

EINDRAPPORT

augustus' 1998

DEFINITIEVE VERSIE



*Integrale Uitbesteding
Verkenningen en
Planstudies*

BIBLIOTHEEK
Bouwdienst Rijkswaterstaat
Postbus 20.000
3502 LA Utrecht

①

BIBLIOTHEEK BOUWDIENST RIJKSWATERSTAAT NR. C 6551 BDU

EINDRAPPORT

DEFINITIEVE VERSIE

Integrale Uitbesteding Verkenningen en Planstudies

dossier M0526-04-001
datum 23 juli 1998
registratienummer IS-LE980783
versie 1

INHOUD

BLAD

1	INLEIDING	3
1.1	Voorgeschiedenis	3
1.2	Opdracht	3
1.3	Aanpak van de opdracht	3
1.4	Opzet rapportage	4
1.5	Samenstelling van de werkgroep	4
2	ANALYSE VAN DE DOORLOOPTIJD	5
3	TYPERING VAN HET GEWENSTE PROCES	6
3.1	De doorlooptijden	6
3.2	Participatie marktpartijen	6
4	OPLOSSINGSRICHTING	8
4.1	Managementproces	8
4.2	Managementorganisatie	8
4.3	Projectorganisatie	9
4.4	Projectaspecten	9
5	EISEN AAN DE CONTRACTSTRUCTUUR	10
6	ONDERZOCHE CONTRACTEN	11
7	AANBESTEDING	12
8	BEREIKTE RESULTATEN EN NADER ONDERZOEK, SUGGESTIE PILOTS	13
9	COLOFON	14

1 INLEIDING

1.1 Voorgeschiedenis

In het kader van SWAB (staat voor de nota SamenWerken Aan Bereikbaarheid) wordt ernaar gestreefd om de verkenningen en planstudies voor de aanlegprojecten te versnellen. Het is gebruikelijk om de werkzaamheden van deze studies in kleine delen uit te besteden.

Het steeds op de markt brengen van kleine delen kost echter relatief veel doorlooptijd vanwege de noodzakelijke transacties en de vereiste project start-ups.

SWAB beoogt een doorlooptijdverkorting van ongeveer 2 jaar tussen aanvang verkenning en gereedkoming planstudie te realiseren. Om daadwerkelijk sneller te werken is het wenselijk studies als één project uit te besteden. Hiertoe zijn contractvormen nodig die in staat zijn de ontwikkeling van een studieproject te volgen.

1.2 Opdracht

Door de Stuurgroep SWAB is de volgende opdracht gegeven:

Ontwikkel een generieke contractstructuur voor het integraal uitbesteden van verkenningen en planstudies. Hierbij gelden de volgende aanwijzingen:

- er dient een billijke verdeling van risico's en verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te worden gekozen;
- de contractstructuur moet ook aanvaardbaar zijn voor de marktpartijen;
- de contractstructuur dient bruikbaar te zijn onder het regime van de Europese aanbestedingsregelgeving en dient tevens juridisch consistent te zijn.

1.3 Aanpak van de opdracht

In de aanpak van de opdracht zijn drie sporen te onderkennen.

Het eerste spoor bestaat uit een analyse van het verkennings- en planproces. Daarbij is eerst het proces zelf geanalyseerd naar fasen, faseresultaten en knelpunten. Vervolgens is gekeken hoe een uitbesteed project dient te worden gemanaged, zowel vanuit de positie van de opdrachtgever als vanuit die van de opdrachtnemer.

Het tweede spoor bestaat uit de analyse en beoordeling van bestaande contracten gericht op het verkrijgen van bruikbare bouwstenen voor de te ontwikkelen constructstructuur.

Het derde spoor betreft het vertalen van de gewenste uitbestedingsaanpak in een constructstructuur.

Tot slot is kort gekeken naar wat een passende wijze van selecteren en gunnen kan zijn.

Geen rekening is gehouden met het mogelijk van kracht worden van een hernieuwde Tracéwet.

