



MEER DAN WINST ALLEEN

PUBLIC PRIVATE **SUSTAINABLE** PARTNERSHIP



INHOUD

- 2 ABSTRACT
- 5 KRACHTEN BUNDELEN
- 6 BLAUWDRIJK VAN EEN PPP
- 13 VERBINDEN IS KEY
- 17 DE BASICS VAN EEN DUURZAME PPP
- 23 DOMEINEN WAAR PPSP EEN
(MEER)WAARDEVOLLE ROL KAN SPELEN
- 27 DOE DE SWOT EN BEPAAL DE KPI'S
- 34 VIJF VRAGEN AAN ...



ABSTRACT

MEER DAN WINST ALLEEN

PUBLIEK-PRIVATE samenwerking aangewezen model voor **COMPLEXE UITDAGINGEN**

DUURZAAMHEID wordt kritieke driver in PPP-model

Van contractuele verplichting naar **BELANGENOVERSCHRIJDEND ENGAGEMENT**

GEEN ENKELE ZWAKTE OF STERKTE IS ABSOLUUT, niet voor de private speler, niet voor de publieke partner

Meten **SDG-BREDE IMPACT** PPSP staat nog in kinderschoenen

Aanvankelijk werden Private Public Partnerships (PPP) in ons land vooral toegepast als een vehikel om grote overheidsinvesteringen buiten de begroting te houden. Dat is uiteraard niet de juiste motivatie en het leidt uiteindelijk tot minder geslaagde projecten. Vandaag wint het governance-model opnieuw aan belang, onder meer door de grote uitdagingen waarmee ons land – en bij uitbreiding de hele wereld – de komende decennia wordt geconfronteerd. Door de klimaatverandering, de digitalisering, het mobiliteits- en energievraagstuk, de grondstoffenschaarste, de toenemende druk op welzijn en gezondheid, ... lijkt een PPP waarbij partijen actief in diverse domeinen en sectoren samenwerken steeds meer het aangewezen model om antwoorden te bieden op multidisciplinaire vragen als 'Hoe gaan we onze steden en dorpen organiseren en voorbereiden op de toekomst?' 'Op welke manier kunnen we het welzijn en de welvaart van onze bevolking beschermen en versterken?' De brede maatschappelijk impact en de complexiteit van die uitdagingen duwt de private en publieke partners in elkaars armen.

Naast de bedrijfseconomische ('value for money') en begrotingstechnische ('off the balance sheet') drijfveren van een PPP wordt duurzaamheid in de huidige, globale en lokale maatschappelijke context een onmiskenbaar belangrijke driver om een PPP als samenwerkingsmodel op te zetten. Zo komen we bij het thema van deze white paper: hoe kun je een meer 'vloeiende' doelstelling als duurzaamheid parametriseren om een werkbaar, doelgericht **PPSP** (Public Private **Sustainable** Partnership) op te zetten? Met de 'S' van 'sustainability'.

Het **EERSTE LUIK** gaat dieper in op het concept PPP, de verschillende vormen en de groeiende populariteit van het samenwerkings- en governance-model. Maar onderzoek toont aan dat de huidige **blauwdruk van een PPP** nauwelijks duurzaamheidsindicatoren bevatten, onder meer omdat het bijzonder moeilijk is om binnen het huidige, contractuele PPP-model meetbare en afdwingbare duurzaamheidscriteria te definiëren. Dat veranderen vereist een paradigmashift.

Belangenoverschrijdend engagement speelt daarbij een sleutelrol, lezen we in het **TWEEDE LUIK** van deze paper. Het succes van een PPSP heeft minder te maken met contractuele verplichtingen dan wel met een moeilijk te bereiken **verbondenheid**: elke partij moet zich even sterk engageren voor de doelstellingen van de ander als voor de eigen objectieven. Ook al staan die belangen niet altijd zwart-op-wit in het contract. Er moet tijd worden genomen om tot een echte 'vervlechting' van ideeën en belangen te komen en wederzijds vertrouwen te cultiveren. Zonder daarbij de specifieke rol en capaciteiten van elke partij, privaat en publiek uit het oog te verliezen.

Een PPSP overstijgt de tegenstellingen publiek-privaat. Dat is een van de basics waar we op zoek naar gaan in het **DERDE LUIK**. Wat zijn **succesfactoren**, wat **obstakels en valkuilen**? Onze experts pleiten ervoor om al van bij de eerste verkenning een belangenonafhankelijke, academische derde te betrekken die met een objectieve, neutrale duurzaamheidsblik het project op een holistische manier analyseert. Dankzij die zgn. 'duurzame, systemische blik op morgen' kunnen de verschillende actoren tijdens het hele traject rekening houden met de concrete impact die ze als stakeholder hebben én met het systemisch effect op het maatschappelijk geheel.

Blijft de hamvraag hoe je SDG-gedreven waarden als klimaat- en milieuvriendelijkheid, natuurontwikkeling, sociaal welzijn, diversiteit, circulair grondstoffenbeheer,

maatschappelijk ondernemerschap, ... objectieveert in een PPSP-contract? Zonder dat het bovendien als een hinderlijk keurslijf wordt ervaren? De SDG's en hun achterliggende subdoelstellingen en indicatoren (zie ook PPSP en SDG 17, p. 18), bieden alvast een richtsnoer op basis waarvan heel concrete **duurzaamheidscriteria** kunnen worden gedefinieerd. Naast andere, meer toegepaste instrumenten, zoals een duurzaamheidsmeter.

In het **VIERDE LUIK** zoomen we in op de **domeinen** waar de **PPSP** een (meer) waardevolle rol kan spelen. De toepassing van een PPSP wordt per definitie noch begrensd door een domein, noch door een thema. Op voorwaarde dat er voor de private partner een duidelijk en haalbaar verdienmodel wordt uitgewerkt en dat de publieke partner een verantwoordde kwaliteitsopvolging uitvoert. Toch verschillen de experts van visie en zijn sommigen van mening dat bepaalde domeinen zich minder of niet lenen voor een PPSP omdat ze zo kritiek zijn voor de democratische onderbouw en stabiliteit van de maatschappij dat je ze moeilijk kunt overlaten aan de private sector.

Ondanks de positieve ontwikkeling blijft het zinvol om de sterktes en de zwaktes van de huidige PP(S)P's onder de loep te nemen. Die kunnen gelijklopen maar ook verschillend zijn voor zowel de publieke als de private partners, lezen we in het **VIJFDE LUIK**. Geen enkele stelling is absoluut. Zaak is om het juiste, haalbare evenwicht te vinden in functie van de

aard en de specifieke eigenschappen van de PPSP en de mogelijkheden en belangen van de betrokken partners. De praktijk toont dat het meten van de SDG-brede **impact van een PPSP** een bijzonder complexe analyse is die vandaag de dag nog in haar kinderschoenen staat.

Het **SLOTWOORD** geven we aan **Pieter Timmermans** (CEO VBO FEB) en **Hans De Cuyper** (CEO Ageas). Beiden antwoorden op vijf vragen waarmee ze hun visie op de toekomst van het PPSP-governancemodel toelichten. Bedrijven en overheid hebben de tools in handen om een echt verschil te maken in de evolutie naar een duurzaam samenwerkingsmodel, de PPSP. Op voorwaarde dat het partnerschap de puur economische belangen en politieke motieven overstijgt en op een duurzame manier de beschikbare resources beheert en de maatschappelijke welvaart op lange termijn verzekert.





KRACHTEN BUNDELEN

Bosbranden, orkanen, overstromingen en droogtes komen door de opwarming van de aarde niet alleen vaker voor, ze zijn ook heftiger dan tientallen jaren geleden. Klimaatverandering vergroot bovendien andere uitdagingen uit, zoals de toename van ongelijkheid, de groeiende conflicten en onveiligheid, de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en de bedreiging van kwetsbare ecosystemen. De opwarming heeft immers een impact op de voedselveiligheid en watervoorraden. Natuurrampen leiden dan weer tot migratie, conflicten en de toename van ongelijkheid. Er bestaat geen alibi dat ons als mens vrijpleit van de impact die we zelf veroorzaken. Er bestaat maar één oplossing: anders leven, anders consumeren en duurzaam ondernemen. Met respect voor ieders welzijn en de grenzen van onze planeet.

Het economisch model anno vorige eeuw botst duidelijk op zijn limieten en is niet langer duurzaam, niet ecologisch, noch economisch. Een duurzaam economisch model daarentegen biedt het format voor een welvarende en veerkrachtige economie met langetermijnperspectieven. De transitie naar een nieuw en duurzamer ontwikkelingsmodel is een structurele

uitdaging die we als verantwoordelijke stakeholders aangaan voor onszelf, voor onze leden en klanten en voor de maatschappij. Het is een uitdaging die we onmogelijk alleen aankunnen. Geen enkel bedrijf of organisatie, geen enkele overheid, geen enkel land heeft daartoe de middelen, laat staan de kracht. En, er liggen nog meer uitdagingen op de loer: de toename van de gevolgen van cybercriminaliteit en digitalisering, sociale inclusie en diversiteit waarborgen in een polariserende samenleving, zorgen voor de oudsten onder ons... Bovendien is morgen niet vandaag en zijn veranderingen in de wereld onvoorspelbaar en komen ze aan een ongeloflijke snelheid op ons af.

De krachten bundelen is de boodschap. Bedrijven en overheid hebben de tools in handen om een echt verschil te maken. Zo'n tool bij uitstek is een Public Private Partnership. Op voorwaarde dat ze de puur economische belangen en politieke motieven overstijgt en op een duurzame manier de beschikbare resources beheert en de maatschappelijke welvaart op lange termijn verzekert.



BLAUWDruk VAN EEN PPP

Het echte **DOEL VAN DE PPP?** Meerwaarde creëren

Van overheidsopdracht tot concessie, een PPP kent **VEEL VORMEN**

De **TIJD** en **GEESTEN** zijn **RIJP** voor een PPSP

De nood aan **MEETBARE, AFDWINGBARE** duurzaamheidscriteria groeit

In de klassieke blauwdruk van een Public Private Partnership (PPP) vertrouwt de opdrachtgevende overheid een project in één overeenkomst toe aan een private partij of een samenwerkingsverband van private partijen (de zgn. Special Purpose Company of SPC).

Elke overeenkomst tussen een overheid (publiek) en een bedrijf (privaat) impliceert een samenwerking. De samenwerking in een PPP-project gaat echter verder dan bij een klassieke overheidsopdracht. Immers, een PPP heeft als primaire doel om overheid en bedrijven op zo'n manier te laten samenwerken dat een meerwaarde (financieel, maatschappelijk of operationeel) wordt gecreëerd. Om dat doel te bereiken heeft de PPP-samenwerking enkele specifieke kenmerken lezen we in het handboek van het Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking:

- De overheid treedt minder directief op en meer regisserend. De overheid bepaalt de resultaten die het project moet bereiken, maar laat aan de private opdrachtnemer de vrijheid om te kiezen op welke manier de resultaten worden behaald;
- In plaats van meerdere aparte overheidsopdrachten uit te schrijven voor de verschillende onderdelen van het project (ontwerp, bouw, onderhoud, enz.), wordt het project

onder één geïntegreerd contract aan een private opdrachtnemer toevertrouwd;

- Een PPP-project legt meer risico's bij de private opdrachtnemer zodat die wordt gemotiveerd en geprikkeld om de risico's efficiënt te beheren.

Afhankelijk van welke taken de overheid al dan niet uitbesteedt, krijgt het samenwerkingsmodel een specifieke naam (lees de inzet 'PPP vs. PPS vs. DBFM(O) vs. ...' p. 7). In de klassieke overheidsopdracht worden alle onderdelen van het project apart aanbesteed en uitgevoerd. In zijn meest geïntegreerde vorm ('DBFMO' en 'Concessie') neemt de private opdrachtnemer het volledig verhaal voor zijn rekening: van het ontwerp en de bouw, over de financiering tot het onderhoud en de uitbating van het project. Een typevoorbeeld van een DBFMO-project is de bouw en uitbating van een zwembad. De private opdrachtnemer ontwerpt en bouwt het zwembad met eigen financiering en staat vervolgens met eigen medewerkers in voor de uitbating ervan. De overheid legt de uitbatingvoorwaarden vast en betaalt aan de opdrachtnemer een resultaatsafhankelijke periodieke vergoeding. Terwijl bij een DBFMO-overeenkomst de opdrachtnemer wordt vergoed door de overheid, moet hij in een concessieovereenkomst zijn inkomsten bij de gebruikers verdienen. Veel tolwegen zijn daar een

mooi voorbeeld van. Het gevolg van die structuur is dat de private opdrachtnemer behalve de bouw- en operationele risico's ook het vraagriscico draagt. Hij kan dat risico deels beheersen door een goede dienstverlening, maar ook bijvoorbeeld door commerciële diensten aan te bieden of de tarieven bij te sturen (in de mate dat de concessieovereenkomst dat toelaat).

NAAR EEN PPSP

De beschrijving hiernaast toont dat de meeste PPPs zich kristalliseren rond drie grote assen:

1. De bouw, productie of het maakproces van het project;
2. De financiering van het project;
3. Het onderhoud en de exploitatie van het project.

Elke as kan op de een of andere manier tastbaar worden ingevuld aan de hand van concrete en meetbare parameters, afspraken en KPI's. In mensentaal: je kunt de doelstellingen en de acties die moeten worden ondernomen op papier beschrijven en die KPI's in een overeenkomst verankeren. Vraag is hoe je een meer 'vloeiende' doelstelling als duurzaamheid kunt parametriseren om zo een werkbaar, doelgericht PPSP (Public Private **Sustainable** Partnership) op te zetten? Met de 'S' van 'sustainability'. Immers, de tijd en de geesten zijn vandaag meer dan rijp om het klassieke PPP-model uit te breiden met een vierde as: duurzaamheid. In de meest brede zin van het woord welteverstaan.

