



naam **Friso de Zeeuw** functie **directeur Rabo Bouwfonds** locatie **Dauphine, Amsterdam**

‘Ik wil de vrijheid houden die het bedrijf me heeft gegeven’

Friso de Zeeuw praat even enthousiast over het Meezingkoor en het DDR-museum in zijn garage, als over de conflicten die kunnen ontstaan door zijn combinatie van functies. “Je moet helder zijn.”

“Doodzonde”, noemt Friso de Zeeuw het dat de Berlijnse Muur bijna in zijn geheel is afgebroken. “Niet alleen uit historische overwegingen, ook uit het oogpunt van marketing en toerisme. Ik snap dat de Duitsers na de hereniging het verleden wilden vergeten, maar nu vragen drommen Japanners zich af waar die Muur staat.” De Zeeuw heeft sinds enkele jaren een appartement in Berlijn. Als directeur Nieuwe Markten van Rabo Bouwfonds en praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft kijkt hij op een bijzondere manier naar de stad.

De Zeeuw hééft iets met Oost-Duitsland en Berlijn. Enkele jaren was Bouwfonds ac-

tief in de stad, maar dat werd geen succes. De stad is er slecht aan toe en Bouwfonds investeert liever in sterkere steden. Bovendien maakt de *Speckgürtel* van goedkope huizen die snel na *Die Wende* rond de stad ontstond, dat er voor een projectontwikkelaar weinig te verdienen valt. Maar De Zeeuw is gebleven. “Ik houd van absurditeiten. En die zijn er volop te vinden.”

Naast zijn betrokkenheid bij Meezingkoor Waterland, waar amateurs Hollandse liedjes zingen, behoort zijn DDR-museum tot zijn ‘absurde’ hobby’s. “Mijn belangstelling voor de DDR werd gewekt toen ik in 1985 voor het eerst in Oost-Berlijn kwam. Ik nam meteen allerlei spullen mee. Die verzameloede groeide toen na 1989 veel DDR-parafernalia op de markt kwamen.”

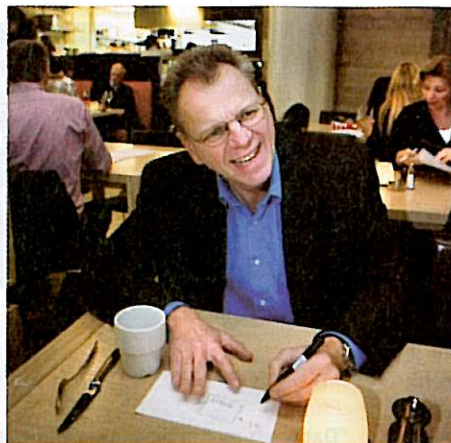
Op een gegeven moment beseft De Zeeuw dat hij moest stoppen of iets nuttigs moest doen met alle gebruiksvoorwerpen, eretekens en documenten. "Veel verzamelers hebben hun huis of garage helemaal volgestouwd, maar mijn garage, 21 meter lang, is nu een museum, overzichtelijk ingedeeld met vitrinekasten met een mooie belichting. De meeste bezoekers komen door de week, op afspraak. Mijn vrouw regelt dat dan. Maar soms komen er groepen in het weekend. Onlangs wilde een hele groep in het uniform van de Oost-Duitse Nationale Volks Armee komen. Dat vond ik wat te veel van het goede. Twee personen in uniform was het maximum, zeker omdat er ook voormalige gevangenen zouden komen. Die heb ik van tevoren gewaarschuwd. Mijn hobby is zo serieus dat ik er een boek over geschreven heb, dat verschijnt volgende maand."

Subsidieruiveniers

De Zeeuw heeft Dauphine uitgekozen voor de lunch, een trendy eetcafé in de voormalige Renault-garage bij station Amsterdam Amstel. Hij bestelt een glas halfvolle melk, een tosti en een baguette met jonge kaas. "Ik geef helemaal niets om eten. Ik heb ronduit een hekel aan chique restaurants waar van die pinguïns twintig keer komen vragen of het heeft gesmaakt. En dan die uitleg bij elke muizenhap die je krijgt voorgeschoteld! Als ik 's avonds thuis kom, eet ik het liefst een bakje cashewnoten. Punt!"

