

Bron: Neerlandsdiep.nl, 10 november 2016

Door: Florence Tonk



Friso de Zeeuw: "inhoudelijke kennis blijft belangrijk, juist als opdrachtgeven"

Friso de Zeeuw is praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft. Hij geeft leiding aan, en begeleidt onderzoek. Ook geeft hij masterclasses aan mensen uit de praktijk. Van huis uit is De Zeeuw jurist. Hij was onder meer directeur Nieuwe Markten van BPD (voorheen Bouwfonds) van 1988 tot mei jongstleden. Nog altijd bekleedt hij een tiental bestuursfuncties en commissariaten, onder andere bij Movares. Een gesprek met een hoogleraar die graag met "de poten in de modder" staat en geen blad voor de mond neemt.

Een "man van vorm en inhoud," luidde een recente kop van het Vastgoedjournaal over Friso de Zeeuw. Dat belang van de inhoud van het vak, is iets wat in het afgelopen jaar een aantal keer ter sprake kwam in interviews van Neerlands diep. Hoe staat De Zeeuw tegenover de balans tussen proces en inhoud? De hoogleraar vindt beide belangrijk. Hij heeft sympathie voor de "inhoudsgedreven ingenieur". Die is volgens hem "technisch georiënteerd, wil samenwerken op inhoudelijke grondslag en het liefst in rechte lijn van A naar B. Het nadeel is dat je dan discussie of andere invalshoeken lastig kunt vinden." Nederland kan niet meer volstaan met zuiver technische, sectorale oplossingen, zegt De Zeeuw. "Denk maar aan het Hoogwaterbeschermingsprogramma, die verhoogde dijken leg je niet zomaar aan." Daarom is er de laatste tijd terecht meer proceskunde bijgekomen. "Maar zo nu en dan dreigt dat door te slaan."

Kennis is kerncompetentie

De Zeeuw, heeft een concreet voorbeeld: "Laatst zag ik in het kader van de Omgevingswet een pleidooi van een adviesbureau dat betoogde dat inhoudelijke kennis steeds minder belangrijk wordt. Het proces en competenties zouden belangrijker zijn. Dan ga je volgens mij op een rampzalige toer. Dan krijg je het syndroom van het algemeen management. Overdreven gezegd: 'Als je maar een beetje intellectueel kunt ouwehoeren kom je er wel.' Voor de inhoudelijke kennis wordt je dan afhankelijk van derden. Dat moet je niet willen. Kennis en ervaring moet je, naast persoonlijke competenties, in huis hebben. Dat geldt voor de overheid en aan overheid gelieerde organisaties. Alleen al om goed te kunnen aanbesteden, anders wordt je genaaid."

Overheidspartijen en de markt

Er lijkt in de publieke bouw- en infrasector een beweging gaande te zijn van een 'de markt-tenzij'-denken, terug naar het midden. Ziet hij diezelfde beweging bij ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling? "Dat is de kern van mijn vakgebied: de verhouding tussen overheidspartijen en markt. Wie doet wat? Dat schuift een beetje in de tijd, is conjunctuurgevoelig, en afhankelijk van modes. Bij de gebiedsontwikkeling met woningbouw staan we voor een grote opgave. Dat is na de crisis weer oprakbelen. Gemeenten zijn geneigd minder risico's te nemen want hun grondbedrijven zijn in belangrijke mate kopje onder gegaan. Zij willen meer aan de markt overlaten. Maar de markt is ook voorzichtiger geworden, zeker bij grote risicovolle voorinvesteringen, bijvoorbeeld ten behoeve

van grote binnenstedelijke herontwikkeling. En banken zijn terughoudender. Dan kun je niet die match vinden. Waar ik nu naar kijk, en samen met anderen onderzoek naar doe, is hoe je dat gat weer kunt dichten. Dan krijg je toch weer een publiek-private samenwerking, onder meer op die risicodragende voorinvesteringen. Ik ben zeer voor het benutten van de creativiteit van de markt maar je moet wel enig kader en houvast hebben. Dat is een discussiepunt binnen ons domein: hoeveel publieke vastigheid heb je nodig om een marktpartij in te schakelen? Wat zijn de condities, hoe breed zijn de marges in geld, programma en ontwerp?"

Wat vindt je van de uitspraak van Ten Heuvelhof, dat het goed is om de start van projecten zo open mogelijk te houden?

