

do's & don'ts van

[publiek-private samenwerking]

PPS

PPS BIEDT EEN GROTERE KANS OP INNOVATIE DOORDAT DE PRIVATE SECTOR SNELLER IN HET PROCES KAN BETROKKEN WORDEN.



V.l.n.r.: Tom Coppens,
Matti Siemiatycki
en Joris Voets.
Foto: A. Augustyns.

EEN INTERVIEW MET PROF. DR. MATTI SIEMIATYCKI

JORIS VOETS [UNIVERSITEIT GENT, VAKGROEP INNOVATIE, ONDERNEMERSCHAP EN DIENSTENMANAGEMENT]
TOM COPPENS [UNIVERSITEIT ANTWERPEN, FACULTEIT ONTWERPWETENSCHAPPEN]

Matti Siemiatycki's internationaal onderzoek naar het gebruik en de effecten van publiek-private samenwerking (PPS) resulteerde in een indrukwekkend palmares aan A1-publicaties en maakte van de jonge professor een *household name* in de PPS-sector. Siemiatycki, die verbonden is aan de universiteit van Toronto, werd als keynotespreker uitgenodigd voor het PPS-colloquium op 2 december 2014, georganiseerd door de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV), het Vlaams Kenniscentrum PPS, Team Vlaams Bouwmeester, UGent en UA Antwerpen. Joris Voets en Tom Coppens, leden van het onderzoeksteam onder leiding van professor Koen Verhoest, hadden een gesprek met de spreker na afloop van het colloquium. Wat zij wilden weten: wat zijn de ervaringen met PPS in Canada en wat kunnen we hieruit leren voor de Vlaamse PPS-praktijk? (KR)

Meerwaarde. Maar voor wie?

TOM COPPENS In Vlaanderen lijkt er momenteel weer wat twijfel te zijn ontstaan over de toegevoegde waarde van PPS. Wat ziet u als belangrijke toegevoegde waarde?

MATTI SIEMIATYCKI | Een van de belangrijkste voordelen van PPS-verbanden is dat ze je toelaten de bouwkosten en de timing van de werken beter onder controle te houden. Bij ons in Canada is gebleken dat PPS-verbanden op dat vlak vrij goed scoren. Dat is een duidelijke meerwaarde, omdat we een geschiedenis hadden van projecten waarbij het budget zwaar werd overschreden.

TOM COPPENS Werkt PPS dan beter dan de formule van klassieke aanbesteding?

MATTI SIEMIATYCKI | We weten niet of PPS noodzakelijk beter is, maar we weten wel dat we nu in staat zijn om de risico's beter te controleren en dat we projecten gebouwd krijgen tegen de prijs die we ervoor willen betalen. Dat geldt weliswaar niet voor

alle projecten, maar in de Canadese context is het toch al een hele prestatie. Er zijn echter geen goede data beschikbaar om een correcte vergelijking tussen PPS en klassieke aanbesteding te maken. Voor ons als onderzoekers is dat een van de grote uitdagingen.

JORIS VOETS Een ander voordeel in vergelijking met klassieke aanbesteding is dat PPS meer innovatieve oplossingen mogelijk zou maken. Ziet u dat ook in de praktijk?

MATTI SIEMIATYCKI | PPS biedt in elk geval een grotere kans op innovatie doordat de private sector sneller in het proces betrokken kan worden. We weten, voor alle duidelijkheid, dat PPS in de aanvangsfase vaak hogere transactie- en financieringskosten met zich brengt door de betrokkenheid van onder meer financiële adviseurs, advocaten, planners, ontwerpers, enzovoort, om de deal rond te krijgen. Ook is er tijdens het project een hogere kost om de uitvoering op te volgen, omdat er een grotere verwevenheid is tussen publieke en private zijde. Het is met andere woorden geen goedkope manier om infrastructuur te ontwikkelen. Maar door dat nauwere samenspel met de private sector ben je in staat om te innoveren en projecten te verbeteren, waardoor de sociale, ecologische



SLIM-wijk 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, De Lijn
PRIVATE PARTNERS > Foresco, Hecta, De Lijn
STUDIETEAM > B-architecten en bureau B+B



A11: Missing Link tussen Brugge en Westkapelle. Een betere verbinding tussen de haven van Zeebrugge en het binnenland.
PUBLIEKE PARTNERS > Vlaams- Gewest (Agentschap Wegen en Verkeer)
CONSORTIUM PRIVATE PARTNER > private projectvennootschap Via A11
STUDIETEAM > Bureau Bas Smets – Zwarts & Jasma Architects – Grontmij

en maatschappelijke voordelen de verwachtingen van wat je zou gekregen hebben zonder dergelijk partnerschap ruimschoots kunnen overtreffen. In feite hoop je dat PPS je in staat stelt om via een onderhandelingsproces meer toegevoegde waarde te creëren.

