



# DBFM(O)-CONTRACTEN IN DE PUBLIEKE INFRASTRUCTUUR IN NEDERLAND EN BELGIË

Dialogo tussen Vlaamse en Nederlandse  
PPS-beoefenaars en academici



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

VLAAMS KENNISCENTRUM  
PUBLIËK-PRIVATE  
SAMENWERKING

## **COLOFON**

DBFM(O)-CONTRACTEN IN DE PUBLIEKE INFRASTRUCTUUR IN NEDERLAND EN BELGIË  
DE TOEKOMST VAN PRAKTIJK EN ONDERZOEK  
Dialoog tussen Vlaamse en Nederlandse PPS-practici en internationale wetenschappers  
22 november 2016, Antwerpen

Editors: E.H. Klijn, J.F.M. Koppenjan, R. Warsen, K. Verhoest, M. Hueskes en S. Van Garsse

Eindredactie: Pascale Goossens

Vormgeving: The Oval Office, Antwerpen, [www.theovaloffice.be](http://www.theovaloffice.be)

Verantwoordelijke uitgever: Kit Van Gestel, Departement Kanselarij en Bestuur,  
Vlaams Kenniscentrum PPS, Boudewijngebouw, Boudewijnlaan 30, bus 35, 1000 Brussel

Depotnummer: D/2017/3241/288



# **DE TOEKOMST VAN PRAKTIJK EN ONDERZOEK**

Dialogo tussen Vlaamse en Nederlandse PPS-beoefenaars en academici  
22 november 2016, Antwerpen

## INLEIDING

7

## 1. OPWARMERS VOOR HET DEBAT

9

### EXPERTS AAN HET WOORD

- 1. PPS op programmaniveau – Vereisten voor innovatie**  
Dr. Ir. Wim Leendertse (Rijkswaterstaat & Rijksuniversiteit Groningen)
- 2. Botsing tussen Angelsaksisch en Rijnlandmodel**  
René de Vos MBA (Exploitatiedirecteur utiliteitsbouw BAM)
- 3. Het probleem van langetermijncontracten**  
Ir. Jan Bosschem (CEO van ORI, brancheorganisatie van advies- en consultantbureaus in België, voormalig CEO/president van de raad van bestuur van Grontmij)
- 4. Naar een nieuwe mentaliteit – Een aannemersperspectief**  
Dr. Ir. Jan van Steirteghem (Director Engineering, Besix)

### AANSLUITENDE REFLECTIES VAN WETENSCHAPPERS

- 1. Professor Erik-Hans Klijn (Erasmus Universiteit Rotterdam):**  
over meerwaarde, vertrouwensrelatie en politici
- 2. Professor Carsten Greve (Copenhagen Business School, Denemarken):**  
over het internationaal delen van kennis
- 3. Professor Anthony Boardman (University of British Columbia, Canada):**  
over de waarde voor de maatschappij
- 4. Professor Matti Siemiatycki (University of Toronto, Canada):**  
over samenwerking, gedeelde waarde en diversiteit

## 2. RONDETAfelGESPReKKEN

15

### ACHT HOT TOPICS OVER PIJNPUNTEN EN KANSEN

- 1. Het potentieel van PPS**
- 2. Aanbestedingen en dialoog**
- 3. Incentives**
- 4. Flexibiliteit en innovatie**
- 5. Risicodeling, de kwaliteit van de relatie en vertrouwen**
- 6. Overbrugging van publieke en private verschillen**
- 7. Verschillen tussen landen**
- 8. Stakeholdersmanagement**

### **3. HOE ZIET DE TOEKOMST ERUIT?**

**25**

UITDAGINGEN, INNOVATIES EN KENNISVRAGEN VOLGENS  
DE PUBLIEKE EN DE PRIVATE SECTOR

- 1. Nieuw elan voor PPS in Vlaanderen**  
Kit Van Gestel, Vlaams Kenniscentrum PPS
- 2. Contract, doel en relaties in evenwicht**  
Andre Salomonson, Reset Management
- 3. Echte dialoog met alle partijen**  
Ellen Lastdrager, Twynstra Gudde
- 4. De Marktvisie als model**  
Mónica A. Altamirano, Deltares
- 5. Meer 'wij' dan 'wij-zij'**  
Michiel Kort, Rebel Group

SUCCES VAN VANDAAG EN VERBETERINGEN VOOR MORGEN

**Conclusies van de organisatoren-academici**

### **4. DE CIRKEL IS ROND**

**33**

SLOTBESCHOUWINGEN VOOR BELGIË EN NEDERLAND

- 1. De belangrijkste smart governance innovaties in de PPP-praktijk**
- 2. De belangrijkste uitdagingen voor de PPS-praktijk**
- 3. De belangrijkste kennisvragen**

**DEELNEMERSLIJST**

**36**

**DANKWOORD**

**38**



# INLEIDING

Op 22 november 2016 vond er in Antwerpen aan de Universiteit van Antwerpen een internationaal wetenschappelijk congres plaats over publiek-private samenwerking.

In haar rol als facilitator en kennisontwikkelaar nam het Kenniscentrum PPS van de Vlaamse overheid (Vlaams Kenniscentrum PPS) haar rol op om samen met de organiserende partners van het congres in de schoot van dit congres een conferentie op te zetten waar PPS-beoefenaars en wetenschappers met elkaar in dialoog konden gaan.

Deze dialoog kreeg verder vorm door een samenwerking tussen verschillende universiteiten, en door de ondersteuning van diverse overheden en bedrijven in Vlaanderen en Nederland. In die zin was het zelf ook een vorm van publiek-private samenwerking.

Professor Geert Dewulf (Universiteit Twente) was de voorzitter van het seminarie. De professoren Koen Verhoest en Steven Van Garsse (Universiteit Antwerpen en Hasselt) formuleerden het slotwoord.

De toon van het seminarie werd gezet door **professor Joop Koppenjan** (Erasmus Universiteit Rotterdam). Hij nodigde de academici en praktijkmensen in het bijzonder uit om vier punten te bespreken:

- In welke mate leiden publiek-private samenwerkingen (PPS) tot innovatie? Lossen ze de verwachtingen in dit verband in?
- Er zijn nog meer uitdagingen voor PPS. Een voorbeeld is de kwaliteit van de relatie tussen de verschillende actoren in deze projecten. Hoe kunnen we overstappen van opportunistisch naar samenwerkend gedrag?
- Veel publiek-private samenwerkingen gaan momenteel de operationele fase in. Wat betekent dat voor deze projecten? Hoe pakken we deze nieuwe situatie aan?
- Wat betekenen de nieuwe technologische ontwikkelingen voor PPS en voor de rol van de actoren in deze projecten? Wat hebben we nodig om op korte en lange termijn op deze ontwikkelingen in te spelen?

Om het debat op te warmen, gaven vier topexperts uit de publieke en de private sector alvast hun visie: **Wim Leendertse (Rijkswaterstaat en Rijksuniversiteit Groningen), Jan Bosschem (BAM), René de Vos (ORI) en Jan van Steirteghem (Besix).**

Nadien volgden reflecties van vooraanstaande internationale academici: **Erik-Hans Klijn (Erasmus Universiteit Rotterdam), Carsten Greve (Copenhagen Business School), Anthony Boardman (UBC Sauder School of Business), Matti Siemiatycki (University of Toronto) en Mark Hellowell (University of Edinburgh).**

Daarna kwamen er levendige discussies op gang in vijf rondetafelgesprekken. Er werd ook teruggekoppeld naar de plenaire vergadering. Verschillende eventpartners lichtten uitdagingen, innovaties en kennisvragen rond PPS toe. Samenvattend werden er slotbeschouwingen geformuleerd voor België en Nederland.

In deze publicatie blikken we terug op dit succesvolle seminarie en laten we u proeven van de talrijke interessante reflecties als stof tot nadenken. De organisatoren van het congres en de editors van deze publicatie hopen dat de teksten het debat over PPS kunnen voeden, en dat het werk een bijdrage kan leveren tot een verdere professionalisering en tot innovaties in de PPS-praktijk en het onderzoek van morgen.





# 1

## OPWARMERS VOOR HET DEBAT

**EXPERTS AAN HET WOORD:  
TWE NEDERLANDSE EN TWE VLAAMSE TOEXPERTS UIT DE PUBLIEKE  
EN DE PRIVATE SECTOR GEVEN HUN VISIE.**

### 1. PPS OP PROGRAMMANIVEAU – VEREISTEN VOOR INNOVATIE

**Dr. Ir. Wim Leendertse (Rijkswaterstaat & Rijksuniversiteit Groningen)**

Dr. Ir. Wim Leendertse benadert het gebruik van publiek-private samenwerking eerder op **programma-** dan op **projectniveau**. Momenteel lopen er enkele experimenten rond slimme mobiliteit met als doel technologie, mobiliteit en duurzaamheid met elkaar te verbinden. Een voorbeeld is de regio Brabant, waar een verbinding tussen de havens van Rotterdam en Antwerpen, de brainport van Eindhoven en het hinterland kan worden gemaakt.

In een **living lab** werken publieke en private partners samen om kennis te delen, experimenten in het echte leven te doen en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. In het kader van het programma werden **twe dilemma's** vastgesteld:

- 1) Het eerste dilemma is dat private organisaties niet erg happig lijken om samen te werken, omdat ze onderling concurreren om aanbestedingen binnen te halen.
- 2) Het tweede dilemma heeft betrekking op de spanning tussen het engagement op lange termijn – dat nodig is om te experimenteren en aan de projecten deel te nemen –, en het feit dat de problemen acuut zijn en inkomsten op korte termijn belangrijk zijn voor de organisaties.

Deze dilemma's prikkelen het publiek met een **aantal vragen**:

- Onder welke voorwaarden zijn privébedrijven bereid om hun kennis te delen in living labs?
- Hoe kunnen grote ideeën in een beknopt programma worden vertaald, waarin slechts een beperkt aantal experimenten mogelijk zijn?
- Hoe kunnen of moeten intellectuele eigendomsrechten worden beschermd en beheerd?
- Wat zou de rol van de regeringen moeten zijn?

