VROM

www.vrom.nl

De kracht van de stad

Praktijkboek IPSV en 56 wijken 2004 – 2005

Leiderschap ontraadseld

Henk Bouwmeester, journalist

Wil de echte leider opstaan?

Stedelijke herstructurering is een stroperig, zoniet dikwijls stagnerend proces. Regelversoepeling, deskundigheid en geld kunnen de noodzakelijke smeerolie zijn, maar voldoende is dat niet. Er is ook brandstof nodig. Steden worden immers niet gemaakt door abstracte instituties en afsprakenkaders, maar door mensen. Mensen met passie voor de stad. Mensen met visie en doorzettingsvermogen. Mensen met overtuigingskracht en het vermogen om anderen te inspireren. Mensen die het lef hebben van een leider in een slangenkuil.

In de tijd van Ot en Sien was leiderschap een geaccepteerd verschijnsel. Gezagsdragers waren in een overzichtelijke wereld onomstotelijk begiftigd met het decorum van de leider. Later brokkelde hun gezag langzaam af. Democratische tegenkrachten riepen om inspraak en medezeggenschap. Lange tijd lukte het die tegenkrachten beheersbaar te houden met nieuwe regels en nieuwe procedures. Maar sinds tien, twintig jaar is de geest uit de fles. Complexe processen zijn op drift geraakt in hun eigen dynamiek. Toeval regeert. Veronderstelde leiders in politiek en bedrijfsleven zijn een kort leven beschoren; ze vallen bij bosjes van hun voetstuk.

Geloofwaardigheid

In de complexe samenleving van vandaag is de roep om nieuw leiderschap even manifest als opmerkelijk. Terwijl de mondigheid toeneemt, groeit de twijfel. En terwijl de behoefte aan individuele rechten en ruimte nooit zo groot is geweest, schreeuwt iedereen in stilte om authentieke leiders. Niet de autoritaire regenten van weleer, maar leiders met empathie en geloofwaardigheid. Leiders die met verve in staat zijn het vertrouwen van een meerderheid te verwerven en vast te houden. Mensen met charisma.

Wat is het geheim van een goede leider? Wat maakt een man of vrouw tot een succesvolle leider? Welke persoonskenmerken blijken effectief te zijn? In een serie van drie ontmoetingen proberen we nieuw leiderschap te ontraadselen. Drie leiders (m/v) uit de wereld van de stedelijke herstructurering ontmoeten drie leiders uit de wereld van stedenbouw, projectontwikkeling en tv. Guido Wallagh en Yung Lie vroegen hen naar hun inspiratiebronnen. Naar verlangens en valkuilen, wensen en angsten. In een confrontatie tussen verschillende werelden zoeken we naar overeenkomsten en daarmee naar de essentie van leiderschap.

**Erik de Vlieger,
directeur-eigenaar van de
IMCA Group BV
en
Wim Deetman,
burgemeester van Den Haag
meten hun krachten.**

**Locatie: de ovale collegetafel
van het Haagse stadhuis.
De Vlieger aan de ene kant,
casual en dasloos, licht
Amsterdams accent, scherp
van tong.
Deetman aan de andere kant,
grijs kostuum, fleurige das,
zorgvuldig zijn woorden
kiezend, genuanceerd.**

→ CHARISMA HEEFT TE MAKEN MET DUIDELIJK ZIJN ←

Gewoon helderheid, dat is alles

Leiding geven aan een onderneming en leiding geven aan een stad. Op het oog sterk uiteenlopende activiteiten. Een winstdoelstelling tegenover een sociale doelstelling. De overzichtelijke omheining van een bedrijf, tegenover een maatschappelijke en politieke slangenkuil. Toch zijn er ook opmerkelijk veel overeenkomsten. En misschien kunnen de ondernemer en de bestuurder iets van elkaar leren.

Lef, leiderschap en charisma

D: We moeten oppassen dat lef en leiderschap gauw iets hebben van doordrukken, op een technocratische manier. Die tijd ligt echt achter ons. Onze samenleving is de afgelopen zestig jaar gigantisch veranderd. De samenleving is platter geworden. Dat komt door opleiding en ICT. Dat betekent dat je de problemen op een andere manier moet aanpakken. Je moet zeggen wat je vindt, dat durven verdedigen en ook durven bij te stellen. Dan heb je iets van leiderschap, iets van lef nodig, maar vooral charisma. Je moet het debat durven aangaan. Doe je dat niet, dan zal dat vooralsnog, in de huidige situatie, leiden tot kortstondige successen die niet gedijen. Kortstondige successen, kortademigheid.

V: Voor mij is de vraag: hoe komt het dat er zo'n behoefte is aan leiderschap? En dat komt doordat we in Nederland voortdurend worden getrakteerd op veel van hetzelfde. Het is bijna Amerikaans. En die zogenaamde nieuwe leiders, de nieuwe helden? Het is logisch dat ze er niet zijn, want een ieder die een beetje z'n nek boven het maaiveld steekt, wordt in dit land op een aparte manier bejegend en ...

D: Is dat nou zo?

V: Ja, dat is echt waar...

D: Ik geloof dat niet.

V: ...want je wordt afgerekend op meningen die anders zijn. Dat wordt steeds sterker. Ik voel dat.

D: Ja, dat wordt gauw gezegd. Als je een opvatting hebt die relatief nieuw is, of je formuleert dat op een eigen manier,... dat wordt niet zondermeer aanvaard. Je moet er wat voor doen. Dat vergt soms jaren. Het heeft ermee te maken dat men echt onderschat dat wij onze mensen, onze burgers, onze jongeren goed opleiden.

V: Ja, maar lef en leiderschap?!

D: Je kunt niet zomaar zeggen 'zo is het'. Dat klinkt wel stoer, maar het gaat erom dat het als zodanig getoetst wordt en kritisch wordt bejegend. Dat is inherent aan de informatiesamenleving.

V: Dat is mijn probleem. Je kunt niet alles democratisch oplossen.

D: Waarom niet?

V: Ik heb 1600 werknemers. Lef en leiderschap is dan, dat ik zeg: 'mensen, nu met z'n allen linksaf'. Dan kan ik niet via een totaal democratisch proces binnen mijn bedrijf iedereen aan het woord laten.

D: Een democratie is niet iets waar je tot het laatst toe blijft

discussiëren. Als er een besluit is gevallen, dan behoort degene die het besluit moet uitvoeren dat ook te doen en niet de discussie opnieuw te starten. Als je dat loslaat, dan kom je tot niets. Maar ik denk dat er een verschil is tussen de mededeling 'u gaat nu linksaf', of dat u zegt: 'moet u luisteren, ik vind dat wij linksaf moeten, daar praten we over en aan het eind van de week wordt de knoop doorgehakt'. Medewerkers, van hoog tot laag, hebben geleerd zelfstandig na te denken. Daar moet je aandacht voor hebben, en de keerzij is, als je dat doet, krijg je extra gemotiveerde medewerkers. Er is één voorwaarde: je moet duidelijk zijn in het formuleren wat je wilt...
V: Vooraf.
D: ... en niet aarzelen dat ter discussie te stellen. Charisma heeft te maken met duidelijk zijn. Duidelijkheid geeft ook voorspelbaarheid. Als je niet duidelijk bent, als je niet weet waar je wilt uitkomen, dan wordt de rest ook zweven. Dat is altijd pijnlijk interessant. Tezelfdertijd moet je niet bij de eerste windvlaag omvallen. Je moet er goed over nadenken en er tegenaan gaan, maar je moet wel door dat proces heen.
V: Dat ben ik met u eens.
D: En mijn ervaring is, als je dat doet, dat kost veel energie, het kost veel tijd, je maakt meer dan normale werkdagen, maar ben je er doorheen, dan lopen die dingen ook.
V: Dus dan ben je een geaccepteerd leider voor je mensen.
D: Tja, zo kun je het zeggen.

