



14-04-26

“Een goed conflict hoort erbij”

Gemeenten vs. vastgoed: hoe kom je (weer) nader tot elkaar?

Het laaghangende fruit om winkelgebieden te verbeteren, is volgens Friso de Zeeuw, emeritus hoogleraar gebiedsontwikkeling aan de TU Delft, nu wel geplukt. “We zijn nu aangekomen bij serieuze oplossingen als herontwikkelingen, verdichten en transformeren.” En dat vereist meer souplesse van alle partijen.

Stephanie Berendsen

Tegengestelde belangen

Samenwerking tussen gemeenten en vastgoedontwikkelaars is geen vanzelfsprekendheid. En dat is volgens De Zeeuw nog ‘héél beschaafd uitgedrukt’. Binnen herontwikkelingsprojecten hebben deze partijen bijna standaard te maken met botsende belangen. Vastgoedeigenaren zien niet altijd de noodzaak om te investeren of willen maximale flexibiliteit, waar gemeenten juist sturen op ruimtelijke structuur en concentratie voor een sterk winkelgebied.

Vastgoedcowboys versus lokale ondernemers

Bovendien is de ene vastgoedeigenaar de andere niet, wat De Zeeuw betreft. Met een kleine of lokale ondernemer valt goed te praten, maar grote beleggers en ‘vastgoedcowboys’ zijn volgens hem te weinig betrokken bij de omgeving. “Die zitten met zo'n pand opgezadeld, maar het boeit ze intrinsiek nul komma nul.” De motivatie ligt totaal ergens anders: ze gaan vooral voor het snelle geld. “En dan moet er ook nog rekening mee worden gehouden dat in sommige gemeentes crimineel vastgoed zit. BIBOB-kanten, noem ik die. Je moet het die figuren zo onaangenaam mogelijk proberen te maken. Dat valt niet mee, maar het is nu eenmaal de realiteit.”

Samenwerken met vastgoedpartijen blijkt dus vaak lastig. Terwijl je in grotere herontwikkelingsprocessen alle eigenaren nodig hebt om het project in beweging te krijgen: “Twee van de tien is gewoon niet genoeg. Eén tegenstribbelende partij kan het tempo in negatieve

zin bepalen. De paradox is dus dat je elkaar nodig hebt, terwijl niet iedereen hetzelfde belang of betrokkenheid voelt.”

Wet- en regelgeving als versterker

Je moet als winkelgebied (en gemeente) kunnen inspelen op het veranderende gedrag van consumenten. Maar die gewenste dynamiek botst vaak met de traagheid van wet- en regelgeving. De Omgevingswet geeft gemeenten wel meer afwegingsruimte en instrumenten om sneller te kunnen sturen, maar ze kunnen nauwelijks invloed uitoefenen op het eigendomsrecht. De Zeeuw: “Dat blijft juridisch sterk beschermd. De spanning tussen het publieke belang en de individuele belangen van vastgoedondernemers wordt dus met instrumenten als de Omgevingswet niet opgelost, maar juist zichtbaarder.”

Wat gemeenten wél kunnen doen, is het voorkeursrecht inzetten. Als een vastgoedeigenaar diens pand wil verkopen, moet het eerst aan de gemeente worden aangeboden. Daarmee houdt de gemeente meer grip op de ontwikkeling van een gebied. Maar eigenaren hoeven niet aan de gemeente te verkopen. Dus ook naast dit instrument blijft samenwerking met bestaande eigenaren noodzakelijk. En dat blijft spannend.

Ook landelijke regels rondom duurzaamheid en veiligheid dragen bij aan die spanning. “Die leiden vaak genoeg vooral tot extra kosten zonder dat ze voor winkeliers meerwaarde hebben. En dan zie je ook vaak de ‘risicoregelreflex’ in werking treden: zodra er iets vervelends gebeurt, is men geneigd daar meteen allemaal regels voor in het leven te roepen.” Dan ontstaat er een opstapeling van generieke regels, terwijl winkelgebieden, vooral in oude binnensteden, per definitie verschillen in schaal, structuur en bebouwing. Standaardoplossingen zijn niet altijd passend. ▼

Maatwerk als succesvoorwaarde

“Per stad heb je dus eigenlijk altijd maatwerk nodig. Zowel bouwtechnisch, brandveiligheidstechnisch als verkeerstechnisch.” Onder de Omgevingswet valt gelukkig ook het Besluit Bouwwerken Leefomgeving (BBL). Dat kent generieke normen, maar ook mogelijkheden om maatwerk toe te passen. Zo biedt het BBL ruimte voor experimenten en het toepassen van ‘gelijkwaardigheid’. Onder voorwaarden kan daarmee worden afgeweken van standaardregels. “Mits je kunt aantonen dat jouw maatwerkoplossing even veilig of functioneel is.”

Intensieve communicatie

De Zeeuw meent echter dat er geen enkel instrument opweegt tegen intensieve en open communicatie.

“Dat is echt een absolute basiswaarde voor een geslaagd herontwikkelingstraject. Het is natuurlijk een open deur van jewelste, maar wel eentje die nog niet vaak genoeg wordt ingetrapt. Open en intensief communiceren betekent niet dat je soft bent in je aanpak. Integendeel: je moet helder zijn en richting geven, maar het gesprek niet dichttimmeren. Laat ruimte voor andere visies en probeer tot een gedeeld inzicht te komen. Dat lukt niet zonder discussieruimte en open communicatie.”

