

Dijkversterking Buggenum

Bijlage 2: Inleiding op de overeenkomst



titel Dijkversterking Buggenum
subtitel Inleiding
datum 7-11-2022
status Definitief
zaaknr. 2022-Z9156
documentnr. WLDOC-1187088822-147972

1 Samen optrekken

Het Waterschap heeft de plannen voor de Dijkversterking Buggenum op hoofdlijnen uitgewerkt en daar waar mogelijk de uitdagingen in beeld gebracht. Het Waterschap kijkt er naar uit om de kennis en het vakmanschap van een ervaren partner te bundelen met die van het Waterschap, en zodoende een mooie uitwerking te kunnen geven aan de plannen.

Het Waterschap gaat hierbij uit van een gelijkwaardig partnerschap, waarin optimaal gebruik kan worden gemaakt van elkaars vakmanschap en waar oog is voor elkaars belangen, wensen en ambities.

Door de kennis van ontwerp, realisatie en beheer met elkaar te koppelen verwacht het Waterschap dat het project op een veilige, doordachte en soepele manier kan worden gerealiseerd. Op tijd, binnen budget en met zo min mogelijk impact voor de omgeving.

2 Doel van dit document

Dit document is de Inleiding voor de Overeenkomst met betrekking tot de Dijkversterking Buggenum. Doel van het document is om de gebruikers van de Overeenkomst als het ware een leeswijzer te bieden bij de Overeenkomst. Daarvoor geeft het document een toelichting op de opbouw van de Overeenkomst, op de wijze van samenwerken tussen de Partijen en de gang van zaken tijdens die samenwerking.

Dit document moet ervoor zorgen dat:

- Duidelijk is hoe Partijen de onderlinge samenwerking zien;
- Helder is op welke wijze en waar de verschillende verplichtingen van Partijen zijn beschreven;
- Geen twijfel kan bestaan wat wanneer van Partijen wordt verwacht.

Voor de goede orde zij vermeld dat dit document uitsluitend de status van leeswijzer heeft. Het is in die zin niet juridisch bindend. De juridisch bindende afspraken zijn vermeld in de Overeenkomst zelf.

3 Opbouw van de overeenkomst

Zoals hierna nader beschreven wordt het project in twee fasen gerealiseerd:

- Een Ontwerpfase
- Een Realisatiefase

Ten behoeve van deze twee fasen sluiten partijen een D&C-overeenkomst op basis van UAV-GC 2005, waarin sprake is van een gefaseerde opdrachtverstrekking. Deze gefaseerde opdrachtverstrekking is nader beschreven in Hoofdstuk 4 van deze inleiding en artikel 18 van de Basisovereenkomst.

Hieronder zijn de verschillende onderdelen van deze Overeenkomst schematisch weergegeven.



Met uitzondering van de Inleiding, beschrijven de donkerblauw gekleurde documenten de verplichtingen van Partijen in de Ontwerpteamfase.

Tijdens de Ontwerpteamfase werken Partijen samen om het juiste en uitvoerbare ontwerp voor het project te realiseren. In de lichtblauw gekleurde onderdelen zijn de relevante eisen en randvoorwaarden opgenomen, waarmee Partijen bij deze ontwerpwerkzaamheden rekening moeten houden. Dit zijn de eisen waaraan het Werk in ieder geval moet voldoen.

Tijdens de ontwerpteamfase werken de Partijen de in lichtblauw weergegeven onderdelen van de Overeenkomst onder verantwoordelijkheid van de Opdrachtgever gezamenlijk verder uit. Intentie daarbij is om de specificaties tot tenminste het niveau van een vraagspecificatie voor een Engineering and Construct-overeenkomst uit te werken. Partijen kunnen besluiten om ook een dieper uitwerkingsniveau te kiezen als daartoe aanleiding bestaat.

Op het moment dat de Opdrachtgever besluit om ook de opdracht voor de Realisatiefase te verstrekken vindt realisatie van het Werk eveneens plaats op basis deze nader uitgewerkte documenten. Dit wordt in de opdracht voor de realisatiefase verder uitgewerkt.