Beeldvorming en authenticiteit

V: U kunt niet alles zeggen wat u wilt. In uw positie.
D: Nou...
V: Voor mij is dat een stuk makkelijker.
D: Soms is het niet wijs iets te zeggen.
V: Ja, dat is hetzelfde.
D: Ik ga meestal heel ver, maar er zijn soms dingen die ik niet wil zeggen, omdat het onverstandig is op dat moment.
V: Dat zeg ik: u kunt niet alles zeggen. Dat is ook logisch. U kunt niet alles zeggen wat u denkt. Dat is de beperking van de burgemeester.
D: Maar dat kunt u ook niet.
V: Er spelen krachten die wij niet bij machte hebben. Als er drie kranten zijn die de burgemeester aanvallen, dan gaat ie eraan.
D: Nee.
V: Dat is gewoon zo.
D: Nee, je moet je niet van de wijs laten brengen. Je moet iedere keer wel nadenken, maar je moet je niet van de wijs laten brengen. In die zin zijn imago, herkenbaarheid en voorspelbaarheid essentieel. Ik noem authenticiteit. Ik probeer geen dingen te doen die ik normaal ook niet zou doen. Men weet 'een aantal dingen doet die man niet'. Als ik het wel zou doen, zou men denken dat er iets met me aan de hand is.
V: Dat is een onderdeel van uw charisma. Net als beeldvorming. Ik werk daar hard aan. Dat ik me houd aan de dingen waarvoor ik heb gekozen. Als ik in Amsterdam roep, dat ik principieel vind dat een ontwikkelaar die woningen ontwikkelt, ook sociale woningbouw moet doen, dan doe ik dat ook en maak ik dat ook bekend. Maar ook kleding, mijn manier van praten, haar. Blijf jezelf. Is dat authenticiteit? Ja, absoluut.
D: Ja.
V: Je moet niet anders zijn dan je bent. Een driedelig pak past niet bij me. Een sportwagen, dat is not my cup of tea.
D: Ik weet niet of die beeldvorming is te richten. Ik stuur niet voor mijzelf. Alle pogingen in mijn omgeving om iets van sturing in die beeldvorming aan te brengen zijn door de tijden heen aan alle kanten mislukt.
V: Dat is ook sturing...
D: Ik ben burgemeester van de stad. Dat moet je ook uitstralen, dat je er bent omdat je burgemeester bent. De burgemeester van een stad, sommigen zeggen ook burgervader, is er voor alle inwoners. Dat zijn niet alleen de welgestelden, maar net zo goed de drugsverslaafden. Daar heb je aandacht aan te besteden. En dat doe je altijd op je eigen manier, authentiek, anders werkt het niet.

Betrokkenheid, er bovenop zitten

D: Als burgemeester wordt je opgeslokt door vergaderingen, best leuk, maar als je niet oppast ben je alleen maar aan het vergaderen. Dus zorg ik dat ik minimaal 20 procent van mijn totale effectieve werkweek in de stad ben. Buiten het stadhuis, in Den Haag.
V: Daar kan ik mij volledig in vinden. Bij mij precies hetzelfde. Ik moet mijn bedrijf in. Ik moet out and around. Die 20 procent is echt nodig.
D: Een ondernemer moet bij z'n bedrijf blijven. Je hoort er bovenop te zitten. Zo hoort een burgemeester op z'n stad te zitten. Er bovenop zitten.
V: Dat is leiderschap. Dat is leiderschap.
D: Er bovenop zitten.
V: Ik wil alles weten. Zeker als er een probleem is bij één van mijn bedrijven, dan willen we er alles van weten, kennen we alle

gegevens en dan nemen we in mijn geval met het management en in uw geval met de hogere ambtenaren, een beslissing. Dat is er bovenop zitten.
D: Je moet in ieder geval laten merken dat je het volgt en dat je het ook meent. En ook dat het je raakt.
V: Bij mij raakt het niet, hoor! Mij raakt het niet als een bedrijf slecht gaat. Je lost het op, klaar uit. Maar een burgemeester heeft een aantal sociale problemen die mij ook zouden raken. Dat is wel een verschil.
D: Het is een zekere vorm van commitment, van betrokkenheid. Dat heeft ook met overtuigen te maken. Je hebt als burgemeester natuurlijk de beste bedoelingen met de stad. Dus je bedenkt geen dingen om mensen te plagen. Integendeel. Maar toch landen dingen wel eens verkeerd. Dan moet je dat uitleggen. Je kunt tonen welke keuzes je maakt en waarom je dat doet en dat je ook andere keuzes had kunnen maken. Dat keuzeproces is in een bedrijf denk ik relatief beperkter.
V: Eens. Als ik moet bezuinigen, dan bezuinig ik in twee minuten. In de politiek kan dat niet zomaar, dan moet je iedereen tevreden houden. Dus is het een constant schipperen van links naar rechts, waarbij je ook nog eens uit moet kijken voor je eigen positie. En dan zijn er een heleboel politici bezig met hun eigen stoel en die daardoor geen beslissingen durven te nemen.
D: Dat geloof ik niet.
V: Ik ben bang dat in de politiek daardoor lef en leiderschap ontbreken. Het geschipper en gelaveer is enorm. De tafel staat vol met pionnetjes. Het is één grote individualistische politieke stoelendans. Zo komt het over bij ondernemend Nederland.
D: Ik wil daar toch bezwaar tegen maken. Mijn ervaring is dat er zeer conscientieus wordt bestuurd. Het is uitgesloten, dat je je volledig op je eigen positie concentreert. Daar prikt de pers binnen de kortste keren doorheen. Je moet wel precies en zorgvuldig zijn.