"Het aardige van gebiedsontwikkeling is: je wilt wat van een ander. En omdat het een vrij brede opgave is kan je die ander soms ook wat bieden. Dat is de win-winsituatie waar Ten Heuvelhof op duidde. Soms moet je het probleem wat groter maken om het te kunnen oplossen. Soms moet je juist reduceren. 'Een doorwaadbare plaats vinden,' zeggen wij in ons jargon. Als je met een subsidieregeling nu een fietspad kunt realiseren; toeslaan. Ook al weet je niet of die straks nog past in het grotere geheel. Dat soort afwegingen. Maar omdat het doel beweegt zijn er ook vaak tegenvallers. Dat is anders bij infra: het begin en eindpunt van een Noord/Zuidlijn liggen vast. Bij gebiedsontwikkeling is dat vaak wat vager, bij de dijken weet je de beschermingsnorm maar niet wat er nog meer bij kan komen. Komt er een jachthaven bij, een ophoging, versteviging van de bestaande dijk of komt er een voordijk? Bij vastgoedontwikkeling zijn de vragen: wat wordt de functiemix, welk type woningen met welke dichtheid? Ook typisch van ons vakgebied is dat het zich uitstrekt over vijf tot vijftien jaar. In die tijd kan er van alles gebeuren."

Je hebt aan veel kanten van het spel gezeten, als opdrachtgever, in de politiek als lid van Gedeputeerde Staten van Noord-Holland, als wethouder. Wat zou je projectmanagers mee willen geven?

"In mijn masterclasses heb ik het vaak over leiderschap. Daarin bespreek ik drie items. Ten eerste dat je ambitie en visie moet hebben, maar niet te veel want je moet ook openstaan voor de visie van anderen. Ten tweede moet je je netwerk kunnen sturen, beheersen en kunnen verbinden, elkaars taal kunnen spreken. Ten derde is het ploeteren, een competentie die zowel ingenieurs als procesmensen moeten hebben. Soms hebben ingenieurs dat te veel, terwijl je ook zijpaden moet kunnen bewandelen. Het manco van pure procesmensen is dat ze nooit van A naar B komen maar wel hun maandelijkse factuur trouwhartig doen uitgaan, als enige output." Die laatste uitspraak moet zeker een plek krijgen in het interview, voegt De Zeeuw toe. Ook de term "verbinder" moeten we wantrouwen volgens de hoogleraar. "Er is een hele klasse mensen ontstaan die alleen nog maar kunnen ouwehoeren en die noemen zich veelal verbinder, terwijl het vak voor tachtig procent ploeteren is." Tot slot is het bij leiderschap "belangrijk dat je rekening houdt met onverwachte gebeurtenissen, die zich zeker over zo'n langere periode en in een maatschappelijk soms heftige context kunnen voordoen. Je moet erop voorbereid zijn dat het morgen ineens anders is. Die ruimte moet je hebben in je hoofd." Hoe ga je om met tegenslag, zowel qua tijd als persoonlijke stress? Dat is een persoonlijke competentie, zegt De Zeeuw. "Maar je kunt het ook trainen. Je kunt zelfs van een tegenvaller een kans maken. Dat is de hogere kunst in mijn vak van de gebiedsontwikkeling maar ook een kwestie van bewustwording, trainen en doen."

Vereenvoudigen waar we kunnen

We komen te spreken op een thema dat vaker aan bod is gekomen in deze serie longreads, het thema van de complexiteit. De Zeeuw ziet complexiteit voor een belangrijk deel als een gegeven, als onderdeel van onze maatschappij. Toch is hij voor vereenvoudiging, waar mogelijk. De Zeeuw: "Ik wil minder regels, die eenvoudiger zijn en makkelijker te begrijpen. Op het punt van bestuursrecht is er de afgelopen vijftig jaar wel vooruitgang geboekt, bijvoorbeeld in hoe beroepen en bezwaren worden behandeld. Dat is iets minder stroperig geworden. De crisis- en herstelwet heeft geholpen. De commissie Elverding heeft geholpen. Ik zie wel vooruitgang dus dat houdt de moed erin. Maar doelstellingen als vijftig procent minder regels, vind ik vrij loze kwantitatieve doelstellingen. Je moet het echt inhoudelijk bekijken, aan de hand van projecten. Kijken waar het simpeler kan met mensen die daar oog voor hebben." Sectorale belangen willen compliceren en meer regels, zegt de hoogleraar. "Je ziet ook dat juristen onderdeel worden van het systeem, en daarmee onderdeel van het probleem, want die verdienen hun geld daarmee." Dergelijke belangen kunnen baat hebben bij complexiteit en dan loop je het risico dat de core business lijdt onder de ruis die er omheen zit. De Zeeuw: " Er is een voortdurende strijd tussen hen die willen passen en meten, belangen willen afwegen, willen integreren en flexibel willen zijn, én zij die voor een sectoraal belang opkomen en daarvoor normen en strakke taakstellingen willen afroepen."

