

bereid om te beïnvloeden en te worden beïnvloed.

4. Formuleer een gezamenlijk doel

Koppel de individuele intenties en formuleer één of meer gezamenlijke doelstelling(en). Probeer het eindresultaat helder te definiëren en meetbaar te laten zijn. Laat het gemeenschappelijke doel boven het politiek debat worden verheven zodat het bij de overgang van een bestuursperiode overeind blijft. Probeer de factor tijd en verantwoordelijkheid hierin te benoemen.

5. Creëer plannen met accommodatievermogen

Ga daarin zover dat op veranderende marktomstandigheden, trends en als gevolg hiervan gewijzigde visies van de partijen ingespeeld kan worden. Trek deze flexibiliteit door in de stedenbouwkundige opzet, de bouwkundige structuur, de planologische voorwaarden en de profilering van het project. Uiteindelijk hebben alle partners en de consument belang bij de toekomstige kwaliteit en afzetmogelijkheden van een project.

eliminieren, maar anderzijds onderhandelingsruimte binnen kaders mogelijk maken. In contracten moet het gemeenschappelijke doel, het resultaat helder gedefinieerd worden en zo meetbaar mogelijk worden gemaakt. Accentverschuivingen zijn onder condities mogelijk, zo lang de basis voor samenwerking niet wordt aangetast. Denk dan bijvoorbeeld aan afroomregelingen bij hogere opbrengsten in combinatie met vastgestelde voorverkooppercentages.

Frank Bijdendijk, directeur Woningbouwvereniging Het Oosten:

‘De dynamiek in gebruik van het vastgoed neemt toe, de voorspelbaarheid ervan neemt af. Het denken over tijd krijgt een andere invulling. De bedreiging voor een PPS is het verschil in betrokkenheid op termijn, de tijdshorizon van partners loopt vaak te ver uiteen. Inschikkelijkheid en flexibiliteit zowel van het project, de partners, als het proces. Daar draait het om.’

‘Kenmerk van een PPS is dat overheid en bedrijfsleven met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling’

(Kenniscentrum PPS, 2003)

6. Maak afspraken over een heldere rolverdeling

Publiek en privaat moeten een eigen positie in het proces krijgen. Ook de dubbele vertegenwoordiging van de gemeente moet procesmatig goed zijn afgedekt. De (traditioneel toegeëigende) regierol door de gemeente fungeert uitstekend als deze zich tot het macroniveau beperkt en voldoende bewegingsvrijheid op het individuele c.q. microniveau overlaat. Het langdurige besluitvormingstraject bij de overheid is een gegeven waar partijen rekening mee moeten houden.

7. Tijd moet in balans worden gebracht met verantwoordelijkheid en kwaliteit

Samenwerkende partners kun je het beste bundelen naar de termijn waarin ze denken en opereren. Knip het project en het proces in fasen en verantwoordelijkheden en koppel deze aan de individuele belangen. Laat de overallsturing van het proces over aan partijen die op langere termijn incasseren. Daarin ligt hun verantwoordelijkheid en hun belang bij kwaliteit. De korte termijn-denkers krijgen dan een eigen rol.

8. Stel contracten met flexibiliteit in accenten op

Deze contracten moeten enerzijds de vrijblijvendheid

9. Communiceer in de breedste zin des woords

Uitgangspunt is dat op bestuurlijk en operationeel niveau tijdig en frequent afstemming plaatsvindt. De samenwerkende partners moeten leren elkaar te verstaan, te begrijpen. Dat kan alleen door veel en met een open houding te praten; formeel (communiceren) en informeel (babbelen).

10. Samenwerken is mensenwerk

PPS is een instrumentarium om samenwerking vorm te geven, het is een middel en moet niet als doel worden beschouwd. Schriftelijk kunnen alle condities, processen en de werkwijze zijn vastgelegd, maar het is de steeds weer unieke samenwerking tussen individuen die het project moet doen slagen. Daarbij zijn vertrouwen en respect de basis voor een langdurige en succesvolle relatie.

Jan Camphuijzen is directeur van Draaijer & Partners. Anja Winters is conceptontwikkelaar. Draaijer & Partners is betrokken bij grootschalige projecten als Leidsche Rijn (Utrecht), Ypenburg (Den Haag), IJburg (Amsterdam) en Euroborg (Groningen).