

Pastors' kruistocht

WETHOUDER MARCO PASTORS VAN LEEFBAAR ROTTERDAM OVER FORTUYN EN ZIJN STRIJD TEGEN DE VERLAMDE OVERHEID

'Met een man of zes schieten op tachtig jaar SDAP.' Marco Pastors (37) dacht, toen Pim Fortuyn hem vroeg of hij in de raad wilde, in de oppositie te komen. Maar de organisatieadviseur werd wethouder. Het woord 'plan' is in de ban, de mantra is: uitvoering. Mee met een baanbrekend wethouder.

Het stadhuis van Rotterdam, een jaar na alle rumoer. Buiten glanst de Coolsingel in optimistisch lentelicht, binnen luistert de raadscommissie Fysieke Infrastructuur naar wethouder Marco Pastors van Leefbaar Rotterdam, die met een viltstift voor een flip-over staat. Zijn betoog gaat over de bouwprojecten die hij de komende jaren wel en niet wil uitvoeren. Maar eigenlijk gaat het over iets anders. Een efficiënte overheid – voor beginners.

Op de flip-over tekent Pastors twee lijnen die elk een type overheid symboliseren. Eentje die op elk wild plan ambtenaren zet en eentje die dat niet doet, maar keuzes maakt. In beide gevallen, tonen de lijnen aan, wordt uiteindelijk hetzelfde handjevol plannen uitgevoerd. Maar er is een cruciaal verschil. In het eerste geval trekt de overheid een leger ambtenaren uit voor plannen die tot niks leiden. In het tweede geval niet.

De moraal, zegt Pastors tegen de raadsleden: 'Bij de eerste aanpak wordt er veel belastinggeld over de balk gesmeten aan projecten die niet doorgaan. En die ambtenaren zijn beter te benutten.' Een politieke moraal is er ook. 'Het gat dat u ziet tussen de twee lijnen, dat is waar de burger u en mij op afreken. Want het staat voor veel praten, weinig doen.' De eerste aanpak, zegt Pastors, was die van vroeger. De tweede is die van nu.

Hans Kombrink (PvdA), Pastors voorganger als wethouder en nu voorzitter van de

GERTJAN VAN SCHOONHOVEN

raadscommissie, hoort het verhaal met een onbewogen gezicht aan, eet een broodje, pelt een sinaasappel. Een jaar na de politieke omwenteling doet het tafereel ongewoon gewoon aan. Zo gaat dat in Nederland: revoltes eindigen op een flip-over.

SDAP

Marco Pastors (37) heeft een gek jaar achter de rug en dat is nog zwak uitgedrukt. Zo was hij organisatieadviseur voor de publieke sector, zo wethouder van Rotterdam. Met dank aan Pim Fortuyn. De man die hem in 1990 als piepjonge bedrijfseconoom naar het managementteam van de OV-studentenkaart haalde, vroeg hem januari vorig jaar weer om hulp. Of hij de politiek in wilde voor het net opgerichte Leefbaar Rotterdam.

Pastors zei na enige aarzeling ja en dacht aan een rol als raadslid in de oppositie. 'Met een man of zes schieten op tachtig jaar SDAP.' Maar Leefbaar Rotterdam won op 6 maart 2002 zeventien zetels en het was de 'SDAP' die in de oppositie kwam. Pastors deed de colitiebesprekingen met CDA en VVD, overtuigde hen ervan dat de Fortuynisten 'niet allemaal Leefbaar Utrecht-types waren, maar normale mensen met grote ambities' en werd wethouder Fysieke Infrastructuur.

Een jaar later is Fortuyn dood en zijn de

Fortuynisten alleen in Rotterdam nog een factor van belang. Het college waarin ze drie wethouders leveren, trekt de aandacht met een vrij concrete aanpak van onveiligheid, verloedering en integratie. Pastors prioriteit: 'Fatsoenlijke huizen voor fatsoenlijke mensen.' De exodus van de middenklasse naar suburbia moet tot staan worden gebracht. Alleen stokpaardjes van Fortuyn, die sinds de verkiezingen met meer urgentie op de agenda staan.

Dit geldt ook voor een ander Fortuyn-thema: de bureaucratische overheid, het probleem dat achter ander falen schuilt. Dat straten niet veilig zijn, of te weinig 'fatsoenlijke huizen' worden gebouwd, komt vaak door een verlamde overheidsorganisatie. Fortuyn was niet de enige met deze kritiek, maar hij wist die als geen ander radicaal te brengen. Aan de macht zou hij een kwart van de ambtenaren ontslaan, was de belofte.

