

Een open gesprek over de grote vervangingsopgave 2020 - 2040

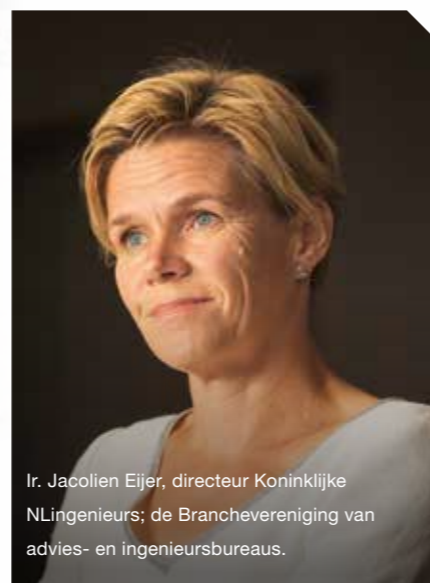
Bouwagenda vergt 'omdenken' op alle fronten

De Nederlandse infrastructuur dateert voor een groot deel van direct na de Tweede Wereldoorlog; een ander deel zelfs uit het interbellum, de periode tussen de Eerste en Tweede Wereldoorlog. In de periode 2020-2040 komt er een piek in noodzakelijke vervangingsinvesteringen van bruggen en tunnels. Een globale inventarisatie van Bouwend Nederland leert dat het gaat om een landelijke vervangingsopgave van ongeveer 4500 bruggen. Naast het verlengen van de levensduur moet ook ingezet worden op de toepassing van de innovatieve technieken die de bedrijfszekerheid van de kunstwerken moet garanderen. OTAR belegde een rondetafelgesprek om de stemming te peilen: wat is nodig om dit omvangrijke programma te kunnen uitvoeren?

Tekst: DIETSKE VAN DER BRUGGE EN JOS VAN MAARSCHALKERWEERD



Gespreksleider OTAR-hoofdredacteur
Jos van Maarschalkerweerd.



Ir. Jacolien Eijer, directeur Koninklijke
NLIingenieurs; de Branchevereniging van
advies- en ingenieursbureaus.



De Bouwagenda is een nationaal innovatieprogramma voor de hele bouwsector, waarin overheid, opdrachtgevers, kennisinstellingen en het bedrijfsleven de handen ineen hebben geslagen om samen antwoord te geven op enkele zeer dringende maatschappelijke vraagstukken. Daar onder valt ook de grote vervangingsopgave. In januari jl. heeft minister Van Nieuwenhuizen van Infrastructuur & Waterstaat het startsein gegeven voor een ongekend grote onderhoudsoperatie die de bestaande rijksinfrastruc-

tuur in Nederland de komende decennia zal verjongen, vernieuwen en verduurzamen. Rijkswaterstaat heeft redelijk in beeld wat de omvang en complexiteit is van de honderden bruggen, tunnels, sluizen en viaducten die aan vervanging toe zijn. Voor de eerste periode is dat duidelijk, de fases die daarop volgen vragen nadere inventarisatie.

Vraagstukken

De meeste infrastructuur, waaronder bruggen, die in die periode vervangen moet worden ligt in het onderliggende

wegennet. Dat roept allerlei vragen op, zoals: hoe groot is in feite de opgave? Wordt Nederland niet stilgelegd als er tegelijkertijd op veel plaatsen bruggen en tunnels buiten gebruik zijn? Kunnen we deze vervangingsopgave binnen de beperkte tijd wel succesvol uitvoeren? Hebben we wel voldoende gekwalificeerd personeel voor deze opgave? Hoe kunnen infrabeheerders invulling geven aan goed opdrachtgeverschap? OTAR organiseerde een gesprek met Joep Rats (Bouwend Nederland), Jacolien Eijer (Kon. NLIingenieurs),



Prof. dr. Arjan van Weele, onafhankelijk bestuurs-
adviseur en hoogleraar Inkoopmanagement,
Technische Universiteit Eindhoven.



