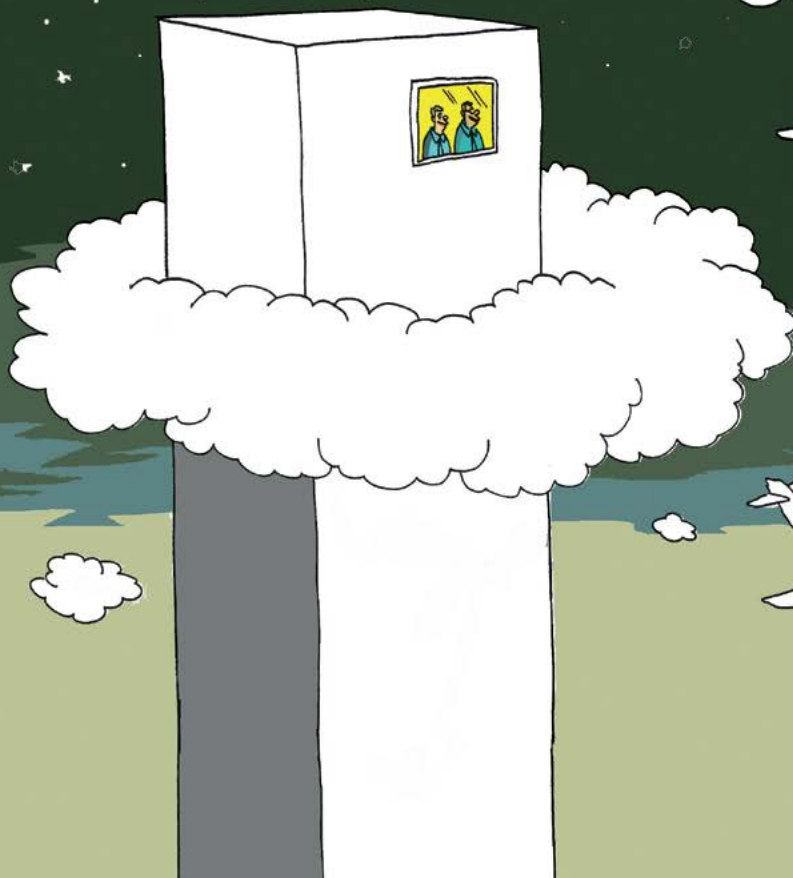


'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'



HIER HADDEN
WE VOÓR ONZE
SAMENWERKING
ALLEEN MAAR VAN
KUNNEN DROMEN...

FoBiE

© 2012

Verantwoordelijke Uitgever: Steven Van Garsse

Uitvoering: RebelGroup Advisory Belgium nv

Coördinatie: Zwenk Comm.v.

Vormgeving: Cesart bvba

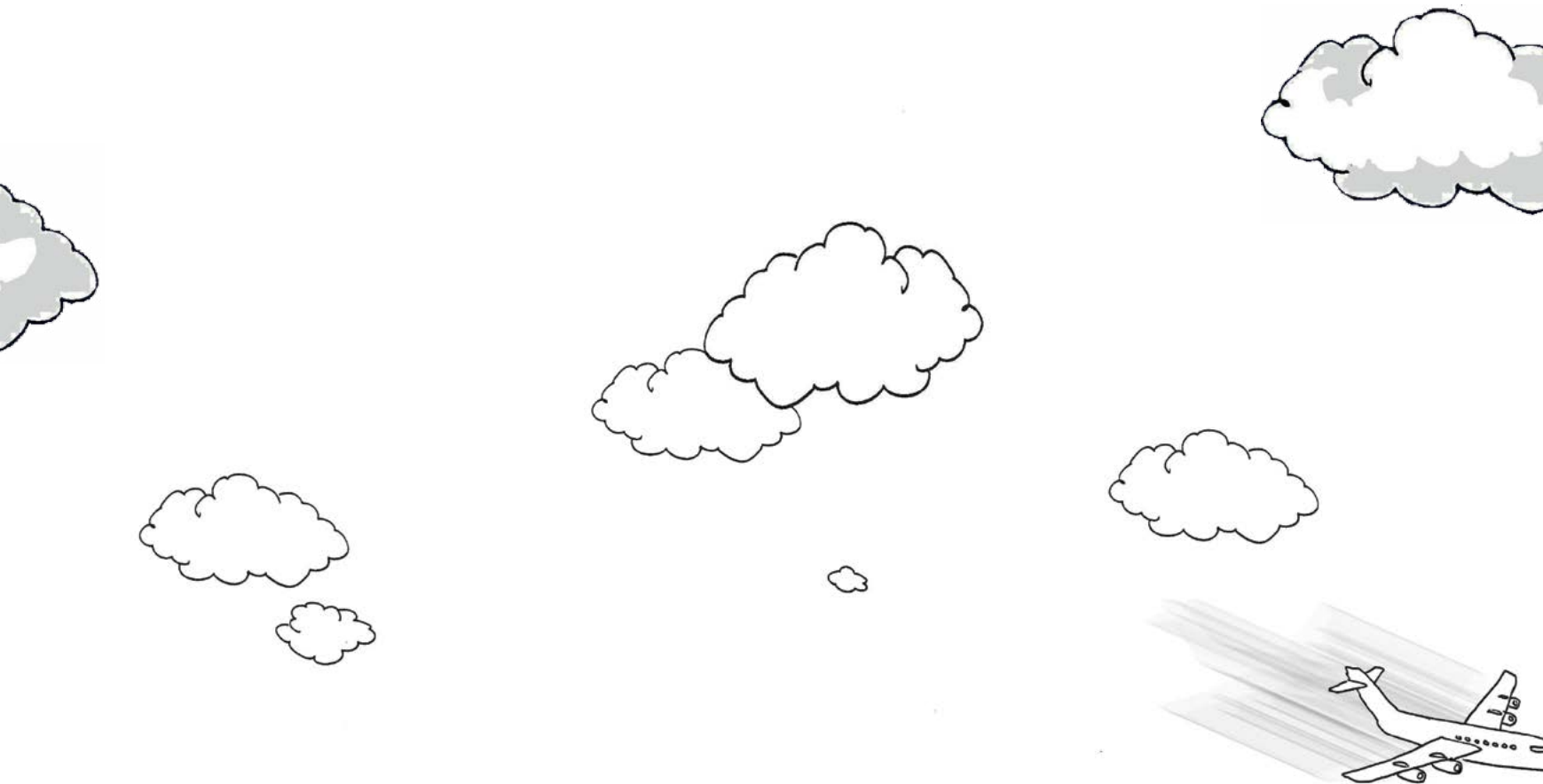
Illustraties: Stijn Lauwers

ISBN-NUMMER: 9789040303296

Depotnummer: D/2012/3241/178

EAN: 9789040303296

'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'



De idee dat publieke en private actoren intens samen werken om tot betere resultaten te komen heeft een sterke aantrekkingskracht. Sinds enkele jaren is publiek-private samenwerking (kortweg PPS) in Vlaanderen een goed ingeburgerd begrip geworden. Zowel op lokaal als op Vlaams niveau kunnen we op dit moment de resultaten zien van een eerste lichter PPS-projecten.

Met dit caseboek wordt aangetoond dat PPS, naast een mooie filosofische gedachte, ook sterke resultaten geeft. Deze bundel geeft het relaas van 10 Vlaamse, lokale en internationale PPS-projecten die er in slagen om meerwaarde te creëren door krachten te bundelen.

Kris Peeters, minister-president van de Vlaamse regering

PROLOOG - waarom 'samen publiek privaat'

Dit casebook ambieert op een positieve manier, de rijkdom (aan) te tonen van mogelijke invullingen van publiek-private samenwerking (PPS), van participatief tot strikt contractueel en met aandacht voor tal van hybride vormen van samen publiek privaat. Deze rijkdom strekt zich ook – weliswaar zonder hierin exhaustief te willen zijn - tot de toepassingsdomeinen van publiek-private samenwerking. Het boek bevat (internationale) cases gaande van de opruiming van een zwaar vervuilde nucleaire site tot de (mogelijke) realisatie van een Olympische berg.

Het Vlaams Kenniscentrum heeft, met verwijzing naar het PPS decreet, de afgelopen jaren steeds een rijke, brede insteek van publiek-private samenwerking (PPS) gepropageerd. Enkele andere Europese landen zoals Duitsland maar ook UK, hebben 'public-private partnerships' definitieel veeleer beperkt tot projectspecifieke DBFM (design, build, (project)finance & maintain van een bepaald overheidsproject) of PFI (private finance initiative), een visie waar men nu langzaam maar zeker op terugkomt.

*De rijkdom manifesteert zich vooral in feitelijke, objectieveerbare uitingen van de **meerwaarde** voor de maatschappij. Dit moet, andermaal conform het Vlaams PPS decreet, de voornaamste drijfveer en resultante zijn (en blijven) voor publiek-private samenwerking. Academisch onderzoek van onder meer professor Patrick Kenis (Antwerp Management School & Universiteit Tilburg) noemt zelfs het (voorafgaandelijk) concreet benoemen van het nagestreefde **resultaat of doel** als één van de basisvoorwaarden voor succes in samenwerkingsverbanden waarbij partijen zich netwerkgewijs verbinden en moeten verbinden om tot dit resultaat of doel te komen. Het maatschappelijke resultaat of het doel moet zich, zoals inderdaad zal blijken uit de cases in dit casebook, minstens bevinden op het niveau van het netwerk van samenwerkende partijen als geheel. De hier besproken cases tonen dat het netwerk steeds zo samengesteld en gemanaged moet zijn dat alle nodige ingrediënten aanwezig zijn om het beoogde doel op een efficiënte en effectieve manier te bereiken.*

*De focus van dit casebook bestaat er vooral in om kwalitatieve en/of kwantitatieve uiting en duiding te geven aan de (maatschappelijke) meerwaarde bekomen **dankzij publiek-private samenwerking**. Dit boek is hierdoor bewust géén opsomming van leerpunten of zogenaamde kritische succesfactoren.*

Het gaat wél in op de **positieve redenen voor 'samen publiek privaat'**, zijnde die redenen die zich richten op de meerwaarde voor de maatschappij in de vorm van méér, beter, betrouwbaarder of sneller of een combinatie van deze. Daarbij komen overwegingen aan de orde van efficiëntie (producten/diensten tegen lagere kostprijs) en/of effectiviteit (producten/diensten die alleen of beter aangeboden kunnen worden door het bundelen van publieke en private krachten).

Dit boek geeft, middels luchtig grafisch ondersteunde casebesprekingen, enkele inzichten in het **waarom** van 'samen publiek privaat' en **hoe** deze georganiseerd is (geweest). Want samen-werken is niet gemakkelijk, veronderstelt een weloverwogen keuze en vindt bij voorkeur pas plaats bij complexe(re) uitdagingen.

Wat sommige cases echter ook willen tonen, is dat 'samen publiek privaat' toepasbaar én haalbaar is in domeinen, projecten, problematieken, thema's ..., waarvoor de tekstboeken zouden suggereren dat ze precies niet geschikt zouden zijn voor publiek-private samenwerking

Het leuke aan dit casebook is dat de geïnteresseerde lezer het op diverse manieren kan ontdekken. Hij hoeft het dus niet van A tot Z te lezen, maar kan zijn focus leggen op bijvoorbeeld een bepaalde rationale voor de keuze van samen publiek privaat: omwille van (1) beter en/of meer en/of betrouwbaardere resultaten in vergelijking met traditionele aanbesteding van projecten, (2) grotere implementatiemogelijkheden en –snelheid of (3) kansen om samen te ondernemen, te groeien en te dromen. Maar hij kan er een bepaalde case uitpikken of hij beleeft het boek vanuit het rijke spectrum aan publiek-private samenwerkingsvormen. Voor een '60 seconden' lezing is er zelfs een oplijsting van de positieve kernboodschappen die de cases rond samen publiek privaat ten volle reflecteren!

Ik wens u daarom een zeer ver-reikende / ver-rijkende / positief verrassende lezing van dit boek, trouwens zelf ook de resultante van een specifieke 'samen publiek privaat' ... !

INHOUDSTAFEL

lezing in functie van de rationale voor PPS

'samen publiek-privaat' voor:

- beter en/of meer en/of betrouwbaarder	8
- grotere implementatiemogelijkheden en -snelheid	27
- samen ondernemen, groeien en dromen	49

lezing naar positieve kernboodschappen over PPS

- PPS kan langdurige, dure en complexe uitvoeringen aanzienlijk doen slinken	10
- 'Samen publiek-privaat' is zeker geen slag in het water!	16
- Men kan niet alleen creatief zijn binnen een PPS maar ook mét de PPS vorm zélf!	20
- PPS is soms makkelijker dan een traditionele aanbesteding!	28
- PPS opent (soms onverwacht) de ogen voor gemeenten, die daardoor een ruimere visie krijgen naar toepassing	34
- Kleine 'PPS'en werken ook!	40
- 'Samen publiek-privaat' overstijgt hardnekkige belemmeringen	44
- PPS geeft energie aan de maatschappij	50
- PPS verenigt gelijkgezinden aan publieke en private zijde	56
- Ook publiek ondernemerschap ontwikkelt zich dankzij PPS	62
- 'Samen publiek-privaat' doet bergen (ver)zetten en dromen realiseren!	68

casespecifieke lezing

Case Rocky Flats 'Samen publiek-privaat' voor de opruiming van een nucleaire site	10-15
Case Dommelslag 'Samen publiek-privaat' voor de renovatie en uitbreiding van een gemeentelijk zwembad	16-19
Case DIABOLO – VIA Zaventem 'Samen publiek-privaat' voor een betere spoor- en wegontsluiting van de luchthaven	20-25
Case Perpignan-Figueras 'Samen publiek-privaat' voor een grensoverschrijdend spoortunnelproject voor cargo en pax	28-33
Case Vlaams Sportinfrastructuurplan – Kunstgrasvelden ('Cluster 1') 'Samen publiek-privaat' voor de realisatie en het beheer van 30 kunstgrasvelden	34-39
Case De Schakel 'Samen publiek-privaat' voor een nieuwbouw kleuterschool	40-43
Case Busstelpaatsen Brugge – Overijse – Zomergem ('Cluster 1') 'Samen publiek-privaat' voor de realisatie en het beheer van geavanceerde busstelpaatsen	44-47
Case IVAGO 'Samen publiek-privaat' voor pionierend en kostenbesparend huishoudelijk afvalbeheer	50-55

Case Lamot 'Samen publiek-privaat' voor synergetische binnenstedelijke gebiedsontwikkeling	56-61
Case C-Mine 'Samen publiek-privaat' voor de stedelijke inbedding van de creatieve economie	62-67
Case 'een Alpse polderberg in Nederland' – een PPS droom 'Samen publiek-privaat' om een ogenschijnlijk onhaalbare droom toch te realiseren	68-72

lezing naar vormtype van 'samen publiek-privaat'

- contractuele PPS / 'collaborative governance'	10
- contractuele PPS / DBFMO	16
- DBM + F / DBFT + m	20
- BOT / hybride PPS / concessie van openbare werken	28
- contractuele PPS / 'geclusterde' DBFM	34
- contractuele PPS / promotieovereenkomst BFM	40
- contractuele PPS / DBFM	44
- participatieve PPS / gemengde intercommunale	50
- 'spontane' PPS / collaborative governance	56
- Collaborative governance binnen een triple heling concept	62
- participatieve PPS	68

'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT' VOOR BETER EN/OF MEER EN/OF BETROUWBAARDER

Primair in de keuze voor 'samen publiek-privaat' moet steeds de creatie van **meerwaarde** zijn en het gelijkschakelen van publieke en private belangen: maximale maatschappelijke waarde bij een marktconform rendement voor de private sector. Meerwaarde kan zich uiten op drieërlei vlak:

- 1 financiële meerwaarde:** houdt lagere reële kosten in en/of hogere opbrengsten (inclusief risico-reductie) over de levenscyclus beschouwd in vergelijking met een andere, meer klassieke vorm van contracteren en aanbesteden van een overheidsproject
- 2 maatschappelijke meerwaarde:** houdt het sneller, beter, meer of betrouwbaarder genereren van baten voor de maatschappij (of minder of later maatschappelijke kosten); het gaat dus om het beter, sneller en/of meer bereiken van de beoogde publieke doelstellingen in vergelijking met een andere, meer klassieke vorm van contracteren en aanbesteden van een overheidsproject
- 3 operationele meerwaarde:** houdt in dat de contracteringsvorm type PPS direct en indirect resulteert in de verdere professionalisering en kennisopbouw bij de publieke opdrachtgever of andere partijen.

Om meerwaarde te creëren zijn er diverse hefboomen of 'waardedrijvers' te onderkennen die hieraan kunnen bijdragen:

- **integraliteit / scope-optimalisatie**
 - *ketenintegratie* (het samenbrengen tot een geïntegreerd contract van afzonderlijke projectonderdelen zoals bijvoorbeeld ontwerp, bouw en onderhoud)
 - *bundeling* van gelijkaardige projectonderdelen (het creëren van schaalvoordelen door niet één maar meerdere gelijkaardige projecten in één pakket aan te besteden)

-
- *functionele integratie* (het samenbrengen vanaf de voorbereidingsfase van bijvoorbeeld infrastructuurontwikkeling en gebiedsontwikkeling wanneer die een wederzijdse afhankelijkheid kennen)
 - *andere vormen van integratie* zoals het aanhaken op andere beleidsthema's en –initiatieven die dan weer de deur kunnen openen voor aanvullende bronnen van bekostiging en financiering
 - **heldere en betere risico-allocatie** in combinatie met de keuze van de juiste contracterings- en samenwerkingsvorm met de private partner (risicoverdeling versus risicodeling)
 - **ruimte laten aan de markt(werking)** door outputgericht werken van de overheid en vroegtijdige en positieve betrokkenheid van de markt eventueel binnen de context van een duidelijk afgelijnd beleidskader (de zogenaamde '**collaborative governance**')
 - **werk-met-werk maken**: inputs respectievelijk outputs van een project A ook inzetten voor andere projecten, of het over projecten heen combineren van inputs en outputs (zoals bijvoorbeeld het gebruik van één enkele bouwplaats voor meerdere projecten)
 - **professioneel opdrachtgeverschap** (bij opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie)
 - **professioneel partnerschap** (bij een meer horizontale samenwerkingsvorm tussen publiek en privaat)

De volgende drie cases (maar ook alle daaropvolgende cases) illustreren uitvoerig hoe en waarom meerwaarde is ontstaan voor de maatschappij dankzij de keuze voor publiek-private samenwerking:

PPS kan langdurige, dure en complexe uitvoeringen aanzienlijk doen slinken

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
contractuele PPS / 'collaborative governance'	nucleaire sanering	Federal Department of Energy (publieke partner) en Kaiser-Hill (private partner)	sanering voormalige site voor productie van nucleaire wapens	\$ 4,0 miljard (eerste contract) + \$ 4,0 miljard (finaal \$ 3,44 miljard / tweede contract)	1995-2000 (eerste contract) / 2000-2005 (tweede contract)

CASE ROCKY FLATS – NUCLEAIRE SITE USA



BIJ DE SANERINGS-
OPERATIE DUIKEN WEER
DIEREN EN PLANTEN OP
DIE WE HIER IN GEEN
JAREN MEER GEZIEN
HEBBEN!