Door dit soort taal ging er op 6 maart een rilling door het stadhuis. Maar de klap bleef uit: in Rotterdam geen ontslaggolven, geen ingrijpende reorganisaties. Het college koos niet voor cultuurshock, maar voor cultuurverandering. De gemeente moet een overheid worden die de problemen en wensen van haar burgers kent en doet wat ze wordt geacht te doen. Het woord 'plan' is in de ban gedaan, de nieuwe mantra luidt: uitvoering.

Pastors is niet het enige collegelid dat deze filosofie met verve uitdraagt, maar hij is wel extra interessant. Hij is niet alleen uitvoerder, maar ook een van de filosofen. Samen met onder anderen de Rotterdamse burgemeester Ivo Opstelten (VVD), diens Haag-



'Ambtenaren moeten veel meer last krijgen van burgers'



Marco Pastors, hier voor het stadhuis van Rotterdam, is een overheidsriticaster die wethouder werd. 'Zelfreinigend vermogen overheid is gering'

se collega Wim Deetman (CDA) en de PvdA-bestuurskundige Roel in 't Veld publiceerde hij het manifest *Een kwestie van uitvoering – Vernieuwingsagenda voor de presterende overheid*.

Bedoeld voor de onderhandelaars van het CDA-PvdA-kabinet, kreeg het manifest een regel van Elvis Presley als motto: *A little less conversation, a little more action*. Op de literatuurlijst: *De puinhopen van Paars*. Het houdt Nederland voor dat hardnekkige problemen in andere landen allang zijn opgelost, door heel concrete maatregelen. Dat er nog enig leven in het Fortuynisme zit, komt dus door mensen als Pastors. In praktijk en geschrift in de slag met de 'erfenis' van Fortuyn.

Een Pim-kloon is Pastors niet. Het woord 'puinhopen' zal hij niet snel in de mond nemen, botte-bijlopplossingen hoor je van hem niet. Op een studiedag voor ambtenaren verdedigde hij onlangs krachtig het uitblijven van massa-ontslagen en grote reorganisaties. Reorganisaties, zei hij, vreten tijd en die heeft Rotterdam niet. En waarom zou je per se 'met minder ambtenaren hetzelfde willen doen? Je kunt beter proberen om met dezelfde ambtenaren méér te doen.' Dit typeert Pastors. Zijn pakken en dassen zijn minder radicaal dan die van zijn mentor, zijn aanpak is dat ook.

PRIKKELS

Woensdagmorgen halfnegen, Pastors werkkamer op het stadhuis. Het is de dag na de raadscommissie, op de agenda staat overleg met de directeur van de dienst Stedebouw en

Volkshuisvesting, Marien de Langen, en een paar van de vijftienhonderd ambtenaren die onder Pastors vallen. De sfeer is ontspannen, aan de orde is het nieuwe beleidsplan van de dienst voor de komende vier jaar. Ter sprake komen de prioriteiten van het college: minder plannen, meer 'burgerprikkel'.

Wat die plannenmakerij betreft: beleid 'komt niet uit de lucht vallen', vindt Pastors. 'Beleid wordt besteld, bijvoorbeeld door de raad.' Gisteren vroegen raadsleden om een notitie over de 'derde stadsbrug'. Wie minder beleid wil, moet minder beleid bestellen; maar niemand kan de raad verbieden erom te vragen. Maar waarom, oppert Pastors praktisch, zeggen we er voortaan niet bij dat zo'n notitie een paar ton kost? Misschien dat dat ze afremt, in deze zuinige tijden.

Dan de 'burgerprikkel'. Een van de problemen van de lokale overheid is haar vervreemding van de burgers, vindt Pastors. Deels komt dit door de ambtelijke cultuur onder de PvdA. 'De houding was: als het bestuur tevreden over ons is, is het goed. Over de tevredenheid van de burger was weinig bekend.' Deels heeft dit ook andere oorzaken. Middenklassers als ze zijn, wonen ook ambtenaren vaak niet in Rotterdam maar in groen suburbia. Problemen van burgers nemen zij te weinig met eigen ogen waar. Pastors: 'Ambtenaren moeten meer last krijgen van burgers.'

Directeur De Langen meldt dat hij ambtenaren 'op City Safari heeft gestuurd', een commercieel initiatief dat toeristen door ver-

loerd Rotterdam leidt. 'Komen ze dingen tegen die ze nog nooit hadden gezien.'