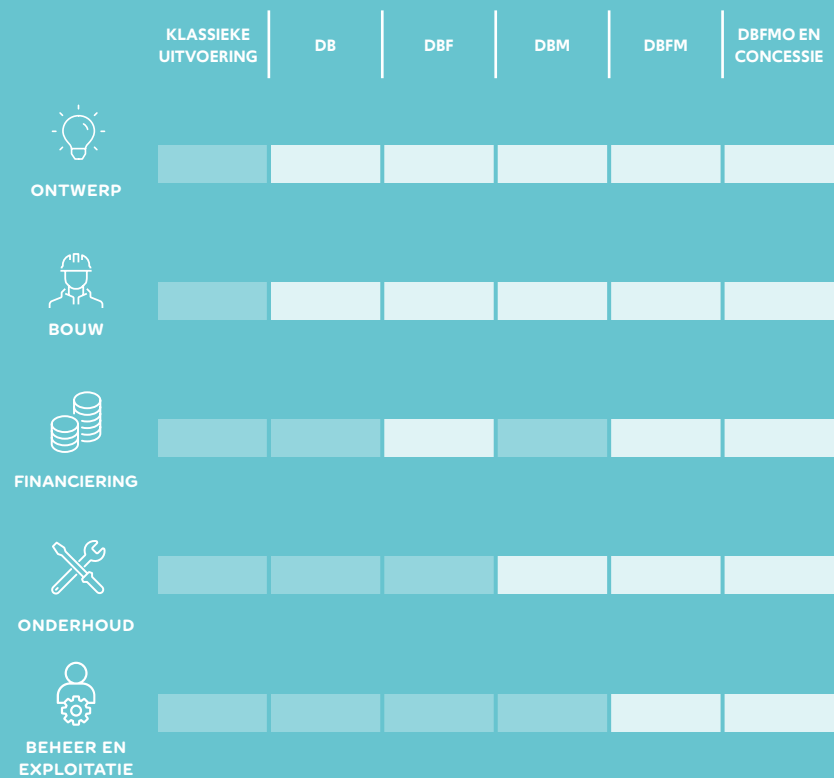
Naast de bedrijfseconomische ('value for money') en begrotingstechnische ('off the balance sheet') drijfveren van een PPP wordt duurzaamheid in de huidige, globale en lokale maatschappelijke context een onmiskenbaar belangrijke driver om een PPP als samenwerkingsmodel op te zetten. Immers, geen enkele overheid of onderneming is vandaag nog in staat om 'alleen' een oplossing of antwoord te bieden op de complexiteit

PPP vs. PPS vs. DBFM(O) vs. ...

Om alle verwarring de wereld uit te helpen, een PPP (Public Private Partnership) is de Engelse term voor pps (publiek-private samenwerking). Een pps is op haar beurt de verzamelnaam voor een rist samenwerkingsvormen

tussen de publieke en private sector. Afhankelijk van de uitvoering en de taakverdeling van de samenwerking krijgt het contract- of uitvoeringsmodel een specifieke naam.

De verschillende uitvoeringsvormen



D: Design (Ontwerp) B: Build (Bouw) F: Finance (Financiering)
M: Maintain (Onderhoud) O: Operate (Beheer & Exploitatie)

Bron: Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking, Handboek DBFM

De linkerkant van de figuur toont het klassieke uitvoeringsmodel. In dat model worden alle onderdelen van het project apart aanbesteed en uitgevoerd. Eerst stelt de opdrachtgevende overheid een ontwerp bureau aan dat een ontwerp opmaakt en dat ontwerp in een gedetailleerd technisch lastenboek vertaalt. Daarna worden één of meer aannemers geselecteerd,

die het project bouwen volgens het lastenboek. Na de oplevering staat de opdrachtgevende overheid in voor onderhoud en exploitatie. Ze kan het onderhoud en de exploitatie zelf uitvoeren of met kortlopende dienstencontracten uitbesteden. Hoe verder we naar rechts opschuiven in de figuur hoe meer projectonderdelen worden geïntegreerd in het samenwerkingsmodel.

en de interdependentie van de werkelijkheid en haar breedmaatschappelijke uitdagingen inzake klimaat, milieu, mobiliteit, energie, wellbeing ... Kortom, op de hedendaagse en toekomstige, almaar complexere trends van leven, wonen en werken. Bedrijven kunnen zich trouwens niet langer veroorloven om vast te houden aan een doel dat uitsluitend gericht is op economische waarde voor aandeelhouders. De uitdaging ligt erin de financiële dimensie te overstijgen en de sociale, milieu- en governance impact te integreren. Om **Pieter Timmermans**, CEO van het Verbond van Belgische Ondernemingen te citeren: *“Winst is niet langer de exclusieve drijfveer richting economische groei en welvaart. Het blijft natuurlijk een onmisbare motor, ook voor de staats- en sociaalzekerheidskas, maar het is niet langer alleenzalmakend. Bedrijven nemen hun verantwoordelijkheid om samen met en voor alle stakeholders waarde te creëren voor iedereen in de maatschappij en daarbij het hoofd te bieden aan wereldwijde uitdagingen.”*

Ondernemingen moeten hun doel herdefiniëren door economische, ecologische en sociale waarde te creëren en multi-stakeholdermanagement te integreren. Zo zien

we dat de duurzaamheidsdoelstellingen steeds meer een strategische rol verwerven in de bedrijfsmissie en -visie. De bedrijven zelf zijn overtuigd van het strategische belang van duurzaamheid. Tegelijk houdt de samenleving de bedrijven meer verantwoordelijk voor hun antwoorden op maatschappelijke en milieu- en klimaatvraagstukken. Kortom, het bedrijfsleven speelt een fundamentele trekkersrol in bijvoorbeeld de energietransitie die nodig is om klimaatverandering tegen te gaan, in de strijd tegen de uitputting van natuurlijke hulpbronnen of in de zorg voor de geestelijke gezondheid en het welzijn van de medewerkers.

VIJF STAPPEN

Uit onderzoek van UAntwerpen¹ blijkt echter dat de huidige PPPs nauwelijks duurzaamheidsindicatoren bevatten, onder meer omdat het bijzonder moeilijk is om binnen het huidige, contractuele PPP-model meetbare en afdwingbare duurzaamheidscriteria te definiëren. Dat veranderen vereist een paradigmashift. De onderzoekers stellen alvast vijf stappen voor als aanzet naar zo'n shift.

1. Stel tijdens de voorbereidende fase de vraag of het wel nodig is om nieuwe infrastructuur te bouwen (lees de inzet 'Groeï ontkoppelen van grondstof', p. 9). En welke stakeholders je moet betrekken.
2. Neem de duurzaamheidsambities op in de projectdefinitie.
3. Onder bepaalde omstandigheden is het mogelijk om het aspect duurzaamheid in de selectiecriteria op te nemen. Ga zorgvuldig te werk, want te hoge selectiecriteria kunnen de concurrentie ondermijnen en een bedreiging vormen voor kmo's.
4. Neem duurzaamheidsoverwegingen op in de gunningscriteria en geef ze een score op basis van een welomschreven gewicht. Het vastleggen van een minimumscore voor afzonderlijke gunningscriteria kan strategisch biedgedrag ontraden.
5. Leg de nadruk op kwaliteitsaspecten. De vraag blijft hier echter of de praktijken die worden gebruikt om inschrijvers alleen op kwaliteitsaspecten te laten concurreren (bijv. een 'vaste prijs') de moeite waard zijn. Ook de doeltreffendheid van specifieke stimulansen, zoals bonussen voor duurzaamheid, moet nog verder worden onderzocht.

De levenscyclus van een PPP



Bron: Op basis van "The Guide to Guidance: How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects". (EPEC, 2011).

¹ Hueskes, Marlies, et al., *Governing public-private partnerships for sustainability*, Int. J. Proj. Manag. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.020>, p. 1

² www.vbo.be/publicaties/reflect-vbo-feb--draait-uw-bedrijf-vierkant-of-circulair_2021-12-17/



GROEI ONTKOPPELEN VAN GRONDSTOF

In het VBO-magazine REFLECT² gaat de Sloveense econoom dr. **Janez Potočnik**, ook wel als de 'architect van de circulaire economie' beschouwd, dieper in op de fundamentele vraag of bepaalde producten of infrastructuur wel nodig is. "Sinds de eerste industriële revolutie steunen economische groei en welvaartontwikkeling op het principe van de productieverhoging. De drivers moeten anders. Groei moet worden ontkoppeld van grondstoffengebruik en vervuiling. Je kunt proberen mensen ervan te overtuigen minder te consumeren. Maar een grootschalige omslag vraagt meer en integreert alle schakels in de waardeketen, van ontginning, over productie tot verbruik. Daarvoor moet je de uitgangspunten veranderen en andere

economische drivers ontwikkelen. Neem het voorbeeld van de staalproductie. Klimaatverdedigers focussen vooral op het vergroenen van de staalproductie – lees: de schadelijke uitstoot en andere gevolgen vermijden. Dat is uiteraard belangrijk. Maar mijn prioritaire vraag luidt: hoeveel staal hebben we effectief nodig? Kunnen bepaalde toepassingen niet even goed met minder of zonder? Als we minder de auto gebruiken of kleiner gaan wonen, is er ook minder staal nodig. Trouwens, hoeveel staal wordt vandaag niet onderbenut in onze auto's? De evolutie naar 'groen' staal overstijgt met andere woorden het productieverhaal. Het houdt ook verband met de manier waarop we staal toepassen in alles wat we doen en consumeren."



CONTRACTUELE PPP EN PARTICIPATIEVE PPP

Voor de volledigheid maken we ook het onderscheid tussen de contractuele en participatieve PPP. Er is sprake van **participatieve PPP** als de overheid deelneemt in de projectvennootschap van de private partner of als de overheid en de private partner samen een nieuwe projectvennootschap oprichten om het project samen en volgens bepaalde afspraken te realiseren.

Bij een **contractuele PPP** steunt de samenwerking tussen de publieke en private partners zuiver op contractuele

bepalingen. Bij de Vlaamse overheid bijvoorbeeld gebeurt het vaak dat de publieke partner een participatie neemt in het kapitaal van de private projectvennootschap. Het gaat daarbij altijd om minderheidsparticipaties, om zo de vooropgestelde ESR-neutraliteit (Europees Stelsel der Rekeningen) niet in gevaar te brengen (lees de inzet 'Het ontstaan van de PPP, de revival in België en de groeiende populariteit', p. 10).

ONTSTAAN, REVIVAL EN GROEIENDE POPULARITEIT PPP IN BELGIË



Ons land bleef niet achter. Sinds de eeuwwisseling werden binnen de verschillende overheden organisaties actief die PPP-gestuurde infrastructuurwerken in goede banen leiden, zoals de Werkvennootschap in Vlaanderen (www.dewerkvennootschap.vlaanderen), Sofico in Wallonië (www.sofico.org) en de Regie der Gebouwen (www.regiedergebouwen.be). Zo bouwden ze knowhow en ervaring op in tal van PPP-projecten, gaande van de transportinfrastructuur en wegverlichting over sociale infrastructuur, zoals gevangenissen, ziekenhuizen en sportfaciliteiten tot hightech projecten als slimme tolheffing. Ondanks het feit dat die verschillende organisaties een specifieke aanpak hanteren, is België een volwassen PPP-markt geworden.

Aanvankelijk werden PPPs in ons land vooral toegepast als een vehikel om grote overheidsinvesteringen buiten de begroting te houden ('off the balance sheet'-financiering). PPP als kredietkaart, 'vandaag kopen, morgen betalen'. Op die manier wist de overheid investeringen ESR-neutraal te maken: zonder impact op het begrotingsresultaat, noch op de overheidsschuld van de betrokken overheid. Die ESR-neutraliteit kwam hoe langer hoe meer onder vuur te liggen.

Onder meer Eurostat en het Rekenhof stellen dat de PPP-constructies te soepel worden opgezet als 'investerings'-instrument en daardoor 'suboptimale resultaten opleveren'. Dat is uiteraard niet de juiste motivatie. Ook de Canadese professor **Matti Siemiatycki** stelt het scherp³: "geld buiten de begroting willen houden is geen goede reden om aan PPP te doen, omdat het uiteindelijk leidt tot slechte projecten".



In september 2016 publiceerde Eurostat zijn 'Guide to the Statistical Treatment of PPPs'. Die leidraad bevat zeer praktische en gedetailleerde richtsnoeren over hoe elk van de clauses van het PPP-contract moet worden beoordeeld in het licht van de ESR2010-regels. De toegenomen rechtszekerheid lag aan de basis van een nieuwe golf aan PPPs in België. Bovendien wonnen andere dan ESR-motieven aan belang. Denk aan de 'value for money', efficiëntiewinst, transparantie, wederzijdse risicobeperking, vertrouwen tussen publieke en private actoren, snelheid van realisatie en de bredere maatschappelijke scope. Na tien jaar dominantie van de ESR-neutraliteit ontwikkelt de PPP zich in België tot een model met een veel bredere scope dan 'off the balance sheet'-financiering.



