

# Public Private Partnership

## LESSONS LEARNED

Ir Arch. Jan Bosschem  
CEO Grontmij Belgium  
President THV SAM  
Vice President EFCA

# Inhoud

- Inleiding
- Waarom Public Private Partnership
- Risico's
- Do's & Don'ts
- Plan van aanpak
- Knelpunten

# Inleiding

## Public Private Partnership in een notedop

- Publieke en private partner(s) beslissen samen een project tot stand te brengen
- Populaire samenwerkingen:
  - Infrastructuur
  - Wijk ontwikkeling
  - Bouw van scholen, ziekenhuizen, sportvoorzieningen
- Elk doet waar hij best in is
- ESR neutraal ↔ Debudgettering
  - Vraagrisico
  - Financieringsrisico
  - Bouwrisico

# Inleiding

## DBFMOT ↔ EBFMOT

- **D** – Design ↔ Engineering
- **B** – Built
  - Aannemer
- **F** – Finance
  - Bank, Fonds, Private Equity, Aannemer, ...
- **M** – Maintain (5, 10, 25, ... jaar)
  - Professionele onderhoudsfirma
- **O** – Operate (5, 10, 25, ... jaar)
  - Concessionaris
- **T** – Transfert

# Waarom Public Private Partnership?

## Historische argumenten

- Argumenten voor Overheid
  - Lagere cash behoefte
  - Efficiëntie over life cycle cost
  - Gedeeltelijk overdragen van risico's
- Argumenten voor Private Sector
  - Stabiele en lange termijn inkomsten
  - Meer investeringen en werk
- Argumenten voor de gebruiker
  - Output sneller beschikbaar
  - Verbeterd onderhoud

# Waarom Public Private Partnership?

## Belang

- Over de voorbije jaren meer dan 80 miljard EUR aan investeringen
- Top: UK (ongeveer 50%), gevolgd door Spanje, Duitsland en Italië
- Ontwikkeling van private kennis in EU, met betrekking tot:
  - Life Cycle Cost
  - Totaal oplossingen
  - Project/ Proces management
- Blijven investeren ondanks begrotingstekorten, mits haalbaar

# Waarom Public Private Partnership?

## Cliché – voor- en nadelen

- Voordeel
  - Lagere Life Cycle Cost
  - Sneller
  - Onderhoudsniveau gegarandeerd
  - Voorspelbare begrotingskost
- Nadeel
  - Hoge studie- en financiële kosten
  - Complex aanbestedingsproces
  - Minder concurrentie in kleine markten

# Risico's Allocatie

	Publiek	Privaat
Klassiek	Projectdefinitie	
	Ontwerp	
	Vergunning	
	Management	
	Financiering	
		Bouwen
	Verzekering	
	Vraag & Markt	
	M&O	

	Publiek	Privaat
PPP	Projectdefinitie	
		Ontwerp
	Vergunning	
		Management
		Financiering
		Bouwen
		Verzekering
	Vraag & Markt	
		M&O

# Risico's

## Projectdefinitie

Publiek	Privaat
Projectdefinitie	

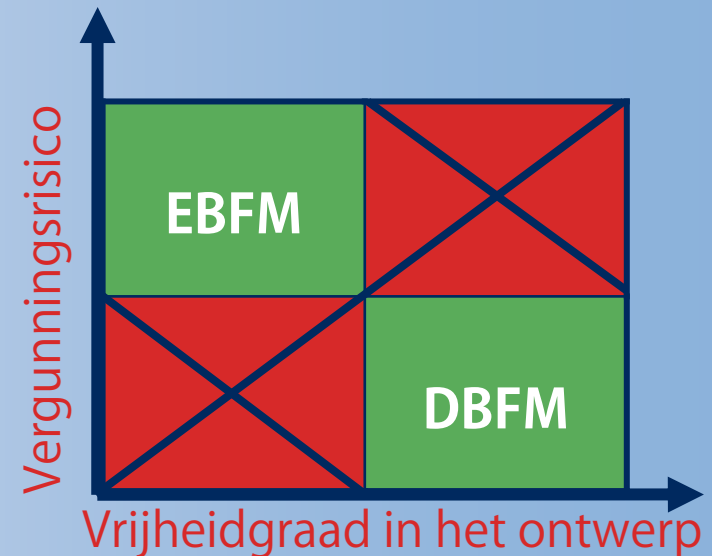
- Duidelijke publieke doelstellingen
- Duidelijke randvoorwaarden voor private partners
- Duidelijk omschreven vrijheden in het gunningproces
- Transparante criteria bij selectie & gunning
- Vergunbaar ondersteunend referentieontwerp, masterplan, RUP, planMER
- Duidelijke beschrijving van ruimte voor variatie