## 2. BOTSING TUSSEN ANGELSAKSISCH EN RIJNLANDMODEL

René de Vos MBA (Exploitatiedirecteur utiliteitsbouw BAM)

René de Vos plaatst de PPS in een **historisch perspectief**. In Nederland kwam de invoering van publiek-private samenwerkingen er in 1982 dankzij het Wassenaarakkoord. Het doel van dit akkoord was werkloosheid en inflatie tegen te gaan, en te bezuinigen op de overheidsuitgaven.

Aanvankelijk werd PPS uitgebouwd volgens een **Angelsaksisch model**. Dit model kenmerkt zich door privatisering, deregulering en de noodzaak om marktorganisatie bij de voorziening van openbare diensten te betrekken om de kosten te drukken. Maar dit Angelsaksisch model was te zeer op monetaire waarde gericht, ten nadele van de sociale waarde. Het ligt niet alleen onder vuur wegens die focus, maar ook omdat het geen rekening houdt met waarden zoals milieu en tevredenheid op het werk.

Daartegenover staat het **Rijnlandmodel**. Dat houdt wél rekening met waarden als milieu, welzijn op het werk en duurzaamheid. Bovendien besteedt het Rijnlandmodel meer aandacht aan de zachtere, 'humane' kant van de projecten. Het laat ruimte voor een beter begrip van wat er voor alle stakeholders op het spel staat. Minpunten van het model zijn het trage beslissingsproces, de minder ondernemende stijl, de minder efficiënte prestaties en het lagere niveau van innovatie.

René de Vos voert aan dat managers te vaak alleen naar het Angelsaksische model worden getraind. Ze moeten een **mix van beide modellen** nastreven en een nieuwe manier van contractbeheer ontwikkelen, waar plaats is voor dialoog, meer gelijkheid in de relaties en, indien nodig, boetes voor zowel de publieke als de private actoren.

Er moet een mix van beide modellen nagestreefd worden.

IR. JAN BOSSCHEM



### 3. HET PROBLEEM VAN LANGETERMIJNCONTRACTEN

Ir. Jan Bosschem (CEO van ORI, brancheorganisatie van advies- en consultant-bureaus in België, voormalig CEO/president van de raad van bestuur van Grontmij)

Jan Bosschem stelt de vraag: **‘Waarom is PPS een probleem voor langdurige infrastructuurprojecten?’**. In zijn antwoord wijst hij op diverse aspecten.

- Ten eerste is er de **botsing tussen culturen**. Publieke en private partners hebben verschillende ideeën en waarden, en soms bestaan er zelfs interne verschillen binnen de organisaties. De kloof tussen beide is moeilijk te overbruggen.
- Door het **gebrek aan politieke vasthoudendheid en coherentie** vinden er veranderingen plaats terwijl het aanbestedingsproces al aan de gang is. De bank lijkt de enige stabiele factor in een PPS-proces te zijn.
- Een ander probleem is dat de private partners zich **te vroeg in het project** moeten **engageren**, op een moment waarop de programma’s en voorschriften nog onduidelijk zijn. Dit leidt tot een onevenwichtige risicoverdeling.
- Het grootste probleem in PPS zijn de **langetermijncontracten**. Ze beperken de flexibiliteit, want beide actoren zitten in een vast contract. Wat ook problemen schept in deze langetermijnprojecten, is het grote personeelsverloop. Uiteindelijk zijn de banken de enige stabiele factor in deze partnerschappen.

Succesvolle partnerschappen vergen een grondige voorbereiding, waarbij de sociale, politieke, technische en financiële aspecten van het project voor de start goed moeten worden bestudeerd.

IR. JAN BOSSCHEM



We moeten deze partnerschappen dus opnieuw bekijken. Succesvolle partnerschappen vergen een **grondige voorbereiding**, waarbij de sociale, politieke, technische en financiële aspecten van het project voor de start goed worden bestudeerd. Dit houdt in dat het gebruik van de projecten moet worden beschreven en overeengekomen.

De stakeholders en de burgers moeten bij de bepaling van de doelstellingen en de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) van de projecten worden betrokken. Tot slot moet een partnerschap gebaseerd zijn op **vertrouwen, samenwerking, teamgeest en het aantrekken van echte ‘managers’**. Projectvennootschappen moeten flexibel zijn om van PPS een echt succes te maken.

## 4. NAAR EEN NIEUWE MENTALITEIT – EEN AANNEMERSPERSPECTIEF

Dr. Ir. Jan van Steirteghem (Director Engineering, Besix)

Jan van Steirteghem stelt dat de EPC-aannemer (Engineering & Procurement Company) de belangrijkste stakeholder in elk PPS-contract is. Het DBFM(O)-contract biedt een EPC-aannemer geen echt voordeel of stimulans in vergelijking met een Design & Build-contract. Bij een PPS draagt de EPC-aannemer de meeste risico's en de grootste aansprakelijkheid, en het zou dwaas zijn om dat te accepteren. Niettemin zijn PPS-contracten interessant bij projecten met stakeholders en met een grote omvang, onder bepaalde voorwaarden.

Zo kunnen **PPS-klanten** van deze projecten een succes maken:

- De PPS-klanten moeten duidelijkheid hebben over de doelstellingen van het project.
- Ze moeten een cultuur bevorderen op basis van een juist evenwicht tussen risico's en kosten en niet op basis van een minimalisering van de kosten.
- Ze moeten EPC-contracten mogelijk maken, en aanmoedigen om de risico's te matigen en foute beoordelingen te vermijden als een van de contracten het risico mist.
- Ze moeten hun contractuele rechten maximaliseren met de intentie ze niet te gebruiken.
- Ze zouden onrealistisch lage offertes voor private partijen moeten afstraffen.

Ook **EPC-aannemers** hebben sleutels tot succes in handen:

- EPC-aannemers zouden moeten overstappen van een cultuur die gericht is op claims naar cultuur die gericht is op partnerschap.
- Ze zouden bedrijfsinvesteringen op lange termijn moeten doen om een meerwaarde aan het project te geven.
- Ze zouden de doelstellingen van de klant moeten begrijpen en integreren om partnerschappen op maat te kunnen voorstellen.

De EPC-aannemer is de belangrijkste stakeholder in elk PPS-contract.

IR. JAN  
VAN STEIRTEGHEM



## AANSLUITENDE REFLECTIES VAN WETENSCHAPPERS

- 1) PROFESSOR ERIK-HANS KLIJN (Erasmus Universiteit Rotterdam)** merkt op dat de boodschap in de vier presentaties opvallend gelijk loopt: alle sprekers spitsen zich meer toe op de meerwaarde dan op de kosten. Daar moet in de evaluatie van publiek-private samenwerking rekening mee worden gehouden. Ten tweede verwijst Klijn naar de tijd die nodig is om een vertrouwensrelatie tussen de actoren op te bouwen. Hij suggereert dat het project ook voldoende ruimte moet bieden om dat vertrouwen te scheppen. Tot slot betwijfelt Klijn of politici in deze projecten duidelijke doelstellingen kunnen definiëren.
- 2) PROFESSOR CARSTEN GREVE (Copenhagen Business School, Denemarken)** stelt dat de hoofdvraag in de presentaties is: 'Hoe kan een publiek-private samenwerking optimaal worden georganiseerd?' Volgens Greve is het antwoord op deze vraag: het internationaal delen van kennis.
- 3) PROFESSOR ANTHONY BOARDMAN (University of British Columbia, Canada)** werpt naar aanleiding van opmerkingen over de meerwaarde van PPS de vraag op: 'Waarde voor wie?'. Hij vindt dat het zou moeten gaan om de waarde voor de maatschappij in haar geheel, eerder dan om de waarde voor de klant of de aannemer. Dat betekent dat de stakeholders bij het proces moeten worden betrokken.
- 4) PROFESSOR MATTI SIEMIATYCKI (University of Toronto, Canada)** was getroffen door de kritische toon in sommige presentaties. Op bijeenkomsten in de VS, Canada en het VK hoef je dat niet te verwachten, daar is PPS 'de enige manier om de dingen te doen'. De focus van de presentaties op vertrouwen, samenwerking en gedeelde waarden vond hij onthullend. Verder stelt hij dat de toegevoegde waarde bij PPS niet alleen voortvloeit uit passie (verwijzend naar de presentaties), maar ook uit diversiteit.



# 2 RONDETAfelGESPREKKEN

**ACHT HOT TOPICS OVER PIJNPUNTEN EN KANSEN.  
DE DIALOOG WERD VOORTGEZET IN VIJF RONDETAfelGESPREKKEN.  
HIER VOLGEN DE BELANGRIJKSTE INZICHTEN DIE IN DE DISCUSSIES NAAR VOREN KWAMEN.  
ZE ZIJN GEGROEPEERD IN ACHT TOPICS.**

## 1. HET POTENTIEEL VAN PPS

Diverse deelnemers geven in de discussie aan dat PPS niet beperkt mag zijn tot DBFM(O), wat op het Britse Private Finance Initiative (PFI) lijkt: DBFM(O) zou dan verworden tot een zuiver financieel instrument als oplossing voor de beperkingen van een publieke begroting, al wordt de druk om efficiënt te presteren verhoogd door de extra controlerende rol van de kredietverlener. **Een echte PPS moet in een ruimere zin worden gezien, en kent een variëteit aan verschijningsvormen.**

In een van de rondetafelgesprekken rees meteen de vraag wat er nu zo ingewikkeld is aan het optrekken van een gebouw, en wat daarbij dan **de rol van PPS** kan zijn. Blijkt dat het bouwen zelf eigenlijk niet zo moeilijk is, maar dat de complexiteit van dergelijke projecten schuilt in het **beheer van de stakeholders**, met inbegrip van alle potentiële interfaces, in het omgaan met risico's, in het omgaan met politici en in het uitvoeren van innovatieve oplossingen die de komende 25 jaar zullen meegaan. Bij de start van een project is het onmogelijk om alles te voorzien. De vraag wordt gesteld of PPS dan wel de beste manier is om dergelijke projecten uit te voeren. Het algemene antwoord op die vraag is: PPS is nodig, in de brede zin van de term. Er is geen andere keuze dan goed samen te werken, want de problemen van vandaag zijn zo complex dat de publieke en de private actoren elkaar nodig hebben om tot realistische oplossingen te komen. Zelfs al gebruiken regeringen geen format zoals DBFM(O), toch hebben ze nog altijd private organisaties nodig voor de bouw van vastgoed of infrastructuur.