Hieronder wordt een korte beschrijving gegeven van onderdelen van de overeenkomst:

- Inleiding:
Dit document

- Basisovereenkomst:
De basisovereenkomst is gebaseerd op de standaard basisovereenkomst D&C op basis van de UAV-GC. Hierin zijn de basisverplichtingen van Partijen opgenomen. Daarnaast beschrijft de Basisovereenkomst de juridische relatie tussen de verschillende onderdelen van de Overeenkomst.
- Vraagspecificatie Algemeen:
In de inleiding is een beschrijving op hoofdlijnen gegeven van de scope van het project. In de vraagspecificatie Algemeen wordt deze verder uitgewerkt tot en met een beschrijving van de belangrijkste objecten waaruit het eindelijke Werk tenminste moet bestaan. Aan de hand van dit document kan de Opdrachtnemer zich een goed beeld vormen van de aard en omvang van de opgave.
- Vraagspecificatie Proces Ontwerpteamfase:
Dit onderdeel van de Vraagspecificatie geeft een beschrijving van de werkpakketten voor de Ontwerpteamfase. Deze vraagspecificatie beschrijft welke Partij verantwoordelijk is voor welke werkzaamheden en voor welke resultaten.
- Vraagspecificatie Proces Realisatiefase:
Dit onderdeel van de Vraagspecificatie beschrijft de processen in de Realisatiefase waarover Partijen bij de start van de Ontwerpfase geen misverstand willen laten bestaan. Dit document wordt daar waar nodig tijdens de ontwerpteamfase verder uitgewerkt en aangevuld. Bij de opdracht voor de Realisatiefase stellen Partijen de definitieve Vraagspecificatie Proces Realisatiefase vast;
- Vraagspecificatie Eisen:
Dit onderdeel beschrijft de technische eisen aan het eindresultaat. Het ontwerp, en eventueel opgedragen Werk dat door de Opdrachtnemer wordt gemaakt dient aantoonbaar te voldoen aan de gestelde eisen. De eisen zullen tijdens de ontwerpteamfase verder wordt aangevuld tot het niveau van een E&C-overeenkomst op basis van UAV-GC. De definitieve Vraagspecificatie Eisen ten behoeve van de Realisatie stellen partijen bij de opdracht voor de Realisatiefase vast.
- Annexen:
Bij de UAV-GC-Overeenkomst behoren ook Annexen. Hiervoor geldt hetzelfde als is gesteld in het kader van de Vraagspecificatie Eisen.

4 Prijsvorming in Twee-fase-structuur

4.1. Algemeen

Financiële beheersbaarheid van het project is voor het Waterschap cruciaal. Het project valt onder het HWBP, waarbij het Waterschap voor de uitvoering van het project een subsidie van het Hoogwaterbeschermingsprogramma aanvraagt. Maximaal 90% van de daadwerkelijke kosten, mits subsidiabel, komt hiervoor in aanmerking. Deze subsidie dient zo accuraat als mogelijk aan te sluiten bij de daadwerkelijke kosten.

Het is de bedoeling om door de intensieve samenwerking met de Opdrachtnemer in de twee fasen-structuur, het project op een verantwoord en marktconform kostenniveau voor te bereiden en uit te voeren en naar redelijke maatstaven de kans op extra kosten, bovenop de te verkrijgen subsidie, zo klein mogelijk te laten zijn.

Het is voor het Waterschap van belang dat in de Ontwerpteamfase wordt gezocht naar de meest doelmatige oplossing die acceptabel is voor alle betrokkenen, maar dat tegelijkertijd ook alle benodigde tijd en aandacht worden gestoken in het uitvoeren van kwantitatief en kwalitatief voldoende (conditionerend en omgevings-) onderzoek, zodat het kostenniveau ook reëel zal zijn en de kans op overschrijdingen en financiële tegenvallers wordt geminimaliseerd.

Dat laatste is voor het Waterschap van belang, omdat overschrijdingen en financiële tegenvallers in beginsel door het Waterschap zelf worden gedragen. Het is voor alle betrokkenen van belang om voorspelbaar te zijn, faalkosten te voorkomen en het project op een financieel gezonde wijze te beheersen.

In de twee fasen-structuur volgt de definitieve prijsbepaling voor de Uitvoeringsfase na afronding van de Ontwerpteamfase. Er is dan meer informatie bekend over de opgave/situatie/omgeving, condities etc. Tevens is het juridisch hoofdbesluit (Projectbesluit Omgevingswet) onherroepelijk, wat leidt tot minder onzekerheden en financiële risico's en biedt daarmee perspectief op een betere risicoverdeling.

