



**JONGEAMBTENAREN.NL**

De online community voor jonge ambtenaren

## **Friso de Zeeuw: “We hebben jonge ambtenaren met lef nodig om de woningnood op te lossen”**

**Op zoek naar een huis? Vergeet het maar! Staat er een keer een huis te koop, dan is het al weg voordat je kunt reageren, of je mag je portemonnee flink trekken. De woningnood is groot in Nederland. Dat is wel duidelijk. Maar hoe gaan we dit maatschappelijke probleem oplossen? Welk steentje kun jij bijdrage als jonge ambtenaar? En welke competenties heb je nodig om een rol te spelen in een oplossing? We gingen in gesprek met Friso de Zeeuw.**

*Marielle de Munnik*

### **Wie is er nodig om de woningnood op te lossen**

Friso is zijn carrière ooit zelf begonnen als beleidsmedewerker bij de gemeente Amsterdam en als wethouder bij (destijds) gemeente Monnickendam. Inmiddels heeft hij meer dan 40 jaar ervaring binnen de gebiedsontwikkeling op zowel ambtelijk, bestuurlijk als commercieel niveau; hij werkte voor BPD, gaf les als hoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft en heeft inmiddels zijn eigen adviesbureau. Hij publiceerde het handboek 'Zo werkt gebiedsontwikkeling'. Al die ervaring heeft ervoor gezorgd dat Friso een duidelijke visie heeft over wat er in Nederland moet gebeuren om de woningnood aan te pakken.

“Allereerst heb je de juiste mensen op de juiste plek nodig”, vertelt Friso de Zeeuw. Volgens hem op drie niveaus:

1. Wethouders die gemotiveerd en kundig genoeg zijn;
2. Het ambtelijk management: leidinggevend van afdelingen als stadsontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling, wonen, etc. die hun medewerkers efficiënt inzetten;
3. En projectleiders: creatieve planning bewakers die zorgen voor actie en marktpartijen en de gemeente zelf daarin meenemen. Ook wel gebiedsregisseur of projectmanager genoemd.

### **De mooie kant van gebiedsontwikkeling**

Volgens Friso heeft de projectleider een heel belangrijke rol in het oplossen van de woningnood: “In deze functie kun je echt invloed hebben op de woningmarkt. De projectleider beslist of en hoe projecten tot stand komen. Als je later dan langs een

woningbouwproject fietst, denk je ‘dat is mijn project’! Die fysieke kant, dat je kan zien waar je in je werk mee bezig bent, trekt mij erg aan in het vak. Je kunt je omgeving echt veranderen.”

## **De kenmerken van een goede gebiedsontwikkelaar**

“Er is bij gemeenten grote behoefte aan ervaren projectleiders”, vertelt Friso. Maar waar moet je dan ervaren in zijn? Volgens Friso de Zeeuw zijn er drie belangrijke kenmerken:

### **1. Kennis van het vakgebied**

“De universele ambtenaar, of de ambtenaar 3.0, is een term die ik vaak voorbij hoor komen. Een dergelijke ambtenaar heeft geen inhoudelijke kennis meer nodig, maar moet vooral bepaalde kwaliteiten hebben. Kennis is te leren, zeggen de voorstanders van dit type ambtenaar. Maar dat is volgens mij een heel verkeerde gedachte. Om een gebied kwalitatief te kunnen ontwikkelen heb je vakkennis nodig. Dit soort kennis haal je niet zomaar van het internet. Je moet studeren en praktijkervaring opdoen. En je moet daarna je kennis bijhouden. Want de wereld van gebiedsontwikkeling is een dynamische wereld. Er gebeurt ontzettend veel.”

### **2. Actief kunnen verbinden**

“Verbinden is vaak een leeg begrip; bijna iedereen meent zich daarmee positief te onderscheiden van anderen. Maar wil je iets kunnen betekenen voor de woningzoekers, dan moet je een plan van A naar B weten te brengen. Verbinden is leuk, maar met alleen maar lullen kom je er niet. We hebben voortgang nodig! Vooral als het gaat om woningbouw. Een goede ambtenaar moet snel kunnen werken en actie ondernemen.”

### **3. Ondeugend zijn**

“Als je alleen de officiële procedures volgt, zoals een goede ambtenaar betaamt, dan red je het niet. Regels en procedures moet je kunnen buigen en je moet de grenzen ervan opzoeken. De buitenkant van de lijn is tenslotte ook gewoon in”, vertelt Friso enthousiast. “We moeten soepeler met regelgeving omgaan als we verder willen komen. Wethouders die het lef hebben om iets te durven, een keer iets anders proberen, lopen natuurlijk wel eens tegen de lamp. Maar zonder risico leer je niet wat wel en niet werkt. En dat is essentieel bij het oplossen van zulke grote problematiek als de woningnood.”

