



Peter Oussoren, partner bij Tenman: "De overheid kan dit niet alleen"

De wereld is veranderd. En het is geen tijdelijke verandering. Nu de economie weer wat aantrekt kunnen we niet weer gewoon verder op de oude voet. We zijn ons allemaal bewust geworden van de kwetsbaarheid van ons financiële systeem en onze leefomgeving. Duurzaamheid en grotere moraliteit zijn blijvende waarden. Exorbitante bonussen en SUV's zijn uit, de Balkenende norm en de Prius zijn in. Dat besef alleen leidt niet tot een betere wereld.

De crisis heeft inmiddels behoorlijke gaten geslagen in de budgetten van de overheid en de markt heeft zich opnieuw geordend. Vooral op gemeentelijk niveau kenmerkt de komende tijd zich door het ontbreken van financiële speelruimte en het vermijden van risico's. Toch zal er geïnvesteerd moeten worden in o.a. openbaar vervoer, infrastructuur, onderwijs, zorg en wonen. De beperkte financiële

# Nieuwe wijn in nieuwe zakken: PPS na de crisis

middelen moeten zo efficiënt mogelijk worden ingezet om onze steden en regio's concurrerend te houden. We zullen op de werkvloer en vooral in de contacten tussen markt en overheid met elkaar opnieuw een aantal zaken moeten uitvinden. Nieuw vertrouwen, nieuwe rolverdeling en vooral het herwaarderen van het oude zal nog veel tijd gaan kosten.

Hoewel de markt de afgelopen jaren niet bewezen heeft dat zij tijdens zwaar weer kan optreden als gelijkwaardige partner van de overheid, zal samenwerking tussen markt en overheid toch de oplossing moeten vormen van bovenstaande problematiek.

## Innovatieve aanbestedingen

De financiering van vooral regionale en lokale projecten zal meer en meer moeten geschieden in samenwerking met de markt. Op het gebied van infrastructuur en huisvesting is daar bij de rijksoverheid al aardig wat ervaring mee opgedaan. De life-cycle-benadering levert duidelijk voordelen op en door de gegarandeerde geldstroom (van de overheid) die ontstaat zijn er veel private partijen in geïnteresseerd. Op dit moment kijken vooral pensioenfondsen naar bijvoorbeeld infrastructuur. Hier

liggen vooral voor gemeenten en provincies grote kansen. Dit soort projecten vragen immers niet meer om exorbitante transactiekosten en bieden veel meerwaarde. Tenman werkt aan op dit moment mee aan meerdere innovatieve aanbestedingen op regionaal niveau. In deze projecten wordt daadwerkelijk meerwaarde gerealiseerd en wordt de markt uitgedaagd om te laten zien dat ze innovatief en bedrijfseconomisch kunnen denken. Het betreft hier onder andere een light-rail verbinding en een stadhuis.

## Gebiedsontwikkeling

In het vastgoed en de gebiedsontwikkeling is de malaise bijzonder groot. Zo is in de regio Amsterdam is de leegstand van kantoren bijna 25%. De woningcorporaties zijn zichzelf opnieuw aan het uitvinden en de provincies likken hun wonden van de eerste stappen op het slagveld van de actieve grondpolitiek. Financiering van vastgoed is bijna niet meer mogelijk en afboeken van de waarde van een pand is voor de vele fondsen een te zware opgave. Bestuurders van die fondsen wachten daarmee tot het echt niet anders kan. Het effect is duidelijk: de markt ligt stil en verandering komt nog niet op gang. De spelers zullen

eerst nieuwe rollen moeten aannemen en elkaar opnieuw moeten vinden om te kunnen samenwerken. Als de overheid weinig financiële middelen meer heeft en de markt kan ook niet meer financieren, hoe realiseren we dan de projecten die we noodzakelijk achten? De aangekondigde leegstandsboete van de gemeente Amsterdam zal dit probleem ook niet meteen kunnen oplossen.

We zullen op basis van flexibiliteit en regie aan overheidskant die projecten die nog kansrijk zijn in kleine overzichtelijke stukken moeten opknippen. Erfpacht wordt als instrument weer van stal gehaald en misschien moet de overheid in bepaalde gevallen niet meteen bij de voordeur willen afrekenen. De markt moet bereidheid tonen om transparant te werken en soms zelfs als adviseur op te treden. Ook de burger zal in een nieuwe opzet een veel belangrijkere rol kunnen spelen.

