

Friso de Zeeuw over integrale gebiedsontwikkeling
en de rol van het Rijk

Ruimer mandaat, meer afstand



Kansen liggen er volop. Maar Rijk, provincies en gemeenten laten ze veelal liggen. Integrale gebiedsontwikkeling en andere projecten waarbij in Publiek-Private Samenwerking beleidsdoelen en commerciële doelen hand in hand kunnen gaan, komen daardoor traag van de grond. Friso de Zeeuw spaart de overheid die hij van binnen en buiten kent niet. Zolang samenwerkende overheden verschillende liedjes zingen en men zich in een labyrint van interdepartementaal overleg kan blijven buigen over de eigen sectorale deelbelangen, is dat de dood in de pot voor effectieve gebiedsontwikkeling of PPS, meent De Zeeuw.

Lid van de Raad van Advies van het Kenniscentrum PPS, voorzitter van de Raad voor Verkeer en Waterstaat, lid van de Raad van Advies van het PPS-bureau van LNV en in het dagelijks leven directeur Nieuwe Markten van Bouwfonds Ontwikkeling. Friso de Zeeuw weet waarover hij praat als hij zegt dat het in een land dat zucht onder de gesel van adviezen en beleidsnota's gaat om de invoering en uitvoering daarvan. Hij zou dan ook graag zien dat het onlangs verschenen rapport Rijksbetrokkenheid bij integrale gebiedsontwikkeling en PPS een snel vervolg in de praktijk krijgt. Datzelfde geldt voor het recent uitgebrachte advies van 'zijn' Raad voor Verkeer en Waterstaat Bewust mobiel, beter bereikbaar. Samen met het bedrijfsleven antwoord geven op hele praktische maatschappelijke vraagstukken, op dat vlak liggen de kansen voor het oprapen.

Aanpassen

Maar dan dient de overheid zich eerst op een aantal terreinen flink aan te passen, vindt De Zeeuw. Want het lijkt zo vanzelfsprekend dat overheidspartijen met één mond praten wanneer ze met marktpartijen aan tafel zitten. 'Maar te vaak zingen ze verschillende liedjes. Wanneer je bij grote gebiedsgerichte projecten met multifunctionele doelstellingen te maken krijgt, vormt de onderlinge strijd tussen de overheden vaak één van de belangrijkste risico's. Want afstemmen kost veel tijd en tijd is geld voor de private sector. De markt verandert voortdurend, voor je het weet moet je het project herontwikkelen, alleen maar omdat er zoveel tijd verloren is gegaan.'

De Zeeuw begrijpt best dat overheden naast een samenwerkingsdoel ook een financiële agenda hebben, zeker wanneer het Rijk deelneemt in projecten. 'Men wil toch eerst even weten of en hoe die Haagse flappentap werkt. De regionale verlanglijstjes bij samenwerkingsprojecten worden daardoor vaak nodeloos fraai opgetuigd. Ook weer met vertragende gevolgen voor het proces.'

Coördinatie

Vanuit zijn functie bij een marktpartij onderstreept De Zeeuw dan ook dat gecoördineerd overheidsoptreden een absolute voorwaarde is om tot succesvolle samenwerking met de private sector te komen. Maar ook nadat de verschillende overheden in een project het over de beleidsdoelen eens zijn, is doortastend optreden vaak nog ver te zoeken. De Zeeuw: 'Wie is dan het aanspreekpunt bij de overheid? Wie nemen beslissingen? Wanneer nemen ze een standpunt in? Als iedereen aan tafel moet terugkoppelen in een labyrint van interdepartementaal overleg dan wordt het marktpartijen vaak te moede.'

De Zeeuw onderschrijft de conclusies uit het rapport Rijksbetrokkenheid bij integrale gebiedsontwikkeling en PPS dan ook van harte. De sectorale organisatie van het Rijk, het ontbreken van een uniform afwegingskader voor projecten, de versnippering van budgetten, ▶

passief grondbeheer en onvoldoende kennis bij het Rijk van integrale gebiedsontwikkeling; de bevindingen van de onderzoekers herkent De Zeeuw uit eigen ervaring.

Verkokering

Wat niet wil zeggen dat hij het ook eens is met de aanbevelingen uit het rapport. De Zeeuw ziet bijvoorbeeld in de aanbeveling een overlegstructuur op hoog niveau in te stellen het zoveelste bewijs van zijn stelling dat het Rijk blijft hangen in verkokering. 'De analyse is goed maar men kiest toch voor een bureaucratische oplossing die niet gaat werken. De aanbevolen aanpak oogt heel ordelijk en netjes: een taskforce, een deskundigenpool. Maar ik heb daar grote twijfels bij. Want waar leidt het toe? Tot signaleren van knelpunten, een rapportage, een beetje heen en weer kruien van papier en besluitvorming verdagen tot een volgende vergadering drie maanden later. Al is het een karikatuur, het loopt vaak wel zo.'

'Ik vind dat je binnen de Rijksoverheid de guerrilla moet organiseren. Dat betekent dat lieden die namens het Rijk in een PPS-traject deelnemen van de verschillende departementen de grootst mogelijke vrijbrief moeten krijgen om besluiten te nemen. En wanneer er dan terugkoppeling nodig is, moet dat rechtstreeks op het juiste niveau kunnen plaatsvinden. Niet weer een nieuwe coördinatiestructuur die onttaardt in een bureaucratisch parafencircuit, dat hebben we al te vaak gezien.'

