

Van verandermanagement naar verwachtingsmanagement

*Column uitgesproken op de Woondag van gemeente Utrecht, STUW en Bouwfonds
19 oktober 1006*

Tempo, maatwerk & draagvlak

1.

Tempo, maatwerk & draagvlak zijn de drie nieuwe mantra's van het Utrechtse woonbeleid. Helaas gaat mijn bloed er maar niet sneller van stromen. Ik kan er niks mee. Drie zaken waar je het gewoonweg niet mee oneens kan zijn. Schrijf daar maar eens een column over. Die je ook nog mag voordragen. Dat is nog knap lastig, zo niet volstrekt onmogelijk.

Wanneer je als thema voor je jaarlijkse woondag "Tempo, maatwerk & draagvlak" kiest dan zal je daar als gemeente wel ontevreden over zijn. Dit begrijp ik niet goed. Want het gaat juist fantastisch in Utrecht. Met het tempo, het maatwerk en het draagvlak.

Kijk naar de nieuwbouw in Leidsche Rijn. Dat gaat keihard. Iedere keer als ik er met de trein langsraas dan ziet het er weer anders uit als de vorige keer. Boem! Weer duizend nieuwe woningen erbij. De crèches zitten inmiddels overvol dus met het voorzieningendraagvlak zit het daar ook meer dan goed.

Onlangs sloot de gemeente eindelijk eens echt zakelijke afspraken met de woningcorporaties verenigd in de STUW. Niet meer van dat slappe om elkaar heen draaien en niks bereiken, maar dit keer een echt zakelijke deal. Waarbij oude dogma's het onderspit moesten delven. Meer verkoop van sociale huurwoningen. En een commerciële grondprijs onder nieuwe corporatiewoningen in Leidsche Rijn. Voldoet wat mij betreft volledig aan het middagthema.

Ze hebben hier ook imposante oplossingen voor studenten. Op tijdelijke locaties verrijzen de fameuze gekleurde spaceboxes. Een prefab stukje studentenwoning van 20 vierkante meter met eigen keuken en douche voor onder de 200 euro per maand. De overige woningbouw op de Uithof heeft weer een hele interessante financiering. Ik hoorde dat een corporatie uit Den Bosch meebetaalt aan de ontwikkeling. Utrecht als koploper van de *matching* van woningcorporatievermogens. Voor de Utrechtse studenten wordt niet alleen het tempo opgevoerd, maatwerk geleverd en draagvlak gecreëerd maar wordt zelfs het onmogelijke mogelijk.

2.

Mij is gevraagd het vooral over tempo te gaan hebben. Na mij zijn er nog twee sprekers die u van alles zullen wijsmaken over maatwerk en draagvlak. Voordat ik alles voor hun voeten wegmaai, beloof ik u dat ik mij zal beperken tot het eerste mantra: tempo.

Laat ik maar met de deur in huis vallen: het gevoerde tempo is op zich niet verkeerd, maar met tempo als leitmotiv heb ik grote moeite.

U heeft vast wel een beeld bij het fenomeen tempo. Dat alles lekker vlot gaat. Dat uw medewerkers voor de goede zaak nog een avondje overwerken. Dat zij u nog even terugbelt, zodat u door - en zelfs nog voor vijf uur naar huis - kan. Stuk voor stuk lovenswaardige vormen van tempo.

Maar wat is tempo allemaal niet? Bezinning...rust...kijken...anticiperen...stap voor stap...

luisteren... inleven... Het delft allemaal het onderspit wanneer we te hard tempo maken. U mag die roep om tempo wat mij betreft best wantrouwen.

3.

In het Woningbouwprogramma tot 2010 schrijft de gemeente Utrecht dat zij "bezieet of binnenstedelijke projecten kunnen worden versneld". De gemeente is reëel wanneer zij stelt dat een verhoging tot meer dan 5.500 woningen nauwelijks haalbaar is. Ik denk alleen dat zelfs het getal van 5500 te veel is gevraagd. Binnenstedelijke projecten grijpen immers sterk in op de leefwereld van mensen in de bestaande stad. De ervaring leert dat dit

soort projecten altijd tegenvallen. Ashok Bhalotra zei mij eens dat management van de verandering eigenlijk niets anders is dan het management van de verwachting.

Het gaat er u als overheid of als (maatschappelijk) ondernemer om kwaliteit te leveren voor de burgers. Die kwaliteit is te vatten in een eenvoudige formule die luidt: kwaliteit = resultaat - verwachting. Drie samenhangende begrippen.

Ik ben van mening dat tempo wordt gemaakt op de verkeerde momenten. Dat niemand goed weet wat een haalbaar tempo is. En dat er onvoldoende overeenstemming is in het gewenste tempo van vernieuwing. Dus dat gerealiseerde tempo valt altijd tegen. Zo lukt het niet om de verwachting te managen. En hierdoor krijgen die bewoners, klanten en kiezers niet de kwaliteit die ze verdienen.

4.

Laat ik u dit illustreren met een voorbeeld. Neem de herstructurering van een complex in de wijk Overvecht. Mevrouw zit thuis met drie kinderen en ontmoet andere moeders in het wijkwinkelcentrum. Vader gaat met de broodtrommel naar zijn werk. Op zaterdag ontmoet iedereen elkaar in het park bij de gezamenlijke barbecue. Conclusie: De wijkgedachte uit de jaren vijftig bloeit nog in volle glorie. De wijk functioneert precies zoals die bedoeld is. Het verschil is dat de bewoners anno 2006 hetzelfde inkomen hebben als gewoon was in de jaren vijftig en ze heten nu Ahmed, Fatima, Loubna, Ibrahim en Jamal.

