Looise en Annemarie, waarvan ik de achternaam ben vergeten. Er lag al een eerste plan klaar van dRO, maar daar gingen de woningbouwverenigingen niet mee akkoord. Achteraf zou deze periode een trendbreuk blijken. Tot dat moment stelde de stedenbouwkundige dienst en de dienst Volkshuisvesting van de gemeente de plannen op. Het was een puur aanbodgericht proces, gericht op een vastgelegd eindbeeld van plan en mens. In de Middenveldse Akerpolder en op het KNSM-eiland (plan Coenen) hebben toen ondermeer de woningbouwverenigingen AWW en Het Oosten de macht gegrepen. Die vonden dat de gemeentelijke plannen daar onvoldoende rekening hielden met de wensen van hun bewoners en stelden eigen plannen op. Ze weigerden in de gemeentelijke plannen te bouwen. Dat had een enorme invloed op de opzet van de buurten en de typologie van de woningen. In de Middenveldse Akerpolder kozen de woningbouwverenigingen voor minder openbare ruimte: hoe groter de kavels, hoe beter voor onze bewoners. Met die omslag kreeg ik in Nieuw Sloten te maken. We konden de inbreng van de woningbouwverenigingen, maar ook die van de projectontwikkelaars niet langer naast ons neerleggen. Het publieke belang van de openbare ruimte werd gecombineerd met het meer private belang van de marktpartijen. Er werden voor het eerst meervoudige studieopdrachten uitgeschreven. Daarmee is toen invulling gegeven aan het concept van de *compacte stad*. Het ging om bijna zestig woningen per hectare. Dat was toen voor een traditionele laagbouwwijk een uniek hoge dichtheid. Deze trendbreuk was veel belangrijker dan het hele idee om de Olympische Spelen naar Amsterdam te halen.

Telefoontje

Nadat ik in 1991 twee jaar was gedetacheerd in Nicaragua om in het kader van de stedenband een stadsplan voor de door een aardbeving getroffen binnenstad van hoofdstad Managua op te stellen, werd ik door Ab Oskam naar Amsterdam teruggehaald. DRO had een projectleider nodig voor Nieuw Oost, het latere IJburg. Voor dat gebied had Ashok Bhalotra een verleidelijk plan opgesteld. Maar men vond de eigenschappen van de locatie daar te weinig in terug. Ik werd stedenbouwkundig projectleider en had andere opvattingen over hoe die wijk moest worden georganiseerd dan de hoofdstedenbouwkundige van dRO. Alleen, ik had feitelijk geen zeggenschap. Mijn probleem is dat ik per definitie twijfel aan plannen, die mij niet kunnen overtuigen van de noodzaak om een bestaand landschap te transformeren. Dat leidt tot mijn benadering die sterk is gericht op ontwikkelingsstrategieën in plaats van eindplannen. Die plannen moeten in zo'n visie en strategie een plek veroveren en het planproces moet vanuit die strategie worden aangestuurd in plaats van andersom. Ik noem mezelf dan ook eerder een regisseur van ruimtelijke processen dan stedenbouwkundige. Daarom wilde ik, wat later uiteindelijk met Frits Palmboom ook is gebeurd, meer externe expertise en stedenbouwkundigen in het proces betrekken. Maar dat alles was niet aan de orde. Na een jaar gaf ik, tegen overspannen aan, de opdracht terug. Oskam heeft me binnen veertien dagen stuivertje laten wisselen met de dRO projectleider in het Oostelijk Havengebied. Daar kwam ik in een warm bad terecht, bij Jørgen Bos, Ton Schaap, Jan de Waal en Ron Konijnendijk. Ook weer een ijzersterk team. Hier kreeg ik mijn zelfvertrouwen terug. Het klinkt allemaal dramatisch, maar je brandt af in een proces waar de energie gaat zitten in posities en macht, in plaats van in de inhoud. Ik ben doorgegaan met het organiseren van competities en meervoudige studieopdrachten voor onder andere winkelcentrum Brazilië (Neutelings) en de eilanden Borneo en Sporenburg (Adriaan Geuze). Processen die al in gang

122 waren gezet met het Java eiland van Sjoerd Soeters. Het is bijna letterlijk gekopieerd in Kopenhagen en delen ervan in Hamburg. Ik was ruim twee jaar lekker bezig, toen Herman van Vliet mij in de zomer van 1994 belde en vroeg of ik bij het PMB projectmanager op de IJ-oever wilde worden. De oprichting van het PMB werd in die tijd door de dRO als bedreigend ervaren, want met het PMB kwam ook de aansturing van projecten in andere handen te liggen. Het ging om de vraag: wie heeft de *lead*? In elk geval waren ze bij dRO niet blij met dat telefoontje van de directeur PMB. Ik ging ervan uit dat Van Vliet en Gerson mijn positie hadden kortgesloten met Oskam, maar

die ontplofte toen hij hoorde dat ik werd uitgekocht door collega directeuren. Ik heb daar een jaar last van gehad. Gelukkig stond ik met Ab op persoonlijk vlak op goede voet.

