

PPS, verstandshuwelijk of echte liefde?

Publiek Private Samenwerking (PPS) is een bekend fenomeen waar over veel is en wordt geschreven. Hoewel de doelstelling, de kenmerken en het proces zijn gedefinieerd, blijkt PPS in de praktijk (nog) geen populaire samenwerkingsvorm. Waarom kiezen de overheid en de markt niet vaker voor deze manier van samenwerken? Voelen partijen zich (teveel) op elkaar aangewezen of is er sprake van keuzevrijheid?

door **Jan Camphuijsen** en **Anja Winters**

In juni organiseerde Draaijer & partners een themabijeenkomst onder de titel 'PPS: verstandshuwelijk of echte liefde?' Zo'n 35 vertegenwoordigers van gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, beleggers en financiers wisselden van gedachten over de kritische en succesfactoren van PPS. De aftrap werd gegeven door drie inleiders, die vanuit verschillende invalshoeken hun mening en ervaring over PPS verwoordden. De daaropvolgende inhoudelijke discussie is door ons vertaald in 10 tips voor een kansrijke PPS.

De keuze voor samenwerking wordt bepaald door de kenmerken van de locatie, de definitie van het project en daarmee de belangen en doelstellingen van een of meerdere partijen. Omdat het bij vastgoedontwikkeling steeds meer gaat om herontwikkeling van binnenstedelijke projecten, gekenmerkt door een diversiteit aan belangen en risico's, wordt PPS als samenwerkingsvorm vaker geïnitieerd. Samenwerking moet de complexiteit die ontstaat door stapeling en omvang van functies in dergelijke gebieden beheersen. Dit geldt ook voor projecten met een sterk maatschappelijk karakter en onrendabele onderdelen, zoals een stadion, schouwburg of vervoersknooppunt. De verwachte verschuiving in vastgoedontwikkeling van uitlegggebieden naar bestaande stadsdelen maakt het voor ontwikkelaars niet eenvoudig. In stedelijk gebied hebben zij vaak geen positie, de projecten zijn complex, er is veelal sprake van een lange doorlooptijd en aan de (toekomstige) beheersituatie worden hoge eisen gesteld. Corporaties zien hierin een kans. Zij hebben, net als de gemeente, belang bij een goed product op de langere termijn en hebben vaak van oudsher binnenstedelijke grondposities. De bestaande situatie, de randvoorwaarden van het

gebied en het project én de hang naar multifunctionaliteit en diversiteit maken dat het ontwikkelen van vastgoed steeds complexer wordt. Meer belangen, meer partijen en hogere verwachtingen. Hoewel PPS hierdoor als samenwerkingsvorm steeds meer kans krijgt, moet de redenering om hiervoor te kiezen helder zijn: PPS is een middel om moeilijke projecten te realiseren en geen doel op zich. Het is geen wondermiddel of financieel sluitstuk, maar een manier van samenwerken.

Peter Keur, directeur FGH Bank:

'Samenwerken is ménsenwerk, PPS moet je dan ook niet institutionaliseren. We moeten geen blauwdruk voor PPS proberen te maken, maar energie steken in de onderlinge relaties. Ken je partners. Een vastgoedfinancier schat risico's anders in dan marktpartijen of gemeenten, daarover moet je vroegtijdig met elkaar praten.'

De verschillen in onder andere cultuur, besluitvormingsprocessen, communicatiewijze en het termijndenken maken dat van gelijkheid tussen partners geen sprake is. Toch zoeken partijen bondgenoten om samen risico's te delen en een ambitieuzer plan te kunnen realiseren. Degene met een (grond)positie weet zich verzekerd van een rol. In bestaand gebied maar ook in uitlegggebieden is dit vaak de gemeente, maar ook woningcorporaties (portefeuille) en ontwikkelaars (risicovolle aankoop) willen verzekerd zijn van een rol. De gemeente vindt het haar taak om op macroniveau plannen aan te sturen. Marktpartijen willen in deze traditionele rolverdeling meegaan, mits ze vroegtijdig in het proces worden betrokken en zeggenschap hebben aangaande hun specifieke kennis of belang.