1.4 Opzet rapportage

In hoofdstuk 2 is een typering van het gewenste planontwikkelp proces gegeven. In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste knelpunten, gelet op sneller, slimmer en beter, behandeld. In hoofdstuk 4 wordt een oplossingsrichting geschetst, waarbij onder ander het besturingsmodel wordt behandeld. Hoofdstuk 5 geeft de eisen aan van de contractstructuur. In hoofdstuk 6 wordt een voorstel gedaan voor de te kiezen contractstructuur. Hoofdstuk 7 gaat, niet uitputtend, in op enige administratieve aspecten, zoals de gunnings- en selectiecriteria. Hoofdstuk 8 tenslotte zet bereikte resultaten op een rijtje, geeft nader onderzoek aan en doet suggesties voor locaties voor pilots voor integrale uitbesteding. Als bijlage is tenslotte de ontwikkelde mantelovereenkomst plus toelichting opgenomen.

1.5 Samenstelling van de werkgroep

Opdrachtgever : Ir. P. Kieft - RWS Hoofdkantoor

Werkgroep

Voorzitter : Ir. C.P. Blok - RWS Directie Noord-Holland
 Secretaris : Ir. H. Walta - DHV Beheer

Leden : Drs. R.H.J. Mooren - Arcadis Heidemij Advies
 Mr. M.J.Z. Stijnders - Oranjewoud
 Ir. E.J. Malipaard - Grontmij Advies & Techniek
 Ir. M.A. Op 't Hof - RWS Directie Oost
 Hr. H. Gerrits - Hoofdkantoor v/d Waterstaat
 Ir. S. de Jong - Ballast Nedam
 (beperkte deelname)
 Drs. S.J.M. Bosman - RWS Directie Noord Brabant

2 ANALYSE VAN DE DOORLOOPTIJD

In verkenningen planstudies worden drie procestypen onderscheiden:

- ontwikkelprocessen;
- communicatieprocessen;
- besluitvormingsprocessen.

De ontwikkelprocessen genereren de planresultaten.

De communicatieprocessen, de inspraak, dienen om met belanghebbenden overleg te plegen over deze resultaten.

De besluitvormingsprocessen betreffen de formele besluiten die genomen moeten worden door de bevoegde gezagsorganen: advies- en standpuntbepaling.

De opdracht van de werkgroep heeft betrekking op de ontwikkelprocessen.

De doorlooptijd van een ontwikkelproces bestaat uit:

- contracteertijd;
- zuivere productietijd;
- overlegtijd.

Het is gebruikelijk de studies op te knippen in delen en deze afzonderlijk aan te besteden. Het steeds opnieuw in concurrentie uitbesteden van de verschillende onderdelen kost veel contracteertijd. Er zijn geen principe-afspraken over de te hanteren contractstructuur tussen de marktpartijen en RWS. Het opstellen van contracten vergt tijd. Daarnaast ondervindt de doorloop van de administratieve procedure van de contracten bij RWS de nodige vertraging.

Als gevolg van het opsplitsen in delen wordt er geen bestendige relatie opgebouwd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, er wordt geen ervaring opgebouwd bij de opdrachtnemer en er dient steeds opnieuw kennisoverdracht plaats te vinden. De zuivere productietijd neemt hierdoor toe.

In de huidige werkwijze vormt verder de verdeling in taken en verantwoordelijkheden tussen de diverse onderdelen van Rijkswaterstaat bij studies, die over de beheersgrenzen van regionale directie heengaan, een knelpunt. Het niet toedelen van mandaat, het tekort aan inhoudelijke procedurele afstemming zijn daarbij de belangrijkste elementen. Hierdoor neemt overleg meer tijd in dan strikt nodig.

In de praktijk wordt, voornamelijk als gevolg van het "opknippen" in deelprojecten en de afzonderlijke uitbesteding, geen gebruik gemaakt van de parallelschakeling van werkzaamheden.