DE HISTORIEK

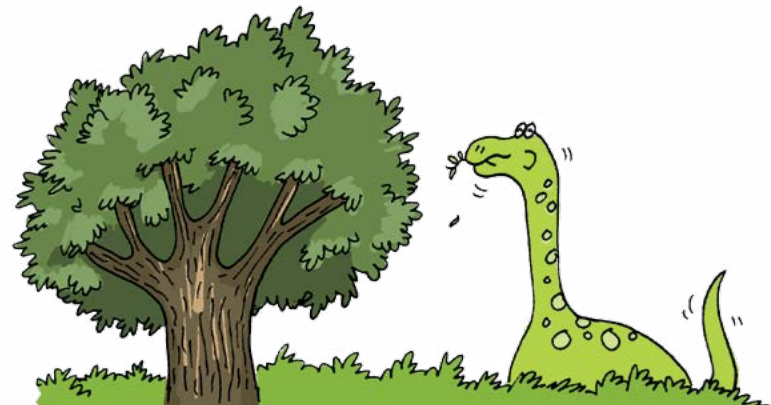


In 1989 moest Rocky Flats, een geheime dichtbij Denver (Colorado, USA) gelegen productiefaciliteit van nucleaire wapens, uitgbaat door Rockwell International, haar activiteiten abrupt stopzetten. Aanleiding daartoe was niet alleen het einde van de Koude Oorlog (en de daaropvolgende ontmanteling en sanering van tal van productiesites voor nucleaire wapens), maar vooral het bevestigde vermoeden van “one of the country’s most significant nuclear vulnerabilities” als gevolg van de aanwezige gevaarlijke chemicaliën en radioactiviteit.

Federale organisaties, waaronder het Department of Energy (DOE), ontbeerden het personeel voor de sanering van vervuilde gebouwen, installaties of gronden. Een ‘klassieke’ oplossing daarvoor was de uitbesteding ervan aan private bedrijven op basis van sterk door DOE uitgewerkte, langlopende contracten. Elke vervuilde site noopte echter andere complexe en technische eisen en oplossingen gegeven de telkens dramatisch verschillende situationele omstandigheden. Hierdoor ontstond telkens een grote, tijdrovende en voor de overheid vooral erg dure kloof tussen wat de private opdrachthouder moest doen conform de contractuele eisen en wat de meest efficiënte saneringsacties zijn, gegeven de specifieke situatie. Minstens in 90% van dergelijke contracten leidde dit, precies als gevolg van de ‘klassieke’, input gebaseerde contracten, tot significante tijd- en budgetoverschrijdingen.

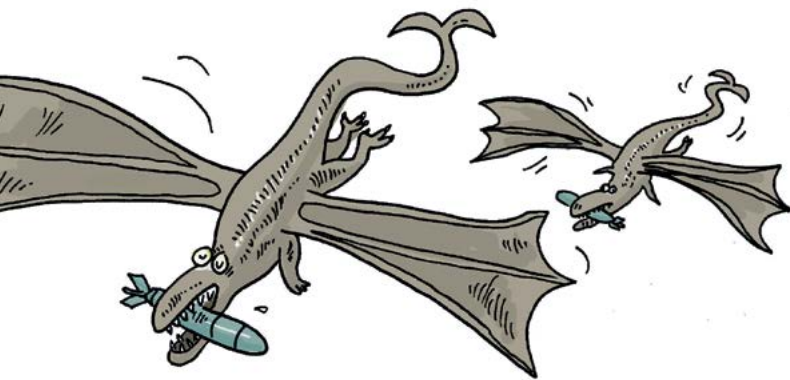
Ook met de sanering van Rocky Flats leek het aanvankelijk die toer op te gaan: in 1990 werd immers op basis van een dergelijk ‘klassiek’, input gebaseerd contract van telkens 5 jaar, EG&G aangesteld. De verwachting van DOE was dat de saneringsoperatie zowat 70 jaar zou duren zonder zekerheid van resultaat.

Echter, bij de aanbesteding van de tweede contracttermijn van 5 jaar in 1995 gooide DOE, gegeven de negatieve ervaringen met ‘klassieke’ contracten, het over een totaal andere boeg. Het koos ervoor om Kaiser-Hill als aannemer aan te stellen op basis van een output/outcome gebaseerd contract. De concrete doelstelling was om op die manier, en gevoed met een goed doordacht incentive programma, zoveel als mogelijk innovatiepotentieel, efficiëntie en effectiviteit te ontsluiten van de private partner wat zich moest vertalen in aanzienlijke tijdsbesparingen (in vergelijking met de 70 jaar) en vooral ook in financiële meerwaarde voor de maatschappij.



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

Deze uitnodigende prikkelstructuur voor Kaiser-Hill als private opdrachthouder werd trouwens actief doorgezet binnen het bedrijf zélf: een jaarlijks op personele prestaties gebaseerd incentive programma, inbegrepen de individuele (innovatieve) bijdrage aan het gehele project, kostenminimalisatie, concrete versnelling van de uitvoeringstermijn én aan de realisatie van veilige werkomstandigheden, vormden een erg belangrijke hefboom in het substantieel sneller, veiliger én goedkoper behalen van de projectdoelstellingen. In totaal zijn voor ruim \$ 100 mio aan bonussen betaald voor het personeel ingevolge dit incentiveprogramma. Het nodigde uit tot (zeer) creatief denken van de projectmedewerkers, wat trouwens versterkt werkt door de open, onbevangen houding van Kaiser-Hill ten aanzien van innovatie en nieuwe ideeën.

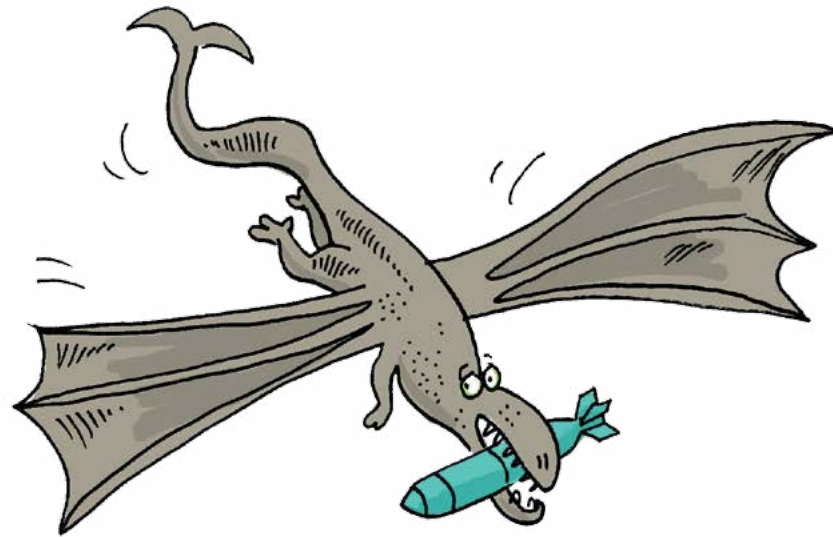
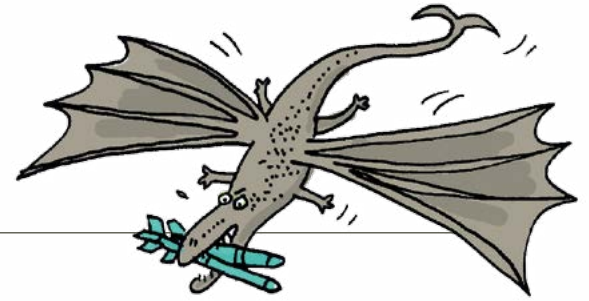


Zulk een innovatie had bijvoorbeeld betrekking op de zogenaamde 'glove boxes', gesloten ruimten voor de behandeling van radioactief materiaal. Een 'klassieke' wijze van sanering van dergelijke 'glove boxes' is de volledige ontmanteling ervan in kleine onderdelen die getransporteerd kunnen worden in containers. De innovatie van Kaiser-Hill bestond in de vermindering van de radioactiviteit van de boxen middels chemische behandeling waardoor zij in hun geheel konden worden getransporteerd. Gevolg: een gigantische tijdswinst en kostreductie.

Creativiteit, innovativiteit en radicale keuzes waren ook nodig en zelfs essentieel, gezien de grote hoeveelheid onzekerheden over bijvoorbeeld de mate van vervuiling van 200 gebouwen, de rol van de regulators en zelfs over de feitelijke definitie van 'clean site'. Een opvallende keuze was bijvoorbeeld om, met steun van de vakbond, het voormalige personeel van Rocky Flats te engageren als 'workers of choice'. Bovendien voorzag Kaiser-Hill in een soort van outplacement programma ten belope van \$ 5 mio met een online jobbank, fondsen van werknemers die wilden ondernemen, ondersteuning bij (de voorbereiding van) sollicitatiegesprekken, etc.



De door DOE gekozen 'collaborative governance' structuur in synergie met de zeer open communicatie- en innovatiecultuur van het projectteam van Kaiser-Hill zorgde voor tal van productiviteitswinsten die goed illustreren tot wat 'samen publiek privaat' kan leiden. Door een dreigend nationaal tekort bijvoorbeeld aan speciale containers voor het transport van radioactief afval bestond initieel het risico dat het DOE niet aan haar belofte zou kunnen voldoen ze tijdig ter beschikking te kunnen stellen aan Kaiser-Hill. Het Department heeft echter passende maatregelen genomen om te vermijden dat de containers langer dan nodig of ongebruikt op de andere nucleaire brownfield sites zouden verblijven. Hierdoor kon de continuïteit in beschikbaarheid van dergelijke containers op de Kaiser-Hill site gewaarborgd blijven. Daarnaast konden de op de site aanwezige projectmanagers van het DOE te allen tijde ingeschakeld worden voor een zeer snelle formele goedkeuring van honderden aanpassingen aan het saneringsplan, wat resulteerde in gigantische administratieve tijdsinstellingen en afwezigheid van haperingen in de saneringsoperaties zelf.



Deze en tal van andere aspecten hebben uiteindelijk bijgedragen tot ronduit spectaculaire resultaten, in termen van meerwaarde gesproken: terwijl een dergelijke saneringsoperatie op de 'klassieke' manier 70 jaar zou vergen aan een geraamde kostprijs van \$ 36 miljard, zorgde het op outcome gebaseerde contract, verrijkt met positieve incentive structuren, voor een uiteindelijke doorlooptijd van 9 (!) jaar (wat zelfs 14 maanden sneller was dan door Kaiser-Hill initieel zélf gepland) aan zowat een vijfde van de kostprijs van 'klassieke' contractering, inbegrepen \$ 0,5 miljard aan incentive fees betaald aan de private partner. Het tweede contract (periode 2000-2005) kostte uiteindelijk zelfs 'maar' \$ 3,4 miljard, of \$ 0,5 miljard lager dan initieel geraamd door Kaiser-Hill.

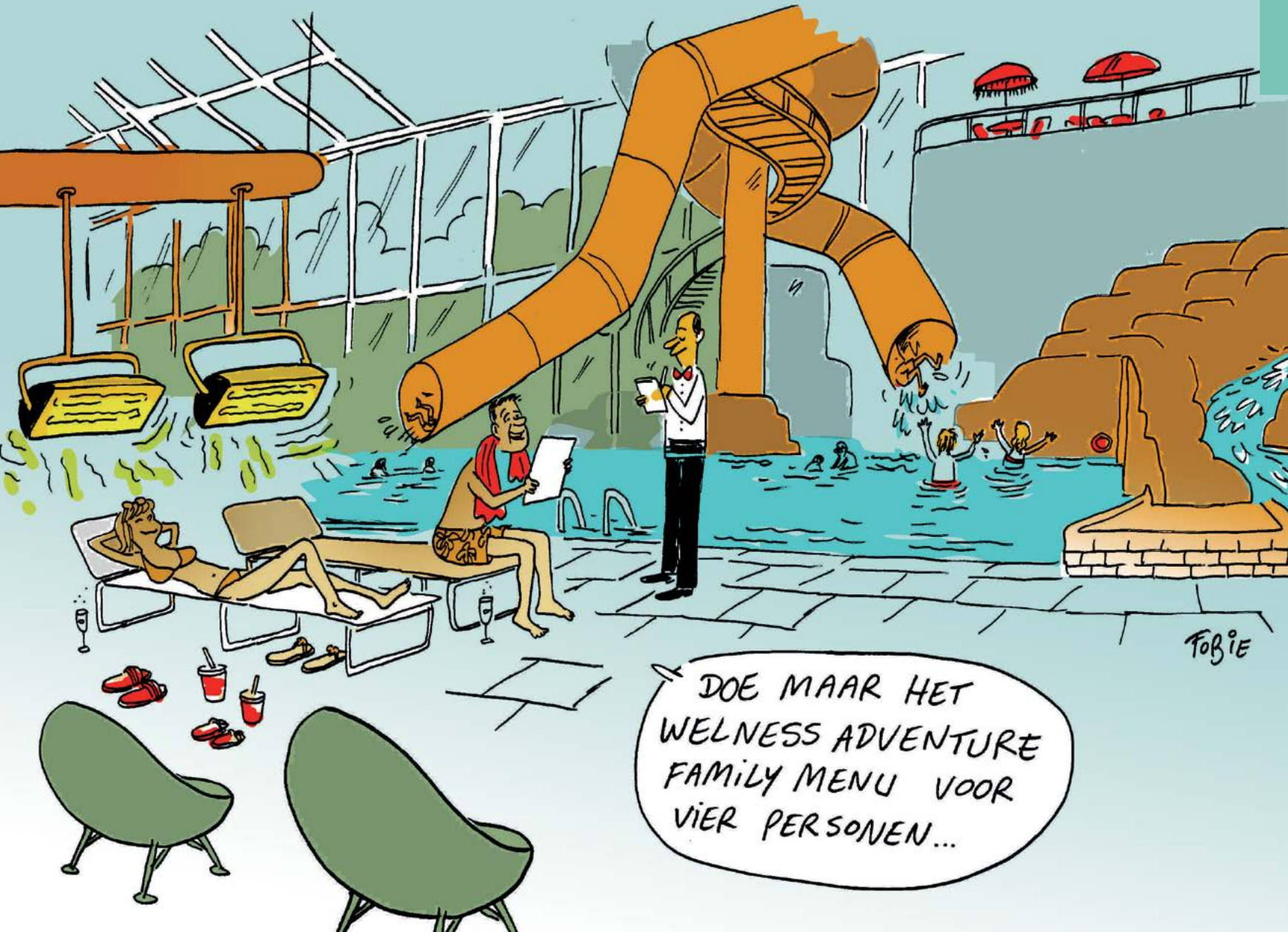
In oktober 2005 werd de volledige saneringsoperatie afgerond, waardoor de site vrij is van enige resterende contaminatie (hoewel hardnekkige critici dat wel nog steeds betwijfelen). Het is thans een 25 km² groot wildpark, waarvan circa 4 km², in casu de voormalige industriële site zelf, nog onder controle van DOE staat ter opvolging van de lokale milieuomstandigheden.



‘Samen publiek-privaat’ is zeker geen slag in het water!

D	E	E	E	L	I
TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
contractuele PPS / DBFMO	sport / zwembaden	DV Pelt (Dienstverlenende Vereniging Pelt, een publiek-publieke samenwerking tussen de gemeenten Overpelt en Neerpelt) en private partner NV S&R Pelt (initieel: Innopa, Artabel, EGTA, Axima Services en Axima Contracting, Lotec)	5 badencomplex met snel sportbad en recreatiebaden	7,5 mio EUR initieel (+ 6,7 mio EUR in 2011/2012) beschikbaarheidsvergoeding circa 1 mio EUR/jaar (0,5 mio voor elke gemeente)	2003 / 30 jaar

CASE DOMMELSLAG



DOE MAAR HET
WELNESS ADVENTURE
FAMILY MENU VOOR
VIER PERSONEN...

TOBIE

DE HISTORIEK

Midden jaren '90 kampten de gemeenten Neerpelt en Overpelt elk met een 'zwembadprobleem'. Neerpelt beschikte niet over een eigen zwembad, maar subsidieerde het zwembad verbonden aan het Sint-Hubertuscollege. Dat zwembad moest echter dringend gerenoveerd worden. Overpelt daartegen moest haar gemeentelijk zwembad noodgedwongen sluiten wegens niet meer conform de toen geldende VLAREM II normen.

De goede politieke relaties tussen beide gemeenten legden toen de basis voor het idee van een gezamenlijk zwembad dat verder uitgekristalliseerd werd binnen een intergemeentelijke werkgroep, een pre-constitutioneel orgaan dat de huidige Dienstverlenende Vereniging Pelt (DV Pelt) voorafging.

In de schoot van deze werkgroep werden grondig de resultaten van de haalbaarheidsstudie ter zake geanalyseerd, samen met mogelijke uitbatings- en aanbestedingsvormen. Uit een kleine marktverkenning volgde de conclusie dat voor een dergelijk project de mogelijke private exploitant zo vroeg mogelijk moest worden betrokken, zodat deze haar bedrijfsfilosofie reeds kan inbrengen vanaf het ontwerp.