De gemeente wilde op de IJ-oever weer de regie in handen nemen, nadat die met de Amsterdam Waterfront Financieringsmaatschappij (AWF) was verdeeld over de gemeente en private partijen. De directie van de AWF had alle kaarten gezet op het ontwerp van Rem Koolhaas en had daarop het ondernemersplan gebaseerd. Het ging om een gigantisch bouwplan met een looptijd van twintig jaar. De gemeente was intern in een strijd verwickeld over de relatie van de IJ-oever ten opzichte van de opkomende Zuidas. Na ongeveer twee jaar trok in 1993 uiteindelijk de ING bank de stekker eruit. Onder andere omdat ze over zo'n periode hun investeringsrisico niet meer konden inschatten. Bovendien was sprake van een conjuncturele recessie. Om de regie weer in handen van de gemeente te krijgen moest helemaal opnieuw worden nagedacht over wat nou de ontwikkelingsstrategie werd.

In diezelfde periode speelde een reorganisatie van de aansturing van grote projecten. Dit resulteerde in het instellen van het instituut van ambtelijk opdrachtgever. Daarmee kwam de interne regie en coördinatie bij een van de directeuren van een ruimtelijke dienst te liggen. Hiermee kon de interne twist tussen gemeentelijke diensten een halt toe worden geroepen. In 1994 werd afgesproken dat Hans Gerson als directeur Grondbedrijf de zuidelijke IJ-oever als ambtelijk opdrachtgever zou aansturen. Daarmee was ook meteen één wethouder eindverantwoordelijk: Stadig. Het PMB werd ingehuurd om het projectmanagement te verzorgen.

Monumentwaarde

Het afblazen van het plan Koolhaas was een domper voor de ambities met de IJ-oever. Ik had twee jaar daarvoor de presentatie meegemaakt in de Sonesta Koepel en was toen ook enthousiast over het plan, maar vooral ook over de meeslependheid ervan. Er ging een zucht door de stad: hier gaat wat gebeuren. Ik was echter niet ongelukkig met de afloop. Toen ik begon, zongen er te veel beelden rond, gebaseerd op het succesvolle Baltimore en andere waterfronten vol *leisure* in Amerika. Maar dat was volgens mij niet de juiste referentie. Ik ging naar Hamburg, Kopenhagen en Oslo. Verwante omstandigheden. Maar mijn inspiratie was uiteindelijk Amsterdam, met de aanpak van het Oostelijk Havengebied als bagage. Het

verankeren van het IJ-oevergebied met de bestaande stad was mijn drijfveer. Die ontwikkelingsstrategie is Ankers in het IJ geworden: concentreer je op de verbindingen met de stad en realiseer daar publieke programma's, zodat je de mensen naar het IJ trekt. Dát waren de echte ankers: NEMO, het Muziekgebouw aan 't IJ, het Bimhuis, de Zwijger, de Openbare Bibliotheek. Uitgangspunt was: kijk wat er ligt, die eilanden archipel en het water als verbindend element. Kijk of je de up te graden infrastructuur los kunt koppelen van de ontwikkeling van die deelgebieden, knip de deelgebieden, waardoor er in de tijd een onafhankelijk ontwikkelingsproces kan ontstaan. Een flexibel raamwerk en proces dat een stootje kan hebben als de conjunctuur even tegen zit. De ontwikkeling van de eilanden is stuk voor stuk, mede afhankelijk van de eigendomssituatie, in competitie met marktpartijen en stedenbouwkundigen gedaan. Het plan Koolhaas was moeilijk te faseren. Alles zat aan elkaar vast, vooral ook door de infrastructuur.