³ Voets, Joris en Coppens, Tom, *Do's & don'ts van PPS. Een interview met prof. dr. Matti Siemiatycki*, Ruimte 25, 2015, p. 64

CASE

SCHOLEN VAN MORGEN

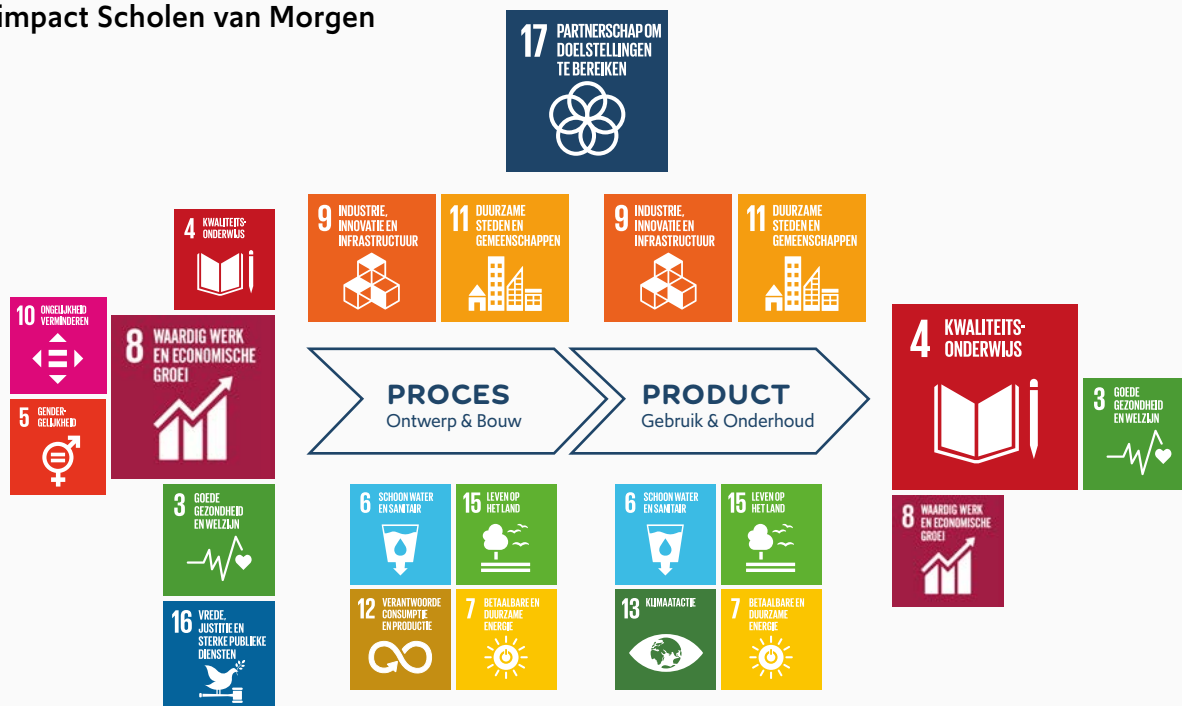
Scholen van Morgen (SvM) is een complexe en hybride vorm van een contractuele en participatieve PPP tussen AG Real Estate, BNP Paribas Fortis en de Vlaamse overheid en ging operationeel van start in 2010. Met als doel een grootschalige inhaalbeweging te maken voor de Vlaamse schoolgebouwen en omvat het ontwerp, de bouw, de financiering en het 30-jarig onderhoud van 182 scholenbouwprojecten, via 'DBFM Scholen van Morgen nv'. Elke School van Morgen is een uniek project, gebaseerd op de lokale noden en visie, en beantwoordt aan alle moderne eisen qua duurzaamheid, comfort en flexibiliteit. Tijdens de periode van 30 jaar betaalt het schoolbestuur jaarlijks een beschikbaarheidsvergoeding. Na afloop wordt het gebouw zonder bijkomende kosten overgedragen aan het schoolbestuur.

SDG4 (kwaliteitsonderwijs) is de centrale doelstelling van SvM. "Zowel het bouwen als het gebruik van de infrastructuur straalt echter af op een veel breder spectrum van SDG-doelen", legt **Kristien Doumen** uit. De doctoraatsstudente van UAntwerpen analyseerde in het kader van een masterscriptie in opdracht van Ageas de impact van het project⁴. Zo is er de impact op economie en innovatie. "Denk maar aan de economische boost in de vorm van de extra werkgelegenheid voor het schoolpersoneel en in de bouwsector. Of nog, aan de positieve impact op het welzijn van de leraren, de veilige werkomgeving en bedrijfsinnovatie. Om maar enkele voorbeelden te geven." De figuur illustreert de uitstraling van het project op tal van domeinen van het SDG-spectrum.

Info? www.scholenvanmorgen.be



SDG-impact Scholen van Morgen



Bron: Doumen, Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, 2021

⁴ Doumen, Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, Master thesis recommended for obtaining the degree of Master Business Engineering: Financial Engineering, Faculty of Business and Economics, UAntwerp, 2020-2021





VERBINDEN IS KEY

Een duurzame PPP
beoogt **NIET ALLEEN
FINANCIËLE** winsten

PPP-PARTNERS
delen een doel dat elkaars
individuele **BELANGEN**
overstijgt

Een PPP is geen
TOVERMIDDEL

De **OVERHEID** moet
vooral weten waar
ze naartoe wil

Een PPP biedt
een **STABIELE
INKOMSTENSTROOM**

In de ideale PPP¹ maakt de overheid gebruik van de denk- en innovatiekracht van de markt en tekent daar een decennialang samenwerkingstraject voor uit. Maar zo'n samenwerking houdt ook risico's in. De private partner, vaak de economisch meest voordelige, krijgt immers ruime inspraak in de toekomst van onze steden, infrastructuur, scholen, woningen, gezondheidszorg, ... Een PPS of duurzame PPP overstijgt dat soort risico's en biedt dus niet alleen meerwaarde op het vlak van financieel management en risicobeheersing, maar is een integraal project dat op alle fronten winsten boekt.

Met respect voor elkaars rol. *"Er zal altijd een ideologisch spanningsveld heersen tussen privaat en publiek",* weet **Luc Van Liedekerke**, professor bedrijfsethiek aan de UAntwerpen en de KU Leuven en gespecialiseerd in SDGs. *"Beide werelden hebben specifieke financieringsmodellen en legitimiteitsprocessen. De legitimiteit van de publieke overheid wordt bepaald door de politiek, dat van de private speler door de eigenaars en aandeelhouders. Toch belet dat niet dat ze al sinds mensenheugenis complementair samenwerken. Ze doen een beroep op elkaars knowhow, ervaring en innovatievermogen om zo een hoger efficiëntieniveau te bereiken. Steeds meer*

trouwens, net zoals een universiteit vandaag het dagelijks onderhoud uitbesteedt aan een gespecialiseerde poetsfirma. Onder het motto: ieder zijn corebusiness."

Professor **Matti Siemiatycki** gebruikt het begrip 'samenwerkingsvoordeel' om PPPs te benaderen vanuit een sociale innovatielogica (in plaats van een financiële logica). De nauwe verwevenheid en het samenspel tussen de private en publieke sector werken als een hefboom voor innovatie waardoor de sociale, ecologische en maatschappelijke voordelen de verwachtingen van wat je zou kunnen gekregen hebben zonder PPP ruimschoots kunnen overtreffen. *"It's about benefiting from each other's expertise, experience and ideas."* Anders gezegd, beide partijen moeten een doel delen dat elkaars individuele belangen overstijgt, met respect en begrip voor elkaars eigenheid. Dat impliceert volgens Luc Van Liedekerke dat beiden ook eigenaar zijn van het project, want eigenaarschap creëert rechten. *"Voor de overheid bijvoorbeeld het recht om te waken over de maatschappelijke einddoelen, voor de private speler het recht om winst te maken. Mocht de overheid volledig afwezig blijven in een PPP-consortium dan is het risico te groot dat het evenwicht wordt verstoord."*

¹ Uit '100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking', pp. XI-XII

VAN SAMENWERKING NAAR PARTNERSCHAP

Voormalig Vlaams Bouwmeester **Peter Swinnen** benadrukt de noodzakelijke diepgang van de samenwerking en pleit daarbij om de Vlaamse term pps (publiek private samenwerking) te vervangen door PPP: *"De oorspronkelijke Engelse benaming 'Public Private Partnership' en het Vlaamse 'publiek-private samenwerking' evoceren in de praktijk potentieel twee verschillende ambitieniveaus. Immers, een partnerschap impliceert een bijzondere – hogere – vorm van samenwerken, waarbij elke partner op basis van een sterk maatschappelijk project zijn eigen middelen inbrengt en bereid is risico's én voordelen te delen. Steeds met duidelijk benoembare maatschappelijke winsten voor ogen. 'Samenwerking' zou aldus moeten kunnen worden aangescherpt tot een cultuur van sterk gedragen 'partnerschappen'. PPP in plaats van pps."*

IEDER ZIJN ROL?

De kerntaak van de overheid is en blijft het realiseren van publieke goederen en diensten op de meest efficiënte, duurzame en minst risicovolle manier. Een PPP is geen tovermiddel dat overal zinvol moet en kan worden toegepast. Tegelijk het is overduidelijk dat de component 'duurzaam' anno 21^{ste} eeuw steeds meer gewicht krijgt binnen het PPP-model.

Veel experts zijn ervan overtuigd dat de overheid als PPP-actor de verantwoordelijkheid heeft om te streven naar duurzame synergieën. En om voldoende druk te zetten bij de private speler(s) om in die richting mee te denken en te groeien. *"De overheid moet vooral weten waar ze naartoe wil en die visie vertalen naar concrete doelstellingen."*

Om daarna alle partijen op één lijn te brengen en dezelfde taal te leren spreken", benadrukt Luc Van Liedekerke. "Meer regisseren, minder sturen, dan wel waken over een rolverdeling die ieders sterktes maximaal benut en over de integrale meerwaardecreatie van het project."

Aan de private actor(en) om te beseffen dat zo'n partnerschap economische voordelen biedt die het pure rendementstreven overstijgen. En dat ze rekening moeten houden met het feit dat de samenwerking met de publieke overheid een lager businessrisico inhoudt. De rendabiliteit van een PPP hangt immers nauw samen met het risicoprofiel van de publieke partner. Hoe groot is de kans dat een overheid waarvoor je contractueel 30 jaar lang de scholen mag onderhouden, je niet gaat betalen? Bovendien biedt een PPP het voordeel van een stabiele inkomstenstroom wat een element van diversificatie kan zijn.

IN DEZELFDE BOOT

Elyse Maltin, consultant bij het Canadese JMW Consultants, onderzocht de succesfactoren van een PPP en schrijft in Harvard Business Review² dat het succes van een PPP weinig te maken heeft met pogingen om alle partijen te dwingen zich aan strikte contractuele verplichtingen te houden. De kracht schuilt in een eenvoudige, maar moeilijk te bereiken verbondenheid: elke partij moet zich even sterk engageren voor de doelstellingen van de ander als voor de eigen objectieven. Ook al staan die belangen niet altijd zwart-op-wit in het contract. *"Het woord 'partner' moet echt betekenen 'we zitten samen in dezelfde boot', een gevoel dat geen enkel contract ooit kan overbrengen."* Er moet tijd worden genomen om tot een echte 'vervlochten' van ideeën en belangen te komen en wederzijds vertrouwen te cultiveren³.

Trek die lijn verder door en de kracht van het partnerschap kan, ook na de oplevering van een specifiek project of programma, verder doorleven en contractoverschrijdende voordelen opleveren voor bepaalde partners, organisaties, burgers en gebruikers van diensten.



KRUISBESTUIVING NON-PROFIT

Bij PPPs denken we bij de private partners vrijwel meteen aan de commerciële, winstgerichte spelers. Ook non-profit- of social-profitorganisaties kunnen, afhankelijk van het soort project, een partner van betekenis zijn. *"Steeds meer private actoren nemen trouwens een sociale rol op",* spreekt Luc Van Liedekerke uit ervaring. *"Maatschappelijk is het zinvol om de schotten tussen de verschillende profielen te doorbreken."* Belangrijk is om de juiste expertise te verzamelen, uit welke hoek die ook komt. Een academische partner bijvoorbeeld kan als neutrale 'supervisor' optreden zonder per se een operationele rol op te nemen. Bovendien combineer je zo behalve kennis, ook uiteenlopende visies en manieren van denken. Dat kan resulteren in een bijzonder vruchtbare kruisbestuiving.

² 'What Successful Public-Private Partnerships do', Harvard Business Review, 08-01-2019

³ Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, 100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking, 2014

CASE

LIÈGE TRAM

De stad Luik zet volop in op groene mobiliteit met de aanleg van een gloednieuwe tramlijn. Het PPP-project – een DBFM-programma met een looptijd van 30 jaar – werd in 2015 al eens stopgezet omwille van Europese kritiek (Eurostat) op de manier waarop het project werd opgenomen in de begroting, maar begin 2019 op basis van een aangepaste risicobalans opnieuw gelanceerd. Toen ondertekenden OTW (Opérateur de Transport de Wallonië, de voormalige TEC) en het consortium Tram'Ardent de

officiële overeenkomst voor de aanleg van de nieuwe Luikse tram. AG Insurance stapt als institutionele investeerder, samen met enkele andere financiële partners, in de externe financiering van het project. De tramlijn telt 21 haltes, 12 kilometer spoor (90% in eigen bedding) en behelst 240.000m² aan stadsontwikkeling met focus op zogenaamde 'zachte mobiliteit', zoals voetgangerszones en fietssnelwegen. Het tracé doorkruist de ganse stad, van Sclessin tot Coronmeuse.



