

bron: NAWmagazine, april 2016

door: Kees de Graaf

VOORVECHTER VAN HET VAK

‘Choose your battles is aan mij niet altijd besteed’

Bijna twee decennia heeft Friso de Zeeuw erop zitten bij BPD. Op 1 mei neemt de directeur Nieuwe Markten afscheid, het bedrijf als een volwaardige gebiedsontwikkelaar achterlatend. Een zij-instromer over het vak, verantwoordelijkheid nemen en de wet van Klets.

De datum staat. Op 1 mei is het klaar. Bij BPD althans, zijn werk als praktijkhoogleraar aan de TU Delft zet Friso de Zeeuw voort. De eerste verhuisdozen zijn verschenen, het zal nog een hele klus worden om zijn meer dan goed gevulde werkkamer – een klein museum met curiosa – leeg te maken. Op tafel liggen aantekeningen met herinneringen uit de afgelopen achttien jaar. Om voor zijn afscheidsrede uit te putten, maar vooral om het boek over gebiedsontwikkeling mee te structureren dat hij na zijn afscheid gaat schrijven.

Repliek

‘Ik wil daarin beschrijven hoe het vak van gebiedsontwikkeling werkt en wat er voor nodig is om tot resultaat te komen. Uiteraard komt ter sprake wat de crisis teweeg heeft gebracht en welke paradigma’s niet meer en welke nog steeds gelden – dat zijn overigens de meeste. De centrale vraag luidt: hoe kan je met een gedragen visie in de complexe context daadwerkelijk met investeringen een plan realiseren, een transformatie bewerkstelligen? Het gaat om de vertaling van de private of publieke vraag, om samenwerkingsarrangementen, het ontwerp, procedures, geld en *engineering*. De publicatie richt zich op het onderwijs en de praktijk. Maar ik dien ook mensen van repliek die zeggen: “Alles is veranderd, we moeten alleen nog kleinschalig, organisch en van onderop te werk gaan.” Het boek stelt negentig procent van de relevante investeringen centraal. Die andere tien procent benoem ik wel, maar Pakhuis de Zwijger en andere clubs mogen zich daar verder op storten.’

Gewone mensen

Als iemand iets kan zeggen over gebiedsontwikkeling in Nederland, dan is het De Zeeuw wel. En dat geldt ook voor de koers die BPD heeft gevaren. ‘Ik heb bijna twintig jaar meegedaan van de zeventig jaar die BPD nu oud is – ik vind dat eervol. Het oorspronkelijke uitgangspunt van het bedrijf spreekt mij nog steeds zeer aan: een eigen woning voor gewone mensen.

Daar is BPD – toen onder de naam Bouwspaarkas Drentsche Gemeenten en later Bouwfonds – destijds in Drenthe mee begonnen, vlak na de Tweede Wereldoorlog. En die opgave geldt nog steeds. Veel is veranderd, maar dat kernpunt blijft.’ De Zeeuw heeft de nodige nevenactiviteiten langs zien komen: commercieel vastgoed, verzekeringen, financiering, hypotheken.

‘Sommigen hebben elders onderdak gevonden, zijn gestopt of zijn zwaar in de fout gegaan. Wij zijn als woning- en gebiedsontwikkelaar de enige continue factor. In Nederland, en nu ook in Duitsland en Frankrijk.’

Zij-instromer

In 1998 werd de Noord-Hollandse gedeputeerde Friso de Zeeuw vanuit de politiek-bestuurlijke en adviessector binnengehaald, vooral om de herstructurering van naoorlogse woonwijken op de kaart te zetten. ‘De gedachte was om dat samen met corporaties en gemeenten aan te pakken. Dat zou hét nieuwe werkterrein worden.’ De Zeeuw laat brochures zien waarin BPD haar toegevoegde waarde als ontwikkelaar presenteerde. De projecten waar het moest gaan gebeuren, gingen echter stuk voor stuk niet door, lacht hij. ‘Woningcorporaties zeiden: “Dit gaan wij zelf doen.” Ook lag het tempo waarin deze wijken werden aangepakt in de praktijk veel lager. Sloop-nieuwbouwprogramma’s bleven bescheiden. Ook ging het ontwikkelen van nieuwbouwlocaties gewoon door. Zo stond De Zeeuw, kort na zijn aantreden, voor de uitdaging om zijn meerwaarde voor BPD te bewijzen. Het vinden van een vanzelfsprekende positie binnen het bedrijf heeft zeker tijd gekost, blikt hij nu terug. ‘Het samenspel met onze mensen te velde – in de regio’s – heeft zijn eigen weg moeten vinden. Ik was in hun ogen aanvankelijk maar een zij-instromer uit de politiek. Zij dachten: “We laten hem lekker stukjes schrijven en kletsen voor de Bühne, dan blijven wij ons ding doen.” Na een paar jaar kwam de klik: verbindingen leggen met overheden en maatschappelijke instellingen, het uitdragen van blijde boodschap van wapenfeiten en kennis van BPD. En het verder gestalte geven aan het vak gebiedsontwikkeling.