Praktijkkennis

De Zeeuw wijst er op dat medewerkers bij het Rijk vaak onvoldoende gericht zijn op projecten en meestal nog denken vanuit hun verkokerde departementale visie. Maar bij PPS-projecten moeten die rijksvertegenwoordigers juist een breed integraal mandaat hebben gericht op dat specifieke project. En ze moeten zich specifieke kennis eigen maken of die in huis halen. Over grondexploitatie bijvoorbeeld. De Zeeuw: 'Dat is een vak apart, dat is praktijkkennis waar grotere gemeenten vaak wel over beschikken.'

De Zeeuw stelt dan ook dat van de waardevolle ervaringen uit de praktijk veel geleerd kan worden. Zeker als het om binnenstedelijke

gebiedsontwikkeling gaat kan Nederland in de meeste grote en middelgrote steden heel wat laten zien. 'Dat doen we daar al jaren. De professionals bij de gemeentelijke grondbedrijven verstaan zich daar goed met hun collega's aan marktzijde.'

Maar dan is er al sprake van een project en samenwerking. Juist in het stadium daarvoor laten overheden veel kansen liggen, vindt De Zeeuw. 'Wanneer stap je naar het bedrijfsleven voor de oplossing van een maatschappelijk probleem? Hoe maak je een businesscase? Van de mogelijkheden om samen als overheid en bedrijfsleven verantwoordelijkheid te nemen voor maatschappelijke problemen wordt te weinig gebruik gemaakt.'

Regeltjes

Over de succes- en faalfactoren van PPS is veel geschreven. Met de theorie is niets mis, vindt De Zeeuw. Maar hoe faciliteer je als Rijksoverheid integrale gebiedsontwikkeling of de aanleg van grootschalige infrastructuur? Niet eenvoudig. Zeker niet als het Rijk zelf vergaand financieel betrokken is bij dergelijke projecten en daarom invloed op het resultaat wil hebben, zoals bij de Zuidas in Amsterdam of de A4 Midden-Delfland. De Zeeuw: 'Dan stuit je opnieuw op de departementale verkokering, verschillende kantoor-tjes en loketten met verschillende opvattingen. De dood in de pot voor effectief beleid voor gebiedsgerichte ontwikkeling en PPS. Integraal werken en alles in één nota onderbrengen, beveelt het rapport aan. Allemaal waar, maar het gaat dus niet gebeuren.'

Strakke kaders en sectorale regelgeving staan haaks op gebiedsgerichte ontwikkeling. Dat kan in de ogen van De Zeeuw alleen maar tot volle wasdom komen wanneer de mogelijkheden van een gebied centraal staan in de samenwerking. Deelnemende overheden moeten daarom ruime besluitmarges hebben. 'Alleen dan kun je tot een goed project komen dat aan maatschappelijke en commerciële doelstellingen voldoet. Men wordt nu zeer gehinderd door allerlei regeltjes die we als maatschappij hebben bedacht. Die dichtregelarij is in toenemende mate een hinderpaal aan het worden.'

Meer afstand

Om effectief aan het afremmende karakter van de departementaal opgedeelde Rijksoverheid te ontsnappen en tegelijk gebruik te maken van elders wel aanwezige kennis over projecten, zou het Rijk het vooral mogelijk moeten maken dat andere overheden de projectverantwoordelijkheid krijgen, zo stelt De Zeeuw. Die er ook voorstander van is om dan tevens de bijbehorende rijksbudgetten over te dragen. 'Maar ik weet dat de politieke arena wil weten wat er dan mee gebeurt. Slim rapporteren, zeg ik dan. En de basis voor het overdragen van geld moeten output-specificaties en randvoorwaarden zijn. Verder moet je als Rijksoverheid niet willen gaan.'

Zoals nu bij het project Az gebeurt. Daar krijgt de uitvoerende overheid een pak geld en de verantwoordelijkheid voor het project ligt ook bij de uitvoerende regionale overheid. De Zeeuw: 'Doen ze hun werk goed en houden ze geld over? Prima! De rijksbemoeienis moet zijn: het formuleren van de gewenste doorstroomcapaciteit van de weg, meer niet. Als Rijk weet je dan hoeveel geld je kwijt bent, maar je weet ook wat je krijgt. De kunst voor het Rijk in dat proces is terughoudendheid te betrachten. Samen met het aanstellen van ruim gemandateerde rijksguerrillero's is dat de opgave voor de komende tijd.' ■

Ierse proefproject in zorg

De Ierse minister van volksgezondheid, Micheál Martin, heeft een PPS-proefproject aangekondigd waarbij in 17 kleinschalige verpleeghuizen een totaal van 850 bedden beschikbaar komt voor ouderen die langdurige zorg nodig hebben.

Bron: www.infra-news.com

Schotse scholen-PPS

Twee scholen in het Schotse Aberdeenshire hebben van de lokale autoriteiten goedkeuring gekregen voor nieuwbouw en uitbreiding middels Publiek-Private Samenwerking. Het wachten is op toestemming van het Schotse ministerie.

Bron: www.infra-news.com

