

Dijkversterking Thorn-Wessem

Bijlage 1: Inleiding op de overeenkomst



Bezoekadres

Maria Theresialaan 99
6043 CX Roermond

Postadres

Postbus 2207
6040 CC Roermond

IBAN: NL10NWAB0636750906
KvK: 67682065

088 88 90 100
info@waterschaplimburg.nl
www.waterschaplimburg.nl

titel Dijkversterking Thorn-Wessem
subtitel Bijlage 1: Inleiding op de overeenkomst
datum 6 juni 2024
versie 1.0
status Definitief
zaaknr. 2023-Z4450
documentnr. WLDOC-1187088822-431958

Inhoudsopgave

1	Samen optrekken	4
2	Doel van dit document	4
3	Opbouw van de overeenkomst	4
4	Prijsvorming in Twee-fase-structuur	7
4.1	Algemeen	7
4.2	Subsidieaanvraag Realisatiefase bij HWBP	7
4.3	Financieel model	8
4.3.1	Taakstellend budget Planuitwerkingsfase (TB-PU)	8
4.3.1.1	Beheersing planuitwerkingsfase	8
4.3.2	Taakstellend Budget Realisatiefase (TB-REA)	9
4.4	Realisatiefase	10
5	De Samenwerking	10
5.1	Partnerschap als succesfactor	10
5.1.1	Hoe bereiken we partnerschap	10
5.1.2	Start van de samenwerking – de Opstartfase	12
5.2	Samenwerking binnen het IPM-team	12
5.3	Samenwerking met de achterliggende organisaties	14
5.4	Stroeve samenwerking, conflict en geschillen	14
5.5	Afscheid nemen	15

1 Samen optrekken

Het Waterschap Limburg heeft de plannen voor de Dijkversterking Thorn-Wessem uitgewerkt tot een inpassend ontwerp (IO) en de uitdagingen in beeld gebracht. Het Waterschap Limburg (WL) 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 Thorn-Wessem. 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 Planuitwerkingsfase
- 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, binnen het kader van het (ontwerp)projectbesluit en het MER 2^e fasen, 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. De basis hierbij vormt het inpassende ontwerp (IO), dat door Opdrachtnemer in samenwerking met OG, verder uitwerkt in een definitief ontwerp (DO) en vervolgens in een uitvoeringsontwerp (UO). Intentie daarbij is om de specificaties tot tenminste het niveau van een vraagspecificatie voor een UO en een Engineering and Construct-overeenkomst uit te werken.

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 een D&C overeenkomst 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 worden 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.

In het onderstaande wordt een weergave gegeven van het twee-fasen licht proces. Deze zijn nader – en bindend – uitgewerkt in UAV-GC overeenkomst met Annexen en Vraagspecificatie.

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 de Opdrachtnemer opgesteld onder eindverantwoordelijkheid van de Opdrachtgever.

4.3 Financieel model

Doelstelling van het financieel model is: het doorlopen van de ontwerpteamfase binnen het daartoe beschikbaar gestelde budget, om vervolgens tot overeenstemming te komen voor de kosten voor de realisatie, zodat de opdracht voor de realisatiefase kan worden verstrekt.

De basis voor het Financieel model zijn twee Taakstellende budgetten:

1. Taakstellend Budget Planuitwerkingsfase (TB-PU);
2. Taakstellend Budget Realisatiefase (TB-REA).

Het Taakstellende Budget Planuitwerkingsfase (TB-PU) is bepaald op basis van:

- Werkpakketbeschrijving en bijbehorende SSK-raming
- Toetsing intern WL en extern door HWBP;

Specifiek voor het Taakstellende Budget Realisatiefase (TB-REA) wordt de hoogte op basis van:

- Probabilistische SSK-Projectraming Realisatie op basis van het VKA;
- Toetsing intern WL en extern door HWBP.

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

4.3.1 Taakstellend budget Planuitwerkingsfase (TB-PU)

In het TB-PU zitten alle kosten voor de planuitwerkingsfase die door het gezamenlijke ontwerpteam worden gemaakt vanaf definitieve gunning t/m einde Planuitwerkingsfase, alsmede alle vastgoedzaken die al in de planuitwerkingsfase worden voorbereid. De hoogte van TB-PU zal worden opgenomen in de ontwerpteamovereenkomst. De raming PU-fase zal tijdens de aanbesteding (dialoofase) worden gedeeld en besproken met de Gegadigden. Hiertoe zullen ook de onderliggende werkpakketten gedeeld worden.

