

Portfoliocontract Zuiveringen Waterschap De Dommel

Portfoliovisie

1 Inleiding

1.1 Waterschap De Dommel

Waterschap De Dommel (WDD) is dé waterpartner in Midden-Brabant. Samen met anderen werken we aan droge voeten, voldoende en schoon water. We dragen actief bij aan een gezonde, mooie, veilige, natuurlijke en duurzame leefomgeving. Een leefomgeving waarin mensen graag wonen, werken en recreëren met goede condities voor ondernemers.

Wij zijn een moderne functionele overheid, steeds met oog voor wat de samenleving van ons vraagt. Onze aanpak is ondernemend, innovatief en van hoge kwaliteit. We realiseren onze doelen tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten, met een optimale balans tussen mens, omgeving en economie.

Voor onze medewerkers zijn we een inspirerende organisatie met veel ruimte voor ontwikkeling, ondernemerszin en flexibiliteit. Zie voor meer informatie de website: www.dommel.nl.

1.2 Opgave van het Waterschap in de zuiveringsketen

Vanuit de waterschappen wordt er momenteel met grote ambities gewerkt aan diverse opgaven in de waterketen. Daarnaast vinden ook buiten de waterschappen grote investeringsopgaven plaats. Zo veel, dat de huidige capaciteit van de markt niet aansluit bij de vraag. Binnen de waterketen concurreren de riolering, zuivering en drinkwater met elkaar om de beschikbare uitvoeringscapaciteit in de markt. Daarnaast vragen de energietransitie en waterveiligheidsopgaven ook veel capaciteit van het uitvoerend bedrijfsleven. Al deze opgaven vissen min of meer in dezelfde vijver van de uitvoeringscapaciteit van marktpartijen. Anno 2025 is sprake van schaarste op de arbeidsmarkt en is de capaciteit van het uitvoerend bedrijfsleven niet gemakkelijk op te schalen.

Met bovenstaande in het achterhoofd streeft WDD continu naar een betere samenwerking met de markt en professionalisering van ons opdrachtgeverschap, met daarbij ook een grote mate van voorspelbaarheid. Dit portfoliocontract is dus geen luchtfietserij om capaciteit te binden, maar boven alles een contract waarin 5 concrete projecten zijn opgenomen die de komende 10 jaar op het programma staan om uitgevoerd te worden.

Met een portfoliocontract beoogt WDD te standaardiseren, met name op het proces, om zo efficiënt met de beschikbare capaciteit haar doelen te bereiken. Een andere term is project overstijgend leren. In deze vorm van samenwerken kan meer efficiency worden bereikt, doordat doorlopende processen uit het eerste project, direct toegepast kunnen worden in een volgend project. Denk hierbij aan het opstellen van een eisenstet, het doorlopen van een duurzaamheidsproces etc. Daarnaast kunnen Lessons Learned welke zijn opgedaan in het eerste project geïmplementeerd worden in de volgende projecten, zodat marktpartij en WDD kunnen groeien in hun samenwerking.

Daarnaast beoogt WDD middels enige flexibiliteit in de planning beter aan te sluiten bij de beschikbare capaciteit van marktpartijen. Het portfoliocontract start met de renovatie Hapert en eindigt in 2035. In onderling overleg wordt met elkaar bepaald hoe de overige projecten in de tussenliggende periode gepland worden.

1.3 Portfoliobeschrijving

1.3.1 Renovatie van RWZI Hapert

De zuivering in Hapert is in 1975 gebouwd. In 2000 is deze grondig verbouwd. Die verbouwing was nodig omdat de hydraulische capaciteit van de zuivering beperkt was en de vereiste effluentkwaliteit niet werd behaald.

Rioolwaterzuivering Hapert heeft een capaciteit van 64.000 ve-150. Het gezuiverde water gaat naar rivier de Groote Beerze. Het slib wordt achtereenvolgens op slibverwerking Mierlo en in de Energiefabriek op rioolwaterzuivering Tilburg verwerkt, waarna het in Moerdijk wordt verbrand.