In 1999 viel de definitieve keuze over de 'strategisch gelegen grond' waarop het project zich moest realiseren. Dat project werd overigens vertaald in een outputgericht programma van eisen (initieel een 20-punten bouwprogramma waaronder een sportbad van 25 x 15 meter, een familiaal recreatiebad, een kinderbad etc.), als onderdeel van het bestek dat begin 2000 Europees is aanbesteed. De contracteringsvorm betrof een concessie van openbare werken, na Europese aanbesteding volgens de onderhandelingsprocedure, en waarvan de gunning aan de private partner plaatsvond in juni 2001.

Het DBFMO contract stipuleert aangepaste tarieven voor scholen en watersportverenigingen. De bekostiging van de gevraagde beschikbaarheidsvergoeding gebeurt (BTW-vrij) op basis van een intergemeentelijke subsidieovereenkomst, verwijzend naar de sociale functie die de private partner vervult in de streek. Het subsidieniveau daalt overigens boven bepaalde drempels van bezoekersaantallen.



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

In juni 2003 werd het intergemeentelijke zwembad Dommelslag officieel geopend, conform de vooropgestelde opleveringstermijnen. De opstart was echter niet zonder moeilijkheden, vooral door de uitstap van vele partners uit de private projectvennootschap S&R Pelt. Gelukkig bleek vanaf de eerste dag het commerciële succes van het zwembad, dat in 2007 reeds 1 miljoen enthousiaste bezoekers zou tellen.

Maar, dat 'samen publiek-privaat' hier toch écht wél werkt, zowel financieel-economisch als maatschappelijk, blijkt vandaag ook uit de extra investering van 6,7 mio EUR (volledig privaat gefinancierd en zonder verhoging van de subsidies!) voor de realisatie van een wellnesscentrum voor volwassenen en senioren, een spectaculaire glijbaan voor de jeugd, een waterspeeltuin voor de allerkleinsten en een buitenbad voor in de zomer (start der werken februari 2011 / oplevering medio februari 2012). Een uitbreiding dus naar meer recreatie, voor jong en oud. De aannemers die deze uitbreiding realiseren, zitten nu overigens als aandeelhouders mee verankerd in Group S&R, wat bijkomende zekerheid biedt.

"De feitelijke meerwaarde van deze samen publiek-privaat is nog omvattender", zeggen Jaak Fransen, burgemeester van Overpelt, en Bernard Van Zeebroek, Commercieel Directeur

van S&R Group. "De PPS-formule heeft er voor gezorgd dat er (tot 3x) meer bezoekers komen voor eenzelfde of mindere (financiële) inspanning door o.a. de toevoeging van rendabele activiteiten (recreatie). Alle exploitatieproblemen zijn voor rekening van de private partner en er zijn geen kopzorgen meer voor de lokale overheid over een technisch complex gebouw. De exploitatie op lange termijn (hier: 30 jaar) 'dwingt' tot duurzaam bouwen in al haar facetten."

Met deze uitbreiding hoopt Dommelslag de status van drukst bezochte zwembad in Limburg te blijven bevestigen! Het publiek is daarbij actief betrokken: zo is er een wedstrijd om een naam te bedenken voor de nieuwe glijbaan. Inmiddels won het project de Vlaamse PPP Award 2012.

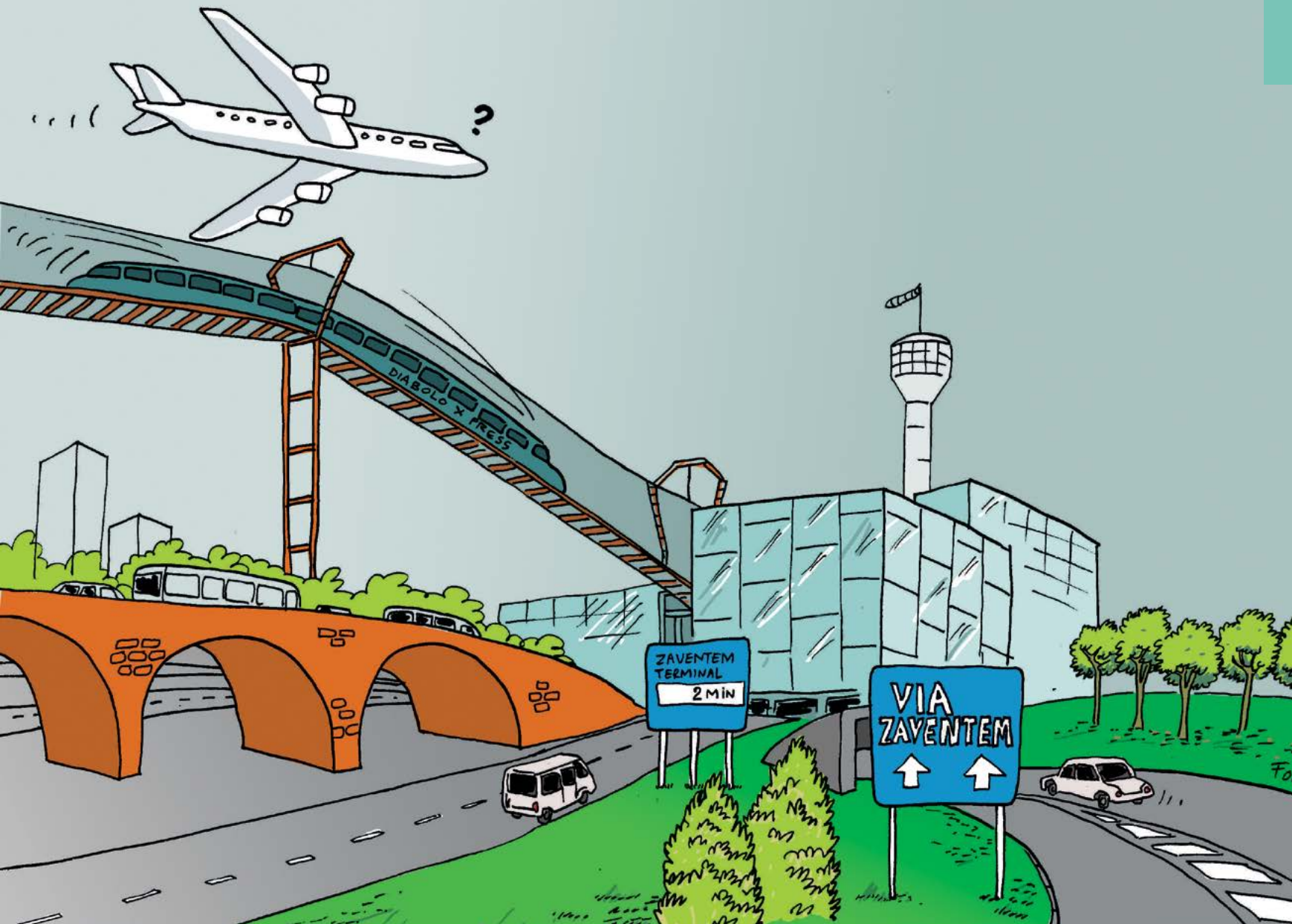
Waarom deze DBFMO?



Men kan niet alleen creatief zijn binnen een PPS maar ook mét de PPS vorm zélf!

D TYPE PPS	E SECTOR	E BETROKKENEN	E VOORWERP	E INVESTERINGSBEDRAG	E START / TERMIJN
DBM + F / DBFT + m	infrastructuur (spoor- en wegontsluiting)	<p>spoorontsluiting: Infrabel (publieke partner), Northern DIABOLO nv (private partner voor DBFT) met het bouwconsortium THV Dialink voor B</p> <p>wegontsluiting: Vlaams Gewest (publieke DBFM contractant voor Via Zaventem (dochter van Via-Invest)), Fortis Bank (private partner voor F), THV Dialink (private partner voor DBM)</p>	realisatie noordelijke ontsluiting van de luchthaven van Zaventem	<p>spoorontsluiting: 678 mio EUR (waarvan 290 mio via PPS constructie)</p> <p>wegontsluiting: 40 mio EUR</p>	2007 / bouwperiode van 4 jaar en exploitatieperiode van 35 jaar (voor spoorontsluiting) / 30 jaar

CASE DIABOLO – VIA-ZAVENTEM



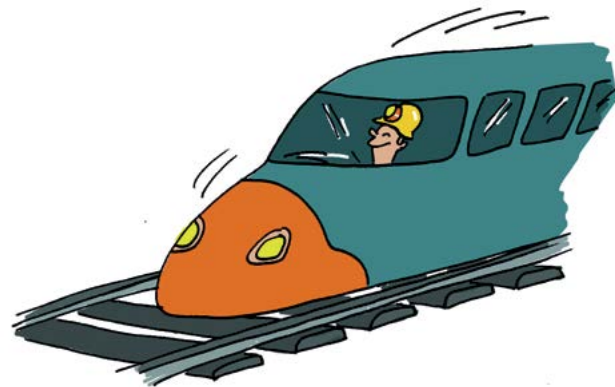
DE HISTORIEK

DIABOLO, een ambitieus spoorproject met een totale investeringswaarde van 678 miljoen EUR (prijsniveau 2012), en VIA-Zaventem, een wegenisproject met een totale waarde van 40 mio EUR, zijn twee onafhankelijke projecten die bij voorkeur op hetzelfde moment in hetzelfde projectgebied moesten gerealiseerd worden om hinder voor mens en milieu zoveel mogelijk te beperken.

Het project DIABOLO volgt op de al eerder gerealiseerde spoorbocht van Nossegem en zorgt voor een rechtstreekse ondergrondse spoor aansluiting van de nationale luchthaven richting Brussel, Leuven, Mechelen en Antwerpen. Het bestaat in essentie uit twee componenten: (1) de **ondergrondse spoorverbinding** vanuit het bestaande station Brussel-Nationale-Luchthaven met de nieuwe dubbelsporige lijn L.25N (Schaarbeek – Mechelen) en de lijn L.36 (bestaande spoorlijn Brussel-Leuven) en (2) **de nieuwe bovengrondse lijn in de middenberm van de E19**. De aanleg van de ondergrondse spoorverbinding is het voorwerp van een complexe PPS-constructie met een contractuele investeringswaarde van 290 mio EUR. De aanleg van de nieuwe bovengrondse spoorlijn Schaarbeek-Mechelen inclusief de aanpassing van 7 bruggen en de bouw van een nieuwe brug in Mechelen over de E19) is via een investeringsdotatie van de Federale Staat ten laste van Infrabel, dit in zijn hoedanigheid van spoorweginfrastructuurbeheerder.

Dankzij dit spoorproject zal een rit tussen Mechelen en Brussel-Nationaal-Luchthaven beperkt blijven tot 8 minuten, in plaats van de vroegere 40 minuten met de verplichte overstap in één van de Brusselse stations. Het vormt aldus een belangrijk mobiliteitsverbeterend project en een strategische schakel in de spooras Amsterdam – Antwerpen – Brussel – Parijs en Brussel-Köln. Bovendien worden dankzij dit project, dat centraal gelegen is in het Belgische spoorwagennet, verbindingen met en tussen diverse steden mogelijk, terwijl er ook een rechtstreekse verbinding met de Europese wijk te Brussel voorzien wordt.

VIA-Zaventem, een project voor de aanleg van een noordelijke wegontsluiting van de luchthaven van Zaventem, beoogt de congestiegevoelige zone tussen het op- en afrittencomplex nr. 12 van de E19 in Machelen en de Brucargo-site in Melsbroek



te kunnen ontlasten en werkt capaciteitsverhogend om de exponentiële toename van de dagdagelijkse verkeersstromen van en naar de luchthaven te kunnen accommoderen.

Op uitdrukkelijke vraag van het Vlaamse Gewest werd het bouwluk van VIA-Zaventem gekoppeld aan het veel zwaardere PPS project DIABOLO, met Infrabel als publieke opdrachtgever.

De bouw (en het onderhoud voor het weggedeelte) van beide infrastructurele werken wordt verzekerd door het consortium THV Dialink. De aanbesteding van alle bouwwerken gebeurde door de NV Northern Diabolo. Het bouwconsortium is samengesteld uit CEI-De Meyer, MBG, Wayss & Freytag, Vinci Construction Grands Projets en Smet Tunneling.

Deze THV is verantwoordelijk **voor de spoorwerken** (verlenging ondergronds station, bouw geboorde tunnel onder de luchthaven, bouw ondergrondse kruisingen, aanleg toegangshellingen en spoorbedding in de middenberm van de E19, etc) **én voor de wegeniswerken** (aanpassen en vervolledigen van het op- en afrittencomplex nr. 12 op de E19 te Machelen, omvormen van de Luchthavenlaan tot een primaire weg I door de aanleg van een viaduct over de Haachtsesteenweg, bouwen van een fietsersbrug over de E19 (klaar in 2009), ombouw van de bestaande carpoolparking, etc).

De insteek voor de financieringsstructuur van beide projecten is fundamenteel verschillend, wat leidde tot een afzonderlijke aanbesteding van de financiering.

Infrabel verkoos namelijk om via een concessiecontract het bouw- en het vraagrisico (t.t.z. het feitelijke gebruik van het DIABOLO-traject) over te dragen aan de private partner met eigen internationale financiering, waarvan een deel onder de vorm van eigen vermogen. “Infrabel heeft er als publieke opdrachtgever dus bewust voor gekozen om geen participatieve vorm te hanteren”, aldus Marc Smeets, CFO van Infrabel. “Het ondergrondse gedeelte van het DIABOLO project is een contractuele PPS, een DBFT met een kleine M omdat Infrabel de infrastructuur als onderaannemer van Northern Diabolo nv zal onderhouden tegen een forfaitaire prijs.”

“Via-Zaventem, dat een DBFM contract voor de noordelijke wegontsluiting heeft afgesloten met het Vlaams Gewest, moet je zien als een ‘light’ versie van een participatieve PPS”, aldus Tim Van Moorhem, Investeringsmanager Infrastructuur van PMV. “De SPV dient als hub tussen het Vlaams Gewest, THV Dialink en Fortis Bank, terwijl het beheer ervan wordt gedaan door Via-Invest, waarvan 51% in eigendom van de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) en 49% van het Vlaams Gewest”.

DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

De in september 2007 opgerichte NV Northern DIABOLO heeft als aanbesteder van het geheel van de werken een Protocol van Werken ondertekend met de SPV Via-Zaventem, dat op haar beurt voor het weggedeelte een werken- en onderhoudscontract heeft gesloten met THV Dialink. Daarnaast heeft Northern DIABOLO een 35 jaar durend concessiecontract ondertekend met Infrabel (2047) waarna het spoorproject voor één symbolische EUR eigendom wordt van Infrabel. In die periode ontvangt de NV Northern DIABOLO als dekking van haar investerings- en financieringskosten: (1) een jaarlijks geïndexeerde beschikbaarheidsvergoeding van Infrabel (startbedrag: 9 mio EUR), (2) de opbrengsten van de zogenaamde 'DIABOLO-toeslag' (een geïndexeerd supplement van 4,3 EUR (vanaf juni 2012) die elke reiziger (behalve forensen) betaalt op elk tracé van en naar Brussel-National-Luchthaven) én (3) 0,5% van de tariefontvangsten voor het binnenlands reizigersverkeer per spoor. Dit laatste gebeurt vanuit de redenering dat het spoorproject ten goede zal komen van het reizigersvervoer per spoor in gans België.

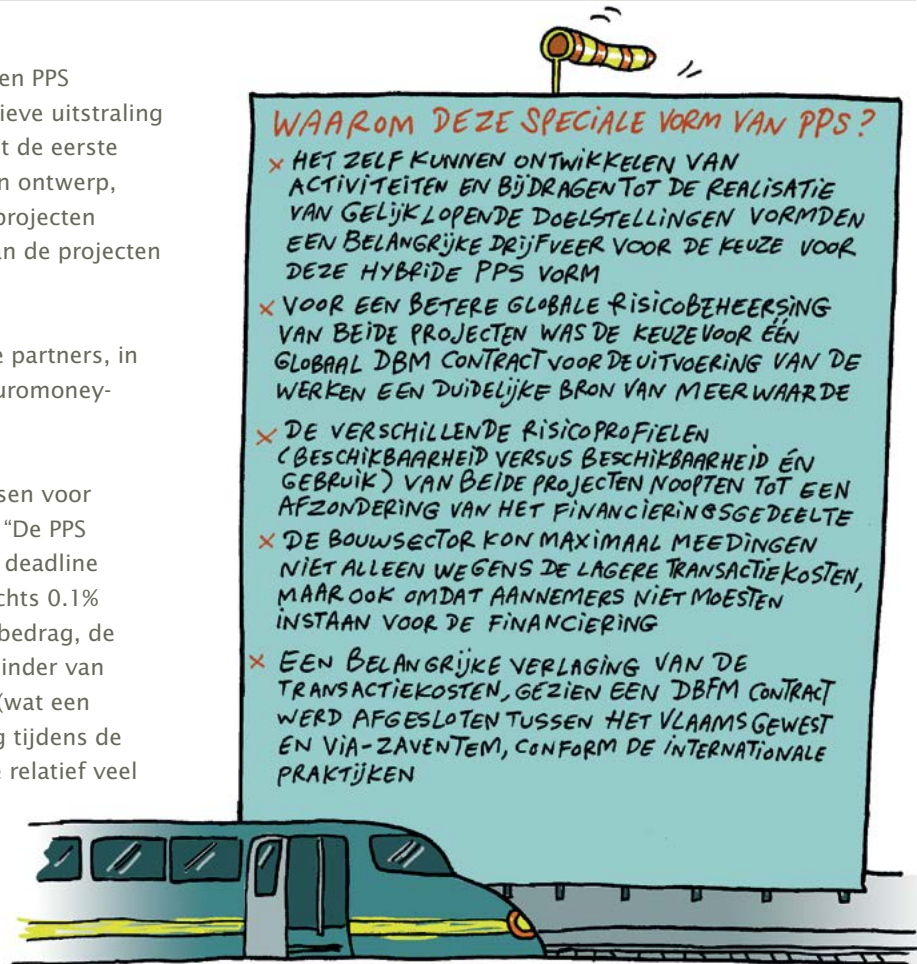
Zonder de DBFT + m constructie zou alleszins het voor de luchthaven noodzakelijke DIABOLO-project, wegens te beperkte financiële middelen van Infrabel, er nooit voor 2014 zijn gekomen. De bouw van de ondergrondse verbinding zou gespreid over enkele jaren een te groot beslag leggen op de overheidsdotatie voor spoorinfrastructuur. Het DIABOLO-project heeft bovendien nog enkele andere bijzondere kenmerken van 'samen publiek-privaat'. Infrabel treedt als publieke partner immers niet alleen op als opdrachtgever, maar binnen de SPV constructie van Northern DIABOLO, staat het als onderaannemer van THV Dialink, in voor de bouw van de spoorwegtechnologie en gedurende de concessietermijn voor het onderhoud en de vernieuwing van de in de PPS betrokken infrastructuur.