JORIS VOETS En krijgen we die toegevoegde waarde volgens u ook effectief? U sprak tijdens het colloquium over een dataset van ongeveer 10.000 projecten. Wat leerde u daaruit?

MATTI SIEMIATYCKI | Ik denk dat de vraag in feite is: waarde voor wie? De toegevoegde waarde is afhankelijk van wie er bij het project betrokken is of er invloed van ondervindt. Die toegevoegde waarde laat zich dus niet eenvoudig vatten, aangezien niet alle betrokkenen op dezelfde manier beïnvloed worden of dezelfde perspectieven hanteren. Dat is volgens mij trouwens iets om in het achterhoofd te houden bij alle infrastructuurprojecten, of ze nu via PPS verlopen of niet. Uit mijn dataset blijkt bijvoorbeeld dat ontwerp kwaliteit niet meteen de sterkste troef van PPS-projecten is. Het is weliswaar een veralgemening, maar het type gebouwen dat gerealiseerd wordt is toch veeleer ‘middelmatig’ te noemen. Het PPS-proces leent zich niet tot het realiseren van grote architectuur of grootse ontwerpen. PPS leent zich vooral tot een goede kostenfocus en levert toegevoegde waarde op het vlak van kosteneffectiviteit. Maar als je aan de maatschappelijke kant staat en je weet dat dat gebouw, ziekenhuis of school voor honderd jaar je buur zal zijn, dan is je referentiekader waarschijnlijk niet zozeer kosteneffectiviteit maar iets anders. Dan ben je misschien meer geïnteresseerd in wat de impact is op het sociale functioneren in de buurt.

Eigenlijk is dat interessant om vast te stellen: we spreken van partnerschap, maar lijken prioriteit te geven aan bepaalde aspecten daarvan. We moeten alle aspecten meenemen en daarom ook alle relevante stakeholders zoals de buurt in het partnerschap betrekken om zo tot een toegevoegde waarde te komen die niet beperkt blijft tot financiële voordelen. Aan de PPS-formule zijn overigens ook nadelen verbonden, zoals verlies aan flexibiliteit en beperking van meervoudig gebruik. Denk aan een contract voor 20, 55 of 99 jaar dat precies voorschrijft hoe het gebouw gebruikt kan worden. We hebben voorbeelden van contracten voor schoolgebouwen die door de private sector worden uitgebaat en onderhouden, waar expliciet in staat dat ze niet toegankelijk mogen zijn na de schooluren omdat dit de slijtage verhoogt en dus geld zou kosten. Maar scholen zijn maatschappelijke knooppunten, die de overheid bouwt voor de gemeenschap! Ze zijn natuurlijk bedoeld voor onderwijs, maar je zou na de schooluren de turnzaal of de leslokalen ook kunnen laten gebruiken door burgers en verenigingen. Als het contract zegt: ‘geen toegang’ – wat overigens vanuit het perspectief van de private sector begrijpelijk en legitiem is – dan is er een mismatch tussen dat belang en het belang van de lokale gemeenschap.

Geen prijsbeesten

TOM COPPENS Als we even terugkeren naar de – blijkbaar beperkte – toegevoegde waarde op het vlak van architectuur en ontwerp kwaliteit: hoe heeft u dat precies gemeten en wat bleek daaruit?

