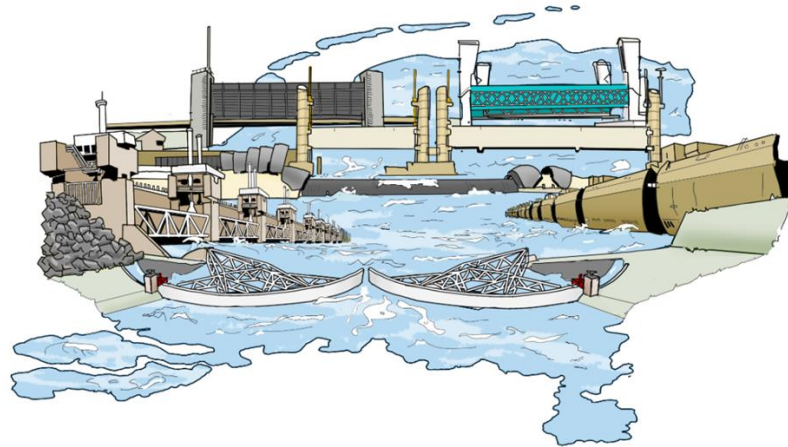


# Advies TFDT programma groot onderhoud stormvloedkeringen



Jan Put, Erik ten Oever, Roel Lammers, Jan Willemsen, Frank Heezen, Menno Steenman  
31-1-2022

# Vraagstelling en Hoofdlijnen

RWS heeft de TFDT benaderd voor advies over de aanpak van het groot variabel onderhoud op de 6 SVK's. De RWS stelling is (in onze woorden): Het groot onderhoud e/o (deels) vervanging van onze zes "mission critical" stormvloedkeringen is niet geborgd. RWS wil een programmaorganisatie opzetten die langjarig adequaat onderhoud gaat opzetten, complementair met de bestaande dagelijks onderhoudsprogramma's en contracten. Hierdoor komt RWS weer "in control"

De vraagstelling aan de werkgroep is geworden: "Een advies van de TFDT over waar de markt een bijdrage kan leveren, met meenemen van publiek private samenwerking, op het grotere variabele en levensduur verlengende onderhoud van de zes stormvloedkeringen, waarbij opbouw en continuïteit van kennisdeskundigheid bij de actoren en de samenhang tussen de objecten vitaal is". De werkgroep is in een aantal sessies tot het advies gekomen, in de vorm van een reflectie op de RWS aanpak zoals in oktober met de werkgroep is besproken.

*De kernopgave is:*

- *keringen langer veilig in stand houden, door levensduur verlengend vast- en variabel onderhoud toe te passen en effecten zeespiegelstijging en klimaatverandering mee te wegen*
- *anticiperen op een toekomstige vervangingsnoodzaak*
- *de duurzaamheidsaanpak verder in lijn met de bedrijfsdoelstellingen brengen*
- *de beheerorganisatie effectiever maken door inzet van assetmanagement methodieken en digitaliseringsmogelijkheden.*

*Wij herkennen de problematiek en de noodzaak voor verbetering van de situatie. Wij delen de opvatting dat een programmatische aanpak in samenhang met bestaande organisatorische kaders wenselijk is. Wij zien een programmabureau met slagkracht, van beperkte omvang, die de essentiële management- en kennisopgaven stuurt en die gebruik maakt van uitvoeringscontracten per (groep van) objecten. Het uitwerken van de kennisopgave is een gezamenlijke taak van markt, instituten en RWS. Het HWBP programma is hiervoor een inspiratie.*

Deze presentatie geeft een reflectie hoe we als markt kijken naar de ankerpunten "financiering", "kennis en capaciteit", "organisatie" en "instandhouding ondersteunend onderzoek".