Betrouwbaarheid, duidelijkheid

D: U bent een ondernemer, u heeft onroerend goed in de stad. De vraag is wat u voor de stad kunt betekenen en andersom. De gemeente is geen filantroop. Den Haag is een arme gemeente. We hebben geen schulden, maar dan heb je het ook wel gehad. Toch als je door de binnenstad loopt, de stadsvernieuwingswijken, ziet u fantastische dingen en...
V: Absoluut waar.
D: ... dat is in tien, vijftien jaar tot stand gekomen. Dat komt aan de ene kant doordat wij heldere doelstellingen hebben die we politiek handhaven. Aan de andere kant zoeken wij partners die daarin geinteresseerd zijn en hun verantwoordelijkheid en risico durven te nemen. En daar voeg ik aan toe, dat wij ook betrouwbaar zijn. We gaan ervoor en we zeggen niet na twee, drie jaar dat we opeens andere inzichten hebben. Daardoor is het gelukt met de Resident, is het ondanks wat tegenslag gelukt met de tramtunnel, is het gelukt met de nieuwe plannen voor het Centraal Station, het Beatrixkwartier,... Dat zijn allemaal majeure projecten en heel veel geld...
V: En marktpartijen
D: ... en altijd met marktpartijen. Den Haag steekt daar niet echt geld in, maar we proberen goeie plannen te krijgen die duurzaam zijn, waar we in geloven en waar we ondernemers en investeerders voor proberen te vinden die dat met ons willen realiseren. En dat zal ook lukken voor de wijken die in de jaren '50 en '60 zijn gebouwd.
V: In Den Haag wel, ja.

→ ALS IK MOET BEZUINIGEN, DAN BEZUINIG IK IN TWEE MINUTEN ←

D: Dat kost tijd. Dat is overtuigen. Argumenten aandragen. Een visie hebben. Proberen partijen mee te krijgen. Dat lukt vaak uitstekend, maar dat kost je wel jaren van douwen en trekken en overtuigen. En eigenlijk is die spanning ook uitstekend. In 1989 werd hier dit stadhuis gebouwd. Toen was er nog niets van een tramtunnel en nog minder een idee rond de Resident. Alles zou achter Hollands Spoor plaatsvinden. Maar mede door dit stadhuis is er een denken op gang gekomen, wat niet alleen consistent was, maar waar ook investeerders in zijn gaan geloven. En na tien, veertien jaar is de hele skyline van Den Haag veranderd. Als iemand dat in 1988 had voorspeld, dan was gezegd: forget it.
V: In Den Haag is het echt snel gegaan. En wij merken het ook, want de service die wij van de ambtenaren in Den Haag krijgen is exorbitant goed. Wat moet de politiek doen? De politiek moet alleen maar helder blijven. Echt alleen maar helder blijven. Voordat er een paaltje in de grond gaat, ben je miljoenen kwijt. Dan moeten de ambtenaren waarmee je werkt zich aan hun woord houden. Dat je niet na een coalitiewissel en een raadsbesluit van het tapijt wordt geveegd, maar dat historische rechten blijven staan. Gewoon die helderheid, dat is alles.

Liesbeth van der Pol,
architect bij Atelier
Zeinstra/Van der Pol
en
Marie Lousie van Kleef,
wethouder in Utrecht
in gesprek met elkaar.

Locatie: het stadhuis in de
Domstad.

Van der Pol luistert eerst
zorgvuldig en trekt dan haar
eigen plan.
Van Kleef houdt voortdurend
rekening met alle partijen.

→ WEES NIET BANG DE JOU GEGEVEN MACHT OOK TOE TE PASSEN ←

Vasthouden aan visie, dat is leiderschap

Het woord leiderschap is decennialang uit de mode geweest. In de jaren zestig van de vorige eeuw is het weggegooid. Democratisering, inspraak en medezeggenschap kwamen ervoor in de plaats. Maar nu de samenleving steeds sneller fragmenteert en de opgaven steeds complexer lijken te worden, roepen we opnieuw om sterke leiders. Kunnen die de herstructurering van naoorlogse wijken uit het slop halen? En hoe ziet die nieuwe leider er dan uit? Het gaat om visie, analyseren stedenbouwkundige Liesbeth van der Pol uit Amsterdam en wethouder Marie Louise van Kleef uit Utrecht, en als je in staat bent aan die inhoud vast te houden, vertoon je leiderschap.

P: Politici en ambtenaren zijn erg benauwd geworden voor de publieke opinie. En iedereen is erg mondig geworden, maar niet iedereen is deskundig. Het gaat erom dat je eens goed zegt: 'Ik wil dat, zo gebeurt het'.

K: Ik begrijp de angst wel, want we hebben de democratisering achter de rug en die heeft niet altijd geleid tot meer daadkracht. Wat we nu met elkaar constateren is dat we in de herstructurering eigenlijk tien jaar te laat zijn. En dan roept iedereen dat er zoveel vertraging is. Ik heb geen vertraging hoor! Ik ben net begonnen en het loopt op volle toeren; we zijn alleen te laat begonnen.

P: Vanuit de jaren zeventig is er een tendens naar inspraak en medezeggenschap. Dat is heel goed, alleen ik denk dat de overheid daarin is doorgeschoten door ook het opdrachtgeverschap bij de burger neer te leggen. Dan moet je erkennen dat die burger bijna niet in staat is om dat te doen. Die heeft er gewoon niet voor doorgeleerd. Daarvoor heb je hele goede mensen nodig, vakkundige mensen, geen procesmanagers, maar stedenbouwkundigen en architecten.

K: Nou, zo erg is het nou ook weer niet. Wij hebben de bewoners niet aan de stedenbouwkundige tafel gezet. En aan de andere kant gruwen politici en bewoners soms ook van de dingen waar stedenbouwkundigen en architecten mee komen: 'Jongens, hartstikke mooi, maar ben je nog eens in die wijk wezen kijken?' Je moet bewoners betrekken, zonder dat je ze aanspreekt op een deskundigheid die ze niet hebben en tegelijk moet je er deskundigen naast zetten. Met elkaar moet je iets tot stand brengen. Waar ik naar zoek, is een goede mix en ik steek daar heel veel tijd in. Een voorbeeld is Ondiep, een klein dorp in de stad waar mensen al generaties lang wonen. Daar hebben we een grote groep bewoners en deskundigen drie dagen meegenomen naar een hotel ergens in Brabant. We zijn alleen maar gaan praten over die wijk. Wat is dat nou voor een wijk? En waarom wonen jullie hier? Wat zijn de kenmerken van die wijk? En moet het zo blijven als het is, en zo nee, wat moet er dan veranderen?

P: Maar dan noem jij dus wel dat er deskundigen bij zijn. Ik maak vaak mee dat er alleen procesmanagers zijn en die zijn maar op één ding deskundig: communicatie. Die hebben één doel, namelijk dat het proces gladjes verloopt. De stad, de bewoners, stedenbouwkundigen en architecten hebben een

ander doel, namelijk dat het een fantastische woonwijk wordt.

K: Aan de andere kant heb ik soms ook procesmanagers nodig. Want het zijn chirurgische ingrepen en het doet enorm veel pijn. Als dat drie jaar duurt, dan is het drie jaar pijn. Je organiseert daarmee ook het verzet en de weerstand. Hoe sneller je opereert, des te beter. En als je op deze stoel zit, zou je het toch iets anders ervaren. Utrecht heeft van de grote steden de meeste hoogopgeleiden. Dat merk je. Neem een wijk als Lunetten, daar wonen 180 biologen. Moet je daar eens proberen een stukje groen in iets anders te veranderen. Dat gaat dus niet. We hebben niet voor niets een bewonerspartij met veertien zetels in de gemeenteraad. Mensen roepen dat de gemeente het niet moet beslissen. De stad is van ons; wij wonen in deze straat en wij bepalen wat er in deze straat gaat gebeuren. En ik zeg dan: de stad is meer dan een verzameling straten en een wijk is niet alleen van de bewoners die er wonen.