"Het DIABOLO-project van Infrabel vergde drie jaar onderhandelingswerk en was uiterst complex, niet in het minst op wetgevend, juridisch en fiscaal vlak. Er was een ruime groep van partners betrokken bij dit project en Infrabel heeft een uiterst zware doch objectieve selectie gemaakt van het winnend bouwconsortium, in goede samenwerking met het Vlaams Gewest", aldus Marc Smeets van Infrabel. "Maar al deze inspanningen lijken niettemin lonend te zijn, te beginnen met de tijdige opgeleverde werken wat de feitelijke ingebruikname toeliet vanaf juni

2012.” “DIABOLO en de daarbij door ons gekozen PPS constructie kennen veel belangstelling en positieve uitstraling in binnen- en buitenland, onder meer omdat het de eerste keer was dat voor een PPS, de aanbesteding van ontwerp, bouw en onderhoud van twee gecombineerde projecten gescheiden werd van de financiering van elk van de projecten afzonderlijk.”

Infrabel mocht dan ook samen met haar private partners, in 2007 de felbegeerde ‘Deal of the Year’ award Euromoney-Project Finance in ontvangst nemen in London.

“Ook de noordelijke wegontsluiting zorgt intussen voor meerwaarde”, stelt Tim Van Moorhem van PMV. “De PPS structuur zorgde ervoor dat de vooropgestelde deadline gehaald werd, de feitelijke totale bouwkost slechts 0.1% meer bedraagt dan het initieel vooropgestelde bedrag, de vereiste maatregelen in het kader van minder hinder van dichtbij opgevolgd en strikt toegepast werden (wat een positieve impact had op de verkeersafwikkeling tijdens de werkzaamheden) en dat er tijdens de bouwfase relatief veel aandacht besteed werd aan kwaliteitscontrole.”



'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT' VOOR GROTERE IMPLEMENTATIEMOGELIJKHEDEN EN –SNELHEID

Publiek-private samenwerking (PPS) onderscheidt zich in principe van alternatieve financiering. Beide begrippen vallen dus niet samen! Alternatieve financiering gaat over het vinden van een oplossing voor beperkte budgettaire middelen om maatschappelijk prioritaire projecten te realiseren.

De primaire drijfveer om te kiezen voor publiek-private samenwerking moet meerwaarde zijn én blijven. Een aanvullende, maar daarom niet noodzakelijk inferieure reden om voor een dergelijke samenwerking te kiezen is het feit dat de betrokkenheid van de private sector, onder meer door de gevraagde inbreng van eigen financiële middelen, grotere implementatiemogelijkheden en –snelheid biedt voor en van projecten. Bewust kiezen dus voor PPS om de reden van 'getting things done' en aldus te vermijden dat soms noodzakelijke investeringen (veel) later en zelfs niet zouden gerealiseerd worden.

Eén van de cases hieronder haalt bovendien een hardnekkig cliché onderuit als zou de keuze voor publiek-private samenwerking telkens gepaard gaan met hogere transactiekosten, meer complexiteit, langere termijnen etc.. De Perpignan-Figueras case maakt namelijk onomwonden duidelijk dat **PPS soms een gemakkelijker, snellere en meer haalbare piste is dan een traditionele aanbesteding** van een grootschalig, complex overheidsproject!

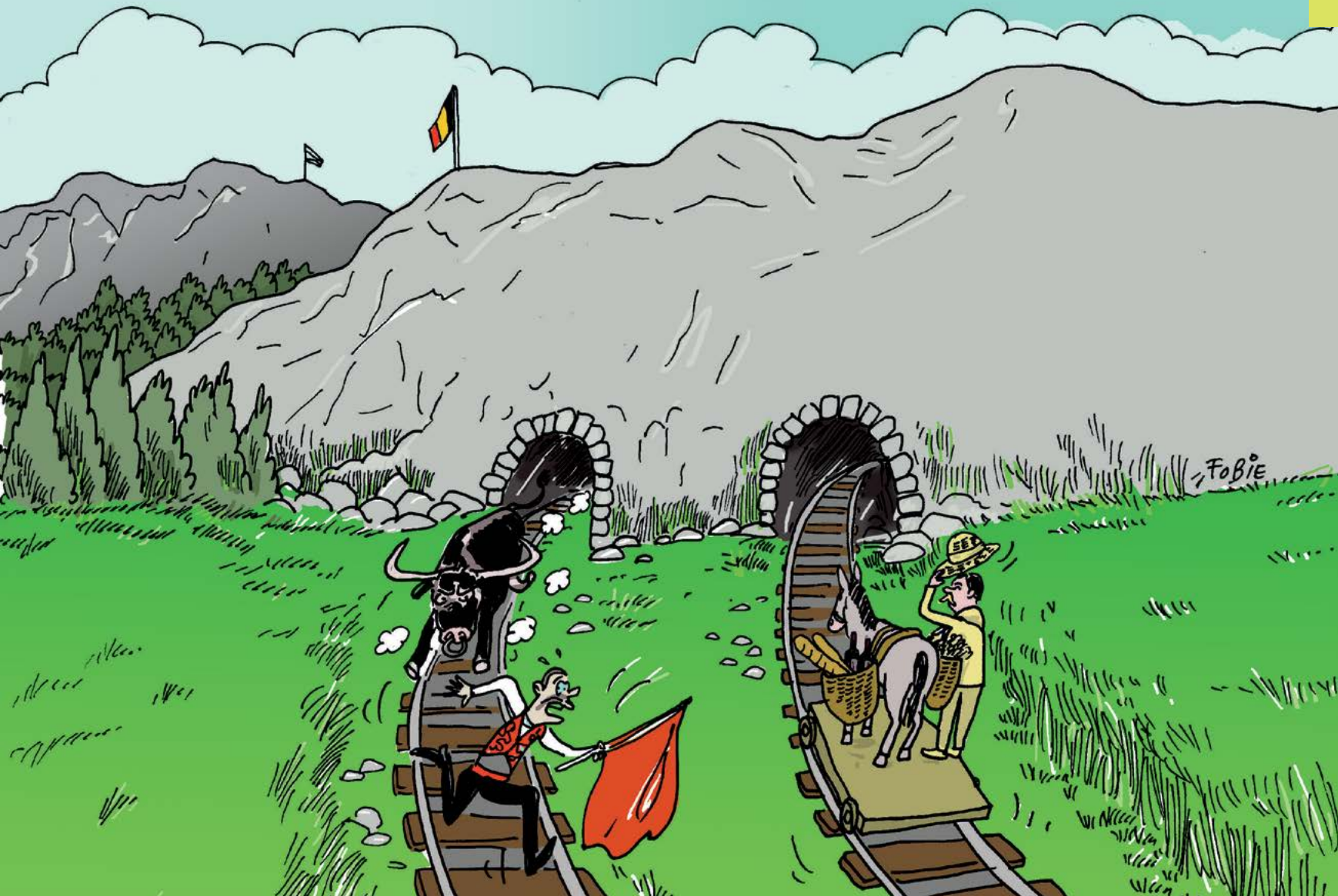
Ook door slimme clustering van gelijkaardige projecten (zoals bijvoorbeeld kunstgrasvelden) binnen één PPS contract dat vervolgens in de markt wordt geplaatst, blijkt PPS haalbaar voor gemeenten, waardoor ook deze hun implementatiemogelijkheden voor lokale investeringsprojecten sterk zien toenemen.

Meer nog: ook aan een andere cliché, namelijk dat PPS projecten alleen weggelegd zouden zijn voor grootschalige en dure projecten, wordt in dit casebook gemorreld. 'Kleine' PPS'en blijken ook te kunnen werken wanneer kwaliteit, geld én tijd tellen! Voorwaarde is wel een transparant en volgehouden communicatieproces gericht op samenwerking, als onderdeel van professioneel opdrachtgeverschap.

*PPS is soms makkelijker
dan een traditionele aanbesteding!*

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
BOT / hybride PPS / concessie van openbare werken	spoorinfrastructuur	Europese Commissie, Frankrijk, Spanje (publieke partners) en TP Ferro (private partner)	aanleg van 44,4 km spoorlijn, 8,3 km lange tunnel en tal van kunstwerken	\$ 1,1 miljard	2004 / concessie van 53 jaar

CASE PERPIGNAN-FIGUERAS – (CARGO) TGV SPOORLIJN



DE HISTORIEK

De aanleg van een spoorlijn tussen Perpignan (Roussillon, Frankrijk) en Figueras (Catalonië, Spanje) heeft een drievoudige oorsprong: de Spaanse wens naar een spoornetwerk volgens de standaarden van de International Union of Railways (UIC), het lanceren van het Trans-Europese Transport Netwerk (TEN-T) programma en de sinds 1992 gevoerde intergouvernementele gesprekken omtrent de aanleg en exploitatie van de spoorlijn volgens concessiemodel. Dit laatste mondde in 1995 uit in een bilateraal verdrag.



In februari 2004 werd het ambitieuze Build Operate Transfer (BOT)- / concessiecontract (initieel voor 50 jaar, waarvan 5 jaar bouwtijd) toegekend aan TP Ferro, een 50/50 joint-venture tussen het Franse Eiffage en het Spaanse ACS- Dragados, op basis van een binationaal aanbestedingsproces naar EU directieve 93/37.

Het private consortium voorzag in 10% van de projectkosten als eigen vermogen, terwijl de Franse en Spaanse regering ruim 45% van het projectkosten subsidieerden. De EU verleende een subsidie ten belope van 5% van de projectkost. De resterende 40% werd aangetrokken in de vorm van vreemd vermogen, verschaft door een consortium van banken met RBS, Caja Madrid, Banesto, ING en BBVA (als lead agent).

Deze lage gearing (relatief laag aandeel van vreemd vermogen) reflecteert het hoge risicoprofiel van het project, onder meer door het bouwrisico voor de 8,3 km lange Perthus tunnel door de Pyreneeën, de realisatie van 10 viaducten, 31 kunstwerken en 165 hydraulische werken, de afwezigheid van publieke waarborgen inzake trafiekvolume, zeer hoge onderhouds- en beschikbaarheidseisen (>99,9%), etc. Genoemde elementen noopten tegelijkertijd tot subsidiëring van de onrendabele top van het project voor in totaal 540 mio EUR, opgeknipt in 10 halfjaarlijkse schijven.

De in 1996 toegekende prioritaire status van het project in het TEN-T programma, bleek daarnaast een essentiële factor tijdens de planningsfase gezien de betrokkenheid van de Europese Commissie in een quasi 100% financiering van de studiekosten ter voorbereiding van de aanbesteding, wat tegelijkertijd het institutionele draagvlak voor de realisatie van het investeringsproject aanzienlijk vergrootte.

In afwachting hiervan had de Spaanse regering eind 2009 al beslist om de aan TP Ferro toegekende concessie sowieso al te verlengen van 50 tot 53 jaar. De mogelijkheid voor een financiële compensatie van 348 mio EUR voor TP Ferro door de vertraging in de afwerking van het traject Figueras-Barcelona, is thans het voorwerp van arbitrage.

Het Belgische TUC Rail (tevens actief voor de thans in realisatie zijnde Liefkenshoekspoortunnel) bestudeerde overigens voor TP Ferro de dimensionering van de Perthus tunnel, de technische realisatie en uitrusting incl. signalisatie en telecommunicatie, RAMS (Reliability, Availability, Maintainability, Safety), homologatie, etc.

Het hogesnelheidsnetwerk Perpignan-Figueras, ingehuldigd in december 2010 (hoewel al klaar in februari 2009), staat open voor alle railoperators, die vaste, doch geïndexeerde en door de overheid goedgekeurde toegangsrechten betalen voor het gebruik ervan.



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

Dit project is een voorbeeld van hoe 'samen publiek-privaat' binnen een grensoverschrijdende context met twee landen en vier ministeries (van Transport en Financiën van Frankrijk en Spanje), prima kan functioneren, weliswaar mits grondige voorbereiding en vooral voorafgaande analyse van bouw- en vraagvolume en dus opbrengstrisico's als voorwaarde voor een belangrijke risicotransfer richting private partner. De initieel valse start (het wegens contractuele onduidelijkheden niet kunnen gunnen op basis van de eerste aanbesteding in 2001) zorgde in dit geval voor de nodige ervaring bij de verantwoordelijke intergouvernementele commissie voor een geslaagde tweede procedure, waarbij het BOT-model en het concessiecontract slimme adaptaties zijn van gelijkaardige modellen en contracten voor de wegenissector.

De inbreng van publieke subsidies (zeker die van de EU) zorgde voor financiële meerwaarde, gezien de wat lagere financiële commitments vanuit de private sector.

De keuze voor deze hybride vorm van 'samen publiek-privaat' ontstond vanuit de vaststelling dat een hoger niveau van professioneel opdrachtgeverschap kon aan de dag gelegd worden wegens veeleer tussen Frankrijk en Spanje convergerende PPS kaders vergeleken met de respectieve klassieke aanbestedingsprocedures. Dit legde de basis voor de vanuit de private partner aan te brengen meerwaarde op het vlak van constructie, onderhoud en operationeel beheer.

De maatschappelijke meerwaarde van het project zélf, in de eerste plaats in de vorm van belangrijke tijdsinstellingen voor personen- maar vooral goederenvervoer (door toedoen van de verhoopde ontwikkeling van haven van Barcelona tot 250 mio ton tegen 2015), zal ongetwijfeld nog verhogen wanneer eind 2012, begin 2013 de lijn Barcelona-Figueras eindelijk over de volle operationele mogelijkheden zal kunnen beschikken. Dan zal het traject Parijs-Barcelona in 5.35 uur kunnen afgelegd worden in plaats van 8.39 uur. Ook in het vrachtvervoer wordt minstens 10 tot 12 uur tijdsinstelling geboekt wat het spoorandeel van slechts 5% van de 55 mio ton aan goederen die in 2010 transiteerden in het projectgebied, aanmerkelijk moet kunnen doen stijgen.





WAAROM DEZE HYBRIDE PPS?

- ✗ VASTSTELLING DAT WETGEVENDE KADERS VOOR PPS IN FRANKRIJK EN SPANJE BETER OP ELKAAR AANSLOTEN DAN RESPECTIEVE KLASSIEKE AANBESTEDINGSWETGEVINGEN
- ✗ GEGEVEN DAT PPS STRUCTUUR DUS EENVOLDIGER AAN TE BESTEDEN WAS
- ✗ GROTE POLITIEKE ONDERSTEUNING VANUIT EUROPESE COMMISSIE, FRANKRIJK EN SPANJE
- ✗ BELANGRIJKE ONTWERPVERANTWOORDELIJKHEID BIJ DE PUBLIEKE SECTOR
- ✗ INNOVATIEVE OPLOSSINGEN VOOR EERSTE INTERNATIONALE SPOORVERBINDING ZONDER ONDERBREKING WEGENS AFWIJKENDE SPOORBREEDTES
- ✗ MOTIVATIE VOOR DE PRIVATE PARTNER VOOR ZOVEEL MOGELIJK SPOORGEBRUIKERS, WELISWAAR OP BASIS VAN ZEER REALISTISCHE TRAFIEKPROGNOSIS DIE MOETEN ZORGEN VOOR STABILITEIT IN HET FINANCIËEL MODEL
- ✗ TIJDIGE OPLEVERING 60 MAANDEN NA OPDRACHTTOEWIJZING, MEDE DOOR INTRODUCTIE VAN INNOVATIEVE MECHANISCHE TECHNIEKEN VOOR DE BETONWERKEN TER HOOGTE VAN HET SPOOR EN PERRONS

PPS opent (soms onverwacht) de ogen voor gemeenten, die daardoor een ruimere visie krijgen naar toepassing

D TYPE PPS	E SECTOR	E BETROKKENEN	E VOORWERP	T INVESTERINGSBEDRAG	E START / TERMIJN
contractuele PPS / 'geclusterde' DBFM	sportinfrastructuur	Vlaamse Gemeenschap, lokale overheden en Sportfacilitator (publieke partner) en Krinkels Sport NV (Krinkels Holding bv) (private partner)	realisatie van 30 kunstgrasvelden plus ondersteunende infrastructuur	14,5 mio EUR / gemiddelde beschikbaarheidsvergoeding 79.000 EUR/jaar/veld BTWi.	2010-2012 / 10 jaar



GOED DAT WE
DANKZIJ DAT NIEUWE
KUNSTGRAS NOOIT MEER
HET GRAS HOEVEN AF TE
RIJDEN... MAAR MISSCHIEN
HADDEN WE TOCH WEL
BETER EEN MAATJE KORTER
GRAS BESTELD...