# Financiering

In de financiering streven we naar stabiliteit en voorspelbaarheid, met flexibiliteit om in te spelen op nieuwe inzichten gedurende het proces:

- Stabiele financiering is belangrijk om zowel bij de beheerder als de markt een continue en voorspelbare uitvoeringsstroom en daardoor efficiëntie te krijgen
- Juist bij renovatieprojecten is de voorspelbaarheid van de scope laag, en daarom de noodzaak voor budgetteren op programmaniveau nodig om stabilisatie te krijgen
- Stabiliteit in de uitgavenstroom wordt geholpen door flexibiliteit in het uitvoeringsprogramma te brengen: e.g als bij een object het onderhoud onverwacht niet mogelijk is, zorg dat je een ander project hebt klaarstaan
- Onderhoudsbudgetten onderbouwen en begroot krijgen is moeilijk. Gebruik maken van de objectkennis bij de contractpartijen kan hierin helpen
- Het mogelijk maken van budget neutrale wijzigingen in de project scope en programmabudget is belangrijk om maximale waarde van de ingrepen te realiseren bij gewijzigde inzichten in de tijd (dus niet te strak inkoop en scope vastzetten aan de voorkant)



# Kennis en Capaciteit

Vergrijzing, verdwijnen bestaande kennis en instromen nieuwe generaties spelen overall. Een gecoördineerde strategie op het gebied van specialistische kunstwerken tussen RWS en markt is nodig om te zorgen voor samenwerking, eenduidige basisinformatie en aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. Onderdelen hierin:

- Kennisopbouw en tegelijk elkaar leren kennen. Bijvoorbeeld een “SVK kennis academie” vanuit de markt en RWS samen
- Focus en taakverdeling mbt benodigde kennis, capaciteit en governance uitwerken ter voorkoming van dubbelingen en ter bevordering van continuïteit
- Gezamenlijke capaciteitspool over keringen heen organiseren. Mogelijkheden voor duurzame social return gebruiken in deze langjarige contracten
- Herleidbaarheid van ontwerp, gedane aanpassingen en ontwerpnormen en uitgangspunten specifiek per SVK regelen. Deze blijven onderhouden en actualiseren in passend (kennismanagement) systeem op programmabureau niveau. Vaststellen op programmaniveau en eigenaarschap ankeren bij beheerder
- Vereenvoudigen en digitaliseren van deze opgave waardoor deze minder afhankelijk wordt van capaciteit en kennis in hoofden.
- Duurzaamheid doelstellingen inbrengen door levensduurverlengde kennis en ontwikkelingen van de marktpartijen in programma in te brengen



Kennis & capaciteit



# Organisatie - Programmteam

Een compact programmteam is wenselijk dat over alle keringen de groot onderhoudsopgave scope regelt en contracteert

- De kern is een IPM team voor scope/financiën en een Technisch Team dat essentiële onderwerpen zelf beheerst (bedieningssysteem, waterveiligheidssysteem, in-bedrijfsstelling, monitoringsscope, kennisontwikkeling). Het team kan worden gevuld vanuit markt en RWS samen (met oog voor belangenverstrengeling en bijbehorende afspraken)
- Daarbij is 1 aanspreekpunt nodig bij RWS inclusief een stuurgroep met beslisprocuratie (dit is nu verdeeld over district, GPO, PPO, WVL, CIV), voor zowel groot onderhoud als dagelijks onderhoud.
- De beheerder krijgt ruimte en beslismogelijkheid om te optimaliseren gedurende de looptijd (e.g. via een toetscyclus periodiek op basis van actuele inzichten bijstellen groot onderhoudsopgave)
- Geleidelijke invoering van het programma kan door na afloop van de lopende (prestatie)contracten successievelijk de nieuwe contracten in de markt te zetten. Over een periode van zo'n 5 jaar zijn dan alle SVK's in het programma opgenomen

## Organisatie



1 RWS, samen met de markt



# Organisatie - Contract

Wij bevelen een vorm aan waarin vast en variabel in hetzelfde langjarige contract zitten, met specifieke afspraken per onderdeel en met clausules om sturing en flexibiliteit op programmaniveau mogelijk te maken