Voor de Ontwerpteamfase zelf wordt een separate prijs overeengekomen. Om te zorgen dat er een marktconforme prijs tot stand komt is een financieel kader van toepassing alsook een onafhankelijke (collegiale) toetsing en de inzet van een Kostentafel (zie paragraaf 6.4.2 voor een toelichting op de Kostentafel). Voor het borgen van 'eerlijk geld voor eerlijk werk' en marktconformiteit worden checks and balances toegepast welke in het financieel kader (paragraaf 6.4) zijn opgenomen.

4.2. Subsidieaanvraag Realisatiefase bij HWBP

De (geaccepteerde) aanbiedingsprijs voor de Uitvoeringsfase – opgesteld door de Opdrachtnemer vormt samen met de opdrachtgeverskosten de basis voor het aanvragen van de subsidie voor de Realisatiefase HWBP. De aanbiedingsprijs wordt hiertoe aangevuld met reeds in de Ontwerpteamfase gemaakte kosten die aan de uitvoeringsfase gerelateerd zijn. De subsidieaanvraag wordt aan het einde van de Ontwerpteamfase door het ontwerpteam opgesteld onder eindverantwoordelijkheid van de Opdrachtgever.

4.3. Taakstellende Budgetten

Basis voor de prijsvorming zijn twee Taakstellende budgetten:

1. Taakstellend Budget Ontwerpteamfase (TB-O);
2. Taakstellend Budget Realisatiefase (TB-REA)

Deze taakstellende budgetten zijn het uitgangspunt voor de samenwerking met de Opdrachtnemer. Basisvereiste is dat de werkzaamheden in zowel planuitwerkingsfase als realisatiefase binnen deze taakstellende budgetten worden gerealiseerd.

4.3.1. Taakstellend budget Ontwerpteamfase (TB-O)

In het TB-O zitten alle kosten voor de Planuitwerkingsfase die door IPM-team en onderliggende teams worden gemaakt met uitzondering van de kosten die enkel door WL worden gemaakt zoals de kosten voor het Programmteam.

In het kader van de Aanbesteding dient de Opdrachtnemer een overzicht van tarieven voor de Ontwerpteamfase in op basis van de tarievenlijst Ontwerpteamfase.

Na gunning volgt de ontwerpteamfase waarbij in de Opstartfase het gezamenlijke Plan van Aanpak wordt opgesteld. Hierbij vindt een controle plaats om vast te stellen dat de kosten voor de uit te voeren definitieve werkpakketten Ontwerpteamfase binnen het TB-O passen. Op basis van deze controle wordt het definitieve TB-O vastgesteld, inclusief het daarbij behorende budget voor de Opdrachtnemer.

In de ontwerpteamfase wordt door middel van kostenbewaking op werkpakketniveau het TB-O bewaakt. Van belang voor de kostenbeheersing is dat verwachtingen over inzet vooraf worden afgestemd, tijdens de uitvoering worden gemonitord, dat waar nodig wordt bijgestuurd en dat de rechtmatigheid van betalingen wordt geborgd. Het is hierbij van belang voldoende flexibel te blijven en snel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en inzichten, die van belang zijn voor het behalen van de ontwerpteamdoelstellingen.

4.4. Taakstellend Budget Realisatiefase (TB-REA)

Ook voor de realisatiefase wordt een Taakstellend Budget gehanteerd. Dit is tijdens de Aanbesteding verstrekt en de Gegadigden, waaronder de Opdrachtnemer, hebben hierop commentaar kunnen geven. Tevens zijn de budgetten in het kader van de Dialoogrondes besproken. In het kader van de Aanbesteding overlegt de Opdrachtnemer een overzicht van tarieven voor de Realisatiefase op basis van het format tarievenlijst Realisatiefase.

In het TB-REA zitten alle kosten voor de Realisatie, met daarbij een onderverdeling tussen de Anneemsom en de opdrachtgeverskosten.

TB-REA is de uitkomst van een Probabilistische SSK-projectraming en had bij publicatie in het kader van de aanbesteding een bandbreedte met een ondergrens (P15-waarde), gemiddelde waarde (MU-waarde) en bovengrens (P85-waarde). De P50 waarde is gehanteerd als TB-REA.