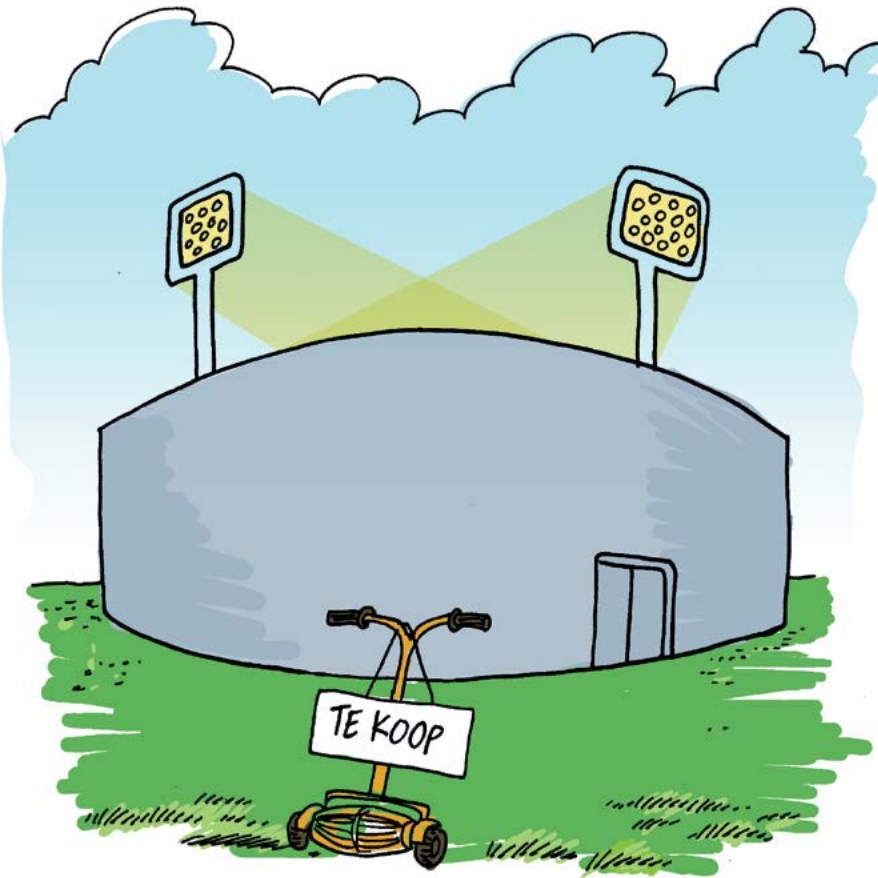
DE HISTORIEK

Op 30 juni 2006 werd het Vlaams Sportinfrastructuurplan gelanceerd dat, via publiek-private samenwerking / alternatieve financiering, het capaciteitstekort aan sportinfrastructuur in Vlaanderen moet terugdringen met 35%.

Naast de realisatie van multifunctionele sportcomplexen en 'eenvoudige' sporthallen en zwembaden, zouden volgens dit plan ook kunstgrasvelden aangelegd worden ten behoeve van lokale overheden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (de "Afnemers"), mits een door de Vlaamse Regering goedgekeurde projectaanvraag.

Zo werd een eerste Cluster van 30 te realiseren kunstgrasvelden geselecteerd, verspreid over 20 Vlaamse steden en gemeenten, die als één groot sportinfrastructuurproject volgens de DBFM formule in april 2009 op de markt werd geplaatst. Het project omvat namelijk zowel het ontwerpen, bouwen en financieren van in principe 30 kunstgrasvelden, alsook het onderhouden van deze kunstgrasvelden voor een periode van 10 jaar. Belangrijk hierbij is dat iedere Afnemer een mandaat verleende aan de Vlaamse Gemeenschap om op te treden als opdrachtcentrale, handelend onder de noemer van 'Sportfacilitator', een samenwerkingsverband tussen de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen, het Vlaamse Kenniscentrum PPS en het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media. Voor de sporttechnische en bouwtechnische aspecten is beroep gedaan op BLOSO, in samenwerking met de Universiteit Gent (European Research Centre for Artificial Turf / ERCAT). Dit mandaat zorgde niet alleen voor een aanzienlijke werkverlichting voor de Afnemers in deze aanbestedingsprocedure, maar hield ook in dat de Afnemer zich niet meer zou terugtrekken uit de procedure tenzij de door de private partner geboden beschikbaarheidsvergoeding hoger zou zijn dan de vooraf afgesproken 'mandaatprijs'.





Op 23 juli 2010 werd het dossier voor de realisatie van uiteindelijk 29 kunstgrasvelden (de gemeente Tienen viel af) goedgekeurd door de Vlaamse Regering en werd de opdracht toevertrouwd aan Krinkels Holding bv. Deze laatste richtte trouwens voor de realisatie en het beheer van de velden twee Belgische dochters op: Krinkels Landscape nv (ontwerp en bouw) en Krinkels Sport nv (beheer en onderhoud).

Voor elk deelproject werd een afzonderlijke DBFM-overeenkomst gesloten tussen Krinkels en de betrokken Afnemer. De Afnemers kunnen eveneens genieten van een subsidie vanwege de Vlaamse Gemeenschap die maximaal 30% van de beschikbaarheidsvergoeding bedraagt.

Niettegenstaande het project uitgaat van 30 afzonderlijke kunstgrasveldprojecten, omvat de opdracht het totale pakket van alle deelprojecten. De uitvoeringsvoorwaarden van de onderscheiden deelprojecten zijn zo georganiseerd en gestructureerd dat de projectvennootschap Krinkels Sport NV zoveel mogelijk zaken met één enkel centraal contactpunt kan opnemen. Op globaal niveau werd er bijvoorbeeld één overlegorgaan opgericht. Bovendien geldt eenzelfde betalingsregeling voor alle Afnemers.



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

Dankzij het Vlaams Sportinfrastructuurplan konden de Vlaamse steden en gemeenten het succes ontdekken van kwalitatief hoogstaande kunstgrasvelden die aan de clubs en jeugd toelaten het jaar rond te voetballen. Inmiddels zijn alle velden (op twee na) gerealiseerd en zijn de reacties zeer positief, zo bevestigen onder meer de steden Aalst en Antwerpen en de gemeente Wommelgem. “Zonder deze PPS zouden gemeenten de kwaliteit(en) van kunstgras niet of nooit hebben ontdekt”, aldus Frank Van den Eeckhaut, Wouter Everaert, Investeringsmanagers van PMV en Jeroen Buyck, adviseur van het Kenniscentrum PPS.

Een cluster waarbij in één keer 30 kunstgrasvelden in de markt werden geplaatst via een PPS structuur is niet alleen in Vlaanderen maar ook elders in Europa ongezien! Door de clustering werd trouwens een volumekorting bekomen, aangezien alle beschikbaarheidsvergoedingen ruim onder de opgegeven mandaatprijzen zitten (gemiddeld minstens 10% lager).

Via PPS is een kunstgrasmat aangeboden waarbij gebruik is gemaakt van de allerlaatste technologische ontwikkelingen, die zelfs nog evolueerden tijdens de aanbestedingsprocedure zelf! Bovendien zorgden het gebruik van outputspecificaties en de stringente beschikbaarheidseisen ervoor dat niet de gevraagde prestaties op niveau FIFA one star werden geboden door de private partner, maar FIFA two star, als extra buffer om gedurende 10 jaar te kunnen voldoen aan de hoge (outputgerichte) technische eisen, opgelegd door de aanbestedende overheid in samenwerking met de universiteit Gent (Ercat). Hoewel niet geëist, biedt Krinkels, uit bedrijfspolitieke overwegingen, haar kunstgrasvelden ook ter certificering aan aan FIFA.



Het onderhoud van de velden valt grotendeels onder de verantwoordelijkheid van de private partner, maar voor een deel ook onder die van de lokale overheid/vereniging. Terwijl de private partner instaat voor het specialistische onderhoud, gebeurt het reguliere (dagelijkse) onderhoud door de Afnemer. Die wordt daartoe opgeleid via jaarlijkse onderhoudsclinics, waaraan deelnamecertificaten zijn gekoppeld. De private partner vraagt wel registratie van gebruiksuren en onderhoudswerkzaamheden via een online platform, dat tevens gebruikt kan worden voor melding van klachten en gebreken.

“Het model van de clusters, waarbij een ver doorgedreven standaardisatie van de technische oplossing is uitgewerkt, biedt aan de private partner het grote voordeel dat niet bij elke deelopdracht de volledige engineering moet herhaald worden maar dat alle partijen zich kunnen concentreren op de uitvoeringsplanning, wat heeft geleid tot een veel kortere realisatietermijn”, stelt Peter Loyens, General Manager van Krinkels nv.

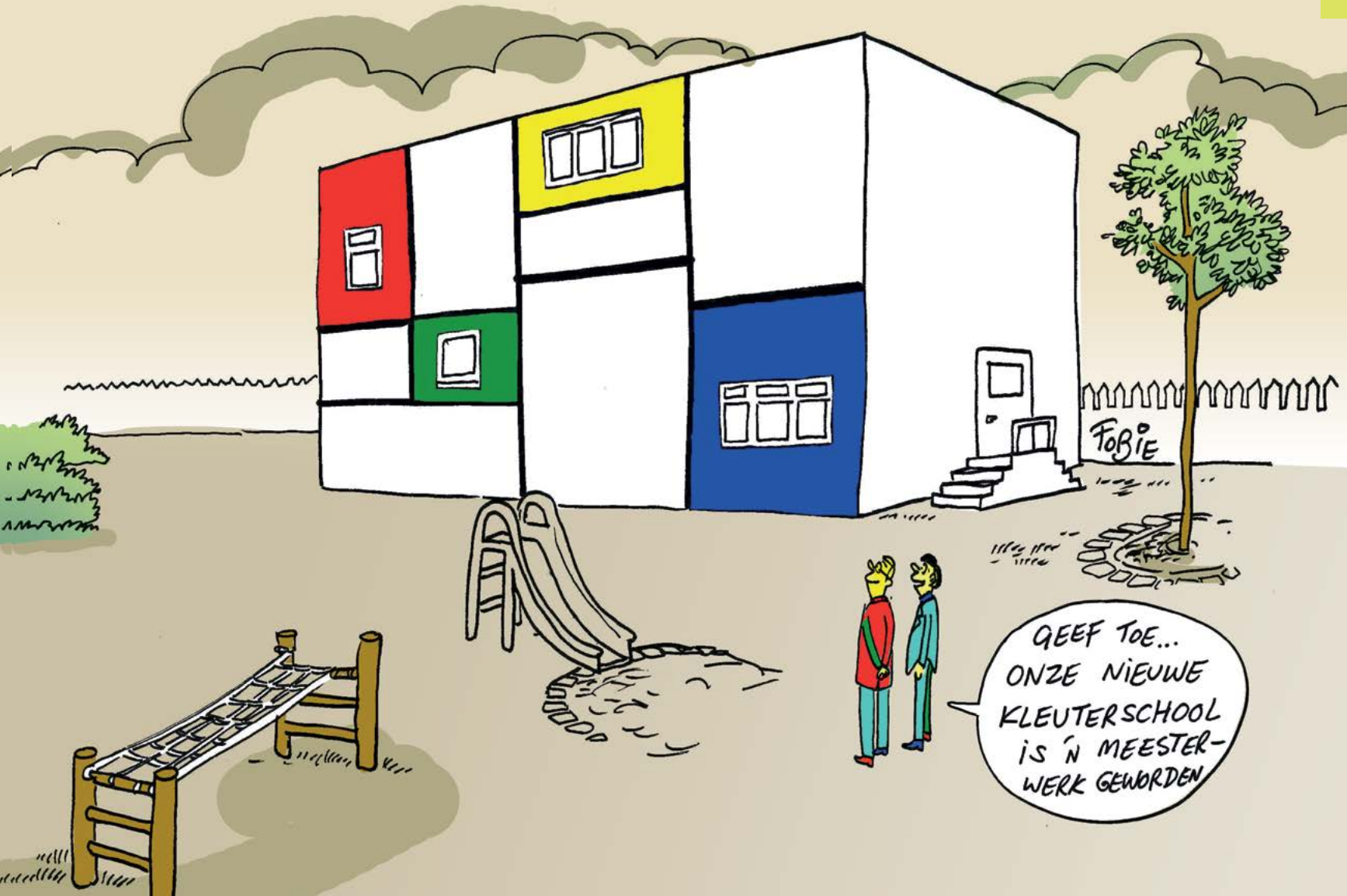
Het succes van deze PPS formule is inmiddels dusdanig dat op gelijkaardige wijze een tweede Cluster van 6 kunstgrasvelden is aanbesteed én gegund (opnieuw aan Krinkels Holding) en dat, aldus PMV, “er gemakkelijk een nieuwe cluster van 30 kunstgrasvelden voor belangstellende gemeenten in de markt zou kunnen gezet worden”.



Kleine' PPS'en werken ook!

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
contractuele PPS / Build Finance Maintain (BFM) / promotieovereenkomst	onderwijs	gemeente Brecht, Belfius Real Estate Banking (promotor), Van Roey (bouw), Cofely Services (techniek en onderhoud)	realisatie en ter beschikking stellen van een nieuwe kleuterschool bij GLS De Schakel, inclusief overdekte speelhal, eetzaal, toiletten, douchekamer en slaapklasje	2,4 mio EUR/ 136.000 EUR/jaar beschikbaarheidsvergoeding	2009 / duurtijd contract 27 jaar

CASE DE SCHAKEL KLEUTERSCHOOL BRECHT



GEEF TOE...
ONZE NIEUWE
KLEUTERSCHOOL
IS 'N MEESTER-
WERK GEWORDEN

DE HISTORIEK

De gemeentelijke lagere school De Schakel te Sint-Lenaerts zag zich al 10 jaar lang geconfronteerd met een afname van het aantal leerlingen, wat met haar amper 100 leerlingen een bedreiging betekende voor het voortbestaan. Daarom besloot de gemeente om een kleuterafdeling (cap. 100 leerlingen) aan de school toe te voegen zodat er 'eigen' instroom is van kleuters naar de lagere school, waardoor het aantal naar 250 kan groeien.

In 2008 werd, na een passende onderhandelingsprocedure, de ontwerpdracht van de kleuterschool toevertrouwd aan de architecten Moors G & J. In dat jaar werden ook de mogelijkheden tot feitelijke realisatie onderzocht, waaruit bleek dat de formule van een promotie-overeenkomst de meest beloftevolle was, omdat er al een goedgekeurd ontwerp op tafel lag. De weerhouden formule is dus een Build, Finance en Maintain (BFM).

Na aanbesteding eind 2008 werd de opdracht kort daarna gegund aan Dexia Real Estate Banking (nu Belfius Real Estate), die in maart reeds de bouwwerken liet starten door het consortium Van Roey – Cofely Services (het vroegere Axima Services).

Op 18 augustus 2009 werd de gloednieuwe kleuterschool opgeleverd. Het stijlvolle, nieuwe verblijf voor de kleuters bevat 4 duplex kleuterklassen (een rode, een blauwe, een groene en een gele), elk uitgerust met een vestiaire met berging, een toilet, een grote speel- en leerruimte, een speelduplex en een buitentuintje. Er zijn ook een overdekte speelzaal, een refter, een douchekamer, een directielokaal en zelfs een slaapklasje voor de allerkleinsten! Een warmtepomp werd geplaatst voor de vloerverwarming, toiletten worden doorgespoeld met regenwater en er is conform de huidige standaarden veel lichtinval.



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

Er is voor dit – in PPS termen eigenlijk ‘kleine’ - project gekozen voor de BFM formule voor een periode van 27 jaar waarna het bouwwerk eigendom wordt van het gemeentebestuur en deze dan zelf moet instaan voor het onderhoud. Om deze periode te overbruggen werd een opstalrecht verleend aan de promotor voor een periode van maximaal 33 jaar, de duurtijd van de bouw, de duurtijd van het BFM programma + 5 jaar om niet, in functie van het al dan niet lichten van de koopoptie.

“Deze PPS formule heeft gewerkt! In maart gestart, eind augustus 2009 afgerond net voor het nieuwe schooljaar, wat onze voornaamste bekommernis was, maar tegelijkertijd ook dé reden om te kiezen voor PPS”, aldus Luc Aerts, burgemeester van Brecht. “Het gemeentebestuur had zich immers geëngageerd tegenover de bevolking.” “Wat Belfius betreft, is het dossier een perfecte illustratie van een goede samenwerking en verstandhouding door en van alle partijen, zowel de publieke (het gemeentebestuur van Brecht, i.s.m. de architect), als de private (Van Roey, Cofely en Belfius)”, dixit Steven Benoit, Head of Real Estate bij Belfius. “Het is die goede samenwerking en verstandhouding die van dit project een succes hebben gemaakt.”

Door de vroege betrokkenheid van de onderhoudsbedrijf kon het de juiste toestellen en technieken selecteren om zo het gevraagde kwaliteitsengagement van 27 jaar te garanderen. Het feit dat de gemeente al gezorgd had voor het ontwerp, vormde geen belemmering. De korte uitvoeringstermijn heeft sommige kandidaten mogelijk afgeschrikt, maar niet voor de private partner die met dit project haar eerste BFM realiseerde.



‘Samen publiek-privaat’ overstijgt hardnekkige belemmeringen

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
contractuele PPS / DBFM	openbaar vervoer / vastgoed	De Lijn (publieke partner) en siCURAnt NV (Macquarie Capital, Democo nv, Denys nv) (private partner)	realisatie van 3 busstelplaatsen met elk een dienstencentrum voor administratieve diensten, een werkplaats, een onderhoudscentrum, een magazijn, een buswasstraat en een tankstraat plus ondersteunende infrastructuur	30,9 mio EUR (20,9 mio in Brugge, 6,4 mio in Overijse en 3,6 mio EUR in Zomergem)	2011 / 25 jaar

CASE BUSSTELPLAATSEN BRUGGE – OVERIJSE – ZOMERGEM ('CLUSTER 1')



ZELFS IN
HARTJE BRUGGE
IS EEN
BUSSTELPLAATS
GEEN PROBLEEM
MEER...

FoBIE

DE HISTORIEK

De Vlaamse Regering besliste in 2007 om een gedeelte van de investeringen van de VVM De Lijn te realiseren middels alternatieve contracteringsvormen, DBFM in het bijzonder.

Een eerste set van investeringen betrof onder meer de realisatie, samen met ontwerp, financiering, onderhoud en operationalisering, van 'Cluster 1' van busstelplaatsen in Brugge, Overijse en Zomergem. Het grootste deelproject binnen deze cluster is de busstelplaats van 170 bussen te Brugge aangevuld met een exploitatiegebouw met leslokalen voor de rijkschool, een werkhuis voor groot onderhoud, een onderhoudscentrum voor het dagelijkse onderhoud, twee was- en tankstraten, een parkeerterrein en een fietsenstalling voor het personeel. Een gelijkaardig doch kleinschaliger investeringsprogramma is er in Overijse en Zomergem (beiden voor een 50-tal bussen).

Naast de klassieke bouwtechnieken zijn ook de garagetechnieken (perslucht, olieverdeling, pistons, etc) onderdeel van het DBFM contract voor deze drie busstelplaatsen. De drie stelplaatsen in het algemeen, en de dienstgebouwen in het bijzonder, moesten energiezuinig, duurzaam en 'groen' zijn.

De Vlaamse overheid, noch De Lijn hebben enige participatie in de Speciale ProjectVennootschap (SPV) voor dit project. Het gaat dus om een zuivere DBFM van drie busstelplaatsen tegen vooraf bepaalde modaliteiten en dit gedurende een periode van 25 jaar. De Lijn, als eigenaar van de gronden, verleende in dit verband kosteloos een recht van opstal aan de SPV voor een periode van 31 jaar en 2 maanden.