MATTI SIEMIATYCKI | We hebben 3.500 projecten over de hele wereld bekeken en we hebben nagegaan of ze voorkwamen op de lijsten van grote architectuurprijzen, zoals de Pritzker Architecture Prize, de RIBA-Award in het Verenigd Koninkrijk, en een aantal Canadese, Amerikaanse en Europese architectuur- en ingenieursprijzen. Daaruit bleek dat de meeste projecten geen prijzen wonnen; we vonden er slechts een dertiental, dus dat is eigenlijk zeer miniem. Volgens mij duidt dit op een ander probleem, namelijk dat de prijswinnende bureaus en bedrijven niet meedoen aan deze PPS-projecten. Het gevolg is dat je enkel nog puur commerciële spelers overhoudt. Zoiets draagt natuurlijk ook weer bij tot het beeld dat echte innovatie op dit vlak bij PPS uitblijft.

JORIS VOETS Heeft u een idee waarom prijswinnende bureaus niet zouden deelnemen? Heeft het ermee te maken dat tenderkosten niet voldoende vergoed worden, zoals we van sommige architecten en ontwerpers in Vlaanderen horen?

MATTI SIEMIATYCKI | Er zijn verschillende redenen. Ten eerste is de klant vaak meer op waarde dan op kwaliteit georiënteerd. En met waarde bedoel ik: geld. Je bewandelt de PPS-weg immers deels omdat je de kosten wil verlagen, waardoor je het project zoveel mogelijk vanuit die invalshoek gaat ‘engineeren’. Verder is het zo dat de consortiumstructuur in een PPS architecten en ontwerpers in een ondergeschikte rol duwt die ze niet gewend zijn. In een klassieke aanbesteding zal het immers veeleer zo gaan: de overheid zegt ‘we willen een school bouwen’, zal dan een ontwerper uit een wedstrijd selecteren en die zal vervolgens een ontwerp maken

dat zoveel mogelijk aangepast is aan de eisen van de overheid, om dat dan op de markt te brengen en te laten bouwen. Bij PPS zijn het echter meestal de bouwpromotoren en -ontwikkelaars die in het consortium aan het stuur zitten, want zij hebben het grootste kapitaal: de architect werkt dan voor hen. De relatie tot de klant, die pas op het einde van het contract eigenaar wordt, is dan niet zo direct. De bouwpromotoren en -ontwikkelaars zullen veel vlugger geneigd zijn tegen de architect te zeggen: ‘ik wil een gebouw dat ik goedkoop en snel kan bouwen’. Deze gewijzigde relaties dragen er volgens mij toe bij dat de projecten op een bepaalde manier ontworpen worden en ze hebben allicht ook invloed op wie deelneemt aan deze tenders.

Begrotingen en creatief boekhouden

TOM COPPENS In Vlaanderen werden erg veel PPS-constructies opgezet als instrument om belangrijke en noodzakelijke investeringen buiten de begroting te houden. Zie je dat motief ook in andere landen? En als de Europese Unie landen zou verplichten om alle PPS-projecten op te nemen in hun begroting, wat zou er dan met PPS gebeuren in de toekomst?

MATTI SIEMIATYCKI | Ik weet dat dat in Europa een gevoelig onderwerp is. Ik ben altijd verbaasd als ik dat hoor, omdat we deze discussie in Canada tien tot 15 jaar geleden al gehad hebben. Als dát je motief is, eindig je met projecten die weliswaar zeer slim zijn opgezet maar super complex worden. Het gevolg is dat



Project Tondelier te Gent transformeert een voormalig 19de-eeuws industrieterrein in een nieuwe stadswijk midden in de Rabotwijk.

PUBLIEKE PARTNERS > stad Gent, VMSW, OVAM, Agentschap Onroerend Erfgoed, departement RWO, vzw's Samenlevingsopbouw en Fou de Coudre en Klankbordgroep
PRIVATE PARTNER > Tondelier Development nv
STUDIETEAM > RAPP+RAPP, Evr-Architecten, Eddy Vanzielegem Architecten, ONO-architectuur, Verdickt& Verdickt architecten, BLAF architecten, De Smet Vermeulen architecten, Office Kersten Geers David Van Severen / Denis Dujardin / Grontmij Vlaanderen, BRO België, Ingenium

je risico's die om boekhoudkundige redenen werden overgedragen vaak als een boemerang in je gezicht terugkrijgt. Dus om het scherp te stellen: geld buiten de begroting willen houden is geen goede reden om aan PPS te doen, omdat het uiteindelijk leidt tot slechte projecten. Waar je echt op moet focussen, is waarde. Als het proces leidt tot betere samenwerking en tot projecten die creatiever en innovatiever zijn en op een zinvolle manier risico's overdragen, dan moet je kiezen voor PPS. En als dat niet is wat je zoekt, kun je beter traditionele aanbestedingsformules gebruiken. Dat zal je uiteindelijk geld besparen.