Bovendien, in de AWF plannen was het hele gebied kaalgeslagen. Geen pakhuizen aan de Oostelijke Handelskade en geen karakteristieke bebouwing aan de Ruyterkade meer. In onze plannen van stedenbouwkundige Hans van der Made is helaas na een lang raadsdebat pakhuis Amerika gesloopt, maar het uiteindelijke behoud van Pakhuis de Zwijger was daarvoor het wisselgeld. Ook de loodsen op het Westerdokseiland zijn na hevige strijd gesneuveld. Daarvoor in de plaats worden nu ongeveer tien jaar later 2000 m2 goedkope broedplaatsen in de nieuwbouw ingericht. Wel vind ik het persoonlijk jammer dat daarmee het geheugen van dit gebied is uitgewist. Gebouw Goedkoop echter staat fraai gerenoveerd aan de het IJ, al weet niemand meer dat dit een rederskantoor was. Het voormalig Koloniaal Etablissement moet er als laatste ook aan geloven. De monumentwaarde was te beperkt en het zakt langzaam in de blubber van het IJ, omdat hier een tweede zandlaag ontbreekt. De hele operatie aan de IJ-oevers heeft er wel voor gezorgd dat onder leiding van Stadig het succesvolle broedplaatsenbeleid handen en voeten heeft gekregen.

Botenliefhebber

Toen we Ankers in het IJ hadden gedefinieerd, was er geen enkel anker te bekennen. De Openbare Bibliotheek bijvoorbeeld zou op het Rembrandtplein in het verlaten ABN AMRO gebouw komen. De Ijsbreker was onder leiding van Jan Wolff bezig op het terrein van de Westergasfabriek. Omdat het daar niet klikte met de

projectleider kon ik Jan Wolff, die ik kende, verleiden met de locatie kop Oostelijke Handelskade. Niet zo moeilijk voor een echte botenliefhebber natuurlijk. Via hoofd Cultuur Fritschie en Hans Gerson is het spel geënceneerd en is die bal gaan rollen. Redelijk uniek overigens met geld uit de grondexploitatie voor een gebouw: de prijs die werd betaald voor een openbare hal die niet alleen voor het particuliere muziekpubliek toegankelijk is, maar voor iedere Amsterdammer. Die hele kop werd met het Muziekgebouw en de Passengers Terminal een gedeeld succes voor zowel Duco Stadig (PvdA), Edgar Peer (VVD) als Sandra Bruines (D66). Dat is een les: let erop dat successen vele vaders en moeders heeft. Als er eentje teveel scoort, kan je project averij oplopen.

125 Toen de ontwikkelingsstrategie Ankers in het IJ in de gemeenteraad verscheen, was de reactie: ja maar, waar is de ambitie gebleven? Want dit was in de ogen van de raad wel heel erg een *down to earth* benadering: geen plaatjes of uitdagende concepten. Maar er wordt nu uiteindelijk meer vloeroppervlak aan woningen, cultuur, kantoor en bedrijven en voorzieningen gerealiseerd dan er ooit in het AWF plan zat. Achteraf denk ik dat de raad zich moeilijk een beeld heeft kunnen vormen van Ankers in het IJ en dat vind ik eigenlijk maar goed ook. Want zeker de huidige computerbeelden gelden voor de meeste mensen als eindbeelden en laten geen ruimte meer voor verbeelding. Bestuurders en raadsleden beschouwen die beelden al gauw als een werkelijkheid waar op afgerekend moet worden. De kunst is vaak meer om het verbeeldend te vertellen dan het beeldend te laten zien. Met Ankers in het IJ ontwikkelden we voor het eerst een nieuw stedelijk gebied met zulke hoge dichtheden, functiemenging en complexiteit zonder nadrukkelijke hoogbouw, waardoor de voor Amsterdam kenmerkende horizontaliteit en het water het gebied blijven karakteriseren. Uiteraard kregen we ook het conjuncturele tij mee. Waarschijnlijk zijn we daar een tikkeltje overmoedig van geworden: dat gaan we overal flikken. DRO maakte bijvoorbeeld een plan om een heel stuk van de A10 West onder de grond te brengen en er een spekkeok van functiestapelingen bovenop te leggen. Die gemeentelijke ambities zijn nu geconcentreerd op de Zuidas. Mijn advies is steeds: laat ruimte in processen en plannen. Geef de kans een kans. Bij de Zuidas wordt alles afhankelijk gemaakt van het gekozen principe van een dokmodel. Het is een eindplan waarvoor Amsterdam een zware hypotheek voor lange tijd op haar schouders neemt. De IJ-oever aanpak toont volgens mij aan dat ook op andere wijze een hoog ambitieniveau kan worden bereikt.