Een belangrijke fase in de aanbestedingsprocedure (gestart begin 2008) is zonder twijfel de tijdelijke, doch bewuste stopzetting ervan in 2009. Dit om De Lijn toe te laten een - inmiddels gestandaardiseerd - referentieontwerp op te maken voor haar busstelplaatsen, wat daarna is verfijnd en geoptimaliseerd tijdens een BAFO door de EPC (THV Linea Recta, zijnde Democo en Denys) en de FMC (Cofely Services). 'Reculer pour mieux sauter', dus ...



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

"Samen aligneren naar eenzelfde einddoel middels doorgedreven, open communicatie (via een Sharepoint systeem), daarin schuilt de kracht van deze 'samen publiek privaat'. Het heeft er ongetwijfeld toe geleid dat de vooropgestelde ambities met dit project effectief zijn gehaald", stelt Vicky Van Daele, project manager van De Lijn. "Men mag gerust stellen dat zonder PPS dit project niet of slechts jaren later zou gerealiseerd zijn geworden, omwille van budgettaire beperkingen." De meerwaarde van 'samen publiek-privaat' werd voor de private partner meteen zichtbaar tijdens de bouwfase waarbij in samenspraak werd gestreefd naar het remediëren van risico's die de geplande aflevering van het beschikbaarheidscertificaat in het gedrang zouden hebben kunnen brengen. Ook het gebruik van zogenaamde 'eisencontrolematrices' vormde een hefboom naar deze meerwaarde.

Ook de verkorting van de bouwtijd (normaal 30 maanden) met 16 maanden, het kunnen vastleggen én bereiken van hoge kwaliteitsstandaarden, het door de private partner laten voorzien in haar ontwerp dat minstens 25% van de energiebehoefte van de stelplaatsen kan gehaald worden uit hernieuwbare energie, etc., kon alleen maar gerealiseerd worden dankzij de gekozen DBFM constructie. De realisatie (mits recht van opstal verleend door SiCURAnt aan twee ter zake gespecialiseerde private partners waarmee De

Lijn samenwerkt) van de installaties met zonnepanelen voor de nieuwe stelplaatsen zit overigens niet in de beschikbaarheidsvergoeding van dit DBFM contract.

"De standaardisatie van de ontwerpen voor busstelplaatsen maakt dat we in de toekomst de realisatietermijnen van nieuwe stelplaatsen nog verder kunnen terugdringen, wat een uitstekende zaak is voor De Lijn én voor haar klanten", verwacht Vicky Van Daele.

Het zijn allemaal elementen die hebben bijgedragen tot de toekenning in 2011 aan dit project van de eerste Vlaamse 'PPP Award'.



'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT' VOOR SAMEN ONDERNEMEN, GROEIEN EN DROMEN

De voorgaande cases tonen dat publiek-private samenwerking objectieveerbare meerwaarde creëert. Ook de keuze voor de PPS vorm zélf kan al voldoende elementen in zich dragen om maatschappelijk relevante projecten gerealiseerd te krijgen.

Nadenken over (het potentieel van) 'samen publiek-privaat' vindt natuurlijk niet alleen plaats nadat een idee (voor een project, een beleidsmaatregel, etc.) zich concreet heeft gevormd! Een project kan ook ontstaan doordat publieke en private partijen elkaar vanuit een initieel idee verder bevruchten. Meer nog, het gebeurt alsmear vaker dat publieke en private partijen (en kennisinstellingen) elkaar nodig hebben als hefboom om de eigen, aan het projectidee verbonden ambities te kunnen realiseren.

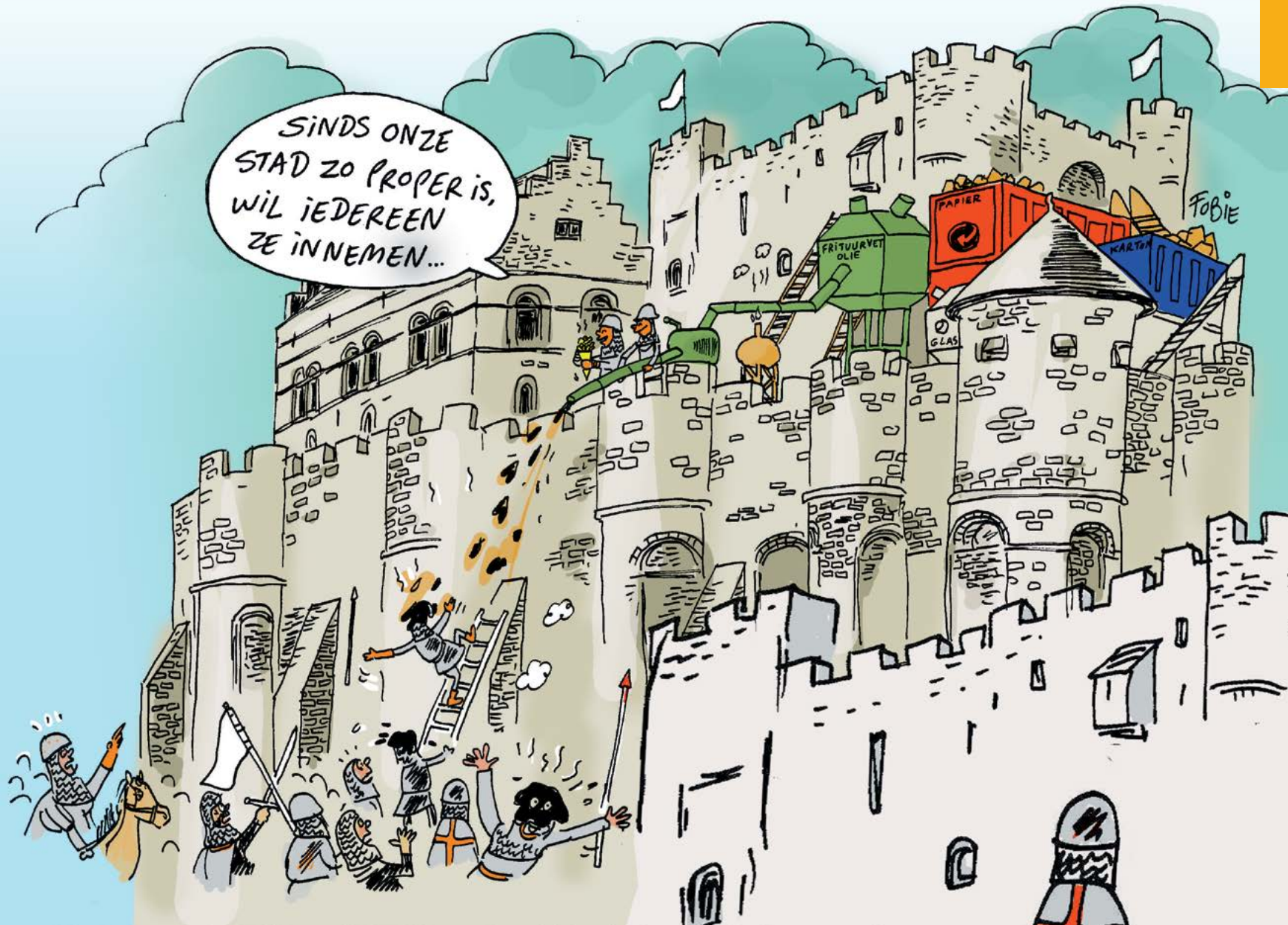
Van zodra partijen elkaar spontaan dan wel georkestreerd gaan opzoeken, blijken zelfs de meest utopische dromen plots verder dichterbij te kunnen komen. De volgende vier cases tonen dit uitgebreid aan, de laatste in het heel bijzonder!

PPS geeft energie aan de maatschappij!

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
participatieve PPS / gemengde intercommunale	afval	IVAGO is een gemengde intergemeentelijke vereniging met de stad Gent en de gemeente als overheidspartners en ECOV, een samenwerkingsverband tussen SITA Belgium en Indaver als private partner	voorstellen formuleren en opdrachten uitvoeren in verband met het afvalbeheer, toevertrouwd door de raad van bestuur van IVAGO	niet van toepassing	1994

CASE IVAGO

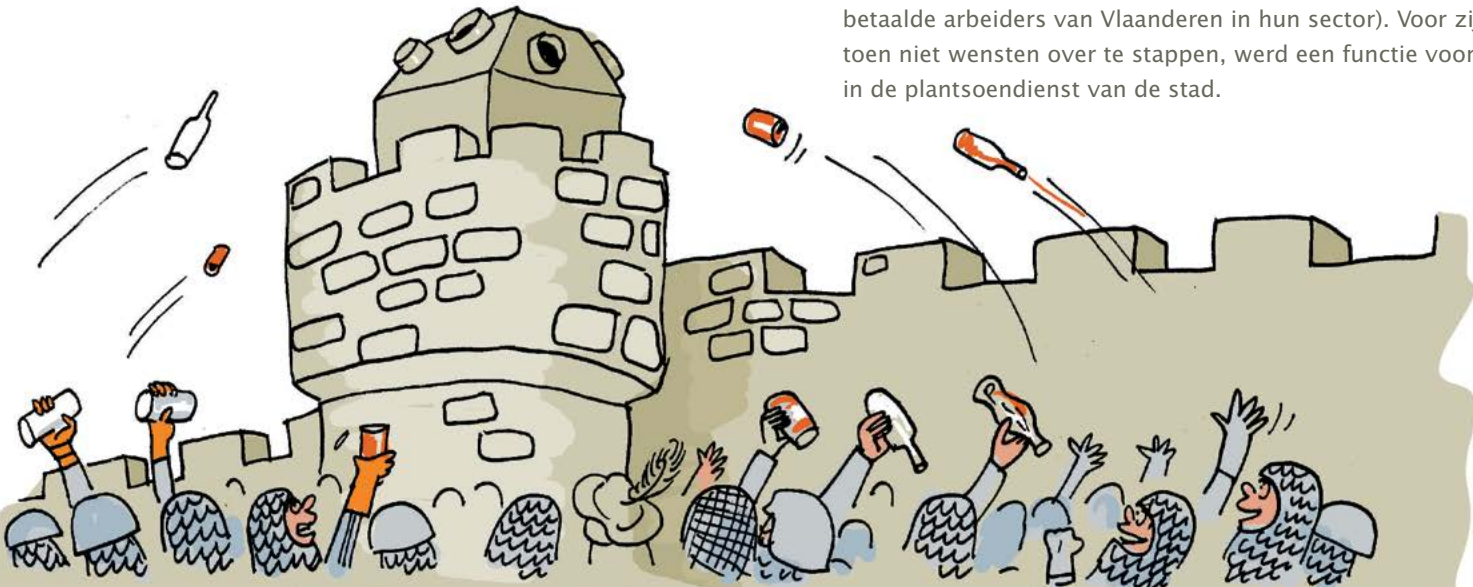
SINDS ONZE
STAD ZO PROPER IS,
WIL IEDEREEN
ZE INNEMEN...



DE HISTORIEK

De Stad Gent (onder impuls van de betreurde burgemeester Temmerman) en de gemeente Destelbergen zijn sinds de jaren '90 pionierend inzake milieu- en afvalbeleid. Zo was Gent reeds koploper in recyclage (onder andere van kroonkurken) nog vóór Fost Plus op volle kruissnelheid was, de private organisatie die instaat voor de promotie, coördinatie en financiering van de selectieve inzameling, sortering en recyclage van huishoudelijk verpakkingsafval in België. Gent en Destelbergen begrepen toen al dat voor een zichtbare en tastbare kwantumsprong in de kwaliteit van de dienstverlening van de toenmalige reinigingsdiensten, de materiële en immateriële inbreng van de private sector een wenselijke piste was mits voldaan werd aan een aantal randvoorwaarden.

Een essentiële randvoorwaarde was de introductie van een formele procedure en dus concurrentie conform de Europese aanbestedingsregels, voor de selectie van de private partner (toen de combinatie Watco/Vlar/Seghers Engineering thans omgevormd en herleid tot SITA/Indaver die samen ECOV nv uitmaken op een 50/50 basis). De inrichting van een dergelijke procedure was in die tijd en binnen dat beleidsdomein veeleer ongebruikelijk. Ook de transitie zélf van het toen circa 400 man tellende personeel van de stadreinigingsdienst was destijds inspirerend: het aanbieden van een hoger loon en een goed uitgewerkte pensioenregeling overtuigden velen om de overstap te doen naar de gemengde intercommunale IVAGO (De IVAGO arbeiders behoren ook vandaag nog steeds tot de best betaalde arbeiders van Vlaanderen in hun sector). Voor zij die toen niet wensten over te stappen, werd een functie voorzien in de plantsoendienst van de stad.



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

De meerwaarde van de samenwerking met de private partner in 1994 manifesteerde zich zeer snel, mede dankzij de voor de private partner prikkelende vergoedingen- en dividendstructuur die was uitgedokterd bij de (gezamenlijke) opmaak van de statuten van de gemengde intercommunale. De onmiddellijke omvorming van de stedelijke reinigingsdiensten naar een 'Management by Objectives' gerichte organisatie met drie bedrijfstakken ('inzameling', 'verwerking' en 'stadsreiniging') legde de basis voor een permanente injectie door de private partner, van een professionele werkmentaliteit bij de werknemers van IVAGO en van objectieve, eerlijke en rechtlijnige beleidsvorming. Dit laatste was trouwens een eis bij de oprichting van IVAGO: het management in privé handen, vergoed door de Stad Gent, en een Raad van Bestuur samengesteld uit 11 'publieke' leden en 3 'private' leden. De bescherming van het publieke belang van de dienstverlening werd en is daarmee geborgd. De keuze voor een participatieve PPS via de rechtsvorm van een gemengde intercommunale blijkt voor de publieke partners vooral het voordeel van flexibiliteit in te houden, vergeleken met meer contractuele afspraken tussen publiek en privaat. De publieke partner kan immers flexibel, weliswaar binnen de contouren van de statuten en via haar aandeel in de Raad van Bestuur, wijzigingen vragen en doordrukken inzake de activiteiten van IVAGO. De hoge frequentie van samenkomst

van de Raad van Bestuur en van het Directiecomité zorgt tegelijkertijd voor de nodige transparantie en dynamiek.

De verwezenlijkingen op het terrein van deze samenwerking tussen publiek en privaat lieten zich overigens zeer snel gevoelen: zo bouwde IVAGO de zeer slecht presterende en verouderde verbrandingsoven om tot een hoogtechnologische afvalverbrandingsinstallatie (capaciteit: 100.000 ton) met rookgaswassing. IVAGO was in 1999 ook de eerste intergemeentelijke vereniging in België die investeerde in de bouw van een katalytische dNox - installatie, hetgeen resulteerde in een drastische verlaging in de uitstoot van stikstofoxides. Tegelijkertijd zorgde / zorgt de private partner voor een zo hoog mogelijke saturatie van de oven zodat hoge benuttingsgraden (zo dicht mogelijk tegen 100%) worden opgetekend. Deze hoge saturatie is des te belangrijker omdat de installatie sinds 2005 over een performante energierecuperatie-eenheid beschikt. Die zorgt voor de productie van elektriciteit equivalent met het jaarlijkse energieverbruik van 7.000 gezinnen en voor de stoomlevering aan het Universitair Ziekenhuis van Gent, gelijk aan het verbruik van 3.000 gezinnen.

De prikkelende vergoedingsstructuur waarvan sprake hierboven, zorgde ervoor dat in minder dan 3 jaar tijd (in

plaats van de initieel beoogde 20 jaar) aanzienlijke financiële kostenbesparingen werden opgetekend voor de publieke partners Als sprekend voorbeeld voor de inbreng van de private partner is de introductie van *Diftar* (gedifferentieerde tarifiering voor de (al dan niet volledige) doorrekening van de kost van restafval en van vermijdbare selectieve afvalfracties) op basis van volume in plaats van gewicht.

Toepassing hiervan resulteerde meteen in een gevoelige daling (>10%) van restfracties in Gent en Destelbergen. Bovendien werd het principe ingevoerd van voorafbetaling als zijnde een voorwaarde voor ophaling, wat resulteerde in aangenamer straten die niet langer bevolkt werden door vuilbakken allerhande. Gent scoort over het algemeen beter dan het Vlaams gemiddelde, zo bijvoorbeeld 493 kg bedrijfsafval/inwoner/jaar versus 545 kg op Vlaams niveau (cijfers 2008).

Dat perceptie en realiteit over de maatschappelijke meerwaarde van deze PPS hand in hand gaan, bewijzen de resultaten van een niet zo lang geleden uitgevoerde tevredenheidsenquête over IVAGO, gehouden bij burgers, bedrijven, publieke partners én personeel. Allen gaven blijk van een zeer hoge mate van tevredenheid over de geleverde diensten.

De tweede Gentsche Gruute Kuis, een sprekende vorm van 'samen publiek-privaat' waarbij burgers, scholen, verenigingen opgeroepen worden tot een grote opkuisbeurt van Gent, bleek opnieuw een groot succes.



IVAGO continueert dagdagelijks haar inspanningen voor MOS-scholen (milieuzorg op school) met de inrichting van sorteerhoekjes, het uitdelen van brooddoosstickers ('Minder afval, broodnodig'), het voorzien van gratis compostvaten en poken, het verzorgen van educatieve workshops in de klas onder leiding van de 'compostmeester', de gratis ophaling van selectieve fracties, het aanrekenen van restafval @ 80% van de tarieven van bedrijfsafval, het afsluiten van netheidscharters (langdurig engagement om het zwerfvuil in de buurt op te ruimen, etc.. Eén van de laatste nieuwe initiatieven is het in kaart brengen van de afvalkost per school.

Voor het beleidsdomein afval is de rechtsvorm van een gemengde intercommunale, mits voldaan aan enige randvoorwaarden (waaronder een passende aanbestedingsprocedure), ontegensprekelijk een zeer succesvolle én zichtbare vorm (gebleken) van 'samen publiek-privaat'. Deze rechtsvorm staat wel onder druk wanneer conform het huidige decreet van 6 juli 2001 inzake intergemeentelijke samenwerking, private partners verplicht uitstappen uit het kapitaal van intercommunales.