In 1998 maakte De Zeeuw, toen PvdA-gedeputeerde in Noord-Holland, de overstap naar Bouwfonds. "Ik kon het niet opbrengen om nog een keer op verkiezingscampagne te gaan, terwijl je weet dat zo iets nauwelijks invloed heeft. Ik wilde de overstap maken naar het bedrijfsleven. Iets met ruimtelijke ordening, bouwen, verkeer, infrastructuur. Ik vroeg me wel af wie mij wilde hebben, iemand die onafhankelijk is en soms vreselijke dingen zegt. Bij Bouwfonds bleken ze zo iemand te zoeken. Bouwfonds opereerde als een gewoon zakelijk bedrijf, maar dat het toen nog in handen van de Nederlandse gemeenten was, beschouwde ik als een pré."

"Na de overname door ABN Amro was ik even bang voor bancaire bureaucratie, maar die is achterwege gebleven. Ik kan me voorstellen dat ze soms met angst en beven de krant opsloegen, 'Wat zou hij nu weer gezegd hebben?', maar daar heeft men mij nooit op aangesproken. Dat we sinds kort in handen zijn van Rabobank, die veel aandacht heeft voor de maatschappelijke context, is een ruk naar het midden. Daar gaan we wel wat van merken. Rabobank vindt van alles, over milieu bijvoorbeeld. Daar moet je rekening mee houden. ABN Amro vond niks. Dat had nadelen, maar ook voordelen. Ik heb er aardigheid in de agrarische sector de mantel uit te veggen. 'Subsidieruiveniers' noemde ik boeren. Daar moet ik misschien wat omzichtiger mee omgaan. Ik



Twintig jaar ervaring heeft me geleerd dat centralistisch Ruimtelijke Ordeningsbeleid fake is. Over de 'Groene Ruimte' zijn alleen pakken papier geproduceerd, maar er is niets van terecht gekomen'



Met Sail Amsterdam huur ik een boot voor de mensen van Bouwfonds. Dan fotokopieer ik teksten van liedjes en gaat mijn trommel mee'



wil de vrijheid houden die dit bedrijf me steeds gegeven heeft, en ik wil dat de bank daar ook de voordelen van ziet. Ik vind bijvoorbeeld, en dat kan ik best onderbouwen, dat het boerenfront soms een krachtige aanpak van natuurbeleid blokkeert. De economische betekenis van het boerenfront is achteruit gegaan, maar in de machtsvorming zie je dat niet helemaal terug. Rabobank speelt daar soms ook een rol in. Als ik dat kan blijven zeggen, is het goed."

Dat juist Rabobank nu het moederbedrijf is van Bouwfonds, heeft voordelen. Als boeren overwegen hun grond te verkopen, zijn de bank en de projectontwikkelaar er snel bij. "Het probleem is soms dat boeren hun hakken in het zand zetten als hun land aangekocht moet worden voor natuurontwikkeling. Ze zitten allemaal op de jackpot te wachten. Iedereen hoopt dat op zijn land woningbouw komt, waar het tienvoudige voor betaald wordt. Dat is lastig, want het is maar net waar het streepje tussen groen en rood loopt. In de agrarische sector wordt wel gediscussieerd of er geen mengvergoeding gegeven kan worden."

Als De Zeeuw gevraagd wordt of zo'n mengvergoeding mogelijk is, komt de professor in hem naar boven. Hij pakt een servet en begint te tekenen. "Je moet voor een heel gebied afspreken dat er bijvoorbeeld maar 15 procent woningbouw komt. Daar moet je de prijs op afstemmen. Dat zou een goede oplossing zijn voor het Groene Hart."

Fake

De Zeeuw blijkt erg ingenomen met de Wet Ruimtelijke Ordening, die vorig jaar van kracht werd. "Die wet is decentraal getoetst. Ik ondersteun dat in al zijn facetten, en 'ik' ben Friso de Zeeuw in al zijn hoedanigheden. Twintig jaar ervaring heeft me geleerd dat centralistisch aangestuurd ruimtelijke-ordeningsbeleid fake is. Over de Groene Ruimte bijvoorbeeld zijn dikke pakken papier afgeleverd, maar er is niks van terechtgekomen omdat er geen bindende afspraken waren tussen overheden onderling en de markt. Bij Vinex waren die er wel."