Bron: www.letram.be

Investerings als deze weerspiegelen het beleid dat AG Insurance voert om als grootste institutionele investeerder meer middelen te beleggen in België en om rechtstreekse financiering aan de reële en lokale economie te verschaffen. Op die

manier wordt een cirkel gecreëerd die oplossingen biedt voor maatschappelijke uitdagingen op korte en lange termijn (werkgelegenheid, meer en betere infrastructuur, pensioenopbouw, ...). Tegelijk draagt de verzekeraar bij tot een

meer duurzame samenleving. De tram is een ecologisch, snel en doeltreffend vervoersmiddel dat op een moderne en milieuvriendelijke manier structurele oplossingen biedt voor de verzadigde mobiliteit in de stad.

Info? www.letram.be





DE BASICS VAN EEN DUURZAME PPP

Nood aan een
'DUURZAME BLIK
op morgen'

Meerwaarde en
DUURZAAMHEID
verzoenen met WINST

Inspraak leidt tot
VERBETERING

KOSTEN en
RENDEMENT zijn niet
alleenzaligmakend

OPERATIONELE
EFFICIËNTIE met een
laag van pragmatisme en
passie

PSYCHOLOGISCHE
VEILIGHEID is cruciale
succesfactor

Beter doen betekent
LEREN UIT HET
VERLEDEN

Een duurzame PPP of PPSP overstijgt de tegenstellingen publiek-privaat. En leunt dichterbij het zogenaamde Rijnlandmodel dat in tegenstelling tot het Angelsaksisch model (lees ook de inzet hieronder) wél rekening houdt met waarden als milieu, welzijn op het werk en duurzaamheid. Het heeft meer aandacht aan de zachtere, 'humane' kant van de projecten en laat ruimte voor een beter begrip van wat er voor de samenleving op het spel staat. "In het meer duurzame Rijnlandmodel overstijgen de actoren hun eigen historische legitimiteit en loopgraven", weet Luc Van Liedekerke.

Het is zaak om de duurzaamheidsdoelstellingen van een PPSP van bij de conceptfase zo concreet mogelijk en transparant vast te leggen in de projectdefinitie. Daarbij

rekening houdend met de integrale duurzame meerwaarde voor alle stakeholders. Het is van belang om alle relevante stakeholders, zoals eindgebruikers, maatschappelijke groeperingen, marktpartijen en de samenleving als dusdanig in het partnerschap te betrekken om zo een toegevoegde waarde te bereiken die de financiële voordelen overstijgt. Het kan bijvoorbeeld niet de bedoeling zijn dat een private actor een school uitbaat, maar in het contract laat zetten dat het gebouw na de schooluren niet toegankelijk mag zijn omdat dit de slijtage verhoogt en dus geld kost. Door dat soort eisen te stellen, verliest de school haar waarde als maatschappelijk knooppunt, gebouwd voor de gemeenschap.

ANGELSAKSISCH vs. RIJNLANDMODEL

Het **Angelsaksisch model** kenmerkt zich door privatisering, deregulering en de noodzaak om de privésector bij de voorziening van openbare diensten te betrekken om op die manier kosten te drukken. Het focust dus vooral op de monetaire waarde, ten nadele van de sociale waarde.

Het **Rijnlandmodel** staat voor de overlegcultuur, voor solidariteit, voor waardering voor vakmanschap en voor andere maatstaven dan monetaire waarde. De bijdrage van de private sector wordt niet alleen in winst gemeten, maar ook in minder tastbare zaken, zoals de kwaliteit van de geleverde producten, het werkplezier van de medewerkers en de bijdrage van de onderneming aan de samenleving als geheel. Alles is in het Rijnland bovendien veel meer gericht op de lange termijn.

Luc Van Liedekerke pleit ervoor om al van bij de eerste verkenning en voorbereiding een belangenonafhankelijke, academische derde te betrekken die met een objectieve, neutrale duurzaamheidsblik het project op een holistische manier analyseert. *“De kans is groter dat hij of zij kansen op kruisbestuiving met andere domeinen kan aanreiken die de betrokken partijen (onbewust) over het hoofd zien. Bijvoorbeeld: wat is op lange termijn de impact van een nieuw schoolgebouw op de stabiliteit van de lokale tewerkstelling? Of op de leerprestaties van de leerlingen? Opgelet, dat kunnen zowel positieve als negatieve invloeden zijn.”* Hij noemt de inbreng van die derde ‘de duurzame, systemische blik op morgen’. Dankzij die blik kunnen de verschillende actoren tijdens het hele traject rekening houden met de concrete impact die ze als stakeholder hebben én met het systemisch effect op het maatschappelijk geheel.

Blijft de hamvraag hoe je SDG-gedreven waarden als klimaat- en milieuvriendelijkheid, natuurontwikkeling, sociaal welzijn, diversiteit, circulair grondstoffenbeheer, maatschappelijk ondernemerschap, ... objectiveert in een PPSP-contract? Zonder dat het bovendien als een hinderlijk keurslijf wordt ervaren? De SDGs en hun achterliggende subdoelstellingen en indicatoren, bieden alvast een richtsnoer op basis waarvan heel concrete criteria kunnen worden gedefinieerd.

Kristien Doumen van UA Antwerpen bestudeerde de impact van PPP-projecten en verwijst naar de ‘Duurzaamheidsmeter’ die houvast biedt binnen het PPP-project ‘Scholen van Morgen’¹ (lees ook de casestory p. 11). *“Tijdens het ontwerpproces moesten de ontwerpers aan de hand van tien thema’s de duurzaamheidsaspecten in kaart brengen en aftoetsen. Elk thema moest minstens een score van 50% behalen en de totaalscore mocht niet lager zijn dan 70%.”* Op die manier streefde

de basisschool Leefschool ‘t Zandhofje in Zandhoven bijvoorbeeld naar een energetisch verantwoorde nieuwbouw met een zo zuinig mogelijke energiebehoefte. Dankzij een solide isolatiekwaliteit, een strategische compactheid en een maximale zonnewinst binnen het gebouw resulteerde dat in een globale score van 88% in de Duurzaamheidsmeter.

Het bepalen van objectieveerbare duurzaamheidscriteria is specialistenwerk. Maar tot op vandaag wordt daar nog te weinig op ingezet. Het blijft bovendien bijzonder moeilijk om met die criteria te anticiperen op nieuwe of toekomstige maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De technologie evolueert razendsnel waardoor een project altijd nog duurzamer kan dan aanvankelijk voor mogelijk werd gehouden. *“Het is dus onvermijdelijk dat naarmate het project vordert er flexibel moet worden bijgestuurd”,* stelt Kristien Doumen. *“Het objectiveren van duurzaamheid is met andere woorden een levend langetermijnproces.”* Niet proberen is geen optie, alleen is iedereen nog zoekende en gaat het nog veel tijd vragen vooraleer duurzaamheidscriteria standaard embedded zullen zijn in het PPP-DNA.

VALKUILEN EN OBSTAKELS

In een PPSP stappen met als alleenzalgmakende motief kostenbesparing voor de overheid en rendement voor de private actor(en) is volgens Luc Van Liedekerke de grootste valkuil. Niemand kan dertig jaar vooruit het rendement voorspellen. *“Als private actor stap je in een project omdat een ander dat niet wil, kan of durft. Omdat het een meerwaarde biedt voor je businessmodel en je innovatievermogen.”* Aan de publieke actor de opdracht om ambities te formuleren in plaats van oplossingen te vragen. Dat creëert ruimte

PPSP EN SDG 17

Het laatste doel van de 17 Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties luidt: ‘Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling’. Vrij vertaald: zonder het sluiten van partnerschappen kun je de andere duurzaamheidsdoelstellingen nooit bereiken. Kristien Doumen: *“PPP is daar een schoolvoorbeeld van. Het is een structuur om klassieke tegenstellingen te doorbreken en zo het doel of het probleem centraal te stellen en niet de betrokken actoren.”*

Bij SDG 17 horen 19 subdoelstellingen waarvan 17.16 en 17.17 specifiek van toepassing zijn voor partnerschappen met meerdere belanghebbenden.

17.16 heeft als doel ‘het Globaal Partnerschap voor duurzame ontwikkeling te versterken, aangevuld door partnerschappen met meerdere belanghebbenden (multi-stakeholderpartnerschappen) en kennis, expertise, technologie en financiële hulpmiddelen mobiliseren en delen met het oog op het bereiken van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen in alle landen, in het bijzonder in de ontwikkelingslanden’.

17.17 streeft ernaar om doeltreffende openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen aan te moedigen en te bevorderen, voortbouwend op de ervaring en het netwerk van partnerschappen

¹ AGION (2019), *Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen*, Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs

² Voets Joris en Coppens Tom, *Do's & don'ts van PPS. Een interview met prof. dr. Matti Siemiatycki*, Ruimte 25, 2015, pp. 60-67

³ Maltin Elyse, *What Successful Public-Private Partnerships do*, Harvard Business Review, 08-01-2019

⁴ Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *Vuistregels voor meerwaarde. Publiek-Private Samenwerking*, 2014



voor innovatie. Rendement blijft uiteraard belangrijk, maar dan in de brede zin van het woord. Een PPSP dat bijdraagt tot het verdienmodel en tegelijk de diversificatie stimuleert is een groeihefboom. *“Ook al blijft het economisch rendement onder het peil van de zuiver commerciële projecten.”*

Uit internationaal onderzoek van professor Matti Siemiatycki² blijkt dan weer dat de ontwerpkwaliteit niet meteen de sterkste troef is van de klassieke PPP-projecten *“omdat het PPP-proces zich vooral leent tot een goede kostenfocus en toegevoegde waarde levert op het vlak van kosteneffectiviteit”*. Om een lang verhaal kort te maken: vooruitstrevende, vaak prijswinnende bedrijven stappen zelden mee in PPP-projecten met als gevolg dat enkel nog puur commerciële spelers zich inschrijven. Daardoor maakt echte innovatie in het PPP weinig kans. Die valkuil vermijden vereist opnieuw een brede blik op de maatschappelijke en duurzaamheidsdoelstellingen van een PPP.

Een PPP- of PPSP-project is een bijzonder harde werkomgeving voor projectleiders en managers. Immers, de gezondheid of veiligheid van de bevolking, de investeringsaantrekkelijkheid van het land en de politieke carrières van een regio kunnen op het spel staan als deadlines worden overschreden, budgetten omhoog kruipen en kwaliteitsproblemen de kop opsteken. In zo'n werkomgeving

is het menselijk dat projectleiders kleine problemen over het hoofd zien, het schema naar achteren schuiven, anderen met vinger wijzen of de schuld geven en sporen uitwissen. Het onderzoek van **Elyse Maltin** (JMW Consultants)³ leert dat teamleden van succesvolle PPP-projecten die valkuil vermijden door fouten toe te geven en ze vervolgens ook snel te corrigeren. Op die manier gebruiken zij de mislukkingen als kansen om hun betrokkenheid bij het partnerschap te versterken.

Ten slotte herhaalt Luc Van Liedekerke het vaak onderschatte belang om een breed spectrum aan relevante stakeholders de 'projectdefinitie' te laten onderschrijven, dus niet alleen de 'usual suspects' maar ook burgers, maatschappelijke (belangen) organisaties, ngo's, enzovoort. *“Investeren in een positief en breed verhaal dat mensen aanspreekt en alle belanghebbenden een zinvolle plek geven in het proces leidt tot winst voor alle partijen.”* Met de nadruk op 'zinvolle', *“want in een te fijnmazige betrokkenheid schuilt het gevaar dat bijvoorbeeld een schoolraad – goedbedoeld, maar niet onderlegd – zijn stem opdringt in technische aspecten van een bouwproject. Dat remt de efficiëntie. Laat dat over aan een partner die in staat is om met kennis van zaken criteria te bepalen die waardevol en haalbaar zijn voor het hele scholenlandschap. Dat neemt uiteraard niet weg dat overleg altijd zinvol blijft”*.