PPS verenigt gelijkgezinden aan publieke en private zijde

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
spontane PPS / collaborative governance	binnenstedelijke gebiedsontwikkeling	stad Mechelen (publieke partner), TV Lamot (Wilma Project Development/Group GL; private partners)	herbestemming voormalige brouwerij site Lamot	50 mio EUR, waarvan 10 mio EUR door stad Mechelen en 3.5 mio door de Vlaamse overheid	1999-2005

CASE LAMOT



ER IS TERUG
LEVEN IN DE
BROUWERIJ!

MANE
BLUSSERS
GEVRAAGD
M.V.

BROUWERIJ LAMOT

DE HISTORIEK

In 1995 sloot de bottelarij en brouwerij Lamot als onderdeel van Interbrew, definitief haar deuren. Het terrein (10.000 m²) van de brouwerij, toen eigendom van Immbrew, de vastgoeddochter van Interbrew, werd in zijn geheel verkocht aan de Tijdelijke Vereniging Lamot.

De TV Lamot was een 50/50 joint venture tussen Wilma Project Development en Group GL, ontwikkelaars van (gemengde) binnenstedelijke vastgoedprojecten.

Op het moment van de verkoop van het dichtbebouwde industrieterrein had het Mechelse Architectencoöperatief JJS, op verzoek van Interbrew en in samenspraak met de stad Mechelen, al een masterplan opgemaakt voor de opwaardering van de Lamot site.

De inbreng van de kennis en ervaring van de private partner TV Lamot verfijnde het masterplan waarbij rekening werd gehouden met de lokale situatie voor een passende architecturale en ruimtelijke invulling. Het verfijnde plan werd overigens ook als één van de eerste projecten voorgelegd aan de toenmalige Vlaamse Bouwmeester bOb Van Reeth, die samen met de stad Mechelen eveneens vragende partij was om de historische voetafdruk van de site minstens te bewaren.

De TV Lamot verkocht het brouwerijgebouw door aan de stad Mechelen die er een groot stedelijk congres- en erfgoedcentrum van maakte. TV Lamot zorgde tussen 1999 en 2004 voor een multifunctionele invulling van de rest van site met 35 kwaliteitsvolle appartementen, 9 stadswoningen, een hotel met 122 kamers, een publieke parking voor 230 wagens en 3.800 m² winkelruimte. Alle appartementen en woningen zijn verkocht aan particulieren, het hotel aan de groep Accor (Novotel), de parking aan Q-Park. De commerciële ruimten die de TV Lamot eerst zelf verhuurde, werden doorverkocht aan het vastgoedinvesteringsfonds AXA REIM.

De stad realiseerde het nieuwe openbaar domein. Dit was trouwens voor TV Lamot één van de voorwaarden om het globale project op te starten.



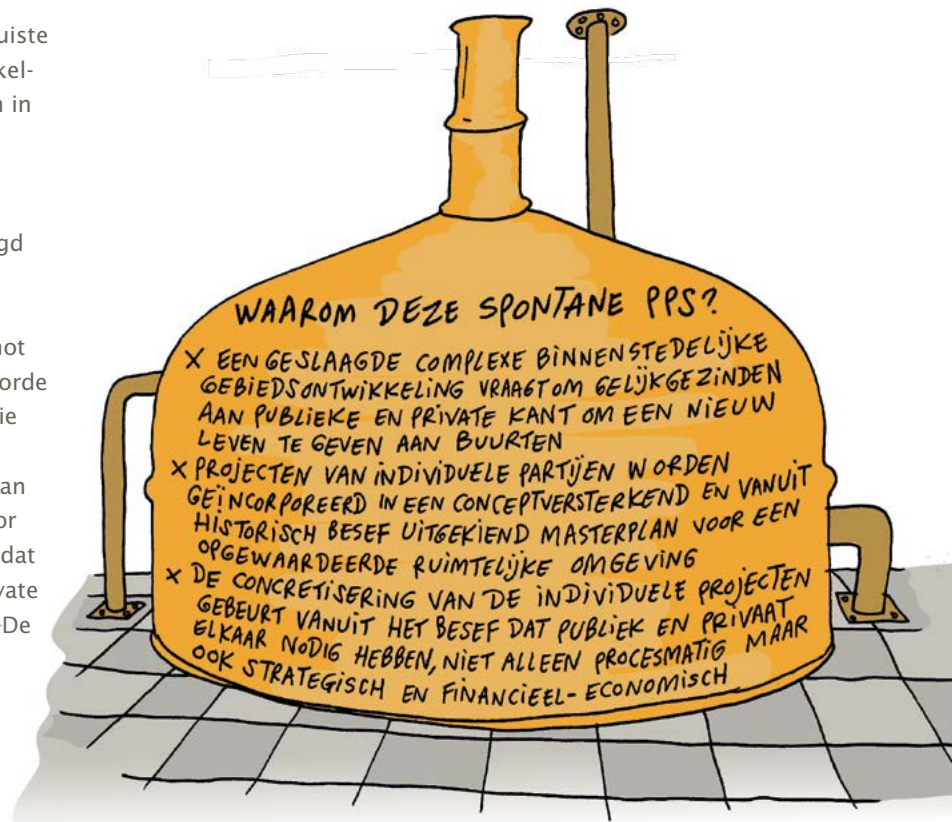
DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

De realisatie van het verfijnde masterplan voor de Lamot site is het resultaat van een veeleer **spontane publiek-private samenwerking**. Publieke en private partijen hebben elkaar niet gevonden via een overheidsopdracht, maar wél vanuit het besef dat samenwerken noodzakelijk is voor de optimale herontwikkeling van een buurt. Het 'samen publiek-privaat' heeft hier niet alleen een procesmatig versnellend effect gekend, maar heeft bovendien binnen de bredere maatschappelijke en binnenstedelijke context, conceptversterkend gewerkt. Daardoor is de juiste combinatie gevonden tussen woon-, werk-, parking-, winkel- en ontspanningsmogelijkheden, wat het zinderende leven in de oude stadswijk in Mechelen grondig heeft hersteld.



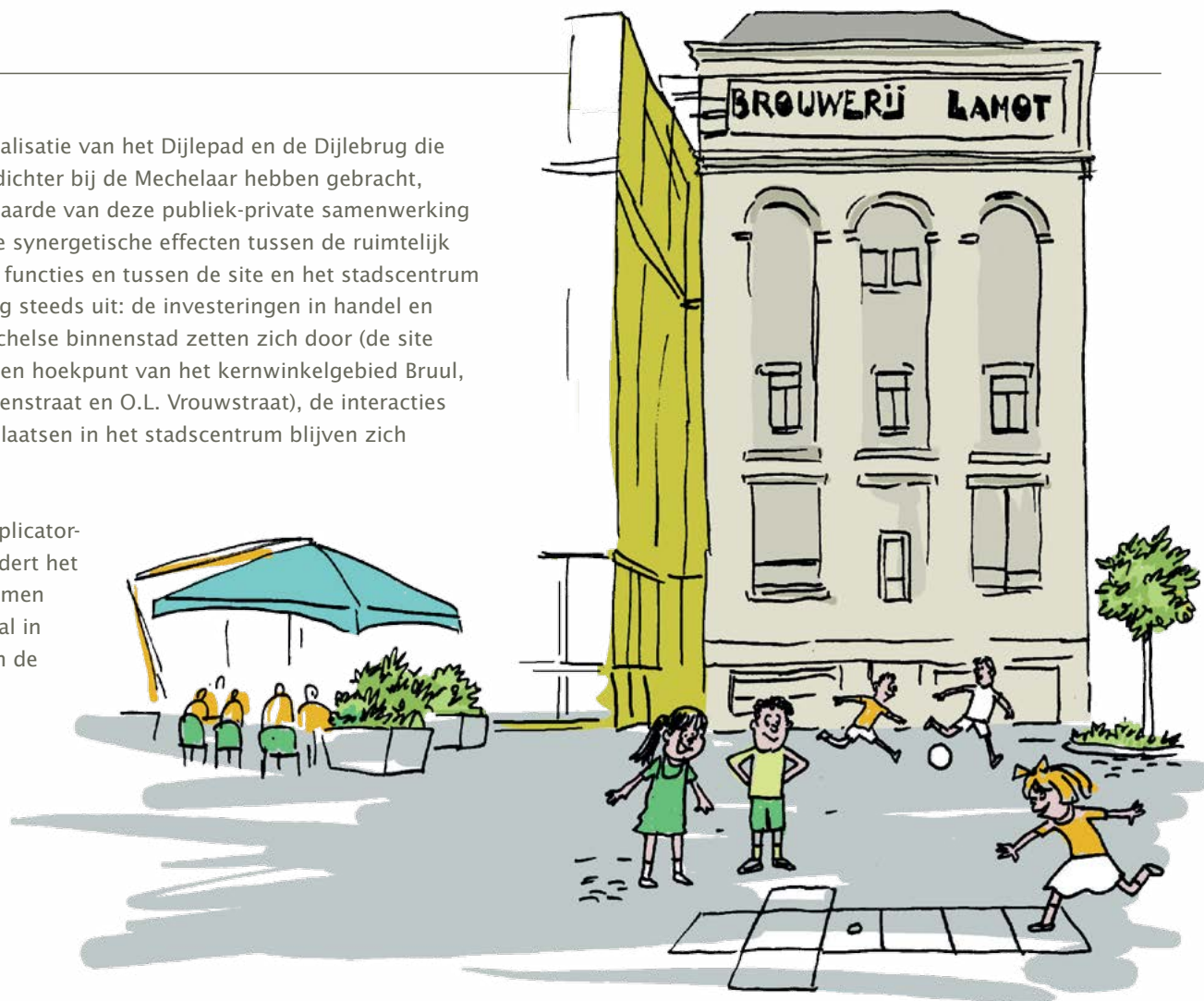
Het 'samen publiek-privaat' heeft hier niet alleen een procesmatig versnellend effect gekend, maar heeft bovenal binnen de bredere maatschappelijke en binnenstedelijke context, **conceptversterkend** gewerkt. Daardoor is de juiste combinatie gevonden tussen woon-, werk-, parking-, winkel- en ontspanningsmogelijkheden, wat het zinderende leven in de oude stadswijk van Mechelen heeft hersteld.

“Een project kan pas echt slagen wanneer alle betrokken partijen nauw met elkaar samenwerken. Daarom is gezorgd voor constant overleg om samen de beste oplossing te realiseren”, zegt ir. Lieven Roelandt van Wilma Project Development. “Iedereen speelde duidelijk zijn rol: TV Lamot voor de maatschappelijk en stedenbouwkundig verantwoorde buurtversterking, en de stad voor onder meer de integratie van het congrescentrum in het grotere geheel, die zijn rol opnam als actieve partner - onder meer via de realisatie van het congrescentrum - zodat het project haalbaar werd voor de private partner. De PPS voor de Lamot site toonde aan dat het stadsbestuur actief wou en wil samenwerken met private partners voor stadsvernieuwingsprojecten”, aldus Xaveer De Clercq, hoofd stadvernieuwing van de stad Mechelen.



Mede door de realisatie van het Dijlepad en de Dijlebrug die het water weer dichterbij de Mechelaar hebben gebracht, groeit de meerwaarde van deze publiek-private samenwerking nog elke dag. De synergetische effecten tussen de ruimtelijk complementaire functies en tussen de site en het stadscentrum zijn immers nog steeds uit: de investeringen in handel en wonen in de Mechelse binnenstad zetten zich door (de site ligt immers op een hoekpunt van het kernwinkelgebied Bruul, IJzerenleen-Guldenstraat en O.L. Vrouwstraat), de interacties tussen diverse plaatsen in het stadscentrum blijven zich voordoen ...

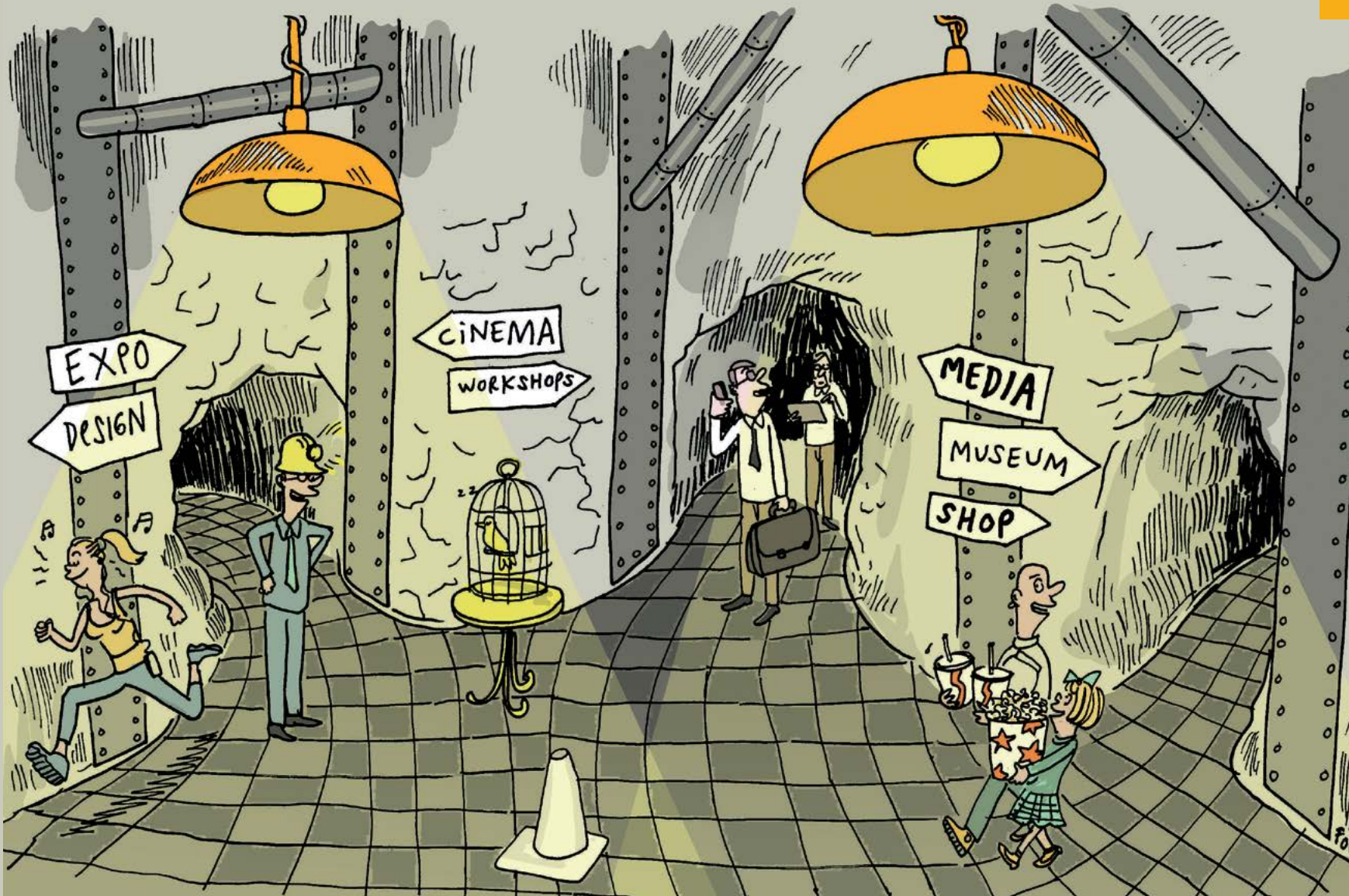
Door deze multiplier-effecten verwondert het niet dat deze 'samen publiek-privaat' al in 2003 de Thuis in de Stad-prijs won.



Ook publiek ondernemerschap ontwikkelt zich dankzij PPS

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
collaborative governance binnen een triple helix concept	stadsontwikkeling/ gebiedsontwikkeling	stad Genk (publieke partner), Euroscop, Stockmans Blauw, Painting with Light, Nascom, Clim'x (private partners), MAD Faculty KHLim/MHL (kennisinstellingen), en LRM (businesscentrum creatief ondernemen)	stedelijke herbestemming brownfield mijnsite Winterslag	75 mio EUR	2001 / aparte contracten van 10 jaar (eerste contract aangegaan in 2005)

CASE C-MINE



DE HISTORIEK



Om meer vaart te brengen in haar stedelijke ambities (de verdichting van de stadskern, uitbreiding van de stedelijke functies en diversificatie van haar economische weefsel, een beleidsvisie gelanceerd eind de jaren '90), kocht de Stad Genk in 2001 de historische mijn(gebouwen)site van Winterslag over van de Limburgse Reconversie maatschappij (LRM). Tot de site behoren het hoofdgebouw met de lampisterie, badzalen en kantoorgebouw, de Energiegebouwen, de Paardenstallen, het Magazijngebouw en twee schachtbokken. Met deze aankoop ging ook een zekere koerswijziging gepaard in de wijze waarop de Stad Genk in de toekomst PPS'en zou realiseren. De eerste PPS voor de ontwikkeling van diverse sites in het stadscentrum werd immers tot dan toe met vrij gemengde gevoelens onthaald. De koerswijziging hield vooral de opname in van een **actieve projectregie vanuit de stad**.

Het eerste idee voor de ontwikkeling van de site ontstond naar aanleiding van de optie van de Media en Design Hogeschool om weg te trekken uit Genk naar de campus in Diepenbeek. De hogeschool was bereid zich in Genk op een andere locatie te vestigen op voorwaarde dat de school in een interessante omgeving zou terechtkomen. Dit gegeven vormde de basis voor de opmaak van een algemene visie op de ontwikkeling van de site. Een Europese aanbesteding in 2002 voor het bekomen van projectvoorstellen van de herbestemming (met respect voor het verleden) van de

mijnsite naar stedelijke functies en de daaruit voortgevloede onderhandelingen hebben de Stad Genk toegelaten om haar visie rond C-Mine verder uit te kristalliseren als een clusterproject rond vier thema's: (1) educatie, (2) artistieke creatie en presentatie, (3) creatieve economie en (4) creatieve recreatie. De ruimtelijke realisatie gebeurt op basis van een masterplan, opgemaakt door Architectenbureau De Gregorio & Partners.

