

#### 4. GULDEN REGEL

Een biedvergoeding is een essentiële noodzaak. Door een biedvergoeding aan de private partijen voor te stellen zullen zij er nog meer voor kunnen zorgen dat zij hun beste krachten inzetten voor de voorbereiding van hun offertes en kunnen diverse spelers blijven deelnemen aan de toch intense gunningsprocedures.

#### 5. TOEKOMST

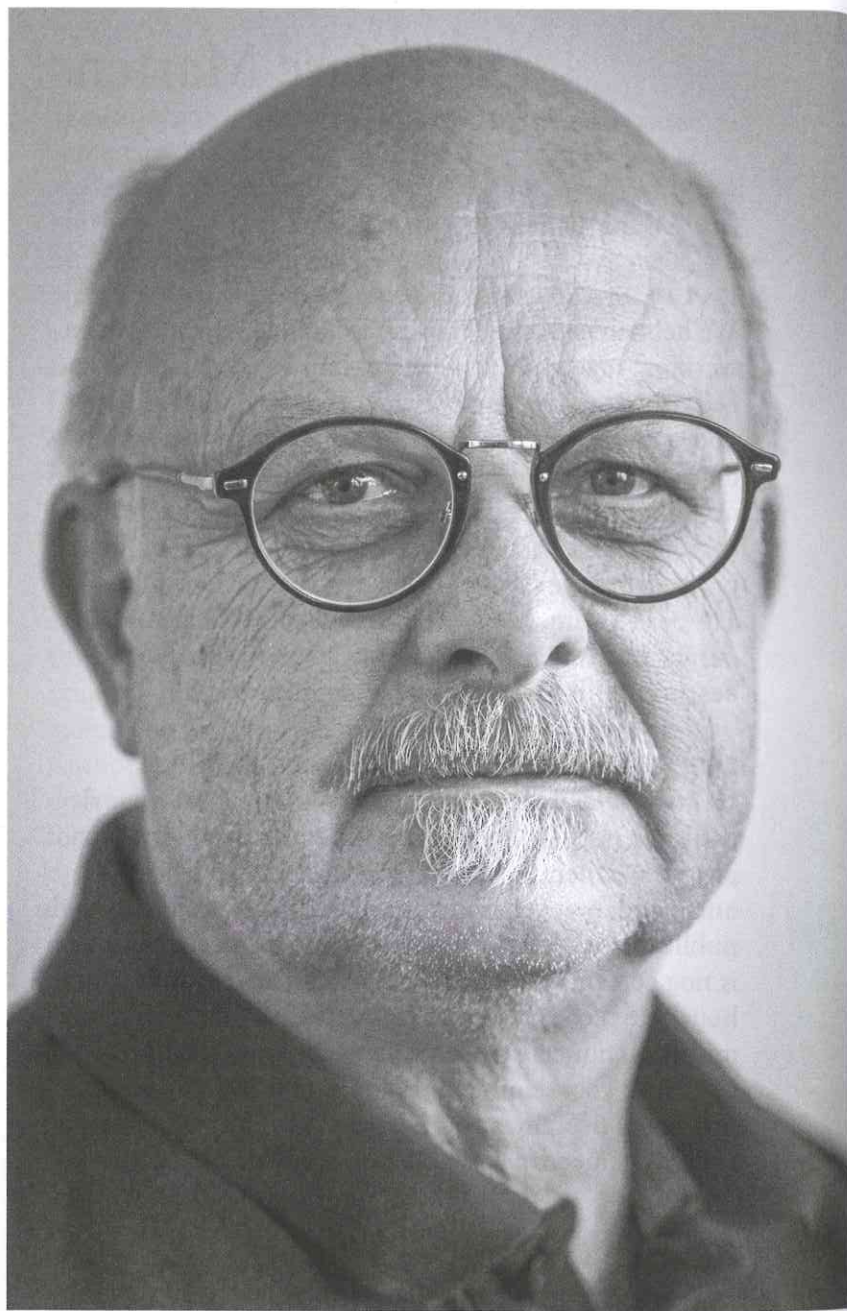
PPS zal verder toenemen in relevantie, niet alleen bij de realisatie van infrastructuur (zowel (water)wegeninfrastructuur alsmede andere vervoersinfrastructuur) en stadsontwikkeling (binnenstedelijke vernieuwing, zorgondersteunende projecten). PPS zal ook in het bijzonder uitbreiden naar leveringen en diensten, waarbij een verstrekkende uitbesteding van ondersteunende functies evenredig zal toenemen met de budgettaire krapte van de verschillende beleidsniveaus. Ten slotte zullen ook grensoverschrijdende PPS-projecten en Europese projecten (zoals recent de gezamenlijke opdracht voor de bouw en uitbating van het beursplatform voor Europese emissierechten, zoals georganiseerd door 24 lidstaten en de Europese Commissie) in omvang en impact toenemen.

#### 1. PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

We hebben een lange traditie in publiek-private samenwerking: ons onderwijs, ons welzijnswerk, onze gezondheidszorg... worden voor een groot deel waargenomen door private organisaties. Het gaat dikwijls om vzw's die erfgenaam zijn van kloosterordes of weldadigheidsorganisaties. Dienstverlening én financiering gebeuren volgens regels vastgelegd in wetten en decreten. Deze publiek-private samenwerking wordt maatschappelijk aanvaard zolang het overheidsgeld correct en transparant wordt ingezet en er geen politieke of levensbeschouwelijke evenwichten verstoord raken.

