



RVOB Café Nieuwe rollen voor markt en overheid

Het RVOB gaat per 1 juli aanstaande op in het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf. Het is een goed moment om nog eens terug te blikken maar ook om vooruit te kijken, de veranderende rollen van overheid en private partijen te belichten en wat dat betekent voor de toekomstige organisatie. Dat gebeurde tijdens het RVOB Café - voor het laatst onder deze naam - op 3 april jongstleden. Michiel G.J. Smit

‘Wat is de wereld veranderd sinds de oprichting van het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf in 2006, een voorloper van het RVOB. De grondprijzen stegen in die tijd harder dan de bouwkosten en er werd gepraat over hoeveel groen er gefinancierd kon worden uit het “rood”. Het voelt bijna aan als de prehistorie.’ Aan het woord is waarnemend RVOB-directeur Ontwikkeling Rik Bauer. ‘Het Rijk wilde met het GOB graag gericht werken aan het realiseren van ruimtelijke doelen. Vanaf 2010 gingen we, inmiddels gefuseerd met de Dienst Domeinen, daadwerkelijk risicodragend meedoen met projecten, maar toen was de crisis inmiddels onder ons en bestond er een heel andere realiteit. Je kunt zeggen dat de opgetuigde organisatie te laat kwam, maar misschien was het wel net op tijd. Want juist toen waren er gebieden - denk bijvoorbeeld aan het Hembrugterrein - die voor private partijen te groot en complex waren om in moeilijke marktomstandigheden te ontwikkelen.’

Projecten omvormen

Lastige projecten oppakken en zodanig omvormen dat de markt ermee aan de slag kan, dat is waar het RVOB voor stond en waar het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf bij de Directie Transacties en Ontwikkeling straks mee verder gaat. Daarbij kunnen ervaringen uit het



Astrid Feiter en Jos Wiene

verleden goed van pas komen. Dagvoorzitter Astrid Feiter vraagt Jos Wiene, burgemeester van Katwijk, over zijn ervaringen bij de ontwikkeling van project Locatie Valkenburg, waar het RVOB intensief bij betrokken is. Wiene: ‘Valkenburg is geen makkelijk gebied om te ontwikkelen. Er ligt munitie in de grond door de vroegere militaire functie en er zijn veel extra investeringen nodig om de ontsluiting te verbeteren. Bovendien wordt het de eerste volledig energieneutrale wijk van Nederland. De rol van het RVOB is hierbij cruciaal geweest. Ik heb het als zeer positief ervaren dat er ook maatschappelijke doelstellingen werden geformuleerd, en dat RVOB de tijd heeft genomen om passende plannen te ontwikkelen. Met een private partij wordt er toch meer in je nek gehijgd om sneller winst te maken.’

Job Dura, bestuursvoorzitter van de Dura Vermeer Groep, kijkt anders tegen de rol van de overheid bij gebiedsontwikkeling aan. Om dit te illustreren laat hij een beeld zien van een bouwplaats met hijskraan. ‘De overheid moet vooral de bouwmarkt aan de gang houden, want deze is van belang voor de hele economie. Dat kan onder andere door voorwaarden te scheppen die marktpartijen optimaal in staat stellen hun werk te doen. En door duidelijk aan te geven wat wel en niet kan. Wat de overheid in mijn ogen niet moet doen is zelf actief gaan ontwikkelen, dat moet je aan marktpartijen overlaten.’ Maar hoe zit het dan met de ontwikkeling van het Hembrugterrein, waar de markt de ontwikkeling niet oppakt? Dura: ‘Daar moet de overheid ervoor zorgen dat het in stukken wordt opgeknipt en gefaseerd op de markt wordt gebracht, zodanig dat het



Rik Bauer



Adriaan Visser



Job Dura

behaapbaar is voor marktpartijen. Dat geeft ook voor de eindgebruiker het beste resultaat, afgestemd op wat de koper of huurder wil.'

Een nieuwe realiteit

Adriaan Visser, directeur van Platform 31 (de fusieorganisatie van Nicis, Nirov, SEV en Kenniscentrum KEI), legt de nadruk op de andere rollen die de partijen spelen, daartoe gedwongen door een nieuwe realiteit. Ze moeten in zekere zin zelfs (deels) elkaars rol gaan spelen, volgens Visser. 'Wat vroeger publiek was is niet meer publiek en wat vroeger privaat was, is dat ook niet meer.' Visser toont een beeld van de Hofbogen in Rotterdam, de spoorbogen waar vroeger de trein overheen reed. Het is nu in bezit van twee woningcorporaties, maar ontwikkelen is lastig voor hen, onder meer vanwege de discussie over het taakveld van corporaties. De gemeente heeft geen trek om het over te nemen en voor marktpartijen is het eigenlijk te groot - het is een kilometers lang tracé dwars door de stad. Je moet het dus gefaseerd in de markt zetten, maar hoe precies?