Postzakken

Mijn grote geluk aan de IJ-oever ervaar ik altijd op het terras van het Muziekgebouw aan 't IJ en als ik in pakhuis de Zwijger kom. Die plekken symboliseren voor mij de concretisering van de ontwikkelingsvisie Ankers in het IJ, maar ook de volhardendheid en betrokkenheid van al die mensen die daar een rol bij hebben gespeeld. Mensen als Cor de Jong en Marian Steenhagen, niet altijd even zichtbaar voor het grote publiek. Toch ervaar ik soms ook daar gemiste kansen. Zoals het IBIS hotel en het Postzakkengebouw aan weerszijden van de monumentale Centraal Stationsentree van Cuypers. Helaas werd het voorstel voor de sloop van deze gebouwen niet serieus genomen. Stel je eens voor wat een bevrijding dat zou betekenen voor die majestueuze perronkappen, die het historisch centrum juist meer met het IJ konden verankeren. De NS hebben daar nooit wat van begrepen. Maar misschien wil ik wel niet altijd dat spel om geld, positie en macht begrijpen.

**'Wat komt die Klinkert
hier doen?'**

Arie Klinkert

Arie Klinkert zette vijftien jaar geleden de projectorganisatie voor de Noord/Zuidlijn op. Vanuit die club werkte hij vooral aan het omgevingsmanagement. Dat was met name spannend in de aanloop naar het referendum. Op 1 januari 2008 is Klinkert met pensioen gegaan.

Ik ben geboren en getogen in Hilversum. In 1964 begon ik als HTS-praktikant op het oude stadhuis bij de dienst Publieke Werken, afdeling Stadsontwikkeling, verkeersonderzoek. Daar ben ik in 1966 teruggekeerd. Ik werd aangenomen door Arie de Groot, samen met Maarten 't Hart dé verkeersdeskundigen. Ik herinner me nog dat 't Hart een keer vroeg: 'Zeg, wat vindt Arie er eigenlijk van?' En ik dacht verbaasd: 'Wat ik ervan vind? Maar ik kom net kijken'. Maarten bedoelde natuurlijk Arie de Groot.

In 1966 verhuisden we met Verkeersonderzoek naar het Wibauthuis. Daar ben ik begonnen, met verkeerstoedelingsprogramma's voor het OV en de auto. Die modellen van toen doen het nog steeds goed. Of je het nou hebt over de ringtram of over de Noord/Zuidlijn. Na vijf jaar verkeersonderzoek en acht jaar verkeersontwerp, ben ik in 1979 op het stadhuis gaan werken bij de afdeling VKV (Verkeer en Vervoer). Ik volgde Tiemen Mulder op in een aantal werkgroepen van de verkeerscommissie. Het was de tijd van wethouder Van der Vlis, die was daar net gekomen. Het was hartstikke leuk om, soms tot diep in de nacht, mee te werken aan nieuw verkeers- en vervoersbeleid en grote herprofileringen, zoals het Rembrandtplein.

Spion

Wat de Noord/Zuidlijn betreft was midden van de jaren tachtig de discussie: moet hij nou wel door de stad heen, kan dat überhaupt wel? Politiek was het woord metro taboe. Buiten de politiek had de Kamer van Koophandel het onderwerp in 1988 opnieuw op de agenda gezet. Ze hadden een discussie 'er op of eronder' georganiseerd in Krasnapolsky over de vraag of er, naast de tram, niet ook een hoogwaardige OV-verbinding moest komen. Dat stond voor het doodgezwegen woord 'metro'. Van der Vlis kon zich daar niet laten zien, Wim Wessels hoofd Verkeer en Vervoer evenmin, maar Arie Klinkert mocht er wel naar toe om te luisteren. Als een soort spion. Daarop zijn in de beginjaren negentig studies verricht. De vraag was of die lijn dan ondiep via Nieuwezijds Voorburgwal, Leidsegracht en dan via het Museumplein naar WTC moest lopen, of diep via Damrak, Rokin, Vijzelstraat, Vijzelgracht, Boerenwetering naar WTC. Dat werd min of meer in stilte onderzocht door Frits Brink, de IBA-man die ook aan de metro Oostlijn had gewerkt. Ineens werd mij in 1991 gevraagd om een inspraakavond te leiden in de Boekmanzaal, met presentaties van Frits Brink. Bij de inspraakavond over dat ondiepe tracé kwamen twee keer zoveel mensen

