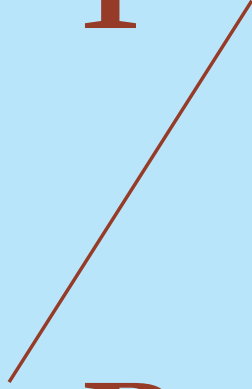
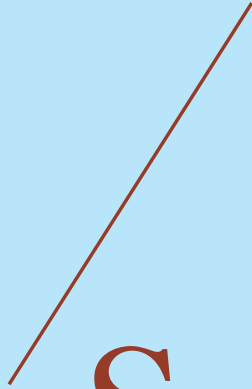


P



P



S



TEAM
VLAAMS
BOUWMEESTER

VLAAMS KENNISCENTRUM
PUBLIEK-PRIVATE
SAMENWERKING

Vuistregels voor meerwaarde

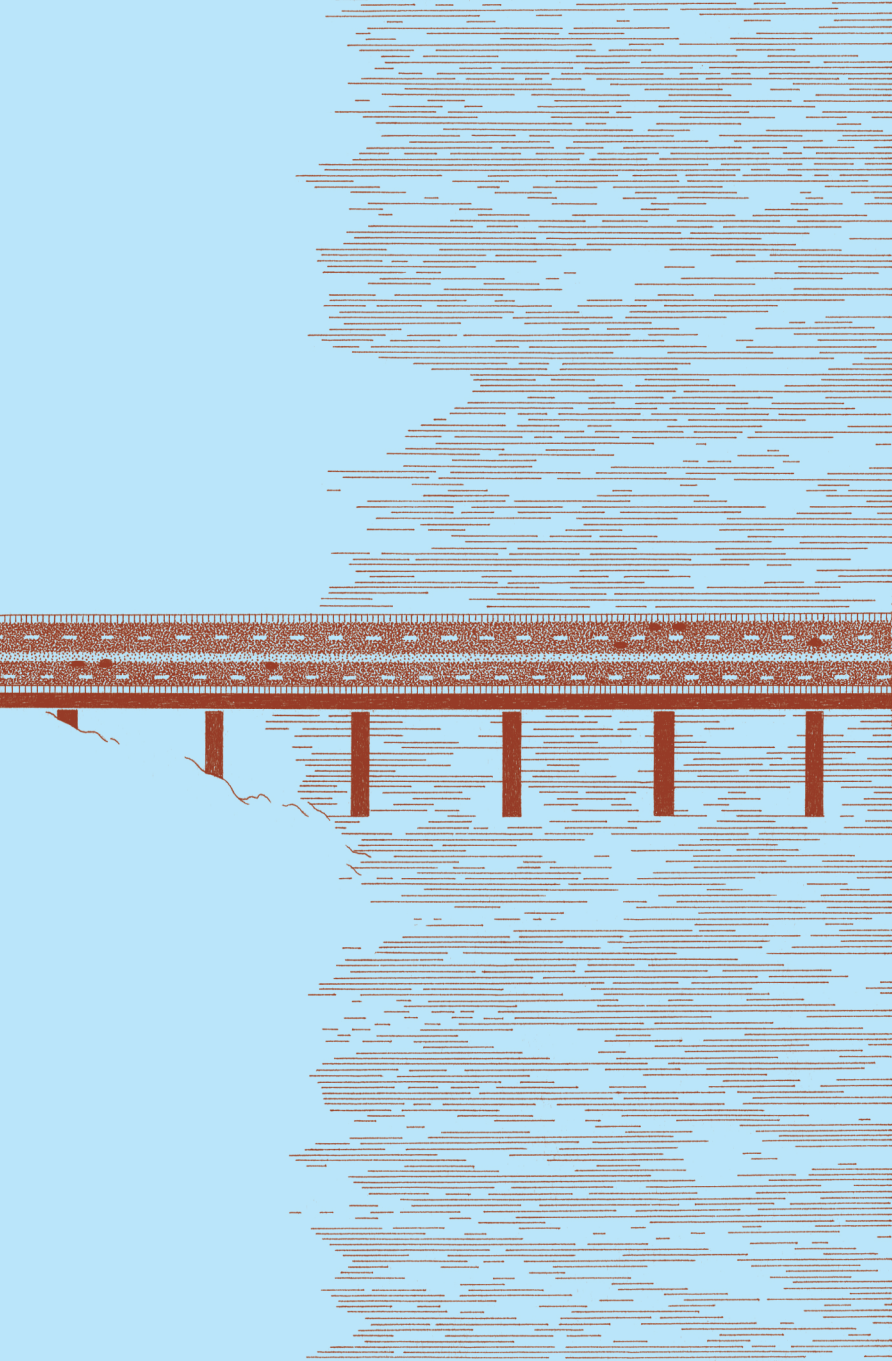
PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

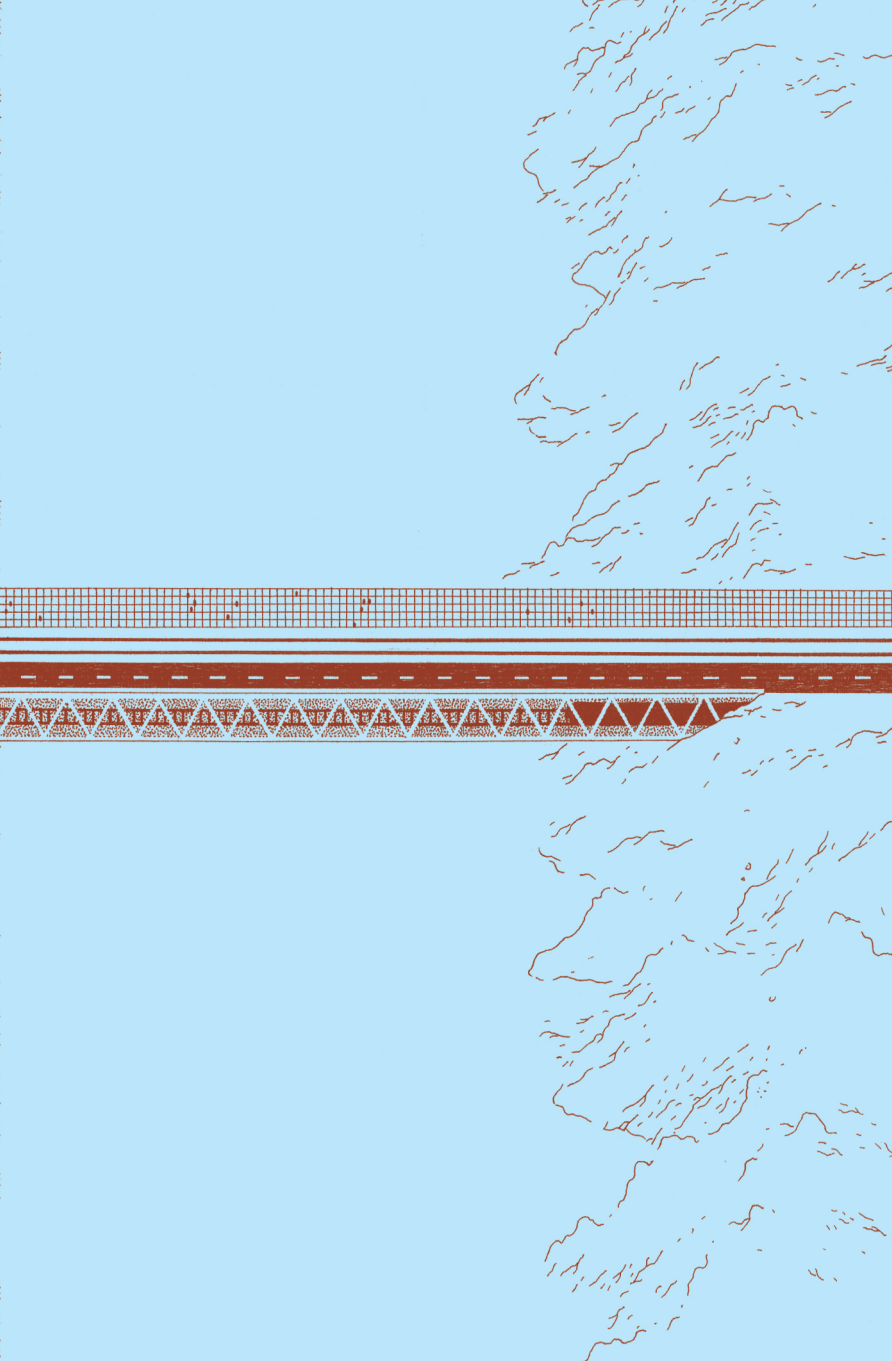
INLEIDING

P. 16 **GESPREKKEN
OVER MEERWAARDE**

P. 45 **VUISTREGELS VOOR
MAATSCHAPPELIJKE EN
RUIMTELIJKE WINST IN PPS**

P. 89 **TRAJECT**





INLEIDING

Stefan Devoldere,
waarnemend Vlaams Bouwmeester
Marc Theirssen,
Senior adviseur Vlaams Kenniscentrum PPS
Werner Decrem,
Groepsmanager infrastructuur en vastgoed,
Participatiemaatschappij Vlaanderen

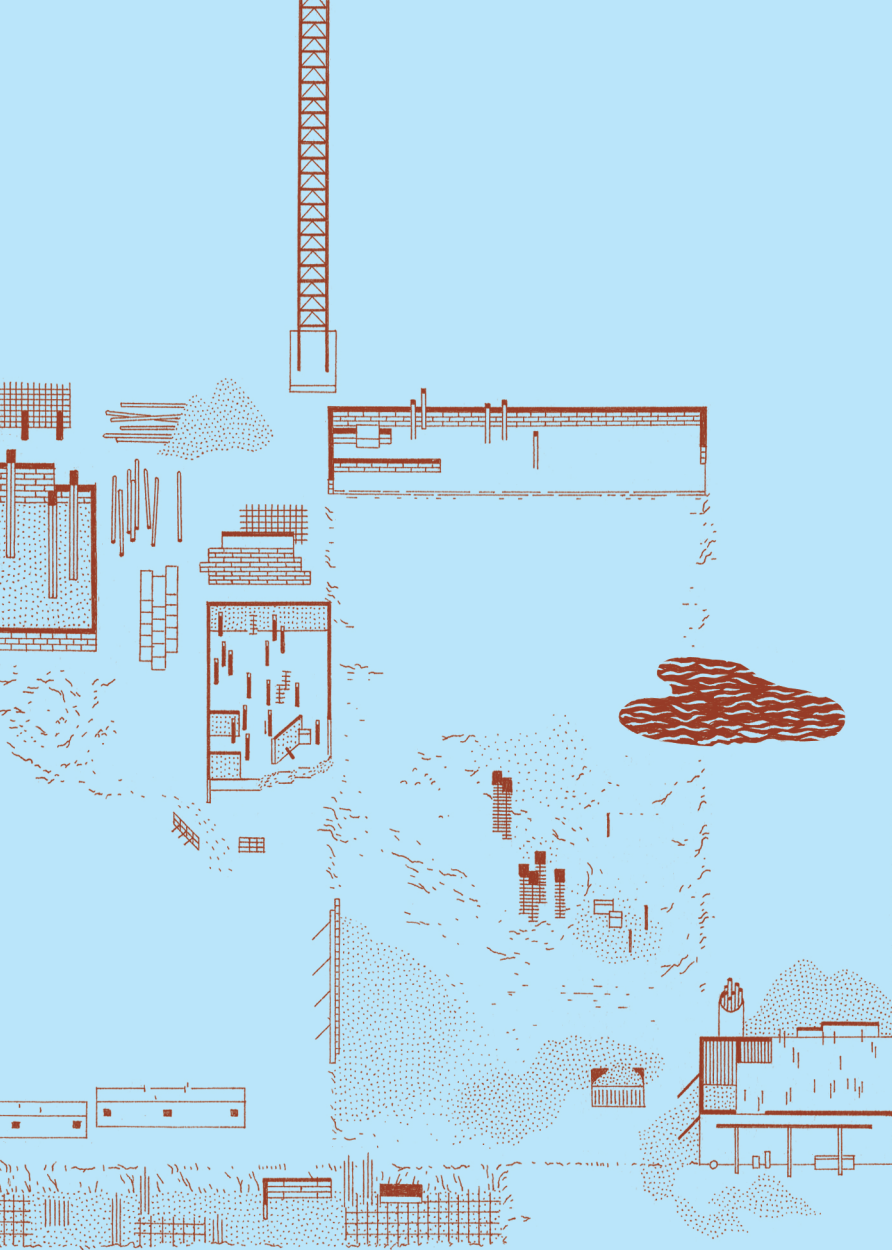
Overheden wereldwijd worden geconfronteerd met grote investeringsnoden en een beperkt budget. Anderzijds leggen private marktpartijen soms een grote wendbaarheid en inventiviteit aan de dag bij het inspelen op maatschappelijke evoluties. Om die redenen opteert men, ook in Vlaanderen, steeds vaker voor vormen van publiek-private samenwerking bij het realiseren van – veelal grootschalige – openbare bouw- en infrastructuurprojecten en gemeenschapsvoorzieningen. In de beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid 2014-2019 bevestigt de huidige Vlaamse regering PPS als belangrijk beleidsinstrument.