P: Maar mensen zijn niet achterlijk. Je kunt ze heel goed uitleggen dat we het over sommige dingen wel hebben en over heel veel dingen niet. Als je praat over een nieuw plan, en natuurlijk ontwikkel je dat met bewonersgroepen, dat moet ook, die mensen moeten gehoord worden, dan kun je mensen één op één vragen of ze zich willen verheffen boven het niveau van hun eigen ijskast. Dat dwing ik echt af. Ik doe ontzettend veel met bewoners en het werkt zodra je mensen aanspreekt op voet van gelijkheid.

K: Dat kun jij wel doen, jij komt uit onverdachte hoek. Ik kan dat niet doen.

P: Omdat jij politiek beinvloedbaar bent. Ik zet mijzelf neer als vakvrouw. Ik communiceer, ik luister en ik inventariseer wat de reacties zijn op mijn plannen. Maar ik teken, zij niet. Op het moment dat je over pleinen en straten en groen en scholen en woningen en winkels kunt praten, niet in abstracties, maar in modellen, maquettes, tekeningen, schetsen, voorbeelden, dan ontlok je reacties. Ik weet ook wélke reacties ik wil ontlokken. Ik wil het uiteindelijk hebben over woonsferen en ik wil weten wat ze willen. En dat vraag ik niet, want dat weten ze niet, maar ik ontlok dat en als ik een plan neerleg kunnen ze daar over praten.

K: Dat is echt een verschil, want als ik in die wijk kom dan zegt de huurdersvereniging dat het een schande is dat er huizen worden gesloopt: 'u luistert niet naar ons'. Maar ik luister heel goed. Daardoor weet ik dat de wijk een ingrijpende verandering nodig heeft en dat de mensen dat ook willen, maar dat de consequentie is, dat daarvoor moet worden gesloopt. Dus ik confronteer bewoners, evengoed als de gemeenteraad, met de consequenties van hun keuzes.

P: Als jij in staat bent je wezenlijk te interesseren voor degene die voor je staat, als je in staat bent om werkelijk te luisteren op elk niveau, dan ben je ook charismatisch. En dan wordt er dus ook naar jou geluisterd.

K: Ja, en tegelijk moet je dingen doen. Ik ga naar de overleggroep Ondiep waar mensen zeggen: 'Wij willen niet weg uit deze wijk en dat moet jij regelen'. We hebben daarom naast de stadsvernieuwingsurgentie de zogenoemde DUO-urgentie [De Utrechtse Opgave, red.] ingesteld: voorrang op vrijkomende huizen in je eigen wijk. Wij hebben overigens de ervaring dat maar één op de drie mensen uiteindelijk terugkeert. En dat zeg ik ook. Maar dat doet er niet toe. Ik moet nú beloven dat ze allemaal kunnen blijven.

→ DE CORPORATIES VRAGEN EEN VISIE VAN DE GEMEENTE ←

P: Ik heb overigens de indruk dat de communicatie met de buurt in de meeste situaties wel goed loopt. Desondanks lopen processen traag. En het stagneert vooral door de te grote omslag in de markt en onze reactie erop. Er is veel overgelaten aan de markt en die markt is geconfronteerd met een stapel eisen en wensen vanuit de overheid waar ze niets mee konden. Er is niemand meer die een visie ontwikkelt. Plannen moeten ieder half jaar weer worden vernieuwd. Ik teken me het schompes, maar ik bouw nooit meer wat!

K: Dat herken ik. Er wordt hier ook veel geherprogrammeerd om het zo te noemen, maar we hebben wel een visie en die staat onverkort overeind. Tot aan 2013.

P: Dat vind ik heel goed, en dat is ook wat ik wil zeggen: wees niet bang om de macht die jou is toegekend, ook toe te passen.

K: De macht ligt bij diegenen die van alle partijen de macht krijgt. Ik heb niet het gevoel dat ik de macht heb en ik wil dat ook helemaal niet. Ik wil wel een aantal sturende richtingen aangeven. Iets anders is, dat ik hinder heb van het feit dat de overheid niets meer bouwt. Corporaties bouwen en projectontwikkelaars bouwen, maar de gemeente bouwt niets. Ik kan op m'n kop gaan staan, maar als degenen die moeten bouwen geen aanvraag indienen, gebeurt er gewoon helemaal niets. Dus dat is eindeloos duwen en trekken, en, van onze kant, als er een bouwaanvraag komt, moeten we zorgen dat die zo snel mogelijk wordt doorgeleid. Bij de grootschalige verbetering van de naoorlogse woningvoorraad zijn de corporaties aan zet. Met hen moesten we eerst zoeken naar een afsprakenkader van wat we met elkaar gaan doen en binnen welke randvoorwaarden. Wie draait waar voor op?

P: Daar is dan wel erg veel tijd in gaan zitten.

K: Twee jaar.

P: Zie hier: twee jaar. Alleen maar om een goede afspraak te maken! Je moet dus twee jaar onderhandelen met de marktpartijen die ook voor de sociale sector verantwoordelijk worden geacht. Ik begrijp niet dat je het als stad toelaat dat een deel van je woningbezit verpaupert omdat je twee jaar moet onderhandelen om tot zaken te komen. Dat kan toch niet!?

K: Je hebt één garantie en dat is dat de andere partijen er ook belang bij hebben het uit te voeren. Iedereen zit in hetzelfde schuitje. Ik heb bij één corporatie wel eens het gevoel gehad dat die er meer belang bij had om het uit te stellen, maar daar hebben wij doorheen gepakt, met hulp van het ministerie. We willen met open boeken weten of ze de opgave aankunnen en of ze gaan investeren. Als men zegt: 'Kom in 2008 nog maar een keer terug', dan ga ik een corporatie van buiten de stad halen om hier te investeren.

P: Je moet als overheid als dat nodig is met je vuist op tafel slaan en je wil opleggen. Die macht heb je.

K: Wat ik een voorbeeld van lef en daadkracht vind, is de afspraak die we met corporaties hebben gemaakt dat zij de grondexploitatie in een ruimer deel rondom je eigen complexen doen. Dan maken ze van huurwoningen koopwoningen en de erfpacht romen wij niet af, maar stoppen we terug in het project. Dat is de kern van De Utrechtse Opgave. Wij doen de hoofdinfrastructuur en de corporatie doet de eigen grondexploitatie.

P: Dat is iets dat de corporaties in Amsterdam ook wel zouden willen.

K: Nou, je wilt niet weten hoeveel moeite dat heeft gekost, niet in de laatste plaats binnen mij eigen partij...

