

Hilde Blank over de toekomst van BVR

Ups en downs in het projectmanagement

Sinds begin 2004 is de dagelijkse leiding van het Rotterdamse project- en procesmanagementbureau BVR in handen van Hilde Blank, die daarmee het stokje overnam van Riek Bakker. Ze trof bij haar start als algemeen directeur een bureau aan in crisis, dat kampte met een sterk krimpende opdrachtenportefeuille. Bijna twee jaar later zijn de vooruitzichten weer een stuk positiever. Een gesprek over de ontwikkelingen van de wereld van het stedenbouwkundig projectmanagement, inclusief een kijkje in de keuken van de Amerikaanse gebiedsontwikkeling.

door **Kees de Graaf**

Het tienjarig jubileum was nog niet eens gevierd toen donkere wolken zich samenvakten boven het Rotterdamse project- en procesmanagementbureau BVR. De stroom van grote opdrachten – zoals de aansturing van de Utrechtse Vinex-locatie Leidsche Rijn, de kurk waar het bureau op dreef – droogde eind 2003 abrupt op. Net op dat moment landde stedenbouwkundige Hilde Blank op Schiphol, om de leiding over BVR over te nemen van Riek Bakker.

Je hebt enkele jaren doorgebracht in de Verenigde Staten, wat heb je daar gedaan?

“Mijn man ging voor zijn werk naar de VS en ik ging mee. Niet om met mijn duimen te draaien, maar om zelf ook iets te leren. Op een toevallige manier kwam ik in contact met de cityplanner van Palo Alto en de universiteitsarchitect van Stanford University en zodoende kon ik mijn netwerk aldaar opbouwen. Ik heb onder meer onderzoek gedaan naar het ontstaan van Silicon Valley; hoe de oorspronkelijke functie als fruitgebied werd verdrongen door de ICT-sector en welke rol de transport-infrastructuur daarbij heeft gespeeld. Ook heb ik een uitwisselingsproject georganiseerd met de Academie van Bouwkunst in Tilburg en werkervaring opgedaan bij de planningoffice van Stanford. Daarna kwam ik in contact

met de Redevelopment Agency van San José, die werkt aan de centrumontwikkeling van deze stad die nooit een echt centrum heeft gekend. Daar ging het onder meer om het maken van nieuwe openbare ruimtes, zoals pleinen, en het toevoegen van wonen en kantoren. Bij dergelijke projecten merk je dat er een heel ander soort planning wordt gehanteerd; men kent daar niet onze door de overheid gebezigde praktijk. Men werkt veel meer met development agencies, bijvoorbeeld ook in de Bay Area in San Francisco waar ik een tijd mocht meelopen bij het ontwerp bureau Skidmore, Owings & Merrill (SOM, red.). Die agencies zijn projectmanagementbureaus die worden opgericht door de staat, om gebieden op te pakken die niet door de markt worden opgepakt. Dat gebeurt met allerlei interessante fiscale instrumenten, die inspelen op de toekomstige waardeontwikkeling van het gebied (zie kader, red.). Daar kunnen wij nog het nodige van leren. De kennis die ik in de VS heb opgedaan kan ik nu bijvoorbeeld goed gebruiken in het omgaan met marktpartijen.”

Vervolgens keerde je terug naar Nederland. Dat moet geen plezierige ervaring zijn geweest. Wat trof je aan bij BVR?