Idealiter streven de private en publieke actor in een PPS-constructie daadwerkelijk naar de realisatie van een gemeenschappelijk project met niet enkel financiële maar ook maatschappelijke meerwaarde. Het realiseren van een dergelijk volwaardig partnerschap en van integrale meerwaarde blijken echter niet zo eenvoudig: ze veronderstellen niet alleen de ontwikkeling van een specifieke methodologie, maar ook en vooral een nieuwe mindset. Het Team Vlaams Bouwmeester, het Vlaams Kenniscentrum PPS en de Participatiemaatschappij Vlaanderen wensen zich hier op een constructieve wijze voor te engageren, met het oog op de verdere optimalisering van het ruimtelijk aanbestedingsbeleid van de Vlaamse overheid. Een eerste stap in het traject dat met dit doel werd uitgezet, was de organisatie van een brede bevraging van belanghebbenden en experts, zowel lokaal als internationaal, met de bedoeling een stand van zaken op te

maken rond PPS in Vlaanderen en de vitale aandachtspunten hieromtrent op te lijsten. De bevraging vond medio 2014 zijn neerslag in de publicatie 100 STEM-MEN, waarin zowel beleidsmakers als betrokkenen uit de financiële wereld, ontwikkelaars, ontwerpers en juridische experts hun ervaringen, ideeën en bekommernissen omtrent PPS delen.

De publicatie vormde de aanleiding tot de organisatie van twee workshops in oktober 2014, waarin telkens een 25-tal kernspelers werden samengebracht om een aantal thema's uit de bevraging onder de loep te nemen. De eerste workshop was gewijd aan integrale meerwaarde en (ontwerp)kwaliteit door PPS, met focus op het infrastructuurproject voor de nieuwe verbindingsweg A11, die het verkeer van en naar Zeebrugge en Knokke-Heist vlotter moet laten verlopen. Een tweede workshop ging over de uitdaging om in PPS-gebiedsontwikkelingsprojecten verweving en functievervlechting te realiseren. Hier werden drie concrete PPS-projecten onder de loep genomen: het Intergenerationeel project Linkeroever (IGLO) in Antwerpen, de nieuwe wijk SLIM Turnhout en het Gentse stadsontwikkelingsproject Tondelier. De resultaten werden op 2 december 2014 tijdens een colloquium in Bozar toegelicht, besproken en internationaal gekaderd. Workshops en colloquium werden inhoudelijk begeleid door het PPS-onderzoeksteam van de Universiteit Antwerpen (Koen Verhoest, Tom Willems, Tom Coppens) in samenwerking met Joris Voets (UGent).

Dit boekje vormt de voorlopige conclusie van dit gedeelde onderzoekstraject: een aanbevelingsnota ter attentie van het brede werkveld en de bevoegde beleidsverantwoordelijken. PPS wordt er (her)bevestigd als belangrijk instrument, maar verschijnt er ook als een aanbestedingsvorm die nog vele tot nog toe onbenutte kansen biedt. De potentiële meerwaarde van PPS reikt zoals gezegd veel verder dan financieel management en risicobeheersing. Ze schuilt in een integraal project dat op alle fronten winsten boekt. De hier opgesomde aanbevelingen zetten voluit in op die winsten. Gebruik ze als vuistregels voor een goede voorbereiding en een consequent traject. Laat dit boekje een gids zijn voor een daadwerkelijke publiek-private samenwerking met een uitzonderlijk ruimtelijk en maatschappelijk resultaat.





GESPREKKEN
OVER MEERWAARDE

*‘Er is heel ver en gedetailleerd
ingegaan op het referentieontwerp,
met een duidelijke visie tot gevolg.
Die voorkennis helpt je
de opdracht te overstijgen.’*

RALPH KIEFT

Integrale ontwerp kwaliteit bij het infrastructuurproject A11

Tijdens de workshop van 2 oktober 2014 werd het PPS-project voor de A11, die de haven van Zeebrugge ontsluit, tegen het licht gehouden als voorbeeld van een nieuwe aanpak. Chris Poulissen, Partner bij NP Bridging, ging in gesprek met de hoofdrolspelers in het project. Koen Thys is de projectleider bij het Agentschap Wegen en Verkeer. Wouter Casteels (PMV) volgde op vanuit Via-Invest. De studiebureaus Arcadis en Technum (Stephan Van Den Langenberg en Peter Cosyn) maakten een referentieontwerp en begeleidden het selectietraject waar uiteindelijk het consortium Via A11 rond o.a. Jan De Nul (Jo Roelants), Zwarts & Jansma Architecten (Ralph Kieft) en Bureau Bas Smets uit voortkwam.

WOUTER CASTEELS Met de A11 wilden we een trendbreuk maken in hoe offertes beoordeeld worden. Vroeger gebeurde dat nogal mathematisch, terwijl bij de A11 'integrale kwaliteit' een gunningscriterium was, zonder dit in de gunningsleidraad verder exhaustief op te delen en te kwantificeren. De vrijheid van de deelnemers was enerzijds heel groot, anderzijds hadden de beoordelaars ook de vrijheid om verschillende aspecten van offertes tegen elkaar af te wegen. Die integrale

aanpak werd ook bewerkstelligd in het aanloopproces. Bij het opstellen van het bestek waren we constant in dialoog met de verschillende belanghebbenden en administraties, om individueel, bilateraal en in groep beslissingen te nemen. Zo zat iedereen ongeveer op één lijn voor we naar de markt trokken. Ik denk dat de eerste stap naar integrale, hoogwaardige kwaliteit daar gezet is. De tweede stap hangt dan af van wat de kandidaat met die vrijheid doet. De deelnemers konden vragen stellen en opmerkingen formuleren, die dan door PMV werden doorgespeeld naar de belanghebbenden. Zo ontstond er een onrechtstreekse interactie.

RALPH KIEFT Met het projectteam hebben we een vrij intensief traject van ontwerpend onderzoek gelopen. Wekelijks kwamen we samen in een ‘kernteam ontwerp’, met daarin de aannemers, het studiebureau Grontmij voor de ingenieurswerkzaamheden, de ontwerpteams van Zwarts & Jansma Architecten voor de architectuur en Bureau Bas Smets voor het landschap, bijgestaan door een aantal experts. Het vertrekpunt was een goede landschappelijke integratie voor het project. De polders hebben een heel kenmerkend landschap dat zich duidelijk aftekent met open vlaktes en hoge bomenrijen die de infrastructuur begeleiden. We hebben getracht dat landschap zo min mogelijk te verstoren en waar mogelijk zelfs te versterken. ‘Structurerend landschapsontwerp’ hebben we dat genoemd: werken vanuit de structuur van het landschap en die ontleden en terugbrengen

naar een aantal bouwstenen voor het project. Daarbij hebben wij dankbaar gebruik kunnen maken van de voorstudie door Arcadis en Technum. Er is heel ver en gedetailleerd ingegaan op het referentieontwerp, met een duidelijke visie tot gevolg. Die voorkennis helpt je de opdracht te overstijgen.

CHRIS POULISSEN De TV Arcadis-Technum heeft een intensief voortraject gelopen, maar ook het gehele proces begeleid. Hoe heeft u dat ervaren?

STEPHAN VAN DEN LANGENBERG Het begrip ‘collectieve meerwaarde’ maakt algemeen nog onvoldoende deel uit van het denkkader van de publieke sector in Vlaanderen. De cultuur van het sectoraal compenseren van vermeende negatieve effecten blijft de meest gangbare praktijk. Het formuleren van een geïntegreerde projectdefinitie en het maken van gedeelde keuzes zijn nochtans dwingende voorwaarden voor een succesvol traject. Bij de A11 is er een constructief traject afgelegd op dit vlak. Jammer genoeg worden de geleerde lessen amper gebruikt in volgende projecten. Ik zie de A11 als een eerste stap in de goede richting. Als de inzet van PPS het creëren van ‘meerwaarde’ is, dan is het belangrijk dat daar ruimte voor gemaakt wordt.

CHRIS POULISSEN Hoe maak je die ruimte?

STEPHAN VAN DEN LANGENBERG Ze situeert zich vaak op de raakvlakken tussen de verschillende beleidsdomeinen. De typische sectorale reflex is dus nefast in

die zoektocht. Een infrastructuurproject is nog te vanzelfsprekend een AWW-project (Agentschap Wegen en Verkeer, nvdr), en de andere beleidsdomeinen zijn dan automatisch de verliezers. Van die logica moeten we af, om te evolueren naar een gemeenschappelijk project waar iedereen de hoofdeisen samen definieert en mee bewaakt.

KOEN THYS Als je van bij de start een verbintenis wil creëren, moet je als overheid een totaalvisie ontwikkelen met alle spelers. Maar daar knelt het schoentje. Bij AWW bestaat ze eigenlijk alleen op projectniveau. Dus is het steeds opnieuw vanaf nul beginnen. Bij AWW West-Vlaanderen hebben we een totaalvisie ontwikkeld voor de A11, maar mijn collega's van Oost-Vlaanderen zijn met een ander project bezig en gaan dat weer op hun eigen manier aanpakken.

CHRIS POULISSEN Het dossier van de A11 was ongelooflijk gedetailleerd uitgewerkt, maar toch lag niet alles vast en liet de opdrachtgever steeds ruimte voor dialoog. Is het succes van de A11 gekoppeld aan het dossier of aan de cultuur, dat wil zeggen de houding en de ervaring van de deelnemers?

JO ROELANTS Bij het A11-dossier lag alles op het eerste gezicht inderdaad vast, maar gaandeweg is tijdens het overleg een leerproces ontstaan. Er werden ons enorme vrijheden gegund, waardoor wij onze uitvoeringsmethodes en onze ervaring rond design, uitvoering en onderhoud konden ontplooien. Het

referentieontwerp vormde daarbij een noodzakelijk ijkpunt voor de ruimtelijke kwaliteit van het ontwerpvoorstel. Het aanbiedingsontwerp kan hierop dan zoveel mogelijk meerwaarde creëren.

CHRIS POULISSEN Hoe zit het met de integrale benadering tijdens de uitvoering? Komen de ontwerpers daar nog aan te pas?

JO ROELANTS Als het project gegund is, rijst inderdaad de vraag naar de plaats van de architect in het verdere proces. Want wat de rol van de architect betreft, bestaat er enkel een wettelijk kader voor gebouwen. Bij de A11 willen we de hoge kwaliteit die we vooropgesteld hebben, aanhouden. Van een voorontwerp gaan we naar een definitief ontwerp en naar een uitvoeringsontwerp, waarbij nog heel wat input van leveranciers verwerkt moet worden. Bovendien evolueren de markt en de inzichten. We kiezen er dan ook voor onze ontwerpers overal bij te betrekken.

RALPH KIEFT Op het moment dat je het aanbiedingsontwerp indient, ben je nog niet eens halverwege. Na gunning heb je een heel lange fase van detailontwerp waar enorm veel factoren en partijen invloed op hebben. Als je dat niet mee uitwerkt, wordt kwaliteitsbewaking moeilijk. Er wordt dan al gauw teruggegrepen naar snelle en gekende oplossingen, wat innovatie in de weg staat. Het continu opvolgen van de ruimtelijke kwaliteit door de architect en de landschapsarchitect tot aan de oplevering zou als eis moeten worden opge-

nomen. Ik denk dat dat in Nederland goed gebeurt: Rijkswaterstaat stelt zijn eisen, en vervolgens neemt iedere marktpartij een architect onder de arm om die verder uit te werken.

CHRIS POULISSEN Er wordt dikwijls gesteld dat beeld- en ruimtelijke kwaliteit ‘subjectief gedoe’ zijn, maar kwaliteit kan evengoed uitgedrukt worden in een eisenpakket. Als je die eisen opvolgt, kom je dus met 99% kans uit bij een kwalitatief hoogstaand ontwerp?

PETER COSYN De som van alle eisen is nooit het geheel. Er is nog altijd nood aan iemand die ervoor zorgt dat de doelstellingen van de opdrachtgever bereikt worden – en daarin ligt de waarde van een ontwerper of een regisseur. Maar je zal er nooit in slagen om kwaliteit volledig te definiëren in een eisenpakket. En al zeker niet in PPS, omdat je net wil dat er vanuit de markt een aantal ideeën naar boven komen waar je zelf niet aan gedacht had. Het is een attitudeproces waar we met alle marktpartijen door moeten, zowel ontwerpers, aannemers, als opdrachtgevers.