- Maak langjarige contracten met zowel het dagelijks onderhoud als een groot onderhoudsperiode. Dit voorkomt scopediscussie over groot/dagelijks onderhoud en voorkomt meermaals “uitwonen” van een concessie. Opnemen van een grote onderhoudsopgave in de contractperiode bevordert kennisopbouw bij alle partijen en geeft daardoor een gelijkwaardiger speelveld en marktconforme inzet en prijsbepaling.
- De scope van groot variabel onderhoud kan vaak pas gedurende de looptijd bepaald worden en moet dus met de lopende contracthouder afgesproken worden. Een marktconformiteitstoets door RWS kan zo nodig een eerlijke afspraak afdwingen
- Er is gevaar voor verschil in aandacht voor het vast- en groot variabel onderhoud (“kannibaliseren van vast onderhoud en maximeren variabel onderhoud”). Er zijn instrumenten die helpen in dat evenwicht zoals: een bonus op “zo laat mogelijk” groot onderhoud, vast en variabel onderhoud onder 1 B&O manager zetten, vast onderhoud niet outsourcen aan een derde partij maar in de primaire organisatie houden, functionele KPI's op vast onderhoud en op overall beschikbaarheid van de keringen belonen
- Een redelijke balans tussen marktwerking en voldoende volume per contract kan door bijvoorbeeld 3 percelen met ieder 2 keringen te contracteren. Dit geeft in ieder geval 3 partijen/consortia die kennis hebben
- Aanbesteding kan “dakpansgewijs”: per aanbestedingsronde 1 perceel, zodat er altijd 2 bestaande ervaren partijen aanwezig zijn vanuit de andere contracten
- Gebruik geen bestaande contractvorm maar een hybride op basis van functionele eisen. Dit vermijdt terugvallen op minder geschikte standaarden. Maak gezamenlijke procesafspraken om verwachtingen helder maken, vertrouwen te scheppen en het vermogen om met risico's te dealen in plaats van af te grendelen. En maak gebruik van daadkracht/ slagkracht/ eigenaarschap die in de markt aanwezig is maar wel ruimte moet krijgen
- Samenwerking tussen de contractpartijen verbetert eenduidigheid en halen programmadoelen. Ontwikkel bijv. een gezamenlijk beheerinstrumentarium voor alle SVK's (e.g. digital twin) en maak beschikbaarheids-KPI een gezamenlijke verplichting
- De consortia moeten zowel Waterbouw als E&W en IA kennis hebben. Hiermee is het mogelijk het V&R proces van de installaties te beheersen en af te stemmen op RWS beleid. De installatie leveranciers en het type installatie hoeven dan geen onderdeel van het consortium te zijn bij de start, waardoor beleidsvrijheid en inspelen op de actuele situatie makkelijker wordt.



# Instandhouding Ondersteunend Onderzoek

IOO heeft een rol in kennisontwikkeling specifiek voor de SVK's en kan tegelijkertijd zorgen dat de hele markt aangesloten is op het programma:

- Organiseer een gezamenlijke “SVK kennis organisatie”, vergelijkbaar met COB. Hierin alle geïnteresseerde partijen, ook buiten de lopende contracten, inclusief de installatie adviseurs (e.g. Siemens), de technologie instituten (TNO, Deltares) en universiteiten (TUD e.a.) Zo'n organisatie ontsluit de kennis van de hele markt, en voorkomt “lock-in” door de lopende contractpartijen
- Richt een kennisbank in met ontwerp en beheerkennis, op basis van een open source beleid. Een inhaalslag is nodig om bestaande en ontbrekende kennis te verzamelen ten behoeve van toekomstig onderhoud en beheer en om risicoanalyse methodologieën te uniformiseren
- Houdt het onderzoek praktisch en richt het op meerwaarde (vernieuwingskansen, standaardisatie mogelijkheden) die “mission critical” zijn voor de keringen. Maak praktische faaleisen en gebruik marktervaring; hiervoor is een procesafspraken in het contract nodig voor omgaan met flexibiliteit in prestatie eisen. Ook operationele sluitprocedures zijn een gezamenlijke opgave van markt en beheerder
- Standaardiseer data opslag en architectuur voor de groep stormvloedkeringen.
- Sluit aan op de innovatieprogramma's gericht op V&R zoals in BTIC verband nu opgezet worden. Markt/instituten en asset owners zijn daar al bij elkaar. Dit is ook een potentiële bron van EU financiering



Instandhouding  
ondersteunend  
onderzoek