Iets waar BPD al langer mee bezig was – de facto – maar dat nu een ferme inhoudelijke basis kreeg. We hebben geholpen gebiedsontwikkeling – ook binnenstedelijk – verder op de kaart te zetten. Uiteindelijk bleek het zo robuust dat het zelfs de crisis kon overleven.’

Wet van Klets

Tien jaar geleden kwam de wisselwerking met de praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft tot stand. Kennisverbreding, versterking van de competenties van de ontwikkelingsmanagers en theorieontwikkeling kregen meer aandacht. De Zeeuw: ‘Daarnaast heb ik me toegelegd op de ondersteuning van onze mensen in de regio’s, onder het motto “Veronica komt naar je toe”.

Inleidingen houden, deelnemen aan discussies, netwerken versterken, de koppeling leggen naar het openbaar bestuur. Leuk en belangrijk.'

Een andere tak van sport was de verdediging van de rol van marktpartijen en de oude markten. 'Periodiek komen daar aanvallen op, bijvoorbeeld met wetgeving voor het grondbeleid, aanbestedingsbeleid of wereldvreemd ruimtelijk beleid', stelt De Zeeuw. Ook in het bestuur van branchevereniging NEPROM kon hij zich uitleven.

Apart noemt De Zeeuw het bestrijden van onzin. 'In de crisistijd manifesteerde zich de wet van Klets: te veel mensen binnen het vakgebied die te veel tijd hebben en maar wat vrijblijvend kakelen. Ik vind het lastig doseren bij het bestrijden van apekool. *Choose your battles* is aan mij niet altijd besteed. Maar soms moet je dingen laten gaan. "Omdat de honden blaffen, maar de karavaan toch verder trekt", zoals CDA-oprichter Piet Steenkamp vaak zei. En niet iedereen die je bekritiseert, kan daar tegen.

Als bestuurders rancuneus reageren, kan dat de positie van het bedrijf negatief beïnvloeden. Een enkele keer is dat kritisch geweest. Het benadrukt dat de invulling van mijn functie alleen maar kan werken in sublieme afstemming met mijn CEO en onze regiodirecteuren.'

Onverbloemd

De Zeeuw publiceerde zijn bespiegelingen over het vak gebiedsontwikkeling in 2007 in het boek *De engel uit het marmer*. Deze publicatie werd en wordt in het onderwijs gebruikt. Een jaar later viel Lehman Brothers en zag de wereld er anders uit. 'Hoe vaak hebben we vanaf dat moment niet moeten horen: "Gebiedsontwikkeling is hartstikke dood, projectontwikkelaars verdwijnen, er is geen vraag en financiering meer, alles moet organisch ontwikkeld." In ons land bestaat de neiging om te hyperventileren en blind achter de nieuwste mode aan te hollen. Ik zeg het professor Maarten Hajer na. Neem nu recent de *tiny houses*: een leuk randverschijnsel, maar het wordt gelijk als de nieuwe trend neergezet.'

De kritiek op de Vinex-wijken heeft hij altijd gekenschetst als volstrekt elitair. 'Deze wijken zijn populair en hebben wel degelijk toekomstwaarde. De gebruiksmogelijkheden – bijvoorbeeld als werkplek – zijn veel flexibeler dan men aanneemt.'

De zaken onverbloemd zeggen, een beetje tegendraads, en tegelijkertijd alternatieven aanreiken, dat is de stijl van De Zeeuw. Al doende heeft hij in de loop der jaren het vakjargon verrijkt met een boeket klassiekers:

stewardessenwoningen, grondexploitatie als flappentap, kassabonplanologie, ontslakken, stadskabouters, de kantelkerk en het bekende rompertje. 'Die kreten blijven hangen. Ze ontstaan meestal bij toeval, maar ze helpen om de boodschap over te brengen.'