Drs. Joep Rats, directeur economische en
verenigingszaken Bouwend Nederland, dé
Ondernemersorganisatie voor de bouw en infra.



Ir. Jenne van der Velde, topadviseur
Assetmanagement Rijkswaterstaat.

Beeldmateriaal: Fotostudio Marks



Arjan van Weele (consultant en hoogle-
raar TUE) en Jenne van der Velde (Rijks-
waterstaat).

Omvang van de opgave

Iedere opgave begint met de vraag of de omvang van het probleem goed in beeld is. Met andere woorden: weten we om welke kunstwerken het gaat en hebben we inzicht in de onderhouds-toestand van die kunstwerken? De gespreksdeelnemers zijn het erover eens dat dat nogal verschilt tussen beheerders op verschillende niveaus. Op dit moment ontbreekt een goed totaaloverzicht van bijvoorbeeld de bruggen die voor groot onderhoud of vervanging in aanmerking komen. Exacte aantallen zijn niet bekend, maar Bouwend Nederland komt met een voorzichtige inschatting tot ongeveer 4500 bruggen, die in de periode 2020-2040 vervangen moeten worden. Als dat gelijkmatig over 20 jaar wordt verdeeld dan moeten er jaarlijks 225 bruggen worden vervangen vanaf 2020! Waar deze bruggen liggen en wie de beheerders zijn is nu nog niet exact in beeld. Daarnaast lijkt er bij veel beheerders onvoldoende inzicht in de onderhoudstoestand van de bruggen.

Dit inzicht is van belang om te kunnen bepalen wat de restlevensduur is van een kunstwerk en wanneer het uiterlijk vervangen moet worden. De discussiepartners zijn unaniem: de zorg voor dit inzicht ligt in het algemeen bij de gemeenten. Joep Rats wijst erop dat daar juist het merendeel van de vervangingsopgave ligt. "Het beheer is lang niet altijd op orde", zo stelt hij. "We weten veel wel, we bouwen en beheren beter dan bij de Morandibrug in Genua, maar we weten ook heel veel niet."

Complexiteit

Technisch gezien wordt de toekomstige brug ook complexer. Minister Van Nieuwenhuizen heeft gezegd dat we niet alleen kijken naar het verlengen van de levensduur, maar vooral ook inzetten op de toepassing van de nieuwste technieken, waarmee toekomstige storingen voorkomen kunnen worden en de infrastructuur voldoet aan de eisen voor toekomstig gebruik. Het toekomstbestendig bouwen betekent slimme ICT systemen ontwikkelen en implementeren die compatibel zijn, die veilig en cyber-secure zijn. Anderzijds betekent het ook duurzaam bouwen. Vanuit het oog-

punt van duurzaamheid moet er energieneutraal en zonder afvalstoffen worden ontworpen, het zogeheten circulair bouwen. Een niet te onderschatten en complicerende factor voor de vervangingsopgave betreft het functioneren van ons wegensysteem als netwerk.

Netwerk

Het uitgebreide wegensysteem in Nederland functioneert, zowel landelijk als regionaal, als een netwerk. Het (tijdelijk) beperken van doorstromingscapaciteit door één beheerder leidt tot problemen op het wegvak van een andere beheerder. Dat betekent dat er vaak meerdere overheden moeten samenwerken bij de vervangingsopgave. Ook de economische gevolgen van de vervanging van een strategisch object kunnen fors zijn. Denk hierbij aan de recente overlast bij de Merwedeburg of een komende renovatie van de Van Brienoordbruggen. De belasting van ons wegensysteem op alle niveaus is hoog, waardoor er nauwelijks 'vrije ruimte' is om de extra capaciteit als gevolg van een stremming elders op te kunnen vangen. Dat betekent dat in regio's werkzaamheden nauwgezet afgestemd moeten worden om de