Vanuit de Lange Termijn Asset Planning (LTAP) zijn diverse assets einde restlevensduur en dienen deze gerenoveerd danwel vervangen te worden. Het influentgemaal, de mechanische voorzuivering, sliblijn en de geurbehandeling zijn op vele punten verouderd en dit is merkbaar in het onderhoud. De complete elektrotechnische installatie dient vervangen te worden en de zuivering wordt op het gebied van meet-en regeltechniek naar de huidige stand der techniek gebracht.

1.3.2 Renovatie van RWZI Soerendonk

De zuivering in Soerendonk is in 2011 gebouwd.

Rioolwaterzuivering Soerendonk heeft een capaciteit van 38.000 ve-150. Het gezuiverde water gaat naar rivier de Buulder Aa. Het slib wordt achtereenvolgens op slibverwerking Mierlo en in de Energiefabriek op rioolwaterzuivering Tilburg verwerkt, waarna het in Moerdijk wordt verbrand.

De scope van de renovatie van RWZI Soerendonk betreft een renovatie om de zuivering voor minimaal 20 jaar na afronding van de werkzaamheden weer helemaal op orde te brengen. De exacte scope zal in bouwteamverband met elkaar bepaald worden.

1.3.3 Renovatie van RWZI St. Oedenrode

De zuivering in Sint-Oedenrode is in 1976 gebouwd. In 2009 is deze grondig verbouwd. Die verbouwing was nodig omdat de hydraulische capaciteit van de zuivering beperkt was en de vereiste effluentkwaliteit niet werd behaald.

Rioolwaterzuivering Sint-Oedenrode heeft een capaciteit van 86.000 ve-150. Het gezuiverde water gaat naar rivier de Dommel. Het slib wordt achtereenvolgens op slibverwerking Mierlo en in de Energiefabriek op rioolwaterzuivering Tilburg verwerkt, waarna het in Moerdijk wordt verbrand.

De scope van de renovatie van RWZI Sint-Oedenrode betreft een renovatie om de zuivering voor minimaal 20 jaar na afronding van de werkzaamheden weer helemaal op orde te brengen. Tevens wordt de oxidatiesloot vervangen voor een nader te bepalen beluchtingstechnologie.

1.3.4 Renovatie van RWZI Biest-Houtakker

De zuivering in Biest-Houtakker is in 1976 gebouwd. In 2012 is deze grondig verbouwd. Die verbouwing was nodig omdat de hydraulische capaciteit van de zuivering beperkt was en de vereiste effluentkwaliteit niet werd behaald.

Rioolwaterzuivering Biest-Houtakker heeft een capaciteit van 67.000 ve-150. Het gezuiverde water gaat naar rivier de Reusel. Het slib wordt in de Energiefabriek op rioolwaterzuivering Tilburg verwerkt en vervolgens in Moerdijk verbrand.

De scope van de renovatie van RWZI Biest-Houtakker betreft een renovatie om de zuivering voor minimaal 20 jaar na afronding van de werkzaamheden weer helemaal op orde te brengen. De exacte scope zal in bouwteamverband met elkaar bepaald worden.

1.3.5 Aanpassing van slibverwerkingsgebouw St. Oedenrode

De huidige opstelling is Arbo technisch zeer ongewenst. Verschillende componenten zijn niet of zeer moeilijk bereikbaar. Werkruimtes rondom de installatie voldoen niet aan de huidige normen. Tevens dateert de huidige installatie uit 2009. Doel is het slibverwerkingsgebouw van RWZI Sint Oedenrode met de laagst mogelijke TCO naar de huidige Arbo normen brengen voor een werkbare situatie met behoud van functionaliteit.