LICHTHEID

Ogenschijnlijk onoplosbare kwesties stapje voor stapje aanpakken: dat is wat Pastors van Fortuyn heeft geleerd, zegt hij later die week. Een manier van denken die je leert om niet ontmoedigd bij de pakken neer te zitten, maar om aan te pakken wat je kunt aanpakken. Hij pikte dat op, zegt Pastors, toen hij met Fortuyn werkte aan de OV-studentenkaart. 'Een omgeving waar we steeds hoorden: "Jullie hebben wel gelijk, maar je kunt er toch niks aan doen." Daar werden we he-le-maal gek van. Pim liet mij zien hoe je daar doorheen kunt breken.'

Eerst denk je het probleem radicaal door, ook als je de oplossing nog niet hebt. Daarna vraag je je af aan welke oorzaken je iets kunt doen. Dan blijven er dingen over waaraan je niks kunt doen en dingen die wel op te lossen zijn. En met die laatste ga je aan de slag. Een manier van denken die voor lichtheid zorgt, zegt Pastors. 'Waar zijn we van en waar zijn we niet van: dat is de vraag die Pim steeds stelde. En de dingen waar je "van bent", daar steek je al je energie in. Het positieve ervan is dat er opeens van alles wél blijkt te kunnen.'

In feite is dit ook de geest van het collegeprogramma in Rotterdam. Ogenschijnlijk onoplosbare problemen – onveiligheid, verloedering – zijn opgesplitst in behapbare deeloplossingen, met concrete doelen en deadlines. September 2003: Centraal Station

schoon en veilig. Het is de maakbare samenleving *light*: niet te veel hooi op de vork, maar wel doen wat je kunt doen.

De idee dat de overheid er 'toch niks aan kan doen' omdat het 'zo ingewikkeld is', is te ver doorgeslagen, vindt Pastors. 'Het gekke is dat er toch overal ambtenaren op worden gezet. Ik vind: je zet alleen ambtenaren op iets wat maakbaar is.' En als je dat doet, moet je als overheid ook niet bang zijn om – zoals Rotterdam doet – de burger concrete verbeteringen te beloven.

In Pastors eigen portefeuille is de bouw van 'fatsoenlijke huizen' als gezegd prioriteit nummer één. Rotterdam mag drieduizend huizen per jaar neerzetten, maar de laatste jaren werd niet eens de helft van dat aantal gehaald. Pastors is ervan overtuigd dat dit – deels – een kwestie is van slechte organisatie. 'Het probleem was niet dat er onder de PvdA geen goede plannen waren. Het probleem was dat er veel te veel goede plannen waren. Eén grote brei, waar af en toe iets uit kwam ploppen.'

Gevolg: versnipperde inzet van ambtenaren en onzekerheid bij betrokken (markt)partijen. Die keuzes zijn nu wel gemaakt, en voorzien van deadlines uitgesmeerd over de komende jaren. Door ambtenaren gericht in te zetten op deze 'maakbare' projecten zou de bouw van huizen weer aan moeten trekken. Met kleine handigheidjes heeft hij het ambitieniveau van de organisatie bovendien weten op te krikken.

Door jonge ambtenaren bij het collegeprogramma te betrekken, bijvoorbeeld. 'Directeuren zeiden: "Tweeduizend huizen per jaar is al heel mooi." Maar als je het jongere ambtenaren vroeg, zeiden ze: "Drieduizend kan best, als je je nek uitsteekt." Zo hebben we geprobeerd nieuwe ideeën aan te boren.' De bereidheid tot zelfkritiek van ambtenaren is hem reuze meegevalen. De politisering van de ambtelijke organisatie na decennia van PvdA-dominantie ook. 'Het is er wel, maar je moet het gewoon niet relevant maken.'

STEKKER ERUIT

Woensdagmiddag. In de fijne zwarte dienst-Chrysler naar het ministerie van VROM, voor een cruciale vergadering: het nieuwe station, nodig voor de hogesnelheidslijn. Het college heeft het oude plan, van de architecten Alsop & Störmer, uitgekleeft tot realistische propo-



Pastors met Fortuyn, een jaar geleden. 'Waar zijn we van en waar zijn we niet van'

ties. Spectaculair was het wel, maar te duur. En, zegt Pastors: 'Een station zat er niet eens in.' Ook getuigde het van 'regentenmentaliteit'. 'Het was een puur Rotterdams project, zonder overleg tot stand gekomen.' Wel werd het Rijk geacht veel geld op tafel te leggen. 'Het was: "Dit is het, jullie betalen."'