doorstroming op een acceptabel niveau te houden ('going concern niveau'). De puzzel wordt steeds complexer, omdat objecten complexer worden en werkzaamheden in netwerkverband moeten worden uitgevoerd, volgens Jacolien Eijer. Jenne van der Velde: "Het is een paradox, wat daar aan het ontstaan is. Als ik zie hoe het nu gaat ten opzichte van 10 jaar geleden, wordt er nu in WOW verband (water ontmoet water en wegbeheerders ontmoeten wegbeheerders) veel meer samengewerkt dan voorheen. Er worden zaken praktisch afgestemd, maar ook aan de inkoopkant. Ook in de planning worden slagen gemaakt. RWS werkt veel meer samen dan enkele jaren geleden, maar toch niet zoveel als de uitdaging van ons vraagt." "Infrabeheerders op alle niveaus moeten gaan inzien dat dit zo groot is dat niemand het 'alleen' kan; geen van de beheerders heeft daarvoor het apparaat, know how en capaciteit", zo verwoordt Jacolien Eijer het door heel de tafel gedeelde inzicht. Ook op bestuurlijk niveau zal de samenwerking steeds intensiever moeten plaatsvinden.

Governance

Dat vraagt om een intensieve samenwerking tussen beheerders en vanwege de maatschappelijke impact ook steeds meer op bestuurlijk niveau. Op bestuursniveau hebben we regelmatig te maken met lokale belangen die conflicteren met het netwerkbelang en met gebrek aan het vereiste deskundigheidsniveau om impact van lokaal of regionaal

JACOLIEN EIJER: "DE PUZZEL WORDT STEEDS COMPLEXER, OMDAT OBJECTEN COMPLEXER WORDEN EN WERKZAAMHEDEN IN NETWERKVERBAND MOETEN WORDEN UITGEVOERD."

aan de vervangingsopgave en bijdraagt aan de complexiteit van de opgave is de marktsituatie. Als we op de huidige weg doorgaan is er onvoldoende kennis en capaciteit beschikbaar om de totale opgave uit te kunnen voeren. Jacolien Eijer: "We moeten de capaciteit die er is veel beter inzetten en dat de huidige werkwijze moet dus veranderen." Kortom, de vervangingsopgave is een zeer complex vraagstuk. Governance, en dus goede regie over de besluitvorming, wordt dan essentieel in het doen slagen van het vervangingsprogramma. Joep Rats stelt dat "de uitvoerende diensten bij elkaar allemaal wel willen, maar als de politieke sturing er dicht op komt te zitten, dan wordt het ingewikkelder."

Hij krijgt bijval, zeker als meerdere overheden kunnen sturen op een project door middel van het vergunningenstelsel, zo wordt opgemerkt. Daarbij komt dat de politiek geen constante factor is, zeker niet over de hele looptijd van de vervangingsopgave gezien. De politieke kleur kan tussentijds bij verkiezingen veranderen en het sturen op de korte termijn draagt ook niet bij aan een consistent beleid. Jacolien Eijer: "Waar ik me zorgen over maak in de politiek is dat alles zo korte termijn wordt. En juist

JOEP RATS: "DE UITVOERENDE DIENSTEN BIJ ELKAAR WILLEN ALLEMAAL WEL. ALS DE POLITIEKE STURING ER DICHT OP KOMT TE ZITTEN, DAN WORDT HET INGEWIKKELDER."

niveau op geaggregeerd niveau te kunnen wegen. De bestuurlijke regie wordt door alle gespreksdeelnemers gezien als het mogelijk grootste struikelblok bij de vervangingsopgave. Dat staat slagvaardige besluitvorming in de weg en kan leiden tot vertraging van projecten. Intensieve afstemming tussen beheerders is noodzaak om tot een regionale planning te komen, maar vergt goede regie. Een ander vraagstuk dat raakt

bij dit soort projecten als het verduurzamen van ons areaal vraagt het om bestuurders met visie die over hun eigen zittingstermijn heen durven te denken". Kortom: de politieke dimensie kan leiden tot vertraging, waardoor projecten duurder worden.