# Risico's

## Ontwerp en gunning



- Hoog vergunningsrisico
  - Gedetailleerde projectscoop
  - Vergunbaar referentieontwerp = Design door publieke sector
  - Engineering-BFM
- Laag vergunningsrisico
  - Gedetailleerde projectscoop
  - Referentieontwerp op masterplan niveau door publieke sector
  - Design-BFM



# Risico's Vergunning

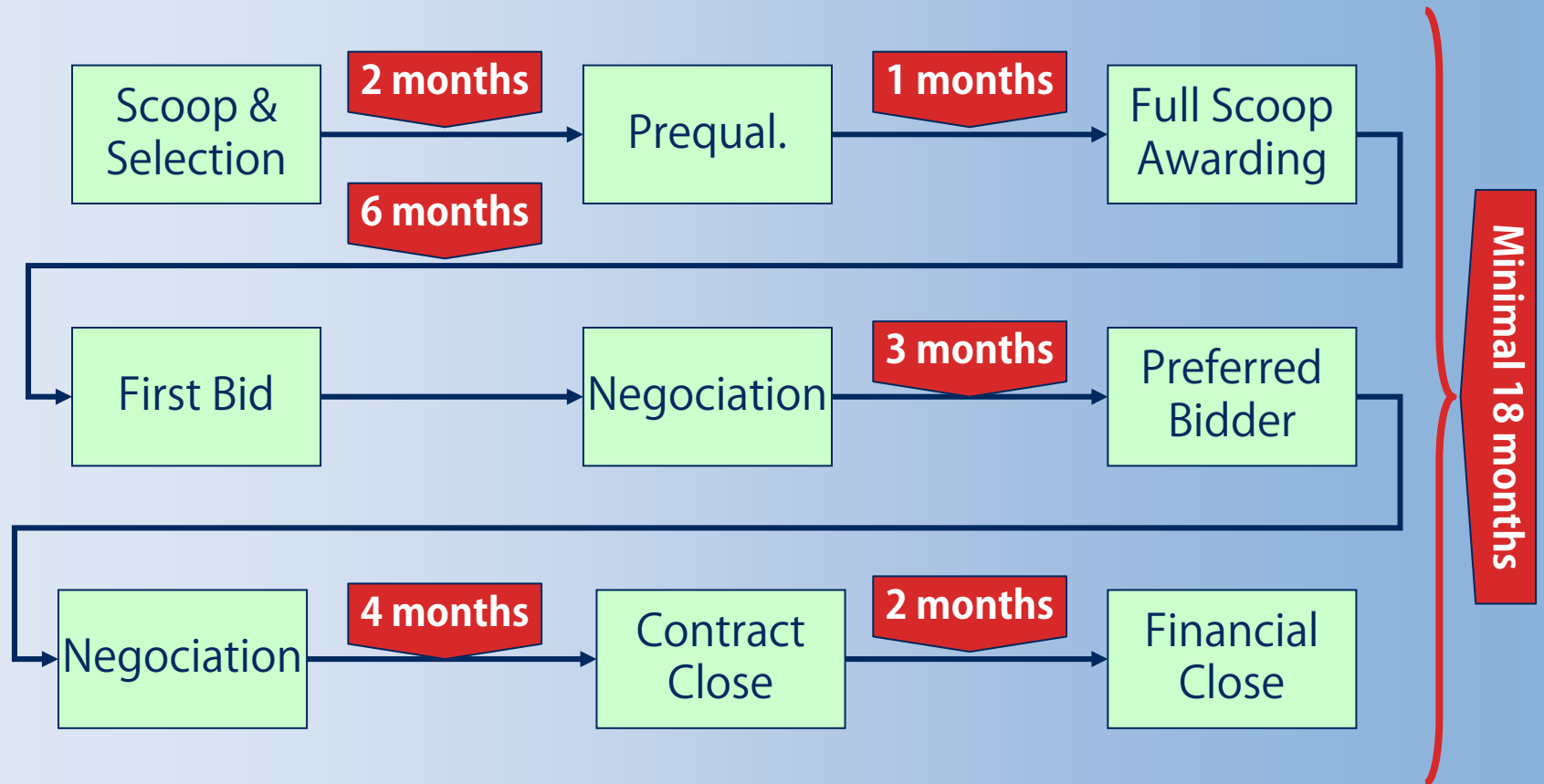
Publiek	Privaat
Vergunning	

- Vergunningsrisico is bepalend voor detaillering van de projectdefinitie