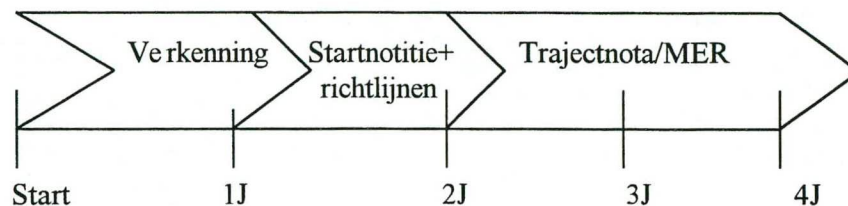
3 TYPERING VAN HET GEWENSTE PROCES

3.1 De doorlooptijden

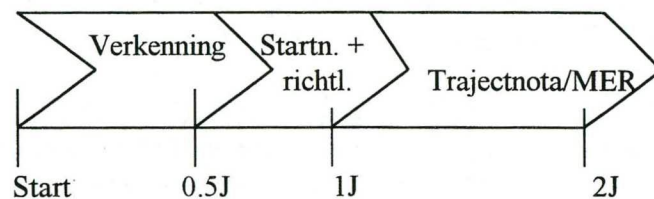
Van start tot Tracébesluit moet volgens SWAB twee jaar tijdswinst worden geboekt. Dit betekent een halvering van de doorlooptijden voor de productie van de verkenning, de startnotitie en de trajectnota. De wettelijke termijnen voor inspraak, advies en standpuntbepaling blijven gelijk.

Doorlooptijden voor productie:

Huidige situatie



Met SWAB



De productietijd van ca. 4 jaar in de huidige situatie wordt teruggebracht tot 2 jaar door het halveren van elke fase; mogelijk is verder nog tijdswinst te behalen in de hierop aansluitende fasen, zoals de OTB (OntwerptracéBesluit) fase, het Tracébesluit en de prebesteksfase.

3.2 Participatie marktpartijen

Een nieuw element dat aan het eind van de werkzaamheden van de werkgroep naar voren kwam is het onlangs door de Minister van Financiën aan de Tweede Kamer gezonden eindrapport "Meer Waarde door Samen Werken", waarin een kader wordt aangegeven voor publiek-private samenwerking op het gebied van infrastructuur. In bedoeld eindrapport wordt er nadrukkelijk op gewezen, dat de planvormingsfase in belangrijke mate het risico-kader en de rendementsmogelijkheden bepaalt van een project.

De Werkgroep is van oordeel, dat voor infrastructuurprojecten met een beoogd PPS-karakter de hier behandelde aanbestedingsvoorwaarden zodanig moeten zijn, dat reële toegangsmogelijkheden tot deelname aan de planvormingsfase ontstaat voor marktpartijen, die ook en met name in verdere fasen van het project, in financiële en/of exploitatieve zin betrokken zijn, zoals financiële instellingen en aannemersbedrijven.

Alsdan kan in de planvormingsfase rekening worden gehouden met risico- en rendementsaspecten. Zonder de betrokkenheid van financiële instellingen en aannemersbedrijven in de planvormingsfase, kan aanzienlijk tijdsverlies optreden in de projectvoortgang, omdat aanpassingen uit hoofde van risico-/rendements-aspecten planherzieningen kan vereisen.

4 OPLOSSINGSRICHTING

Alle studiefasen tezamen worden opgevat als een project.

Een studieproject wordt gemanaged door een projectmanager die volledig verantwoordelijk is. Hij draagt met name zorg voor de projectplanning, de regie van het project en de coördinatie van de deelprocessen.

Het ontwikkelproces wordt als één geheel uitbesteed en gemanaged door een projectmanager. De projectmanager draagt zorg voor het tot stand brengen van ontwikkelresultaten. Bij grotere projecten zal hij hiervoor projectleiders benoemen, verantwoordelijk voor deelprojecten

De centrale communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt gevoerd door procesmanager en projectmanager.

4.1 Managementproces

Het managementproces vangt aan met het geven van een projectopdracht door de opdrachtgever en het opstellen van het projectplan door de procesmanager. Vervolgens wordt het projectplan uitgewerkt voor het ontwikkelproces (PVA) door de projectmanager. De aanbesteding vindt plaats en het raamcontract wordt gesloten. Na acceptatie door de procesmanager van het PVA worden deelcontracten gesloten. Tijdens de uitvoering worden de toegezegde rapportages verstrekt zodat de procesmanager zich een beeld van de gang van zaken kan maken. Kernpunt van de deelcontracten is de definitie van de resultaatsverplichting van de opdrachtnemer.