1.4 Aanleiding tot Portfoliovisie

- ▶ WDD heeft de komende jaren grote renovatieopgaven in haar waterzuiveringsketen
- ▶ Er is een toenemende krapte in de markt bij zowel de ingenieursbureaus als de uitvoerende aannemerij in de zuiveringsketen
- ▶ Opgaves zijn complex en moeten in nauwe samenwerking met de markt worden opgepakt, daarmee zijn goede ervaringen opgedaan door WDD met bouwteam-aanpakken
- ▶ In de traditionele / huidige aanpak is dit steeds een 'project-voor-project' aanpak. Dat leidt ertoe dat de meeste leereffecten weer wegebben tussen de projecten
- ▶ Met de portfolioaanpak denkt WDD de volgende doelen te realiseren:
 - Prettige, optimale samenwerking
 - Leereffecten omzetten in meer kwaliteit voor minder geld
 - Afstemming tussen beschikbare capaciteit van de markt en vraag van WDD

1.5 Doel van dit document

De Portfoliovisie is opgesteld door het projectteam van WDD dat aan de lat staat om een vijftal projecten (vier RWZI's en één slibverwerkingsgebouw) te renoveren.

Doel van dit document is het neerleggen van een stevig fundament waar WDD en - in een later stadium - de gecontracteerde marktpartijen hun aanpak op kunnen baseren. Dit is bewust in een enigszins staccato-vorm gegoten, omdat met kernwoorden het meest duidelijk kan worden aangegeven wat WDD belangrijk vindt bij de totstandkoming van het portfolio.

1.6 Contractuele inbedding van de Portfoliovisie

1.6.1 Voor opdrachtverlening (aanbesteding)

Tijdens de aanbesteding dient de Portfoliovisie in eerste instantie als communicatiemiddel naar de geïnteresseerde marktpartijen. Marktpartijen kunnen zo eenvoudig en eenduidig geïnformeerd worden over de wijze waarop WDD het portfolio wil realiseren. Marktpartijen kunnen daarop aansluiten bij het schrijven van hun aanbieding. WDD beoordeelt de aanbieding vervolgens conform het bepaalde in de aanbestedingsleidraad. De Portfoliovisie maakt onderdeel uit van het beoordelingskader.

1.6.2 Na opdrachtverlening (Concretiseringsfase en daarna)

Na gunning van het portfoliocontract start de Concretiseringsfase. In deze fase zal WDD samen met de gecontracteerde marktpartij(-en) (hierna te noemen: Opdrachtnemer) de Portfoliovisie door ontwikkelen tot een gezamenlijk gedragen visie en concretiseren in het Projectmanagementplan (PMP) of onderliggende deelplannen/kwaliteitsplannen. Het streven is dat de medewerkers van beide Partijen de visie doorleven en dat in deze fase ook inspanningen zoals een project start up (PSU) hiervoor worden benut.

De Portfoliovisie betreft een contractdocument (bijlage 1 bij de Raamovereenkomst). Echter, het is zoals vermeld wel een document waarin Partijen in de Concretiseringsfase met elkaar maatwerk kunnen leveren. Bij het opdragen van een Nadere Overeenkomst is de actuele versie van de Portfoliovisie van toepassing.

De Portfoliovisie is geen set aan eisen. De Opdrachtnemer geeft middels het PMP en onderliggende deelplannen/kwaliteitsplannen invulling aan hetgeen in de Portfoliovisie is verwoord.

1.7 Leeswijzer

De Portfoliovisie bestaat uit een aantal succesfactoren; aspecten in de projectorganisatie die essentieel zijn om het portfolio tot een succes te maken. Deze succesfactoren zijn per hoofdstuk beschreven en gerangschikt naar de drie doelen die WDD heeft met de portfolioaanpak, zoals benoemd in de aanleiding van deze Portfoliovisie.