STEPHAN VAN DEN LANGENBERG We hebben het belang en de mogelijkheden van het proces tot op heden zwaar onderschat. Je moet niet vastleggen hoe alles precies moet verlopen. We moeten het proces durven wegen en aan de aanbieders zeggen: ‘Verras ons niet alleen op inhoudelijk vlak, maar ook met hoe je wil samenwerken.’ Procesbeheer wordt nog steeds te klassiek benaderd als: ‘Leg eens uit hoe je met “system-

engineering” zult werken.’ Bij de A11 zaten we plots in een situatie waarbij heel veel vrijheidsgraden werden geboden, waar iets mee gedaan werd, en waar we mee verder moeten. Dat is een zoektocht, en mijn gevoel zegt me dat we meer richting gunningscriteria moeten gaan. Tracht de aanbieders een voorstel te laten uitwerken voor het proces, dat vervolgens mee geëvalueerd wordt.

‘Je zal er nooit in slagen om kwaliteit volledig te definiëren in een eisenpakket, omdat je net wil dat er vanuit de markt een aantal ideeën naar boven komen waar je zelf niet aan gedacht had.’

PETER COSYN

A11 Brugge

www.A11verbindt.be

OPGAVE

————— ‘Missing Link’ tussen Brugge en Westkapelle: een betere verbinding tussen de haven van Zeebrugge en het binnenland. De A11 zorgt voor nieuwe lokale verbindingen voor auto- en fietsverkeer tussen de verschillende polderdorpen en vlot verkeer naar de kust.

OPDRACHTGEVER

————— Vlaams Gewest vertegenwoordigd door Agentschap Wegen en Verkeer

OPDRACHTNEMER

————— private project-vennootschap ‘Via A11’ tussen consortium ‘Via Brugge’: de private partijen DG Infra+, Inframan, Ondernemingen Jan De Nul, Algemene Aannemingen Van Laere, Aswebo, Aclagro en Franki Construct

en

‘Via-Invest’: een samenwerkingsverband tussen AWV en ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV)

ONTWERPTEAM

————— Bureau Bas Smets (landschapsontwerp), Zwarts & Jansma Architecten (infrastructuurontwerp), Grontmij (interdisciplinair studie bureau), De Nul (aannemer uitvoering en onderhoud), M. Schlaigh en J. Maertens (experten)





‘De private partner wil geld verdienen, en de publieke partner wil maatschappelijke behoeften invullen. Ik ben ervan overtuigd dat die twee kunnen samenlopen.’

PHILIP BORREMANS

Meerwaarde realiseren bij stadsontwikkelings- projecten: IGLO Antwerpen, SLIM Turnhout, Tondelier Gent

Tijdens een tweede workshop op 18 oktober 2014 werden drie voorbeeldige stadsontwikkelingsprojecten met elkaar geconfronteerd. Projectontwikkelaar Tondelier Development (Bruno Terryn) transformeert de Tondeliersite in de Gentse Rabotwijk tot een sociale en duurzame woonwijk met publieke voorzieningen, een park, een crèche en kantoorruimte. Bart Timmerman begeleidt vanuit de stad. In het project SLIM Turnhout wordt de stationsomgeving van Turnhout omgevormd tot een nieuwe buurt gericht op 'slim' wonen en werken. PMV (Philip Borremans) helpt de stad en private ontwikkelaar Hecta om het project te begeleiden. Het Intergenerationeel project Linkeroever (IGLO) geeft de wijk Europark in Antwerpen een grondige facelift om sociale samenhang tussen de verschillende generaties en culturen te bevorderen via nieuwe infrastructuur voor wonen, zorg, cultuur en maatschappelijke ontplooiing. Tom Coppens was projectleider AG Stadsplanning in de uitvoeringsfase. Het gesprek werd gemodereerd door Steven Van Garsse, directeur van het Vlaams Kenniscentrum PPS.

STEVEN VAN GARSSE Wijzigingen en evoluties in langlopende PPS-projecten zijn onvermijdelijk. Hoe zorg je ervoor dat het draagvlak voor die projecten 10 tot 15 jaar lang behouden kan blijven? En hoe ga je in de contracten om met die lange looptijden?

PHILIP BORREMANS Je moet van het begin af aan beseffen dat een masterplan flexibel moet zijn. Bij SLIM Turnhout ontstonden er echter gelijklopende belangen doordat de publieke en de private partners een relatief evenwichtige vennootschap aangingen, en doordat de besluitvorming zowel in de vennootschap als binnen het stadscollege moet gebeuren. In PPS neigt de natuurlijke reflex van de private partner vaak naar de economische rentabiliteit, die van de publieke partner naar maatschappelijke meerwaarde. Ik ben ervan overtuigd dat die twee kunnen samenlopen. Als de behoeften wijzigen dan wordt dat door beide partijen opgevangen, zowel de lasten als de lusten. Ik reken erop dat we dat zo kunnen houden.

BRUNO TERRY Veranderingen komen er sowieso, door de markt. Bij Tondelier moeten we nu al addenda schrijven voor de contracten, en dus moeten de juristen weer van stal gehaald worden. Vervelend is dat. Het zou goed zijn om op een meer flexibele manier te mogen werken. Een goede voorbereiding en een sterke omkadering zijn natuurlijk belangrijk, maar moet elke wijziging in het parcours hetzelfde stramien van afspraken volgen? Dat is wel zeer intensief, en het legt een administratieve last op het project.

TOM COPPENS In het begin van een project zijn de marges om de contracten aan te passen nog vrij groot. Zodra je in realisatiefase zit, worden de marges veel kleiner, omdat dan elke verandering sterke financiële implicaties heeft. De publieke regie blijft daarom ook in die realisatiefase en in de beheerfase noodzakelijk. De mensen die tot het ontwerp komen, zijn vaak niet degenen die het project begeleiden in die twee latere fasen. Ik wil dus zeker pleiten voor een continuïteit in de projectregie.

STEVEN VAN GARSSE Worden de ambities in de loop der tijd niet weggevreten?

BRUNO TERRYN Dat is een reëel risico. De continuïteit van de betrokken mensen is heel belangrijk. Ik ben al lang bij Tondelier betrokken, en aan stadszijde is de schepen er gelukkig ook bij vanaf het begin. We delen dus een historisch gevoel van die ambities. Intussen zijn er wel nieuwe mensen bijgekomen, en daar zitten die ambities niet verankerd.

PHILIP BORREMANS Ons contractueel kader is bijzonder beperkt en bestaat uit drie documenten. Een aandeelhoudersovereenkomst met drie partijen, de statuten van de vennootschap, en een optieovereenkomst om de grond in de vennootschap te krijgen. Dat is het. Er is een 'businessplan' opgemaakt dat een evenwaardige rentabiliteit moet opleveren voor de publieke en de private partner. Als een van de partners vraagt om expliciet boven of onder een bepaalde marktconfor-

miteit te mogen gaan, dan zal die partner daar de prijs voor betalen. Dat is de enige afspraak die we hebben moeten maken.

STEVEN VAN GARSSE Je vangt wijzigingen op door te werken aan bepaalde rentabiliteitseisen, wat natuurlijk ook impliceert dat als die niet gehaald worden, er ergens anders opofferingen moeten gebeuren.

PHILIP BORREMANS Je doet er natuurlijk alles aan om die eisen aan te houden. Je kan ze ook overstijgen; verkoopprijzen kunnen stijgen. De stad deelt dan mee in de opbrengsten – een echte win-winsituatie. Maar als je op een bepaald moment ergens meer uitgaven krijgt, dan probeer je dat inderdaad te compenseren met meer inkomsten. Momenteel discussiëren we over de financiering van een warmtenet. Dat was in het eerste businessplan niet opgenomen, maar vandaag zijn de geesten rijp om te onderzoeken of dat een economisch rendabel model is. Is dat zo, dan kunnen de partners daar instappen. Is het dat niet, dan zullen we moeten trachten het deels gesubsidieerd te krijgen. We kijken allemaal door dezelfde belangenbril naar het dossier. En dat heb je minder in een zwaar contractueel kader waar je, zelfs als partner, altijd aan deze of gene zijde van dat contract staat.

STEVEN VAN GARSSE Hoe zorg je voor de kwaliteitscontrole van de ruimtelijke ontwikkeling?

PHILIP BORREMANS Het masterplan is opgemaakt door B-Architecten, samen met het Nederlandse Bureau B+B. B-Architecten maakt niet het ontwerp van de gebouwen, op eentje na, maar houdt de kwaliteitscontrole over het hele project. Zo wordt het masterplan bewust verankerd. Het openbaar domein wordt ingericht door Bureau B+B, om ook daar de continuïteit van het masterplan te behouden.

BART TIMMERMAN Bij Tondelier is de privépartner de kapitein op het schip. Dit vanuit een financiële logica; hij wil uiteraard zo snel mogelijk beginnen verkopen. Wij vertegenwoordigen als stad een andere dynamiek. Het bewaken van het kwaliteitsniveau doen wij vooral, door de ambities van het project voldoende onder de aandacht te houden.

STEVEN VAN GARSSE En hebben jullie daar instrumenten voor? Gebruiken jullie het contract bijvoorbeeld?

BART TIMMERMAN We gebruiken het contract, maar ook en vooral de duurzaamheidsmeter. De ambities zijn daarin zeer breed en duidelijk geformuleerd, en op gepaste momenten wordt de duurzaamheidsmeter geactualiseerd.

STEVEN VAN GARSSE Dus jullie hebben een instrument ingeschakeld dat er sowieso voor zorgt dat de grote doelstellingen gerespecteerd worden, zonder een zekere marge te verliezen?

BART TIMMERMAN Ja. En dat vraagt een arbeidsintensieve manier van werken. Het realiseren van de ambities dreigt weleens ondergesneeuwd te raken.

STEVEN VAN GARSSE Wie waakt er in Turnhout over het publieke belang en de realisatie van de grote ambities? Is dat de stad? Is dat de kwaliteitskamer?

PHILIP BORREMANS De publieke ambities worden uiteraard door de publieke kant bewaakt, dat lijkt me duidelijk. De trekker van het project is de private partner, die de meerderheid van de gronden bezit en de meerderheid van de aandelen van de vennootschap. Maar op bepaalde domeinen is de taakverdeling duidelijk: de stad speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol in de onderhandelingen met het sociaal verhuurkantoor of met de lokale huisvestingsmaatschappij.

TOM COPPENS Ik denk dat het van project tot project afhangt. In het IGLO-project was de publieke partij eerder de trekker omdat er een enorme coördinatie nodig was tussen de publieke bouwheren en het private project. Het project was eigenlijk onderdeel van een groter schema dat publiek werd aangestuurd. Het was dus logisch dat de publieke sector een stuk de voortgang probeerde te bepalen.

PHILIP BORREMANS Het is voor die rol dat Turnhout PMV heeft aangetrokken. De stad Turnhout is bij PMV komen aankloppen voor bijstand, omdat ze een minderheid van de gronden bezat en eigenlijk verplicht

was om met de private partner in zee te gaan. Ze had er wel vertrouwen in, maar wist niet goed hoe eraan te beginnen. Dus vroeg ze ons als een soort go-between. PMV is een publieke partij die privaat denkt, en die twee tracht te verzoenen. Tot op heden lukt dat wonderwel en versnelt dat ook het proces in plaats van het af te remmen.

STEVEN VAN GARSSE Jullie projecten mikken bewust op functievervlochtening? In hoeverre is de private partner geïnteresseerd om daarin te investeren? Wordt die functievervlochtening in het contract vastgelegd?

BRUNO TERRYN Dat is in het contract vastgelegd, ja. Volgens de wedstrijdvoorschriften hadden we de functies veel meer kunnen concentreren, maar we hebben bewust voor een optimale spreiding gekozen. In de residentiële parken die we verkopen, geloven we in een zekere graad van levendigheid. Mensen willen niet in een slaapwijk wonen, ze appreciëren een horecazaak in de buurt, of een kantoor waar overdag gewerkt wordt. Daar is wel densiteit voor nodig. Dat is iets waar wij constant op gehamerd hebben bij de stad; we hebben echt de uiterste grenzen van het RUP opgezocht. Toch hebben we misschien niet helemaal gekregen wat we wilden. Ik vind het jammer dat we geen zorgcomponent hebben opgenomen in Tondelier. Maar door de subsidiëring brengt dat veel onzekerheden met zich mee voor de realisatie. Met Onroerend Erfgoed hebben we bijvoorbeeld een plan opgemaakt voor het behoud van de twee gashouders op de site. Dat zijn prachtige

constructies, maar we weten nog steeds niet wanneer die zullen gerenoveerd kunnen worden. De subsidie komt er zeker, maar we weten niet wanneer...

TOM COPPENS Wanneer dergelijke plannen worden opge-
maakt, worden er heel weinig risicoanalyses gemaakt
en strategieën uitgezet om met die risico's om te
gaan. Eigenlijk zou dat stevast moeten gebeuren voor
complexe projecten waarin je heel afhankelijk bent van
externe factoren. Als je die niet in beeld hebt voordat je
eraan begint, neem je een onverantwoord risico.