- Vb. Ontwikkeling van huisvesting in een daartoe goedgekeurd RUP → risico is laag
- Vb. Voetbalstadium in daartoe te bestemmen gebied → risico is hoog (MoBER, PlanMER, acceptatie door omgeving, ...)
- Vb. Tramlijn door stedelijk gebied → risico is hoog (acceptatie omgeving en stakeholders)
- Conclusie: vergunningsrisico bijna altijd bij de overheid

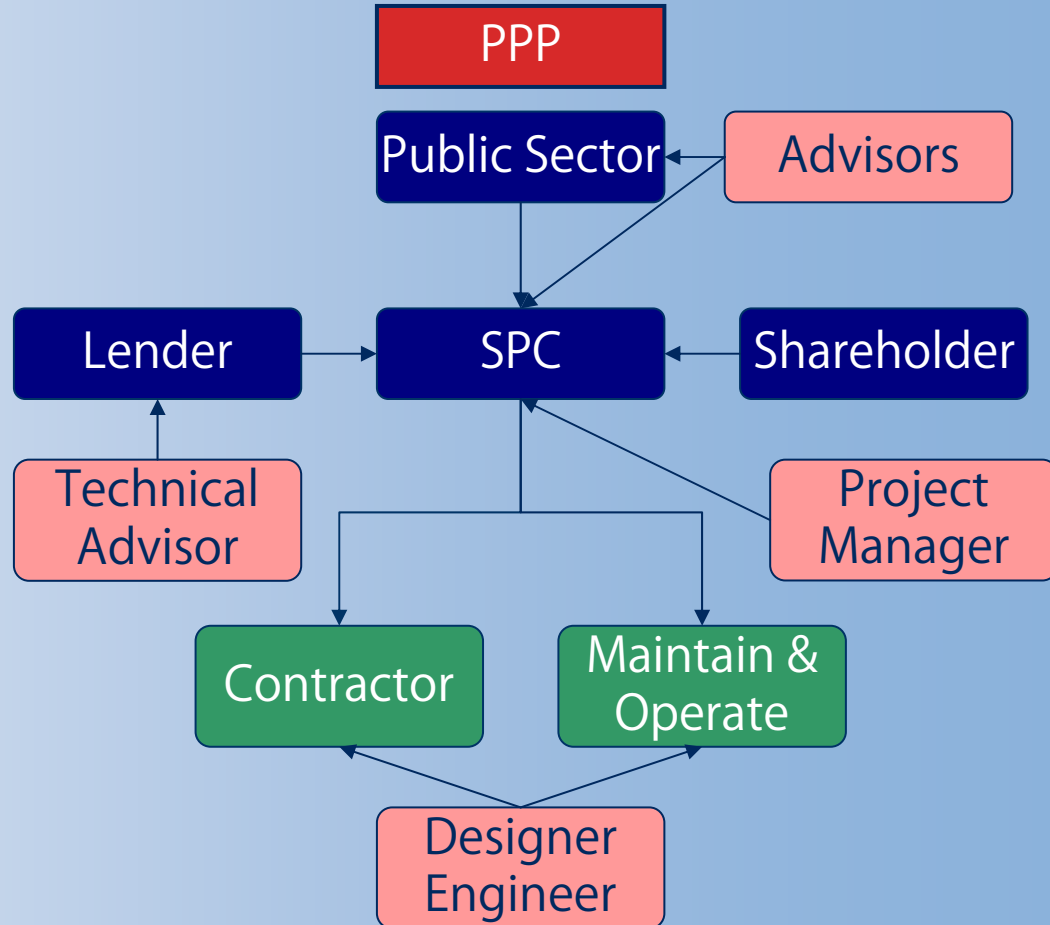
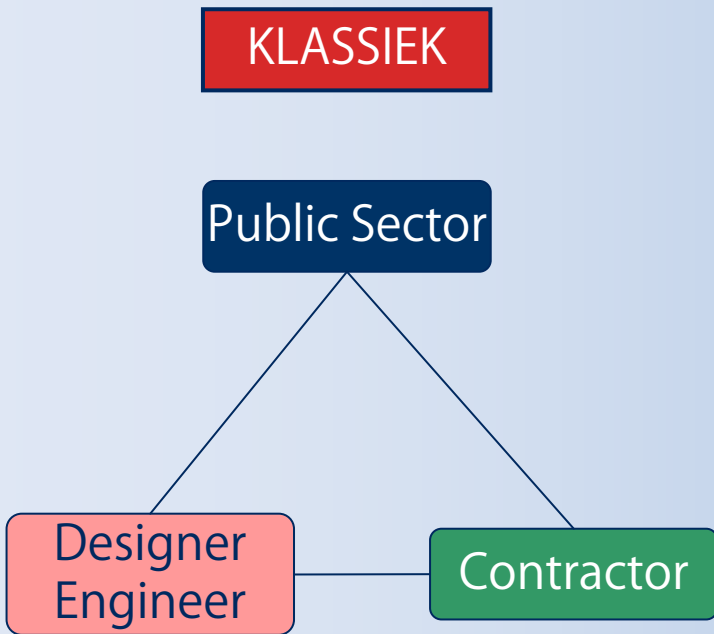
# Risico's