opdagen dan er in die zaal pasten. De hele grachtengordel stond er van op zijn kop. Het werd al snel duidelijk dat die ondiepe variant het niet ging halen. Bleef over een studie naar een diep tracé onder Damrak, Rokin en Vijzelgracht, waar je bovengronds zo weinig mogelijk van merkt. Daar is toen voor het eerst dat boortunnel-verhaal uit naar voren gekomen. Begin jaren negentig werd er in Japan al met succes in zachte grond geboord en daarna ook in Keulen en Lille. Die techniek werd in Nederland omarmd door het Centrum Ondergronds Bouwen, door minister Hanja May-Weggen tot 1994, Annemarie Jorritsma vanaf 1994 en door de bouwwereld. Onder D66 wethouder Rick ten Have gingen we in eind '93 met de hele raadscommissie Verkeer en Vervoer, onder leiding van voorzitter Annemarie Grewel, naar Keulen om te kijken hoe daar geboord werd. Al die raadsleden, allemaal een helmpje op, een oranje jasje aan en tot voor in die boor om te kijken hoe het allemaal werkte. Dat was pas promotie!

Kousenvoeten

In 1993 vroeg Ben Smit, directeur GVB en directeur Grote Projecten, of ik de projectenorganisatie voor de Noord/Zuidlijn op wilde zetten. Het GVB was toen nog de huisbaas, maar dat was een beetje wiebelig, want Smit was opdrachtgever vanuit zijn functie als directeur Grote Projecten en niet vanuit het GVB. Dat was best pikant en ik ben er ook op kousenvoeten binnengekomen. GVB'ers keken me aan met zo'n blik van: wat komt die Klinkert hier doen? Het vervoersbedrijf heeft naam gemaakt met grootschalige projecten en was net de ringtram aan het afronden. Ze zaten eigenlijk te wachten op een nieuw groot project. En nu werd er gezegd: er komt een nieuwe projectorganisatie voor de Noord/Zuidlijn buiten het GVB om. De reden was dat het GVB dit soort projecten toch vooral uit de eigen koker benaderde en dit project veel meer disciplines kende.

De organisatie, aanvankelijk Opdrachtgeversbureau geheten, bestond uit een financiële, een technische, een vervoerskundige en een omgevingsmanager. De technische man werd en is nog steeds 131 Johan Bosch, die onder Frits Brink de voorstudies naar de varianten had gedaan. Als eerste gingen we op zoek naar een ingenieursbureau, dat ons als raadgevend bureau kon begeleiden en de verdere voorontwerpen kon maken. Uiteindelijk is daar na een Europese aanbesteding Witteveen + Bos uitgekomen. IBA zat ook in een combinatie, samen met gemeentewerken Rotterdam, maar had minder expertise op het punt van boortechniek. Toch wilde ik IBA erbij

betrekken vanwege hun *knowhow* in het Amsterdamse. Bureau De Weger werd er bij betrokken vanwege hun kennis van diepe bouwputten. Maar Witteveen + Bos was *leading*. Die vof is er nog steeds. De discussies gingen over het tracé, de bouwtechniek, de kosten en over de vraag waar precies de in- en uitgangen van de stations moesten komen.

M-woord

In 1993 organiseerde ITA (International Tunnel Association) een congres over tunneltechniek in de RAI. Daar werd aangekondigd dat we de Noord-/Zuidlijn gingen bouwen. Premier Lubbers, minister Kok en burgemeester Ed van Thijn waren het al eens over 1,2 miljard gulden en stelden voor om maar meteen te beginnen. Zij zijn dus in bestuurlijke zin de *founding fathers* geweest. De politiek was er rijp voor. Maar dat lag vooral aan de boortechniek, want die maakte het mogelijk om ondergronds de verbinding aan te leggen, zonder bovengronds te hoeven slopen. En toen kon het M-woord ook weer in de mond genomen worden, al bleef ik het lange tijd daarna nog 'snel-net' noemen. De stad, zo benadrukten we, zou er weinig tot niks van merken. Tussen de stations zou geboord worden, op twintig, dertig meter diepte. En de stations zelf kwamen ook onder de grond. Er werd zelfs nog over gedacht om de grond te bevriezen, want zo kan je ondergronds alles uitbouwen wat je wilt. Maar dat bleek te duur te worden. Bijna de hele raad, van links tot rechts, was op basis van het vervoerswaarde-verhaal en voorgestelde bouwtechniek voor de aanleg. Terwijl nu de boor in Amsterdam nog in de grond moet, zijn er in Nederland sinds 1993 al meerdere tunnels geboord. Van de Groene Harttunnel van zeven kilometer heeft haast niemand wat gemerkt. Verder de Heijenoordtunnel en een tunnel in de Betuwelijn en onlangs in Rotterdam de Statentunnel. Allemaal in zachte grond. De grote hobbel kwam pas toen we het aan de buurt en de omgeving moesten uitleggen. In het begin was er nog geen vuiltje aan de lucht. Het bedrijfsleven, onder aanvoering van de Kamer van Koophandel, de RAI en de Bijenkorf, wilde wel. En de bewoners waren als OV-gebruikers ook niet tegen. De pijn zat bij de *not in my backyards*. Toen ging het opeens niet meer vanzelf. Ik blijf zeggen, maar dat is wijsheid achteraf, dat we onze eigen tegenstand hebben georganiseerd door tegelijk met alle doelgroepen te overleggen: bedrijfsleven, winkeliers, bewoners en OV-gebruikers. Dat zijn geen groepen die dezelfde belangen hebben. Tegenstanders overschaduwden de bijeenkomsten, terwijl voorstanders niet meer kwamen opdagen.