P: Maar daarmee ben jij dus heel duidelijk sturend en met macht en de middelen die jou ter beschikking staan. Leiderschap wordt de laatste tijd teveel verward met procesmanagement. Het gaat niet meer om de inhoud, het product, het uiteindelijke resultaat, maar dat de zaak gladjes verloopt. En daar huren we hele batterijen deskundigen voor in. En dat noemen we dan daadkracht. Ik geloof niet in leiderschap. Ik geloof in de kracht van een goed plan.

K: Gisteren was er een bijeenkomst met alle gemeenten en alle corporatiedirecteuren in deze regio. Daar ging een lijstje rond van wat de corporaties nu van gemeenten verwachten. En inderdaad, zij vragen een visie van de gemeente.

P: Ja, die willen sturing. En dat heet dan leiderschap. De visie is sturend. En een goede visie is er een die door sociale bewogenheid is ingegeven. Dat kun je op één A4-tje uitleggen aan corporatiedirecteuren én aan bewoners. De visie is dan zo compact, dat die staat als een huis. En de macht om die te maken ligt bij de overheid.

Ireen van Ditshuizen, producent van tv-programma's en Fokke van der Veer, stedelijk vernieuwer, in een pas de deux over leiderschap.

Locatie: Amsterdam, bureau DE LIJN.

Ditshuizen vooraan, neemt geen blad voor de mond, eigenzinnig en soms lastig. Van der Veer op de achtergrond, brengt mensen en meningen bij elkaar.

→ EEN LEIDER KRIJGT NIET MEER DE KANS EEN BETROUWBARE PERSOONLIJKHEID TE WORDEN ←

Scènes omtrent leiderschap

Leiderschap begint met persoonlijkheid en gedrevenheid. Wie leiding wil geven aan een proces moet duidelijkheid en structuur bieden. Dat is waar mensen behoefte aan hebben. Maar een goede leider is ook onzichtbaar en in staat om verantwoordelijkheid neer te leggen bij de mensen zelf. Ireen van Ditshuyzen, producent van televisieprogramma's uit Amsterdam, en Fokke van der Veer, stedelijk vernieuwer uit Groningen, vergelijken hun intenties, drijfveren, werkwijzen en fascinaties. Van der Veer, innemend, geduldig en aan anderen zoveel mogelijk ruimte latend; Van Ditshuyzen, extravert, ongedurig en zichzelf als een statement neerzettend. Beiden koersvast.

Scène 1 De idolen

Waarin Fokke van der Veer en Ireen van Ditshuyzen na enig aandringen voorbeelden van leiderschap noemen waar zij zich door geïnspireerd weten. Wat spreekt je aan in het leiderschap van anderen? Wie zijn je idolen? Wat zijn voorbeelden van andere leiders die je goed vindt?

V: Idolen heb ik niet zo, maar als ik de overstap maak naar de muziek kan ik wel een parallel trekken. Ik speel in een brass band; ontzettend inspirerend. Daar staat een dirigent, die heeft de leiding en zorgt voor structuur. Maar je doet allemaal mee en iedereen heeft zijn eigen inbreng. En aan het eind van het verhaal, na een optreden, dan heeft iedereen het gevoel: 'dat heb ik gedaan'. Het is de dirigent die de inspirator is, maar op een gegeven moment zorgt hij dat die inspiratie op ons overslaat en zijn wij het zelf. Dat vind ik een mooie vorm van leiderschap.

D: Ik was in Bangkok voor een film over vrouwen en leiderschap. Daar sprak Kofi Annan. Hij sprak ontzettend goed over vrouwen en leiderschap. Omdat vrouwen bij de basis beginnen en kinderen moeten hoeden en vasthouden, worden ze zo goed gecorrigeerd door het leven van elke dag. Dat was voor hem de kern. Daardoor zie je dat vrouwelijke leiders vooral in landen die geteisterd worden door aids en armoede zo ongelofelijk moedig in het avontuur gaan. Terwijl ze alles tegen hebben, nemen ze het voortouw. Of het daarmee ook goede leiders zijn, weet ik overigens niet. Maar van zo'n toespraak wordt ik erg gelukkig, vooral ook omdat het op een ander niveau wordt gelanceerd.

Scène 2 Het vertrouwen

Waarin Fokke van der Veer en Ireen van Ditshuyzen aangeven dat vertrouwen de basis is voor goed leiderschap. Zonder vertrouwen geen leiderschap. Maar hoe kan een leider in deze hectische wereld vertrouwen winnen? Vroeger was het misschien makkelijker. Toen waren autoriteiten nog onverdacht en werd er niet aan hun betrouwbaarheid getwijfeld. Nu staat er altijd wel iemand klaar om ook goede leiders het leven zuur te maken. Er is dus nogal wat lef nodig om de leiding te nemen.

D: Het ontbreken van goede leiders is op dit moment wel zichtbaar. In de politiek en ook in het bedrijfsleven zie je dat. Het gestuntel, de taal die mensen gebruiken, het weinige lef om iets te poneren en er in te geloven. Dat is al twintig jaar zo, denk ik. De politiek en het bedrijfsleven hebben heel veel woorden uitge-

hold. Wat moeten leiders nog zeggen, vooral wanneer er geen zichtbare passie is? Mensen geloven de mooie woorden niet meer, want wie zou je nog geloven?

V: Mensen hebben behoefte aan structuur en duidelijkheid. Men wil zich ergens aan kunnen vastklampen. Dat betekent niet dat je als leider altijd op de voorgrond moet gaan treden. Mensen moeten altijd het gevoel houden dat ze zelf iets inbrengen. Leiderschap is, als het goed gebeurt, onzichtbaar. Nu hebben mensen teveel het gevoel dat ze niets meer in te brengen hebben en dat er allemaal dictaten naar de samenleving toekomen.

D: Ik besef al lang dat er behoefte is aan leiders. Vroeger trok de politiek andere mensen aan. Dat beroep is gedevalueerd. Veertig, vijftig jaar geleden moesten burgemeesters charismatische mensen zijn. Maar nu vallen de symbolen weg en moeten mensen zelf zoeken. Je wilt ook zeker weten dat het betrouwbaar is. En die betrouwbaarheid staat onder druk. Niet alleen in de politiek, ook in de industrie zijn de laatste tijd veel mensen gesneuveld. Dat is de tragiek van de publieke figuur.

→ LEIDERSCHAP HOORT ONZICHTBAAR TE ZIJN ←

V: Als je leiding hebt, dan is vertrouwen een van de basisprincipes. Als je dat niet kunt creëren, kun je niets beginnen. Dat is onbestaanbaar. En als het lukt, dan is het niet voor altijd. Op een gegeven moment kan het vertrouwen opeens weg zijn, en val je van je voetstuk.

D: Deels is dat te wijten aan de door hypes gestuurde media. Er is geen basis van vertrouwen. Als alles steeds afbraak is en negatief wordt benaderd, dan weet je ook niet wie je moet vertrouwen. En een leider, ook als hij deugt, krijgt bijna niet meer de kans om een betrouwbare persoonlijkheid te worden, want er is altijd wel iemand die hem tackelt. Je moet wel van heel goeden huize komen, wil je alle ellende kunnen doorstaan om uiteindelijk door een grote groep mensen als goede leider te worden geaccepteerd.