“Ik was gevraagd om algemeen directeur te

worden, waarbij Riek Bakker wel als partner/oprichter aan het bureau verbonden is gebleven. Riek was nog als supervisor bij een aantal projecten betrokken en is dat blijven doen, naast eigen projecten zoals het leiden van een VROM-commissie inzake ontwikkelingsplanologie. Aangezien wij zelf ook een aantal projecten in die sfeer begeleiden, sluit dat prima aan. Ook ging ze als mijn coach en achtervang fungeren. Deze werkwijze, met Riek wat meer ‘op de achterbank’, werkt tot nu toe heel goed. Het lastige was echter wel dat we in 2003 een heel moeilijke periode doormaakten. Ik was in de VS de verhuisdozen aan het inpakken toen het telefoontje kwam van BVR dat het heel slecht ging en dat er misschien wel mensen moesten worden ontslagen. Maar voor mij was er geen weg terug. Dat was een vreemd gevoel. Ik trof een club aan in de misère en heb geprobeerd daar weer nieuwe energie in te krijgen. Aanvankelijk had ik me voorgenomen om eerst in Nederland de belangrijkste nieuwe projecten te gaan bekijken – ik was uiteindelijk toch drie jaar weggeweest – maar van dat idee kwam weinig terecht. Ik mocht gelijk vol aan de slag.”

Hoe verklaar je achteraf deze moeilijke periode?

“Het lag aan verschillende ontwikkelingen. In de eerste plaats hadden veel bureaus het

in die tijd lastig, BVR was daar niet de enige in. Verder waren er de nodige politieke wisselingen op gemeentelijk niveau geweest, met de opkomst van de lokale partijen. In dat politieke klimaat werd er niet meer gedacht aan de lange termijn. Projecten werden in mootjes gehakt, er werden geen strategische visies meer opgesteld. Dat betekende dat ons soort werk niet meer werd gevraagd. Ook lag de Nota Ruimte er nog niet en dat betekende dat gemeenten en provincies niet investeerden in plannen. Er was een vacuüm in het Rijksbeleid. De langlopende projecten vielen weg en ineens konden we niet meer dan drie maanden vooruit kijken. Dat was even wennen. Daar kwam nog bij dat projecten steeds vaker in concurrentie werden verdeeld; die acquisitie kost erg veel tijd en geld. Bovendien zijn wij een procesgericht bureau en daarmee niet de goedkoopste. In een tijd dat er enorm op prijs wordt geconcentreerd is dat niet eenvoudig.”

Hoe hebben jullie het lek boven gekregen?

“We zijn meer maatwerk gaan doen; meer kleinere en overzichtelijke deelprojecten, ook in de tijd gezien, in plaats van die langlopende en alomvattende projecten. We hebben verder aan de tarieven het nodige gesleuteld. En gek genoeg wordt ons soort werk nu weer knetterhard gevraagd. We werken in toenemende mate ook voor marktpartijen. Dat zijn veelal beknopte opdrachten; marktpartijen zijn het gewend het hele proces in partjes op te knippen. Zij zitten dus niet te wachten op hele uitgebreide analyses van de opgave; men wil bijvoorbeeld snel weten wat de marktpotentie van een bepaald gebied is. Toen de Nota Ruimte eenmaal aan de horizon verscheen, kwamen ook de opdrachten uit de hoek van de overheid weer terug. Zo wilde de netwerkstad Zwolle/Kampen bijvoorbeeld weten hoe zij zich het beste kon opstellen, om in de Nota Ruimte te worden opgenomen.”

Wordt er bij gemeenten inmiddels al weer aan lange termijn planning gedaan?

“Bij gemeenten was men overgegaan op een projectcultuur. In combinatie met de economische recessie zorgde dat ervoor dat gemeenten in dubio kwamen. Zij realiseerden zich dat ze niet meer aan sturing van de



Hilde Blank

stad deden. Er was bijvoorbeeld geen kader meer om de verschillende locaties op elkaar af te stemmen. Het gevolg: iedere locatie rekent zich rijk aan programma en opbrengsten, maar niemand toetst dat op realiteitszin en haalbaarheid op het niveau van stad en regio. In een stad als Den Haag heeft men dat ook geconstateerd en vervolgens aan ons gevraagd om mee te helpen aan hun nieuwe structuurplan voor de stad. Dit is inmiddels gepresenteerd. Op een vergelijkbare manier werken we aan structuurplannen voor Purmerend, Rozendaal en Maastricht en maken we veel integrale visies zoals voor de kuststrook van Bunschoten, het waterfront van Volendam, het medisch centrum Slotervaart in Amsterdam West en centrumplannen zoals voor Horst en Vlijmen. De plannen voor de langere termijn komen dus gelukkig weer terug. Een belangrijk verschil is wel dat de publieke sector niet meer alles tot het einde bepaalt. De marktsector wordt veel

eerder ingevaren in het opstellen van beleidsvisies en er vinden veel eerder markttoetsen plaats.”