Op basis van een berekening, die bestaat uit het beschikbare budget PU fase minus uitgegeven kosten tot en met gunning van de ontwerpteamovereenkomst, wordt de hoogte van het TB-PU bepaald. Het TB-PU betreft dus het budget voor alle nog resterende werkzaamheden in de planuitwerkingsfase, ook wel ontwerpteamfase genoemd. In het TB-PU is ook een risicoreservering opgenomen, gebaseerd op de PU-raming. De beheersing van deze risico's vindt gezamenlijk plaats. Het treffen van beheersmaatregelen is dan ook ter besluitvorming in het gezamenlijke ontwerpmanagementteam, met oog op de projectdoelstellingen.

4.3.1.1 Beheersing planuitwerkingsfase

Na gunning volgt de ontwerpteamfase waarbij in de eerste maanden het gezamenlijke plan van aanpak en het projectmanagementplan worden opgesteld. Hierbij vindt een eerste check plaats dat de definitieve werkpakketbeschrijving nog steeds binnen het TB-PU past. Let wel, het betreft hier alle werkpakketten van zowel de opdrachtnemer als WL (+IBOG).

In de ontwerpteamfase wordt door middel van kostenbewaking op werkpakketniveau het TB-PU bewaakt. De partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor realisatie van de werkpakketten binnen TB-PU.

De inzet van de Opdrachtnemer wordt hierbij op regiebasis afgerekend conform de uurtarieven die zijn overeengekomen in de aanbesteding middels de tarievenlijst.

Over -of onderschrijding van het TB-PU komt voor rekening van WL. Daarbij geldt dat het TB-PU niet wordt overschreden tenzij aantoonbaar sprake is van een gewijzigde scope ten opzichte van het initiële TB-PU en partijen hier voorafgaand overeenstemming over hebben.

4.3.2 Taakstellend Budget Realisatiefase (TB-REA)

In het Taakstellend Budget Realisatiefase (TB-REA) zitten alle kosten voor de realisatie, met daarbij uiteindelijk een onderverdeling tussen de aanneemsom voor de aannemer en de kosten van WL. Deze verdeling wordt gedaan tijdens de planuitwerkingsfase, in de ontwerpteamfase. De hoogte van TB-REA wordt opgenomen in de aanbestedingsdocumenten ten tijde van de start van de dialoofase, met daarbij de volledige SSK-raming. TB-REA is de uitkomst van de Probabilistische SSK-projectraming Realisatie.

Besloten is om als hoogte van het TB-REA de P50-waarde te hanteren als 'plafondbedrag'. De P50-waarde is dus het TB-REA. In de planuitwerkingsfase dient bij de ontwerprondes gestuurd te worden om onder dit TB-REA te blijven. Indien tijdens de planuitwerkingsfase de prijs boven het TB-REA zit, moeten voorstellen voor optimalisaties worden opgesteld waarmee de prijs onder het TB-REA komt. De uiteindelijke Prijsaanbieding van de Opdrachtnemer moet binnen het TB-REA vallen.

Uitgangspunt is 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Om te komen tot een financiële voorspelbaarheid en een marktconforme prijs is er een systeem van prijs-, toets- en controle momenten.

Het financieel plan (zie gunningscriterium K1 Plan van aanpakonderdeel financieel plan, in de aanbestedingsleidraad) wordt onderdeel van de overeenkomst. In coproductie worden de kostenramingen opgesteld. Hierbij vindt zowel interne toetsing plaats tussen de kostendeskundigen (WL en ON) als externe toetsing door WL via een Kostentafel en SCB-audits. Tijdens de ontwerpteamfase zal gezamenlijk bepaald worden hoe dit exact wordt vormgegeven.

Na gunning volgt de ontwerpteamfase waarbij de volgende stappen worden doorlopen:

Mobilisatieperiode

Het door de Opdrachtnemer reviewen en adopteren van de bestaande SSK-raming REA-fase.