Natuurlijk hangt dit af van de context en met name de budgettaire spelregels over lenen. Ik denk dat daar een groter probleem zit: beschouw je het ontwikkelen van infrastructuur meer als uitgave dan als investeringen, dan zal je altijd denken dat je beter niet leent of het lenen tot een minimum moet beperken. Volgens mij zou een regelgever veeleer het perspectief moeten hanteren dat je beter niet leent voor de exploitatie van de infrastructuur, maar dat je wel moet kunnen lenen voor infrastructuurontwikkeling omdat dat een investering is. We moeten begrijpen dat investeren welvaart helpt creëren. Bovendien moet je beseffen dat als de overheid het geld zelf niet gaat lenen en de private sector dat in haar plaats doet, die sector daar toch elders in het traject voor vergoed zal moeten worden. Dat zal dus evenzeer geld kosten dat vaak van diezelfde overheid komt. Eigenlijk is het dan gewoon creatief boekhouden.

Sociale huisvesting: een ongemakkelijk huwelijk?

JORIS VOETS We hebben het nu vooral over infrastructuur in het algemeen gehad, maar hoe zit het met PPS op het vlak van wonen? Kunt u uit uw onderzoek op dat vlak interessante lessen trekken, bijvoorbeeld voor sociale huisvesting?

MATTI SIEMIATYCKI | Het traditionele DBFM(O)-model¹ is niet echt succesvol voor wonen in het algemeen en voor sociale huisvesting in het bijzonder. Dat komt deels door de gebrekkige inkomstenstroom. Simpel gezegd zijn de inkomsten die je van sociale huurders kunt krijgen nooit voldoende om alle kosten te dekken en weet je dat je opnieuw geld van de overheid nodig hebt. Het traditionele model werkt dus niet in die context. In Canada hebben we op dit vlak wel een aantal interessante en creatieve experimenten gehad via nieuwe vormen van wijk- en stadsvernieuwing. Buurten die volledig uit publieke huisvesting bestonden en waarvan de kwaliteit sterk achteruit was gegaan, hebben we vernieuwd via partnerschappen waarbij ontwikkelaars een deel van de gronden konden kopen om er woningen voor de private markt op te kunnen bouwen. Dat geld werd dan gebruikt om de publieke huisvesting mee te betalen. In die projecten werden inzake ruimtelijke kwaliteit en planning heel specifieke regels opgelegd om te vermijden dat er getto's zouden ontstaan. We zijn nu halfweg in één van die initiatieven en wat we daar zien is dat er wel spanningen geweest zijn over wie de wijk uit moet en wie erin terugkeert. Op dat vlak moet de overheid haar rol spelen: zij moet erover waken dat het niet gewoon een verhuis betreft, maar dat mensen kunnen terugkeren. Een ander probleem is gentrificatie: nieuwe diensten in de buurt moeten betaalbaar blijven voor alle inwoners zodat je niet eindigt met de *high-end* winkels voor de bewoners op de private markt. We proberen dat in evenwicht te houden door planning.

The co-word

TOM COPPENS Als we over PPS spreken, denken we bij de private partners vrijwel meteen aan de commerciële, winstgerichte spelers. Hoe ziet u de rol voor niet-commerciële actoren, het ruimere maatschappelijke veld? Moeten zij

¹ Design, Build, Finance, Maintain, Operate



Woonwijk Groen Kwartier, op de voormalige site van het Militair Hospitaal (Berchem, Antwerpen)

PUBLIEKE PARTNER > stad Antwerpen, AG VESPA, sociale huisvestingsmaatschappijen Woonhaven en ARRO
PRIVATE PARTNER > NV Militair Hospitaal Antwerpen (samenwerking tussen NV Vanhaerents en Matexi)
STUDIETEAM > Beel & Achtergael architecten, Collectief Noord, 360 Architecten, Michel Desvigne Paysagistes

ook een rol spelen? Er is immers heel wat buzz rond dergelijke betrokkenheid – denk maar aan crowdfunding, cocreatie of coproductie. Hoe verbinden we dergelijke ontwikkelingen met PPS?