Jaap Uijenbroek

Dit voorbeeld geeft aan dat het heel lastig is om het nieuwe speelveld en rolverdeling te definiëren. Job Dura is het met Adriaan Visser eens: 'Een overheid kan niet zoals vroeger een groot object op de markt zetten, en na een inschrijftijd van zes weken het verkopen aan de hoogste bidder. Er zou meer tijd genomen moeten worden om met een beperkt aantal ontwikkelaars en beleggers tot een uitgewerkt voorstel te komen.' Jaap Uijenbroek, directeur-generaal van het Rijksvastgoedbedrijf in oprichting, nuanceert dit. 'Bij makkelijk te ontwikkelen, kleinere objecten kan dit nog wel; bij moeilijk te ontwikkelen objecten is een andere aanpak nodig. Je moet dan eerst met de betrokken partijen om tafel om een gezamenlijke visie op de ontwikkeling van het hele gebied te vormen. En als je dat helder hebt, ga je opknippen, faseren en op de markt brengen.'

De juiste partijen op het juiste moment

Er is kortom maatwerk nodig om bij een gebiedsontwikkeling op het juiste moment de juiste partijen het initiatief te laten nemen, en om de traditionele rolverdeling regelmatig los te laten. Helpt het daarbij als partijen op portefeuilleniveau met elkaar praten in plaats van objectniveau, zo vraagt een van de aanwezigen in de zaal zich af. Partijen zullen dan eerder denken in functies en maatschappelijke winst en minder snel vastzitten in traditionele onderhandelingsrollen. Niet iedereen ziet hier wat in, omdat het dan al snel een veel te complexe kluwen van gebouwen en belangen wordt. Waar wel iedereen het over eens is, is dat goede, intensieve samenwerking en ontmoeting helpt om hobbels in het proces op een creatieve en innovatieve manier te overwinnen. Dat wordt onderstreept door Frans Evers, die tot 1996 directeur-generaal bij de Rijksgewebdendienst was. 'Ik denk dat er geen werkelijke tegenstellingen zijn tussen markt en overheid. We moeten samen om tafel gaan zitten om maximaal maatschappelijk rendement te halen, in plaats van te denken in termen van wat van de markt is en wat van de overheid.'



Rik en Eva presenteren het Wandverslag

Tenslotte wordt in het gesprek met de aanwezigen benadrukt dat veelzijdigheid in aard en schaal belangrijk is om allerlei partijen een kans te geven bij de ontwikkeling.

Eva Klein Schiphorst wordt de directeur van de Directie Transacties en Ontwikkeling waar de ontwikkelactiviteiten van het RVOB straks worden ondergebracht. Voor haar zijn de uitkomsten van dit Café interessant om mee te nemen in het vormgeven van de nieuwe organisatie; ze geeft alvast een reactie hierop. ‘Transparantie en verbondenheid zijn nog meer dan voorheen van belang bij samenwerking tussen overheden en marktpartijen. Ook de rollen zijn minder vastomlijnd - de overheid wordt ondernemender en marktpartijen worden socialer. Al zal er altijd verschil blijven. Wij zullen als overheid altijd maatschappelijke doelstellingen inbrengen bij gebiedsontwikkeling, dat is onze bestaansreden. Het gaat erom dat we respect en begrip hebben voor elkaars “verdienmodel” en elkaars belangen.’

Tenslotte: geen vaarwel maar tot ziens

Om de uitkomsten van deze bijeenkomst ook letterlijk mee te nemen naar de nieuwe organisatie, krijgt Eva Klein Schiphorst een

groot bord met een getekend verslag dat tijdens dit laatste RVOB Café is gemaakt. Toch zegt dagvoorzitter Astrid Feiter niet vaarwel maar tot ziens tegen de aanwezigen. Want de formule waarbij vertegenwoordigers van overheid en van private partijen in een ongedwongen setting met elkaar in gesprek gaan, zal vrijwel zeker terugkeren bij het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf.

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, Defensie Vastgoed en de directie Rijksvastgoed – op in het Rijksvastgoedbedrijf, hét vastgoedbedrijf van de Rijksoverheid. 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.