Deze wijk moet nodig gesloopt worden, zo vat ik de eensluidende conclusie van rijk, gemeente en woningcorporaties maar even samen.

Het besluit te slopen heeft niet alleen geleid tot veel stress bij bewoners, imagoschade voor de buurt en desinvesteringen van particulieren en overheid. Onze ongezonde focus op tempo heeft op drie momenten in het proces ervoor gezorgd dat de verwachting niet gemanaged kón worden. En daarmee is de verandering niet op gang gekomen.

Wanneer ging het mis?

Moment 1. In het prilste begin is te snel gekozen voor sloop-nieuwbouw. De vraag die je moet stellen welk soort vernieuwing nodig is. De urgentie om iets te doen wordt vaak niet gedeeld door de bewoners. Het jarenvijftig gezinnetje zoals hierboven beschreven heeft het erg naar zijn zin in deze wijken en kiest er bewust voor daar te wonen. Is in deze wijk dan niet een hele andere vernieuwing nodig? Niet in hele blokken tegelijk maar beetje bij beetje. Wat minder met de sloophamer en wat meer met boeken en schriftjes. De openbare ruimte is vaak heel sleets. Er staat graffiti op de muren. Alle woningen zijn even goedkoop en allemaal in de huur. Valt dáár niet iets aan te doen? Maak ze mooier, duurder en verkoop ze.

Inmiddels is de woningcorporatie teruggekomen van zijn haastige spoed en overweegt zij nu ook renovatie. Een onafhankelijk onderzoek is gestart. Maar dat is dan alleen voor de vorm. Lees maar even mee met een nieuwsbrief uit juni 2006: "Wij gaan ervan uit dat de resultaten van het bouwtechnisch onderzoek in combinatie met aspecten als leefbaarheid, stedenbouwkundige kwaliteit en toekomstwaarde, een goede onderbouwing zullen geven aan de doelstelling van sloop-nieuwbouw, waardoor in de toekomst woningen kunnen worden aangeboden die voldoen aan de wensen van toekomstige bewoners." Tja, en dit wordt dan naar bewoners gestuurd.

Moment 2. Op de tekentafel ontstonden "Control-H Plannen". De gemeente en de corporatie hebben plannen gemaakt om een x aantal woningen te slopen in wat nu de herstructureringswijken heten. Wijken met een eenzijdige woningvoorraad, lage inkomens en imago-problemen. De precieze problemen voor ieder plangebied zijn niet in kaart gebracht, maar sloop-nieuwbouw-renovatie is wel voor iedere buurt de oplossing. Het ministerie wilde immers snel een plan waarin ook flink geherstructureerd zou worden. En hoe maak je snel een plan? Door met Control-H vijftig keer dezelfde aanpak te kopiëren en alleen de unieke getalletjes en projectnamen te zoeken en te vervangen voor andere.

Moment 3. Niemand wist wat een haalbaar tempo was. De organisaties konden de uitvoering van de plannen niet aan of zaten elkaar in de weg. De ene club wilde geen afstand nemen van stedenbouwkundige dogma's, de andere club was vooral met zichzelf bezig, eentje nam te veel hooi op zijn vork, weer een andere had geen ontwikkeldmensen in huis en de laatste had eigenlijk helemaal geen geld voor de plannen en moest met de pet rond. Het heeft zo'n vijf jaar geduurd voordat het vak wijkvernieuwing een beetje was uitontwikkeld, zo lijkt het.

5.

Ik sta dan ook sceptisch tegenover het omruilen van de DUO (De Utrechtse Opgave) voor weer een nieuw programma "Utrecht Vernieuwt". Ik weet niet of met de huidige focus op tempo de verwachting nu wel goed gemanaged zal worden. Ik ben er wel een beetje huiverig voor.

Want zijn tempo, maatwerk en draagvlak wel de juiste termen? Probleem is dat ze stuk voor stuk buiten de eigen persoon liggen. Het zijn loze begrippen waar de stad niet echt beter van wordt. Ik vind ze niet echt inspirerend. Ze bieden mij te veel ontsnappingsmogelijkheden.

Mag ik een poging wagen uw boedelbak vol mantra's aan te vullen met een nieuw credo. Eentje waaraan iedere partij, uzelf, uw collega's en uw baas inclusief, zich kan spiegelen. De kiwi-methode.

De K staat voor Kwaliteit. Die kun je bieden, kun je eisen, daar kun je op sturen en iets aan toetsen. Het is wat je erin stopt. Liefde voor je vak en liefde voor je wijk leidt uiteindelijk tot kwaliteit in plan en uitvoering.

De I is van Inventief. Ontdek en ontwikkel. Geef ruimte voor inventiviteit. Beloon het. Dan komen de oplossingen vanzelf naar boven. Het lijkt me het middel om iets te bereiken.

W staat voor Waarmaken. Als jij het wil waarmaken spreek de ander er ook op aan. Je kunt ook afspraken en beloftes waarmaken. Het zal gebeuren.

De laatste letter I is bedoeld voor de onvoorziene omstandigheden. Mocht het er toch niet uitkomen volgens deze methode, wees dan nog eens inventief. Wie weet helpt het.

Kwaliteit op een inventieve manier waarmaken is het begin voor het management van de verwachting. Dan volgt de verandering vanzelf.