*‘Zodra je in realisatiefase
zit, worden de marges om
de contracten aan te passen
kleiner. Publieke regie blijft
daarom noodzakelijk.’*

TOM COPPENS

IGLO Antwerpen

OPGAVE

————— Het InterGenerationeel project LinkerOever (IGLO) wil de sociale samenhang tussen verschillende generaties en culturen in de wijk Europark bevorderen met een nieuwe sociale infrastructuur van woningen, zorg, cultuur, onderwijs en opvang.

PUBLIEKE PARTNER

————— Stad Antwerpen, Zorgbedrijf, Woonhaven

PROJECTREGIE

————— AG Stadsplanning, Stedelijk bedrijf Samen Leven

PRIVATE PARTNER

————— Schelde Senior Invest (Kairos-Interbuild)

ONTWERPTEAM

————— Technum (masterplan), architecten de vylder vinck taillieu, De Smet Vermeulen architecten, Tom Thys architecten

SLIM Turnhout

www.slimturnhout.be

OPGAVE

————— De nieuwe wijk SLIM Turnhout, het voormalig industrieel terrein achter het station, wordt een autoluwe omgeving met diverse types woningen, kantoren, zorginfrastructuur en ruimte voor horeca en winkels.

PUBLIEKE PARTNERS

————— Stad Turnhout, PMV

PRIVATE PARTNER

————— Hecta

ONTWERPTEAM

————— B-Architecten, Bureau B+B

Tondelier Gent

www.tondelier.be

OPGAVE

————— Het project Tondelier transformeert een voormalig 19de-eeuws industrieterrein tot een nieuwe stadswijk midden in de Rabotwijk van Gent. Het project bestaat uit vier bouwblokken met 530 verschillende woningen. Het project verrijkt de buurt met sport, handels- en dienstfaciliteiten, een crèche en jeugdlokalen. In de Nieuwe Molens is, naast 51 woongelegenheden, ruimte voorzien voor kantoren en horeca, met zicht op het park en de Gashouders. De 2,5 ha groenvoorzieningen omvatten onder meer twee parken, een binnenpark en een uitbreiding van het Rabotpark.

PUBLIEKE PARTNERS

————— Stad Gent, VMSW, OVAM, Agentschap Onroerend Erfgoed, departement RWO, vzw's Samenlevingsopbouw en Fou de Coudre (partners tijdelijke invullingen) en Klankbordgroep (vertegenwoordiging van de buurtpartners)

PRIVATE PARTNER

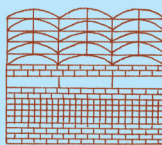
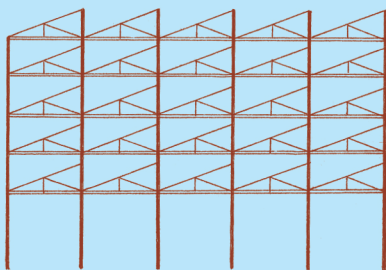
————— Tondelier Development
(Aclagro, Koramic Real Estate)

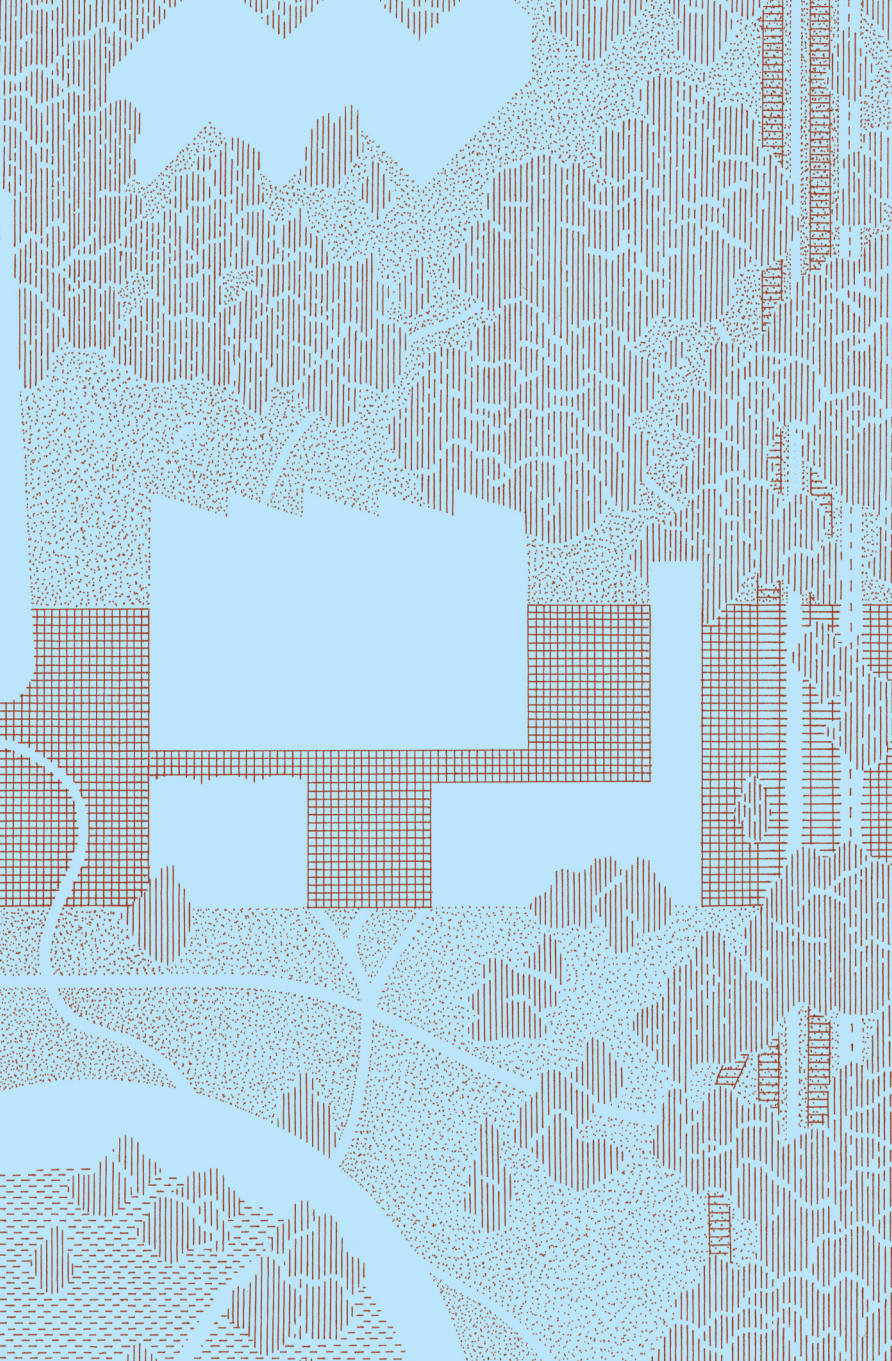
ONTWERPTEAM

————— architecten RAPP+RAPP, evr-Architecten, Eddy Vanzielegem Architecten, ONO-architectuur, Verdickt & Verdickt architecten, BLAF architecten, De Smet Vermeulen architecten, Office Kersten Geers David Van Severen, landschapsarchitect Denis Dujardin

DUURZAAMHEIDSMETER

————— Gent Milieudienst Stad Gent, evr-Architecten, SumResearch, Daidalos Peutz





VUISTREGELS VOOR
MAATSCHAPPELIJKE
EN RUIMTELIJKE
WINSTEN IN PPS

Prof. dr. Koen Verhoest, dr. Tom Willems,
Prof. dr. Tom Coppens (Universiteit Antwerpen),
Prof. dr. Joris Voets (Universiteit Gent)

A. EEN STERKE PUBLIEKE OPDRACHTGEVER

Als opdrachtgever voor PPS-projecten is het aan de overheid om van bij de start een duidelijke visie te ontwikkelen, deze te vertalen naar concrete doelstellingen en de verschillende publieke stakeholders op één lijn te brengen. Dit is een absolute noodzaak om de private partners een duidelijk kader te bieden, waarin ze hun ervaring, expertise en zin voor innovatie doelgericht kunnen inbrengen. Bovendien moet de overheid niet alleen weten waar ze naartoe wil binnen afzonderlijke projecten, maar ook een duidelijke en inspirerende globale beleidsvisie ontwikkelen.

Een langetermijnvisie en continu beleid

AANBEVELING 1

Een geïntegreerd en toekomstgericht Vlaams infrastructuurplan biedt een duidelijk kader.

Een eerste vereiste voor een geslaagde PPS is dat de overheid een geïntegreerde visie ontwikkelt voor haar

‘PPS heeft nood aan een inspirerende globale beleidsvisie.’

investeringsbeleid betreffende de infrastructuurnoden en -wensen in de verschillende beleidsdomeinen. Alleen wanneer PPS als werkwijze wordt ingepast in een programmatorisch beleid op lange termijn kan men publieke ervaring en expertise opbouwen, de private markt blijvend interesseren en (kleinere) private spelers aan boord houden. Tegelijk moeten we opletten voor een al te rigide programmering en overbureaucratisering. Langetermijnvisie en -planning moeten steeds gepaard gaan met de nodige flexibiliteit. Daarbij is het cruciaal om niet alleen het infrastructuurgegeven (bv. brug A of weg B) centraal te stellen, maar dat meteen te kaderen binnen alle relevante beleidsdoelstellingen zoals ruimte, milieu en mobiliteit. Infrastructuurbeleid wordt op die manier een opportuniteit om meerdere beleidsdoelen te realiseren.

AANBEVELING 2

————— Er is nood aan een langetermijnvisie en afwegingskader voor het gebruik van PPS, geformuleerd in een specifiek beleidsdocument, met een duidelijke uiteenzetting van de ambities en doelstellingen en een bijbehorende argumentatie.

—————

Steeds meer wordt PPS gezien als één van de mogelijke vormen waarmee de overheid haar beleid tot concrete

uitvoering kan brengen. Daarbij is het belangrijk dat de overheid bij elk initiatief, op basis van objectieve afwegingen, nagaat of PPS in dat specifieke geval de beste keuze is. Omwille van de grote maatschappelijke en financiële impact op de toekomstige generaties, is er daarnaast nood aan een onderbouwde beleidsvisie die door de voltallige regering gedragen wordt. De beleidsnota ‘PPS in Vlaanderen: willen, kunnen, doen’ bij de start van PPS in Vlaanderen kan hierbij als voorbeeld dienen (Leterme, 2004).

Een gedegen voorbereiding en effectieve publiek-publieke afstemming

AANBEVELING 3

———— Een gedeelde projectdefinitie, gedragen en onderschreven door een breed spectrum aan belanghebbenden, is het aangewezen vertrekpunt voor het verdere traject.

———— Het begrip ‘collectieve en integrale meerwaarde’ zou een vertrekpunt moeten zijn bij complexe projecten. Collectieve en integrale meerwaarde kan alleen door projecten geïntegreerd en gebiedsgericht op te zetten; door steeds te zoeken naar wederzijdse winsten tussen beleidssectoren en bestuurslagen. Een gemeenschappelijke projectdefinitie formuleren en gedeelde keuzes maken omtrent het ambitieniveau zijn dwingende

voorwaarden voor een succesvol traject. Dikwijls wordt de invulling van de probleemdefinitie een strijdpunt tussen sectorale belangen: is het bijvoorbeeld een economisch probleem, een mobiliteits- of een gezondheidsprobleem? Al deze perspectieven zijn maatschappelijk relevant en, in plaats van ze tegen elkaar uit te spelen, moet men ze – in de mate van het mogelijke – intelligent verzoenen.

AANBEVELING 4

Een PPS-project vraagt een duidelijk publiek opdrachtgeverschap, met een gezamenlijke projectorganisatie die fungeert als eigenaar van het project, zowel binnen de overheid als voor de buitenwereld.

Om tot zo'n gedeelde projectdefinitie te komen, is een duidelijk en transparant beleidsproces nodig. Het kan interessant zijn om die definitie mee te laten organiseren door onafhankelijke experts. Het doel is om de diverse publieke partners over hun eigen 'sectorale' grenzen heen te laten kijken en een gedeeld belang te laten onderschrijven.

De publiek-publieke afstemming mag zeker niet vrijblijvend zijn. Een sterk 'commitment' is nodig via een samenwerkingsovereenkomst. De overheid moet met één stem spreken, zichzelf intern organiseren en een coherente marktstrategie ontwikkelen. De publieke zijde moet in een interdisciplinair en intersectoraal projectteam alle expertises verenigen die nodig zijn om het project aan te sturen. Een inhoudelijk coherent project vergt een eenduidige opdrachtgever en een

duidelijk gedefinieerd projectteam dat zowel aanstuurt als coördineert (intern). Ook voor het brede publiek is het van belang dat het project een duidelijk gezicht krijgt (extern).

‘Alleen een duidelijke samenwerkingsovereenkomst leidt tot een sterk “commitment”.’