Dergelijke verschuivingen zullen jullie bureau niet onberoerd laten.

“Wij zijn inderdaad behoorlijk van kleur verschoten. We zijn meer intermediair geworden tussen publiek en privaat in en dat zie je terug in een groeiend aantal gecombineerde opdrachten. Private partijen treden in toenemende mate in het publieke domein en het is bijna logisch dat zij dan ook onze opdrachtgever worden. Daarnaast kun je zien dat we veel meer echte stedenbouwkundige plannen maken en niet alleen maar met het proces bezig zijn. We hebben ook weer meer ‘ontwerpde projectleiders’ in dienst genomen. Sinds anderhalf jaar maakt het bureau daarmee weer een positieve ontwikkeling door.”

Nog even terug naar de rol van de overheid.

Ontwikkelingsplanologie is het nieuwe buzzwoord en de provincie wordt genoemd als belangrijke nieuwe actor. Hoe kijk jij daar tegen aan?

“Wij zijn betrokken bij een aantal gebiedsontwikkelingen waarin de provincie participeert. Bij de Bloemendaler Polder tussen Muiden en Weesp ben ik bijvoorbeeld door de provincie Noord-Holland aangesteld als provinciaal bouwmeester, om het ontwikkelingsproces van dat gebied in goede banen te leiden. Ik doe dat samen met architect Kees Rijnbouts en Fred Kaay, de stadsbouwmeester van Haarlemmermeer. Nadat het gebied eerst onbebouwd zou blijven, is nu in de Nota Ruimte aangegeven dat er zo’n 4.500 woningen moeten komen. Dat is een enorme ommezwaai. Onze eerste conclusie is dan ook geweest: we moeten stoppen met de traditionele manier van plannen, dat werkt hier niet. We zijn begonnen met een analyse van het gebied rondom de polder. Daar gebeurt van alles: de verbinding tussen A6 en A9, IJburg 2, de EHS, de nieuwe brug naar Almere. Dat is zoveel dynamiek, daarmee hou je dat lieflijke kleine poldertje niet overeind. Wanneer je juist niets doet, zal de polder verrommelen. Daarom moet er juist wel aan ontworpen worden. Die benadering blijkt heel goed te werken, ook bij de betrokkenen ter plaatse. Ten dele werkten we vroeger ook al zo, in een pressure-cooker achtige formule. In die zin is ontwikkelingsplanologie niet helemaal nieuw.”

Wat is er dan wel nieuw aan die ontwikkelingsplanologie?

“De vroegtijdige samenwerking tussen publiek en privaat, in plaats van dat ze volgtijdelijk te werk gingen. Een veel gemakkelijker basis om in een groter gebied zaken te verevenen, waardoor je kunt werken met grotere landschappelijke elementen en ook bijvoorbeeld bepaalde gebieden leeg kunt laten voor later. Maar vooral dat marktpartijen, maatschappelijke belangenorganisaties en verschillende overheden eerder en met een andere rol aan tafel zitten. De verantwoordelijkheid voor een plan wordt veel breder gedeeld. Voor iedereen is dat nieuw en dat geeft weer ruimte voor innovaties.”

Bij de presentatie van jullie publicatie ‘BVR NL’ gaven jullie aan de Nota Ruimte een uitstekend stuk werk van VROM te vinden. Kun je daar iets meer over zeggen?