Uitgangspunt is 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Daarom wordt een vast percentage voor Algemene Kosten, Winst en Risico opgenomen, overeen te komen voorafgaand aan het indienen van de realisatieraming door Opdrachtnemer. Hiermee wil de Opdrachtgever expliciet duidelijk maken dat hij de Opdrachtnemer ziet als een partner die ook een redelijke boterham moet kunnen verdienen.

De Opdrachtnemer heeft in het kader van de aanbesteding een Financieel plan en een tarievenlijst ingediend, waarin de volgende punten zijn opgenomen:

- a. Structuur Realisatiebegroting en aansluiting op SSK-systematiek;
- b. Onderbouwing kostendragers Uitvoering;
- c. Onderbouwing kostendrager Personeel.

Op basis van de voorgaande documenten wordt in het ontwerpteam parallel aan het ontwerptraject het prijsvormingstraject voor de realisatiefase opgepakt. Opdrachtgever beoogt hierbij de kosten

voor de uitvoering te minimaliseren door het verkleinen van het risicoprofiel en te allen tijde binnen TB-REA te houden;

Gedurende de Ontwerpteamfase zal op gezette tijden (eens per 3 of 4 maanden, nader overeen te komen in het Plan van Aanpak Ontwerpteamfase) een 'baseline' worden vastgesteld. Op dat moment wordt een overzicht van de kosten, risico's en realisatieplanning vastgelegd. Bij het voortschrijden van de tijd en het zetten van stappen in de uitwerking van het ontwerp zal de zekerheid in de kosten voor realisatie toenemen en de omvang van de risico's afnemen. Opdrachtgever houdt hierbij rekening met de mogelijkheid dat, door het inzetten van de expertise van de Opdrachtnemer, de totale kosten lager zullen uitvallen dan het TB-REA dat bij de aanbesteding als uitgangspunt is gehanteerd.

Vooralsnog ziet Opdrachtgever daarnaast de volgende mogelijke ijkpunten in het proces om te komen tot de definitieve realisatieraming:

Ontwerploop 3 – Ruimtebeslag Ontwerp Projectbesluit Omgevingswet – SSK 2.0

Op basis van het ontwerp en projectinformatie stelt het projectteam de SSK-raming versie 2.0 op. Op basis van deze eerste gezamenlijke raming moet duidelijk worden of, waar en in hoeverre bijsturing nodig is om binnen het TB-REA te blijven. Deze SSK-raming wordt intern getoetst door een kostendeskundige van het Waterschap en extern door een kostendeskundige vanuit Begeleidingsteam HWBP.

Ontwerploop 4 DO – ontwerp Projectbesluit Omgevingswet – SSK 3.0

Op basis van het ontwerp en projectinformatie stelt het projectteam van SSK-raming 3.0 op. Ontwerploop 4 vormt de basis voor het Ontwerp Projectbesluit Omgevingswet.

Op basis van de uitkomst hiervan, kan het ontwerp nog aangepast worden voor het Ontwerp Projectplan Waterwet. Deze SSK-raming wordt intern getoetst door een kostendeskundige van het Waterschap en extern door een kostendeskundige vanuit Begeleidingsteam HWBP. De raming en het ontwerp worden hierbij steeds beoordeeld tegen de achtergrond van de subsidieregeling HWBP die als uitgangspunt een 'sober en doelmatig' ontwerp hanteert.

4.5. Definitieve prijsvorming realisatiefase: Ontwerploop 5 – DO+ en definitief projectplan Waterwet – SSK 4.0

In deze fase worden risicovolle onderdelen van het ontwerp en aanvullende projectinformatie die niet nodig zijn voor het Projectplan, maar wel nodig zijn voor de prijsvorming verder uitgewerkt in een DO+. Op basis van het eventueel aangepaste ontwerp en zienswijzen op het Projectbesluit Omgevingswet wordt SSK-raming 4.0 vastgesteld, parallel aan de vaststelling van het Projectbesluit Omgevingswet. Op basis hiervan wordt een definitieve Prijsaanbieding gedaan door ON.