Achteraf gezien hadden we voor maatwerk moeten zorgen. Winkeliers verdienen een andere benadering dan studenten die drie hoog in de Ferdinand Bol wonen.

Lijnvoering

Rond 1995, 1996 kroop de weerstand naar een hoogtepunt. Politiek werd het nog steeds goed gedekt, maar buurten kwamen in opstand. Het eerste tracé ging door de Boerenwetering, Amsterdam Zuid, de Herman Heijermansweg en het Beatrixpark. De wat oudere, ervaren bewoners van de Heijermansbuurt en bezoekers van het park wisten zich prima te organiseren. Daar werd zodanig naar geluisterd, dat er een eerste, politiek gesteunde *move* is gemaakt: via de Ferdinand Bolstraat in plaats van door de Boerenwetering. Toen kwamen echter de wat jongere activisten uit de Ferdinand Bol in het geweer. De raad hakte eind 1996 de knoop door. De Noord/Zuidlijn zou door de Ferdinand Bol gaan. Er was net een referendum over IJburg geweest en het actiewezen rond de Ferdinand Bol wist niet hoe snel ze 30 duizend handtekeningen bij elkaar moesten krijgen voor een referendum over de Noord/Zuidlijn. Van eind '96 tot zomer '97 heb ik alle buurthuizen en wijkcentra bezocht die je maar kunt bezoeken om de plannen in de aanloop naar dat referendum te verdedigen. Wethouder Ernst Bakker was in die dagen een grote steun. Politiek was er haast geen weerstand. Twee partijen waren tegen: Groene/Amsterdam Anders en de SP, maar die waren relatief klein. Bij een dikke negentig procent, links en rechts, hadden we draagvlak. Het argument contra was – afgezien van het *not in my backyard* – op sentiment gebaseerd. Vooral in de sfeer van: alle trams gaan weg, de kleinschaligheid gaat eruit. Wij benadrukten dat je hooguit een andere lijnvoering zou krijgen, maar niet minder trams. Daarnaast speelde het argument van de overlast. Wij zeiden dan steeds: 'U merkt er weinig tot niets van. Hij gaat onder de grond'. Maar men had wel door, en terecht, dat met de *move* van de brede Boerenwetering naar de smalle Ferdinand Bol, er meer overlast ontstond. Het einde van het liedje was dat er onvoldoende tegenstemmers waren om het project te torpederen. Zo'n referendum moet je één keer in je leven gedaan hebben. Maar dan nooit meer. Ik heb er veel bekenden aan over gehouden, maar ben ook in een klap jaren ouder geworden.