De oude gemeenschappelijke grondexploitatie maatschappij heeft afgedaan, maar een "light" versie van dit samenwerkingsmodel zou wel eens een oplossing kunnen bieden voor de wenselijke samenwerking tussen markt en overheid. In dit model neemt een private partij een beperkt deel van het grondexploitatie risico over

en realiseert ook maar een beperkt deel van het vastgoed binnen het totale plan. Zo kan iedereen het huisje bij het schuurtje houden en voorkomen we patstellingen en lange discussies over een keiharde risicoverdeling.

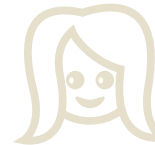
## Conclusie

Op korte termijn is dus lef nodig. Lef om garanties los te laten, lef om anders te gaan werken en lef om met flexibele programmering en heldere regie aan overheidskant projecten bij te sturen. Lef om buiten de geijkte kaders te treden en open te communiceren over de wederzijdse belangen, elkaar weer te vertrouwen en samen te werken. Lef om juist nu een actieve grondpolitiek te voeren.

Een van de belangrijkste instrumenten daarbij is een duidelijke en innovatieve marktbenadering. Dit werkt naar twee kanten. Het voornemen om de markt te betrekken bij een project werkt structurend: alleen met een heldere en goed afgebakende vraag aan de markt kan succes worden geboekt. Het proces wordt daarmee aan overheidskant duidelijker. Van de markt krijgt de overheid een transparant en eerlijk antwoord. En dat betekent winst voor iedereen. In tijd, creativiteit en kwaliteit.

*Tenman is een innovatief bureau. Met een compact en deskundig team ondersteunen we publieke en private partijen in marktbenadering, selectie en aanbestedingen bij ruimtelijke investeringen. Samen met onze klanten verkennen wij de grenzen van het speelveld. Binnen verantwoorde economische en juridische kaders zoeken we innovatieve vormen van samenwerking en creatieve oplossingen. Versnelling, kwalitatieve en duurzame verbetering, daadwerkelijke samenwerking en lagere transactiekosten zijn de belangrijkste doelen.*

Voor meer informatie : [www.tenman.nl](http://www.tenman.nl)



# Nieuwe wijn in nieuwe zakken:

De crisis heeft inmiddels behoorlijke gaten geslagen in de budgetten van de overheid en de markt heeft zich opnieuw geordend. Vooral op gemeentelijk niveau kenmerkt de komende tijd zich door het ontbreken van financiële speelruimte en het vermijden van risico's. Toch zal er geïnvesteerd moeten worden in o.a. openbaar vervoer, infrastructuur, onderwijs, zorg en wonen. De beperkte financiële middelen moeten zo efficiënt mogelijk worden ingezet om onze steden en regio's concurrerend te houden. We zullen op de werkvloer en vooral in de contacten tussen markt en overheid met elkaar opnieuw een aantal zaken moeten uitvinden. Nieuw vertrouwen, nieuwe rolverdeling en vooral het herwaarderen van het oude zal nog veel tijd gaan kosten.

Hoewel de markt de afgelopen jaren niet bewezen heeft dat zij tijdens zwaar weer kan optreden als gelijkwaardige partner van de overheid, zal samen-

werking tussen markt en overheid toch de oplossing moeten vormen van bovenstaande problematiek.

## Innovatieve aanbestedingen

De financiering van vooral regionale en lokale projecten zal meer en meer moeten geschieden in samenwerking met de markt. Op het gebied van infrastructuur en huisvesting is daar bij de rijksoverheid al aardig wat ervaring mee opgedaan. De life-cyclebenadering levert duidelijk voordelen op en door de gegarandeerde geldstroom (van de overheid) die ontstaat zijn er veel private partijen in geïnteresseerd. Op dit moment kijken vooral pensioenfondsen naar bijvoorbeeld infrastructuur. Hier liggen vooral voor gemeenten en provincies grote kansen. Dit soort projecten vragen immers niet meer om exorbitante transactiekosten en bieden veel meerwaarde. Tenman werkt aan op dit moment mee aan meerdere innovatieve aanbestedingen op regionaal niveau. In

deze projecten wordt daadwerkelijk meerwaarde gerealiseerd en wordt de markt uitgedaagd om te laten zien dat ze innovatief en bedrijfseconomisch kunnen denken. Het betreft hier onder andere een light-rail verbinding en een stadhuis.