## Gunning - langdurig proces

Publiek	Privaat
Gunning	



# Risico's Management: Projectstructuur



# Risico's Management

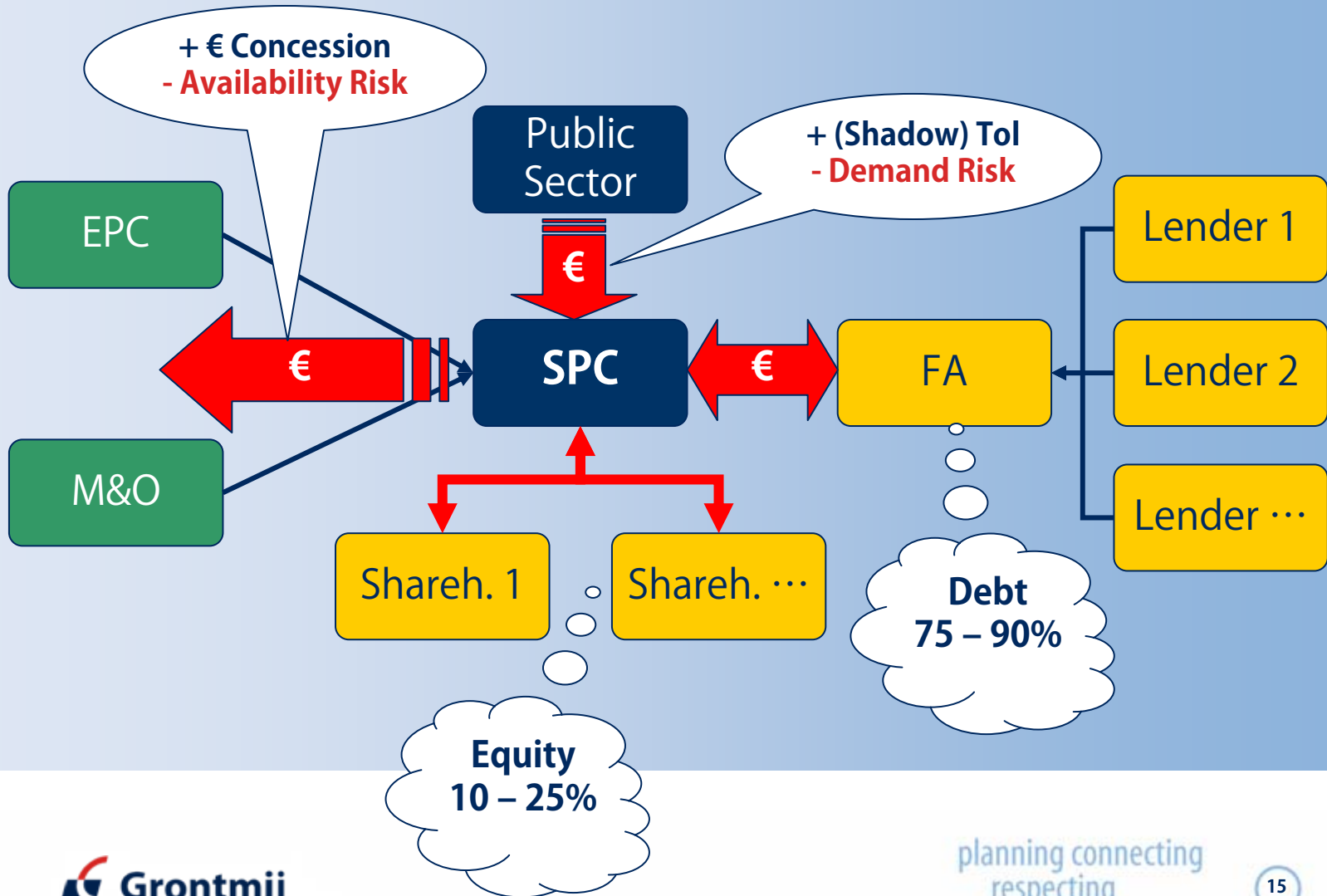
Publiek	Privaat
	Management

- Good governance SPC → Privaat
- Interne kwaliteitscontrole → Privaat
- Risico controle → Privaat
- Planning → Privaat
- Projectmanagement → Privaat
- Contractmanagement → Privaat & Publiek
- Claim management → Publiek
- Controle op output specificaties → Publiek
- Vergunningmanagement → Publiek

