

SPRAAKWATER

PUBLIEK PRIVATE INTEGRATIE

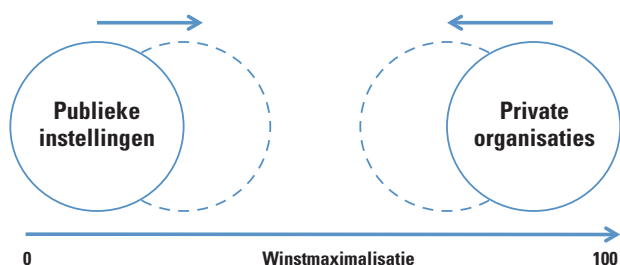
De weg naar samenwerking in de waterketen

Ronald Wielinga, Rass Butt*

Op donderdag 18 september 2014 vond op de Watercampus in Leeuwarden de masterclass Publiek Private Integratie plaats. Deze masterclass werd georganiseerd door Empower People in nauwe samenwerking met Wetsus, Lemniscaat School of Management en de HEMA Academie. De masterclass is integraal onderdeel van de Executive Water MBA die recent is gelanceerd. Uniek aan deze MBA is dat algemene managementonderwerpen worden verbonden aan specifieke waterthema's. De waterthema's komen onder andere aan bod in de masterclasses. Onderstaand geven we u graag een impressie van de masterclass op donderdag 18 december. Hierbij hebben wij ervoor gekozen om, na een algemene introductie van de term Publiek Private Integratie, wat dieper in te gaan op de presentatie van David Alexandre, vice-president bij Veolia Water North America. Voor de overige zes sprekers wordt kort aangegeven waar zij in hun presentatie op hebben gefocust.

Publiek Private Integratie?!

Tijdens de masterclass werd een nieuwe term geïntroduceerd: Publiek Private Integratie. Hiermee wordt bedoeld dat de belangen van publieke en private organisaties steeds dichterbij elkaar komen te liggen. Schematisch is dit weergegeven in afbeelding 1. Veel private organisaties focussen, naast winstmaximalisatie, steeds meer op maatschappelijke aspecten (zoals bijvoorbeeld duurzaamheid). Aan de andere kant realiseren de publieke instellingen zich steeds vaker dat ze bijvoorbeeld beschikken over waardevolle grondstoffen of kennis. Deze publieke organisaties organiseren zich steeds bedrijfsmatiger en verwaarden deze grondstoffen en/of kennis.



Afbeelding 1: Publiek Private Integratie

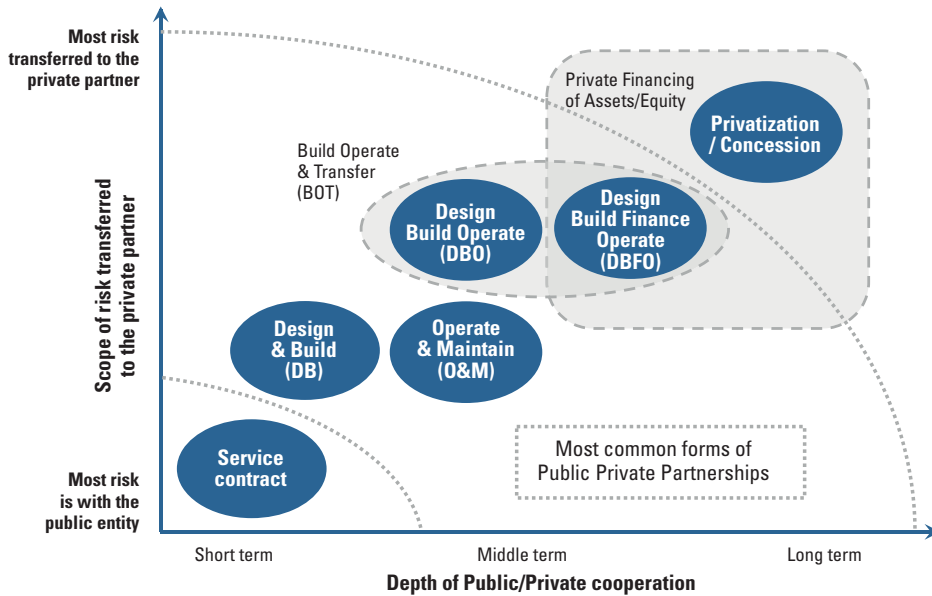
Door deze ontwikkeling lijkt, ook voor de Nederlandse watersector, intensivering van de samenwerking tussen publieke instellingen en private organisaties steeds logischer. In de masterclass stond deze publiek private samenwerking (PPS) dan ook centraal.