Ook de **meerwaarde** van PPS komt aan bod in de rondetafelgesprekken. DBFM's zijn volgens sommige deelnemers alleen een manier van aanbesteden, en we mogen er geen wonderen van verwachten. Een aantal deelnemers wijst erop dat we intussen van PPS weten wat we ervan mogen verwachten en wat niet. Een meer realistische beoordeling dus. Overheidsinstellingen beslissen met meer inzicht waarvoor ze een aanbestedingsprocedure willen uitschrijven, met of zonder inbegrip van onderhouds- en operationele aspecten. Ze stellen contracten op voor nieuwe PPS-methoden met specifieke betalingsmechanismen en risicoverdelingen. Dat wordt gezien als een positieve evolutie.

## 2. AANBESTEDINGEN EN DIALOOG

Sommige deelnemers betogen dat een goede samenwerking niet mogelijk is als er geen **goede businesscase** is. De hamvraag is dus: 'Hoe berekenen we op voorhand een realistische prijs?' Een optie is: experimenteren met vaste prijzen, en volledig focussen op de kwaliteit als beslissende factor. Alle privébedrijven zijn in staat om uitstekende resultaten te boeken op het gebied van kwaliteit, maar het vergt een interne technische ervaring van publieke organisaties om de offertes te beoordelen. Alles bij elkaar leidt dit tot uitdagingen, vanaf het selecteren van een inschrijver tot het sluiten van een overeenkomst op basis van een businesscase.

Ook de spanning tussen het belang van dialoog en de noodzaak van mededinging in PPS-projecten komt aan bod. De term PPS omvat een brede waaier van projecten. Alle publiek-private samenwerkingen hebben wel een knelpunt gemeen: de **botsing tussen publieke en private belangen**. De deelnemers buigen zich over de vraag: 'Hoe vertalen we ondanks deze botsing de voorstellen uit gesprekken met het oog op dialoog en samenwerking in de praktijk?' Een belangrijk punt is dat deze dialoog voor alle betrokken partijen gewoonlijk risicovol is. Voor privébedrijven is dialoog zonder de garantie in het consortium te zitten heel risicovol. Anderzijds heeft de dialoog tussen private en publieke organisaties wel degelijk voordelen, en is ze zeer nuttig in complexe projecten.

Een van de deelnemers aan de rondetafelgesprekken beschrijft een project waarbij de publieke partij private partijen selecteerde op basis van verbintenis en competenties en het project in dialoog ontwikkelde, hoewel er controles en balansen nodig waren omdat slechts één partij was geselecteerd vooraleer het bereik van het project volledig duidelijk werd. Het gebruik van marktcompetenties om een project te ontwerpen, is misschien wel een van de voornaamste voordelen van de dialoog. Daarom wordt gesuggereerd dat er een dialoog zou kunnen zijn in een **precompetitieve fase**. Een voorbeeld: vóór het aankoopproces een referentieontwerp opstellen met meerdere private partijen, en de gunning baseren op kwalitatieve criteria eerder dan op de prijs.

De praktijkdeskundigen antwoorden dat privébedrijven aanzienlijke garanties zouden moeten hebben om te verzekeren dat ze worden betaald voor de inspanningen die ze in de dialoofase doen, en om de bescherming van hun intellectuele eigendom te verzekeren. Vooral m.b.t. dit laatste merken sommige deelnemers aan de rondetafelgesprekken op dat dit niet altijd goed lukt. Ze zeggen dat als je je als private onderneming in alle details van het project verdiept en een uitstekend plan voorstelt, je vervolgens te duur bent. Dus lig je uit de race, maar de informatie blijft bij de klant.

Alles bij elkaar zijn de deelnemers het erover eens dat **zowel mededinging als dialoog** nodig zijn in het project. De vraag is of je mededinging organiseert voordat of nadat je een constructieve dialoog over het ontwerp van het project hebt opgebouwd. Ook wordt nog besproken hoe we in de toekomst beter met publiek-private samenwerkingen om kunnen gaan. De vraag leidt tot een pleidooi voor meer dialoog **tijdens de aanbestedingsprocedure**, zodat iedereen 'probleemeigenaar' van het project wordt. Het is belangrijk elkaars risico's en grenzen te kennen, te weten wat elke partij wil en het project samen te ontwerpen. Daarom wordt de aanbestedingsfase beschouwd als de belangrijkste fase van het project. Het is ook belangrijk dat de kosten die de privébedrijven maken in het kader van de aanbestedingsprocedure, door de overheidsorganisaties worden gecompenseerd.



### 3. INCENTIVES

Sommige deelnemers zijn van oordeel dat de private partij incentives van de overheid moet aanvaarden, maar dat dat omgekeerd niet geldt, aangezien de twee in een klassieke relatie staan van hoofdcontractant tegenover agent. Onder deze omstandigheden is er weinig ruimte voor echte dialoog. De grootste uitdaging om de relatie tussen de actoren te verbeteren, is de samenwerking tussen publieke en private organisaties te **institutionaliseren**. Voor de contracten op 25 jaar is het cruciaal dat de organisaties samenwerken, ongeacht de specifieke mensen die tijdelijk aan een project worden toegewezen. Incentives om de samenwerking te verbeteren gaan verder dan het contract, omdat de samenwerking in de loop der jaren kan evolueren.

Er wordt opgemerkt dat er geen incentives zijn voor uitmuntendheid. Boetes leiden tot schadecontrole en remmen innovatie af. Een van de deelnemers verkiest **bonussen**. Dit brengt het gesprek op een voorbeeld van een PPS-project in Nederland met een vast budget van 114 miljoen euro. De aannemer mocht het project uitvoeren zoals hij het zelf wilde, en als hij onder het budget bleef, mocht hij de rest houden als bonus. De juiste manier om dit soort bonus te voorzien, is erover te spreken wanneer het project al aan de gang is. Dat is beter dan in het begin een bonus te beloven, want dan nemen de inschrijvers hem op in hun offerte.

Het Vlaams Kenniscentrum PPS heeft kritische kanttekeningen bij deze case. Aanbesteding verloopt via concurrentie, dus kandidaten moeten in dit geval voor het best mogelijke ontwerp met de grootste meerwaarde gaan. 'Spreken wanneer het project al aan de gang is' heeft ook weinig manoeuvreerruimte in het kader van de wetgeving op overheidsopdrachten. En de private partij moet bouwen wat hij beloofd heeft in zijn offerte, en bijvoorbeeld werken met dezelfde kwalitatieve materialen.

## 4. FLEXIBILITEIT EN INNOVATIE

De gebrekkige flexibiliteit van DBFM(O)-contracten komt ter sprake. Nederland is een beetje beginnen uit te zoeken welk aspect van PPS een toegevoegde waarde creëert. Wanneer er veel flexibiliteit nodig is, is PPS misschien niet de beste optie. De **concurrentie tussen verschillende private actoren** in de aanbestedingsfase beperkt de flexibiliteit bij PPS. Dat maakt dat er weinig manoeuvreerruimte is. Maar in de manoeuvreerruimte die vandaag beschikbaar is, zijn de bereidheid en de expertise van individuele mensen belangrijk. Ook de **continuïteit van de actoren** – een laag personeelsverloop dus – heeft een invloed. Volgens de deelnemers aan de rondetafelgesprekken hangt een goede samenwerking in essentie van de mensen af, ook al zijn ze beperkt in wat ze kunnen doen. Hoewel PPS misschien niet erg flexibel is, biedt ze zeker bepaalde voordelen, zoals een optimalisatie van de levenscyclus. Bovendien kan PPS leiden tot **innovatie**, vooral als het gaat over **slimme bouwtechnieken**.

De vraag rijst: 'Hoe kan in het kader van het contract meer flexibiliteit worden gecreëerd?' Sommige deelnemers antwoorden dat het contract genoeg flexibiliteit biedt: de contracten worden hoofdzakelijk gebruikt wanneer mensen het niet een zijn met elkaar of 'in oorlog' verkeren. Als de partijen met goede ideeën voor de dag komen en alle actoren ze **bespreken** en een overeenkomst bereiken, worden deze ideeën gewoonlijk doorgevoerd zonder dat alle details uit het contract worden nagekeken.

Ten slotte stellen sommige deelnemers dat DBFMO niet geschikt is om innovatie aan te moedigen, tenminste als we innovatie definiëren als de introductie van nieuwe technologieën. In plaats daarvan moedigt DBFMO alleen de **toepassing van bestaande technische oplossingen** aan, die hun diensten al hebben bewezen op de markt. Innovatie vergt meer flexibiliteit en mogelijkheden tot winstdeling om ondernemerschap aan te moedigen. Elementen zoals functionele specificatie kunnen innovatie misschien bevorderen, maar boetekortingen en clausules die op kosten gebaseerd zijn beknotten de bereidheid om het risico te nemen om technologische oplossingen te gebruiken die de prototypefase voorbij zijn.