De stad koos er resoluut voor om op basis van de visie individuele en verschillende contracten aan te gaan met private partners die een concreet project op de site wilden ontwikkelen en zelf exploiteren (géén projectontwikkelaars!) en met kennisinstellingen, en daarbij ook zélf veel te investeren in de ontwikkeling van stedelijke functies op de site (50 mio EUR, waarvan 20 mio EUR subsidies vanuit Europa (Doelstelling II programma's voor Limburg), Vlaanderen (vooral voor monumentenzorg), Provincie Limburg, Limburg Sterk Merk, etc.).

In de contracten met private partijen en kennisinstellingen zitten telkens de publiek-private ambities verweven: de projecten die zich mogen vestigen op de site moeten een bijdrage leveren aan de realisatie van de visie die de stad met C-Mine voor ogen heeft. Project per project worden de ontwikkelingsopties onderzocht en onderhandeld zoals



de aankoop dan wel de huur voor een bepaalde termijn (10 jaar) met aankoopoptie van de gebouwen, de aankoop van het geheel van de gebouwen of het in eigendom van de stad blijven van de historische gevels van de gebouwen.... Ook is de stad actief betrokken bij de architecturale renovatie van de oude gebouwen. Daarnaast wordt aan de partners gevraagd om via haar private activiteiten de publieke ambities en missie van C-Mine (creativiteit op een innovatieve en toonaangevende wijze stimuleren) te onderschrijven en open te staan voor samenwerking en cross-over ontwikkelingen. Wat dit laatste betreft, vindt ook een zorgvuldige selectie plaats via oproepen tot kandidaatstelling, van partijen die zich mogen vestigen op de site: Euroscoop (als eerste actief op de site sinds 2005), Piet Stockmans Blauw, Painting with Light, MAD faculty, CLim'x, etc.

De stad heeft sterk geïnvesteerd in de ontwikkeling van C-Mine: enerzijds vooral in de buitenrenovatie van enkele gebouwen die privaat geëxploiteerd worden zoals het Magazijngebouw en de voormalige badzalen/lampisterie, anderzijds in het ontwikkelen van infrastructuur voor de publieke functies zoals de herbestemming van de Energiegebouwen voor toerisme, cultuur en creatieve economie, de herbestemming van het voormalige hoofdgebouw tot businesscentrum creatief ondernemen, de aanleg van de bovengrondse en ondergrondse parking, en de realisatie van C-Mine Expeditie.

DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

De meerwaarde van deze 'samen publiek-privaat' verschilt van deze die klassiek gezocht wordt met bijvoorbeeld DBFM projecten. In zo'n projecten zijn slimme risico-allocatie tussen publiek en privaat (zoals bouw- en onderhoudsrisico, vraagrisico, tijdsrisico) optimalisatie van de levenscycluskosten en off-balance (private) financiering, mogelijke drijvers van meerwaarde. Hier toont de meerwaarde zich vooral in het met elk van de private partners en kennisinstellingen contractueel onderschreven publieke engagement om via haar activiteiten de publieke missie van C-Mine niet alleen te realiseren, maar deze ook te leveragen! "De meerwaarde van deze 'samen publiek privaat' situeert zich daarom op 5 domeinen", stelt Francine Quanten:

- 1 Bedrijven (bijvoorbeeld Nascom, een innovatief marketing-bedrijf) kiezen omwille van het al aanwezige clusterpotentieel met andere bedrijven en vooral met de MAD-faculty, steeds sneller voor een vestiging op de site. Dit geldt niet enkel voor bedrijven, ook initiatieven als Design Hub Limburg waarin ook C-Mine betrokken is willen C-Mine gebruiken als uitvalsbasis voor hun werking. De met het project en het gekozen triple-helix model beoogde agglomeratie-effecten zijn inmiddels aantoonbaar.



- 2 Het imago en de stedelijke en inhoudelijke (design)uitstraling van Genk zijn sterk gegroeid. Dat uit zich in het alsmear groeiende aantal aanvragen van bedrijven, binnen- en buitenlandse openbare besturen en verenigingen om de site te kunnen bezoeken / inzicht te krijgen in de onderliggende succesfactoren van het C-Mine concept met haar vier thematische clusters.
- 3 De beweging om kennis(instellingen) in Genk te houden, de MAD faculty met haar 400 studenten in het bijzonder, is geslaagd. Het breidt zich zelfs nog verder uit met onder meer de verwachte vestiging van het derde innovatiecentrum van Microsoft in het hoofdgebouw van C-Mine. Dat centrum zal actief zijn rond de ontwikkeling van e-health, (specifieke digitale technologie voor de zorgsector). "Dat kan het best op een plaats waar bedrijven samenwerken rond de nieuwste technologische toepassingen, zoals de gamingtechnologie", zegt Wim Dries. De vestiging op C-Mine van een Fablab (Fabrication or Fabulous Laboratory) stimuleert samenwerking tussen studenten en universitaire onderzoekers met de creatieve industrie binnen een open source hardware context. C-Mine is een voorbeeld geweest voor andere hogescholen. Zo komt ook het Departement Gezondheidszorg van de KHLim terug naar Genk.
- 4 De herbestemming van de site heeft bewust niet geleid tot een 'gesloten' site, maar heeft duidelijk gezorgd voor vertrouwen en durf in creatief denken in Genk, zowel bij de burger als bij de lokale overheid en het bedrijfsleven in brede zin.
- 5 Het 'niet-gesloten' karakter van C-Mine toont zich ook in de brede mix van bezoekers: enerzijds een niche-publiek geïnteresseerd en/of actief in de creatieve economie of cultuur en kunst en anderzijds de gewone man in de straat als bezoeker van bijvoorbeeld Euroscop, het Cultureel Centrum, C-Mine expeditie etc. De herinrichting van de Vennestraat met haar culinaire en exotische karakter en met een zichtbare link naar C-Mine, zal dit alleen maar verder versterken. Het aantal bezoekers stijgt ondertussen zeer gestaag van ruim 600.000 naar een verwachte 1 mio in de volgende jaren.



WAAROM DEZE PPS?

- ✗ STAD ALS PUBLIEKE ONDERNEMER, REGISSEUR EN BEWAKER VAN PUBLIEKE AMBITIES EN MERKIDENTITEIT VAN C-MINE
- ✗ INDIVIDUELE 'PPS' ACHTIGE CONTRACTEN MET ANDERE PARTIJEN IN FUNCTIE VAN DE REALISATIE VAN DE PUBLIEKE MISSIE
- ✗ ACTIEVE KOPPELING VAN HET STEDELIJK WEEFSEL AAN DE RUIMTELIJKE ONTWIKKELING
- ✗ HET KUNNEN LEVERAGEN VAN HET WEERHOUDEN 'TRIPLE-HELIX' MODEL (SAMENWERKING TUSSEN OVERHEID, PRIVATE PARTNERS EN KENNISINSTELLINGEN) DOOR HET LEGGEN VAN DWARSVERBANDEN TUSSEN DIVERSE DOMEINEN VAN DE CREATIEVE ECONOMIE

Inmiddels werden met C-Mine al meerdere prijzen gewonnen waaronder de Thuis in de Stad-prijs 2011 en de Europese Regio Stars Award 2010 voor beste brownfieldontwikkeling om er maar enkele te noemen.

“Met het C-Mine project heeft de stad Genk zich kunnen (door) ontwikkelen tot een evenwaardige **ondernemer** binnen PPS projecten, zowel binnen de contractuele als binnen de participatieve sfeer”, aldus burgemeester Dries. “Dit is trouwens belangrijk en noodzakelijk voor het verdere succes van publiek-private samenwerking in het algemeen: mikken op ‘samen publiek-privaat ondernemerschap’, oftewel ‘dubbel ondernemerschap’ met actieve regie van de publieke partner ter bewaking van de maatschappelijke doelstellingen”. “Deze benadering zal voor onze stad ongetwijfeld haar vruchten afwerpen in het lopende Thor park op de vroegere mijnsite van Waterschei, een project dat mikt op de combinatie van een park, een facilitair dienstencentrum, een duurzaam en hoogwaardig bedrijventerrein én een wetenschapspark. Een ander voorbeeld van het publieke ondernemerschap van Genk, is C-Mine CRIB, een participatieve PPS met onder meer LRM, opgericht als filiaal van AGB Genk dat 45% (250.000 EUR) inbrengt in het kapitaal.”



‘Samen publiek-privaat’ doet bergen (ver)zetten en dromen realiseren!

TYPE PPS	SECTOR	BETROKKENEN	VOORWERP	INVESTERINGSBEDRAG	START / TERMIJN
participatieve PPS	gebiedsontwikkeling	Thijs Zonneveld (journalist, initiatiefnemer), ongeveer 80 bedrijven en diverse overheden WEBSITE www.diebergkomter.nl	een berg van 2 km hoog (al dan niet gefaseerd aangelegd) in Nederland	nog niet bekend	idee 08/2011 haalbaarheids- onderzoek in 2012 realisatie: ?

CASE 'EEN ALPSE POLDERBERG IN NEDERLAND'
EEN PPS DROOM



ALLEEN DE SNEEUW LAAT NOG OP ZICH WACHTEN...

Fobie

DE HISTORIEK

Het idee om in het vlakke Nederland een 2 km hoge berg te bouwen, ontsproot in juli 2011 naar aanleiding van een “uit balorigheid geschreven” column van sportjournalist en oud-wielrenner Thijs Zonneveld. De journalist koppelde hieraan meteen enkele dromen: de Olympische Winterspelen van 2026 organiseren, met z'n allen carnaval vieren in Bocht Zeven van een echte Nederlandse berg tijdens de Tour de France van 2018,

Hoewel op het eerste gezicht misschien een banaal, ja zelfs megalomaan idee, toch werd het vrijwel onmiddellijk opgepikt zowel (vanuit het) publiek als vanuit private bedrijven actief in ontwerp, bouw en technical engineering, waardoor er zich al gauw een denktank met circa 80 professionals heeft gevormd. Het detacheringsbedrijf USG Innovativ geldt daarbij (voorlopig?) als hoofdsponsor van het ambitieuze ‘project’ en stelt voor 2012 zelfs een fulltime projectmanager ter beschikking.

Het maatschappelijk draagvlak voor het idee groeide exponentieel snel, het publicitair platform lag er even snel met exposure in kranten en tv-stations in Rusland, China, Duitsland, Frankrijk, Australië, Zwitserland, UK, etc. “Het is trouwens niet zo nieuw: in Berlijn waren er een tijdlang plannen om het oude vliegveld Tempelhof om te vormen naar een 1 km hoge berg. En in 2004 won FEM-journalist Peter Hendriks al de NRC-prijs voor beste idee van Nederland met zijn plan om een gebergte aan te leggen in Flevoland.”



DE MEERWAARDE VAN 'SAMEN PUBLIEK-PRIVAAT'

Zelfs in de pre-haalbaarheidsfase waarin het project zich nu bevindt, blijkt de mobiliserende en werve(le)nde kracht van 'samen publiek-privaat': zowel publieke als private partijen hebben gedurende een verkenningsfase van zowat vier maanden 'om niet' meegedacht. In deze periode is - via publiek-privaat samengestelde werkgroepen met vertegenwoordigers uit verschillende kennisdomeinen, afkomstig van lokale overheden, bedrijven, bonden en instituten zoals APPM, AT Osborne, DHV, Eneco, Economic Development Board Almere, Koninklijke Nederlandse Wielerunie, 4Sight, RebelGroup, etc. - al brainstormend één en ander uitgekristalliseerd over de 'definitie van de berg':

- locatie en geografie
- meteorologie
- techniek (bouw, onderhoud, meervoudige inzetbaarheid)
- financiering / financiën
- opbrengsten / bekostiging uit energie, recreatie, 'donkere serrekasten' (een bijzonder concept van serres waarin speciale planten kunnen groeien zonder daglicht)
- marketing en website.

De resultaten hiervan zijn gepresenteerd op een druk bijgewoonde persconferentie in december 2011. Zo is het plan om de berg grotendeels hol te laten zijn (en dus veeleer een gebouw dan een berg zand), waardoor er binnenin ruimte ontstaat voor duurzame productie van water, energie, voedsel en speciale planten, maar ook voor de opslag van afval en CO₂. Sommigen menen zelfs dat "de berg" een belangrijke bijdrage kan en zal leveren aan de Nederlandse energiehuishouding door energie op te slaan in de hoogte (zo pompt men in Italië water tot een kilometer hoog op met een capaciteit van 1 Gigawatt om aldus elektriciteit te produceren). De verkrijgbaarheid van water is in Nederland nooit een probleem (water is nooit ver weg), waardoor samen met de berg een meer kan ontstaan met zowaar nationale functie: een energiesysteem met zeer grote energie-opslagcapaciteit.

De inzet van alle mogelijke onderzoeken in dit dossier is overigens steeds: open source, platform voor innovatieve ideeën, privaat initiatief (privaat leidend) met publieke aanhaking (randvoorwaardelijk). "Daarnaast staan twee dingen centraal: we willen geen belastinggeld en de berg moet zo duurzaam mogelijk zijn". Nog steeds melden zich verschillende (personen bij) lokale overheden die interesse hebben voor "de berg" in hun achtertuin al dan

niet naar aanleiding van de verwachte inkrimping van de gemeentefinanciën.

“Het verbazende is: iedereen weet dat we gigantische problemen moeten oplossen, maar niemand trekt in twijfel of het eigenlijk wel kan”. Het (kunnen) neerzetten van een dergelijk vertrouwen in probleemoplossend vermogen door ‘samen publiek-privaat’ lijkt op zich al een bijzondere maatschappelijke meerwaarde te zijn nog voor het project daadwerkelijk gerealiseerd is!

De meerwaarde die met dit project systematisch zal gezocht worden (en wat uiteindelijk ook de finaliteit zal moeten zijn), is drieërlei: sport (wielrennen, mountainbike, skiën, paragliden, deltavliegen, wildwaterbaan, klimmen, ... ?), innovatie en duurzaamheid.

Eerstvolgende uitdaging in deze droom (van ‘samen publiek-privaat’) is niettemin de realisatie van het haalbaarheidsonderzoek, bij voorkeur nog in 2012 en mits integrale bekostiging is gevonden (ten belope van circa 1,5 mio EUR). Bekostiging gebeurt via verschillende bronnen, waarvoor thans een aantal trajecten simultaan lopen: (1) er is de hoofdsponsor (detacheerder USG), (2) er zijn certificaten uitgegeven aan 50 EUR per stuk waarmee “een stukje berg” kan worden gekocht (als de berg er komt, dan

krijgt de certificaathouder een bonus-uitkering (principe van crowdfunding), (3) er zijn wielershirts verkocht en (4) er zijn activiteiten gepland, zoals:

- een wielervedstrijd op 26 mei 2012 met deelname van renners van de drie Nederlandse profploegen en van olympische kampioenen c.q. een toertocht langs de locaties van drie virtuele bergen (in de polder bij Biddinghuizen, in het Markermeer en in het IJsselmeer) met start en aankomst in Almere
- een veiling om te bieden op deze eerste ‘fietstocht omhoog’ of om te bieden op een plek op de brainstormsessies via de site Ticketveiling.nl.

Ambitie is om binnen afzienbare termijn een échte bergetappe te kunnen organiseren op de dan gerealiseerde berg!



EPILOOG - nog meer 'samen' a.u.b.!

Dit casebook toont in brede zin hoe 'samen publiek-privaat' tot allerlei vormen van maatschappelijke meerwaarde kan leiden. Daarbij is voor een keertje bewust niet ingegaan op de weergave van het obligate lijstje van zogenaamde kritische succesfactoren voor het realiseren van de beoogde meerwaarde.

*Maar als er dan toch ééntje moet genoemd worden, dan valt deze - misschien enigszins simplistisch maar dat is het allerminst – te formuleren als: **'het juiste project op de juiste wijze'**.*

Het 'juiste' project voor 'samen publiek-privaat' vraagt een weloverwogen, op meerwaarde gerichte keuze om een specifiek en concreet resultaat te bereiken dat efficiënter en effectiever kan bereikt worden, precies door 'samen' te werken. Het gaat dan om projecten waar meestal veel zaken komen bij kijken en er veel interdependenties zijn.

De 'juiste wijze' veronderstelt professioneel opdrachtgeverschap van de overheid, ongeacht of het gaat om een klassieke of een innovatieve, op 'samen publiek-privaat' geïnspireerde aanbesteding. De beschreven cases geven elk - zij het weliswaar met accentverschillen – blijk van voldoende zorg voor dergelijk professioneel opdrachtgeverschap: (1) een project dat op maat is van het gewenste aanbod vanuit de markt, (2) een rationeel en op grondige voorbereidende analyses gebaseerd (beslissings) proces, (3) afwezigheid van informatiegebreken of – asymmetrieën over (de outputspecificaties van) het project en haar projectomgeving, (4) beheersbare transactiekosten aan publieke én private zijde en (5) ruimte voor innovatieve oplossingen.

Zowel de keuze van het 'juiste project' als de keuze van de 'juiste wijze' blijven ook in de toekomst essentieel om te kunnen dromen van 'Olympische bergen' of andere projecten in Vlaanderen die middels publiek-private samenwerking resulteren in significante comparatieve voordelen en in meerwaarde voor Vlaanderen.

Het onderschrijven van de financiële, operationele of maatschappelijke meerwaarde van publiek-private samenwerking beperkt zich echter bij voorkeur niet tot het niveau van (ad hoc) projectrealisaties. Een (overheids)beleid dat breed en slim inzet op de recente inzichten vanuit de geografische economie over het belang van agglomeratie-effecten (clustervorming, versterkt door intensieve samenwerking tussen overheid, bedrijven en kennisinstellingen) voor maatschappelijke meerwaarde, genereert meer comparatieve voordelen binnen een steeds complexere wereld.

Een brede blik dus op 'samen' als structurele, strategische en duurzame hefboom voor innovatieve oplossingen die resulteren in beter en meer voor Vlaanderen Oplossingen moeten zich trouwens niet per definitie bevinden in de sfeer van product- en/of procesinnovatie, getuige hiervan de recente samenwerking tussen een brouwerij en De Lijn aangetrokken om in Gent en Antwerpen de continuïteit van de nachtbussen te garanderen die dreigden afgeschaft te worden als gevolg van de nieuwe besparingsplannen van de openbare vervoersmaatschappij.

Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid

Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking

Steven Van Garsse

Koolstraat 35 (1ste verdieping)

1000 Brussel







Vlaamse overheid



Vlaams
Kenniscentrum
PPS