## **Laat de regelgeving los**

“Maar er is meer voor nodig dan goede mensen”, zegt Friso resoluut. “De procedures die we nu moeten doorlopen voordat er een nieuwe woning staat, zijn complex. En ze zullen niet echt eenvoudiger worden, ook niet met de Omgevingswet.”

“Regelgeving zorgt vaak voor lange procedures. Mensen mogen allerlei bezwaren maken; uiteraard is participatie een mooi ding, maar het kost tijd. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld de duurzaamheidsambities waar we rekening mee moeten houden. En stellen we steeds vaker eisen voor onze gezondheid; denk bijvoorbeeld aan de kwaliteit van de lucht. Nieuwe vraagstukken kunnen ineens oppoppen zoals de stikstofregulering en PFAS.”

“Al dit soort complexe vraagstukken vraagt om actuele expertise, kostenbeheersing en creativiteit in het zoeken naar praktische oplossingen. En gemeenten voegen vaak zelf nog

extra regels toe. Denk aan regels rondom veiligheid, groen, of verkeer bijvoorbeeld. Al die eisen maakt dat er niet snel veel woningen bijkomen. Als we echt vooruit willen, kunnen we niet wensen en daaruit voortvloeiende regels op elkaar stapelen. We zullen prioriteiten moeten stellen en terughoudend zijn met het bedenken van nieuwe eisen, zonder dat we op andere punten regels laten vallen.

## **Een goede gesprekspartner**

Soms zijn de gemeentelijke regels wel nodig, ziet Friso de Zeeuw in. Bijvoorbeeld als het gaat om de betaalbaarheid van woningen en het toepassen van sociale huur in plannen. “Voor marktpartijen (projectontwikkelaars bijvoorbeeld) moet een project commercieel interessant zijn, terwijl de gemeente ook vraagt om betaalbare sociale huur. Dat vraagt uiteraard ervaring om daarin een goede gesprekspartner te zijn. Je moet niet door de mooie praatjes van de projectontwikkelaar omver gekegeld worden. Maar ook moet je tegengas geven als collega’s met nieuwe regels komen. Het gaat steeds om het vinden van de juiste balans.”

## **Wat jij kunt doen om je te ontwikkelen tot gebiedsontwikkelaar**

Ervaring in de gebiedsontwikkeling heb je uiteraard niet zomaar. Friso: “Sta je nog aan het begin van je carrière? Begin dan bij een gemeente. Niet bij het Rijk of een provincie. Bij een gemeente leer je de praktijk van de dag kennen. Je voelt de hete adem van de burgers en dat is enorm goed voor je ontwikkeling. Je leert bij een gemeente om beleid te maken en uit te voeren dat dicht bij de praktijk staat.”

“De mooiste plek die je als jonge ambtenaar kunt hebben is naast een ervaren projectleider of gebiedsregisseur. Solliciteer bijvoorbeeld op een functie waarin je het secretariaat voor een projectgroep doet, of een plek waarin je onderzoeksrapporten mag beoordelen voor de projectleider. Dat is de ideale opstap naar een baan in de gebiedsontwikkeling.”

Als laatste tip geeft Friso nogmaals aan dat je je als jonge ambtenaar niet straks aan de regels moet houden. Het is de rode draad in ons gesprek. “Zuiver risicomijdend gedrag is killing. Maar ambtenaren vertonen dit wel snel. Dat komt voor een groot deel door de opleiding die iemand krijgt binnen een organisatie. Voor een jonge ambtenaar is het heel belangrijk wie hem vooruit helpt in zijn of haar ontwikkeling. Je moet een leidinggevende hebben waarvan je risico’s mag nemen. Daarin moet je ruimte krijgen. Krijg je dat niet? Zoek dan andere jonge honden om je heen en kijk samen hoe je de discussie aan kan gaan binnen jouw organisatie. ”

“Om het woningtekort in te halen, moeten we 100.000 nieuwe huizen per jaar bouwen”, sluit Friso de Zeeuw af. “De achterstand in de woningbouw zal nog een lange tijd blijven bestaan. Want het is mooi als we nu de 75.000 per jaar halen. Buig de regels een beetje, heb lef en doe ervaring op. Dan kun je later echt invloed hebben op de woningmarkt!”