AANBEVELING 5

———— Belanghebbenden en belanghebbendenmanagement verdienen een structurele plek in de proces- en projectregie.
————

Het verschuiven van de ontwerpverantwoordelijkheid naar de private partner ontslaat de opdrachtgever uiteraard niet van een gedegen voorbereiding die zowel financieel-juridisch als inhoudelijk van hoog niveau moet zijn. De sleutelkwesties en vrijheidsgraden moeten in samenspraak met de verschillende actoren worden vastgelegd. Het kader voor de meerwaarde wordt immers uitgetekend bij de projectdefinitie. Dit proces heeft voldoende doorlooptijd nodig om een voldragen product op te leveren.

Op basis van een uitgebreide probleem- en omgevingsanalyse kan, samen met de betrokken publieke en private spelers, een strategie worden ontwikkeld. Alle primaire belanghebbenden (bijvoorbeeld inwoners en bedrijven uit de omgeving) moeten in kaart worden

gebracht en zo vroeg mogelijk bij het project worden betrokken. Het is van groot belang om hen ernstig te nemen, hun een zinvolle plek te gunnen in het proces en – voor zover mogelijk – tegemoet te komen aan hun belangen. Tegelijkertijd moet de overheid durven duidelijk maken dat ze wel het laatste woord heeft en finaal de knopen doorhakt.

De overheid moet een totaalvisie ontwikkelen samen met alle belanghebbenden en vanaf de start een bindend engagement creëren. De projectdefinitie moet gedragen en onderschreven worden door alle betrokken overheden én belanghebbenden. De publieke voorbereiding heeft als doel de verschillende belangen te vervlechten tot een echte win-win situatie voor iedereen.

Er ligt hier ook een verantwoordelijkheid bij de private partij: ook zij moet de belanghebbenden betrekken doorheen het project. Daarom is het aangewezen om in de offertes de visie en aanpak van de verschillende bidders op dat vlak te vergelijken en dit bindend te maken in de contractuitvoering. Een private partner kan voor een kwaliteitsborg zorgen door bijvoorbeeld een gebruikerspanel te voorzien.

‘Alle belanghebbenden een zinvolle plek geven in het proces leidt tot winst voor alle partijen.’

AANBEVELING 6

Het loont de moeite om onderzoek te voeren naar de mogelijkheden om plannings-, inspraak- en gunningsprocedures optimaal te integreren met elkaar, zonder de rechten van de verschillende partijen te schaden en zonder bepaalde ex ante evaluatiemethoden (zoals MER) te verzwakken.

De gunningsprocedure, inspraakprocedures en procedures voor ruimtelijke planning vervlechten, stimuleert innovatie en creëert draagvlak. De inspraak over de ruimtelijke invulling en de voorstellen vanuit private partners kunnen wederzijds op elkaar inspelen en elkaar voeden. Dit laat ruimte voor een verdere ver- vlechting van belangen en visies van belanghebbenden, overheid en private partners. Garanties dat alle partijen tevreden zijn met het resultaat zijn er uiteraard nooit.

Professionalisering

AANBEVELING 7

Structurele capaciteitsopbouw binnen de overheid zal de kwaliteit van PPS verder optimaliseren.

Er is momenteel binnen de overheid veel ervaring met en expertise over PPS aanwezig; alleen wordt die kennis onvoldoende gedeeld. Transversaal leren en een gedegen monitoring van de PPS-prestaties zijn belangrijk om de leercurve te optimaliseren. Cruciaal om de kennisdeling te maximaliseren is een centraal

informatieplatform dat documenten en inzichten over de verschillende projecten samenbrengt. Op die manier kunnen we op termijn tot een gecoördineerd publiek bouwweerschap komen dat systematiek en visie promoot, consequent een integrale aanpak stimuleert, standaardprocessen uittekent, etc.

AANBEVELING 8

————— Creëer flexibel inzetbare teams van ‘complexe projecten’ adviseurs voor (lokale) publieke opdrachtgevers, die kunnen optreden als raadgever doorheen alle fasen van het project.

—————

Voor bepaalde publieke opdrachtgevers is het moeilijk om voldoende kennis op te bouwen rond PPS, omdat ze maar heel zelden met PPS-projecten te maken krijgen. Lokale en provinciale overheden zitten dikwijls in die situatie. In die context zou een gerichte ondersteuning veel voordelen kunnen bieden. Een mogelijkheid is om opgeleide, ervaren en flexibel inzetbare multidisciplinaire teams van adviseurs (een soort vliegende brigade als het ware) ter beschikking te stellen om (lokale) publieke opdrachtgevers die voor het eerst met complexe PPS-projecten in aanraking komen, doorheen het volledige proces te begeleiden. Dergelijke adviseurs zouden onder meer gedetacheerd kunnen worden vanuit administraties en besturen die wel voldoende ervaring met PPS hebben. Dit heeft een dubbel voordeel: enerzijds verhoogt de interne capaciteit stelselmatig en zorgt het voor een zekere coherentie, anderzijds vermindert het de afhankelijk-

heid van vaak dure private adviesbureaus. Dergelijke teams zijn dan een soort hulplijn, die op een voldoende neutrale, geïnformeerde en kwaliteitsvolle manier de ambities van de publieke opdrachtgever(s) in projecten kunnen begeleiden vanuit een procesgerichte aanpak.

AANBEVELING 9

————— **Gerealiseerde en lopende PPS-projecten en het beschikbare analyse-instrumentarium bieden een schat aan informatie.**
—————

Een kritische evaluatie van de lopende grote PPS-projecten en van de opgedane ervaringen is een basisvoorwaarde om tot die versterkte centrale kennisopbouw en -deling rond PPS te komen. Zo zou een uitgebreide en diepgaande consultatieronde met het professionele veld kunnen worden opgestart.

Om de integrale meerwaarde – die centraal staat bij de selectie van PPS-projecten – te onderbouwen, verdienen zowel ‘ex ante’ als ‘ex post’ analyse-instrumenten de nodige aandacht. Een optimale evaluatie van de gerealiseerde PPS-projecten is immers een absolute noodzaak om lessen te trekken voor de toekomst.

Het verdient aanbeveling om analyse-instrumenten te ontwikkelen die de verschillende uitvoeringsvormen vergelijken, waarbij PPS maar één van de mogelijke (aanbestedings)vormen is. Deze instrumenten moeten ook geoptimaliseerd worden om maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde precies te kunnen inschatten. Een duurzaamheidstoets integreren kan hierbij een nuttige piste zijn.

AANBEVELING 10

Bestaande of nieuwe opleidingen in risico- en projectmanagement zorgen voor een nog sterkere professionele omkadering van de projectteams die betrokken zijn bij complexe projecten.

Momenteel neemt de overheid reeds initiatieven om opleidingen rond PPS te organiseren. In Vlaanderen zijn er ook een aantal degelijke opleidingen rond gebiedsontwikkeling en stadsprojecten. Toch kan er nog meer geïnvesteerd worden in de professionele vorming rond complexe projecten en moeten betrokken medewerkers aangespoord worden om zich via zulke opleidingen verder te professionaliseren. In het bijzonder kan een sterke opleiding in project- en procesregie een belangrijke meerwaarde vormen. De ‘Master in Programme Management’ aan de Saïd Business School in Oxford (UK) kan hierbij als voorbeeld dienen. Ook een verregaande kennis van risicomanagement is noodzakelijk om complexe projecten tot een goed einde te brengen.

Financieel realisme

AANBEVELING 11

PPS-plannen worden best voldoende vroeg afgetoetst op hun financieel-economische haalbaarheid aan de hand van een uitgebreide ‘business case’, marktverkenning en technieken die rekening houden met vroegere ervaringen en toekomstige onzekerheden.

Het blijft moeilijk om de financiële kostprijs van grote infrastructuurwerken – ook al zijn ze vaak inhoudelijk goed voorbereid en bestudeerd – juist in te schatten. Soms worden onbetaalbare ambities in een bestek gegoten en op de markt gebracht, wat bij beide partners in de uiteindelijke PPS tot spanningen en frustraties kan leiden.

Het is daarom van groot belang om plannen voor complexe PPS-projecten aan publieke zijde vroeg genoeg op hun financiële realiteit te toetsen via een zogenaamde ‘business case’ die nog geen detailberekeningen omvat maar wel de grote lijnen van de socio-economische dynamiek uitzet, simuleert en inschat. In sommige gevallen is het aan te raden om reeds vroeg met private spelers te spreken en de markt te verkennen. Of om projecten in verschillende fasen te ontwikkelen en steeds de haalbaarheid en wenselijkheid te onderzoeken met behulp van technieken zoals ‘reference class forecasting’, sensitiviteitsanalyses, e.d.m.

*‘Onbetaalbare ambities leiden
alleen tot frustraties.’*

Slimme standaardisatie

AANBEVELING 12

————— Investeren in de verdere ontwikkeling en het gebruik van standaarden (met de nodige opvolging, evaluatie en mogelijkheid tot aanpassing) loont.
—————

PPS-projecten zijn vaak oefeningen met een hoog niveau van complexiteit en techniciteit. Publieke en private partners zijn er dan ook beiden bij gebaat om te standaardiseren. En daartoe zijn best wel wat mogelijkheden.

Maak regelgeving, contractuele en financiële configuraties niet complexer dan strikt noodzakelijk; zo kunnen deelaspecten van het projectproces intelligent gestandaardiseerd worden. Standaardiseer aanbestedingsprocedures en contracten; dat vermindert niet alleen de complexiteit van PPS (lagere transactiekosten) maar creëert ook vertrouwen bij marktpartijen (meer concurrentie). Daarnaast kan standaardisatie een instrument zijn om projectspecifieke ervaringen effectief om te zetten in lessen door procedures en documenten verder te verfijnen.

Vlaanderen heeft een al bij al beperkte ervaring met standaardcontracten wegens de beperkte jaarlijkse *deal*

*‘Standaardisatie mag
flexibiliteit en innovatie niet
uitsluiten.’*

flow en het feit dat PPS in vele sectoren hier nog altijd relatief nieuw is. Daarom is een meer programmatisch beleid noodzakelijk (zie hoger). Bovendien, zo blijkt uit onderzoek in Vlaamse PPS-constructies, is de manier waarop men met modelcontracten omgaat zeer belangrijk: te rigide toepassing kan innovatie en creativiteit belemmeren; te flexibele toepassing kan het nut ervan onderuithalen.

Kortom, standaardisatie is zeker geen tovermiddel maar eerder een delicate evenwichtsoefening. De grote uitdaging bestaat erin om contracten, financieringsformules en technische specificaties precies in die mate te standaardiseren, dat ze een tastbare efficiëntiewinst opleveren zonder vernieuwing, flexibiliteit en maatwerk uit te sluiten.

Integrale meerwaarde en duurzaamheid centraal

AANBEVELING 13

In de gunningscriteria moet integrale meerwaarde een centrale plaats krijgen. Ambities formuleren in plaats van oplossingen te vragen creëert ruimte voor innovatie. Creatief omgaan met de verschillende instrumenten kan bijdragen tot ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteitswaarborgen binnen PPS.

PPS-projecten leiden pas tot meerwaarde als ontwerp, bouw en financiering vanuit een integrale kwaliteitsfocus op elkaar worden afgestemd. Het beleid dient de

voorbereiding en gunning zodanig te organiseren dat er in elke fase ruimte is om zowel economische, sociale als ecologische vooruitgang te realiseren. Echte innovatie kan door creatief te zoeken naar synergieën, door maatschappelijke functies te combineren en door over sectorale grenzen heen te redeneren. Deze benadering vraagt om een mentaliteitswijziging, waarbij een project niet langer op zichzelf wordt benaderd maar met niet-aflatende aandacht voor zijn ruimtelijke context en omgeving. Een aantal recente projecten in gebiedsontwikkeling en infrastructuur richten zich duidelijk al meer op een integrale aanpak. De ervaringen vanuit die projecten moeten worden overgedragen naar volgende projecten. Daartoe dient de integrale benadering als hoofdeis gedefinieerd te worden zodat deze als maatstaf gebruikt wordt tijdens elke verdere fase van het project.

Het is aan te raden om te starten vanuit een integrale projectvisie waarin ambities zijn vastgelegd. De visie moet, indien mogelijk, ook betrekking hebben op het verduurzamen van systemen die raken aan het project. Hierbij kan tevens gedacht worden aan projecten waarbij functievervlechting centraal staat en projecten waarbij bepaalde functies aangepast kunnen worden en dus flexibel zijn. Opdrachtgevers zouden dus niet alleen naar individuele projectonderdelen moeten kijken maar komen tot een geïntegreerde visie, waarbij ook de relatie met de omgeving en mogelijke toekomstige ontwikkelingen meegenomen worden.