Kwaliteit van opdrachtgeverschap

Arjan van Weele: "Slecht opdrachtgeverschap van de overheid is meestal de

oorzaak van tijd- en budgetoverschrijdingen en dat is niet meer acceptabel in dit intelligente land. Wij betalen daar als maatschappij een hoge prijs voor. Daar zou politiek best meer oog voor mogen zijn." Overigens moet daarbij wel worden vermeld dat slecht opdrachtgeverschap mede kan worden veroorzaakt door het niet op orde zijn van de areaalgegevens. Een aannemer kan daardoor kosten voor zijn rekening krijgen door afwijkingen in de door de opdrachtgever verstrekte areaalgegevens. Van Weele noemt als voorbeelden de A15 Maasvlakte-Vaanplein en de Noord-Zuidlijn. RWS houdt om die reden bijvoorbeeld bij de Zuidas de verantwoordelijkheid voor de informatie over ligging van kabels en leidingen bij zichzelf.

Joep Rats benadrukt dat een aannemer zijn werk alleen goed kan doen bij een deskundige en slagvaardige opdrachtgever. Niettemin zijn de bestuurlijke drukte en de beheervormen een gegeven voor de vervangingsopgave, evenals de noodzaak tot samenwerking. Er ontstaat discussie over andere beheervormen of het beperken van de bestuurlijke drukte. De Raad voor Verkeer en Waterstaat heeft in 2007 al advies daarover gegeven in het rapport 'Van wegbeheer naar netwerkbeheer'. De Raad vond dat er een Nationale Wegen Autoriteit moest komen die het hoofdnet van rijkswegen, belangrijkste provinciale wegen en gemeentelijke aan- en afvoerwegen ging aansturen. Dit was nodig omdat rijk, provincies en gemeenten steeds meer samenwerkten, maar deze samenwerking onvoldoende verplichtend was om de steeds urgenter wordende verkeersproblemen effectief aan te pakken! Instelling van een Wegautoriteit, en naar analogie daarvan een vaarwegautoriteit en misschien wel een luchtautoriteit, wordt evenwel niet als adequate oplossing gezien. Jacolien Eijer: "Het is niet de vraag of je één organisatie nodig hebt om informatie bij elkaar te brengen; dat lijkt mij een old school-oplos-

sing van een samenwerkingsvraagstuk. Het gaat meer om het managen van de interfaces of het zoeken naar andere werkvormen. Organisaties moeten beter leren samenwerken. In de watersector werkt het ook, dus waarom hier niet?"

Nieuwe samenwerkingsvormen

Aan de ronde tafel heerst unanimitieit over de noodzaak om oplossingen te zoeken in andere samenwerkingsvormen, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Jenne van der Velde: "Vragen als: 'wat draag je als beheerder bij aan het gebied', 'wat is de impact op het gebied' en 'hoe zit het met je planning' zijn van belang om tot samenwerking te komen. Daardoor ontstaat ook een gevoel van 'dit is iets van ons samen.'" Arjan van Weele: "Het netwerkstelsel van ons wegennet vraagt in feite ook om een netwerkorganisatie en -structuur met regie- en overlegtafels: momenten waarop alle stakeholders, met name bestuurders, bij elkaar komen. Iedereen beschikt op hetzelfde moment over dezelfde informatie en draagt bij vanuit een constructieve grondgedachte. Breng voor bestuurders expliciet en transparant in beeld wat er gebeurt."

