

Kom met een kleine auto! en andere lessen over ontslakken

“Kom met een kleine auto!” dat was de ludiekste van alle lessen die Gerrit Westerink (gemeente Schagen) trok uit de gesprekken over het vlot trekken van vastgelopen processen. Aan de hand van twee concrete projecten spraken vertegenwoordigers van gemeenten en ontwikkelaars over “ontslakken” op een door de NEPROM geïnitieerde bijeenkomst op 4 december in Utrecht.

Gemeenten zijn in het kader van de Actieagenda Bouw al enige tijd bezig met het aanpassen van beleid en regelgeving om projecten sneller van de grond te krijgen. Daarbij is herhaaldelijk de vraag gesteld of ontwikkelaars hier ook een rol in kunnen hebben. Aan private zijde gaat het veel meer om proces en houding dan over beleid en regelgeving. Hoewel dit minder harde factoren zijn, viel er voldoende te leren. Over begrip voor elkaar, professionaliteit, geloofwaardigheid en meer.

Begrip voor elkaar

1. Werk aan een goede relatie

Het is een open deur, maar toch, een goede relatie is cruciaal. Personen moeten het gevoel hebben dat er met de ander te praten valt. Dat gevoel kan groeien door te ontdekken wie de ander is, wat hij doet, wat hem bezig houdt, hoe hij in het leven staat. Een goede relatie vergoot het commitment en de wil om samen tot het uiterste te gaan om tot een oplossing te komen.

2. Maak over en weer de beweegredenen helder

Vertrouwen begint met transparantie over wat je doet en waarom je dat doet. De gemeente heeft niet de verantwoordelijkheid om de markt van vandaag te faciliteren, maar om de kwaliteit van de stad op langere termijn te waarborgen. De ontwikkelaar moet producten ontwikkelen die nu verkoopbaar zijn. Het is belangrijk om de beweegredenen helder te krijgen en om te blijven doorvragen naar pijnpunten. Niet om elkaar verwijten te maken, maar om de positie van de ander te begrijpen. Zelf moet je ook je eigen pijnpunten durven benoemen. Transparantie daarover helpt om samen alternatieven te vinden.

3. Weet hoe de organisatie van je partner werkt

Besluitvorming kost tijd. Nadat de personen die verantwoordelijk zijn voor een project afspraken hebben gemaakt moet dit binnen de organisaties worden geaccordeerd. Binnen gemeenten speelt naast de ambtelijke organisatie de politiek een belangrijke rol. Het feit dat alles openbaar moet, geeft de gemeente soms het gevoel op achterstand te staan. Beter is het de raadscommissie vertrouwelijk te informeren, hoewel dat soms een “garantie op lekken” inhoudt. De ontwikkelaar die zich verdiept in de politieke besluitvorming en de politieke verhoudingen kan samen met de wethouder zoeken naar de beste vorm om de raad te betrekken.

Ook de ontwikkelaar heeft een “achterban”. Het bedrijf of soms de aandeelhouder moet overtuigd worden van de business case van het project en van het feit dat de risico's beheersbaar zijn. Zeker voor ontwikkelaars gelieerd aan financiële instellingen geldt dat zij de afgelopen jaren bureaucratischer zijn geworden met veel extra regels en controles om risico's te verminderen.

Samenwerken en samen werken

4. Het is essentieel dat de wethouder zelf iets wil

Een wethouder die zelf echt iets wil en weet wat hij wil, steekt zijn nek uit. Hij kan de verbindende schakel zijn tussen ontwikkelaar, ambtelijk apparaat en gemeenteraad. De durf om bezwaren van ambtenaren naast zich neer te leggen of een meer pro-actieve houding bij het informeren (en overtuigen) van de raad kunnen het verschil maken tussen het verder verzanden in een impasse of het vlot trekken van een project. Omgekeerd maakt een project ook pas kans van slagen als de ontwikkelaar zich daar werkelijk voor wil inspannen.

5. Werk aan een gemeenschappelijk doel

Het is noodzakelijk om het eens te worden over de inhoud van het project en de te maken afspraken. Dat gaat makkelijker als gemeente en ontwikkelaar open met elkaar praten. Gemeenten hebben rekening te houden met een veelheid aan randvoorwaarden en uitgangspunten op diverse beleidsterreinen. Het doel van ontslakken is juist om een minder dwingend keurslijf te hanteren. Partijen moeten dus eerst samen tot de kern komen, los van lange lijsten met uitgangspunten, en pas daarna bekijken hoe dat te realiseren is. Uiteindelijk geldt de simpele stelregel: als er een gemeenschappelijk doel te formuleren is kun je verder, zo niet ben je uitgepraat.

6. Denk niet voor, maar met anderen

De neiging bestaat om ieder in eigen huis allerlei processen te doorlopen zonder kennis en ervaringen te delen. Vervolgens blijkt dat andere partijen een probleem niet accepteren en zeggen dat het “niet waar” is dat bepaalde afspraken niet zijn na te komen. Het werkt beter om met elkaar aan tafel te zitten, te praten over de veranderde rollen, samen problemen te delen. Dat biedt de mogelijkheid te leren van elkaar en samen een mooi project te maken.