Leren van een internationale PPS-expert

De aftrap van de dag werd verzorgd door David Alexandre, vice-president bij Veolia Water North America. Hij ging in op Publiek Private Samenwerkingsverbanden in de internationale watersector. Naast algemene achtergronden behandelde hij vier voorbeelden van verschillende PPS-contractvormen waarbij hij intensief betrokken was:

- Concessie in Berlijn;
- Operation & Maintenance (O&M) in Parijs;
- Design, Build, Finance & Operate (DBFO) in Den Haag;
- Peer performance model (service contract) in New York.

* **Ronald Wielinga**, programmadirecteur, ronald.wielinga@empower-people.nl
Rass Butt, Kestava sustainable business advisor, rass.butt@kestava.nl

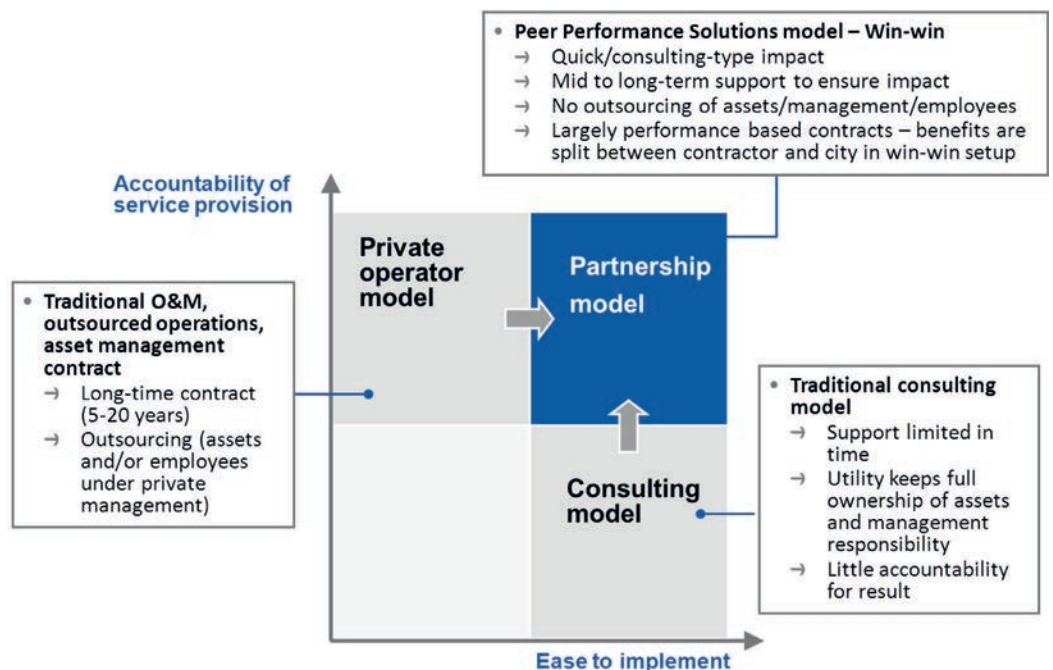


**Afbeelding 2:
Verschillende vormen
van Publiek Private
Samenwerking**

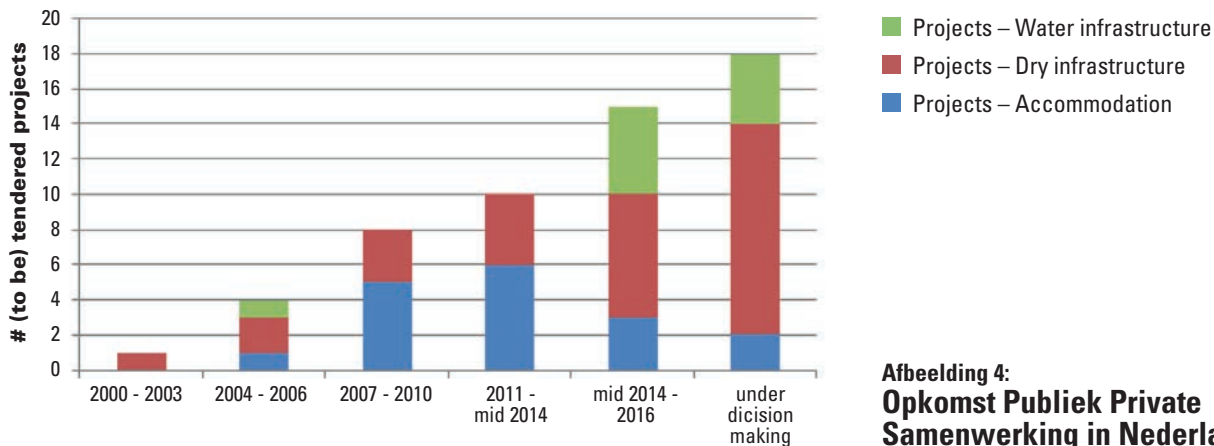
De verschillende vormen van Publiek Private Samenwerking zijn schematisch weergegeven in afbeelding 2. Het type contractvorm wordt enerzijds bepaald door de lengte van het contract (horizontale as). Anderzijds wordt het type contractvorm bepaald door de mate waarin risico's bij de private organisatie worden neergelegd (verticale as).

De afgelopen jaren heeft David Alexandre voor Veolia Water een nieuw type PPS ontwikkeld, het "Peer Performance Solution Model". Dit model is schematisch weergegeven in Afbeelding 3. Van oudsher werkt Veolia Water voornamelijk in het "Private Operator Model". Het gaat hierbij om lange termijn contracten (5 – 20 jaar) waarbij het beheer en

onderhoud volledig aan Veolia Water zijn uitbesteed. In het nieuwe model, dat een mengeling is van enerzijds het operator-model en anderzijds klassieke consultancy, is er geen sprake van uitbesteding van de operatie van de zuivering. Veolia Water treedt met haar kennis en ervaring op het gebied van bedrijfsvoering gedurende een aantal jaar op als adviseur. De vergoeding die Veolia Water ontvangt wordt bepaald door de winst in de organisatie die gezamenlijk wordt gerealiseerd. Voor het New York Department of Environmental Protection is inmiddels een jaarlijkse kostenbesparing gerealiseerd van 90 M€ (ongeveer 15% van de jaarlijkse kosten). Maar ook verbetering van de prestatie (denk aan betere zuivering) passen goed in dit model.