SUCCESS-FACTOREN

Zo belanden we bij de centrale vraag van deze white paper: welke factoren versterken de kans op succes van een PPSP? De vakliteratuur levert een waslijst do's-and-don'ts op, maar dat zou ons in deze paper te ver leiden. **Hans De Cuyper**, CEO van de verzekeringsgroep Ageas, een van de grootste institutionele investeerders in België, balt zijn visie als volgt samen: *“Een PPSP in een omgeving met heel diverse belangrijke stakeholders met permanente aandacht voor kwaliteit, kostprijs, tijd en risicobeheersing is enkel succesvol met een projectmatige en programmatorische aanpak. Het combineert expertise, engagement, gedrevenheid, standaardisatie, processturing, monitoring, rapportage, technologie en enthousiaste communicatie. En legt daar een flinke laag pragmatisme en passie bovenop!”* Daarbij is het cruciaal om de juiste balans te vinden tussen de risico's en investeringen die de private zijde op zich moet nemen en de financiële vergoeding die de overheid daarvoor als maximum vooropstelt. *“Immers, anno 2022 nemen de eisen en wensen van de klant almaar toe, terwijl de subsidies en financiële limieten achteroplopen.”*

Daarnaast zijn, zoals hierboven al door Elyse Maltin aangestipt, de verbondenheid tussen de private en publieke actoren

en het wederzijdse contractoverstijgend engagement kritieke succesfactoren. Vertrouwen en respect vormen de basis. Een contract is nuttig bij twijfel, maar de partners moeten bovenal in constante dialoog handelen volgens de geest van de overeenkomst. Het beste contract is een contract dat 20 jaar in de kast blijft liggen. *“Die beginfase is echt wel cruciaal”, weet Luc Van Liedekerke. “Een gemeenschappelijk gedragen projectdefinitie en gedeelde keuzes zijn dwingende voorwaarden. In plaats van tegenstrijdige ambities tegen elkaar uit te spelen, moet men ze intelligent verzoenen.”*

Als er dan toch – onvermijdelijke – geschillen opduiken, is het belangrijk om vooraf mechanismen te in te bouwen om ze op authentieke manier op te lossen voordat iemand naar het contract grijpt. Dat soort afspraken biedt psychologische veiligheid. Het grootste risico op spanning vormen de onuitgesproken belangen – denk aan reputatieopbouw, politieke agenda’s, winst-generatie, intellectuele geheimen – tussen de verschillende partners. Toch kan het open en eerlijk vermelden van die belangen, zonder ze daarom in detail prijs te geven, het verschil maken tussen succes of falen. Transparantie en dialoog neutraliseren speculatie en geruchten die een klein geschil kunnen laten opflakkeren tot een vertrouwensbreuk. *“Zo’n psychologisch veilige omgeving bereik je alleen wanneer de actoren bij het begin afspreken hoe zij met de onvermijdelijke problemen zullen omgaan, lang voordat iemand naar het contract grijpt.”*

Tot slot bieden gerealiseerde en lopende PPP-projecten een schat aan informatie en knowhow. ‘Maximaliseer een gecentraliseerde kennisopbouw en -deling en ontwikkel analysetools’ is dan ook een van de 23 aanbevelingen die werden gedistilleerd uit een bevraging bij een brede groep ervaringsdeskundigen van zowel beleidsmakers, financiële spelers als ontwikkelaars, ontwerpers en juristen⁴. Een optimale analyse en evaluatie zijn een absolute noodzaak om lessen te trekken voor de toekomst (lees ook de inzet ‘Tien hordes op weg naar een PPSP’ hiernaast). Bovendien moeten de tools in staat zijn om maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde accuraat in te schatten.

TIEN HORDES OP WEG NAAR EEN PPSP

Uit de bevraging van honderd prominente spelers uit het PPP-veld distilleerden het Vlaams Kenniscentrum PPS, Participatiemaatschappij Vlaanderen en Team Vlaams Bouwmeester tien hordes die moeten worden genomen op weg naar het PPP-model van de toekomst⁵. Dat was 2014, maar de tien zijn vandaag nog altijd bijzonder actueel, zowel in het noorden, zuiden als centrum van het land.

1. Er is nood aan gemeenschappelijke uitgangspunten. Diversiteit van projecten kan verrijkend en inspirerend werken, maar zonder eenduidige definities kunnen we onmogelijk tot heldere criteria komen.
2. De overheid moet weten waar ze naartoe wil. Pas als de publieke stakeholders op één lijn staan, beschikken de private partners over een duidelijk werkkader.
3. Integrale, duurzame kwaliteitsfocus vraagt om een mentaliteitswijziging. PPP-projecten genereren pas een duurzame meerwaarde als ontwerp, bouw en financiering vanuit een integrale kwaliteitsfocus op elkaar worden afgestemd. Benader een project niet langer op zichzelf, maar met een niet-aflatende aandacht voor zijn ruimtelijke omgeving en maatschappelijke context.
4. De overheid moet niet uitvoeren, maar regisseren. Als opdrachtgever – en niet als uitvoerder – moet de overheid zich richten op het optimaal casten van de publieke en private partners en waken over een rolverdeling die ieders sterkte maximaal benut.
5. Individuele belangen moeten worden gebundeld in een open dialoog. Een (h)echt partnerschap betekent het delen van lusten én lasten, niet louter het verschuiven van risico’s. Publieke en private partners moeten inzicht tonen in elkaars positie, om vervolgens samen tot wederzijdse voordelen te komen.
6. Een betere communicatie is essentieel om maatschappelijk draagvlak te creëren. Burgers, gebruikers en belangenorganisaties moeten sterker en daadwerkelijk worden betrokken bij de ontwikkeling van projecten. Het motiveren van keuzes, het kenbaar maken van gerealiseerde meerwaarde en de transparante evaluatie maken deel uit van een heldere communicatie.
7. Budget alleen is een slechte raadgever. PPP is geen passieve belegging, maar een actieve investering. Het financieringsdoel mag de maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde niet in de weg staan.
8. Vereenvoudiging moet leiden tot intelligente standaardisatie. De grote uitdaging bestaat erin om contracten, financieringsformules en technische specificaties in die mate te standaardiseren, dat ze een tastbare efficiëntiewinst opleveren zonder innovatie, flexibiliteit en maatwerk uit te sluiten.
9. Werk maken van een betere toekomst is leren uit het verleden. Lessen trekken uit opgedane ervaringen vereist een consistente evaluatieaanpak op basis van duidelijke criteria. Dit leerproces leidt niet alleen tot hogere kwaliteit, maar laat ook toe om doordachter af te wegen of PPP wel de meest geschikte realisatiemethode is.
10. PPP is een keuze voor de lange termijn. Het vormgeven van een vruchtbare PPP-cultuur is onmogelijk zonder een wederzijds engagement van de publieke en private actoren om door te zetten. Zonder voldoende projecten kan onmogelijk expertise en ervaring worden opgebouwd en voldoende private spelers aan boord worden gehouden.

⁵ Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking*, 2014

MATEXI, VAN PROJECTONTWIKKELAAR NAAR BUURTVERBETERAAR

Duurzaam bouwen wint duidelijk aan belang binnen PPP. Sterker, **Gaëtan Hannecart**, topman bij Matexi beschouwt elk vastgoedproject au fond als een PPP omdat elk vastgoedproject altijd in meer of mindere mate een samenwerking inhoudt tussen private actor(en) en meerdere overheden. *"Als projectontwikkelaar hebben we een belangrijke impact op de omgeving en werken we bij de realisatie ervan altijd samen met meerdere overheidsdiensten."* Hoe die samenwerking contractueel

wordt vastgelegd, is voor Hannecart een juridische kwestie. De essentie is de samenwerking in de realisatie van een project, die hij graag vergelijkt met het alfabet. *"We moeten van a naar z en daarvoor hebben we een aantal letters of actoren nodig. Elke letter neemt een bepaald deel van het risico, en levert een bepaalde bijdrage, het is dan maar normaal dat elke actor daarvoor een billijke vergoeding krijgt. De ontwikkelaar, als eindverantwoordelijke voor het succes*

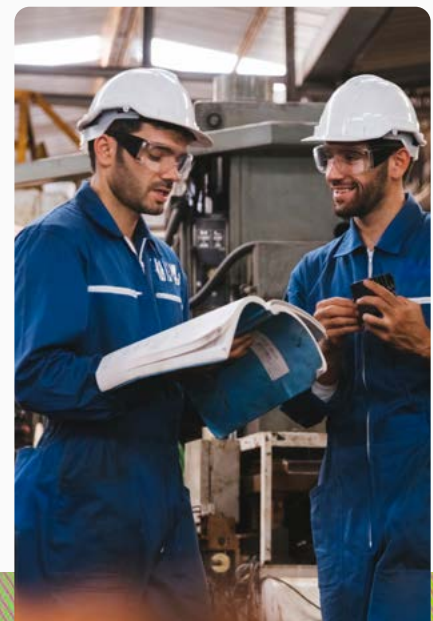
van het project, moet de rol, de taken, de verantwoordelijkheden, de risico's, de billijke vergoeding ... van elke betrokken actor (h)erkennen en iedereen multidisciplinair doen samenwerken, zoals de dirigent van een symfonisch orkest." Dat kan enkel door een open interactie, in een sfeer van vertrouwen en zeker niet vanuit een ivoren toren.

Info? www.matexi.be/nl/over-matexi



Evenzogoed consulteert Matexi de betrokken burgers en indirect betrokken partijen in de buurt van zijn projecten. *"Voor elk project trachten we de natuurlijke perimeter van de betrokken buurt te identificeren en organiseren we een buurtscan of 'black point'-analyse om de sterktes en zwaktes van de buurt te identificeren. We streven ernaar om met de uitkomst proactief rekening te*

houden in de concept- en ontwerpfase van het vastgoedproject. Op die manier dragen we daadwerkelijk bij tot betere, groenere, meer leefbare buurten. Dat is de ecologische en maatschappelijke meerwaarde die we creëren. Door deze aanpak evolueerde Matexi van projectontwikkelaar naar buurtverbeteraar."







DOMEINEN WAAR PPSP EEN (MEER)WAARDEVOLLE ROL KAN SPELEN

PPSP als WIN-WIN- WINVERHAAL

Tegenstelling
PRIVAAT-PUBLIEK
achterhaald

GRENZEN tussen
domeinen VERVAGEN

Verantwoorde KWALI-
TEITSCONTROLE is
must

Bepaalde domeinen
ONGESCHIKT
voor PPSP

De toepassing van een PPSP wordt per definitie noch begrensd door een domein, noch door een thema. Wel is het zo dat zo'n partnerschap vaak wordt toegepast voor projecten die op lange termijn een maatschappelijke meerwaarde creëren en die zwaar doorwegen op de financiële draagkracht van de overheid. Denk aan de klassieke grote infrastructuurwerken, zoals wegenbouw, schoolgebouwen, tunnels, ziekenhuizen, gevangenissen, enzovoort.

Net zoals Gaëtan Hannecart, topman bij bouwgroep Matexi, (lees de inzet op p. 21) sluit ook Hans De Cuyper, CEO Ageas, a priori geen mogelijkheden uit. Op voorwaarde dat er voor de private partner een duidelijk en haalbaar verdienmodel

wordt uitgewerkt "wat bijvoorbeeld een breekpunt was in de oplossing die werd voorgesteld voor de renovatie van de Brusselse tunnels". Voor een verzekeraar als Ageas moet elke PPSP uitmonden in een win-win-wilverhaal. "Een project moet onze rendementen op de aanvullende pensioenen afdekken. Dat is het mooie aan een PPSP. Met onze pensioenreserves bouwen we infrastructuur voor de volgende generatie(s). Dat levert een rendement op voor de huidige generatie zodat ze van een comfortabel pensioen kan genieten. Onderweg wordt de pensioenkloof voor de overheid kleiner. De cirkel is rond, elke partij wint: de verzekeraar, de burger en de overheid"

DOMEINOVERSCHRIJDEND GOVERNANCEMODEL

Een PPSP is uiteraard geen alleenzalmakend governance model. Toch wint het model aan belang onder meer door de grote uitdagingen waarmee ons land – en bij uitbreiding de hele wereld – de komende decennia wordt geconfronteerd. Door de klimaatverandering, het mobiliteits- en energievraagstuk, de grondstoffenschaarste, de toenemende druk op welzijn en gezondheid, ... lijkt een PPSP waarbij partijen actief in diverse

domeinen en sectoren samenwerken steeds meer het aangewezen model om antwoorden te bieden op multidisciplinaire vragen als 'Hoe gaan we onze steden en dorpen organiseren en voorbereiden op de toekomst?' 'Op welke manier kunnen we het welzijn en de welvaart van onze bevolking beschermen en versterken?' De brede maatschappelijk impact en de complexiteit van die uitdagingen duwen de private en publieke partners

in elkaars armen. Iedereen is zowel verantwoordelijke partij als 'eindgebruiker'. "Bovendien is geen enkele publieke, noch private partner vandaag nog in staat om op eigen kracht oplossingen aan te reiken", bevestigt Luc Van Liedekerke. "Sterker, de binaire tegenstelling privaat-publiek is achterhaald. De private sector krijgt als fundamenteel deel van de samenleving hoe langer hoe meer maatschappelijke verantwoordelijkheid om het gemeenschappelijk belang en de welvaart in interactie met de overheden te verzekeren. En speelt dus, net als de overheid, op elk domein van de samenleving een relevante rol. De private sector is trouwens vragende partij voor meer en sterkere PPSPs." (lees ook 'Vijf vragen aan Pieter Timmermans', p. 34)

Tegelijk vervagen de grenzen tussen de verschillende domeinen. Een metrotunnel moet behalve de mobiliteit bevorderen, ook tegemoetkomen aan de klimaatuitdaging, de leefbaarheid en economische draag- en concurrentiekracht van een stad... De inplanting van een nieuwe school heeft impact op de organisatie van de mobiliteit, de inclusie en verdichting van de buurt, het welbevinden van de leerlingen, Een centrale SDG-doelstelling van de PPSP heeft met andere woorden direct of indirect impact op een rist andere SDGs. Kristien Doumen illustreert dat duidelijk met haar infografiek 'SDG-impact Scholen van Morgen' (p. 11).

SNELHEID EN CONTROLE

Behalve de grotere, domeinoverschrijdende slagkracht heeft de samenwerking ook een positieve impact op de snelheid waarmee PPSPs kunnen worden gerealiseerd. Ook zonder PPP zouden de 182 Scholen van Morgen zijn gebouwd, maar met grote kans dat het jaren langer zou hebben geduurd. Hoe sneller een langetermijnproject kan worden gerealiseerd, hoe sneller de return on investment en hoe sneller de maatschappij van de meerwaarde kan genieten.