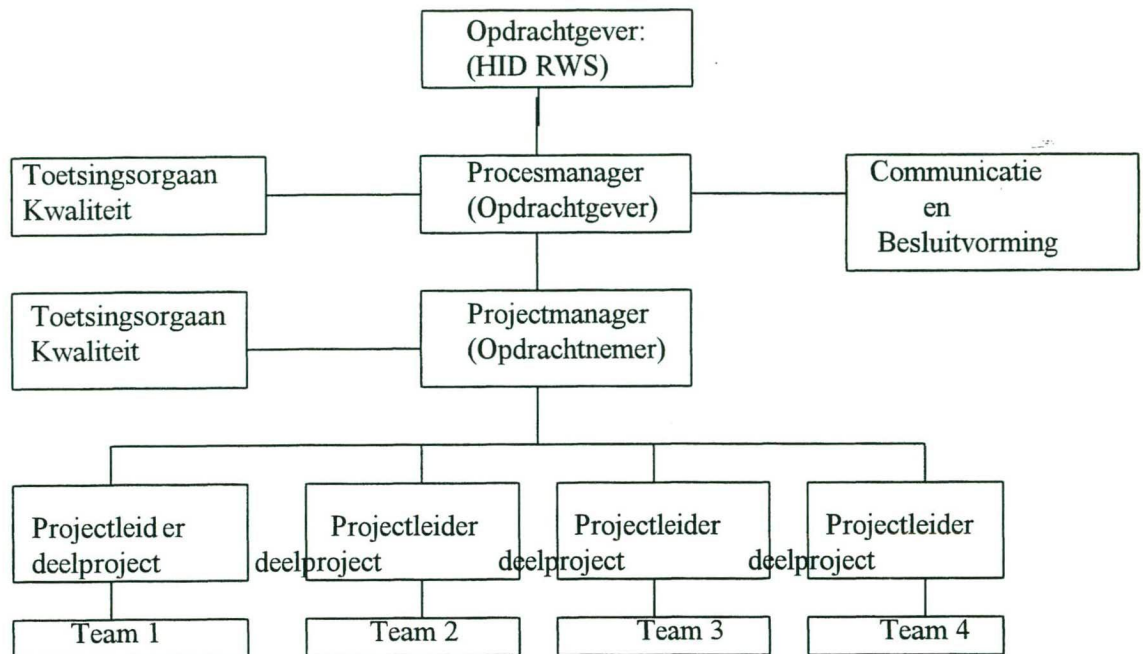
Twee andere zaken die een plaats hebben in de deelcontracten zijn:

- de gekozen uitgangspunten en
- de geïdentificeerde risico's.

4.2 Managementorganisatie

De procesmanager kent een opdrachtgever uit de staande organisatie van RWS. Hij beschikt over een staf ter ondersteuning van communicatie en besluitvorming. Tevens heeft hij een orgaan dat de kwaliteit van de ontwikkelresultaten toetst.

De projectmanager definieert deelprojecten en wijst per deelproject projectleiders aan. Hij heeft een eigen orgaan ter toetsing van de kwaliteit. Dit leidt tot het volgende principe-organisatieschema. De management dient zo autonoom mogelijk te zijn door voldoende mandatering.



4.3 Projectorganisatie

Te streven is naar een projectbureau waar alle centrale spelers bijeen zijn gebracht.

Inzake de teams kan het wenselijk zijn te experimenteren met de inzet van medewerkers van opdrachtnemer en opdrachtgever die op basis van gelijkwaardigheid samenwerken; dit komt neer op een zekere vorm van detachering van medewerkers door de opdrachtgever.

4.4 Projectaspecten

Als eis geldt dat er één opdrachtgever en één opdrachtnemer is. Zij dienen heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te hebben, waarbij time-management een belangrijk element is. Er dient een duidelijk onderscheid te zijn tussen inhoudelijk en politiek/bestuurlijk werk. In principe is de externe communicatie een taak van de opdrachtgever. Op diens verzoek kan de opdrachtnemer een gedeelte van deze taak op zich nemen.

Het moet mogelijk zijn om in een eerdere fase werk voor latere fasen uit te voeren, zonder dat er voor die latere fase al een plan van aanpak/deelovereenkomst gereed is. Een vereiste hierbij is flexibiliteit, de productomschrijving zal derhalve op hoofdlijnen moeten zijn. Kwaliteitsborging zal een belangrijk element binnen het contract moeten zijn.