"Het gaat om kwaliteit van besluitvorming, kwaliteit van samenwerking en de betrouwbaarheid", stelt Jenne van der Velden. "Als je in de politiek zit is het belangrijk dat je dat doet wat je met elkaar hebt afgesproken en dat wat je doet moet rechtmatig en te verantwoorden zijn. Plaats de problematiek in het kader van de instandhouding en ontwikkeling van het netwerk en geef duidelijk aan: over 3 jaar is deze brug stuk en moet vervangen worden. Dan kan het geen 8 jaar duren om de brug te vervangen." Sprekend over best practices noemt Jenne van der Velde de succesvolle aanpak van het Hoogwaterbeschermingsprogramma, waarin RWS en de waterschappen met elkaar samenwerken met als focus het systeem goed en efficiënt werkend te houden. Arjan van Weele: "Ook het megaproject A12, dat in de planstudiefase zit, wordt op deze manier aangepakt."

Standaardisatie en modulariteit

De huidige manier van bouwen, waarbij iedere brug uniek is, individueel wordt

ontworpen en gebouwd, is tijdrovend, duur en inefficiënt, zo betoogt Joep Rats. "Kijkend naar de vervangingsopgave kun je je afvragen of standaardisatie mogelijk is om de bouwtijd te verkorten en daarmee een hogere productie te realiseren tegen minder kosten." Bruggen worden goedkoper, makkelijker te onderhouden, makkelijker om bij te houden en makkelijker beheersbaar in het gebruik van materialen. En niet onbelangrijk, gelet op de arbeidsmarktsituatie: door standaardisatie zijn er minder mensen nodig om een object te kunnen bouwen. Je kunt de bouw van bruggen industrialiseren, waardoor innovatie dichterbij komt, evenals de toepassing van de nieuwste technieken. Ook de voorwaarden om circulair en duurzaam te bouwen verbeteren. Door modulair te bouwen kan een brug aangepast worden aan veranderd gebruik of aan een veranderde situatie.

Innoveren lonend maken

Joep Rats: "Als je nu als aannemer innoveert is de grootste beloning dat je het één keer mag bouwen. Daardoor is het risico dat een investering niet wordt terugverdiend te groot en blijft innovatie zeer beperkt. Maar als je een standaardbrug nu 100 of 200 keer mag bouwen, dan wordt zo'n investering interessant. Dat is alleen mogelijk als je de assets bij elkaar krijgt of dat er een autoriteit komt die dit gaat stimuleren. Het probleem zit hem echter in de vele individuele opdrachtgevers, met name de 400 gemeenten waar we in deze opgave mee te maken hebben. Die zullen bereid moeten zijn als opdrachtgever in deze ontwikkeling mee te gaan. De huidige praktijk leert dat iedere gemeente

tor, maar moet best te bewegen zijn naar standaardisering. Arjan van Weele: "Als je kijkt naar de vervangingsopgave dan moet de overheid intern een act together gaan bewerkstelligen. De minister zou daar een rol in moeten vervullen in haar contacten met de VNG, de IPO en de Unie van Waterschappen en het organiseren van de vraag." Jacolien Eijer wijst erop dat hier de belangen rond standaardisering niet voor elke ketenpartner gelijk liggen: "Het is logisch dat aannemers zeggen: voor ons is één opdracht voor 200 objecten prima, maar voor ingenieursbureaus is het ná het ontwerp klaar. De multiplier die er voor de bouw in zit, zit er voor de IB's niet in. Dat is iets waar we als sector goed over na moeten denken." Overigens betekent standaardisering niet alleen inleveren van identiteit, maar levert het ook geld op, zo analyseert men. Als een standaardbrug een fractie kost van een niet-standaardbrug, dan kan met het resterende geld meer worden gedaan voor de gemeenschap. Feit is dat met het in stand houden van het huidige systeem er een lappendeken aan onderhoud blijft, innovatie niet van de grond en de vervangingsopgave niet tijdig kan worden gerealiseerd met alle consequenties van dien.