Tegenwoordig draait het volgens De Zeeuw niet alleen om de renovatie van de oude wijken en de vrijheid van gemeenten, maar vooral om de nieuwe uitleggebieden in de Randstad. "We, en dat is in dit geval de organisatie van projectontwikkelaars Neprom waar ik adviseur van ben, hebben vorige week een nota gepresenteerd. Enkele grote woningbouwcorporaties, grote steden en provincies hebben zich daarbij aangesloten. Als we die locaties goed willen doen, moeten we kijken naar groen, naar infrastructuur en naar blauw, want dat wordt steeds belangrijker. We willen ervoor gaan, maar dan moet er meer publiek geld bij."

Heeft u eigenlijk wel invloed?

"Ik voel me niet miskend, maar er wordt nog

te weinig geluisterd door Den Haag. Mijn collega's en ik hebben de ambtelijke bestuurlijke top herhaaldelijk gewaarschuwd dat het een puinbak zou worden met de Wet Luchtkwaliteit, maar dat is volledig genegeerd. En zie het resultaat. We hebben nu een moeilijke wet waarvan we maar moeten afwachten hoe het werkt en intussen wordt er niets gebouwd. Gelukkig is er bij de Wet Ruimtelijke Ordening en de Grondexploitatiewet wel geluisterd."

Kan er een tegenstrijdig belang ontstaan tussen de hoogleraar en de directeur Nieuwe Markten?

"Dat zou kunnen. Je moet helder zijn in welke rol je wat zegt. Ik geef een voorbeeld: we gaan meedoen aan onderzoek naar de werking van de nieuwe Grondexploitatiewet, die regelt waar private partijen aan moeten meebetalen. Het gaat daarbij om samenwerkingsmodellen tussen publiek en privaat. Het ministerie van Vrom geeft die opdracht aan mij als praktijkhoogleraar, niet als Bouwfondsman, maar de gemeenten willen dat wel graag even zeker weten. Dat begrijp ik."

Is dat niet lastig?

"Zulke dingen moeten natuurlijk niet te vaak voorkomen, want dan krijg je het model van de gespleten persoonlijkheid. Het wordt nog ingewikkelder als ik optreed als adviseur van Neprom, de organisatie van projectontwikkelaars. Rol numero drie."

Vervult u de rol van libero?

"Ja, en dat past me wel. Het is belangrijk om het contact met de mensen te velde te houden. Anders kom je met je voetjes van de vloer en heb je geen meerwaarde meer. Dan ga ik beleidsverhalen houden. Je moet de schakel zijn tussen wetenschap, beleid en de ervaringen van de werkvloer."

Wat heeft u eigenlijk met dat Meezingkoor?

"Ik ben mede-oprichter, voorzitter, en ik trommel. Ik hou van die Hollandse liedjes. Toen jaren geleden het tekstboek *Toen wij uit Rotterdam vertrokken* uitkwam, heb ik het meteen gekocht. Met vrienden op vakantie gaat het steevast mee. Bij mijn afscheid als gedeputeerde, in 1998, hadden collega's het Smartlappenkoor uit Wieringen uitgenodigd. Daarna heb ik zelf zo'n koor opgericht."

Op internet bent u de enige met een pet. Hoe zit dat?

"Dat is toeval. Tegenwoordig draagt overigens alleen de dirigent die zeemanspet nog, en alleen als we toepasselijke liedjes zingen. We zijn in het rood en zwart gekleed, omdat iedereen dat wel in de kast heeft. Mag wit ook? Ja, wit mag als de 'r' uit de maand is."

Merken ze er op uw werk nog wat van?

"Meer dan enkelen lief is. Bij Sail Amsterdam regel ik altijd een boot voor Bouwfonds. Een beetje te klein, want je moet echt op elkaar aangewezen zijn. Dat kopieer ik de teksten, neem ik mijn trommel en twee accordeonisten mee en moet er gezongen worden."