## 5. RISICODELING, DE KWALITEIT VAN DE RELATIE EN VERTROUWEN

Hoe moet je omgaan met **onzekerheid** wanneer de situatie verandert en de realiteit niet langer met het contract overeenstemt? Een suggestie: aan het contract kan een  **sociaal element** worden toegevoegd over hoe je je moet gedragen in dat geval. Tussen sommige deelnemers aan de gesprekken ontspon zich een discussie over het aandeel van vertrouwen in een contract. Ze zijn het erover eens dat het vertrouwen de basis is, en dat dat van het project een succes maakt na de ondertekening van de overeenkomst.

Het belang van het **vertrouwen** krijgt ook bij andere deelnemers veel aandacht. Vertrouwen komt er onder meer doordat de verschillende partners elkaar respecteren. Bovendien is het belangrijk te weten wat er binnen de organisatie van de partner gebeurt en welke waarden daar belangrijk zijn. Vertrouwen betekent ook dat je niet altijd de controle hebt, maar dat je ervan uit moet gaan dat private actoren de diensten leveren zoals beloofd. Een contract is nuttig bij twijfel of de klus zal worden geklaard, maar de partners moeten **handelen volgens de 'geest van het contract'**. Als voor werkelijk alles exact de richtlijnen van het contract worden gevolgd, kan dat leiden tot frustratie. Wel zien de deelnemers aan het gesprek bedreigingen voor het vertrouwen. Nadat het contract gesloten is, is er nog weinig plaats voor andere private actoren in het project.

Als er tijdens de operationele fase **veranderingen** nodig zijn, is de private actor die de aanbesteding heeft gewonnen in beginsel de enige die een voorstel mag doen om daarop in te spelen. Dat beperkt de invloed van de opdrachtgever en kan de relatie onder druk zetten. Sommige deelnemers aan het gesprek waarschuwen voor **verkeerde verwachtingen**. Bij problemen moeten mensen terug naar de basis. Ze moeten zich afvragen waarom ze doen wat ze doen en wat dat in de gegeven situatie betekent. Het is mooi om je te concentreren op de gedragsaspecten in het partnerschap, maar uiteindelijk draait alles om geld.

Nog een discussiepunt is: 'Hoe ga je om met **risico's**? Moet je ze **delen of overdragen?**' Vaak neemt de regering het vraagriscico niet op in de aanbesteding en is er dus geen reële deling van de risico's. De Nederlandse Rijkswaterstaat heeft beperkte ervaring met 'reële' risicodeling. Wat er gebeurt, is dat een organisatie de risico's van andere organisaties helpt te beheren. Een voorbeeld: de regering helpt privébedrijven hun risico's te beheren of omgekeerd. Een van de deelnemers noemt dit **gezamenlijk risicobeheer**.

## 6. OVERBRUGGING VAN PUBLIEKE EN PRIVATE VERSCHILLEN

Sommige deelnemers constateren dat er bij PPS voor de publieke en de private partijen verschillende **waarden** op het spel staan. De partners moeten begrijpen hoe ze met die verschillende waarden moeten omgaan. De overheidsambtenaren hebben een beperkte maar grondige kennis van de infrastructuursector, en daardoor hebben ze minder voeling met de risico's en onzekerheden die belangrijk zijn voor partijen uit de private sector. In de VS moeten businessschoolstudenten een praktische opleiding in een openbaar ambt volgen (vergelijkbaar met een stage) om hun diploma te kunnen halen. In studierichtingen die verband houden met openbaar bestuur bestaat deze vereiste niet. Een van de deelnemers suggereert ook dat je de waarden van de publieke en de private sector kan vergelijken met olie en water: je kan ze niet mengen. De andere deelnemers antwoorden dat de publieke sector de privésector inderdaad niet altijd helemaal begrijpt, bijvoorbeeld als het gaat over de prijsbepaling van veranderingen.

Er bestaan ook verschillen in het **niveau van expertise en kennis en in de communicatie**. Enerzijds begrijpen de private actoren de complexiteit van het politieke beslissingsproces niet altijd, en zien ze de politieke context niet die het moeilijk maakt om beslissingen te nemen. Dat gebrek aan begrip kan je oplossen door werknemers uit de publieke sector te verplaatsen naar de privésector en omgekeerd. Het kan helpen om kennis te delen en inzicht te verwerven in de partner in het project. Iets dergelijks gebeurde al in de farmaceutische sector met publieke en private onderzoekers. De deelnemers aan de rondetafel denken dat dit in het contract moet worden opgenomen om te verzekeren dat het gebeurt.

Ook in de discussie tussen andere deelnemers worden de verschillen tussen partijen en mensen die betrokken zijn bij PPS breder getrokken. Die verschillen zijn talrijker dan die tussen publiek en privaat. Het gaat om **culturele diversiteit en multidisciplinariteit**. Er bestaan voorbeelden van projecten waarbij veel mensen met verschillende achtergronden betrokken waren. De culturele verschillen tussen designers, geldschietters, ingenieurs en beheerders behoren misschien wel tot de grootste problemen in de huidige publiek-private samenwerking. Als culturele diversiteit goed wordt beheerd, kan ze veel waarde creëren, maar vaak zijn mensen zich niet bewust van de cultuurverschillen. De deelnemers aan de rondetafel zien ook een cultuurverschil tussen Nederland en België, onder meer in de manier waarop aanbestedingen verlopen.

## 7. VERSCHILLEN TUSSEN LANDEN

Verschillen tussen landen en met name tussen Nederland en Vlaanderen komen in verschillende rondetafelgesprekken aan bod. Sommige deelnemers constateren dat in **Nederland** de nadruk op consensus ligt. Dat kan de rol verklaren van vertrouwen en relatiebeheer als essentiële bestuurscomponenten bij de levering van publieke infrastructuur. De Nederlandse deelnemers zijn sceptisch wanneer de private sector het initiatief neemt om oplossingen voor te stellen: het risico bestaat dat deze oplossingen publieke waarden in gevaar brengen. Zo staat de Nederlandse maatschappij bijvoorbeeld weigerachtig tegenover het idee om de verantwoordelijkheid voor de bescherming tegen overstromingen aan de markt over te dragen. In de **VS** daarentegen is een aanzienlijk aantal publiek-private samenwerkingen het resultaat van ongevraagde voorstellen. Voorbeelden zijn de renovatie van vastgoed in Florida en de publieke infrastructuur in Arizona. In **België** is er ook meer ruimte om de verantwoordelijkheid voor de bescherming tegen overstromingen aan de markt over te dragen.

Andere deelnemers maken een korte vergelijking tussen PPS-projecten in België en in Nederland. Er zijn tamelijk grote verschillen tussen beide landen in de voorbereiding en de aanbestedingsprocedures. Bovendien hebben volgens sommige deelnemers de Nederlandse Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf veel meer ervaring met het werken met PPS dan hun Belgische collega's. Maar daar bestaat geen eensgezindheid over. De aanpak in Nederland is in elk geval veel gestructureerder dan die in België, waar de complexe staatsstructuur met zich meebrengt dat er verschillende aanbestedende overheden zijn. Vandaag is er veel ervaring op de private markt, en dus dalen de transactiekosten. Het gebrek aan een gestandaardiseerde aanpak in België zorgt dan weer voor meer flexibiliteit. Enerzijds is dat een voordeel, maar anderzijds moeten er enkele problemen worden opgelost opdat de mensen deze flexibiliteit zouden kunnen benutten. Bovendien is er niet overal sprake van een leercurve. De Nederlandse praktijkdeskundigen onder de deelnemers aan de rondetafelgesprekken vinden dat Rijkswaterstaat vergeleken met de Belgische overheidsorganisaties beter in staat is om te beslissen wanneer PPS te gebruiken en wanneer niet. Daartoe worden instrumenten gebruikt zoals PPC (Public Private Comparator) en PSC (Public Sector Comparator), instrumenten die in België niet of veel minder ingang vinden.

De deelnemers bespreken tot slot de situatie m.b.t. inkopen in verschillende landen. In **Denemarken** worden alle richtlijnen, overeenkomsten en procedures vanuit het perspectief van de publieke partner geschreven. In **Ierland** daarentegen worden ze afgeleid van rapporten van private organisaties, zoals 'The Big Four'. In België is er een zekere standaardisering om een markt te creëren, hoewel sommige deelnemers vinden dat die achterhaald is. De deelnemers bespreken het idee dat de winnende private organisatie na de aanbesteding betaalt voor de verliezende partner, of zelfs voor de kosten die de regering in het kader van het aanbestedingsproces heeft gemaakt. Als er slechts één consortium wordt uitgenodigd om voor het ontwerp te zorgen (en de winnaar van de aanbesteding deze actor betaalt voor zijn inspanningen voor het ontwerpen van het project), kan dit de kosten in de aanbestedingsprocedure drukken. Maar er is nog altijd een probleem met het inkopen.

## 8. STAKEHOLDERSMANAGEMENT

Ook de rol van de stakeholders komt ter tafel. De algemene opinie van de deelnemers aan de rondetafelgesprekken is dat stakeholdermanagement een **gedeelde verantwoordelijkheid** is. Zo hebben de ontwerpers ook de verplichting om rekening te houden met het openbaar belang. Maar soms kan de privésector niet verantwoordelijk worden gesteld. In het geval van vergunningen is het aan de politici om de stakeholders en hun verwachtingen te managen. Een van de praktijkdeskundigen geeft het voorbeeld van zijn private onderneming die een aanbesteding won met een specifiek ontwerp. Maar in een latere fase was een andere overheid het niet eens met dat ontwerp en weigerde ze de vergunning te verstrekken.

Het lijkt in elk geval belangrijk om de stakeholders in een vroeg stadium te betrekken en hen ervan te overtuigen dat het project noodzakelijk is. Anderzijds kan dat ook leiden tot managementsproblemen. Worden de stakeholders pas in een later stadium betrokken, dan kan dat spanningen veroorzaken tussen de verschillende partijen. De **betrokkenheid** van de stakeholders is belangrijk, maar ze lost niet alle problemen op. De stakeholders kunnen ook een risico vormen. Een voorbeeld: in een grote Vlaamse stad kwam er een andere coalitie, en plots was die tegen een bepaald project gekant. Je moet **anticiperen** op de risico's, bijvoorbeeld door het project heel duidelijk te definiëren, het in beheerbare delen op te splitsen en maatregelen te nemen voor problemen zoals vertragingen.