- I. Prettige en optimale samenwerking
- II. Leereffecten en prestatie-verbetering omzetten in meer kwaliteit voor minder geld
- III. Afstemming tussen beschikbare capaciteit van de markt en vraag van WDD

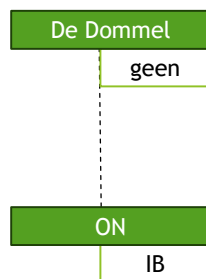
2 Doel I: Prettige en optimale samenwerking

2.1 Succesfactor 1: Zorgdragen, borgen en benutten van deskundigheid

- ▶ Zorg voor het krijgen van voldoende gekwalificeerde capaciteit aan ON-zijde
- ▶ Opdrachtgever acteert als professional; voortvarende besluitvorming en sturing op groene stroom van projecten

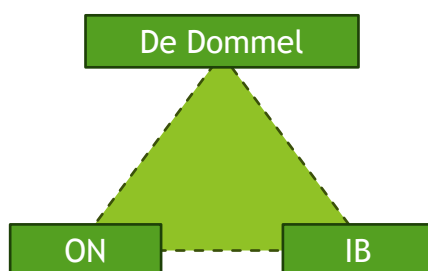
2.2 Succesfactor 2: Samen creëren

- ▶ Geen gezamenlijk managementteam/gemixt projectteam, wel intensieve afstemming tussen teams. Met deze werkwijze heeft WDD in voorgaande bouwteams positieve ervaring opgedaan en wordt op deze wijze geformaliseerd
- ▶ Samen definiëren van de scope, ontwerp, uitvoeringswijzen en prijs resulteert in een minder transactionele samenwerking
- ▶ Contractuele lijn loopt conform figuur 1:



Figuur 1: Contractuele lijn tussen WDD en Opdrachtnemer

- ▶ Contractuele lijn met ingenieursbureau loopt conform figuur 1
- ▶ Praktische/informele samenwerking loopt conform figuur 2:



Figuur 2: Praktische/informele samenwerking tussen WDD, Opdrachtnemer en Ingenieursbureau

- ▶ Ingenieursbureau gelijkwaardig aan tafel met Opdrachtgever en uitvoerend Opdrachtnemer
- ▶ Ingenieursbureau mogelijk ook rechtstreeks werkzaamheden uitvoeren voor Opdrachtgever (contractering loopt wel via Opdrachtnemer).

- ▶ Bewezen samenwerking tussen Combinanten en/of Onderaannemers draagt bij aan een goed lopende samenwerking.

2.3 Succesfactor 3: Focus op het groeien in de samenwerking

- ▶ Groeien in de samenwerking:
 - ▶ Prestatiemanagement
 - ▶ Leren en reflecteren
- ▶ Voorkomen van volledige afhankelijkheid (m.b.v. wachtkamerovereenkomst)

2.4 Succesfactor 4: Aandacht voor samenwerkingscultuur

- ▶ Op voorhand geen eisen in overeenkomst t.a.v. samenwerken, zoals coaches e.d., maar in Concretiseringsfase samen bepalen welke ondersteuning nodig is op 'cultuurkant'
- ▶ We werken samen vanuit een gedeeld begrip van elkaars belangen.
- ▶ Opdrachtgever hecht grote waarde aan openheid en transparantie op alle mogelijke aspecten binnen een project, waaronder zeker het financiële aspect. Een gevolg van openheid en transparantie is voorspelbaarheid.
- ▶ Opdrachtgever wil bij dit portfolio sterk inzetten op leren/continu verbeteren. Zodat er steeds hogere kwaliteit wordt geleverd tegen een steeds efficiëntere inzet van capaciteit en middelen.
- ▶ Aandacht besteden aan de praktische afspraken voor samenwerking (gezamenlijk werklocatie, werkdagen etc.)
- ▶ Aandacht voor teambuilding en teamontwikkeling