Slikken

Ben Smit, Jan Elderhorst, Ton Doppenberg, Albert van Hattem,

Jaap Geluk... de houdbaarheidsdatum van een directeur van het projectbureau Noord/Zuidlijn was gemiddeld ongeveer 2,5 jaar. Reden daarvan is dat het zo complex is, zo groot en zéér omgevingsgevoelig; niet alleen maatschappelijk, maar ook bestuurlijk en ambtelijk. Vanaf 1997 zijn we tot 1999 met het rijk bezig geweest om het project gesubsidieerd te krijgen. Door de Betuwelijn en de HSL zat het rijk krap bij kas en werden wij aan het lijntje gehouden: doe nog maar eens een studie. Toen uiteindelijk de deal met het rijk rondkwam, is er een *lumpsum* afgesproken. Van de oorspronkelijk begrote 1,26 miljard euro zou Amsterdam 163 miljoen euro voor zijn rekening nemen, het rijk zou de rest betalen. Maar dan ook geen cent meer. Het was slikken of stikken. We zijn volgens mij het eerste en het enige project geweest waarbij dat gebeurd is. Na de eerste oriënterende gesprekken met de bouwwereld waren we optimistisch. We hadden het volste vertrouwen dat we een goede begroting hadden. Maar je weet natuurlijk pas na de aanbesteding wat het daadwerkelijk gaat kosten. Nu we voor een lumpsum gingen, hadden we de deal met het rijk eigenlijk pas na de aanbesteding moeten sluiten, maar dat kan aanbestedingstechnisch niet. Je kan niet aanbesteden zonder geld. We hadden maar af te wachten wat er uit die Europese aanbesteding kwam rollen. De eerste aanbesteding betrof de drie typen stations en de boortunnel. Nederlandse consortia gingen er met de overspannen bouwmarkt allemaal met tientallen procenten overheen. De Duitse aannemer Bögl eindigde binnen ons budget. Onder het CS heeft vervolgens de aannemerswereld het amper aangedurfd om in te schrijven. Op dat stuk waren we uiteindelijk uitgekomen op NS dochter Strukton, die dat technisch hoogstandje tegen een hoge prijs wel op zich wilde nemen. Wat hadden we anders moeten doen? De consequentie was dan geweest dat we dan de eerste vijf jaar niet waren gaan bouwen. Want je hoeft het aanneembedrag niet te accepteren, maar dan moet je wel een aantal jaren wachten. Maar ja, we hadden dat referendum gehad, hadden eindelijk een deal met het rijk, waarbinnen de aanbesteding paste en waren al leidingen en kabels aan het verleggen.

Trots

Als je me vraagt waar het qua kosten fout is gegaan, dan zeg ik dat voor mij persoonlijk de trots van de aannemerswereld een tegenval-ler is geweest. Die herken ik namelijk niet meer. Men wil alleen maar geld verdienen. Je krijgt tegenwoordig meer met juristen te maken dan met ingenieurs. Er is niet meer de trots om zo'n bouwtechnisch

hoogstandje te maken voor een eerlijke prijs. Nu hoor je mij niet zeggen dat het oneerlijk is, maar het is allemaal veel meer gefocust op contracten en op geld verdienen. Ik vind dat we door de aanemerij in de mangel genomen zijn.

Niet ter verdediging – want dat vind ik niet nodig – maar een project dat zo lang duurt in bouwtijd is amper een project te noemen. Dat is een proces. Loon- en prijsontwikkeling zijn over zo'n periode niet in te schatten. Je zit altijd met indexeringen. Zelfs een vaste prijs is nooit langer dan een half jaar geldig. De doorlooptijd is van te voren ook moeilijk in te schatten. En het vervelende daarvan is weer dat daardoor het draagvlak onder de bewoners erodeert. Dat vind ik pijnlijk. Maar om nu achteraf te zeggen dat het handig is geweest dat het rijk met Amsterdam die lumpsum heeft afgesproken, gaat me te ver. We zijn bezig om in en voor een zwaar economisch centrum van dit land een hoogwaardige OV-verbinding aan te leggen. Daar profiteert het rijk verreweg het meeste van. Is het dan wel fair om het risico helemaal aan een kant te leggen? Moet je daar niet wat grootser in zijn? Dat meen ik oprecht. Het is een soort van koopmanschap, waarover ik mijn twijfels heb.

Ik sta honderd procent achter de Noord/Zuidlijn. Hoewel ik natuurlijk ook wel verhalen heb gehouden, waarvan ik achteraf kan zeggen dat ik het allemaal wel erg rooskleurig voorstelde. Vooral in bouwtijd en overlast voor de omgeving. Maar als de Noord/Zuidlijn eenmaal functioneert, piept niemand er meer over. Ik bagatelliseer het niet, maar je moet wel verder kunnen kijken dan alleen deze periode. Je moet kijken waarvoor je het doet. En daar sta ik nog helemaal achter. Sterker nog: begin alsjeblieft zo snel mogelijk met het ontwerp van een nieuwe metroverbinding tussen Schiphol en Almere. Doe dat, want voor je het weet loop je achter de feiten aan te hobbelen.

1984

Amsterdam stelt zich kandidaat voor de Olympische Spelen in 1992

1985

Aankoop Tuinbouwgebied Sloten

1989

dRO presenteert het eerste Masterplan voor het Oostelijk Havengebied. Nota Genet “Bouwen naar Wens”.