## IN EEN NOTENDOP

### **Welke inzichten nemen de deelnemers mee naar huis na deze rondetafelgesprekken?**

- De focus moet meer liggen op relaties en op het vertrouwen dan op de manier waarop de contracten worden opgesteld. In die zin moeten we het aspect 'samenwerkingsverband' in de publiek-private samenwerking ernstig nemen.
- De voordelen van DBFM(O) zijn soms betwistbaar. Misschien moeten we flexibeler vormen van aanbesteding of een grotere verscheidenheid aan publiek-private samenwerkingen nastreven. Op die manier kan je je aanpassen aan de verschillende contexten van verschillende projecten.
- DBFM(O)'s zijn niet hetzelfde als publiek-private samenwerking. Het is eerder een aanbestedingsinstrument dan een echt partnerschap.
- PPS is niet echt een keuze. Als je niet in een PPS wilt werken, wil je helemaal niet samenwerken. De voornaamste vraag is onder welke vorm de samenwerking moet verlopen.

### **Er worden ook vragen naar voren gebracht:**

- Is PPS de beste manier om grote projecten te benaderen? Welke alternatieven zijn er voor DBFM(O)-contracten?
- Welke manieren kunnen we vinden om de kennis te delen van alle stakeholders die betrokken zijn bij PPS-projecten?
- Hoe kunnen we een productieve omgeving creëren waarin gedurende de looptijd van het contract ruimte is voor veranderingen en flexibiliteit, ondanks of binnen de contractuele beperkingen van het project?
- Welke enthousiasmerende ervaringen met PPS willen we delen met elkaar?







# HOE ZIET DE TOEKOMST ERUIT?

## UITDAGINGEN, INNOVATIES EN KENNISVRAGEN VOLGENS DE PUBLIEKE EN DE PRIVATE SECTOR.

### 1. NIEUW ELAN VOOR PPS IN VLAANDEREN

**Kit Van Gestel, Vlaams Kenniscentrum PPS**

De afgelopen jaren heerste er in Vlaanderen grote onzekerheid over de begrotingstechnische behandeling van de publiek-private samenwerking, waardoor PPS-initiatieven stagneerden. Deze onzekerheid werd grotendeel weggenomen met de publicatie van de **Guide on Statistical Treatment of PPPs**, een werkstuk van Eurostat en EPEC dat op 29 september 2016 werd gepubliceerd. Deze overzichtelijke en verhelderende handleiding zorgt ervoor dat aanbestedende overheden en private partners de regels van Eurostat correct kunnen toepassen bij het opstellen van een DBFM-overeenkomst.

Naast de verduidelijking rond de ESR2010-classificatie van PPS-projecten (referentiekader voor de nationale rekeningen) heeft Vlaanderen zelf ook een **positief INR/Eurostat-advies** onder de nieuwe richtlijnen. Dat zal een nieuw elan geven aan PPS in Vlaanderen.

De roep om meer publieke investeringen is er niet minder op geworden. Een studie uit 2016 van de Nationale Bank van België onderstreepte daarbij nogmaals het groeibevorderende effect van bijkomende investeringsimpulsen. PPS blijft een belangrijk instrument om nieuwe publieke investeringen te realiseren. Wel moeten er altijd inhoudelijke argumenten zijn om voor een publiek-private samenwerking te opteren. Het blijft noodzakelijk om te kiezen voor de juiste projecten maar ook voor de meest geschikte uitvoeringsvorm, om tot een zo groot mogelijke meerwaarde te komen. Het Vlaams Kenniscentrum PPS ontwikkelde in 2016 een **nieuw afwegingsinstrument** dat moet helpen om een geschikte uitvoeringsvorm te detecteren aan de hand van projectkenmerken. Ook in de toekomst moeten we erover waken dat het PPS-instrument op een correcte manier wordt ingezet. Maar het volstaat niet om alleen dit afwegingsinstrument te gebruiken. Naast de duidelijke en objectieve argumenten om voor PPS te kiezen, moet de overheid ervoor zorgen dat ze zich verder professioneel blijft organiseren om zich als een betrouwbare en sterke partner aan de markt aan te bieden.

Ten slotte moeten we een **stabiele en overzichtelijke investeringskalender** opstellen. Op die manier kunnen we structureel verder bouwen aan een Vlaanderen van de toekomst en kunnen alle betrokken partijen hiertoe bijdragen.

## 2. CONTRACT, DOEL EN RELATIES IN EVENWICHT

Andre Salomonson, Reset Management

### Uitdagingen voor publieke en de private organisaties

Als je aan professionals die betrokken zijn bij publiek-private samenwerkingen vraagt: 'Wat is er nodig om goed samen te werken?', krijg je een lijst met vooral woorden als 'iets voor elkaar over hebben', 'gunnen', 'helpen' en 'vertrouwen'. Warme, persoonlijke associaties dus. Mensen ontwikkelden zich als wezens die moeten en kunnen samenwerken om te overleven. Al is dat menselijk samenwerken een tweede natuur, we ontwerpen professionele samenwerkingsverbanden waarin **calculatie primeert**.

Het is een uitdaging voor publieke en private organisaties om in volwassen en volwaardige verhoudingen maatschappelijke opdrachten te realiseren in de bouw en infrastructuurwerken. Dat is ook de uitnodiging vanuit de nieuwe Marktvisie aan de sector, waartoe Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoedbedrijf, ProRail, Bouwend Nederland, NL Ingenieurs, de Vereniging van Waterbouwers, MKB Infra, Uneto VNI en Astrin recentelijk in Nederland het initiatief namen (meer info: [www.marktvisie.nu](http://www.marktvisie.nu)).

De samenwerking dient als uitgangspunt, en van daaruit krijgt de formele relatie (het contract) vorm. Al te vaak verliezen professionals die bedoeling uit het oog in de bestuurlijke en juridische context van het project. De interactie tussen de publieke en de private partij krijgt traditioneel vorm via een contract. Hierdoor ontstaat er een sfeer van wantrouwen. **Maar in een samenwerking waarin contract, doel en relaties in evenwicht zijn, krijg je een context waarin je trouw bent aan het doel van het project en ook loyaal met elkaar omgaat.** De partners helpen elkaar dan in hun ontwikkeling en in hun rol, in functie van de opdracht waar ze samen voor staan.

Het is niet gemakkelijk om dat evenwicht te vinden. Als dat toch gelukt is, trekt de contractuele relatie de lijnen waarbinnen je aanhoudend nagaat of het contract de bedoeling van de samenwerking nog optimaal mogelijk maakt. In de sociale relatie richt je je op het veiligstellen van elkaars belangen, in een sfeer van vertrouwen. De partners zijn blij met de verschillen omdat ze die diversiteit zien als de motor van ontwikkeling.

In de samenwerking is er ruimte voor de vakman en voor medewerkers die zich consciëntieus kwijten van hun taak en rol, zonder dat dat wordt gehinderd door een overdaad aan regeltjes in het contract. De focus ligt niet op de vraag: 'Heeft mijn partner het goed/correct gedaan?', maar op waar je elkaar kan ondersteunen om meteen tot een goed resultaat te komen. Het is met het oog op de toekomst dus niet alleen van belang om de contractuele en juridische interactie goed te structureren.

De vraag is hoe wij leidinggevende professionals optimaal kunnen helpen om deze relationele context te creëren voor alle partijen, zowel voor opdrachtgevers als voor opdrachtnemers.

---

<sup>1</sup> European PPP Expertise Centre, een ledenorganisatie in de schoot van de European Investment Bank waarvan het Vlaams Kenniscentrum PPS een van de founding members is.

<sup>2</sup> Zie S. Van Garsse, K. Van Gestel en K. Mc Kenzie, PPP-Contracts: On or off Balance Sheet, *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 2017 nr. 1.

### 3. ECHTE DIALOOG MET ALLE PARTIJEN

Ellen Lastdrager, Twynstra Gudde

#### De belangrijkste uitdaging voor PPS

De belangrijkste uitdaging voor de PPS-praktijk in Nederland is om afscheid te nemen van de financieel georiënteerde Angelsaksische DBFMO-contracten, en echte publiek-private partnerships te ontwikkelen. De nadruk zou daarbij niet langer mogen liggen op een betalingsregime dat gekoppeld is aan het opleveren van deelproducten. Het zou moeten gaan om een contract dat steunt op **wederzijdse afspraken**, met een gebalanceerd risico- en beloningsregime op basis van een functioneel gespecificeerde aanbesteding.

Dat betekent dat de publieke partij het contractuele kader goed moet doorgronden waarmee het private consortium aan de slag gaat, en dat ze begrijpt wat de risico- en beloningsstructuur voor dit consortium inhoudt en welk onderdeel van het contract het meeste bijdraagt tot succes. Kwaliteitstoetsen van alle cruciale onderdelen van de opdracht moeten aansluiten op de risico- en beloningsstructuur, het verzekeringspakket en de opleveringsschema's.

#### De belangrijkste innovatie op het vlak van smart governance in PPS

Om een publiek-privaat partnership te realiseren zoals hierboven beschreven en om de transactiekosten daarbij te beperken, is er een **echte dialoog** nodig tussen de publieke en private sector. Hierbij dienen niet alleen de partijen betrokken te worden die tijdens de bouwfase een centrale rol spelen, maar ook toeleveranciers en partijen die bij de dienstverlening cruciaal zijn, IT system providers en facility managers. Dat is een voorwaarde voor een goed en evenwichtig contract dat met onverwachte gebeurtenissen en veranderende inzichten kan omgaan. Zulke dialoog bestond tot nu toe niet in Nederland.