Professionaliteit

7. Investeer in goed opgeleide medewerkers

Professionaliteit en scholing schieten soms tekort. Dat komt het vertrouwen niet ten goede. Gemeenten zijn niet gewend een vastgoedexploitatie te lezen en begrijpen de betekenis van percentages AK en winst en risico niet goed. Ze hebben daardoor vaak het gevoel dat ze door ontwikkelaars in het ootje worden genomen. Dat gevoel is moeilijk weg te nemen bij mensen die nooit hebben geleerd het gesprek over de inhoud aan te gaan, zo signaleren ontwikkelaars. Ook kennis van het ontwikkelproces en de rol van de ontwikkelaar is essentieel om een goede gesprekspartner te kunnen zijn. Omgekeerd vinden gemeenten dat ontwikkelaars er snel van uitgaan dat wat zij beweren zonder meer waar is, maar dat zij tekort schieten in het uitleggen of onderbouwen daarvan.

8. Besef dat de wereld is veranderd

De wereld van voor de crisis komt niet meer terug. Dat besef is noodzakelijk om te kunnen accepteren dat eerder gemaakte afspraken over programma, fasering, opbrengsten niet meer houdbaar zijn. Hoewel het lastig en kostbaar is, is het onontkoombaar om afscheid te nemen van oude plannen. Nieuwe plannen van de grond trekken vereist een cultuurverandering. Alles over de schutting gooien kan niet meer, samenwerking is de sleutel tot succes.

9. Laat het dwingende keurslijf los

Het doel van ontslakken is om minder vast te blijven zitten in een dwingend keurslijf. Dat betekent dat zowel de overheid als de markt de enorme lijsten met uitgangspunten op basis van bestaand beleid en aanvullende ambities, maar ook bestaande manieren van werken en denken aan het begin van het project terzijde moeten schuiven. Het begint met een gezamenlijke omschrijving van de kern van het project in hooguit enkele A4-tjes. Daarna kun je samen verkennen of je dit kunt realiseren binnen het bestaande beleid en de gangbare manier van werken of dat het beter, handiger of goedkoper is om daarvan af te wijken. Het mooiste voorbeeld is de gemeente die –voor een bepaald project – nog maar één regel hanteert, namelijk dat de ontwikkelaar eruit moet komen met de buurt.

Mensen en organisaties

10. Ververs van tijd tot tijd de paarden

Wanneer de verhoudingen verhard zijn, kan het inzetten van nieuwe mensen een opening bieden om weer met elkaar in gesprek te komen. Voorwaarde is dat die nieuwe mensen zich niet laten leiden door hun voorgangers en medewerkers. Ambtenaren die hun wethouder “brainwashen” met waarschuwingen over die onbetrouwbare ontwikkelaar, de nieuwe ontwikkelaar die te horen krijgt dat de gemeente niets wil en niets begrijpt. ... Een nieuwe start is pas mogelijk als het lukt oude oordelen, waarschuwingen, verwijten, juridische dreigementen et cetera terzijde te schuiven.

11. Schakel in complexe situaties een onafhankelijk iemand in

In complexe situaties kan het inschakelen van een onafhankelijke voorzitter rust geven door de zorg voor de inhoud en de verantwoordelijkheid voor het proces te scheiden. De voorzitter heeft de taak om door te vragen en begrip te kweken. De anderen kunnen zich helemaal op de inhoud richten. Ook kan een onafhankelijk persoon een bemiddelende rol spelen. Vreemde ogen dwingen soms om een proces weer op gang te krijgen.

Juridische verankering

12. Begin niet te snel aan een contract

Hoewel iedereen het eens is over het belang van contracten, leert de ervaring dat met de juristen vaak ook het wantrouwen aan tafel verschijnt. Het is zaak dat partijen het eerst samen eens worden over een A4-tje met de belangrijkste doelen en afspraken. Daarna is het aan de juristen om de afspraken juridisch goed vast te leggen.

13. Neem argwaan weg met goede procesafspraken

De angst om gehouden te worden aan uitspraken waarvan nog niet alle consequenties zijn te overzien, kan een open zoektocht naar gezamenlijke doelen en inhoudelijke afspraken belemmeren. Het maken van procesafspraken kan argwaan wegnemen. Een voorbeeld van zo'n procesafpraak is dat de gemaakte afspraken pas gelden vanaf het moment dat ze op papier staan en wederzijds zijn goedgekeurd. Ook de angst dat in een later stadium blijkt dat er teveel is weggegeven, is weg te nemen met goede afspraken, bijvoorbeeld over het maximaal te lopen risico of winstdeling wanneer de feitelijke situatie toch meevalt.

14. Stel een toekomstbestendig contract op

In het verleden zijn veel slechte contracten gemaakt waar overheden en ontwikkelaars nu last van hebben. Over een periode van tien jaar zijn niet alle scenario's te voorzien, maar zeker is dat omstandigheden zullen veranderen. Contracten moeten bestand zijn tegen die veranderingen. Een gezamenlijk beeld van wat je met elkaar over tien tot twintig jaar wilt bereiken en een verdeling van de taken vormen daarbij het uitgangspunt.

Geloofwaardigheid

15. Kom met een kleine auto

Ogenschijnlijke details kunnen de geloofwaardigheid verminderen. Een ontwikkelaar die in een grote auto voorrijdt bij de gemeente om te praten over financiële problemen en versobering van de plannen, staat al snel op achterstand. De eerste, logische gedachte is “eigen schuld, dan had je in betere tijden het geld maar niet over de balk moeten smijten”. Wie zich goed inleeft in zijn gesprekspartner hoeft geen energie te verliezen aan het nuanceren van een negatief (voor)oordeel.