De overheid kan via de gekozen gunningscriteria daarbij sterk sturen. Ze kan bijvoorbeeld een prijs

vastleggen (bepaald aan de hand van een voorafgaande marktconsultatie) en gunnen op basis van kwaliteit voor het beste plan binnen randvoorwaarden en budget. Zo zullen de private partners zelf op zoek gaan naar optimale oplossingen om binnen de gestelde prijs zoveel mogelijk ambities te verwezenlijken. Naast integrale kwaliteit kan men in de gunningscriteria ook meer expliciet scoren op onderhoud, een heel interessant element in het PPS-verhaal, gezien de vaak langetermijncontracten (vaak 30 jaar of meer) en het levenscyclusargument.

Werken met ambities zorgt er tevens voor dat er flexibel omgegaan kan worden met plannen indien bijvoorbeeld marktomstandigheden veranderen, zonder dat hierbij hoeft te worden afgeweken van de oorspronkelijke visie van het project. Een debat over ambities is bovendien duidelijker te voeren dan een debat over effectieve uitkomsten op langere termijn. Het pleidooi om de score voor architecturale kwaliteit of culturele duurzaamheid aanzienlijk te verhogen vinden we al terug in de ambitienota van Vlaams Bouwmeester Swinnen (2010). Ook een meer geïntegreerde beoordeling tussen de technische, financiële en ruimtelijk-maatschappelijke meerwaarde is wenselijk, waarbij op zijn minst momenten van overleg en discussie georganiseerd worden.

‘Vraag naar ambities in plaats van naar oplossingen.’

Een intelligente functievervlochtening, die een mogelijke meerwaarde kan opleveren, vergt een goede processtructuur en -regie aan de publieke kant, waarbij voldoende afstemming kan plaatsvinden tussen verschillende sectoren en beleidsniveaus.

Functievervlochtening kan een belangrijk onderdeel zijn van een integrale aanpak. De publieke zijde heeft een belangrijke opdracht om intelligente functievervlochtening te bewaken en, via een goed samenspel met de private zijde, te realiseren.

Functievervlochtening is context- en schaalgebonden. De nood aan en graad van functievervlochtening hangen immers samen met de eigenheid van een gebied of project. Alle functies steeds proberen te mengen zonder goed recept of inzicht in de interactie ertussen kan ook leiden tot een minder geslaagd resultaat. Zo is bijvoorbeeld de combinatie van woonzorg met kind- en jeugdvoorzieningen niet altijd succesvol gebleken. Functievervlochtening moet dus de uitkomst zijn van de PPS-interactie, waarbij steeds rekening wordt gehouden met zowel de marktrealiteit als met de maatschappelijke ambities.

Functievervlochtening vergt aan publieke zijde ook voldoende coördinatie: niet de (soms conflicterende) optelsom van sectorale noden, maar een doordachte en afgestemde mix van functies. Zeker in de initiatiefase is een belangrijke taak weggelegd voor de publieke opdrachtgever(s) om het project voldoende voor te bereiden alvorens de private partner te betrekken.

Tegelijkertijd zijn er heel wat risico's verbonden aan de publieke zijde zoals subsidies die niet of later toegekend worden, of wanneer in vergunningsprocedures andere beslissingen worden genomen dan voorgespiegeld tijdens het proces, enz.

‘Functievervlechting moet rekening houden met markt en maatschappij.’

AANBEVELING 15

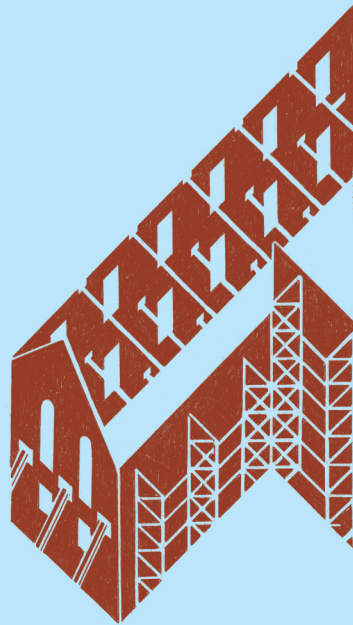
————— Integrale meerwaarde en duurzaamheid zijn te verzoenen met het private winstmotief door financiële prikkels te creëren. Een intelligent ingericht gunningsproces zal innovatie stimuleren.

—————

Opdrachtgevers moeten weten wat ze kunnen en willen vragen op het gebied van integrale meerwaarde en duurzaamheid. Bij het opstellen van het bestek – en in het bijzonder de opmaak van selectiecriteria, gunningscriteria en outputspecificaties – kunnen ze via de juiste prikkels de marktpartijen optimaal stimuleren om tot integrale en duurzame oplossingen te komen. DBFM(O)-varianten waarbij onderhoud geïntegreerd is in het PPS-contract, bieden specifieke kansen om levenscycluskosten te optimaliseren. Ook de gunningsprocedures die worden gehanteerd kunnen een verschil maken. Zo bieden bijvoorbeeld meerdere dialoofasen aan de private inschrijver

meer mogelijkheden om innovatieve oplossingen af te toetsen en aan de opdrachtgever meer mogelijkheden om aan te sturen op meer integrale meerwaarde. Om te voorkomen dat integrale meerwaarde tijdens de uitvoering onder druk komt te staan zijn procesafspraken noodzakelijk over hoe met wijzigingen wordt omgegaan. Tijdens de uitvoering kan het noodzakelijk zijn om bepaalde doelstellingen te wijzigen, maar procesmanagement moet ervoor zorgen dat de duurzaamheidsbalans bewaard blijft. Een onafhankelijke, multidisciplinaire commissie kan hierbij assisteren. Idealiter evolueren duurzaamheidsdoelstellingen gedurende de looptijd van het contract mee met de nieuwste inzichten. Dit is echter een lastige kwestie die nader te onderzoeken is. Een mogelijk interessante oplossing op het gebied van energiezuinigheid is toepassing van een Bonus voor Energie-Efficiëntie op de beschikbaarheidsvergoeding, zoals gehanteerd in het A11-project.

‘Creëer prikkels die tot integrale en duurzame oplossingen leiden.’



B.

EEN STERKE PRIVATE PARTNER

Ontwerpvrijheid

AANBEVELING 16

Ontwerpvrijheid heeft nood aan een duidelijk en transparant projectkader, waarbinnen voldoende bewegingsvrijheid mogelijk is.

Om zoveel mogelijk meerwaarde te kunnen realiseren is een grote ontwerpvrijheid noodzakelijk. Een door alle publieke partners en belanghebbenden gedeeld en gedragen referentieontwerp geldt als ijkpunt voor de ruimtelijke kwaliteit van het ontwerpvoorstel; maar de leidraad dient duidelijk de mogelijke vrijheden aan te geven en kan later, op basis van voortschrijdend inzicht, nog altijd worden aangepast. De opgelegde technische randvoorwaarden en eisen mogen innovatie en creativiteit dan ook niet in de weg staan. We moeten

‘Ontwerpvrijheid kan een belangrijke meerwaarde creëren.’

regels en eisen niet te streng toepassen. Referentieplan en -eisen moeten steeds trachten bepaalde vrijheidsgraden te behouden (denk aan ruimere bestemmingsplannen) waardoor nieuwe ideeën meegenomen kunnen worden.

Detailplannen laten best nog een zekere flexibiliteit toe. Een niet te gedetailleerde invulling van bestemmingsplannen creëert ontwerpvrijheid. Een vervlechting van procedures voor gunning, inspraak en ruimtelijke planning kan ruimte bieden voor een hogere mate van innovatie.

Kwaliteitsbewaking en blijvende betrokkenheid

AANBEVELING 17

Structurele betrokkenheid van het ontwerpteam eisen en een interdisciplinaire expertencommissie in alle onafhankelijkheid over de gunning laten beslissen: dat toont aan dat integrale meerwaarde ernstig wordt genomen. Deze experts in een kwaliteitskamer betrekken garandeert dat de kwaliteit van het hele project gedurende de uitvoering goed bewaakt wordt.

De ruimtelijke kwaliteit continu door experts laten bewaken tot bij oplevering kan als eis worden opgenomen. Die blijvende betrokkenheid van het ontwerpteam, zowel van de publieke als de private kant, levert mogelijk een belangrijke meerwaarde op. Maak in het bestek een procesvoorstel op dat de

inhoudelijke doorontwikkeling garandeert, of scoor hierop bij de gunningscriteria. Door de verhouding tussen de partners zo concreet en ‘smart’ mogelijk te formuleren wordt kwaliteitsbewaking ingebed in het proces en niet overgelaten aan het toeval. In het project kunnen ook stimuli worden voorzien, zoals een energie-efficiëntiebonus of een geregelde markttesting op het vlak van gebruikte technologie, die de private partner aanmoedigen om te streven naar voortdurende verbetering.

Het is aan te raden om de beoordeling te laten gebeuren door een neutrale interdisciplinaire gunningsadviescommissie of kwaliteitskamer: een commissie van experts (intern en extern), zonder politieke inmenging of beïnvloeding. De politici en beleidsmakers definiëren samen met de belanghebbenden het plankader en de bijbehorende vrijheidsgraden in een gedeeld ambitiedocument, maar de experts beslissen welke private partner hieraan best tegemoetkomt. Het is ook deze commissie die, na contractgunning, beoordeelt of bepaalde afwijkingen nog binnen de geest van het oorspronkelijk toegekende contract passen.

‘Integreer kwaliteitsbewaking in het beleidsproces.’

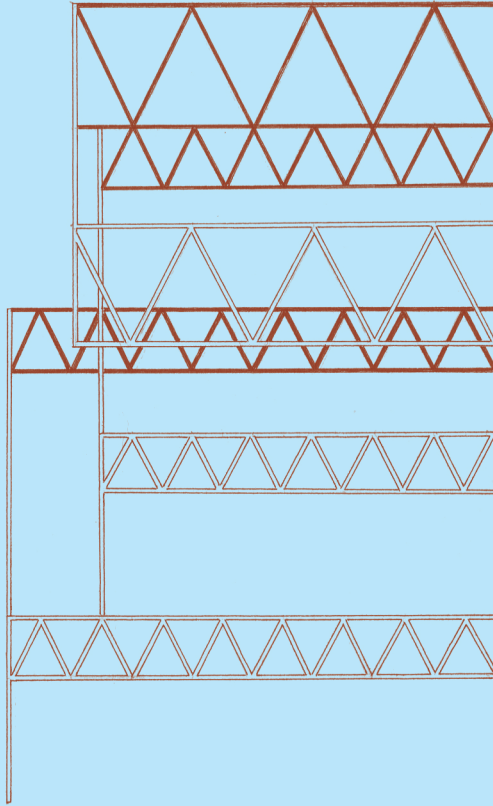
Tenderkosten

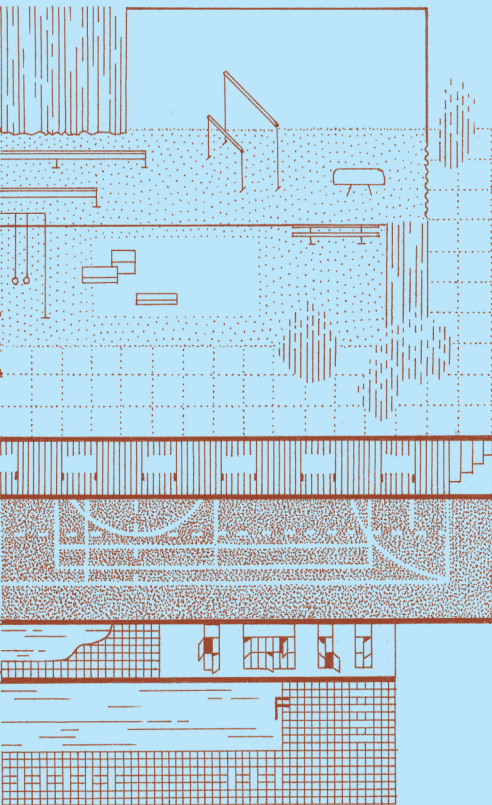
AANBEVELING 18

————— **Billijke rekenvergoedingen en minder rigide procedures stimuleren de innovatie en creativiteit van de private partijen maximaal op een constructieve manier.**
—————

Als meer integrale ontwerp kwaliteit een uitdrukkelijke ambitie is, dan betekent dit ook een grotere ‘ex ante’ investering voor het ontwerpteam en privaat consortium. Deze inspanningen verdienen een correcte en proportionele vergoeding, weliswaar na een uitgebreide monitoring en inschatting van de private budgetteringen. We moeten daarbij een juiste balans nastreven: aan de ene kant creativiteit en innovatie stimuleren door de vrije werking van concurrentie; anderzijds de geleverde inspanningen correct vergoeden. Meer wetenschappelijk onderzoek kan hier een antwoord bieden. Niemand heeft baat bij een ‘race to the bottom’ tussen private bidders, die op lange termijn de gezonde competitie schaadt.

Ook de alternatieven van getrapte formules en dialoogprocedures verdienen meer aandacht. Te rigide juridische procedures resulteren immers in risicomijdend gedrag en remmen de gezochte innovatie af. Het verdient aanbeveling om meer aandacht te besteden aan de uitwerking van proceseisen of een procesarchitectuur: hoe en wanneer kunnen we bijsturen, welke stappen moeten we doorlopen, enz. Op die manier wordt het gunningstraject ook lichter gemaakt voor de inschrijver.