Naarmate de participatie van private actoren in PPSPs groeit, neemt ook het belang van de controle toe. Luc Van Liedekerke haalt het recente voorbeeld van sommige woonzorgcentra aan waar het rendement primeert op de kwaliteit, maar die bij gebrek aan controle jarenlang onder de radar bleven. Ook de idee dat projecten die 100% in handen zijn van de overheid minder controle behoeven, is achterhaald. In veel PPP-projecten in het verleden investeerde de overheid te weinig in de monitoring van de kwaliteit, zowel tijdens de werken als na de oplevering. "Het governance model van de toekomst is er een dat de principiële grenzen tussen de verschillende domeinen en actoren doorbreekt, op voorwaarde van een verantwoorde kwaliteitsopvolging."

PRIVAAT vs. PUBLIEK

De Canadese professor Matti Siemiatycki stelt dat de publieke sector een aantal domeinen beter voor eigen rekening neemt, meer in het bijzonder wanneer de eigenlijke dienstverlening centraal staat "denk aan ziekenhuizen en gevangenissen. Als je dat zou uitbesteden voor 35 jaar of zo, duiken er problemen op". Geraak met andere woorden niet geobsedeerd door het idee dat je alles naar de private sector kunt overhevelen omdat die alles efficiënter en sneller zou kunnen doen.

Dat is één visie. Een andere luidt dat bepaalde domeinen zo kritiek zijn voor de democratische onderbouw en stabiliteit van de maatschappij dat je ze moeilijk kunt overlaten aan de private sector. Defensie bijvoorbeeld. Geef je de veiligheid van je land in handen van private milities? Blijft de onafhankelijkheid van justitie of de media voldoende verzekerd zonder publieke inrichtingen? "Het evenwicht vinden tussen de private en publieke rol binnen dat soort existentiële domeinen is en blijft een heel precaire oefening", benadrukt Luc Van Liedekerke.

CASE

AG INSURANCE

AG Insurance/Ageas ziet een impactvolle rol voor de verzekeringswereld weggelegd in de Europese Green Deal en digitale strategie 'Shaping Europe's Digital Future, ook in België. "Projecten in wind- en zonne-energie, opslag van elektriciteit, de versterking van digitale connecties via snellere glasvezelnetwerken, ...", geeft **Hans De Cuyper**, CEO van Ageas, als voorbeeld. Ook mobiliteit noemt hij

een speerpunt voor AG Insurance, met investeringen in treinverbindingen in Spanje en Frankrijk, Liège Tram (lees ook de casestory p. 15), stelplaatsen voor bus en tram in Vlaanderen en de ring rond Gent met een belangrijke duurzaamheidsdimensie via de investeringen in fietspaden en verkeersveiligheid.

Info? www.agrealestate.eu/nl/onze-activiteiten/#ppp







DOE DE SWOT EN BEPAAL DE KPI'S

DUURZAME drijfveren
schieten wortel

**STERKTES ZIJN
SOMS ZWAKTES**
en omgekeerd

Standaardisatie
OBJECTIVEERT
impactmeting

Formuleer **KPI'S**
MEETBAAR en
afdwingbaar

Elk project is **UNIEK**,
duurzaamheid ook

In 2010 wijst voormalig Vlaams Bouwmeester Peter Swinnen in een ambitiesnota¹ op de gemiste kansen van PPP als beleidsinstrument. In het bijzonder inzake de maatschappelijke winst van de PPP voor de volgende generaties burgers, pleit hij voor een ommezwaai: *“In het Vlaams regeerakkoord wordt nochtans duidelijk gesteld dat PPP enkel gebruikt kan worden waar het aantoonbaar een meerwaarde oplevert. In de praktijk merkt men dat PPP te vaak als wondermiddel naar voren wordt geschoven, zonder dat iemand eigenlijk helemaal door heeft hoe dit wondermiddel nu effectief werkt. (...) Wanneer de hoofddoelstelling van een PPP – een win-winevenwicht tussen prijs en kwaliteit – in de praktijk haast permanent zoek is, lijkt het ons niet onverstandig om even terug te schakelen, afstand te nemen, en te bekijken wat nu de werkelijke meerwaarde kan zijn, om vervolgens volwaardig te gaan voor échte SAMENwerkingsvormen op basis van duidelijke en eenvoudige afspraken.”*

In 2022 pleit ook Luc Van Liedekerke voor meer diepgang in de samenwerking. De publieke partner moet zich nog meer inleven in de logica van de private partner en omgekeerd. Om zo elkaars weerstanden te leren (h)erkennen en de koudwatervrees te overwinnen om ervaring, kennis en knowhow met elkaar te delen. Een PPP is immers een bijzonder complex samenwerkings- en governance model waarbinnen iedereen zich in minder of meerdere mate op onbekend domein begeeft. *“We durven nog te weinig onze nek uitsteken om innovatieve denkpistes of ideeën te lanceren of doen nog te weinig een beroep op de bestaande expertisecentra, zoals het Vlaams Kenniscentrum PPS², het Waalse Cellule d'Informations Financières³ of internationaal, het PPP-platform van de Wereldbank⁴.”*

¹ Swinnen Peter, *zeven memo's voor een verlichte bouwcultuur*, Team Vlaams Bouwmeester, 2010, p. 41

² <https://overheid.vlaanderen.be/pps> De afgeschermdde inhoud is enkel toegankelijk mits aanmelding.

³ <https://cif-walcom.be/fr/>

⁴ <https://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships>

STERKTES EN ZWAKTES

Nog in 2022 verenigen verschillende overheden het PPP-model niet langer tot een alternatieve financieringsvorm (de zgn. 'off the balance sheet'-financiering) voor infrastructuurwerken. Naast kostenbesparing voor de publieke actor, zijn een snellere realisatie, afwerking, stimuleren

van innovatie en creativiteit, het realiseren van een integrale meerwaarde, ... drijfveren die doorsijpelen in de PPP-definitie. Dankzij een groeiend evenwicht tussen de maatschappelijke en commerciële opportuniteiten evolueren we langzaam maar zeker van een PPP- naar een PPSP-model.

Ondanks deze positieve signalen blijft het zinvol om de sterktes en de zwaktes van de huidige PP(S)P's onder de loep te

nemen. Die kunnen gelijklopen maar ook verschillend zijn voor zowel de publieke als de private partners. De aandachtige lezer zal merken dat voordelen ook nadelen inhouden en omgekeerd. Geen enkele stelling is absoluut. Zaak is om het juiste, haalbare evenwicht te vinden in functie van de aard en de specifieke eigenschappen van de PPSP en de mogelijkheden en belangen van de betrokken partners.

STERKTES

- Een PPSP biedt de mogelijkheid om meerwaarde te creëren op uiteenlopende domeinen, financieel, maatschappelijk en operationeel.
- Het gros van de financiering is in handen van private actoren en banken. Daardoor krijgt de overheid meer financiële slagkracht, zonder dat dat onmiddellijk resulteert in een hogere schuldgraad. Nogmaals, op voorwaarde dat het financieringsdoel de maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde niet in de weg staat.
- De overheid kan een beroep doen op de expertise en innovatiekracht van private partners, waarover ze niet noodzakelijk zelf beschikt of moet beschikken. Dat geldt even zo goed voor het onderhoud of de uitbating van een project op lange termijn.
- De overheid draagt niet langer de volledige verantwoordelijkheid. Behalve de baten worden ook de risico's gedeeld. Met die nuance dat de overheid wel moet waken over de integrale kwaliteit van het opgeleverde resultaat en de bijbehorende dienstverlening.
- De overheid wordt ontzorgd van het management van het bouwen en het onderhoudsproces en kan zich volledig op haar kerntaken toeleggen. Ze heeft voor het gehele project slechts één aanspreekpunt: de private partner.
- De kwaliteit van het opgeleverde project kan baat hebben bij een PPSP. Zeker als de private partner ook instaat voor het langetermijnonderhoud van het project. Minderwaardige kwaliteit staat immers gelijk met hogere onderhoudskosten. Grootchalige projecten kunnen bovendien een positieve impact hebben op werking van de hele betrokken sector. Bij 'Scholen van Morgen' (lees de casestory, p. 11) bijvoorbeeld verwierf de bouwsector nieuwe expertise, zoals de standaardisering van bepaalde processen, die het in de toekomst kan valoriseren.
- In bepaalde omstandigheden biedt een PPSP de mogelijkheid om meervoudig gebruik te maken van ruimtelijke infrastructuur. Denk aan een sporthal die overdag door scholen wordt benut (publiek) en 's avonds ruimte biedt aan sportclubs (privaat).
- De kans op lagere faalkosten is groot. De private actor(en) draagt immers de volledige verantwoordelijkheid voor de bouw en zal wellicht proactiever rekening houden met potentiële risico's en oplossingen.
- Minder bouwfouten en lagere faalkosten kunnen een positieve impact hebben op het totale kostenplaatje. Een PPSP geeft de private partner een grote vrijheid en een sterke prikkel om kostenefficiënter te werken dankzij creatieve oplossingen en door synergieën maximaal te benutten tussen de fasen van de projectlevenscyclus.
- De PPSP biedt de publieke partner(s) zekerheid over de prijs en de kwaliteit over de hele levensduur van de overeenkomst.
- Dankzij het partnerschap met de private sector, kunnen projecten in de tijd naar voor worden gehaald. Waardoor er ook sneller maatschappelijke meerwaarde wordt gerealiseerd op tal van domeinen van het SDG-spectrum. Dat leidt uiteindelijk tot een snellere maatschappelijke return on investment. De echte meerwaarde van een project overstijgt de financiële rekening, maar is de som van alle meerwaarden die worden gecreëerd op alle (neven)domeinen.
- De PPSP laat de overheid toe om de begrotingsimpact van het project over een langere periode te spreiden – compliant met de Europese regelgeving. Dat mag echter niet leiden tot kortzichtige projectbeslissingen, waarbij de kosten op lange termijn buiten beschouwing worden gelaten.



ZWAKTES

- De verleiding van de publieke actor om het financieringsdoel als belangrijkste motivator voor een PPP te hanteren. Privatisering van verlieslatende overheidsdiensten is daar de uiterste exponent van. Met op lange termijn alle risico's van dien. De privatisering van de Britse spoorwegen is het schoolvoorbeeld van hoe verkeerd het kan aflopen – de dienstverlening naar de burgers kalfde af, was vaak ondermaats en duur – en de overheid met een financiële kater opzadelt.
- Nog te vaak kiest de publieke actor voor de marktpartij met het goedkoopste aanbod. Dat kan leiden tot kwaliteitsverlies, hoger risico op bouwfouten, onveilige werkomstandigheden en – zoals vaker is gebleken – het faillissement van de private partner(s). Bovendien remt het de appetijt van innovatiegedreven private actoren om mee te dingen. Commercieel gedreven actoren streven immers vooral naar 'zekerheid' (toepassing van bestaande, rijpe technologie en oplossingen) en minder voor onberekenbare innovaties.
- Een overheid die de nadruk legt op prijs, en minder op de maatschappelijke meerwaarde van het project, onttrekt zich aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid of schuift die verantwoordelijkheid te veel af op de schouders van de private partner(s).
- Het risico bestaat dat bepaalde onderhoudstaken buiten het onderhoudscontract vallen. Waardoor de private actor 'vrij' de kost kan bepalen. Dat kan leiden tot excessen, cfr. Amerikaanse defensiecontracten waar voor een hamer tot 400 USD werd gerekend.
- Daartegenover staat hoe 'goedkoper' een dienst in een onderhoudscontract, hoe minder flexibel de leverancier zich zal of kan opstellen.
- Een te lange contractperiode (tot 30 jaar) kan onmogelijk rekening houden met toekomstige, niet te voorspellen veranderingen. Immers, hoe kun je tegen een vooraf bepaalde prijs, voor twintig jaar een contract afsluiten als de wereld er over vijf jaar compleet anders uit kan zien? Bepaalde experts vinden dit een non-issue op voorwaarde dat het contract voldoende flexibiliteit inbouwt. Veel hangt bovendien af van de rechtszekerheid en de politieke vasthoudendheid en coherentie die de overheid biedt.
- De complexiteit van de governancestructuur van een PPSP schrikt sommige, waardevolle, partners af. De grote uitdaging bestaat erin om contracten, financierings- en arbitrageformules, processen ... in die mate te standaardiseren dat ze meer transparantie en dus vertrouwen bieden. En het werkingsmodel vereenvoudigen.

DUURZAAMHEID METEN

In een aanbevelingsnota⁵ van het Vlaams Kenniscentrum pps luidt aanbeveling nr. 9 als volgt: 'Een kritische evaluatie van de lopende grote PPP-projecten en van de opgedane ervaringen is een basisvoorwaarde om tot een versterkte centrale kennisopbouw en -deling rond PPS te komen. (...) Om de integrale meerwaarde – die centraal staat bij de selectie van PPP-projecten – te onderbouwen, verdienen zowel 'ex ante' als 'ex post' analyse-instrumenten de nodige aandacht. Een optimale evaluatie van de gerealiseerde PPP-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 PPP 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.'

Impliciet stelt de aanbeveling dat het meten van de SDG-brede impact van een PPSP geen sinecure is. Het is een bijzonder complexe analyse die vandaag de dag nog in haar kinderschoenen staat. De haalbaarheid en kracht van zo'n impactmeting gaan grotendeels samen met de intelligente standaardisatie van het governance-model. Standaardisatie kan immers een instrument zijn om projectspecifieke ervaringen en kennis om te zetten in objectieve parameters. Waarom zouden we zo'n analyse trouwens niet integreren in de niet-financiële rapportering in het kader van de Europese CSRD (Corporate Sustainability Reporting

Directive)? Zo komen we tegemoet aan de toekomstige (2023) Europese eisen in het kader van het Sustainable Finance Action Plan qua transparantie en rapportage over ESG (Environment, Social en Governance).