■ RENE.BOGAARTS@reedbusiness.nl



Naam: Peter Schimmel **Leeftijd:** 47 **Burgerlijke staat:** gehuwd met Kicky Kinderen: Michiel (17) en Jonathan (15)
Was: partner Ernst & Young **Is:** managing director Protiviti Risk Consulting

'Ik ben gaan kamperen met mijn zoon'

Partners stappen niet zo snel op.

Waarom bent u vertrokken bij Ernst & Young?

"Dat heeft met internationalisatie te maken. Bij Ernst & Young leidde ik het team dat fraude voorkomt en opspoorde. Die fraudepraktijk werd op Europese schaal opgezet en dat internationaal werken beviel mij erg goed. Maar Ernst & Young vond dat ik mij meer met Nederland bezig moest gaan houden."

En bij Protiviti kunt u wel internationaal werken?

"Ik moet hier de Europese fraudepraktijk vanaf nul opbouwen. Dat moet 10 procent van de organisatie van Protiviti gaan vormen. Het is een centraal geleide organisatie met een internationale cultuur. Bij Ernst & Young was ik vooral aan het vergaderen, in deze functie kom ik dichter

bij de praktijk te staan."

Zit u in een groeiende bedrijfstak?

"Bedrijven krijgen steeds meer oog voor integriteit, veiligheid en gedragscodes. Toen ik met dit vak begon in 1995 kostte het me moeite mezelf te verkopen, nu komt er elke week een aanvraag binnen."

Heeft het afscheid van Ernst & Young moeite gekost?

"Het was pijnlijk, maar het plezier in het werk zakte steeds verder weg. In november 2005 belde Protiviti, maar eind vorig jaar ben ik pas met ze gaan praten. In juni ben ik weggegaan bij Ernst & Young."

Wat heeft u in de tussentijd gedaan?

"Helemaal niets en dat was super na 23 jaar van alleen maar werken. Ik ben bijvoorbeeld met mijn zoon van 15 gaan kamperen. Daar was nooit tijd voor."



Naam: Eugene Grüter **Leeftijd:** 48 **Burgerlijke staat:** gehuwd met Hanneke Kinderen: Alexander (13) en Rutger (8)
Was: concurndirecteur Technisch Facility Management Heijmans **Is:** algemeen directeur Bouw & Industrie DHV

'Ik wilde goed weten waar ik aan begon'

Was u op zoek naar iets anders?

"Nee, ik had het naar mijn zin bij Heijmans. Daar gaf ik leiding aan de beheer- en onderhoudsactiviteiten."

Waarom dan toch deze overstap?

"De marktgerichte benadering van DHV sprak mij erg aan. Bouwbedrijven zijn van oudsher vooral productiegericht, dat zit hen in het bloed. Als ingenieursbureau stap je op een hoger strategisch niveau in dan een bouwer. Een bedrijf als DHV moet toegevoegde waarde leveren door nauw met de klant samen te werken."

Zijn ze daarom bij u uitgekomen?

"Ik heb vroeger voor Stork gewerkt waar die marktbenadering ook heel belangrijk was. Voor Stork heb ik ook veel gereisd en dat komt bij deze functie ook aan bod."

Heeft de overgang lang geduurd?

"Enkele maanden. Ik wilde goed weten

waar ik aan begon. Daarom heb ik niet alleen met de leden van de raad van bestuur gepraat, maar ook met diverse andere mensen van DHV."

Wat gaat u doen bij DHV?

"De ingenieurs werken hier met heel veel vrijheid. Dat is erg belangrijk, maar dat gaat mogelijk wel ten koste van de efficiëntie. Ik denk dat die nog verder verbeterd kan worden. Bovendien denk ik dat we wel wat commerciëler om mogen gaan met de grote hoeveelheid kennis die bij DHV aan boord is."

Wat betekent de nieuwe baan als het gaat om reistijd?

"Heijmans in Rosmalen zat bij mij om de hoek in Den Bosch. Mijn bureau staat nu in Amersfoort, maar ik ga veel bij andere kantoren van DHV langs. Ik reis me nu suf om het bureau te leren kennen."