Thuisgevoel

Wat brengt de toekomst? Voor zichzelf heeft hij het motto al klaar: helpen waar mogelijk, dwarsliggen waar nodig. 'Bijvoorbeeld bij de Omgevingswet en de bestuurlijke en economische ontwikkeling van mijn provincie. Zo heb ik er nog een paar in petto. En natuurlijk het DDRmuseum en de muziek.'

En voor het bedrijf BPD? 'De koers is helder: we bewegen ons steeds consequenter naar voren in het ontwikkeltraject. In de initiatief-, concept- en planvormingsfase, vaak in samenhang met de grondexploitatie. In die zin worden we wat publieker. Wij maken bijvoorbeeld vaker zelf het bestemmingsplan en communiceren met de omgeving. Daarbij houden we oog voor wat mensen beweegt: identiteit, verankering, stabiliteit, het thuisgevoel. 'Daarom vind ik zo'n modieuze kreet als van bezit naar gebruik ook nep. In een wereld die voortdurend verandert, moet je de vaste waarde van het wonen niet onnodig ter discussie stellen.

Ik vind dat maatschappelijk zelfs onverantwoord, want je creëert onnodige onzekerheid. Mijn verhaal komt soms reactionair over, maar dat kan mij geen donder schelen. Het blijkt juist dat jonge mensen – na een vrijgevochten periode – dat thuisgevoel ook nastreven, in tegenstelling tot wat vaak wordt beweerd.'

'Ook betaalbaarheid blijft daarbij belangrijk. Lagere inkomens en middengroepen – de gewone werkende mensen – moeten hun plek kunnen vinden, ook in duurder wordende stedelijke regio's. We kijken naar onze rol in de transformatie van bestaande stadswijken.

Zo komt dat thema uit mijn begintijd weer terug op de agenda! Maar nu zonder subsidies en met de corporaties in een andere positie. Het verhaal van de lange adem en continuïteit wordt hiermee treffend geïllustreerd.' De woning moet dus een thuis zijn, maar de kerncompetentie van BPD zit volgens De Zeeuw in het woonmilieu daaromheen. 'Dat zien we in alle West-Europese landen. In overleg met gemeenten, omgeving en maatschappelijke partners maken wij woongebieden, met aandacht voor voorzieningen, groen, water, mobiliteit en duurzaamheid. Daarbij smeden we coalities die op de lokale situatie en het programma zijn toegesneden. Versterking van onze kracht in gebiedsontwikkeling blijft een speerpunt van mijn opvolger Desirée Uitzetter.

En natuurlijk spelen wij in op innovaties. Zo heeft de digitalisering een enorme invloed op het marktonderzoek en de communicatie met klanten. Daarin lopen wij voorop, ook bij de inzet van *big data*.

Strijdbaar

De Zeeuw wil tenslotte nog het volgende kwijt. Wij geven als ontwikkelaar Nederland vorm en bepalen hoe ons land er in deze eeuw anders uit komt te zien. Dat is een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Binnen publieke randvoorwaarden volgen we de voorkeuren van mensen en het moet commercieel haalbaar zijn. Maar er is altijd het creatieve moment: Wat kan hier ontstaan?

Wat voegen we toe aan de gebouwde omgeving? Dat is de inhoudelijke, onvervreembare component van het vak.' Zijn kennis over de professie wil De Zeeuw verder uitdragen. Luid en duidelijk. 'Vooral aan jonge mensen op weg naar het concertpodium. Ik ben gemotiveerder en strijdbaarder dan ooit.'

Friso de Zeeuw

Sinds 1998 is prof. mr. Friso de Zeeuw directeur Nieuwe Markten bij BPD en sinds 2006 Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft. Na afronding van het gymnasium B studeerde Friso de Zeeuw Nederlands Recht aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Zijn carrière startte hij als (juridisch) adviseur bij stedenbouwkundig bureau Zandvoort, waarna hij achtereenvolgens werkzaam was als beleidsadviseur bij de gemeente Amsterdam, wethouder van de gemeente Monnickendam, senior adviseur bij Berenschot en lid van de Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Holland.