De definitieve prijsaanbieding moet vallen binnen de bandbreedte van de BASIS SSK-Projectraming. De systematiek van de overeenkomst gaat ervan uit dat eventuele hogere kosten bij eerdere versies van de SSK-raming al duidelijk zijn geworden waardoor realisatie binnen het TB-REA dat bij aanbesteding is gehanteerd niet meer mogelijk bleek. Een gevolg daarvan kan zijn dat bijsturing noodzakelijk is teneinde overeenstemming te kunnen krijgen over de prijsaanbieding. Voorwaarde voor het komen tot een overeenkomst voor realisatie van het Werk is dat door het Waterschap een positief besluit op de subsidieaanvraag wordt ontvangen. Dit is enkel mogelijk als het ontwerp als 'sober en doelmatig' kan worden aangemerkt.

Als desondanks de prijsaanbieding hoger ligt dan het TB-REA dan heeft OG het recht om de Realisatieovereenkomst niet te gunnen aan zittende ON. Op basis van het geldende DO+ kan via een nieuwe openbare aanbesteding de realisatie van het Werk met een E&C contract worden aanbesteed. De zittende ON kan niet aan deze aanbesteding deelnemen.

Indien de Prijsaanbieding wel binnen de bandbreedte valt en er overeenstemming is over de inhoud van het E&C contract vindt ondertekening van het E&C contract met zittende ON plaats. Ondertekening vindt plaats nadat een beschikking voor de realisatiefase is afgegeven door HWBP op basis van de subsidieaanvraag waar de prijsaanbieding onderdeel van is.

Met de REA-beschikking wordt het TB-REA vervangen door de aanneemsom in het E&C contract, vermeerderd met de REA-kosten en risicoreservering die onderdeel zijn van de REA-beschikking. Het TB-REA wordt dus opgesplitst in een deel Aanneemsom (inclusief een vergoeding voor de bij ON gealloceerde risico's) en een OG-deel (inclusief een reservering voor de bij OG gealloceerde risico's).

4.6. Realisatiefase

De Opdrachtnemer voert de realisatiefase uit overeenkomstig de Overeenkomst, de in de Ontwerpteamfase overeengekomen definitieve Vraagspecificatie en de overeengekomen Aanneemsom. Hij voert hierbij ontwerploop 6 uit t.b.v. het opstellen van een Uitvoeringsontwerp. Over -of onderschrijding van de aanneemsom komt in deze fase voor rekening van ON, uiteraard binnen de risicoverdeling die in de Overeenkomst en de UAV-GC is opgenomen.

5 De Samenwerking

5.1. Partnerschap als succesfactor

Bij het uitvoeren van de planuitwerking en de realisatie van het werk vindt het Waterschap een goed partnerschap met de betrokken partijen van groot belang.

Dit is een voorwaarde om aan de volgende elementen van een succesvol project te kunnen voldoen:

- Het project wordt op basis van een voorspelbare planning binnen de gestelde tijd gerealiseerd;
- De afgesproken kwaliteit wordt binnen budget gerealiseerd;
- De bij het project betrokken partijen zijn trots op de uitkomst van het project.

Dit bereiken we doordat te allen tijde de mogelijkheid bestaat voor informeel overleg tussen de teams van partijen en dat deze teams nauw samen werken. Uitgangspunt is dat het Waterschap en de Opdrachtnemer het Werk gezamenlijk realiseren, met oog voor de belangen van de bij het project betrokken partijen en daarbij optimaal gebruik maken van elkaars kennis, competenties en relaties.

Daarbij is het van belang dat partijen hun contractuele rollen en verantwoordelijkheden bewaken. Het kan niet zo zijn dat door de informele samenwerking onduidelijkheid ontstaat over de contractuele relatie of dat contractuele verantwoordelijkheden verschuiven.

5.1.1. Hoe bereiken we partnerschap

Naar de visie van het Waterschap vindt partnering plaats op verschillende niveaus:

- Inhoud:
ON en OG hebben een gezamenlijke visie op de projectdoelen en wat er nodig is om deze doelen te bereiken.
ON en OG hebben oog voor de gezamenlijke doelstellingen, maar ook begrip voor de eigen individuele doelstellingen van de individuele partijen.
- Proces:
Een goed ingericht proces wekt vertrouwen. Je weet dat je van de andere partij op aan kunt en wat je van de andere partij kan verwachten. Daarnaast heb je op voorhand al een helder beeld wat er moet gebeuren als deze verwachtingen onverhoopt niet uit mochten komen.
- Cultuur:
“Niet het inhoudelijke verschil van inzicht, maar de verwarring in taal, verwachting en perceptie is vaak het probleem” [Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009]. Bij samenwerking is vaak aandacht voor de inhoudelijke aspecten en steeds meer ook voor de processen die voor samenwerking moeten worden ingericht. Het belangrijkste deel van de partnering zit echter in communicatie en begrip hebben voor elkaars bedrijfscultuur.