Goede bedoelingen

En is er nog het drama van de goede bedoelingen, zegt de hoogleraar. "Er is een ramp gebeurd of een stofje ontdekt. Er ontstaat maatschappelijke discussie, er komen nieuwe regels, subsidieregelingen, protocollen. Het ontstaan hiervan is begrijpelijk maar in ons vakgebied komt dat allemaal samen op dat ene gebied, binnen dat ene project. We gooien het allemaal in de trechter en dan komt Brussel daar nog bij, de politiek, delen van de wetenschap, adviesbureaus, bedrijven. Dat is het drama van de goede bedoelingen. Met zo nu en dan een rampzalig totaalresultaat: verhoging van complexiteit, kosten, vertraging, frustratie, niet meer leuk werken."

Ook op het gebied van aanbesteden kan die complexiteit je parten spelen. Wat is jouw ervaring op dit gebied?

"In mijn vakgebied van gebiedsontwikkeling zijn de aanbestedingsregels wat soepeler. Daar doe ik nu ook onderzoek naar. Afhankelijk van de situatie hoef je als overheid niet altijd opnieuw aan te besteden. Als iets goed ging, je hebt goede ervaringen een betrouwbare partij, dan kun je een nieuw contract aangaan zonder een toneelstukje erbij. Met de Neprom hebben we daar een handreiking over uitgebracht: Hou het simpel met vlag en wimpel, een hulpmiddel voor overheden en marktpartijen voor de partnerkeuze bij gebiedsontwikkeling." Adviesbureaus zijn, volgens De Zeeuw, geneigd te zeggen dat je iets Europees moet aanbesteden. "Dat is ook voor een deel hun werk. Maar dat is vaak niet waar! Daarom hebben we die publicatie met handreikingen gemaakt."

Wat kunnen opdrachtgevers bij de overheid leren van de gebiedsontwikkeling?

"Ze kunnen leren van de mutual gain approach. Hoe om te gaan met stakeholders en partners. Dat zijn vaste onderdelen van ons leerstuk. Ook het omgaan met een bewegend doel, met tegenvallers en meevallers onderweg. Dat merk ik als we met andere takken van sport praten, dat we daarin wel echt iets te melden hebben. En het thema van leiderschap is daarbij belangrijk." De processturing, waar het grootste deel van dit interview over ging, is belangrijk zegt De Zeeuw. "Dan is er het programma: wat is de aanleiding, de maatschappelijke opgave of marktopgave? Daarin kun je ook anderen

tevredenstellen, bijvoorbeeld met waterveiligheid, natuur én recreatie. Dan hebben we de poen, altijd van belang: wie betaalt wat en wanneer? Wie neemt het risico en wie kan het risico het beste beheersen? Hoe rek je degene op die zegt: ik betaal alleen voor die weg, waarom moet ik voor allerlei extra's gaan betalen?"

Waar kan een kennisnetwerk als Neerlands het beste in investeren?

"Trainen in omgaan met weerstand, tegenslagen. Dat moet samenhangen met aandacht voor de inhoud en de ontwikkelingen binnen het vakgebied. Anders kom je in die lege processen terecht. De inhoudelijke kennis blijft belangrijk, juist als opdrachtgever. Bij het opdrachtgeverschap moet je in ieder geval weten, wie op welk gebied je, wanneer moet inschakelen. De basis moet je zelf kennen, aangevuld met specialistische kennis die je bijhoudt. Dat moet in belangrijke mate in je vrije tijd. En als het kan, op een paar onderdelen, een specialisme ontwikkelen. Dat is ook leuk. Die kennis maakt dat je het totaal van het project kan blijven overzien."

Be good and tell it

De toenemende mondigheid van burgers wordt steeds belangrijker, zegt de hoogleraar. "In het algemeen is de houding: 'Verandering is niet nodig en niet gewenst.' Of Nivea: Niet In mijn Voor En Achtertuin. Dat moet je ook als volwaardige factor erkennen. Toch moet je ook kunnen zeggen: nu hebben we genoeg geluld, we hebben het proces echt goed gedaan, er zijn er nog twee die niet door willen maar nu zetten we door. Daarmee ga ik in tegen het harmoniedenken. Dat wordt vaak door wat meer theoretische types aangehangen, die nooit met hun poten in de modder hebben gestaan. Veel projecten spelen zich in de bebouwde omgeving af dus daar raak je al snel aan iemands belangen en in de natuur heb je weer met de natuurjongens te maken. Ik vind ook dat we onze groene gebieden goed moeten beschermen. Dat moeten we als sector ook laten zien en naar buiten brengen, anders krijgen mensen het idee dat we overal de betonmolen willen laten draaien. Datzelfde geldt voor de leden van Neerlands diep: Be good and tell it. Je goede resultaten laten zien, in je communicatie en je marketing, is belangrijk."