1990

Invoering van de laatste stadsdelen: Rivierenbuurt, Zuid, Oost, Zeeburg, Oud-West, de Baarsjes, Bos en Lommer, Westerpark, Gezuzenveld-Slotermeer, Slotervaart-Overtoomse Veld

1992

Het collegebesluit om een federatie van dRO, Grondbedrijf en PMB op te zetten wordt ingetrokken

1992

Oprichting van de AWF (Amsterdam Waterfront Financieringsmaatschappij) ten behoeve van de ontwikkeling van de Zuidelijke IJoever, architect Rem Koolhaas

1993

AWF mislukt, ING trekt zich terug. Groenlicht ontwikkeling Zuid As.

1994

Duco Stadig wordt wethouder Ruimtelijke Ordening en Grondzaken



1986

Invoering stadsdelen Watergraafsmeer, Zuid Oost, de Pijp, Buitenveldert.



1987

Eerste Nota van Uitgangspunten voor de Zuidelijke IJoevers



1991

B&W besluit om een federatie op te zetten tussen het Gemeentelijk Grondbedrijf, het Projectmanagementbureau en de Dienst Ruimtelijke Ordening.



1991

Eerste woningen in Nieuw Sloten opgeleverd



1992

Besluit over de vernieuwing van de Bijlmer



1992

Besluit over de aanleg van de Ringlijn



1995

Referendum over de Stadsprovincie



1995

“Ankers in het IJ”: Strategienota Ontwikkeling Zuidelijke IJoevers

tijdslijn



1995

Nota Parkstad, vernieuwing
westelijke Tuinsteden



1997

Referendum IJburg



1997

Piet Heintunnel wordt in
gebruik genomen



1998

Start aanleg IJtram



1999

Oprichting Bureau Parkstad



2002

Collegeprogramma Bouw
16.000 nieuwe woningen



2003

Masterplan Noordelijke IJoevers
vastgesteld



2003

Vaststelling van het Structuur-
plan “Kiezen voor Stedelijkheid”



1997

Referendum Noord/Zuidlijn



1997

Ringlijn wordt in gebruik genomen



1998

Masterplan Zuid-As vastgesteld door de gemeenteraad



1999

Herinrichting Museumplein naar ontwerp van Sven Andersson gereed



2002

Eerste woningen op IJburg worden opgeleverd



2002

Referendum verzelfstandiging GVB



2003

Aankoop Shellterrein door de gemeente Amsterdam



2005

Opening Muziekgebouw aan het IJ

colofon

Met dank aan alle geïnterviewden die in alle openhartigheid hun herinneringen met ons hebben willen delen en het tot stand komen van dit boekje mogelijk hebben gemaakt.

Herman van Vliet
Yolanda Backer
Bob Duynstee

142 Dit is een uitgave van de OntwikkelingsAlliantie,
Gemeente Amsterdam

Interviews: Herman van Vliet, Yolanda Backer, Bob Duynstee

Tekst en redactie: Bob Duynstee, Yolanda Backer

Productie: Yolanda Backer, Christine Dekkers-Persoon

Grafisch ontwerp: Thonik, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Ontwikkelingsalliantie, gemeente Amsterdam.
December 2008

Voor je het weet lijken de gouden jaren negentig al weer een eeuwigheid geleden. Zeker als straks het collectieve geheugen langzaam de luwte opzoekt. Dan zouden we wel eens kunnen vergeten waarom de omslag van sociale woningbouw naar koopwoningen met het Oostelijk Havengebied begon; hoe het kwam dat woningbouwverenigingen in de Middenveldse Akerpolder de macht grepen; dat de 'burger nieuwe stijl' zijn invloed deed gelden met referenda over de autoluwe binnenstad, weilandje de Vrije Geer, IJburg en Noord/Zuidlijn. Of zouden wij vergeten waarom de controversale IJ-as verus Zuidas de geesten spleet tot in het college aan toe; hoe een zware delegatie naar Den Haag afreisde voor de IJ-oever en terugkwam met de Noord/Zuidlijn of hoe de deal van het Shellterrein nou precies tot stand kwam. Namens de Ontwikkelingsalliantie interviewde Herman van Vliet, directeur van het PMB, vijftien spelers op het ruimtelijk toneel van de jaren negentig. Op zoek naar de achterkant van de raadsnota's.



Gemeente Amsterdam

OntwikkelingsAlliantie