# Risico's

## Financieel: Financiële stromen

Publiek	Privaat
	Financiering



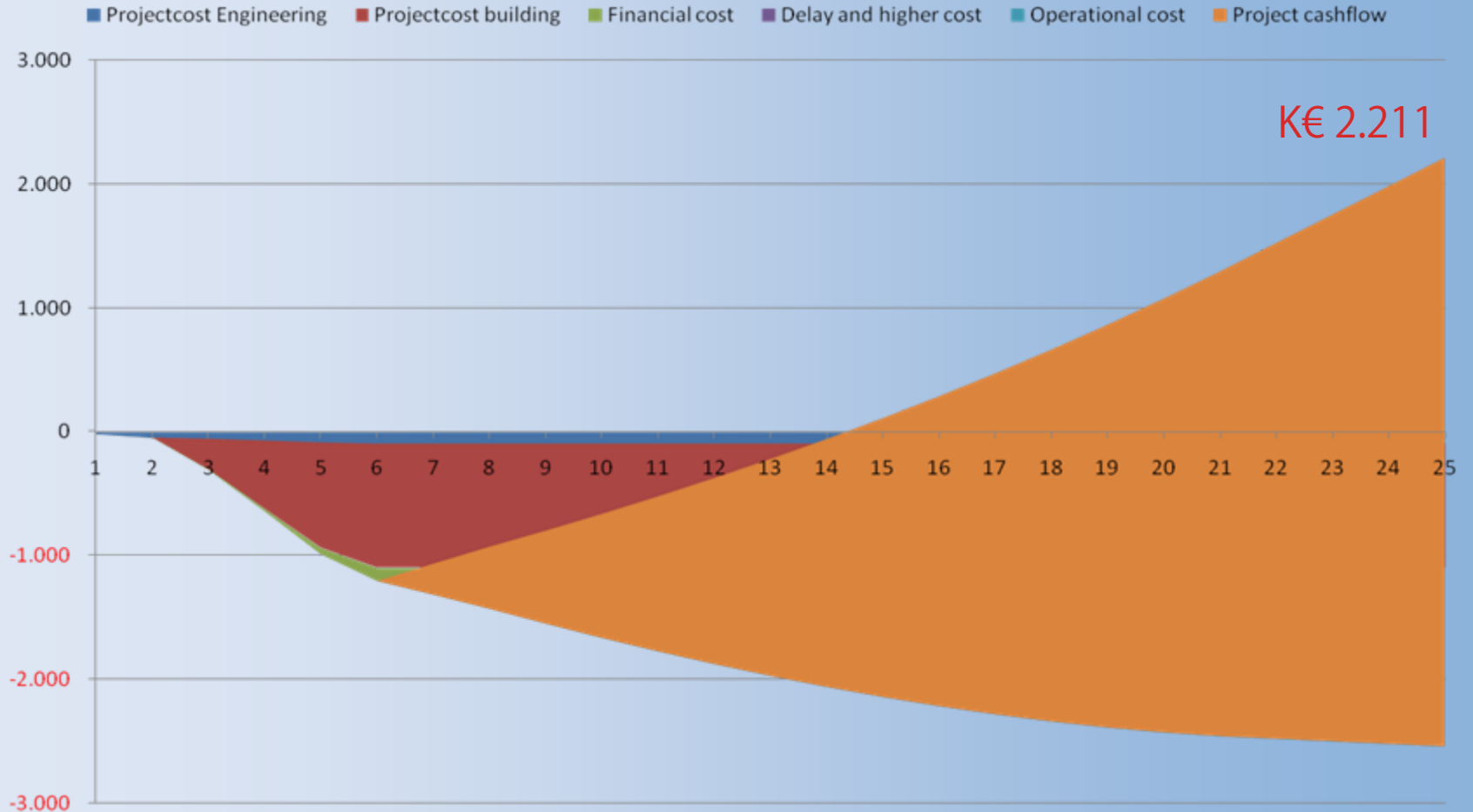
# Risico's Financiering

Publiek	Privaat
	Financiering

- Rente schommelingen → Privaat (duur beperkt)
- Cash flow → Privaat
- Uitstel operaties → Privaat & Publiek
- Vraagrisico → Privaat OF Publiek?
- BTW aftrekbaarheid → Privaat & Publiek