Maatregelen om de samenwerking tussen het Waterschap en de Opdrachtnemer te bevorderen zullen daarom aandacht moeten geven aan alle drie aspecten. Het Waterschap ziet daarbij in ieder geval de volgende belangrijke uitgangspunten:

1. Staan voor de projectscope, het bereiken van de doelstellingen en het behalen van de ambities:
 - We zijn steeds op zoek naar oplossingen die het beste zijn om de doelstellingen en ambities te bereiken (best for project). Als dit betekent dat we daarin bij moeten sturen, zijn we daarin flexibel ook ten aanzien van opschalen/afschalen van inzet;
 - We zien het halen van de doelstellingen en ambities van het project als een gezamenlijke verantwoordelijkheid;
 - We hebben daarbij ook steeds oog voor de individuele belangen en doelstellingen en zijn daar transparant over;
 - We denken in oplossingen niet in problemen. Een probleem van de ander is ook het probleem van jezelf. Het kan immers een risico vormen voor het behalen van het projectsucces;
 - We zijn transparant in onze werkwijze. Dat betekent onder meer tijdig melden en bijsturen op afwijken scope.
2. Expliciet onderscheid formeel en informeel:
We leggen vast hoe we, naast de formele processen, met elkaar om gaan als mensen onderling. Het Waterschap gaat daarbij uit van een informele sfeer en werkhouding. We erkennen het belang en de meerwaarde van ieders inbreng en werken daarbij praktisch gezien als één team. Iedereen doet waar hij goed in is. Het maakt niet uit bij welke organisatie iemand werkt. Dit kan ook breder zijn dan alleen Waterschap en opdrachtnemer. De samenwerking is gestoeld op vertrouwen. Dat betekent dat iedereen zijn mening en visie

moet kunnen uiten en we elkaar aanspreken om handelen dat vertrouwen zou kunnen schaden.

3. Benen op tafel:

We zorgen voor voldoende momenten waarover het niet (alleen) over de inhoud gaat, maar juist ook de aspecten van proces en cultuur. We zorgen ervoor dat dit niet alleen op de werkvloer gebeurt, maar ook op bestuurdersniveau.

4. Meten is weten:

We durven onze samenwerking een cijfer te geven en spreken op voorhand aspecten af, waarvan we vinden dat deze voor de komende periode in de samenwerking van belang zijn.

5. Update:

We lassen om de zoveel tijd een moment in om te kijken of we nog steeds eenzelfde beeld hebben over de projectdoelstellingen en of we nog 'on track' zijn.

6. Partnerschapsonderhoud:

We houden in het oog wat nodig is om het projectteam samen verder te krijgen?
Teambuilding of misschien wel gezamenlijke opleiding?

5.1.2. Start van de samenwerking – de Opstartfase

Om te voorkomen dat het ontwerpteam bij de start van de ontwerpteamfase direct in de inhoud duikt wordt de eerste periode expliciet gebruikt:

- voor het organiseren van een project start up (PSU) bij de start van de ontwerpteamfase en na elke ontwerploop dan wel eens per half jaar een project follow-up (PFU) waarin het elkaar leren kennen en teamvorming centraal staan. Niet alleen elkaars professie en rol leren kennen, maar ook drijfveren en persoonskenmerken. Ook staan in de PSU en PFU's het gezamenlijke doel centraal;
- om gezamenlijk het Projectmanagementplan (PMP) op te stellen;
- om de ontwerpteamvisie verder uit te werken op basis van input van de opdrachtnemer;
- om de exacte werkverdeling binnen de werkpakketten te bepalen, in de vorm van een definitief vastgestelde WBS;
- om de verdere invulling van de werkzaamheden en verdeling van taken en bevoegdheden binnen de gegeven kaders te bepalen;
- om het werkplan voor ontwerploop 1 op te stellen, evenals een doorkijk naar de resterende ontwerploops;
- om gezamenlijk de planning vast te stellen;
- om gezamenlijk de prioriteiten in het ontwerpteam voor ontwerploop 3 vast te stellen;
- om gezamenlijk een onderzoeksplan op te stellen voor alle onderzoeken die tijdens de planuitwerkingsfase uitgevoerd dienen te worden
- om gezamenlijk tot een kwaliteitssysteem voor het project te komen dat aansluit bij, dan wel overkoepelend is aan de kwaliteitssystemen van de individuele partijen;
- om kennis te maken met het IPM-team en het integrale team per IPM-rolhouder;
- om het risicodossier te actualiseren met inbreng van de opdrachtnemer (startpunt voor risico-gestuurd ontwerpen);