Post-DBFM-tijdperk

De vraag is welke samenwerkingsvorm tussen opdrachtgever en aannemer geeft het beste perspectief op een positief resultaat? Jenne van der Velden: "RWS heeft veel grote projecten. De afgelopen jaren zijn veel grote projecten in de markt gezet via DBFM (Design, Build, Finance and Maintain-contracten), met de gedachte om ontwerp,

graag zijn eigen brug wil hebben en onderscheidend wil zijn. Customizing van een brug moet daarom mogelijk zijn." Standaardisering overstijgt daardoor de keten van bouwers en zal maatschappelijk geïmplementeerd moeten worden. De bouw is een traditionele sec-

uitvoering en onderhoud in één hand te hebben." In feite heb je een aannemer daarmee asset-owner gemaakt, betoogt Arjan van Weele. "Dat betekent dat wijzigingen vaak duur uitvallen, omdat iedere wijziging het proces van de asset-owner verstoort en dus geld kost. Bij

ARJAN VAN WEELE: "ALLIANTIES GEVEN BETERE PRESTATIES DAN DE HUIDIGE CONTRACTVORMEN."

DBFM is daarmee de inflexibiliteit 'ingeorganiseerd'. Joep Rats beaamt het, maar stelt dat DBFM-contracten ook veel goeds hebben gebracht, zoals versnelling. Toch rijst de vraag of DBFM als contractvorm het best past bij de vervangingsopgave. Van Weele noemt aansprakelijkheid als knelpunt; Van der Velde de beperkte flexibiliteit. "Er zitten teveel elementen in die ons niet helpen", zo stelt hij. Het gesprek leidt tot de vraagstelling of er, gelet op de grote maatschappelijke impact van het vervangingsprogramma, en de snelheid waarmee de maatschappij evolueert, niet meer commitment moet komen vanuit de overheid met dit soort programma's?

Allianties

Commitment vertaalt zich dan bijvoorbeeld in alliantieachtige samenwerking, waarbij naast commitment, ken-

nisuitwisseling en risicospreiding ook de flexibiliteit is gebaat! Door alle ketenpartners op te nemen in de alliantie heb je een gezamenlijke betrokkenheid en uitdaging in de hele keten gewaarborgd. Arjan van Weele brengt in dat er met de weinige allianties die we in de dit land hebben gehad, veel beter is gepresteerd dan met andere contractvormen. Op die manier kan het verschil in kennis tussen de markt en overheid als het gaat over ICT, I&A en nieuwe bouwtechnieken worden weggenomen. "De uitvraag moet dan geen objectvraag meer zijn maar een mobiliteitsoplossing, die bepaalde functionaliteiten moet hebben en waarin die digitale oplossingen zijn geïncorporeerd." De overheid is tot nu toe vrij terughoudend geweest met dit soort constructies. Zelfs bij grote projecten, laat staan met onderhoudsprojecten, werd volstaan met DBFM. Dat heeft vermoedelijk met het budgetrecht

van de Tweede Kamer te maken, waar bij jaarlijks het onderhoudsbudget wordt vastgesteld. Het is lastig om onderhoud er langjarig in te krijgen, omdat dit de vrije keuzeruimte van de parlementariërs beperkt. Een alliantievorm lijkt de gespreksdeelnemers veel geschikter als samenwerkingsvorm in een netwerk dan de oude control en ketenbenadering en het overwegen waard voor de grotere projecten en programma's.

Duurzaamheid

Arjan van Weele legt het duurzaamheidsvraagstuk voor. Hoe gaan we om met dit vraagstuk, definiëren we op een zinvolle en toepasbare manier de duurzaamheidsdoelen en hoe implementeren we het in de vervangingsopgave? Jenne van der Velden: "Als we de komende vervangingsopgave niet duurzaam aanpakken, dan moeten we weer 40 jaar op een nieuwe kans wachten." Er is al geconstateerd dat het merendeel gemeentelijke bruggen zijn, waar gemeenten dus opdrachtgever zijn. Van Weele: "Onderzoek heeft uitgewezen dat van alle GWW-projecten die in het afgelopen jaar door gemeenten zijn uit-