De afgelopen maanden is – nu wel in overleg – onder grote tijdsdruk gewerkt aan een betaalbaar station – met een station. Met succes. 'We hebben een station!' roept Pastors blij, als hij na een uur vergaderen terugkeert in de parkeergarage onder het ministerie.

Op de terugweg zet hij zijn ervaringen met andere overheden op een rijtje. Met hoeveel overheden heeft hij te maken? Hij telt er acht: deelgemeente, gemeente, stadsregio, provincie, Rijk en 'Brussel'. En tussen die overheden in 'zelfbedachte, niet dood te knuppelen' niveaus als Bestuurlijk Platform Zuidvleugel (tussen stadsregio en provincie) en Randstadregio (tussen provincies en Rijk).

Vooraf over deze twee laatste instanties is Pastors vernietigend. 'Er worden miljoenen uitgegeven, maar iedereen is cynisch over het nut. Ik ben met een open geest begonnen; heb gezegd: "Máák er dan wat van!" Krijg je zo'n blik van: wat schattig, iemand die er nog in gelooft.' Maar niemand die er de stekker uittrekt. 'Het zelfreinigend vermogen van de overheid is gering.'

Scherp is hij ook over de provincie: een 'hindermacht' in zijn ogen, zeker als het gaat om woningbouwprocedures. 'Zijn wij er eindelijk uit, heeft de provincie er ook nog een mening over. Gaan ze knopen creëren en daar spannend over doen om zichzelf belangrijk te maken.' Bij lastige onderwerpen als

spreiding van de sociale woningbouw, zie je de provincie weer niet. 'Dat hebben ze wel geleerd in 150 jaar: in moeilijke situaties is voor ons niks te winnen.'

Kritisch is hij ook over de deelgemeenten. Hun politieke karakter zorgt voor veel vertraging. 'De *sense of urgency* van het stadhuis moet daar telkens opnieuw beginnen. Als je het eens bent geworden, ben je een jaar verder.' Hij ziet meer in wijkraden met betrokken, niet partijpolitieke burgers. 'Mensen die niet van de PvdA of Leefbaar Feijenoord zijn maar van de wijk.'

Maar ja, buiten de eigen diensten kan een wethouder weinig veranderen. Hooguit protesteren. Naar vergaderingen van Platform Zuidvleugel en Randstadregio gaat Pastors niet meer – *a little less conversation*.

GROTE GEDACHTEN

Zaterdagmorgen. Pastors heeft net de Woningexpo geopend, met Rotterdamse nieuwbouw. Goed nieuws: in het eerste kwartaal van 2003 zijn er vier keer zoveel huizen gebouwd als in het eerste kwartaal van 2002. Na afloop maakt hij bij een kop koffie in het hippe havencafé De Schipperswerf de balans op. Uiteindelijk is zijn motto banaal, zegt hij: 'Elke dag een beetje beter presteren. Dan komen de grote gedachten vanzelf.'

Ondanks de problemen is hij optimistisch. 'Rotterdam is de maakbare stad. Er is plek om dingen te doen, je kunt ingrijpen in het weefsel van de samenleving. Amsterdam is vierhonderd jaar geleden al gemaakt. Je kunt er alleen nog kantoren omheen zetten.'

Het gesprek komt op de PvdA. Hij onderkent de ironie: veel plannen die hij uitvoert, zijn PvdA-plannen. De landelijke terugkeer van die partij doet vermoeden dat ze over drie jaar ook in Rotterdam terugkomt. De partij gooide onlangs al een lijntje uit naar Leefbaar Rotterdam: laten we stoppen met stekeligheden. Het lijntje werd teruggegooid, maar een feit is, beaamt Pastors, dat er overeenkomsten zijn. 'We zijn allebei een volksbeweging. Onze kiezers zijn bij de PvdA weggelopen.'

Hij zegt een bewonderaar te zijn van Pim Vermeulen, in de jaren tachtig PvdA-wethouder Stadsvernieuwing in Rotterdam. Ook met PvdA'ers als Wouter Bos heeft hij wel wat. Vilein lachend: 'Het zijn niet allemaal Adri Duivesteijns.' Hij zegt dus niet dat het niet kan, een college PvdA-Leefbaar Rotterdam. Maar voorlopig overheerst de sepsis. 'Socialisme is geen slecht idee. Jammer, alleen, dat socialisten het zo slecht uitvoeren.'

'Zijn wij er eindelijk uit, heeft ook de provincie nog een mening'