#### De belangrijkste PPS-kennisvraag

Wat kan de genoemde dialoog mogelijk maken? Dat is de belangrijkste vraag in Nederland die onderzoek behoeft. Er is een **open structuur** nodig waarin de echte risico's van het te realiseren project of programma worden besproken, en daarmee de gevolgen voor de risicoverdeling (de beheersing, de malusregeling versus de impact op het percentage return on investment) in samenhang met verantwoorde beloningsstructuren (percentage return on investment, aftoppen van risico's, bonusregelingen). Moeten ook worden besproken: het verdelen van de verantwoordelijkheden, kwaliteitsgaranties, tijdschema's, verzekerbaarheid en de voorwaarden daartoe, en een goed gedifferentieerde omgang met wijzigingen in de opdracht.

Het creëren van deze dialoog moet resulteren in een contractstructuur die breed publiek en privaat gedragen wordt. Zulke contractstructuur bestaat in de offshore-, de pijpleidinginstallatie- en de chemische industrie. Onderzoek dient de **voorwaarden** in kaart te brengen waaraan deze dialoog moet voldoen, maar ook de voorwaarden voor de op te zetten contractstructuur en het beheer daarvan. In het begin zal dat een uitdaging zijn, maar de ervaring in andere industriële sectoren leert dat het zal leiden tot lagere transactiekosten, tot meer innovatie, en tot projecten die meer value for money realiseren. Onderzoek zou met best practices moeten komen van dergelijke vormen van samenwerking in andere industriële sectoren.

## 4. DE MARKTVISIE ALS MODEL

Mónica A. Altamirano, Deltares

### De belangrijkste uitdagingen voor PPS

- Hoe kan je kennis en capaciteit in de private en publieke sector in de nabije toekomst vasthouden als alle PPS-projecten in de pijplijn zijn uitgevoerd?
- Hoe kunnen publieke opdrachtgevers PPS-projecten succesvol managen met het oog op value for money, terwijl ze hoe langer hoe minder technische expertise in huis hebben?
- Naast het DBFM(O)-model zijn er andere modellen nodig waarbij private partijen meer verantwoordelijkheid krijgen bij de ontwikkeling en de levering van publieke diensten.

Tegelijkertijd spelen er een aantal andere belangrijke uitdagingen bij het tot stand komen en de realisatie van de huidige PPS-contracten in Nederland maar ook wereldwijd:

- Hoe moeten de PPS-praktijk en de gehanteerde resultaatgerichte contracten aangepast worden om **multifunctionele opdrachten** aan te kunnen waar meerdere overheidsinstanties bij betrokken zijn?
- Hoe kunnen PPS-contracten **flexibeler** worden, zodat nieuwe manieren van management kunnen worden toegepast? Voorbeelden van dat management: adaptief management in Deltagebieden, en klimaatgerelateerd risicomanagement dat zich richt op de ontwikkeling en het beheer van infrastructuren die inspelen op de onzekere effecten van klimaatveranderingen.
- Hoe kunnen de huidige contractuele en financiële arrangementen aangepast worden zodat ze nieuwe technologieën kunnen benutten? Voorbeelden van die **nieuwe technologieën**: aardobservatie door satellieten, het gebruik van big data, en financial technology (fintech), die de monitoringkosten aanzienlijk kan verminderen en toegang biedt tot nieuwe financieringsopties.

### De belangrijkste PPS-innovaties in Nederland

- De **nieuwe Marktvisie** die Rijkswaterstaat ontwikkelde in samenwerking met de private sector. Ze wil tegengestelde relaties omvormen tot een constructieve samenwerking. Tijdens de aanbestedingen leidt dat dan tot een radiaal andere risicoverdeling.
- Het gebruik van **simulatiemodellen en rapid assessment** instrumenten voor de marktverkenning en de structurering van complexe projecten, zoals de realisatie van de getijdencentrale bij de Brouwersdam.
- De introductie van nieuwe **serviceconcessies** zoals voor het aanbieden van verkeersinformatie aan de weggebruikers.

### De belangrijkste PPS-kennisvragen in Nederland

- In toenemende mate wordt de overheid geconfronteerd met complexe, **multifunctionele projecten** waarbij verschillende overheden en bestuurslagen betrokken zijn. Hoe kunnen overheden deze projecten faciliteren? En welke aanbestedings- en financieringswijzen moeten daarbij gebruikt worden?
- Hoe ontwikkelen we een **afwegingskader** dat de besluitvorming ondersteunt over initiatieven van burgers, maatschappelijke groeperingen en/of het bedrijfsleven? En hoe waarborgen we de publieke waarden die daarbij betrokken zijn?

## 5. MEER 'WIJ' DAN 'WIJ-ZIJ'

Michiel Kort, Rebel Group

### Uitdagingen voor de PPS-praktijk

- **HET MANAGEN VAN DE SAMENWERKING**

PPS kent traditioneel een toepassing in infrastructuur, vastgoed en (her)ontwikkeling van (woon)gebieden. Veelal werkt dit volgens DBFMO (of variaties op dit thema). In de loop der tijd werden de contracten en arrangementen steeds 'slimmer' als het gaat over onder meer risicoverdelingen en betalingsmechanismen. Dat geldt ook voor het organiseren en managen van het (meerjarige) samenwerkingsproces in DBFMO-projecten.

Maar van de lopende projecten valt nog genoeg te leren. De effecten van de bedachte (DBFMO-)arrangementen komen steeds meer op tafel omdat veel projecten nu in de operationele fase zitten. Het organiseren van de samenwerking binnen een PPS-arrangement is en blijft een grote uitdaging. Hoe doe je dat nu? Wat zijn best practices voor (contract)management? Wat kunnen andere projecten daarvan leren? En welke rol heeft het contract in het samenwerkingsproces? Allemaal relevante onderzoeksvragen die een onderdeel zijn van het smart governance onderzoeksproject.

- **OMGANG MET NIEUWE ONTWIKKELINGEN**

Een andere uitdaging voor PPS is de omgang met de nieuwe en steeds snellere technologische ontwikkelingen. Hoe kan je daar voor en tijdens het samenwerkingsproces zo optimaal mogelijk rekening mee houden? Op welke wijze kan je het langdurige karakter van het contract verenigen met het korte, cyclische karakter van de ontwikkelingen? Zijn de arrangementen flexibel genoeg? Zijn nieuwe samenwerkingsvormen en -arrangementen nodig? Zo ja, welke dan?

- **AANDACHT VOOR EERDERE FASEN**

Ten slotte zien we dat private partijen in steeds eerdere fasen bij initiatieven en mogelijke projecten worden betrokken, lang voor de aanbestedingsfase. Publieke partijen willen zo ideeën van private partijen verzamelen over de inhoud en het opzet van een project. Bedoeling is om zo goed mogelijk te kunnen specificeren wat de publieke partij wil realiseren. Of om de markt zelf met ideeën te laten komen over oplossingen die haalbaar zijn, en waar de markt zelf in wil investeren. Een voorbeeld hiervan is de Marktplaats voor Infrastructuur van de Verkeersonderneming. Hoe betrek je de markt op zo'n manier in een vroeg stadium dat het private partijen maximaal prikkelt om mee te doen en om te ontwerpen? En kan dat tegelijkertijd passen binnen de aanbestedingsregels en geen concurrentievoordeel opleveren als er een aanbesteding komt in de toekomst? Het belang van dit 'samen ontwikkelen' van publiek en privaat zal verder toenemen. Gezien de snelheid van nieuwe (technologische) ontwikkelingen wordt het ook steeds lastiger om het gewenste product of resultaat vooraf te specificeren.

## Smart governance innovaties in de dagelijkse samenwerking tussen partijen

Om met de uitdagingen om te gaan, werden er verschillende nieuwe vormen en arrangementen ontwikkeld waarmee ook al is geëxperimenteerd. We noemden al de Marktplaats voor Infrastructuur. Een ander recent voorbeeld is Innovatiepartnerschap. Deze innovatieve arrangementen maken het mogelijk om in een vroeg stadium publiek-privaat te werken.

Wij willen aandacht vragen voor ogenschijnlijk relatief kleine interventies of arrangementen in de publiek-private samenwerking die toch belangrijk zijn voor het verloop en het resultaat van het samenwerkingsproces. Een voorbeeld is het samenbrengen van publieke en private partijen op een **fysieke locatie** voor de uitvoering van een project. Door de fysieke afstand te verkleinen, is het makkelijker om elkaar te ontmoeten en kennis uit te wisselen. Een andere interventie is het **gezamenlijk evalueren** van de samenwerking op regelmatige tijdstippen. Deze innovaties of interventies gaan over de managementstijl in de samenwerking, en zorgen voor meer wij-gevoel in plaats van voor 'wij-zij'. Het identificeren van dit soort interventies moet een belangrijk onderdeel zijn van het smart governance onderzoekproject. Wat werkt goed en wat niet?

## Onderzoeksvragen: samenspel contract en samenwerkingsproces in lopende PPS-projecten

PPS is gericht op een meerwaarde die je kan uitdrukken in maatschappelijke maar ook in economische of ruimtelijke termen. Om tot die meerwaarde te komen, werken publieke en private partijen meerdere jaren intensief samen. Hierboven werden al enkele onderzoeksvragen genoemd. Ze komen hierop neer: Wat is het belang van contractuele eigenschappen en van de samenwerkingsrelatie bij het bereiken van goede resultaten? En welke innovatieve arrangementen kunnen we aanreiken om ze vorm te geven?

### SUCCES VAN VANDAAG EN VERBETERINGEN VOOR MORGEN

Conclusies van de organisatoren-academici

Uit de bijdragen van de keynotesprekers en uit de rondetafelgesprekken met mensen uit de praktijk komen verschillende interessante conclusies tevoorschijn. Ze gaan over het succes en de effecten van de PPS-projecten die de afgelopen jaren met DFBM(O)-contracten werden uitgevoerd, en over de nodige verbeteringen. Welke conclusies werden er gedeeld? We vatten ze samen in vier observaties.