MATTI SIEMIATYCKI | Laat me daar een paar dingen over zeggen. Ten eerste: kunnen non-profit of social-profit spelers die vaak relatief klein zijn ook betrokken worden? Afhankelijk van het project is het antwoord 'ja'. Met een Spaanse collega bestudeerden we een project waarbij 16 nieuwe scholen gebouwd moesten worden - elke school kost ongeveer tien miljoen euro. In plaats van één groot contract af te sluiten waarbij de private sector ze allemaal zou bouwen, koos men ervoor om te werken met de lokale scholen, om van daaruit de opdrachten uit te schrijven en de markt te laten spelen. De tenderdocumenten werden ook extreem eenvoudig gehouden. Het resultaat was dat er heel wat groepen van leerkrachten deelnamen. In plaats van bouwondernemers die een school kwamen bouwen, werden leerkrachten de drijvende krachten achter het proces. We hebben het nu over het midden van de jaren nul, toen het in Spanje nog gemakkelijk was om geld te krijgen, het viel er bij wijze van spreken van de vrachtwagens. In een week tijd werden door consortia van leerkrachten voorstellen ingediend om scholen ter waarde van tien miljoen euro te bouwen. Ze deden dat met zeer bondige tenderdocumenten en ze haalden het meestal nog ook. Omdat in die sector iedereen elkaar kende was vertrouwen zeer belangrijk. De volgende stap was dan dat de leerkrachtenconsortia contact opnamen met de bouwondernemers en hen vroegen om een bepaalde school te bouwen. Ze kregen daarbij hulp met het projectmanagement en dergelijke. Naar verluidt zouden die scholen nu best goed functioneren.

Ik denk dus dat het idee dat elk partnerschap uit commerciële partners zou moeten bestaan, niet zomaar opgaat. Als het over

een deal van pakweg 300 miljoen euro gaat, kan je natuurlijk niet verwachten dat een consortium van leerkrachten dergelijk voorstel in een week in elkaar bokst. Maar in dat specifieke Spaanse geval lag de focus op onderwijs en was de structuur eigenlijk van tweede orde. Omdat de banken in dat voorbeeld ook de inkomstenstroom konden zien – waarvan heel wat van de overheid kwam – waren zij bereid hierin te investeren. Wat crowdfunding betreft: volgens mij is dat geen duurzaam model omdat het bij infrastructuur niet louter over kapitaal gaat, maar ook over de exploitatie en het onderhoud. Je kunt dus niet zomaar zeggen 'teken nu in om een brug te bouwen', want wie gaat er dan betalen om ze nadien ook overeind te houden? Ik denk dat hier een belangrijke rol voor de staat is weggelegd, maar voor bepaalde infrastructuur kun je natuurlijk ook een gebruikersvergoeding vragen.

Partners voor stadsvernieuwing

JORIS VOETS We hadden het nu vooral over infrastructuurontwikkeling, maar PPS omvat ook allerlei vormen van gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld in steden. In de context van stadsvernieuwing zien we in Vlaanderen dat een overheid met een grondpositie in het gebied in een PPS vaak sterker staat dan wanneer dat niet het geval is. Wat is uw ervaring?

MATTI SIEMIATYCKI | Er zijn natuurlijk verschillende hefbomen, afhankelijk van de eigendomsstructuur en hoe gefragmenteerd die is. Als grondverwerving echt moeilijk is en er veel kleine

GERAAK NIET GEOBSEDEERD DOOR HET IDEE DAT JE ALLES NAAR DE PRIVATE SECTOR KUNT OVERHEVELEN OMDAT DIE ALLES EFFICIËNTER ZOU KUNNEN DOEN.