**Afbeelding 3:
Peer Performance
Solution model**



Afbeelding 4:
Opkomst Publiek Private Samenwerking in Nederland

Voor- en nadelen van Publiek Private Samenwerking

Naast het Peer Performance Model ging de heer Alexandre in op een drietal andere cases (zie hiervoor). Uit de presentatie van de heer Alexandre over deze drie cases en de discussie die gevoerd werd, bleek duidelijk dat door toepassing van PPS veel projecten beter en goedkoper worden. Maar ook dat PPS echt niet altijd eenvoudig is. Onderstaand allereerst een viertal belangrijke voordelen van PPS die tijdens de masterclass benoemd zijn:

- Value for money: door de integrale aanpak zijn de totale kosten lager (Ministerie van Financiën: toegevoegde waarde 10 – 15%);
- Lifecycle benadering voor de volledige looptijd van het traject;
- Betere marktdisciplinerende: als gevolg van risico-overdracht worden alle risico's doordacht, geprijsd en waar mogelijk gemitigeerd;
- Overheden hebben geen initiële investeringen op de balans. Er wordt gewerkt met periodieke betaling (voorkomt Wet HOF / EMU deficit issues).

Een viertal belangrijke nadelen die tijdens de masterclass benoemd zijn:

- Lang lopende contracten en verplichtingen voor beide partijen;
- Geïntegreerde contracten zijn minder flexibel: hoe ga je om met toekomstige ontwikkelingen ('de bekende onbekende');
- Relatief korte geschiedenis van Publiek Private Samenwerking zonder echte hick-ups. Missen we iets?
- Beperkter aantal bouwers, mede door de hogere kosten in de tenders en de te nemen risico's.

Kennis en ervaring uit de Nederlandse watersector

Vervolgens kwamen verschillende Nederlandse sprekers aan het woord. Jan Willem Westerweel, adviseur bij Twynstra Gudde gaf ons inzicht in de diverse samenwerkingsvormen in de waterketen. Hierin behandelde de heer Westerweel onder andere een afwegingskader dat overheden kunnen hanteren bij de keuze waarin een contract in de markt gezet wordt.