- om een 'clash control' uit te voeren met betrekking tot de systeemeisenspecificatie (onderdeel van aanbestedingsdossier) en de klanteisenspecificatie (versie bij start ontwerpteam) zodat alle partijen de eisen op een zelfde wijze lezen, begrijpen en interpreteren.
- voor overdracht en toelichting van het dossier vanuit de verkenningsfase.

5.2. Samenwerking binnen het Ontwerpteam

Het Ontwerpteam werkt als één team voor zowel de organisaties waaruit het bestaat (Opdrachtgever en Opdrachtnemer) als voor het behalen van de projectdoelen. Medewerkers van een door Opdrachtnemer ingeschakeld Ingenieursbureau als onderdeel van een Combinatie maken hierbij vanzelfsprekend ook deel uit van dit team.

Iedere medewerker heeft binnen het ontwerpteam een eigen rol, functie, taken en bevoegdheden. Het ontwerpteam moet daarbij functioneren als één integraal team. Derhalve staat iedereen in het ontwerpteam aan de lat om de projectdoelstellingen te behalen. In het team ligt de eindverantwoordelijkheid voor ieder werkpakket steeds bij de partij met de meeste relevante kennis op dat vlak, danwel bij de partij die het best in staat is de integrale eindverantwoordelijkheid te dragen. Dit neemt niet weg dat partijen mogelijk een aanzienlijke bijdrage dienen te leveren aan de werkpakketten waar een andere partij eindverantwoordelijk voor is.

Het ontwerpteam wordt opgezet volgens de principes van een IPM-team bestaande uit een projectmanager (PM), manager projectbeheersing (MPB), omgevingsmanager (OM), een technisch manager ontwerp (TM) en een contractmanager (CM). Onder iedere rolhouder werkt waar nodig een geïntegreerd team. Een team kan zowel bestaan uit medewerkers van Opdrachtgever als uit medewerkers van de Opdrachtnemer. Het geheel van de geïntegreerde teams en het IPM-team vormt het ontwerpteam.

Elk IPM teamlid is eindverantwoordelijk voor verschillende werkpakketten. Hieronder is indicatief aangegeven welke werkpakketten er zijn en onder wiens verantwoordelijk deze vallen. (kleur blauw=Opdrachtgever; oranje = Opdrachtnemer).

Projectmanagement ontwerpteamfase:

1. Projectmanagement
2. Personeelsmanagement
3. Subsidietraject PU-fase en realisatiefase

Technisch manager Ontwerp:

4. Opstellen Ontwerp DO
5. Afstemming beheerorganisatie WL
Ruimtelijke kwaliteit/ inrichtingsplan DO

Technisch manager Realisatie:

6. Opstellen Ontwerp DO+
7. Opstellen inrichtingsplan DO+
8. Veiligheidsmanagement
9. Uitvoeringsplan
10. Opleveren en overdragen
11. K&L (CAT 1 t/m 3, excl Riool)

12. Conditioneringsonderzoeken DO+ (t.b.v. OL 5)

Projectbeheersing:

13. Scope –en eisenmanagement
14. Risicomanagement
15. Planningsmanagement
16. Informatiemanagement
17. Financieel management (incl. SSK-ramingen);
18. Kwaliteitsmanagement
19. Eisenmanagement
20. Veiligheidsmanagement

Contractmanagement:

21. Contractmanagement
22. Opstellen en overeenkomen realisatiecontract;
23. Inkoopmanagement voor het project.

Omgevingsmanagement:

24. Stakeholdermanagement
25. Grondverwerving
26. Publiekscommunicatie
27. Projectbesluit inclusief gecoördineerde vergunningen
28. Opstellen compensatieplan
29. Aanmeldingsnotitie M.E.R.
30. Compensatieplan

5.3. Samenwerking met de achterliggende organisaties

Uitgangspunt van de samenwerking is dat de projectdoelstellingen worden behaald. Het projectteam handelt daarom steeds vanuit het adagium 'best for project'. Tegelijkertijd is het uitgangspunt van de samenwerking dat sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk. Dit moet ertoe leiden dat de realisatie van het werk op voorspelbare wijze verloopt, zonder het optreden van voorzienbare risico's.