V: Ik merk vaak in het begin van een proces ontzettend veel wantrouwen: 'Daar komt weer iemand van de gemeente en ze hebben al zoveel dingen beloofd, dus het zal wel.' Volgens mij is het een kwestie van heel veel met de mensen praten en de mensen weer trots laten zijn op hun wijk. Als je op die manier een vertrouwensband voor elkaar kunt krijgen, is het ook mogelijk om te zeggen 'we gaan er samen tegenaan'. En daarna is er wel degelijk behoefte aan iemand die zegt: 'en zo gaat het gebeuren'.

Scène 3 De overtuiging

Fokke van der Veer en Ireen van Ditshuyzen komen goed op dreef wanneer zij komen te spreken over hun persoonlijke drijfveren. Wat houdt hen op de been? Als leider moet je pertinent geloven in de dingen waaraan je werkt. Zoniet, dan resteert ijdelheid. IJdelheid der ijdelheden, zegt de Prediker, alles is ijdelheid!

D: Dat wat je doet, moet nodig zijn, anders doe je het niet. Dat is voor mij zo vanzelfsprekend! Waarom besta je anders? Ik ga niet een filmpje maken omdat ik dat zelf zo leuk vind. Ik wil dat het zin heeft. In Groningen is een film van mij, over de grandeur van Groningen, niet gebruikt. Dan bel ik een paar keer de burgemeester: 'Dat vind ik nou toch zo jammer, want die film is bedoeld om discussie in de wijk op gang te brengen'. Ik vind dat maatschappelijke verspilling. En ja, ik maak me zorgen over een aantal dingen. Ik maak me zorgen over hoe we met z'n allen die wereldbol te pakken nemen, en daar wil ik documentaires over maken.

V: Je moet echt de overtuiging hebben dat er iets moet gebeuren, dat er iets moet veranderen. Als je die overtuiging niet hebt, kun je de verandering nooit voor elkaar krijgen.

D: Dan verzand je in allerlei kleine probleempjes en raak je verstrikt in interne problemen. De leider moet dan de grote lijn uitzetten. Zelf moet ik ook geloven in wat ik maak. En als dat zo is, dan laat ik me door niemand weerhouden. Dat levert vaak reacties op. Maar ik vind het vanzelfsprekend dat ik m'n eigen plek pak en doe wat ik wil. En meestal lukt het dan ook. Dat is namelijk het rare. Alleen bij grote organisaties is dat vaak lastig. Ik kom heel snel bij de mensen die enthousiast zijn, maar dan gaan de lagen eronder op één of andere manier iets doen wat ik nooit begrijp, maar waardoor het proces verzandt. Ik kom er ook niet achter. Ook bij VROM. Ik ben al maanden bezig voor een film over de 56 wijken. De meeste mensen willen wel, en toch gebeurt er nog steeds niets.

V: Als ik de overtuiging heb dat er iets moet gebeuren, dan probeer ik in gesprekken mensen daarvan deelgenoot te maken. De mensen moeten overtuigd zijn dat er iets moet gebeuren. Ik doe dat bijvoorbeeld in de vorm van rondleidingen door de wijk. Dan ga ik stapje voor stapje verder. Wij hebben oplossingen, maar hebben jullie die misschien ook? Weer een stapje verder, dan maak je een plan. Op die manier neem ik mensen bij de hand. Ik hou het initiatief, maar ik hou ook het vertrouwen, omdat de mensen weten dat ze erbij worden betrokken. Aan het eind van het verhaal moet het zo zijn dat het niet mijn project is, maar dat het vooral hun project is.

D: Maar hoe doe je dat intern? Je moet toch ook de ambtenaren meekrijgen? Dat lijkt me ook een hele toer.

V: Voor de ambtenaren geldt eigenlijk hetzelfde. Ook daar probeer ik zoveel mogelijk mensen bij elkaar te krijgen: 'We hebben samen een klus te klaren.' En als er tegenstellingen zijn, moet je duidelijk zijn en zeggen welke kant je uit gaat. Ik stop daar veel energie in, maar ik zoek altijd de positieve kant.

D: Maar je hebt ook altijd mensen die maar één belang hebben. Hoe doe je dat dan?
V: Dan ga ik medestanders mobiliseren; mensen die op een gegeven moment met mij inzien dat er iets moet gebeuren. En dan zeg ik: 'Ga ook eens praten met die en die'. Ik merk dat ik op die manier in staat ben om mensen vertrouwen te geven. Ik denk dat ik niet bedreigend overkom.

D: Dat is heel goed als ambtenaar! Dat is echt heel goed!

V: Je moet veel verschillende partijen op één lijn zien te brengen. En je moet ook binnen de ambtelijke structuur geloofwaardig blijven. Je hebt beide werelden nodig om te bereiken wat je wilt bereiken. Dat vraagt enthousiasme en doorzettingsvermogen. Je moet er echt in geloven. Dan probeer ik koste wat kost mijn doel te bereiken.

D: Maar dat is soms heel erg duur!

V: Het is vaak ook een kwestie van onwetendheid of onzekerheid. Dan heb ik wat extra gesprekken te voeren om te zorgen dat diegene gaat doen wat ik wil.

Scène 4 De valkuilen
Waarin Fokke van der Veer en Ireen van Ditshuyzen bekennen dat zij voortdurend honger hebben en steeds op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen. Je gaat niet twee keer hetzelfde doen. Na een paar jaar op één project verslappen de aandacht en de motivatie. Gewenning en ongeduriqheid zijn valkuilen die voor iedere leider levensgroot openstaan.

D: Iedereen denkt dat documentaires maken alleen maar leuk is. Een bedrijf runnen is nog iets heel anders. Je hebt daar twee talenten voor nodig; creativiteit en de capaciteit om mensen aan te sturen. Wat ik vaak bij jongere mensen zie, de generatie van 35, 40 jaar, is dat zij echt andere fantasieën hebben over wat werken is. De gedrevenheid is er wel, maar de andere kant daarvan is keihard werken en daar schrikken ze voor terug.

V: Ik merk dat ik me gedurende een bepaalde tijd voor de volle honderd procent kan inzetten. Daarna verslapt de aandacht. Als ik een project in de benen heb geholpen, moet ik iets anders doen. Anders gaan mijn motivatie en strijdkracht weg. Dan is het niet meer interessant. Niet meer nieuw.

D: Ik ga ook niet twee keer dezelfde film maken. Je hebt natuurlijk wel uitdagingen nodig.

V: Ik probeer voortdurend iets nieuws te vinden en als je vier jaar op één project zit, moet je weg. Ik heb die drive nodig om met volle energie ergens tegenaan te gaan.

D: Een leuke werkgever ben ik niet, maar door mijn gedrevenheid wordt het geaccepteerd. En naarmate ik ouder word, word ik ongeduriger. Niet wijzer, helaas. Daarom ga ik binnenkort stoppen met het managen. Dan kan ik me volledig concentreren op het maken van documentaires.

