



## RVOB Café op de Dag van de Projectontwikkeling Organisaties in verandering

*Van aanbodgericht naar vraaggericht, van grootschalige ontwikkelingen naar menselijke maat: deze en andere trends hebben onvermijdelijk hun weerslag op het proces rond gebiedsontwikkeling én de organisaties die erbij betrokken zijn. Het RVOB Café streekt voor de gelegenheid naar de NEPROM Dag van de Projectontwikkeling op 23 mei jongstleden om een beeld te krijgen van wat dat concreet betekent voor verschillende typen organisaties.* **Michiel G.J. Smit**

Het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf (RVOB) ondervindt aan den lijve dat er veel dynamiek is in de wereld van gebiedsontwikkeling. Wnd. Directeur Ontwikkeling RVOB van het Rijksvastgoedbedrijf i.o. Carolien Schippers: 'Wij zijn de eigenaar en ontwikkelaar van de locatie Valkenburg bij Katwijk. Een aantal jaren geleden werden dergelijke locaties in één keer in de markt gezet. Dat tempo is in deze tijd niet realiseerbaar. Daarom zullen we hier in veel kleinere deelgebieden gaan ontwikkelen.'



Regiodirecteur Ronald Huikeshoven van AM

Dagvoorzitter Astrid Feiter nodigt de zaal – een gevarieerd gezelschap van ontwikkelaars, ambtenaren, corporatiemedewerkers en adviseurs – uit om in tweetallen dilemma's te bespreken die de nieuwe marktrealiteit met zich meebrengt en wat dit betekent voor de organisatie waarin je werkt. Het levert enkele interessante casussen op. Zo neemt de provincie Noord-Brabant sinds een aantal jaar een actieve rol aan bij de (her)ontwikkeling van cultureel erfgoed. Dat wordt door andere stakeholders gewaardeerd. Maar in het kader van een overheid die zich terugtrekt op haar kerntaken staat deze actieve rol juist ter discussie.

### De klant als middelpunt

Ook tafelgast Ronald Huikeshoven, regiodirecteur Noordwest bij AM, heeft zich de laatste jaren vragen moeten stellen over het hoe en waarom van de organisatie. 'Van oudsher waren we een sterk projectgestuurde organisatie, met veel deskundigheid over bestek en bouwtekeningen', zegt Huikeshoven. 'Pas aan het eind van het proces kwamen onze klanten in beeld. Dat is nu totaal veranderd: we zien de klant als het middelpunt van onze processen. We hebben ook echt moeten leren denken in termen van ontzorgen.' Deze nieuwe manier van denken is vertaald in het zogeheten vierkwadrantenmodel. In de eerste fase of kwadrant wordt uitsluitend informatie verzameld over bijvoorbeeld sociale kenmerken van de klant. Daarna wordt de informatie zoveel mogelijk gematcht met professionele kennis in de organisatie. Op grond daarvan wordt een schetsmodel over een mogelijke ontwikkeling samengesteld. In het vierde kwadrant tenslotte wordt dit schetsmodel besproken met de stakeholders en aangepast. Behalve een product dat meer



Carolien Schippers - Wnd. Directeur Ontwikkeling RVOB van het Rijksvastgoedbedrijf i.o.



Leon Bobbe (L), Ronald Huikeshoven en gespreksleider Astrid Feiter (R)

is toegesneden op de wens van de klant tegen lagere kosten, heeft dit model als voordeel dat de kans op uitvoering een stuk groter is. ‘Werken volgens de methode van “trial and error” hoort hiermee tot het verleden’, zegt Huikeshoven.

Vanzelfsprekend vraagt een zo grote omslag om een ander type professional: minder behoefte aan technische expertise (die is bij moederbedrijf BAM in ruime mate voorhanden) en meer gericht op echt luisteren naar de klant. Vanwege het sterk veranderde competentieprofiel heeft iedere ontwikkelaar bij AM opnieuw moeten solliciteren. Volgens Huikeshoven heeft deze radicale stap voor een enorme dynamiek en nieuw elan gezorgd en is de organisatie nu veel beter aangesloten bij de nieuwe marktomstandigheden.

### Waarnemen met nieuwe ogen

Leon Bobbe, directeur-bestuurder bij woningcorporatie Dudok Wonen, staat al langere tijd bekend om radicale ideeën over hervormingen in de organisatie. Zo was hij een aantal jaar geleden uitgebreid in het nieuws met het model van de vastgoedloze corporatie: de maatschappelijke taak van een corporatie kan wellicht het beste worden uitgevoerd door het bezit voor een bescheiden prijs door te verkopen aan zittende huurders. Algemener gesteld vindt Bobbe het belangrijk om de context waarin men opereert telkens weer te spiegelen aan het organisatiemodel en daar zonedig verandering in aan te brengen. Hij illustreert deze manier van denken aan de hand van een citaat van de Franse intellectueel Marcel Proust (1871-1922): ‘De ware ontdekkingsreis is geen speurtocht naar nieuwe landschappen, maar het waarnemen met nieuwe ogen.’

Bobbes ideeën over de vastgoedloze corporatie zijn geëvolueerd tot het zogeheten tweehuizenmodel. In dit model worden twee taken onderscheiden voor een woningcorporatie: maatschap-

pelijk vermogen beheren (en bijvoorbeeld inzetten om kwetsbare groepen te ondersteunen) en huisvesting voor mensen realiseren tegen een marktconforme prijs. Bobbe: ‘Toen corporaties ongeveer een eeuw gelden ontstonden, was toegang tot de kapitaalmarkt het voornaamste doel. Dat doel is bereikt – het gezamenlijke corporatievermogen bedraagt ongeveer 300 miljard euro – dus moeten ook de doelen opnieuw gedefinieerd worden.’ Voor Dudok Wonen betekent dit in concreto dat het deelneemt aan het programma ‘Ik bouw betaalbaar in Almere’ (Ibba), waarbij mensen met een bescheiden inkomen aanvullende financiering krijgen bij particulier opdrachtgeverschap. Deze deelname wordt onder meer gefinancierd uit de verkoop van bestaand bezit.