"Om de maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, is het van cruciaal belang onze perceptie van waarde en meting van waarde te veranderen", schrijft Kristien Doumen in de abstract van haar masterthesis⁶. De focus op financiële waarde heeft veel welvaart gebracht, maar ligt ook aan de basis van enkele van de grootste uitdagingen in onze wereld. *"Impact gaat over het identificeren, meten en managen van hoe je de maatschappij verandert: de economie, het milieu en het maatschappelijk welzijn. Enerzijds stelt het de publieke sector in staat om de besluitvorming te verbeteren, 'shared value' te maximaliseren. Anderzijds geeft het stakeholders, zoals klanten of de samenleving de kans om de overheden ter verantwoording te roepen voor hun acties."*

Hoe dan ook, er is een sterke behoefte aan handvatten om de duurzaamheid op een structurele manier te verankeren. Het onderzoek van Kristien Doumen leert dat *"een duurzaamheidsmeter de partners helpt om te meten en af te toetsen in hoeverre een project aan de minimaal gestelde duurzaamheidseisen voldoet en welke duurzaamheidsscore het behaalt"*. De duurzaamheidsmeter die GO! en AGION ontwikkelden voor 'Scholen van Morgen' hanteert bijvoorbeeld tien thema's: (1) een geïntegreerd ontwerpproces, (2) inplanting, (3) mobiliteit, (4) natuurlijk milieu, (5) water, (6) grondstoffen en afval,

(7) energie, (8) gezondheid, leefbaarheid en toegankelijkheid, (9) samenleving en economie en (10) innovatie. Dankzij die tien thema's kunnen de partners op een brede manier de duurzaamheid benaderen.

Bij een duurzaamheidsmeting staan twee elementen centraal. Vooreerst moeten de outputspecificaties – noem het de KPI's – op een evalueerbare en afdwingbare manier worden geformuleerd. Concreet bevatten ze een resultaatsverbintenis met een duidelijke indicator en norm en ze zijn liefst ambitieuzer dan de vigerende wet- en regelgeving. Zeg niet 'er moet rekening worden gehouden met de duurzaamheid van de gebruikte materialen', maar wel 'Het kunstgrasveld is toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking en is minstens conform de hierna opgesomde, maar niet-limitatief bepaalde, wettelijke bepalingen'.

Daarnaast moeten de KPI's de private partner(s) voldoende vrijheid laten om de duurzaamheidsmaatregelen een eigen invulling te geven. Daarom is het zinvol om ze niet tot in de kleinste details te beschrijven, maar ze te formuleren op outputniveau of hoger. Zo stond in het stadsvernieuwingproject 'Tondelier' in Gent de duurzaamheidsmeter al centraal bij de gunning en werd de duurzaamheidsscore van de winnende bieder als parameter verankerd in het contract. Door alleen de eindscore vast te leggen, werd voldoende flexibiliteit in de uitvoering behouden, maar kon Stad Gent toch monitoren of aan de afspraken werd voldaan⁷.

⁵ Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *Vuistregels voor meerwaarde. Publiek-Private Samenwerking*, 2014, p. 55

⁶ Doumen Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, UAntwerp, 2020-2021

⁷ Meer info over de duurzaamheidsmeters van de Stad Gent via <https://stad.gent/nl/wonen-bouwen/stadsvernieuwing/toekomstvisie-voor-stadsvernieuwing/duurzaamheidsmeters>

Naar een inspirerende leeromgeving

INSTRUMENT VOOR DUURZAME SCHOLENBOUW

| EVALUATIE BESTAANDE TOESTAND | EVALUATIE SITE | VOORONTWERP | DEFINITIEF ONTWERP | STEDENBOUW- KUNDIGE VERGUNNINGEN | UITVOERINGS- DOSSIER | VOORLOPIGE OPLEVERING | Hoofdstukken | Weegfactor |
|------------------------------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------|--|-------------------------|--------------------------|--|-------------|
| fase 0 | fase 1 | fase 2 | fase 3 | fase 4 | fase 5 | fase 6 | | |
| | 1. Geïntegreerd projectproces | | | | | | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2. Inplanting | 20% |
| 80 | 54 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3. Mobiliteit | 13% |
| 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4. Natuurlijk milieu | 13% |
| 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5. Water | 7% |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6. Grondstoffen en afval | 7% |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7. Energie | 20% |
| 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8. Gezondheid, leefbaarheid en toegankelijkheid | 13% |
| 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9. Samenleving en economie | 7% |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10. Innovatie | |
| 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | TOTALE SCORE | 100% |
| 400 | 54 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | VERPLICHTE CRITERIA | |
| 13 | 1 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | EINDSCORE | |

Bron: AGION (2019), Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen

Tot slot ontraden academici al te stringent gebruik van duurzaamheidsinstrumenten aangezien niet alle duurzaamheidsaspecten kwantificeerbaar zijn. Bovendien zijn instrumenten vaak generiek van aard, terwijl wat 'duurzaam' is in een bepaald project sterk afhangt van de specifieke context⁸. Anders gezegd, elk project is uniek. Dat betekent dat wat voor project A duurzaam is, dat niet per definitie is voor project B. De toepassing van duurzaamheidsinstrumenten vergt dus maatwerk. *"Maatwerk is onmogelijk zonder diep- en voorafgaand overleg tussen de publieke en private partners. Er moet continu worden geijverd naar een consensus, ook als er moet worden bijgestuurd tijdens de projectuitrol"*, besluit Luc Van Liedekerke.



TOCQUEVILLE EN PPSP

In 'La démocratie En Amérique' (1835)⁹ beschrijft de jonge Franse politieke denker Alexis de Tocqueville hoe hij tijdens zijn studiereis door het prerevolutionaire Amerika wordt getroffen door de overlegcultuur die er heerst. Over hoe mensen samenkomen om samen dingen te realiseren. Zo anders dan in het toenmalige Frankrijk. Hij beschouwt die cultuur als de bouwsteen van de toekomstige staat Amerika.

Overleg vormt ook het fundament van de ideale PPSP, voor, tijdens en na. Daarbij weerspiegelt 'de duurzame, systemische blik op morgen' (zie p. 18) zich in het governancemodel. *"Dat duurzame model leert de publieke en private partners inzien dat beiden echt belang hebben bij de optimale realisatie van het project"*, spreekt Luc Van Liedekerke uit ervaring. En omdat het steunt op consensus heeft het model ook politieke waarde, want het doorbreekt het gedateerde loopgravenmodel waarin beide partijen uitsluitend denken en handelen vanuit hun eigen legitimiteitsgevoel. *"Dat 'eigen gelijk'-gevoel overstijgen is in essentie de grootste winst van een PPSP"*

⁸ Hueskes Marlies, Verhoest Koen en Block Thomas, *Streven naar duurzaamheid bij publiek-private samenwerking. Bestuurskundige studie van innovatieve contract- en samenwerkingsvormen als kansen voor meer duurzaamheid*, Universiteit Antwerpen, 2014, p. 16

⁹ https://nl.wikipedia.org/wiki/De_la_démocratie_en_Amérique

CASE

LEERSTOEL DUURZAAM VERZEKEREN

Nadenken over de grote maatschappelijke thema's en zo evolueren naar een duurzame manier om aan verzekeren te doen: met dat doel richtten de Universiteit Antwerpen en Ageas eind 2021 de Leerstoel Sustainable Insurance op.

Recente gebeurtenissen, zoals de overstromingen in België en in Europa en de coronapandemie zetten de cruciale rol van verzekeraars in onze maatschappij nog eens extra in de verf. Mensen helpen in nood. Te hulp schieten als het fout gaat en zo continuïteit van ons dagelijkse leven garanderen, ... En er liggen nog meer uitdagingen op de loer: klimaatverandering, cybercriminaliteit, sociale inclusie en diversiteit in de polariserende samenleving, zorgen voor de oudsten onder ons, ... Bovendien zijn veranderingen in de wereld onvoorspelbaar en komen ze aan een ongelooflijke snelheid op ons af.

Verzekeraars kunnen op verschillende manieren impact creëren: door het voeren van een investeringsbeleid via verzekeringsproducten en aanverwante diensten die ze aanbieden. Verzekeraars hebben de tools in handen om een verschil te maken op het vlak van meer financiële inclusie en solidariteit en het stimuleren van duurzaam gedrag.

"Maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen zit in het DNA van Ageas en is aanwezig in alles wat we als verzekeraar doen", benadrukt Hans De Cuyper, CEO Ageas. "Ik ben er zeker van dat dit partnerschap tussen de academische wereld en de bedrijfswereld ons als verzekeraar zal toelaten een belangrijke rol op te nemen in het verduurzamen van onze maatschappij, vandaag en morgen."

Info? youtu.be/P7aOBQell7o





VIJF VRAGEN AAN ...



PIETER TIMMERMANS CEO VBO FEB

De Belgische overheidsinvesteringen, in het bijzonder in infrastructuur, liggen al tientallen jaren structureel laag. Dat chronisch lage niveau van overheidsinvesteringen is nauwelijks voldoende om de waardevermindering van het kapitaal te compenseren, wat zich vertaalt in een voortdurende erosie van de netto publieke kapitaalvoorraad. Op dit moment maken de overheidsinvesteringen slechts 2,6% uit van het Belgische bruto binnenlands product (bbp), terwijl het gemiddelde van alle landen van de Europese Unie 3,4% bedraagt. Nochtans vormen de overheidsinvesteringen, of het nu in infrastructuur, digitalisering of bijvoorbeeld onderzoek is, een belangrijke hefboom om enerzijds het groeipotentieel van onze economie op lange termijn te versterken en anderzijds om de energie- en milieutransitie te ondersteunen.

1. HET TIJ KEERT. ER KOMEN BIJKOMENDE PUBLIEKE INVESTERINGSMIDDELEN?

“De Belgische publieke overheden zijn zich bewust van het lage investeringsniveau en zijn vastbesloten om het investeringsniveau op te trekken. Er werden daartoe verschillende initiatieven genomen en de Europese Unie (EU), de federale staat en de deelstaten (gemeenschappen en gewesten) hebben middelen vrijgemaakt. Zo is er bijvoorbeeld het investeringsplan voor Europa met o.a. het RRF-fonds (Recovery and Resilience Facility) waaruit België tussen 2021 en 2026 waarschijnlijk 4,5 miljard euro subsidies zal ontvangen. Dat bedrag vormt een belangrijk deel van het investeringsplan van de federale staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings. Daarnaast is er ook het ‘transformatiefonds’ dat tot stand gekomen is op initiatief van de minister van Financiën en op gewestelijk niveau is er het ‘Welvaartsfonds’ in Vlaanderen en het ‘Fonds de solidarité et de relance’ in Wallonië. Op die manier wordt er in totaal zo’n 1,4 miljard euro gemobiliseerd. Kortom, er is verbetering in zicht, maar onvoldoende en te traag.”

2. ZULLEN DE PUBLIEKE INVESTERINGSMIDDELEN TOEREIKEND ZIJN OM GROTE UITDAGINGEN, ZOALS DE GROENE EN DIGITALE TRANSITIE MOGELIJK TE MAKEN?

"Neen, daarvoor zijn de uitdagingen te immens, te complex en te ingrijpend op alle domeinen van de maatschappij. Er zullen bijkomend aanzienlijke investeringsmiddelen via de private sector moeten worden gemobiliseerd. De private sector is bijzonder enthousiast om mee te werken. Toen de regering vorig jaar een oproep lanceerde in het kader van het Belgisch nationaal Plan voor herstel en veerkracht om de Europese RRF-subsidies binnen te halen, verzamelde het VBO meer dan 140 investeringsprojecten uit de privésector. Jammer genoeg wordt een groot deel van die PPP-projecten momenteel bemoeilijkt door marktfalen dat belemmert dat de financieringsvraag en het financieringsaanbod elkaar vinden. Vaak zijn de gevraagde investeringen te groot, te risicovol of te weinig rendabel voor de privésector. Of prudentiële regels bemoeilijken de zoektocht naar financieringsmiddelen. De schaal van het project noodzaakt om samen te werken met verschillende of zelfs een te groot aantal ondernemingen enz. Om PPP-projecten aan te moedigen zou een zetje vanuit de overheid dus welgekomen zijn. Maar dat soort overheidssteun voor private investeringsprojecten wordt nog te vaak verhinderd door de strikte Europese regels op het vlak van staatssteun."

3. TEGEN 2030 MOET HET PERCENTAGE VAN OVERHEIDSINVESTERING FORS OMHOOG?

"De Belgische publieke overheden beloofden om de overheidsinvesteringen op te schroeven tot 3,5% van het bbp in 2024 en tot 4% in 2030. Die verbintenis is een stap in de goede richting, want op die manier kunnen we de overheidsinvesteringen in België op een niveau brengen dat in lijn ligt met de aanbevelingen van het Internationaal Monetair Fonds – het IMF beveelt een niveau aan tussen 3,6 en 4,8% van het bbp. Als grootste werkgeversorganisatie van het land legt het VBO de lat nog hoger. We moeten streven om tegen 2030 ongeveer 5% van het bbp te halen om zo de vele jaren van ondermaatse overheidsinvesteringen te compenseren. We benadrukken dat zo'n ambitieus niveau van overheidsinvesteringen geen utopie is. 5% stemt immers overeen met het niveau dat België investeerde in de jaren 60 en 70."