Toronto veranderde op 15 jaar tijd in een verticale stad. © Reporters



Park Spoor Noord (Antwerpen). © Reporters



Het Antwerpse 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 NV (Kairos-Interbuild)
ONTWERPTeam > Technum (masterplan), architecten de vylder vinck taillieu, De Smet Vermeulen architecten, Tom Thys architecten

Foto Fritje DeJardin

eigenaars zijn, is dat een grote uitdaging. Als de overheid land bezit, heb je een grotere flexibiliteit, maar zijn er soms weer andere problemen, zoals vervuiling als het een brownfield betreft. De case van een waterfrontontwikkeling waarin ik betrokken was via de raad van bestuur van het betrokken agentschap, is een interessant voorbeeld: zowel de provincie, de stad als private ontwikkelaars hadden delen van het gebied in handen. Voor elke site in het gebied waren verschillende hefbomen, waarvan het bestemmingsplan er één was. De ambitie was niet om de publieke gronden zelf te ontwikkelen, maar om ze eerst in te richten met nutsvoorzieningen en parken en daarna te verkopen tegen een hogere prijs. Je kunt er misschien wel wat aan verdienen als je een stuk grond als brownfield verkoopt, maar als je die grond zelf eerst saneert en dan pas verkoopt verdienen je natuurlijk veel meer. Die winst gaat dan naar de volgende fasen in het project. Het bleek een goed model en het agentschap heeft er flink aan verdiend.

Maar het wordt een stuk lastiger als het over gronden gaat die het agentschap niet bezit en bijvoorbeeld één kant van de straat in publieke handen is, terwijl de andere kant privaat eigendom is. Het blijkt dan veel moeilijker om die private kant te doen ontwikkelen. In dergelijke situaties beschik je over de hefboom van bestemmingen, zonering en densiteit, maar ook de snelheid van vergunningen en beslissingen kan van belang zijn. Als een procedure voor herbestemming normaliter pakweg twee jaar zou duren, zoals bij jullie, zou je de private speler duidelijk kunnen maken dat het ook sneller kan in ruil voor het voorzien van bepaalde dienstverlening.

Met betrekking tot gronden in private handen verder ook nog dit: er zijn kansen om via PPS op andere manieren de publieke sector te betrekken. Ik geef het voorbeeld van het filmfestival in Toronto, één van de grootste ter wereld. Ze zochten een plek voor een nieuwe bioscoop in de stad en maakten er een tender van, met de vraag: 'wie kan ons helpen om dergelijk project te realiseren'? Er kwam een ontwikkelaar op af met wie de volgende deal werd gemaakt: 'U geeft ons de grond en u betaalt de bouwkost, maar in ruil wordt dit gebied herbestemd zodat ontwikkelingen tot 44 verdiepingen hoog mogelijk worden.' En zo heeft de private ontwikkelaar 20 tot 30 miljoen dollar in de publieke sector geïnvesteerd omdat hij dankzij de betrokkenheid van de publieke sector zeker was van andere opbrengsten.

TOM COPPENS Dit is bij ons wellicht nog altijd niet denkbaar omdat bij de bepaling van de grondwaarde geen rekening wordt gehouden met de ontwikkelingswaarde.

MATTI SIEMIATYCKI | Ja, maar dat hangt ook af van de context. In Canada zitten we middenin een verticale transformatie. Als je onze huidige stad vergelijkt met die van de jaren 2000, dan is Toronto volledig veranderd in een verticale stad. En de grootte van de gebouwen neemt ook toe. Iedereen beseft nu hoeveel waarde daarin zit, het geld zit immers in bijkomende densiteit. Onze gemeenschap is echt anders gaan denken. Vroeger zou men gezegd hebben: 'Mijn god, ga je echt een gebouw met 20 verdiepingen ontwikkelen?' Terwijl men nu zegt: 'OK, wil je een gebouw van 25 verdiepingen ontwikkelen'? De overheid weet wat die 25 verdiepingen waard zijn en vraagt dan in ruil de nodige diensten en functies in dat project, zoals parken, scholen, kunstgalerijen op het gelijkvloers, et cetera. En zo krijgen we allerlei creatieve afspraken. De ontwikkelaars van hun kant beseffen ook wel dat dit een groot voordeel is, omdat het ontwikkelingen mogelijk maakt op plekken waar ze vroeger niet van konden dromen.

TOM COPPENS Komt die mentaliteitswijziging uit de Verenigde Staten overgewaaid of is het een Canadese ontwikkeling?