Om de organisatie te laten wennen aan een nieuwe manier van denken en werken, is volgens Bobbe tijd nodig en moeten medewerkers meedenken en meevoelen wat de verandering inhoudt. ‘In het verleden probeerde ik soms te veel om het idee telkens weer uit te leggen en mensen over de streep te trekken. Nu leg ik het meer neer en zeg “Wat een interessante droom hè?”. Ik merk dat mensen dan eerder geneigd zijn om het idee te doorgronden en het aan elkaar gaan uitleggen. Deze nieuwe benadering is ook terug te zien in mijn blogs. Vroeger stonden die vol met oordelen, nu staan ze vol met vraagtekens.’

### Management by casuïstiek

Ook voor Maarten van Poelgeest, wethouder Ruimtelijke Ordening gemeente Amsterdam, zijn er meer vraagtekens gekomen. De zekerheid dat een bouwplan uit een beleidsnota wordt gerealiseerd, is een stuk kleiner geworden dan voorheen. Hij laat ter illustratie ‘zijn’ Structuurvisie Amsterdam 2040 uit 2009 zien (inclusief een zeppelin die over de stad vliegt) en zegt daarover: ‘Als het plaatje eenmaal gemaakt is, weet je dat dit het nooit gaat worden. Dat hebben Maarten Hajer, Dirk Sijmons en Fred Feddes treffend



In gesprek met de zaal



In gesprek over dilemma's

verwoord in de publicatie “Een plan dat werkt”. In deze tijd moeten we veel meer in kleine stapjes denken en zijn we van meer mensen afhankelijk voor het resultaat. Tegelijkertijd moet je wel iets van visie laten zien, maar zonder dat het is vastgemetseld. Er is wel van mij gezegd dat ik aan “management by casuïstiek” doe. Ik denk eerlijk gezegd dat dat wel een geschikte manier is om je visie over te brengen in deze tijd.’

De gemeente Amsterdam ondervindt net als andere partijen de kwalijke gevolgen van de vastgoedmarkt. Veel planvorming waar de gemeente bij betrokken is, ligt stil. Onlangs is besloten om projecten met onvoldoende perspectief stop te zetten. Dat heeft natuurlijk personele consequenties en dat gaat Van Poelgeest aan het hart. ‘Dertig tot veertig procent van de werknemers zal straks niet meer op die plek aan de slag kunnen, dat is pijnlijk. Degenen die wel blijven, zullen de nieuwe realiteit van kleine stapjes en niet meer denken in gefixeerde eindbeelden moeten aanvaarden. Sommigen hebben die omslag al gemaakt, bij anderen moet dat nog gebeuren.’

De nieuwe Amsterdamse Welstandsnota kan gelden als product van het nieuwe denken, vindt Van Poelgeest. ‘Ik vind het een mooie nota geworden, waarin veel overbodige regels en procedures geschrapt worden. Zo krijgt een dakkapel automatisch een bouwvergunning als deze op een standaard manier wordt gerealiseerd. Anderzijds worden welstandscommissies uitgedaagd om bij complexe aanvragen juist eerder aan tafel te gaan zitten om actief mee te denken.’

### Nieuw elan

Carolien Schippers merkt ook wat van de andere wind die in Amsterdam is gaan waaien. ‘We hebben bij het Marine Etablis-



Wethouder Maarten van Poelgeest (L) en Leon Bobbe (R)

sement Amsterdam (MEA) namens het Rijk een grondpositie en de gemeente voelt samen met ons dat dit een geweldige plek is om te herontwikkelen. Hoe ga je dat aanpakken, hoe bouw je aan vertrouwen, wat laat je op contacten tussen mensen aankomen en wat leg je vast voor als die mensen er niet meer bij betrokken zijn?’ Leon Bobbe vult aan: ‘Je moet op de juiste momenten dingen vastleggen en soms juist meebewegen met de nieuwe situatie. Je kunt pas zelf verder groeien als je het vertrouwen deelt met andere partijen.’

Het RVOB Café op locatie heeft een mooi inkijkje gegeven in de veranderingen die verschillende typen organisaties ondergaan. Niet uit vrije wil – niets doen is met de nieuwe marktomstandigheden geen optie – maar niettemin ontstaat er nieuw elan en kunnen oude blokkades uit de weg worden geruimd.

*Het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf (RVOB) realiseert ruimtelijke en financiële doelen voor het Rijk. Wij doen dat door (gebieds)ontwikkeling, beheer, aan- en verkoop van rijksgronden en gebouwen.*

*In 2014 gaat het RVOB – samen met de Rijksgebouwendienst en de directie Rijksvastgoed – op in het Rijksvastgoedbedrijf, hét vastgoedbedrijf van de Rijkssoeverheid. Het Rijksvastgoedbedrijf zet vastgoed efficiënt en effectief in voor rijksdoelen, zowel financieel als maatschappelijk.*

*Het RVOB Café is een ontmoetingsplek en platform waar we kennis en ervaringen uitwisselen en debatteren over projecten en daaraan aanverwante onderwerpen. Het RVOB Café is eens in het kwartaal.*