Omdat we werken vanuit verschillende organisaties, kunnen individuele belangen van de deelnemers verschillen. Dat is niet erg, maar betekent wel dat het belangrijk is om voeling te houden met deze achterliggende organisaties. Daarom rapporteert het Ontwerpteam gezamenlijk naar de directie van deze organisaties over de belangrijke projectbeheersingsaspecten.

Daarnaast richten partijen een sturingslijn voor het project in. Deze sturingslijn wordt in het Plan van Aanpak verder ingevuld. De Opdrachtgever denkt dat daarbij in ieder geval de volgende sturingsniveau's noodzakelijk zijn.

Klankbordgroep

- de klankbordgroep bestaat uit bestuurders van de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer.
- rol van de klankbordgroep is om op het niveau van samenwerking ('hoe gaat het nu') ervoor zorg te dragen dat het project de projectdoelen gaat halen.

Stuurgroep

- De stuurgroep is vanuit de Opdrachtgever op ambtelijk directieniveau vertegenwoordigd, en vanuit de Opdrachtnemer vanuit directieniveau.
- De stuurgroep is bevoegd om besluiten te nemen waar:
 - Het projectteam gezamenlijk niet uit komt;
 - Die het mandaat van het projectteam te boven gaat.

5.4. Stroeve samenwerking, conflict, geschillen

Soms kan het zijn dat het niet lukt om binnen het projectteam tot een gezamenlijk besluit te komen. Dan volgende we de volgende stappen:

1. Als over een onderwerp binnen de reguliere afstemming tot twee keer toe geen besluit kan worden genomen, komt (een relevante vertegenwoordiging van) het projectteam bij elkaar en is er tijd en gelegenheid om te snappen waarom er verschil van inzicht is. Het uitgangspunt is altijd dat we samen tot een oplossing komen.;
2. Als we op een verschil van inzicht stuiten, waar we op projectteamniveau niet uit komen, dan legt het projectteam de situatie voor aan de opdrachtgevers. Wat we niet willen, is dat een issue blijft slepen en dat de relatie tussen teamleden beschadigt.;
3. Als de opdrachtgevers ook geen oplossing kunnen vinden, dan leggen zij de kwestie voor aan een klankbordgroep en wordt geprobeerd om samen met deze klankbordgroep een oplossing te zoeken. We hebben daarbij de intentie om een gang naar de rechter te voorkomen.

5.5. Afscheid nemen

Het doel en de nadrukkelijke intentie van de samenwerking is dat beide partijen tot het eind van het project een blijvend succesvolle samenwerking bereiken en het Project realiseren. Samenwerken is en blijft echter mensenwerk. Het is mogelijk dat de samenwerking niet of onvoldoende lukt en één of beide partijen het geloof in de samenwerking blijvend verliest. In die situatie gaan de partijen met elkaar in gesprek om op een zorgvuldige en respectvolle manier afscheid van elkaar te nemen.

Voor de Ontwerpteamfase in het bijzonder geldt dat de Opdrachtgever te allen tijde vrij is om de overeenkomst vroegtijdig te beëindigen en niet verplicht is om de opdracht voor de Realisatiefase te verstrekken. Mocht het Waterschap de realisatieopdracht niet verstrekken, dan zal Opdrachtnemer een vergoeding voor door hem uitgevoerde werkzaamheden ontvangen.

Om recht te doen aan de nagestreefde gelijkwaardigheid van partijen, heeft ook Opdrachtnemer het recht om de overeenkomst in de Ontwerpteamfase vroegtijdig te beëindigen en/of om van de opdracht voor de Realisatiefase af te zien.

De voorwaarden voor een eventuele tussentijdse beëindiging zullen in de Ontwerpteamovereenkomst worden vastgelegd.