#### 1) PROBLEMEN MET DE CONTRACTVORM EN DE LANGE LOOPTIJD

Een probleem dat duidelijk naar voren kwam, is het langetermijnkarakter van DFBM(O)-contracten en hun geringe flexibiliteit. Jan Bosschem had het over vastzitten in een gefixeerd contract. René de Vos pleitte voor meer flexibiliteit en dialoog in de PPP-projecten. Maar ook in de verschillende werkgroepen werd benadrukt dat flexibiliteit in de projecten beperkt is door het contract, door competities en door het toezicht door auditinstanties.

Er werd dus getwijfeld aan het oorspronkelijke idee achter DBFM(O)-contracten, namelijk dat een langdurig contract dat duidelijk gespecificeerd en goede sanctiemogelijkheden biedt, bijdraagt aan een effectieve uitkomst. Interessant is dat dit beeld bevestigd wordt door een recente survey in Nederland bij respondenten betrokken bij PPS-projecten. Ook daar kon geen positieve relatie gevonden worden tussen bijvoorbeeld de lengte van het contract en het succesgehalte (performance) van PPS-projecten. Het onderzoek vond een negatieve relatie tussen sanctiemogelijkheden en performance.

## 2) BEREIKEN WE INNOVATIEVE UITKOMSTEN?

Het geïntegreerde karakter en de lange looptijd van het DBFM(O)-contract en het feit dat het private consortium duidelijk vooraf gestelde performancecriteria heeft waarbinnen het vrij kan opereren, zou voor innovatieve uitkomsten moeten zorgen, volgens de filosofie achter het DBFM(O)-contract. Het valt op dat heel wat aanwezigen twijfelen aan dat uitgangspunt.

Wim Leendertse pleit voor een programma-aanpak om meer innovatieve oplossingen te creëren. Jan van Steirteghem twijfelt aan de meerwaarde van DBFMO ten opzichte van een gewone Design and Build-constructie. Maar ook in verschillende werkgroepen wordt getwijfeld aan de innovatiehypothese. PPP is door de nadruk op concurrentie en contract eerder geschikt voor producten en diensten die bekend zijn en gebruikmaken van bestaande technische oplossingen. Veel mensen uit de praktijk waarschuwen voor te hoge verwachtingen als het gaat over innovatie.

Dat wordt bevestigd door de eerder genoemde survey: het idee dat de lange duur en andere kenmerken van DBMFO-contracten tot meer innovatie zouden leiden, kunnen we ook hier niet terugvinden.

## 3) VERTROUWEN EN (PROJECT)MANAGEMENT

Wat zorgt dan wel voor goede uitkomsten in PPP-projecten? De antwoorden daarop waren opmerkelijk eensgezind: vertrouwen en actief management van het project. René de Vos benadrukte dat al in zijn pitch, en hij werd bijgevallen door Jan Bosschem. Maar ook in veel werkgroepen werd vertrouwen genoemd als de kern waar het allemaal om draait.

Dit wordt opnieuw bevestigd door de uitkomsten van de survey. Die laten ook zien dat de aanwezigheid van veel vertrouwen samenhangt met goede resultaten van een PPS-project. Interessant was dat de buitenlandse PPP-onderzoekers zich verbaasd toonden over deze nadruk op vertrouwen. Zij benadrukten dat PPP in hun land (bijvoorbeeld Canada) geheel gebaseerd is op contract en competitie. In die zin lieten zij het sterke cultuurgebonden karakter zien van de discussie in de conferentie. Of in de termen van René de Vos: de Nederlandse en de Vlaamse praktijk passen duidelijk in een Rijnlandmodel, terwijl de buitenlandse gasten sterk redeneren vanuit de Angelsaksische traditie.

## 4) IDEEËN VOOR VERBETERING

Er werden verschillende dingen genoemd die zouden kunnen bijdragen aan een betere performance van PPS-projecten. 'Anders aanbesteden' werd regelmatig genoemd. Er werd gepleit voor betere incentives die ook voor publieke actoren gelden, voor meer gestandaardiseerde werkwijzen die transactiekosten verlagen, maar ook voor incentives die de mogelijkheid bevorderen om te excelleren, en voor het vergroten van transparantie.

Ook werd geopperd dat beter eerst gezamenlijk een **referentieontwerp** uitgewerkt kan worden (inclusief de prijs), om daarna het project op kwaliteit aan te besteden. Een zekere mate van vertrouwen en ontwerpvergoedingen zijn daarbij wel noodzakelijke voorwaarden.

<sup>3</sup> Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2016), The Impact of Contract Characteristics on the Performance of Public-Private Partnerships (PPPs). *Public Money and Management*, 36 (6), pp. 455-462. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2016.1206756>. Zie ook: Warsen, R., J. Nederhand, S. Grotenbreg, E.H. Klijn, J. Koppenjan (2017), Synergie creëren in ruimtelijke PPS-projecten, *Rooilijn*, 50 (2), pp. 102-109.

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem





# 4

## DE CIRKEL IS ROND

**SLOTBESCHOUWINGEN VOOR BELGIË EN NEDERLAND.  
TOT SLOT BEKIJKEN WE OPNIEUW DE VRAGEN DIE DE AANLEIDING  
VORMDEN VOOR DE BIJEENKOMST.  
WAT ZIJN IN GROTE LIJNEN DE ANTWOORDEN VAN DE DEELNEMERS?**

### **1. DE BELANGRIJKSTE SMART GOVERNANCE INNOVATIES IN DE PPP-PRAKTIJK**

De **concurrentie** bij de aanbesteding en **verzakelijke relaties** gelden als waarborg tegen te innige publiek-private relaties en de risico's daarvan (denk aan de Bouwfraude in Nederland). Dat wordt als belangrijke randvoorwaarden gezien voor de optimalisatie van publiek-private samenwerkingspraktijken. De uitdaging is daarbij de sterke kanten van de Angelsaksische en de Rijnlandse werkwijze te combineren.

Smart governance innovaties in PPS moeten vooral gezocht worden in de **'zachte' aspecten** van deze samenwerkingsvormen in DBFM(O)-projecten. Het gaat om praktijken en managementsinterventies die de vorming van integrale teams beogen, om een samenwerking die zich uitstrekt tot toeleveranciers en stakeholders, om anticiperend gedrag, om een open communicatie en oplossingsgericht werken op basis van duidelijke afspraken. Het gaat ook om een heldere rol- en risicoverdeling in de geest van het contract, zonder dat dat contract erbij hoeft te worden gehaald. Het contract dient aangevuld te worden met een **'sociaal design'**, met procesafspraken. De Marktvisie van Rijkwaterstaat en marktpartijen in Nederland benadrukt eveneens het relationele aspect van PPS. Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat in deze visie nog niet is aangegeven hoe de ideale samenwerking die daarin wordt geschetst tot stand kan komen.

Er wordt ook gesteld dat een goede samenwerking alleen mogelijk is na een **goede aanbestedingsprocedure**, die resulteert in realistische startcondities. In de praktijk is er inmiddels veel kennis en ervaring met competitieve dialogen, waarbij ook stakeholders intensief betrokken zijn. Er zijn methoden om transactiekosten te beperken of te compenseren. Anderzijds bleken er in het recente verleden onvoldoende waarborgen te bestaan tegen onrealistische biedingen. Ook daarin ligt een uitdaging.

## 2. DE BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN VOOR DE PPS-PRAKTIJK

Tijdens de dialoog kwam een tegenstelling naar voren tussen zij die vinden dat de huidige praktijk voldoende ruimte biedt voor een goede samenwerking, flexibiliteit en het vinden van oplossingen op maat, en zij die DBFM(O) contracten net als een **hinderlijk keurslijf** ervaren. Dit kan samenhangen met uiteenlopende ervaringen in verschillende projecten. Hoe dan ook, de zorg voor kwalitatief goede relaties en de noodzaak om flexibiliteit in te bouwen, zijn belangrijke uitdagingen.

Andere genoemde knelpunten: de overgangen tussen projectfasen en de **discontinuïteit** die we daarbij zien in personen en organisaties, en de latere projectfasen als **onbekend terrein**, waar succesrijke werkwijzen nog moeten worden ontdekt.

De huidige DBFMO-praktijk lijkt weinig te anticiperen op **nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen**, noch op het tot stand brengen **van innovatieve infrastructurele oplossingen en diensten**. De discussie gaat daar nauwelijks over, ook niet tijdens deze bijeenkomst. Sterker nog, belangrijk innovatieve ontwikkelingen en experimenten lijken buiten de DBFMO-context plaats te vinden, zoals bleek uit de presentatie van Wim Leendertse. Nieuwe opdrachten behelzen vaak niet de aanleg van een traditionele infrastructuur maar van nieuwe, concurrerende voorzieningen en diensten. Die worden weleens geïnitieerd als ongevraagde voorstellen van burgers, maatschappelijke groeperingen en marktpartijen die niet tot de usual suspects behoren. Zij richten zich ook op **nieuwe waarden** zoals duurzaamheid, natuurontwikkeling, diversiteit, maatschappelijk ondernemerschap, eigenaarschap. Waarden die niet centraal staan in het DBFM(O)-discours. Bovenal vragen zij om **nieuwe contract-, samenwerkings- en financieringsvormen**. Of een doorontwikkeling van DBFMO-contracten hierin zal voorzien, is de vraag. Wellicht zullen deze nieuwe vormen van PPS in andere settings opbloeien.