Scène 5 Eigen verantwoordelijkheid
Waarin Fokke van de Veer en Ireen van Ditshuyzen tot de conclusie komen, dat leiderschap niet betekent dat verantwoordelijkheden worden weggenomen. Een goede leider weet de juiste verantwoordelijkheid op de juiste plaats neer te leggen. En dat is een hele klus, want mensen hebben een welhaast aangeboren neiging om verantwoordelijkheid af te schuiven. De gemeente. De autoriteiten.

D: We filmen hier in Amsterdam en op veel plekken zie je dat de cohesie in sommige wijken volledig is verdwenen. Vooral voor jonge mensen is dat heel vervelend, want die vinden nergens aansluiting. Vroeger werden Italianen, Turken en Marokkanen geholpen door de buurtbewoners. Nu is dat totaal verhard. De hulpvaardigheid is verdwenen. Heb jij je buren een hand gegeven toen je in die flat kwam wonen? Mensen van dertig met alle verstand van de wereld, doen gewoon alsof ze geen medeburger zijn! Ik kan dat niet begrijpen.

V: Het is vaak de bal terugkaatsen. Dan zeggen mensen 'de gemeente'. Er is geen woord waar ik meer een hekel aan heb dan 'de gemeente'!

D: Het is een structureel probleem. Op scholen moet al worden begonnen om aan kleine kinderen te vertellen wat boven en onder is, wat achter en voor is. Anders kun je geen diepte krijgen en leer je niet om na te denken. Dan leren mensen niet abstraheren en dat is een groot probleem voor de samenleving.

V: Er belde mij eens iemand die een voorstel had gedaan voor een basketbalpaal voor zijn huis. Maar er had iemand geklaagd. 'Kun je er even achteraan,' vroeg die man. Dus ik kijk in de brief en zie dat het zijn buurman is. Ik bel terug en zeg: 'Ga eens bij elkaar op bezoek, dan hoor ik wel hoe het afgelopen is'. Het is heel gemakkelijk om naar de gemeente te wijzen en ondertussen zelf geen actie te ondernemen.

D: Met mijn documentaires probeer ik instrumenten te maken waardoor de mensen die in de wijken werken, beter zicht op de situatie kunnen krijgen. Ik wil altijd de vragen goed stellen waardoor mensen zelf hun eigen plek kunnen bepalen.

V: Ik zeg altijd: 'De gemeente dat zijn jullie, niet ik. Ik word er alleen maar voor betaald om jullie te helpen. Jullie moeten het zelf doen.'

'Leg het maar bij ons neer'

Wijkprofiel Arnhem Malburgen

Sietse van der Hoek, journalist

Johan Noppe, accountmanager VROM voor Arnhem: 'Woningcorporatie Stichting Volkshuisvesting Arnhem bezit 90% van het woningbestand in Malburgen. Een flink deel daarvan moet aangepakt worden. Dan kun je je geen mislukkingen of zelfs maar vertragingen veroorloven. De corporatie had dus een groot belang om het voortouw te nemen. Dat het vervolgens zo goed uitpakte, was een kwestie van vertrouwen tussen de hoofdrolspelers, de corporatiedirecteur en de verantwoordelijke wethouder. Vertrouwen is in Malburgen minstens zo belangrijk gebleken als de juridische grondslagen. Ook in de uitvoering voorkwam de goede samenwerking dat er vertraging optrad. Er was een koers uitgezet en daarop werd krachtig voortgegaan.'

Het vreemde van Malburgen is dat het zoveel moeite kost de rivier te vinden. Malburgen was na de oorlog de eerste grote stadsuitleg op de zuidoever van de Rijn. De Rijn stroomt nu dus dwars door Arnhem. Iedere stad zou zich hebben geopend naar de rivier, zijn stedebouwkundige ambities hebben geprojecteerd op de kaden langs de rivier. Arnhem lijkt de rivier het liefst te hebben willen verdonkeremanen.
Daar is-ie, denk ik als ik in het verlengde van de Fluitekruidstraat tussen de bosschages glinsterend water ontwaar. Maar kort daarna stuit ik op de winkels van Kronenburg, en Kronenburg is een wijk zuidelijk van Malburgen en nóg verderweg van de rivier. Terug dus, en tien minuten later een weg die Graslaan heet en een straat die evenwijdig aan een bomenrij ergens doodloopt. Ernaast een sloot met hoge brandnetels, maar tussen de bomen zie ik fietsers fietsen over een dijk. Bovenop die dijk is links de Rijnbrug te zien en over de uiterwaard heen een strook water met daarachter een fabrieksterrein. Aan de westkant van de brug zou je een mooi zicht kunnen hebben op de rivier met de Eusebiuskerk, ware het niet dat op de zomerdijk ook allerlei geboomte in de weg

→ IN MALBURGEN IS DE HERSTRUCTURERING CHEFSACHE GEWORDEN ←

staat, zodat je van de rivier daar helemaal niets ziet.
De andere kant op, waar de rivier naar het zuidoosten afbuigt, zie ik op de dijk een staketsel staan. De Veerpolderstraat eindigt daar met een flatgebouw van vier etages dat met de rug naar de rivier staat. Op de dijk erachter zijn mannen bezig hekwerken te plaatsen. Een bord maakt melding van het plan om hier 600 koop- en huurwoningen te bouwen, ten dele op de dijk. Het staketsel van buizen en roostervloeren is bedoeld om aspirantkopers te laten beleven hoe hoog en mooi het uitzicht vanuit zo'n dijkwoning zal zijn op de rivier en de stad daarachter. Het bord maakt er ook melding van dat 'Malburgen vernieuwt'.

Goedkoop gebouwd

Malburgen is op het oog een wat suffe stadswijk met ruim zevenduizend woningen – zestig procent in de vorm van portieketageflats, tachtig procent sociale sector – die op onachtzame wijze bij elkaar gezet zijn. De Nijmeegseweg scheidt met vier banen West- en Oost-Malburgen van elkaar. Op enkele na dateren de woningen van kort na de Tweede Wereldoorlog. Na de verwoestingen van de Slag om Arnhem in 1944 moest er in hoog tempo goedkoop en veel gebouwd worden. Van de oorspronke-

lijke opzet, een ruim bemeten tuindorp naar een ontwerp van Grandpré Molière, kwam dan ook niets terecht. Wel is de wijk nog behoorlijk met groen gestoffeerd, zij het wat onbestemd. Bovendien wordt zoals gezegd de rivier aan het oog onttrokken, wat ook niet bijdraagt aan een opwindend beeld van Malburgen. Echter, de markt onder de bomen op het Salvatorplein, met wel drie viskramen, is vol leven. Op het grasveld heeft vijf dagen de Spiegeltent gestaan met optredens van onder anderen de Dogtroep, Hakim en een Malburgen Bonte Avond. Spandoeken boven de straat attenderen op de wijkdag Malburgen op 11 september. Aan veel huizen, op sommige flats zelfs balkon aan balkon, hangen wimpels ter gelegenheid van de Airborne-herdenkingen. Madonna geeft een concert in de Gelredome, en die zou met een beetje goede wil en gunstige wind tot in Malburgen te horen moeten zijn. Op de hoek Nijmeegseweg/Huissensestraat wapperen aan hoge masten bij het Infocentrum Hotel Zuid vlaggen van 'Malburgen vernieuwt'. En hoogst vreemd, bijna zo vreemd als het met de rug naar de rivier leven, is de opgeruimdheid van Malburgen, nota bene dé achterstandswijk van Arnhem. Geen overvolle vuilnisbakken langs de straat, geen kapotte fietsen, geen verloederend pleintje.