## Gebiedsontwikkeling

In het vastgoed en de gebiedsontwikkeling is de malaise bijzonder groot. Zo is in de regio Amsterdam is de leegstand van kantoren bijna 25%. De woningcorporaties zijn zichzelf opnieuw aan het uitvinden en de provincies likken hun wonden van de eerste stappen op het slagveld van de actieve grondpolitiek. Financiering van vastgoed is bijna niet meer mogelijk en afboeken van de waarde van een pand is voor de vele fondsen een te zware opgave. Bestuurders van die fondsen wachten daarmee tot het echt niet anders kan. Het effect is duidelijk: de markt ligt stil en ver-

# PPS na de crisis

andering komt nog niet op gang. De spelers zullen eerst nieuwe rollen moeten aannemen en elkaar opnieuw moeten vinden om te kunnen samenwerken. Als de overheid weinig financiële middelen meer heeft en de markt kan ook niet meer financieren, hoe realiseren we dan de projecten die we noodzakelijk achten? De aangekondigde leegstandsboete van de gemeente Amsterdam zal dit probleem ook niet meteen kunnen oplossen.

We zullen op basis van flexibiliteit en regie aan overheidskant die projecten die nog kansrijk zijn in kleine overzichtelijke stukken moeten opknippen. Erfpacht wordt als instrument weer van stal gehaald en misschien moet de overheid in bepaalde gevallen niet meteen bij de voordeur willen afrekenen. De markt moet bereidheid tonen om transparant te werken en soms zelfs als adviseur op te treden. Ook de burger zal in een nieuwe opzet een veel belangrijkere rol kunnen spelen.

De oude gemeenschappelijke grondexploitatie-maatschappij heeft afgedaan, maar een "light" versie van dit samenwerkingsmodel zou wel eens een oplossing kunnen bieden voor de wenselijke samenwerking tussen markt en overheid. In dit model neemt een private partij een beperkt deel van het grondexploitatie-risico over en realiseert ook maar een beperkt deel van het vastgoed binnen het totale plan. Zo kan iedereen het huisje bij het schuurtje houden en voorkomen we patstellingen en lange discussies over een keiharde risicoverdeling.

## Conclusie

Op korte termijn is dus lef nodig. Lef om garanties los te laten, lef om anders te gaan werken en lef om met flexibele programmering en heldere regie aan overheidskant projecten bij te sturen. Lef om buiten de geijkte kaders te treden en open te communiceren over de wederzijdse belangen, elkaar weer te

vertrouwen en samen te werken. Lef om juist nu een actieve grondpolitiek te voeren.

Een van de belangrijkste instrumenten daarbij is een duidelijke en innovatieve marktbenadering. Dit werkt naar twee kanten. Het voornemen om de markt te betrekken bij een project werkt structurend: alleen met een heldere en goed afgebakende vraag aan de markt kan succes worden geboekt. Het proces wordt daarmee aan overheidskant duidelijker. Van de markt krijgt de overheid een transparant en eerlijk antwoord. En dat betekent winst voor iedereen. In tijd, creativiteit en kwaliteit.

Tenman is een innovatief bureau. Met een compact en deskundig team ondersteunen we publieke en private partijen in marktbenadering, selectie en aanbestedingen bij ruimtelijke investeringen. Samen met onze klanten verkennen wij de grenzen van het speelveld. Binnen verantwoorde economische en ju-

ridische kaders zoeken we innovatieve vormen van samenwerking en creatieve oplossingen. Versnelling, kwalitatieve en duurzame verbetering, daadwerkelijke samenwerking en lagere transactiekosten zijn de belangrijkste doelen.

Voor meer informatie : [www.tenman.nl](http://www.tenman.nl)



Peter Oussoren, partner bij Tenman: "De overheid kan dit niet alleen"

De wereld is veranderd. En het is geen tijdelijke verandering. Nu de economie weer wat aantrekt kunnen we niet weer gewoon verder op de oude voet. We zijn ons allemaal bewust geworden van de kwetsbaarheid van ons financiële systeem en onze leefomgeving. Duurzaamheid en grotere moraliteit zijn blijvende waarden. Exorbitante bonussen en SUV's zijn uit, de Balkenende norm en de Prius zijn in. Dat besef alleen leidt niet tot een betere wereld.