### 3. DE BELANGRIJKSTE KENNISVRAGEN

De discussies en de bijdragen van de deelnemers gingen vaak over kennisvragen die richtinggevend kunnen zijn voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek. Hieronder noemen we enkele van deze kennisvragen:

- In hoeverre en op welke wijze bieden DBFM(O)-contracten ruimte om in te spelen op de **behoefte aan flexibiliteit** en op **veranderende behoeften** tijdens de looptijd van deze projecten?
- Wat zijn de belangrijkste lessen om **onrealistische biedingen** te voorkomen, om de **betrokkenheid** van de stakeholders te vergroten en om **hoge transactiekosten** in de aanbestedingsfasen te vermijden?
- Hoe kan de **kwaliteit van relaties** worden vastgesteld? Welke factoren hebben daar een invloed op, en hoe bepalen die mee de uitkomsten van DBFM(O)-projecten?
- Wat is de **aard van de discontinuïteit** in de overgang tussen de projectfasen? En welke knelpunten doen zich voor in het opbouwen van **samenwerkingsrelaties** in de latere fasen van onderhoud en beheer? Welke oplossingen kunnen daarvoor worden aangereikt?
- Hoe kan het **uitvoeringarrangement** worden versterkt dat gericht is op de realisatie van de marktvisie?
- Er is behoefte aan onderzoek naar de relatie tussen DBFM(O)-praktijken en **innovatie in infrastructurele ontwikkelingen**. Welke nieuwe contract-, samenwerking- en financieringsvormen zijn daarbij nodig? En in hoeverre kan daarin worden voorzien door hetzij een doorontwikkeling van DBFMO-praktijken, hetzij de ontwikkeling van nieuwe, alternatieve arrangementen?

# DEELNEMERSLIJST

## Dialogo op 22 november 2016, Antwerpen

### NEDERLANDSE PRACTICI

|    |         |            |                          |
|----|---------|------------|--------------------------|
| 1  | Monicaw | Altamirano | Deltares                 |
| 2  | Annuska | Bloemert   | Rijkswaterstaat          |
| 3  | Pieter  | de Groot   | Strukton                 |
| 4  | René    | de Vos     | BAM                      |
| 5  | René    | Groenen    | Rijksvastgoedbedrijf     |
| 6  | Michiel | Kort       | Rebel Group              |
| 7  | Ellen   | Lastdrager | Twynstra Gudde           |
| 8  | Wim     | Leendertse | Rijkswaterstaat          |
| 9  | Roel    | Martens    | Min. Buitenlandse Zaken  |
| 10 | Luc     | Peters     | Reset management         |
| 11 | Ingrid  | Pieters    | Van Oord                 |
| 12 | Andre   | Salomonson | Resetmanagement          |
| 13 | Gea     | Smid       | Allseas                  |
| 14 | Ben     | Spiering   | Rijkswaterstaat          |
| 15 | Harry   | Sterk      | PPS netwerk Nederland    |
| 16 | Walter  | van Gurp   | Ballast-Nedam            |
| 17 | Wesley  | Veekman    | Rijkswaterstaat / Pianoo |
| 18 | Olwin   | Verhappen  | Strukton                 |
| 19 | Frits   | Verhees    | Movares                  |

### BELGISCHE PRACTICI

|    |           |                     |                                |
|----|-----------|---------------------|--------------------------------|
| 20 | Jan       | Bosschem            | ORI                            |
| 21 | Nico      | De Koning           | Besix                          |
| 22 | Marc      | Dillen              | Vlaamse Confederatie Bouw      |
| 23 | Stephanie | Dobbelaere          | TDP                            |
| 24 | Wouter    | Everaert            | PMV                            |
| 25 | Silke     | Hoebeek             | VBA                            |
| 26 | Nicola    | Loxham              | Vlaamse Confederatie Bouw      |
| 27 | Philippe  | Monserez            | AG Real Estate                 |
| 28 | Chris     | Poullissen          | NP-Bridging                    |
| 29 | Steven    | Steppe              | Rebel Group                    |
| 30 | Stephan   | Van Den Langenbergh | Tractebel Engineering NV       |
| 31 | Kit       | Van Gestel          | Vlaams Kenniscentrum PPS       |
| 32 | Dieter    | Van Hassel          | BAM                            |
| 33 | Helga     | Van Peer            | Allen & Overy                  |
| 34 | Jan       | Van Steirteghem     | Besix                          |
| 35 | Greet     | Van Wesemael        | Willemen General Contractor NV |
| 36 | Bernard   | Van Zeebroek        | S&R Groep                      |

| ACADEMICI |                |               |                                   |            |
|-----------|----------------|---------------|-----------------------------------|------------|
| 1         | Daniel         | Albalete      | University of Barcelona           | Spanje     |
| 2         | Camilo Benítez | Ávila         | University of Twente              | Nederland  |
| 3         | Gèrma          | Bel           | University of Barcelona           | Spanje     |
| 4         | Anthony        | Boardman      | UBC Sauder School of Business     | Canada     |
| 5         | Chris          | Bovis         | University of Hull                | VK         |
| 6         | Eric           | Boyer         | University of Texas at El Paso    | VS         |
| 7         | Samuel         | Carpintero    | Polytechnic University of Madrid  | Spanje     |
| 8         | Geert          | Dewulf        | University of Twente              | Nederland  |
| 9         | Carsten        | Greve         | Copenhagen Business School        | Denemark   |
| 10        | Sanne          | Grottenbreg   | Erasmus University Rotterdam      | Nederland  |
| 11        | Graeme         | Hodge         | Monash University                 | Australië  |
| 12        | Marlies        | Hueskes       | University of Antwerp             | België     |
| 13        | Sherena        | Hussain       | York University                   | Canada     |
| 14        | Erik-Hans      | Klijn         | Erasmus University Rotterdam      | Nederland  |
| 15        | Joop           | Koppenjan     | Erasmus University Rotterdam      | Nederland  |
| 16        | Veiko          | Lember        | Tallinn University of Technology  | Estland    |
| 17        | Yseult         | Marique       | School of Law University of Essex | VK         |
| 18        | Lawrence       | Martin        | University of Central Florida     | VS         |
| 19        | Donal          | Palcic        | University of Limerick            | Ierland    |
| 20        | Ole Helby      | Petersen      | Roskilde University               | Denemark   |
| 21        | Eoin           | Reeves        | University of Limerick            | Ierland    |
| 22        | Walter         | Scherrer      | University of Salzburg            | Oostenrijk |
| 23        | Matti          | Siemiatycki   | University of Toronto             | Canada     |
| 24        | Murwantara     | Soecipto      | University of Antwerp             | België     |
| 25        | Anne           | Stafford      | University of Manchester          | VK         |
| 26        | Christina      | Tvarnø        | Copenhagen Business School        | Denemark   |
| 27        | Martijn        | van den Hurk  | University of Amsterdam           | Nederland  |
| 28        | Thierry        | Van Elslander | University of Antwerp             | België     |
| 29        | Steven         | Van Garsse    | University of Hasselt/Antwerp     | België     |
| 30        | Koen           | Verhoest      | University of Antwerp             | België     |
| 31        | Stefan         | Verweij       | University of Groningen           | Nederland  |
| 32        | Rianne         | Warsen        | Erasmus University Rotterdam      | Nederland  |
| 33        | Tom            | Willems       | University of Antwerp             | België     |

# DANKWOORD

## Het seminarie op 22 november 2016 en deze publicatie en kwamen tot stand dankzij de samenwerking tussen:

Prof. dr. Koen Verhoest (Universiteit Antwerpen), prof. dr. Steven Van Garsse (Universiteit Antwerpen/Hasselt), drs. Marlies Hueskes (Universiteit Antwerpen)  
Prof. dr. Erik-Hans Klijn, prof. dr. Joop Koppenjan en drs. Rianne Warsen (Erasmus Universiteit Rotterdam)  
Prof. dr. Geert Dewulf (Universiteit Twente)

## Met dank aan de volgende partners:

Vlaams Kenniscentrum PPS (Vlaamse overheid)  
ResetManagement  
Twynstra Gudde  
Rebel Group  
Deltares  
Movares

Rijkswaterstaat  
Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk  
Onderzoek (NWO)  
Actramar (Universiteit Antwerpen)  
Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO)  
Jean Monnet Center of Excellence (ACTORE)



Op 22 november 2016 organiseerde Vlaams Kenniscentrum Publiek Private Samenwerking samen met de Universiteit van Antwerpen en de Erasmus Universiteit Rotterdam en diverse Vlaamse en Nederlandse overheden en bedrijven een dialoog tussen Vlaamse en Nederlandse PPS-beoefenaars en wetenschappers uit diverse landen. De dialoog richtte zich op de toekomst van DBFM(O) contracten bij de realisatie en het beheer van publieke infrastructuur. Voor welke uitdagingen staat de huidige PPS-praktijk? Welke slagen moeten er gemaakt worden om met uitdagingen om te gaan? En wat zijn de vragen waar PPS-onderzoek zich op zou moeten richten?

Deze brochure biedt een overzicht van inleidingen door Nederlandse en Vlaamse experts, commentaren van wetenschappers, topics die uit rondetafelgesprekken tussen PPS-beoefenaars naar voren kwamen, en reflecties van organiserende partijen.

Hierbij kwamen verschillende 'smart governance practices' en suggesties voor innovatie van DBFM(O) praktijken aan bod waarbij ook het belang van de relationele aspecten van publiek-private samenwerking wordt benadrukt.

Verder onderzoek zou zich moeten richten op de reductie van transactiekosten, het omgaan met de behoefte aan flexibiliteit, de kwaliteit van relaties, maar vooral ook op de vraag of innovatieve infrastructurele ontwikkelingen met de doorontwikkeling van DBM(O) contracten gefaciliteerd kunnen worden of daarentegen om nieuwe arrangementen vragen.

De organisatoren van het congres en de editors van deze publicatie hopen dat de teksten het debat over PPS kunnen voeden, en dat het werk een bijdrage kan leveren tot een verdere professionalisering en tot innovaties in de PPS-praktijk en het onderzoek van morgen.

**Erasmus University Rotterdam**

**UNIVERSITY OF TWENTE.**