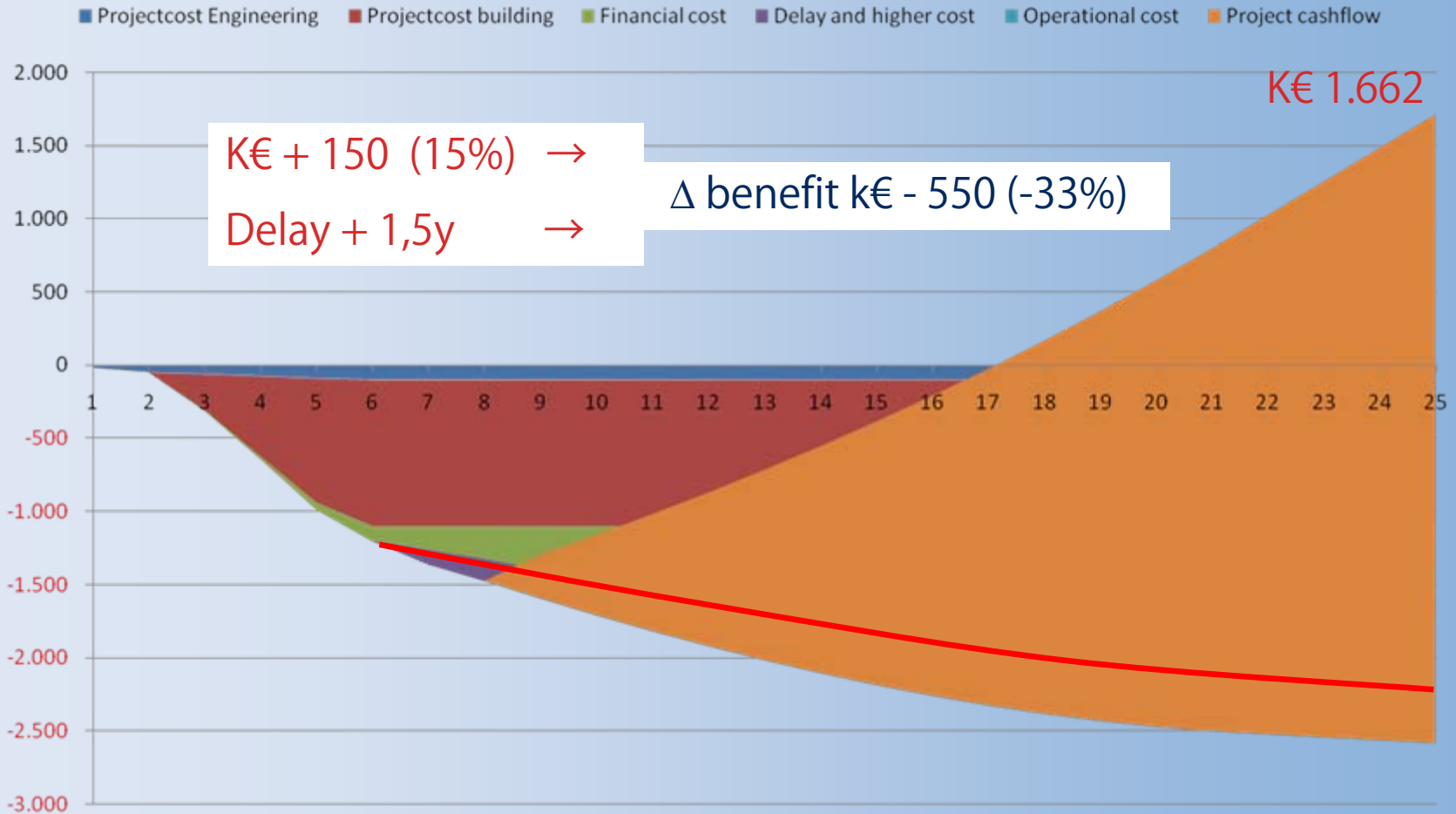
# Financiering

## Financiering – Cash Flow



# Risico's

## Financiering – Cash Flow DELAY + HIGHER COST



# Risico's Bouwen

Publiek	Privaat
	Bouwen

- Financiering → Privaat
- Bouwtermijn → Privaat
- Bouwkwiteit → Privaat
- Onderaannemers → Privaat
- Externe controle → Privaat
- Oplevering → Privaat

# Risico's Verzekering

Publiek	Privaat
	Verzekering

- Niet verzekerbare risico's → **Publiek**
- Verzekerbare risico's → **Privaat (begrensd)**
- Risicopremie → **Privaat**
- Schade → **Privaat**

# Risico's

## Vraag en Markt

Publiek	Privaat
	Vraag & Markt

- Beschikbaarheid → Privaat
- Private concurrentie → Privaat
- Publieke concurrentie → Publiek
- Politiek → Publiek
- Wetgevend kader → Publiek
- Gebiedsontwikkeling omgeving → Publiek
- Randvoorwaarden mobiliteit → Publiek

# Risico's

## Onderhoud en exploitatie

Publiek	Privaat
	M&O

- Prijsschommelingen → Privaat
- Stakingen → Privaat
- Onderaannemers → Privaat
- Beschikbaarheid → Privaat
- Kwaliteit onderhoud → Privaat
- Overdracht einde contract → Privaat
- Gebruiksschade en vandalisme → Privaat
- Vraag → Privaat OF Publiek

# Plan van aanpak

- Projectscoop
- Publieke afspraken
- (Pre)design
- Onderhandelingsprocedure en competitieve dialoog
  - Selectiecriteria → Kandidaat
  - Gunningscriteria → Preferred bidder
  - BAFO → Contract Close
  - Financial Close
- Uitvoering (prijs, termijn, kwaliteit)