Bij discussieruimte hoort conflict. “Ik word zo moe van sussende verhalen over ‘het bewaren van de harmonie’. Conflict is nou eenmaal onderdeel van het proces. Het wordt te vaak vermeden. Zonde, want conflict breekt een gesprek juist open tijdens spanningen. Zo ontstaat vertrouwen.”

Risicoverdeling

En vertrouwen komt goed van pas bij een ander klassiek struikelblok: de risicoverdeling tussen verschillende partijen. “Zeker nu bouwkosten en rentepercentages stijgen, is die vraag urgent. Wie draagt, als het erop neer komt, het aapje op de schouder?” Gemeenten willen graag investeringen en betrokkenheid van vastgoed zien, waar vastgoed vindt dat de gemeente een grotere rol moet pakken. Een samenwerkingsovereenkomst waarin deze verdeling is vastgelegd, wekt duidelijkheid én vertrouwen.

Enthousiasmeren en organiseren

Om vertrouwen te winnen voor hun plannen, doen gemeenten er goed aan om bondgenoten uit het veld te mobiliseren. Als ondernemers of vastgoedeigenaren expliciet positief zijn, en voor het project pleiten, helpt dat twijfelaars over de streep te trekken. “Bij hen is het woord van een collega-vastgoedondernemer meer waard dan het woord van de gemeente.” Tegelijk moet je scherp zijn op structurele dwarsliggers: “Wanneer het je niet lukt om die mee te krijgen, moet je ze genadeloos isoleren. Anders remmen ze het hele proces af, net zo lang tot het klapt.” Daarom is het zaak om de risico’s tijdig af te kaderen volgens De Zeeuw: “Stel duidelijke spelregels op, en geef deadlines en consequenties meteen aan bij het begin.”

Type groene baret

Voor de uitvoering heb je vervolgens organisatiekracht nodig. “Niet alleen een prater of ‘postbode’, maar een stevige projectleider. Iemand die afspraken bewaakt, partijen aanspreekt en intern bij de gemeente druk uitoefent. Een type ‘groene baret’, dus. Binnen de *Special Forces* staat dat voor moed en vasthoudendheid.”

De Zeeuw roemt het voorbeeld van Nel de Jager in Amsterdam. Als een van de eerste en zelfbenoemde winkelstraatmanager gebruikte ze een zeer persoonlijke benadering. Daarbij was ze niet bang voor conflict. De vervallen, schimmige Haarlemmerstraat in Amsterdam bloeide door haar inzet op tot een bruisende winkelstraat. “Een straat die jaren daarvoor nog min of meer naar de sodemieter was. Nel was streng en direct. Daar was niet iedereen blij mee, maar het werkte wel goed.”

Succesverhalen: De Goudse Aanpak en De Laat in Alkmaar

Gemeentes waar een persoonlijke aanpak ook werkt, zijn volgens De Zeeuw Gouda en Alkmaar.

Hij heeft het zelfs over ‘De Goudse Aanpak’. “Via de Samenwerkende Binnenstadondernemers Gouda (SBG) heeft de gemeente direct contact met eigenaren en ondernemers. Zo weten ze precies: ‘Daar zit die, en daar komt een nieuwe eigenaar. Daar ga ik meteen mee praten.’ Ze wachten dus niet af, maar sturen proactief op open communicatie.” Dat leidde onder andere tot een historische daling van leegstand, nu onder het landelijk gemiddelde, en tot een “schone, veilige stad, waar professioneel georganiseerd wordt.”

Ook de herinrichting van De Laat in Alkmaar laat zien wat de kracht van samenwerking en processturing kan zijn. ”De gemeente werkte nauw samen met het ontwerpbureau B+B, ondernemersvereniging Alkmaars Bolwerk én met bewoners. B+B ging zelf langs bij álle betrokken ondernemers met de vraag “Hoe kunnen wij De Laat samen mooier maken?” Het nieuwe winkelgebied is daardoor niet alleen een mooi ontwerp geworden, maar ook een project waar alle betrokken partijen zich gehoord en onderdeel van voelen.”

Tips voor betere samenwerking/herontwikkelingstrajecten

Geef een samenwerking vanuit de gemeente richting, maar timmer het niet dicht. “Je moet helder en open zijn, maar conflict en discussie is onderdeel van het proces.”

Organiseer een samenwerking rondom een tussenpersoon of collectief: “Je hebt een type met een groene baret nodig, een projectleider plus. Dat kan ook in de vorm van een BIZ, waarin je partijen bij elkaar houdt als collectief.”

Leer van andere gemeenten en doe veldonderzoek. “Kijk naar het leermateriaal vanuit RVO, je hoeft het wiel niet zelf uit te vinden. Je kunt ook sparren met andere gemeenten die vergelijkbare vraagstukken hebben behandeld.”

Blijf flexibel. Zowel binnen communicatie als met regelgeving. “Sommige situaties vragen om maatwerk. In het BBL zitten genoeg mogelijkheden die benut kunnen worden.”