“Sowieso is het goed dát er weer een nota is. Naar ons idee legt deze nota heldere accenten en worden de verantwoordelijkheden op het goede niveau neergelegd. Duidelijk is dat de overheid al veel langer de ruimtelijke inrichting van dit land niet alleen kan registreren. Of de provincie haar nieuwe rol aan kan? Dat wordt heel spannend. De registrerende rol wordt in ieder geval steeds belangrijker. In de VS ziet men dat nu bijvoorbeeld ook steeds scherper. Men



beseft dat tien losse ontwikkelingen nog niet één identiteit vormen. Er is een noodzaak voor gebiedsontwikkeling. Meer in het algemeen ben ik blij dat er weer aandacht is voor ruimtelijke kwaliteit. Toen ik landde in Nederland eind 2003 was de

aandacht voor stedenbouw, architectuur en landschap onderaan de beleidsagenda terecht gekomen. Met name stedenbouw was erg onzichtbaar geworden. Stedenbouwkundige diensten werden opgeheven of stadsvisies werden niet meer door hen gemaakt maar door de sociaal-economische afdelingen van gemeenten. Zelfs in gemeenten met een historie op dat vlak, zoals Groningen en Maastricht, gebeurde dat, waardoor een traditie werd weggevaagd waarbij de zorg voor ruimtelijke kwaliteit sterk werd gevoeld. In de stadsvisie voor Maastricht mocht geen tekening meer worden opgenomen, zo ver sloeg het door.”

Hoe kun je die teloorgang verklaren?

“De veranderingen in de politieke constellatie en de introductie van het duale stelsel zijn daar zeker debet aan. Daarnaast trokken gemeentelijke diensten vooral managers aan. Terwijl je aan steden in de VS ziet die het goed doen, dat daar vooral de inhoudelijke mensen aan het roer staan.”

Maar jij ziet blijkbaar nu een tegenbeweging.

“Dat sommige provincies nu beeldkwaliteitsplannen voor grotere gebieden gaan maken, beoordeel ik als positief. Er worden nieuwe instrumenten voor de borging van ruimtelijke kwaliteit ontwikkeld en het thema komt weer hoger op de agenda te staan. Kwaliteit van de omgeving wordt steeds belangrijker in de hang van mensen naar plekken met een eigen identiteit. Daarmee wint het vak van stedenbouw weer aan belang.” ◀◀

Literatuur: BVR NL, Regie en Ruimte. Uitgeverij Thoth, 2004.

VOORBEELDEN VAN REDEVELOPMENT AGENCIES:

Gaslamp Quarter, San Diego. Een verpauperd gebied met vele panden in Victoriaanse stijl. Sinds 1982 veranderd in een aantrekkelijk woon- en uitgaansgebied met veel bedrijven, restaurants en winkels. www.gaslamp.org

Mission Bay, San Francisco. Door de financiële voordelen van de redevelopment agency komt de herontwikkeling van dit oude havengebied goed van de grond. Oude karakteristieke panden worden verbouwd tot woningen en er is veel ruimte voor culturele activiteiten. Het masterplan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de lokale gemeenschap. www.sfgov.org > City Resources > Agencies > Redevelopment Agency > Projects & Survey Areas

Trans Bay, San Francisco. Aan de rand van het stadshart van San Francisco wordt dit verpauperde gebied aangepakt. Bijzonder is dat het stedenbouwkundig bureau dat de plannen ontwikkelt (SOM), voor 20 procent van het offertebedrag een ander bureau moest inschakelen. Dit moest een bedrijf zijn geleid door vrouwen of minderheden. www.sfgov.org > City Resources > Agencies > Redevelopment Agency > Projects & Survey Areas

Centrumontwikkeling, San José. Nadat in de jaren zeventig de winkels en bedrijven wegtrokken naar de stadtrand, werd het centrum van San José een leeg en ongecontroleerd gebied. Met een volle evenementenagenda en plannen voor winkels, woningen en scholen probeert San José de aantrekkelijkheid van haar centrum te verbeteren. www.sjredevelopment.org