Rondetafelgesprek

Een rondetafelgesprek is een open gesprek tussen gelijkwaardige partners; aan een ronde tafel zit immers niemand aan het hoofd. Het is een setting waarin gezegd kan worden wat gezegd moet worden, met als doel de onderlinge communicatie en samenwerking tussen de deelnemers of hun achterbannen te versterken.

gegeven, er maar 5 zijn geweest waar duurzaamheid echt een belangrijke rol heeft gespeeld.” Dat betekent dat er nog ongelooflijk veel te doen valt in de GWW sector. Die is afhankelijk van wat opdrachtgevers opnemen over duurzaamheid in hun aanbestedingsdocumenten. Jacolien Eijer: “Vanuit de beweging Duurzaam GWW zijn schitterende tools ontwikkeld, die alleen toegepast kunnen worden als opdrachtgevers daar ook om vragen.” Dat vraagt veel kennis, die momenteel niet aanwezig is bij gemeenten. Bij economische zaken heb je PIANOo. Dat is handig als kennisbase, maar het staat te ver van de markt af om daar de verandering van te mogen verwachten. De gemeenten zullen daarin dus geholpen moeten worden. Een idee kan zijn dat RWS als trendsetter, grote en sterke organisatie die deze kennis wel heeft, een rol als launching customer kan gaan invullen. RWS doet al heel veel, betoogt Van Weele, maar de ambitie mag nog wel wat hoger. Nederland kan breder uitgedaagd worden met grotere betrokkenheid van universiteiten en markt. Het inweven van duurzaamheid in dit soort projecten door gemeenten stelt hoge eisen aan het opdrachtgeverschap. En dat geeft weer voeding aan een eerdere conclusie dat een alliantie verkieslijk is boven een lappendeken van opdrachtgevers.

Samenvatting

Gespreksleider Jos van Maarschalkerveerd vat het rondetafelgesprek als volgt samen. Het vervangingsprogramma is een forse opgave, waarvan de omvang en complexiteit nog niet in volledig beeld is. Wel staat vast dat het merendeel van de bruggen in beheer is

bij de gemeenten. Zoals de Raad van Verkeer en Waterstaat in 2007 al constateerde is het wegbeheer geëvolueerd naar netwerkbeheer. Ideaal was geweest als de beheervorm en de organisatie van het openbaar bestuur navenant die ontwikkeling hadden doorgemaakt. Voor nu is dat een complicerend gegeven, met de constatering dat projecten/programma's steeds meer een bestuurlijke dimensie krijgen. Het antwoord kan de toepassing zijn van netwerkorganisaties met regie- en overlegtafels om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en te houden.

In zijn algemeenheid is er de zorg over de kennis bij gemeenten. Enerzijds in hun rol als deskundig opdrachtgever, anderzijds om de vervangingsopgave in al haar facetten goed uit te kunnen voeren. Om gemeenten te helpen zou Rijkswaterstaat een rol als launching customer op zich kunnen nemen.

Standaardisering/modulebouw kan bijdragen aan het stroomlijnen van het huidige onderhoudssysteem, waardoor onderhoud meer uniform en efficiënter wordt, innovatie wordt geïnitieerd en de vervangingsopgave tijdig kan worden gerealiseerd.

Tot slot lijkt het verstandig dat markt en overheid elkaar nog meer dan in het verleden gaan vinden in andere samenwerkingsvormen met een gezamenlijke betrokkenheid en uitdaging. Intensieve samenwerking, waarbij partijen over hun eigen schaduw heen willen springen is een voorwaarde om deze opgave het hoofd te kunnen bieden. De uitdaging is samenwerkingsvormen te vinden waarin disseminatie van kennis plaatsvindt, risico's worden gespreid en flexibiliteit aanwezig is om slagvaardig de vervangingsopgave te realiseren. ■

REAGEREN?

Mail naar info@otar.nl