

De private partijen voelen zich maar in geringe mate verantwoordelijk voor het masterplan en daarmee het gebied als geheel. Zij richten zich op de kavels en deelgebieden, waar zij een bouwmogelijkheid krijgen. Voor voorliggende eisen uit het masterplan en de uitwerkingsplannen worden zoveel als mogelijk aangepast aan de eigen (financiële) doelen. Zo is al gestart met de bouw van de meest lucratieve delen van het gebied (die opvallendwijs ook het slechts onsloten gaan worden door het openbaar vervoer).

Leidsche Rijn illustreert daarmee de interessante paradox uit bijgaand artikel. Terwijl de planvorming een traject is, waar de publieke partijen tot in detail een ontwerp maken, daarmee de private partijen reducerend tot uitvoerders, blijkt de publieke partij vervolgens afhankelijk te zijn van de private partijen. Juist omdat een partij zich niet hoeft te committeren, zelfs niet hoeft na te denken over de kwaliteit van het gehele project, neigt deze er ook toe om vooral te handelen uit eigenbelang. Van dit inzicht zal in de toekomst geleerd moeten worden. Als een verdere machtsconcentratie bij de publieke partijen, noch het verschuiven van verantwoordelijkheid naar de private sector (consessiemodel), nagestreefd wordt vanwege bekende nadelen, dan dient een partnerschapsmodel overwogen te worden.

In dit model brengen publieke en private partijen hun activiteiten onder in een gemeenschappelijke onderneming die optreedt als contractant bij het regionale uitvoeringscontract en alle activiteiten in het stedenbouwkundig en operationeel traject uitvoert. Door de bundeling van activiteiten wordt het mogelijk te zoeken naar een gemeenschappelijk belang. Het globale doel ligt dan vast: (het ontwikkelen van een hoogwaardige wijk, inclusief wonen, werken, recreëren, verkeren en renderen), die van zo hoge kwaliteit moet zijn dat de waarde (image en verkoopprijzen van objecten in de wijk) in de loop der tijd bovengemiddeld toeneemt (stap 1). Vervolgens is het gewenst om bijvoorbeeld voor de ontsluiting of voor de aanleg en exploitatie van het stadspark enkele consortia in onderlinge concurrentie voorstellen te laten doen (stap 2), waarbij partijen zich vooral inspinnen om door kritische tussentijdse beoordeling en verbetering op basis van de oordelen tot voorstellen te komen waar burgers, overheid en private partijen zich in kunnen vinden (stap 3), waarna de beste (of een combinatie van elementen) wordt geselecteerd (stap 3). Zo'n aanpak heeft echter geen zin meer als een der partijen begint met een scherp omrijnde invulling van het gebied. Een voorbeeld van een gemeenschappelijk aanpak (op kleiner schaalniveau, maar met vergelijkbare principes is het Pettelaarpark in Den Bosch).

ESB-dossier: Publiek-private samenwerking

Inleiding

J.W. Oosterwijk, [Meer waarde door samenwerken](#)

E.J. Bartelsman, M. Canoy, C. van Ewijk en B.A. Vollaard, [Economie van publiek-private samenwerking](#)

L. Meijdam, [Kiezen uit twee kwaden](#)

Verenigd Koninkrijk

M. Spackman en Th. Van Dijk, [Ervaringen met publiek-private samenwerking in het Verenigd Koninkrijk](#)

A.M.J. Kreukels en J.R. Hakfoort, [Het leerp proces bij pps](#)

Japan

A. Bongenaar, [Window dressing in Japan](#)

J.H.J. Zegering en N.E.M. de Jager, [Japan kan beter leren van Nederland](#)

Samenwerken

G.R. Teisman, Procesmanagement: de basis voor partnerschap

W. Lemstra, [Een proces met uitzicht](#)

Afwegen

W. Koning en J.G. in 't Veld, [Selectie van pps-projecten](#)

P. Treumann, [Een simpele vergelijking?](#)

Aanbesteden

B.A. Vollaard en W. Witteveen, [Private kennis voor publieke behoeften](#)

J.R. Hakfoort, [Overheid en markt](#)

J.H.M. van Bussel, H. van Engelenburg en G.J. van 't Land, [De Rietvelden, een vernieuwd bedrijventerrein met pps](#)

Epiloog

H.A. Keuzenkamp, [De moraal](#)

1 Zie G.R. Teisman en R. in 't Veld, *Over effectieve structuren tussen overheid en bedrijfsleven*, Den Haag, Vuga, 1992

2 G.R. Teisman, *Publiek-private samenwerking als hulpmiddel bij complexe besluitvorming*, in *Privatisering*, 1998, nr. 10.

3 In de praktijk zijn de verschillen vaak diffuser, omdat ook bij uitbestedingsarrangementen regelmatig ontwikkelingen optreden die maken dat afgeweken moet worden van de opdracht zoals geformuleerd bij het selecteren van de uitvoerder. Er ontstaat dan feitelijk een nieuwe situatie die veel meer het karakter heeft van een partnerschap.

4 Zie ook Berenschot, *Procesarchitectuur bij de voorbereidings- en besluitvormingsprocessen publiek-private samenwerking*, 1998; De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, *Procesmanagement: over procesontwerp en besluitvorming*, Amsterdam, 1998.

5 Zie bijvoorbeeld Wommester, in Teisman en In 't Veld, 1992.

6 Zie voor uitwerking G.R. Teisman, *Sturen via creatieve concurrentie*, oratie, 1997, Katholieke Universiteit Nijmegen.

7 Zie G.R. Teisman en R. in 't Veld, *Innovatief investeren in infrastructuur*, GWWO 1993.