MATTI SIEMIATYCKI | Het is eigenlijk verlicht eigenbelang. Dergelijke modellen bestaan in beide landen: Vancouver doet dit al decennia en er zijn ook Amerikaanse steden die het doen, maar in ons geval hebben alle stakeholders beseft dat, als ze het spel juist spelen, hun belangen zeer goed gediend kunnen worden. Waar ontwikkelaars vroeger gewoon gebieden probeerden te ontwikkelen buiten of in de rand van de stad, beseffen ze nu dat ze in de stad grote winsten kunnen maken en dat hoogbouw in de buitenwijken veel geld kan opleveren. Zo leren ze de taal van gemeenschappelijke planning. Dat is boeiend om te zien.

Vuistregels

JORIS VOETS Kunt u, ter afsluiting, de belangrijkste lessen vanuit Canada voor Vlaanderen nog even op een rijtje zetten?

MATTI SIEMIATYCKI | De eerste en meest voor de hand liggende is de focus op waarde. Verder zou ik zeggen: houd voor ogen dat PPS in sommige gevallen heel goed werkt, maar in andere gevallen niet noodzakelijk de beste keuze is.

JORIS VOETS Kunt u dat illustreren met een paar concrete voorbeelden?

MATTI SIEMIATYCKI | Een goed voorbeeld is de manier waarop we zijn omgegaan met de servicestations naast een belangrijke snelweg in Montreal. Vroeger bezat de overheid langs deze weg allerlei kleine gebouwen die echter niet efficiënt uitgebaat werden. De boodschap was toen dat de overheid geen retailexpertise had. Daarom werden al die gebouwen gebundeld in een partnerschap met de private sector, met duidelijke afspraken over publieke toegang, architecturale kwaliteit en de retailmix. De private sector nam het retailrisico op zich en het resultaat was uiteindelijk een reeks servicestations die veel beter waren dan vroeger, waarbij de publieke functie ervan gecombineerd werd met de capaciteit van de private sector op het vlak van retail.

Een slecht voorbeeld was de verkoop door de overheid van een bepaalde snelweg aan de private sector, waarbij het contract toeliet om zeer hoge tol te heffen. De private sector deed een koopje en heeft daar goed aan verdiend, maar dat deed toch wenkbrouwen fronsen. De beslissing om te verkopen was ideologisch, maar de prijs en de capaciteit van de overheid om dat op een goede manier te doen waren bedenkelijk. Ook met projecten waar we het risico voor uitbating en onderhoud wilden overdragen aan de private sector hebben we heel wat slechte ervaringen gehad. Een belangrijke les die ik voor Vlaanderen wil benadrukken, is: geraak niet geobsedeerd door het idee dat je alles naar de private sector over kunt hevelen

omdat die alles efficiënter zou kunnen doen. Op sommige vlakken is de private sector zeker sterk en heeft hij de capaciteit om infrastructuur te beheren. Maar er zijn andere terreinen die de publieke sector beter voor eigen rekening neemt, met name wanneer de eigenlijke dienstverlening centraal staat – denk aan ziekenhuizen, gevangenissen, enzovoort. Als je dit zou uitbesteden voor 35 jaar of zo, duiken er problemen op.

JORIS VOETS Dat laatste punt is belangrijk in het huidige debat in Vlaanderen: denk niet alleen goed na over de overdracht van risico's, maar denk ook goed na over het soort dienstverlening en de dienstverleningsniveaus die je kan verwachten in een PPS.

MATTI SIEMIATYCKI | Juist, ik geef nog een voorbeeld over financiering. Private financiering is duur, iedereen is het daar nu wel over eens. Gebruik dus de juiste hoeveelheid van private financiering. We beginnen daar in Canada nu dynamisch mee om te gaan. Concreet is private financiering dan essentieel voor het eigenlijke bouwen van de infrastructuur, maar werken we daarna met betaling via mijlpalen. Dat betekent concreet dat de private sector sterk vergoed wordt in de bouwfase omdat hij dan grote risico's loopt, maar in de volgende fase wordt het privaat kapitaal teruggebracht tot bijvoorbeeld de helft of een kwart. Als het bouwrisico achter de rug is, kiest men opnieuw voor publieke financiering. Het voordeel is dat je als overheid dan niet meer bezig bent met de vraag 'hoe houd ik het geld buiten de begroting?', maar wel kijkt naar hoe het project zelf zich ontwikkelt en naar wat in iedere fase van het project optimaal is. Bij ons werkt dat zeer goed. Het helpt immers om de *spread* tussen de financieringskosten in deze deals te sluiten en ze zo minder gevaarlijk te maken.