Frenk van der Vliet, managing director treasury & public finance van de Nederlandse Waterschapsbank (NWB Bank) gaf ons inzicht in de opkomst van Publiek Private Samenwerking in Nederland. Met name de Rijksgebouwendienst en Rijkswaterstaat maken in Nederland gebruik van Publiek Private Samenwerking. Schematisch is dit weergegeven in afbeelding 4. Belangrijkste driver hierbij voor de Rijksgebouwendienst en Rijkswaterstaat is het verhogen van "value for money".

Een van de conclusies van de heer Van der Vliet is dat de Nederlandse PPP-sectoren bekend staan als een van de meest toonaangevende en professionele in de wereld. Dit komt mede omdat wij in Nederland standaard DBFM-contracten hebben ontwikkeld en PPS-Support (onderdeel ministerie van Economische Zaken) decentrale overheden adviseert over (mogelijke) PPS-contracten. Ook in de Nederlandse watersector (met name RWS) blijkt er in toenemende mate gewerkt te worden met PPS-contracten.

De volgende spreker was Rass Butt, eigenaar van Kestava en managing director van Windpark Hellegatsplein. De heer Butt sprak met name over de organisatie van project specifieke bedrijven (SPV) die worden opgericht om project financiering mogelijk te maken. De contractuele en operationele organisatie van dergelijke SPV's is in Nederland gestandaardiseerd, zodat ook lokale overheden hiervan gebruik kunnen maken zonder dat deze organisaties daar al te hoge transactiekosten voor hoeven te maken. Ook ging de heer Butt in op de Public Governance en de Public Sector Comparator die dient als tool om te kunnen bepalen of projecten het beste, vanuit de "value for

money” gedachte, in een PPS naar de markt kunnen worden gebracht. PPS-support kan lokale overheden hierbij desgewenst ondersteunen.

In de middag kwamen drie collega's aan het woord die nauw betrokken zijn bij Publiek Private Samenwerking / Integratie in de Nederlandse watersector. De eerste was Cor Roos, secretaris-directeur van Waterschap Rijn en IJssel. Dit waterschap heeft eind jaren negentig Waterstromen B.V. opgericht. Waterstromen is een 100% dochter van het waterschap die commerciële activiteiten ontwikkeld. Deze organisatie exploiteert installaties voor de zuivering van afval-, proces- en industriewater en de verwerking van organisch slib. De legitimiteit van Waterstromen om in andere Waterschapsgebieden deze activiteiten te ontwikkelen stond ter discussie, maar de heer Roos was daar helder in “dan kunnen die Waterschappen mede-aandeelhouder worden”.

Vervolgens kwam Martin Wiltschut, manager bij GMB, aan het woord. Hij deelde de ervaring van GMB met diverse PPS-projecten waaronder de sliblijn Venlo (DBMO) en de compostering van het zuiveringsslib in Tiel (concessie).

Tot slot was het woord aan Jelle Roorda, business developer bij Evides. Hij gaf helder weer dat er op het gebied van drinkwater in Nederland slechts beperkt mogelijkheden zijn en interesse is voor vergaande Publiek Private Samenwerking. De dochter Evides Industriewater is daarentegen zeer actief op het gebied van Publiek Private Samenwerking. Evides Industriewater is hierbij zowel actief in de levering van industriewater als de zuivering van (communaal) afvalwater.

Conclusies uit de masterclass

Een belangrijke conclusie van deze masterclass is dat de Nederlandse PPS sector is een van de toonaangevende en professionele in de wereld. Maar in de Nederlandse watersector is het tot op heden niet gebruikelijk om de mogelijkheden van PPS te onderzoeken, uitzonderingen daargelaten. PPS-Support zou hierbij een rol kunnen spelen en vanuit de “value for money”

gedachte kan PPS een goed alternatief zijn zonder dat de controle voor een Bestuur verloren gaat.

De internationale markt laat een ontwikkeling zien dat PPS alweer een andere vorm aanneemt, want daar sprake van een “Performance based” consultancy contracten, waarbij consultants naast de Raden van Bestuur komen te staan en kunnen worden afgerekend (en betaald!) op behaalde doelstellingen. ■