C. EEN STERK PARTNERSCHAP

Mentaliteitswijziging

AANBEVELING 19

Een echt partnerschap in voortdurende dialoog, een continu en ervaren projectteam en voldoende aandacht voor procesregie in de gunning maken mee van een project een succes.

Om meerwaarde te ontwikkelen moeten opdrachtgever en opdrachtnemer in een echt partnerschap als bondgenoten samenwerken, met gedeeld belang en gedeelde verantwoordelijkheid, ten bate van het project. Dit vergt een mentaliteitswijziging, met een voortdurende dialoog en voldoende respect voor elkaar. Samenwerking met mensen met de nodige ervaring en maturiteit (zowel langs publieke als private kant) en voldoende continuïteit in het projectteam zijn daarbij cruciaal. Een deel van de gunningscriteria zou kunnen gaan over innovatieve manieren om zo'n gedeeld proces te realiseren en te bewaken. Het procesplan kan omschrijven hoe zo'n partnerschap tot stand komt en functioneert: vastleggen in de eisen of meenemen in de gunning en dan scoren op procesregie.

Te snel wordt nog vervallen in clichédenken: de private speler wil zo snel als kan zoveel mogelijk winst; de publieke zijde is als enige in ruimtelijke kwaliteit en functievervlechting geïnteresseerd en wil de private sector hiervoor zoveel mogelijk laten betalen. Dit klopt niet meer. Private spelers hechten ook belang aan een project dat op lange termijn gezien mag worden en functioneert in het gebied (al hangt dit sterk samen met hun positie, bv. ontwikkelaar of investeerder). De positie van de publieke zijde zelf is ook niet altijd eenduidig. Een beter begrip van en inzicht in elkaars positie, ambities en belangen is een belangrijke stap naar een echt partnerschap.

Flexibele hulpmiddelen kunnen bruggen bouwen tussen publieke en private actoren. Zo maakt een duurzaamheidsmeter een aantal ambities meetbaar, maar maakt hij tegelijk duidelijk hoe bijsturing wel of niet kan.

*‘Gedeeld belang, gedeelde
verantwoordelijkheid.’*

Transparantie

AANBEVELING 20

Ex ante en ex post meerwaardetoetsen publiek beschikbaar maken vergroot het draagvlak voor PPS.

Een grotere transparantie inzake de motieven tot keuze en de gerealiseerde meerwaarde(n) van PPS-projecten via gedegen ex ante en ex post evaluaties en inzage in DBFM-raamcontracten creëren ook meer maatschappelijke draagkracht.

Belang van communicatie en overleg

AANBEVELING 21

Investeren in een positief en breed verhaal dat mensen aanspreekt en betreft bij het project is een prioriteit.

Ook gebruikers en andere stakeholders zijn deel van het partnerschap bij een PPS. Een inspirerend overkoepelend verhaal maakt van ‘belanghebbenden’ (stakeholders) betrokken ‘aandeelhouders’ (shareholders). Dit kan op verschillende manieren vorm krijgen. Enkele voorbeelden: goede media en ICT-instrumenten, educatieve projecten zoals opendeurdagen en rondleidingen, culturele evenementen zoals

festivals en kunstwedstrijden, aandacht voor archeologie en duurzaamheid, samenwerking met wetenschap, etc. Alle facetten die bij een complex project aan bod komen, en al te vaak als hinderpalen worden gezien, kunnen herdacht worden tot iets positiefs. Zo gaat een project verder reiken dan louter infrastructuur en uitgroeien tot een gebiedsgerichte visie die de brede bevolking aanspreekt. Het belang van goede participatie en professionele communicatie mag niet onderschat worden. Indien de overheidsdienst zelf onvoldoende kennis heeft op het vlak van professionele communicatie, is het aan te raden om een extern bureau in te schakelen.

*‘Maak van stakeholders
echte shareholders.’*

Democratische inspraak en efficiëntie van complexe projecten zijn niet elkaars tegenpolen, integendeel. Voldoende in- en tegenspraakmomenten, met wederzijdse engagementen, leiden tot een betekenisvolle en structurele feedback en evaluatie door de eindgebruikers van een project.

Een permanente dialoog is van primordiaal belang om succesvolle projecten te realiseren. Overheid en private partners moeten de intentie hebben om burgers, gebruikers en belangenorganisaties voldoende bij het project te betrekken en, indien mogelijk, hen mee het project te laten vormgeven, zodat ook hun behoeften en noden geïntegreerd kunnen worden in het project. De concrete invulling van complexe PPS-projecten is soms nog te veel het resultaat van wat diverse experts ervan denken. De manier waarop eindgebruikers wonen, werken, recreëren, zorg gebruiken, spelen, enz. kan zowel de ideeën van de publieke als private zijde voeden, bijsturen en nuanceren om uiteindelijk niet alleen ruimtelijke maar ook maatschappelijke kwaliteit in het gebied te realiseren.

Betekenisvolle consultatie en inspraak van burgers in infrastructuurprojecten is niet alleen cruciaal om een breed draagvlak te creëren maar ook om het project als dusdanig te verbeteren. De argumenten voor inspraak zijn duidelijk: lokale kennis en ervaring gebruiken, juridische disputen vermijden, kwaliteitsbewaking ... De specifieke implementatie is soms minder evident. Enkele suggesties: voorspelbare besluitvormingsprocedures, open toegang tot kerndocumenten en gegevens,

faire mogelijkheden voor belanghebbenden om input te geven op plannen en een transparant en controleerbaar systeem om de input te verwerken en te integreren in de besluitvorming.

‘Inspraak van burgers leidt tot verbetering.’

AANBEVELING 23

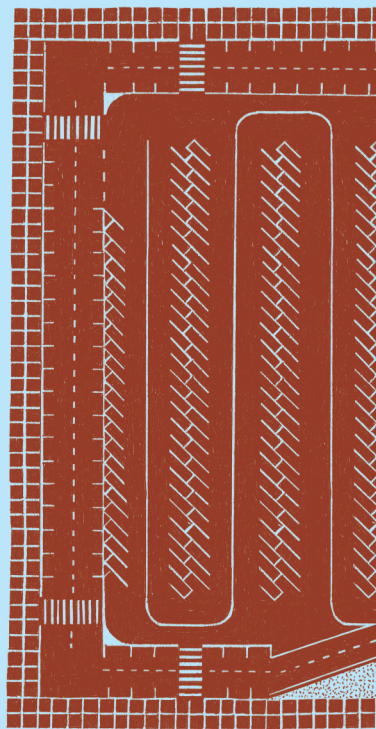
————— Een gezamenlijke PPS-platformwebsite met een uitgebreide projectendatabank informeert, adviseert en inspireert een breed publiek.
—————

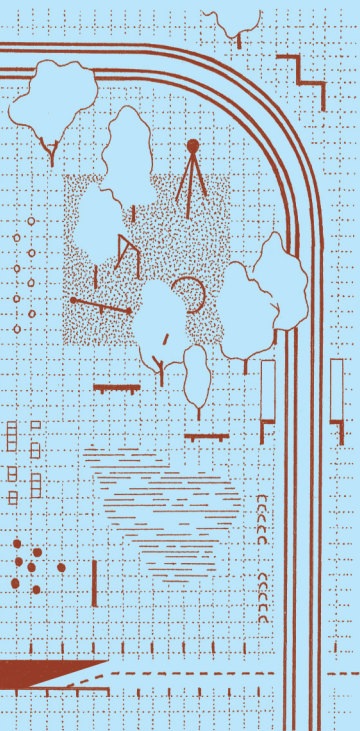
Gezien het belang van professionele communicatie in de hedendaagse samenleving, is het aan te raden om een aantrekkelijke centrale PPS-platformwebsite uit te bouwen, die alle documenten en inzichten over de verschillende projecten heen samenbrengt en zo de kennisopbouw- en deling maximaliseert. Het moet de referentiewebsite zijn voor alles wat beweegt in het professionele PPS-veld, met een databank waar per project een beschrijving, partners, contractvorm, kostprijs en stand van zaken te vinden is. Eventueel kan dit platform worden samengevoegd met de website complexe stadprojecten tot één platform voor alles wat met PPS (breed gedefinieerd) te maken heeft.

BIBLIOGRAFIE

- Coppens, T. (2011). Understanding land use conflicts in strategic urban projects: lessons from Ghent Sint-Pieters. In S. Oosterlynck, J. Van den Broeck, L. Albrechts, F. Moulaert & A. Verhetsel (Eds.), *Strategic spatial projects: catalysts for change* (pp. 189-211). Oxon: Routledge.
- Coppens, T. (2014). How to turn a planning conflict into a planning success? . *Journal of Planning Practice and Research*, 29(1), 96-111.
- Flinders, M. (2005). The Politics of Public-Private Partnerships. *The British Journal of Politics & International Relations*, 7(2), 215-239.
- Flyvbjerg, B. (2006). From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right. *Project Management Journal*, 37(3).
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hellowell, M., & Vecchi, V. (2013). What Return for Risk? The Price of Equity Capital in Public-Private Partnerships. In C. Greve & G. Hodge (Eds.), *Rethinking Public-Private Partnerships: Strategies for Turbulent Times*. London: Routledge.
- HM Treasury. (2012). *A New Approach to Public Private Partnerships*. London.
- Hueskes, M., Verhoest, K., & Block, T. (2014). *Aanbevelingsrapport: Streven naar duurzaamheid bij publiek-private samenwerking* (pp. 63).
- Illsley, B. (2003). Fair Participation: A Canadian Perspective. *Land Use Policy*, 20(3), 265-273.
- Innes, J., & Booher, D. (2004). Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century. *Planning Theory & Praxis*, 5(4), 419-436.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books.
- Leterme, Y. (2004). *Publiek-private samenwerking in Vlaanderen: Willen, kunnen, doen. Beleidsnota 2004-2009*. (Stuk 107 Nr. 1).
- Reeves, E. (2013). Mind the Gap: Accountability and Value for Money in Public-Private Partnerships in Ireland. In C. Greve &

- G. Hodge (Eds.), *Rethinking Public-Private Partnerships: Strategies for Turbulent Times* (pp. 78-97). London: Routledge.
- Rekenhof. (2009). *Publiek-private samenwerking bij de Vlaamse overheid* (pp. 114).
- Rekenhof. (2011). *Verslag van het Rekenhof over de toetsing van de vierde rapportage over alternatieve financiering en publiek-private samenwerking aan de aanbevelingen van het Rekenhof* (pp. 19).
- SERV. (2012). *Advies over het begrotingsbeleid 2013 van de Vlaamse Gemeenschap* (pp. 58). Brussel.
- Siemiatycki, M. (2007). What's the Secret? Confidentiality in Planning Infrastructure Using Public/Private Partnerships. *Journal of the American Planning Association*, 73(4), 388-403.
- Siemiatycki, M. (2010). Delivering Transportation Infrastructure Through Public-Private Partnerships. *Journal of American Planning Association*, 76(1), 43-58.
- Swinen, P. (2010). *Zeven memo's voor een verlichte bouwcultuur* (pp. 57). Brussel.
- Van den Hurk, M., & Verhoest, K. (2014). The challenge of using standard contracts in public-private partnerships *Public Management Review*.
- Willems, T. (2014). Democratic Accountability in Public-Private Partnerships: The Curious Case of Flemish School Infrastructure. *Public Administration*, 92(2), 340-358.
- Willems, T., & Van Dooren, W. (2015). (De)politicization dynamics in public-private partnerships: lessons from a comparison between UK and Flemish PPP policy. *Public Management Review*, forthcoming.





TRAJECT

Publicatie '100 Stemmen'

september 2014

Met 'PPS 100 stemmen' verkenden het Vlaams Kenniscentrum PPS, de Vlaamse investeringsmaatschappij PMV en het Team Vlaams Bouwmeester het landschap.

100 deelnemers werd gevraagd een antwoord te formuleren op 5 vragen:

VRAAG 1

Wat is volgens u publiek-private samenwerking?

VRAAG 2

Noem een geslaagd voorbeeld van een PPS en waarom?

VRAAG 3

Hoe kan PPS effectief leiden tot maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde?

VRAAG 4

Welke gulden regel stelt u voor om meer maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde te bekomen in PPS?

VRAAG 5

Hoe ziet u PPS en haar relevantie voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen in de toekomst ontwikkelen?