#### 2. GESLAAGD VOORBEELD

Het wordt lastiger wanneer de overheid zowel voor de realisatie als voor de financiering samenwerkt met een private partner die vooral winst als oogmerk heeft. Er ontstaat dan onvermijdelijk een spanningsveld tussen de publieke doelstellingen en het winst oogmerk. Maar er is nog een ander spoor zoals het project Turnova (Turnhout), de reconversie van een vervallen fabriekssite tot multifunctioneel stadsdeel met retail, huisvesting en stedelijke voorzieningen. Beide partners financieren hun eigen deel, maar ontwikkelen hun projecten samen volgens gemeenschappelijk opgebouwde kwaliteits-



criteria. Het gezamenlijke project wordt méér dan de som van de delen.

**3. MAATSCHAPPELIJKE & RUIMTELIJKE MEERWAARDE**  
Institutionele publiek-private samenwerking leidt op verschillende vlakken tot meerwaarde. Het beleidskader is permanent voorwerp van politiek en maatschappelijk debat. De regelgeving die er het gevolg van is doet onvermijdelijk uitspraken over ruimtelijke kwaliteit. Het feit dat het beleidskader op Vlaams niveau wordt ontwikkeld biedt ook ruimtelijke efficiëntiewinsten. Of een louter financiële PPS meerwaarde oplevert is nog maar de vraag. Recente ervaringen met DBFM wijzen uit dat de kosten hoog oplopen, de prijsvorming ondoorzichtig is en de kwaliteit via omwegen moet afgedwongen worden (complexe opdrachtdocumenten, langdurige jurering, lastige onderhandelingen tijdens de realisatie...). De grootste meerwaarde lijkt mogelijk wanneer publieke en private partners een gezamenlijk en transparant kwaliteitskader uitbouwen en daarbinnen hun projecten realiseren.

#### **4. GULDEN REGEL**

Partners moeten durven gaan voor permanent en transparant overleg. Uit angst voor mislukking en conflict, willen ze meestal alles op voorhand verankeren in complexe samenwerkingsovereenkomsten en rigide regels. Wie echter denkt dat alle randvoorwaarden in één keer bij de aanvang van een project kunnen worden vastgelegd, dwaalt. Meer nog, een dergelijk keurslijf leidt zelden tot kwaliteit en is zelfs een handicap om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Het permanent overleg

‘Wie denkt dat alle randvoorwaarden in één keer bij de aanvang van een project kunnen worden vastgelegd, dwaalt.’

moet ook transparant zijn. Het gaat immers deels om publieke en private initiatieven met grote maatschappelijke impact. Dat vereist een duidelijke informatieverstrekking én publiek debat. Niet de regeltjes maar de permanente dialoog én het publieke debat dagen partners uit tot constante kwaliteitszorg.

#### 5. TOEKOMST

De druk om louter financiële publiek-private samenwerkingen op te zetten zal alleen maar toenemen omwille van het dominante economische discours over afbouw van de overheidsschuld. Het is dus een maatschappelijke uitdaging om processen en procedures te bedenken die hier leiden tot ruimtelijke meerwaarde. Het is echter niet bemoedigend dat onze ‘bouwmeesters’ recent onder vuur kwamen te liggen terwijl ze vooral optreden als bemiddelaar en facilitator. We moeten ons ook vragen stellen over de schaalvergroting die in de meeste stadsprojecten optreedt. Interessante evoluties op het vlak van groepswoningbouw bijvoorbeeld vergen een kleinschalige en participatieve aanpak die niet altijd te verzoenen valt met de complexiteit van grote stadsontwikkelingsprojecten.

MARC MARTENS

## Philippe Monserez

PROGRAMMADIRECTEUR 'SCHOLEN VAN MORGEN'

#### 1. PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

De noden van de publieke sector worden, door gebruik te maken van de maximale inzet en ervaring en efficiëntie van de private sector, beantwoord door de private sector, met vooral aandacht voor planning en allocatie van risico's, en dit binnen een strikt budgettair kader.

#### 2. GESLAAGD VOORBEELD

Scholen van Morgen is een geslaagde PPS omdat de partners enerzijds erin geslaagd zijn om samen iets concreets te doen aan de historische achterstand in de scholenbouw, en anderzijds met een innovatieve benadering van aanbesteden en realiseren nu al een significante impact op de markt hebben teweeggebracht. Tot op heden is Scholen van Morgen erin geslaagd om samen de scholen op een geïndividualiseerde manier te ontwerpen, waarbij echter de betrokken schooldirecties op een industrieel geïnspireerde manier begeleid worden met maximale contributie van diverse stakeholders uit zowel technische, financiële als educatieve hoek.

#### 3. MAATSCHAPPELIJKE & RUIMTELIJKE MEERWAARDE

- Een PPS is de concrete invulling van publieke behoeften die zonder de intensieve inbreng van de private sector (financieel, technische expertise, management-