Stadseiland

Ruim 450 miljoen euro gaat er tot 2015 geïnvesteerd worden in de vernieuwing van Malburgen. Sloop van 1200 woningen, nieuwbouw van 2700 woningen, verkoop van nog eens 550 bestaande huurwoningen, renovatie van 3000 woningen; verplaatsing van complete sportcomplexen, scholen en zorginstellingen; renovatie en reallocatie van winkelvoorzieningen, nieuwe parken, nieuwe groenstroken, openingen naar het water van de rivier, recreatieve ontsluiting van de uiterwaarden, en meer, veel meer water rondom de wijk. Zoveel water zelfs dat het nieuwe Malburgen straks te karakteriseren zal zijn als 'Stadseiland van Arnhem'.

De herstructurering van Malburgen is een combinatie van 'verstedelijken, vertuindorpen en verparken'. De bevolking lijkt er tamelijk content mee en iedereen is vol goede moed. De verdienste daarvoor ligt volgens de communis opinio in Arnhem voor een belangrijk deel bij beide voormannen van de twee constituerende partijen in Malburgens Vernieuwing, de wethouder van de gemeente en de directeur van de woningcorporatie Stichting Volkshuisvesting, die negentig procent van de woningen in Malburgen bezit.

Op de fiets de wijk in

Henri Lenferink was de wethouder en Gerard Heuver de corporatiedirecteur. De eerste is nu burgemeester van Leiden, de tweede gepensioneerd. Hun opvolgers zijn respectievelijk Sander van Bodegraven en Gerrit Breeman. Zij lijken zich met een zelfde betrokkenheid te hebben bekend tot Malburgen. Beiden laten zich regelmatig op de fiets in Malburgen zien. 'Arnhem is mijn stad,' zegt directeur Breeman. 'Ik ben hier altijd inwoner geweest, ik ken de stad, ik ken de mensen. Het is ook niet voor niks dat ik Malburgen zelf in portefeuille heb genomen en gehouden. Het succes van grote ondernemingen hangt sterk af van de mate waarin je je er als leider mee verbindt. Ik kan zo vier, vijf argumenten noemen om op z'n minst het tempo in Malburgen te vertragen. De woningmarkt is sterk veranderd: meer huur en minder koop. De omzetting van koop in huur kost ons geld, terwijl we toen we begonnen al een onrendabele investering van zo'n 25 miljoen gulden hadden berekend. Puur uit overwegingen van rendement zouden we het best nog een tijd door moeten gaan met de exploitatie van die bijna afgeschreven jaren-vijftig-flats in Malburgen. Maar nee, ondanks de verslechterde omstandigheden zetten we de vernieuwing door. Omdat we vinden dat de wijk het nodig heeft. Eenderde van ons bedrijf zit in Malburgen. Het is voor ons ongelooflijk van belang dat het goed gaat met Malburgen. Als ik naar Vitesse ga en ik zie hoe er gesloopt en gebouwd wordt in Malburgen, voel ik me trots. Als ik er vuil zie liggen, ben ik kwaad en kom ik in actie.' Hij vertelt hoe hij een keer een verslaggever van De Gelderlander rondleidde door de wijk, op de fiets, en met gepaste trots hem erop wees hoe schoon het er was. Net op dat moment sloegen ze een hoek om en daar lag me toch een berg troep van koelkasten en bankstellen! 'Ik baalde verschrikkelijk en zo kwam het ook in de krant. Maar er stond niet bij dat ik direct gebeld heb en dat het diezelfde middag nog opgeruimd is, en daar baalde ik ook van. Maar dat gebeurde wel de dag erop. Straat weer schoon, stond er boven een vervolgstukje. We zitten er echt als een bok bovenop. De gemeente heeft de middelen niet om het zo vaak te doen als wij graag willen, dus halen wij zelf het grof vuil op.'

Regionale contingentering

Als mijn moeder daar zou wonen – dat is zo'n beetje het criterium voor zijn handelen in Malburgen, zegt de corporatiedirecteur. Dezelfde metafoor gebruikt ook wethouder Van Bodegraven even later als hij zijn betrokkenheid bij de wijk schetst. 'Wil en

overtuiging,' zegt hij, 'dat zijn de sleutelwoorden. We hadden vijftien jaar kunnen wachten, maar dan hadden we in Malburgen ook zoiets gehad als waar Rotterdam nu mee zit in Charlois.'
Arnhem telt verhoudingsgewijs veel lage inkomens en werklozen. In statitistische rijtjes die de sociaal-economische realiteit weergeven, neemt Arnhem vaak een positie in direct na de vier grote steden in Nederland. Van Bodegraven: 'Malburgen is er een treffend voorbeeld van dat we teveel woningen van hetzelfde hebben, te weinig variatie, te weinig voor de midden- en hogere inkomens. Wij bouwen daarom bij in de wijken. In Malburgen was het 80 procent huur en 20 procent koop en dat wordt vijftig vijftig. In regioverband hebben we een contingentering voor betaalbare woningbouw afgesproken: de randgemeenten zorgen voor 50 procent, de steden Arnhem en Nijmegen voor 35 procent, zodat we zowel in de dorpen als in de stadswijken een betere bevolkingssamenstelling krijgen. Ik ben ervan overtuigd dat we op het eind van het proces in Malburgen een volstrekt andere wijk hebben met een volstrekt andere sociale structuur.'

Grondexploitatie bij corporatie

Malburgen heeft in bestuurlijke zin een positie gekregen die in Duitsland een Chefsache wordt genoemd. Van Bodegraven: 'Breeman en ik hebben tegen onze mensen gezegd: Als er iets is waar jullie niet zo makkelijk uitkomen, praat dan niet te lang, maar leg het bij ons neer. We willen geen energie verliezen aan ruzies en competentiekwesties in het apparaat.'
Mede daarom is de grondexploitatie in Malburgen door de gemeente overgedragen aan de corporatie. Het was praktischer om grond en woningen in één besturende hand te leggen. Financieel heeft zo'n constructie het voordeel dat je het verlies dat je soms lijdt op de woningen kunt egaliseren met de winst die de grond oplevert. Corporatiedirecteur Breeman: 'Het draagt bij aan een heldere rolverdeling tussen beide partners. Het is een prettig model, niet heilig. We zijn gelukkig niet zo principieel. We willen vooral dat het vooruitgaat in Malburgen. Als zich een kwestie voordoet, komen we in actie om het daar zo schoon, veilig en heel te houden als maar kan, en pas daarna gaan we de formele kant regelen met de gemeente. En het werkt.'
Ja, het werkt, vindt ook wethouder Van Bodegraven. 'We zijn echte partners.'