DEELNEMERS

Steven Van Garsse
Werner Decrem
Peter Swinnen
Jos Aerts
Alon Amar
Floris Ampe
Johan Anrys

Olivier Bastin
Cathy Berx
Marc Bollen
Kristiaan Borret
Linda Boudry
Chris Ceustermans
Manu Claeys

Leo Clinckers
Audrey Contesse
Tom Coppens
Eric Corijn
Mels Crouwel
Philippe De Backer
Edwin De Ceukelaire

Peter Degadt
Paul De Knop
Dirk de Kort
Kris De Langhe
Raf De Rycke
Filip De Rynck
Jan De Vylder
Tom De Wilde
Franky De
Wispelaere
Bianca Debaets
Joachim Declerck
Steven Decloedt
Michiel Dehaene
Patriek Delbaere
Wivina Demeester
Bart Derison
Marc Devogele
Rients Dijkstra
Marc Dillen
Maarten Fleerackers
Lode Franken
Christoph Grafe
Elvira Haezendonck
Bert Hofstee
Karoy Hornyák
Bart Huybrechts
Patrick Janssens

Karel Joos
Andre Kempe
Roger Kesteloot
Peter Lacoere
Jan Leroy
Paul Lievens
André Loeckx
Erwin Malcorps
Bob Martens
Marc Martens
Philippe Monserez
Erik Naafs
Willem Jan
Neutelings
Laurent Ney
Erik Paquay
Kris Peeters
Jan Peumans
Jan-Jaak Polen
Chris Poulissen
Tom Roelants
Marco Schoups
Marc Smeets
Marcel Smets
Dirk Somers
Steven Steppe
Marius Strijker
Daniël Termont

Benoît Theys
Kathleen Van Brempt
Leo Van Broeck
Vicky Van Daele
Rob Van de Velde
Johan Van den
Broeck
Stephan Van Den
Langenbergh
Hans van Ooijen
Helga Van Peer
b0b Van Reeth
Jan Van Rensbergen
Jan Van Steirteghem
Greet Van Wesemael
Frederik Vanden-
driessche
Thierry Vanelslander
Dirk Vanstappen
Koen Verhoest
David Verhoestraete
Bart Verhulst
Peter Vermeulen
Eric Vleminckx
Joris Voets
Laurent Vrijdaghs
Lode Waes
Tom Willems

Workshop 1

02/10/2014 – bij PMV

‘INTEGRALE ONTWERPKWALITEIT BIJ HET INFRASTRUCTUURPROJECT A11’

PROGRAMMA

9u30 – 9u35

Inleiding door *Werner Decrem*

(groepsmanager infrastructuur en vastgoed PMV)

9u35 – 10u15

**Voorstelling van en reflecties over project A11 Brugge,
en formulering van stellingen door panel bestaande uit:**

moderator Chris Poulissen

Koen Thys (Agentschap Wegen en Verkeer)

Wouter Casteels (PMV)

Stephan Van den Langenbergh (Technum)

Jo Roelants (Jan De Nul)

Ralph Kieft (Zwarts en Jansma)

10u15 – 11u

**Voorstelling van en reflecties over project A2 Maastricht,
en formulering van 2 of 3 stellingen door panel bestaande uit:**

moderator Prof. Dr. Koen Verhoest

Louis Prompers (Projectdirecteur A2 Maastricht)

Bauke Lobbezoo (Directeur Avenue2)

Desiree Florie (woordvoerder A2 Maastricht)

11u15 – 12u15

Deelnemers worden opgedeeld in vier groepen en reflecteren rond drie thematische clusters:

Projectdefinitie samen met stakeholders? Hoe kunnen we een programma van wensen en eisen opstellen dat de focus op integrale meerwaarde en (ontwerp)kwaliteit maximaliseert? Hoe kunnen we stakeholders laten meedenken over een dergelijk programma?

Publiek voorbereiden vs. private vrijheid? Hoe ver moeten de publieke partners gaan in de voorbereiding om risico's te beperken? Hoeveel vrijheid dient te worden gelaten aan private partners om naar een optimale invulling te zoeken? Hoe benutten private partners die vrijheid om tot integrale meerwaarde en innovatie te komen?

Sturen en bewaken van meerwaarde? Hoe kan best gestuurd worden op integrale meerwaarde en kwaliteit? Hoe bewaken we integrale meerwaarde en kwaliteit na gunning? Hoe dergelijke integrale projecten communiceren naar stakeholders en het brede publiek toe om het maatschappelijk draagvlak te vergroten?

12u15 – 12u30

Plenaire terugkoppeling van aanbevelingen

12u30 – 12u45

Slotbedenkingen door:

Steven Van Garsse (Manager Kenniscentrum PPS)

DEELNEMERS

Wouter Casteels
Tom Coppens
Peter Cosyn
Chiara De Caluwe
Nico de Koning
Philippe De Vries
Joachim Declerck
Werner Decrem
Stefan Devoldere
Steven Ducatteeuw
Maarten Fleerackers
Désirée Florie
Bert Foucart
Johan Gauderis
Christine Heeb
Marlies Hueskes
Karel Joos
Ralph Kieft
Kris Lemmens
Stijn Lemmens
Bauke Lobbezoo

Bob Martens
Laurent Ney
Erik Paquay
Jaak Polen
Chris Poulissen
Louis Prompers
Jo Roelants
Sabine Rys
Stefan Sablon
Dirk Somers
David Stevens
Marius Strijker
Peter Swinnen
Koen Thys
Leo Van Broeck
Vicky Van Daele
Johan Van den Broeck
Manu VandenBulcke
Stephan Van den Langenbergh

Steven Van Garsse
Johanna Van Hoylandt
Helga Van Peer
Jan Van Rensbergen
Koen Verhoest
Bart Verhulst
Peter Vermeulen
Patrick Verswijvel
Joris Voets
Tom Willems
Eva Wolf

COÖRDINATIE

Annelies Augustyns
Ben Jehaes
Ilse Reyniers

Workshop 2

18/11/2014 – Atelier BWMSTR

'MEERWAARDE REALISEREN BIJ STADSONTWIKKELINGSPROJECTEN: IGLO ANTWERPEN, SLIM TURNHOUT, TONDELIER GENT'

PROGRAMMA

9u30 – 9u45

**inleiding door Vlaams Bouwmeester
*Peter Swinnen***

9u45 – 10u10

**inleiding project Tondelier door
*Bart Timmerman & Bruno Terryn***

10u10 – 10u20

inleiding project IGLO Antwerpen door *Tom Coppens*

10u20 – 10u30

**inleiding project Innovatiepool Turnhout door
*Philip Borremans***

10u30 – 10u45

Panelgesprek met

moderator Steven Van Garsse

Bart Timmerman (stad Gent)

Bruno Terryn (Oryx Projects)

Philip Borremans (PMV)

Tom Coppens (UA)

11u00 – 12u20

**3 parallele sessies respectievelijk voorgezeten door
Koen Verhoest, Tom Willems en Tom Coppens**

12u20 – 12u45
plenaire terugkoppeling van aanbevelingen door
sessievoorzitters

12u45 – 13u00
slotbedenkingen *Peter Swinnen*

DEELNEMERS

Jos Aerts	Peter Lacoere	Greet Van Wesemael
Alon Amar	Dimitri Minten	Tim Vekemans
Marc Bauwens	Marc Moutschen	Luc Verheyen
Jan Boon	Chris Poulissen	Koen Verhoest
Philip Borremans	Marius Strijker	Joris Voets
Manu Claeys	Peter Swinnen	Tom Willems
Tom Coppens	Bruno Terryn	
Edwin De Ceukelaire	Bart Timmerman	
Kris De Langhe	Martijn Van den Hurk	
Steven Ducatteeuw	Steven Van Garsse	
Maarten Flerackers	Filip Vanhaverbeke	
Filip Fonteyn	Stefan Van Sevecotte	
Marlies Hueskes	Dirk Vanstappen	

COÖRDINATIE

Annelies Augustyns
Ben Jeheas
Kathleen Machtelinckx
Celine Oosterlynck
Ilse Reyniers

Colloquium PPS

Ruimtelijke en maatschappelijke winsten boeken in PPS

02/12/2014 – Paleis voor Schone Kunsten – zaal M

PROGRAMMA

09u30

Inleiding - Traject en doelstellingen
'Ruimtelijke en maatschappelijke winsten in PPS'
Chris Poulissen – extern deskundige onderzoekstraject
PPS

09u45

Internationale reflectie – Realizing societal value
through public private partnerships: learning from inter-
national experiences. – Presentatie
Prof. Matti Siemiatycki – Professor Geografie en
Ruimtelijke planning Universiteit Toronto (Engelstalig)

10u15

Nederlandse reflectie – Concrete aandachtspunten
vanuit de Nederlandse praktijk – Presentatie
Marius Strijker – zaakvoerder Houtzager Strijker
Advocaten Nederland
Maarten Fleerackers – Managing partner to interface
projects

11u00

'8 stellingen richting beleidsaanbevelingen' - Presentatie
Peter Swinnen - Vlaams Bouwmeester

Reflectie vanuit panel

Helga Van Peer – Partner Allen & Overy advocaten
Tom Roelants – Administrateur-Generaal Agentschap
Wegen & Verkeer
Bart Verhulst – Gedelegeerd Bestuurder Heijmans Infra

Peter Cosyn – Manager Rail, Road & Spatial Design
Technum-Tractebel

Paul Vermeulen – zaakvoerder De Smet Vermeulen
Architecten

Werner Decrem – Groepsmanager Infrastructuur en
Vastgoed PMV

moderator Joris Voets – Professor Publiek Management
Universiteit Gent

moderator Tom Coppens – Professor Architectuur en
Stedenbouw Universiteit Antwerpen

12u15

Reactie vanuit Vlaamse overheid

Steven Van Garsse – Manager Vlaams Kenniscentrum
PPS

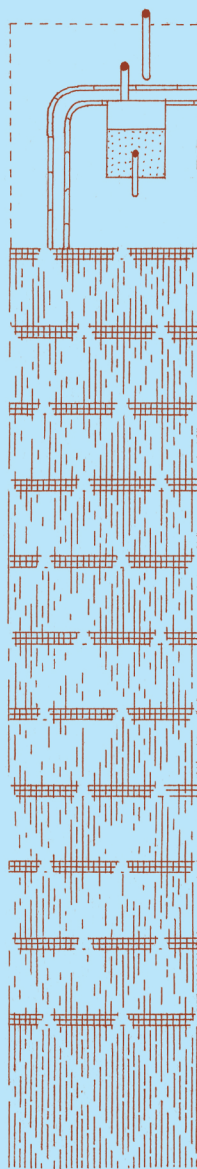
Dagvoorzitter Prof. Koen Verhoest – Professor Publiek
Management universiteit Antwerpen

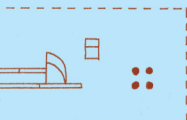
COÖRDINATIE

Annelies Augustyns

Ben Jeheas

Ilse Reyniers





Vuistregels voor meerwaarde

PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

is een uitgave van Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV
en het Team Vlaams Bouwmeester

Stuurgroep: Steven Van Garse en Marc Theirssen
(Vlaams Kenniscentrum PPS), Werner Decrem
(PMV), Peter Swinnen en Stefan Devoldere (Team
Vlaams Bouwmeester), Chris Poulissen (extern expert)

Coördinatie en productiebegeleiding:
Annelies Augustyns (Team Vlaams Bouwmeester)

Onderzoeksteam: Prof. dr. Koen Verhoest,
dr. Tom Willems, Prof. dr. Tom Coppens (Universiteit
Antwerpen), Prof. dr. Joris Voets (Universiteit Gent)

Eindredactie: Duval Branding, Stefan Devoldere en
Catherine Robberechts (Team Vlaams Bouwmeester)

Ontwerp: Gestalte/Grafische vormgeving

Druk: Die Keure

Illustraties: Eva Le Roi

Niets uit deze publicatie mag door middel van druk, fotokopie,
microfilm of op welke andere wijze ook worden verveelvoudigd of
openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van de uitgever.

ISBN 9789040303777

D/2016/3241/113

VU Stefan Devoldere,

Waarnemend Vlaams Bouwmeester, Grasmarkt 61, 1000 Brussel

www.vlaanderen.be/pps

www.pmv.eu

www.vlaamsbouwmeester.be

Bij het realiseren van – veelal grootschalige – openbare infrastructuurprojecten en gemeenschapsvoorzieningen opteren overheden wereldwijd steeds vaker voor vormen van publiek-private samenwerking. Ook in Vlaanderen wordt de overheid geconfronteerd met grote investeringsnoden en een beperkt budget, terwijl anderzijds private marktpartijen soms een grote inventiviteit aan de dag leggen bij het inspelen op maatschappelijke evoluties. Het realiseren van een volwaardig partnerschap blijkt in de praktijk echter niet zo eenvoudig. Daarom hebben het Team Vlaams Bouwmeester, het Vlaams Kenniscentrum PPS en de Vlaamse investeringsmaatschappij PMV een onderzoekstraject over deze materie opgezet, dat werd begeleid door wetenschappers van de Universiteit Antwerpen en de Universiteit Gent. Ten behoeve van het brede werkveld en de bevoegde beleidsmakers goten zij hun bevindingen in een reeks heldere vuistregels, om in PPS-constructies niet alleen tot economische, maar ook tot maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde te komen.