4. OM DIE AMBITIE WAAR TE KUNNEN MAKEN, MOET EEN AANTAL ZAKEN ANDERS OF VERANDEREN. WAT VRAAGT HET VBO CONCREET?

"Krik de overheidsinvesteringen op door de lopende budgettaire uitgaven te beperken en het Europese budgettaire kader aan te passen. Doe vaker een beroep op PPPs en moedig die actief aan zodat ook de financiering van grotere investeringsprojecten wordt verzekerd. Creëer infrastructuurinvesteringsfondsen om de liquiditeiten van investeerders eenvoudiger te kanaliseren naar infrastructuurinvesteringsprojecten. Ten slotte, stimuleer private investeringen, in het bijzonder de groene en digitale investeringen, door een aanzienlijke versterking van de investeringsaftrek op de vennootschapsbelasting (VenB) en de personenbelasting. Voor de VenB moet die aftrek in een terugbetaalbaar belastingkrediet kunnen worden omgezet, zoals dat al gebeurt voor Onderzoek & Ontwikkeling."

5. IN HET TOEKOMSTPLAN 'HORIZON BELGIË 2030' BESCHOUWT HET VBO PPP EXPLICIET ALS EEN HEFBOOM VOOR WELVAARTCREATIE?

"De voorbije vijftien jaar kreeg ons land met tal van crisissituaties af te rekenen, van de financiële crisis en de euro- en de migrantencrisis, over terroristische aanslagen tot de brexit en coronapandemie, en nu de huidige oorlog tussen Rusland en Oekraïne. Dat, samen met 's lands complexe politieke context, maakt het voor het beleid zeker niet gemakkelijk om op lange termijn te denken en te handelen. De nv België komt er niet met een herstelbeleid alleen, maar heeft meer dan ooit nood aan een geïntegreerd transformatieplan. Met de klemtoon op 'geïntegreerd'. Systeemdossiers, zoals energie, strategische autonomie, digitalisering, fiscaliteit, mobiliteit, pensioenen en arbeidsmarkt – en dan vergeten we er nog – vragen om globale, coherente oplossingen waar alle politieke en socio-economische actoren hun schouders onder zetten, over de grenzen van de politieke structuren heen. Die transformatie wordt bovendien onmogelijk zonder groeibevorderende stimuli. PPP blijft een belangrijk instrument om nieuwe publieke investeringen te realiseren die op korte en lange termijn bijdragen aan onze welvaart. En zo echt waarde te creëren voor een inclusieve maatschappij waar we niemand achterlaten."



VIJF VRAGEN AAN ...



HANS DE CUYPER CEO AGEAS

Sinds 2012 financierde AG Insurance, dochteronderneming van verzekeringsmaatschappij Ageas, 61 infrastructuurprojecten voor een totaalbedrag van 2,8 miljard euro (waarvan 40% in België en de rest in verschillende eurolanden). Meer dan 80% van de projecten heeft betrekking op hernieuwbare energie, transport of digitale verbindingen. Anders gezegd, in sectoren waarop het nationale investeringsplan focust. De overige projecten situeren zich in sociale sectoren, zoals scholen, sportaccommodaties en gevangenissen. Het gros daarvan zijn PPPs.

1. BANKEN ZIJN SINDS LANG DE 'NATUURLIJKE' FINANCIERDERS VAN PPP-PROJECTEN. KIJKT DE OVERHEID TE WEINIG RICHTING VERZEKERAARS?

"Infrastructuurinvesteringen op lange termijn vereisen een stabiele financiering op lange termijn, wat een natuurlijke fit vormt met verzekeringswereld. Bovendien is het voor verzekeringsmaatschappijen zinvol om in infrastructuurprojecten te investeren omdat (1) ze voorzichtige beleggers zijn (en infrastructuurprojecten hebben een relatief laag risico); omdat (2) ze op zoek naar langetermijninvesteringen ter ondersteuning van de langetermijngaranties die zij hun klanten bieden (en infrastructuurprojecten hebben doorgaans lange looptijden); omdat (3) ze voorspelbare investeringen zoeken (en infrastructuurprojecten hebben voorspelbare bedrijfsplannen en kasstromen); en omdat (4) ze op zoek zijn naar investeringen die een hoger rendement bieden dan laag renderende staatsobligaties en naar diversificatiemogelijkheden."

2. VORMEN DE KLIMAATOPWARMING EN -VERANDERING MET ZIJN GEVOLGEN – DENK AAN DE OVERSTROMINGSRAMP ZOMER 2021 – EEN EXISTENTIEEL PROBLEEM VOOR DE VERZEKERINGSSECTOR?

"Het risico 'natuurrampen' vormt geen existentieel probleem, maar is wel een belangrijk aandachtspunt in de risicobeheersing van een verzekeraar. Mits een stevig wettelijk kader kan de private sector een groot deel van dat risico opvangen, op eigen kracht en via de internationale herverzekeringmarkt. De wet natuurrampen in België (2004) is op zich ook een PPP, waarbij de sector het eerste belangrijke deel van de schade op zich neemt en de overheid in extreme gevallen bijspringt. Feit is dat PPP-projecten een grote meerwaarde kunnen bieden in de broodnodige investeringen voor een meer duurzame en uitstootarme wereld, en ook in het verzekeren van een groeiend aantal systemische risico's, zoals natuurrampen."

3. DE BRUSSELSE MINISTER VAN FINANCIËN OPPERDE ONLANGS DAT DE OVERHEID ZOGENAAMDE 'STRATEGISCHE INVESTERINGEN' NIET EEUWIG BUITEN DE BEGROTING KAN HOUDEN. WAT ALS DE EUROPESE UNIE DE LIDSTATEN ZOU VERPLICHTEN OM ALLE PPP-PROJECTEN OP TE NEMEN IN HUN BEGROTING?

"Vandaag is de lijn tussen de projecten binnen en buiten de begroting al heel dun. Dat heeft vooral te maken met de verantwoordelijkheden en de financiële garanties die de overheid op zich neemt. Die garanties zijn vaak nodig om het uitvoerings- of operationele risico niet volledig bij de private partner te leggen. Voor 'Scholen van Morgen' (lees de case op p. 9) "moesten we bijvoorbeeld de structuur van de PPP aanpassen om de uitvoering haalbaar te houden voor de Vlaamse overheid. Gelukkig verduidelijkte Eurostat in 2016 de begrotingsregels, precies om te vermijden dat bepaalde projecten te gemakkelijk als PPP kunnen worden beschouwd en zo buiten haar begroting te houden. Verzekeraars als AG en Ageas financieren PPP-projecten met de pensioenreserves van de klanten. Het kredietrisico van die investering moet daarom beperkt blijven, en overheidsondersteuning is daarbij cruciaal."

4. VOLGENS SPECIALISTEN TOONDE DE CORONACRISIS AAN DAT DE OVERHEID EEN SIGNIFICANTE ROL TE SPELEN HEEFT IN DE ECONOMIE. WAAR LIGGEN VOLGENS U DE GRENZEN?

"In tijden van crisis heeft de overheid een dubbele rol. Enerzijds beschermt ze de burgers die meest getroffen zijn door de crisis, ik denk hierbij aan de ouderen in de coronacrisis, en de stijgende energiekosten voor de gezinnen als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Anderzijds, beschermt de overheid het economisch weefsel zodat de economie snel zijn evenwicht herwint na de crisis. Beperkende maatregelen zijn aanvaardbaar op dat moment. Buiten een crisisperiode moet de inbreng van de overheid zich beperken tot het goed functioneren van de vrije markt en tot het geven van de nodige sturing via normen en wetgeving zonder nieuwe initiatieven of innovatieve ideeën te beperken."

5. DE INTREDE VAN DE FEDERALE PARTICIPATIE- EN INVESTERINGSMAATSCHAPPIJ (FPIM) ALS AANDEELHOUDER VAN AGEAS BEVESTIGT HET BELANG VAN DE SECTOR IN DE BELGISCHE ECONOMIE. EN BIEDT HET VERTROUWEN OM MEER NOG DAN VANDAAG TE INVESTEREN IN PPP-PROJECTEN. WAT HOUDT U TEGEN?

"Het klopt dat ondanks de bereidheid, onze investeringen in infrastructuur nog beperkt blijven in vergelijking met de totale balans van verzekeringsportefeuilles en in vergelijking met andere investeringen, zoals vastgoed of staatsobligaties. Dat is te wijten aan uiteenlopende obstakels, zoals het beperkte aanbod van projecten, de kleinschaligheid van sommige infrastructuurprojecten, de heel lange doorlooptijd van projecten – de toekenning van bouw- en exploitatievergunningen verloopt tergend traag in België – en de hoge kapitaalvereisten voor de financiering van infrastructuur binnen de verzekeringsregelgeving. Ageas en AG Insurance willen hun rol in de Belgische samenleving verder uitbouwen door hun reserves te investeren in infrastructuur en vastgoedprojecten met een toegevoegde waarde voor de hele maatschappij. Weet ten slotte dat er altijd plaats is voor aandeelhouders met een langetermijnvisie die geloven in ons verhaal."



BRONNEN EN REFERENTIES

- Maltin Elyse, *What Successful Public-Private Partnerships do*, Harvard Business Review, 08-01-2019
- Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking, *Handboek DBFM*, tweede druk, 2018
- Hueskes Marlies, et al., *Governing public-private partnerships for sustainability*, Int. J. Proj. Manag. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.020>
- Rekenhof, *Publiek-private samenwerking bij de Vlaamse overheid*, Verslag van het Rekenhof aan het Vlaamse Parlement, Brussel, februari 2009
- Villé Tom, *Publiek-private samenwerking. PPS-instrumenten in het licht van het aanbestedingsrecht*, Jura Falconis, jg. 41, 2004-2005, nummer 2, pp. 203-272
- Devree Joost, *dbfm, dbfmo*, www.joostdevree.nl
- Doumen Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, Master thesis recommended for obtaining the degree of Master Business Engineering: Financial Engineering, Faculty of Business and Economics, UAntwerp, 2020-2021
- Willems Tom & Verhoest Koen, *Ten lessons from Ten Years PPP Experience in Belgium*, Australian Journal of Public Administration, vol. 76, no. 3, 2016, pp. 316-329
- Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *100 Stemmen Publiek-Private Samenwerking*, 2014
- Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en Team Vlaams Bouwmeester, *Vuistregels voor meerwaarde. Publiek-Private Samenwerking*, 2014
- Voets Joris en Coppens Tom, *Do's & don'ts van PPS. Een interview met prof. dr. Matti Siemiatycki*, Ruimte 25, 2015, pp. 60-67
- Jong Dennis, De Boe Valentijn, Panis Koen, *Revival of the Belgian PPP Market*, PFI Global Infrastructure Report 2019, pp. 46-48
- van den Hurk M., Van Garsse S., & Verhoest K (2025), *Ten years of PPP in Belgium: an overview*, Documentatieblad – Federale Overheidsdienst Financiën. Studie- en Documentatiedienst, 73(1), pp. 157-173
- AGION (2019), *Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen*, Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs
- Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., Warsen R., Verhoest K., Hueskes M. en Van Garsse S., *DBFM(O)-contracten in de publieke infrastructuur in Nederland en België. Dialoog tussen Vlaamse en Nederlandse PPS-practici en internationale wetenschappers*, 22 november 2016, Antwerpen
- Swinnen Peter, *zeven memo's voor een verlichte bouwcultuur*, Team Vlaams Bouwmeester, 2010
- Vlaams Kenniscentrum publieke-private samenwerking, *Draaiboek gebiedsontwikkeling - praktische handleiding*, september 2018
- Hueskes Marlies, Verhoest Koen en Block Thomas, *Streven naar duurzaamheid bij publiek-private samenwerking. Bestuurskundige studie van innovatieve contract- en samenwerkingsvormen als kansen voor meer duurzaamheid*, Universiteit Antwerpen, 2014

Een White Paper van VBO FEB & Ageas
© 2022

RESEARCH EN REDACTIE: Johan Van Praet

Met de waardevolle medewerking van Vanessa Biebel, Hans De Cuyper, Kristien Doumen, Philippe Monserez, Pieter Timmermans, Frank Vandenborre, Luc Van Liedekerke, Wim Vermeir en Tomas Vivijs

VERTALING: Vertaaldienst van het VBO

VORMGEVING: Landmarks

FOTOGRAFIE: Ageas, De Werkvennootschap in Vlaanderen, Jotdown, Matexi, Regie der Gebouwen, Sofico, Shutterstock, Today in Liege, Universiteit Antwerpen, Unsplash, VBO FEB

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel

ISBN: 9789075495690

Wettelijk depot: D/2022/0140/3

Publicatiedatum: juni 2022

Cette publication est également disponible en français.
This publication is also available in English.

Niets uit deze White Paper mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de publicatieverantwoordelijke.



WHITE PAPER

Private Public Partnership (PPP) als kredietkaart, 'vandaag kopen, morgen betalen'? Die tijden zijn voorbij – of dat zou toch moeten. Zuiver bedrijfseconomische en begrotingstechnische drijfveren maken plaats voor een duurzaam samenwerkingsmodel dat antwoorden biedt op multidisciplinaire vragen als 'Hoe gaan we de energiebevoorrading in ons land verzekeren?' 'Op welke manier gaan we onze steden en dorpen organiseren en voorbereiden op de toekomst?' 'Waar en hoe kunnen we de mobiliteit weer vlot krijgen en houden?' 'Hoe kunnen we het welzijn en de welvaart van onze bevolking beschermen en versterken?' De brede maatschappelijk impact en de complexiteit van die uitdagingen duwen de private en publieke partners in elkaars armen. Belangenoverschrijdend engagement richting een 'sustainable' maatschappij wordt de kritieke driver. PPP wordt PPSP.



WWW.VBO-FEB.BE