3 Doel II: Leereffecten en prestatie-verbetering omzetten in meer kwaliteit voor minder geld

3.1 Succesfactor 1: Benutten van project overstijgend perspectief

- ▶ Leereffecten binnen projecten én van project op project kunnen omzetten in meer kwaliteit voor minder geld in beide fasen, denk o.a. aan:
 - ▶ Initiatie van projecten doelmatiger organiseren: het ophalen en formuleren van eisen (in 1x goed en hergebruik bij vervolgprojecten), optimaliseren van status assets en noodzakelijk maatregelen in projectscope
 - ▶ Concretiseren ambities aan duurzaamheid, vertalen in ontwerpkeuze en monitoren van de effecten
 - ▶ Doelmatiger totstandkoming van het ontwerp en door WDD gedragen ontwerpkeuzes zoals opgesteld door Opdrachtnemer
 - ▶ Ombouwmomenten en in/uit bedrijf stellen tijdens de uitvoering soepeler laten verlopen doordat deze beter zijn voorbereid en organisaties op elkaar zijn ingespeeld
 - ▶ Repeterend werk standaardiseren: opstellen opleverdossiers, rapportages formats, werkplannen etc.
- ▶ Leereffect vertalen naar wederzijds prestatie management, samen concretiseren

3.2 Succesfactor 2: Zorgvuldige prijsvorming

- ▶ Marktprikkel ontbreekt, vertrouwen in doelmatige prijs moet daardoor worden geborgd door transparantie en zorgvuldigheid. Specifieke zorgen daarbij:
 - ▶ Streven naar minimaliseren van het aandeel van budget dat wordt besteed aan opslagen
 - ▶ Prikkel om efficiënt te werken (minimaliseren van het aantal uren of inkoop prijs) verdwijnt
- ▶ In het ideale scenario is de prijsvorming geen onderhandeling, maar een gezamenlijke constatering van rechtmatige en doelmatige prijs
- ▶ Waar mogelijk zal er gewerkt worden naar een vaste prijs. Echter, werken op regie is ook mogelijk wanneer dit doelmatiger blijkt
- ▶ Risico-inventarisatie, -beheersing, en -allocatie is een belangrijk onderdeel in het prijsvormingsproces
- ▶ Het transparante prijsvormingsproces biedt ook potentie voor het kostenbewuster maken van ontwerpkeuzes. Voor de eerste iteratie: kostendrijvers bepalen en ontwerp- en uitvoeringskeuzes om op te focussen. Volgende iteraties: aantoonbaarheid van wijzigingen en verwerking feedback per iteratieslag

- ▶ Opdrachtnemer blijft primair verantwoordelijk voor kostenraming, budgetkant ligt bij WDD

3.3 Succesfactor 3: Zorgvuldige prijsbeheersing

- ▶ Nadat een zorgvuldige (vaste) prijs is geformuleerd, is ook de prijsbeheersing van belang
- ▶ De prijsbeheersingsmechanismes voor vaste prijs en prijs op regie verschillen
- ▶ Prijsbeheersing is ook onderdeel van het leerproces
- ▶ Uitdaging voor Opdrachtnemer: hoe geleerd kan worden van de daadwerkelijke financiële afhandeling van het project, zodat ieder project de gerealiseerde winst dichterbij het afgesproken winstpercentage komt te liggen

4 Doel III: Afstemming tussen beschikbare capaciteit van de markt en vraag van WDD

- ▶ Optimale match tussen beschikbare capaciteit van de markt en vraag van WDD:
 - ▶ De planning van werkzaamheden afstemmen op de capaciteit van de Opdrachtnemer is mogelijk, mits dit geen capaciteitsknelpunt creëert binnen WDD. Opdrachtnemer en WDD zullen dan ook naar een modus moeten zoeken om planning en capaciteit voortdurend met elkaar te matchen
 - ▶ De zuivering voor zuivering-benadering is geen vaststaand gegeven, maar lijkt logischerwijs wel de voorkeur te krijgen. Het is echter te overwegen om bijv. soortgelijke ingrepen op meerdere zuiveringen tegelijkertijd te combineren
- ▶ De einddatum van het portfolio is gesteld op 31 december 2035. RWZI Hapert zal als eerste worden opgepakt, de overige projecten dienen in overleg binnen de doorlooptijd van het portfolio ingepland te worden