- Onderhoud (prijs, kwaliteit, overdracht)
- Exploitatie (prijs, beschikbaarheid, commercieel)

# Do's & Don'ts

- Do's
  - Projectscoop en doelstellingen helder formuleren
  - Focus offertevraag en gunningcriteria op hoofd KPI's
  - Duidelijke beschrijving van de prestatie eisen en van allocatie van risico's
  - Proces van Publiek – Publieke afspraken in kaart brengen en transparante communicatie hierover naar private partijen
  - Snelle keuze tussen D,d of E(BFM)
  - Vergunningsrisico dominant bij overheid
  - Controleer tijdens bouw en exploitatie de prestatie eisen

# Do's & Don'ts

## ■ Don'ts

- Niet verzekerbare grote risico's bij de private partij neerleggen
- Te gedetailleerde uitwerking offertes
- Wijzigen van processen tijdens biedingfase
- Gebrek aan aandacht in bestek voor prestaties financiers
- Gebrek aan aandacht in het bestek voor prestaties onderhoud en exploitatie
- Grote rigiditeit in bestek en contractvoorwaarden

# Knelpunten

- **Publiek**
  - Procedures van MER, RUP en PAC zijn niet aangepast aan het proces van Public Private Partnership
  - Publiek – Publieke afspraken: sporen niet altijd met behoefte aan economische logica in de private sector
  - Wispelturige politieke besluitvorming
- **Privaat**
  - Billijke winstverwachting en aandacht voor het algemeen belang
  - Gedetailleerde offerte output en zware gunningprocedure
  - Samenwerkingscultuur DBFM