Ontwerpteamfase

De definitieve prijsaanbieding van de Opdrachtnemer, de aanneemsom, moet binnen het Taakstellende Budget Realisatiefase (TB-REA) passen. Hierbij geldt dat het plafondbudget wordt geïndexeerd op basis van IBOI naar het prijspeil waarop de prijsaanbieding wordt gemaakt. Gezamenlijk dient er tijdig bijgestuurd te worden indien blijkt dat de SSK-raming niet binnen het TB-REA blijft.

Als desondanks de prijsaanbieding toch nog hoger ligt dan het TB-REA dan heeft WL het recht om de uitvoeringsovereenkomst niet te gunnen aan de huidige Opdrachtnemer. WL kan dan een nieuwe aanbesteding starten, om een andere Opdrachtnemer te vinden voor de realisatie (zie ontwerpteamovereenkomst voor nadere bepalingen).

Indien de prijsaanbieding wel binnen het TB-REA valt en er overeenstemming is over de inhoud van de Uitvoeringsovereenkomst vindt ondertekening van deze overeenkomst met zittende Opdrachtnemer plaats. Ondertekening vindt plaats nadat de REA-beschikkingaanvraag is

goedgekeurd door het HWBP, waar de prijsaanbieding onderdeel van is. Met de REA-beschikking is het TB-REA vervangen door de aanneemsom uit de Uitvoeringsovereenkomst, inclusief met de door de aannemer gealloceerde risicoreservering. De Realisatiebeschikking bestaat daarmee uit een deel Aanneemsom (inclusief bij aannemer gealloceerde risico's) en een WL-deel (inclusief bij WL gealloceerde risico's).

Exit-regeling

De ontwerpteamovereenkomst voorziet in een exit-regeling, voor het geval de ontwerpteamovereenkomst vroegtijdig beëindigd moet worden en/of niet tot overeenstemming over de uitvoeringsovereenkomst kan worden gekomen.

4.4 Realisatiefase

De Opdrachtnemer voert de realisatiefase uit overeenkomstig de Overeenkomst, de in de Ontwerpteamfase overeengekomen definitieve Vraagspecificatie en de overeengekomen Aanneemsom.

5 De Samenwerking

5.1 Partnerschap als succesfactor

Bij het uitvoeren van de planuitwerking (resterend deel) 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 IPM-team 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 gezamenlijk een onderzoeksplan op te stellen voor alle onderzoeken die tijdens de planuitwerkingsfase uitgevoerd dienen te worden
- om gezamenlijk de planning vast te stellen;
- 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 planuitwerkingsfase (al uitgevoerde deel) met als belangrijkste onderdelen het inpassend ontwerp (IO) en het (ontwerp)projectbesluit en de daaronder liggende documenten.

5.2 Samenwerking binnen het IPM-team

Het IPM-team 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 de Opdrachtgever en 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. Deze

werkpakketten, inclusief de daarbij behorende verantwoordelijkheden en rolverdeling is beschreven in de VSPo.

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.

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

Projectmanagement:

- W110 Managen besluitvorming
- W120 Projectsturing (input ON)
- W130 Verantwoording
- R140 Plan van Aanpak en beschikking REA-fase
- W160 Integraal veiligheids- en gezondheidsplan (input ON)

Technisch management:

- W210 Systems Engineering
- W220 Integraal Ontwerp
- W230 KES en VSE (input ON)
- W240 Conditionering onderzoeken (technisch)
- W250 Conditionering kabels en leidingen
- W260 Duurzaamheid

Omgevingsmanagement:

- W320 Omgevings- en Stakeholdermanagement
- W330 Communicatie (input ON)
- W340 Conditionering onderzoeken (omgeving)
- W350 Grondverwerving

Planproces:

- W410 Projectbesluit omgevingswet
- W420 Project-MER
- W450 Compensatie- en inrichtingsplan
- W460 Vergunningen (input ON)
- W470 Legger (input ON)

Projectbeheersing:

- W510 Scopemanagement (input ON)
- W520 Kwaliteitsmanagement (input ON)
- W530 Informatie management (input ON)
- W540 Financieel management
- W550 Capaciteitsmanagement
- W560 Voortgang
- W570 Planningsmanagement (input ON)
- W580 Risicomanagement (input ON)
- W590 Kostenraming (input ON)

Contractmanagement:

- W610 Personeelscontracten
- W620 Dienstencontracten (input ON)
- W630 Werken contract (input ON)

- [W640 Marktbenadering en inkoopplan](#)

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 noodzakelijk is:

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 en 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.