

# 'Terugval GVB dreigt na aanbesteding'

JASPER KARMAN

**AMSTERDAM – Het GVB was decennia een verwaarloosde organisatie, met personeel dat werd genegeerd en deed wat het wilde. Als het openbaar vervoer in de stad in 2015 wordt aanbesteed, dreigt het GVB ver terug te vallen.**

Dat zegt organisatiekundige Joost Kampen, die onlangs promoveerde aan de Vrije Universiteit op verwaarloosde organisaties. Hij werkte tien jaar als adviseur bij het GVB.

“De hoofdwerkplaats rail in Diemen is een mooi voorbeeld. Daar hangt niet één hijskraan, maar één boven elk deel van de werkplaats, omdat elke afdeling haar eigen kraan bestelde in plaats van gezamenlijk één werkspoor te bouwen.”

En nog bizarder: “Er was zelfs een smederij voor het beslaan van de paarden voor de paardentram. Die was ooit meeverhuisd van de remise in de Tollensstraat. Die paardentram reed toen allang niet meer, maar zo’n smederij vond het personeel reuze handig als het in de tijd van de baas aan de eigen caravan aan het knutselen was.”

Kampen begon in 1999 bij het GVB om te helpen orde op zaken te stellen. Dat was nodig ook, want het was één grote puinhoop, zegt Kampen. “Het ziekteverzuim was 25 procent

en er lekte per week vier ton weg, onder andere doordat vijfhonderd mensen betaald thuis zaten. Het GVB was *out of control*.”

Tijdens zijn pogingen de verkeersleiding van bus, tram en metro samen te voegen merkte Kampen dat het personeel daar nauwelijks op reageerde. “Ze kwamen braaf vergaderen, maar waren niet voorbereid en hadden nauwelijks kennis. Het waren allemaal oud-buschauffeurs, zonder ervaring met leidinggeven.”

In de jaren daarop viel hij van de ene verbazing in de andere over het absurde gedrag van medewerkers en managers. Zo werd personeel dat

goed kon voetballen, ingedeeld in het GVB-team. Dat kon in werktijd trainen en wedstrijden spelen.

Kampen: “Problemen werden niet aangepakt of doorgegeven en er was geen structuur. Iedereen deed maar wat, vooral de managers. Als ergens een tram kapot was gegaan en de bestuurder verrot was gescholden door reizigers, was er niemand bij wie hij terecht kon.”

Kampen zag dat leiderschap totaal ontbrak. Hij trok al snel een parallel met ouders die hun kind verwaarlozen en ontdekte dat theorieën uit de pedagogiek prima toepasbaar waren op het GVB. “Net als kinderen zei het GVB-personeel ja, maar deed het het omgekeerde. Ze konden daar niet tegen hun verlies en logen soms, ook als zonneklaar was dat ze schuldig waren. Maar dat doen ze, net als verwaarloosde of mishandelde kinderen, om te overleven. Al waren er ook medewerkers die schaamteloos van het gebrek aan leiding profiteerden.”

Die situatie veranderde pas toen onder leiding van directeur vervoer Adrie Bolier managers per bus- of tramlijn werden georganiseerd en bijgeschoold. Door oprecht interesse te tonen in personeel, geregeld één op één te praten en structuur aan te brengen, ging het langzaam beter.

Bij de tram en de bus zijn de groot-

ste problemen nu opgelost, maar bij de metro moet nog een hoop gebeuren. “De metro is nog altijd het afvoerputje van het GVB. Wie niet deugde op de tram, werd metrobestuurder. Daar zaten ze steeds vier uur op de metro en vier uur achter het loket. Als je een kaartje wilde kopen, zaten ze altijd naar beneden te kijken. Later ontdekte ik dat ze daar een tv hadden staan!” De metrobestuurders worden nu beter aangestuurd.

Als laatste is de afdeling techniek aan de beurt. “Bij een werkoverleg bleek daar kort geleden dat spoor zes niet kon worden gebruikt. Toen de manager vroeg waarom dat zo was, bleken vier hydraulische pompen om metrostellen op te tillen, die jaren geleden waren besteld, nooit te zijn geleverd. En niemand deed er iets aan.”

In tien jaar werd van de vrijstaat GVB een bedrijf gemaakt dat zelfs marktconform presteert. Het ziekteverzuim is nu zes procent en reizi-

gers zijn meestal tevreden. Ook zijn de rare regelingen – de zeer populaire reservedienst bijvoorbeeld, die vooral werd gebruikt om te klaverjassen in de remise – verdwenen.

Maar dat is geen reden om achterover te leunen, waarschuwt Kampen. “Als de aandacht verslapt of de leiding te toeschietelijk wordt, vervalt men snel in oude patronen.”

Hij is dan ook bezorgd over de geplande aanbesteding van het openbaar vervoer, in 2015. “Het GVB wint nooit van grote partijen uit Duitsland of Frankrijk. Die bieden onder de kostprijs en stellen direct nieuw management aan. En om de vergelijking met kinderen weer te gebruiken: dan krijgt het verwaarloosde kind dat opkrabbelt, pleegouders die niet in het kind, maar alleen in geld geïnteresseerd zijn.”

Volgens Kampen is het risico op terugval groot. “Dan krijgen we weer duikgedrag. Het is terecht dat het GVB marktconform moet presteren, maar dit is zo kortzichtig.”

## Brandweer

Het zorgelijkste geval van verwaarlozing dat Kampen kent, is de brandweer. Zo bepalen de 24 uursdiensten volgens hem zelf wat ze doen en is er een enorme onderlinge druk. “Niemand durft in te grijpen, vooral omdat brandweerlieden zo veel passie en kennis hebben. Zo is de zevende man van de wagen halen stom en gevaarlijk; daar hebben ze gelijk in.” Volgens Kampen moet de nieuwe commandant met de brandweerlieden in gesprek gaan. “Dat wordt schelden en dreigen, maar dat hoort erbij als je de leiding wilt hernemen.”

ADVERTENTIE

UW IDEALE BED LIGT BIJ HET WESTEN.



**het Westen**  
DE SLAAPVOORLICHTER VOOR GROOT-AMSTERDAM

Bilderdijkstraat 183-189  
Tel (020) 616 98 13  
www.hetwesten.nl