De betaling moet zowel op lumpsum basis als op urenbasis kunnen plaatsvinden. Per fase kan een prijs worden afgesproken; bij fasen die langer duren dan twee maanden moet het mogelijk zijn te betalen op basis van betaalde uren, mogelijk te sturen met een accountantsverklaring.

Omdat dit niet past in een gezamenlijke integrale benadering, wordt niet gewerkt met een bonus-malus systematiek.

5 EISEN AAN DE CONTRACTSTRUCTUUR

De te kiezen contractstructuur dient de gewenste projectuitvoering, zoals hiervoor beschreven, goed te kunnen volgen. In aanvulling daarop dient het contract te voldoen aan de volgende eisen:

- de verkenningsfase dient te kunnen worden opgedragen zonder dat daar enige verdere verplichting voor de opdrachtgever jegens een consultant uit voortvloeit voor de studiefase;
- de beoogde resultaten per fase en de bijbehorende inspanningen om de resultaten te realiseren dienen open te worden geformuleerd; dit betekent dat het studieverloop mede vorm geeft aan de resultaten;
- in een eerdere fase moet reeds begonnen kunnen worden met een vervolgfase;
- verder dienen er ontbindende voorwaarden mogelijk te zijn, bijvoorbeeld ten gevolge van de overgang naar een andere MIT-fase, waarbij een project kan worden stopgezet, en bij politieke impasses; ook moet het mogelijk zijn, bij onverhoopte blijvend verstorende verhoudingen tussen de partijen, de overeenkomst tussentijds te beëindigen.

Het contract zal verder informatie dienen te verschaffen over:

- aard en omvang van de opdracht;
- eisen te stellen aan de resultaten;
- de administratief-juridische voorwaarden.

Alsmede moet rekening worden gehouden met:

- evenwichtige risicoverdeling tussen partijen;
- eerlijke en realistische betalingsregeling;
- gedegen beheersing van het contract, zowel kwalitatief als administratief.

Dit alles rekening houdend met de realisatie van de SWAB-doelstellingen ("sneller, slimmer, beter").

Derhalve zullen er condities in het contract moeten worden opgenomen voor optimaal gebruik van creatieve en innovatieve ideeën, met name vanuit opdrachtnemer. In het contract moet verder continuïteit geboden worden met de zorg voor bekorting van de doorlooptijden.

6 ONDERZOCHE CONTRACTEN

Onderzocht zijn contracten die in hun geheel relaties (kunnen) hebben met verkenningen en planstudies en die zoveel mogelijk passen binnen de gebruikelijke structuren van RWS. De beoordeling van bijvoorbeeld de Betuwelijn en Sijtwende zijn hierdoor buiten beschouwing gelaten.

Onderzocht zijn:

- Contract HSL-Zuid;
- Projectbeschrijving CRAAG;
- Mantelovereenkomst Zandmaas;
- Modelcontract directie Zuid-Holland;
- Basismodel voor uitbesteding, directie Noord-Brabant.

Vervolgens is na eerste beschouwing verdergegaan met de CRAAG en mantelovereenkomst Zandmaas.

HSL-Zuid betrof namelijk meer een contract t.b.v. inhuur van personeel, het basismodel van directie Noord-Brabant lijkt veel op CRAAG (MUI), maar de CRAAG is meer toegespitst op tracé-MER-studies.

Het modelcontract van directie Zuid-Holland heeft geen betrekking op verkenningen en planstudies en biedt slechts een algemeen kader waarbinnen studies kunnen worden uitgevoerd. Via de eerder vermelde criteria zijn de CRAAG en de mantelovereenkomst Zandmaas nader bekeken.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- de verantwoordelijkheids- en risicoverdeling zijn op zich helder;
- bij de CRAAG is het enigszins discutabel of verantwoordelijkheid en risico evenwichtig verdeeld zijn tussen opdrachtgever en -nemer;
- CRAAG wordt i.h.a. afgerekend via gedetailleerd beschreven producten (1 rapport tegen vaste prijs);
- bij beide is de betalingsregeling goed;
- continuïteit is bij beide hetzelfde;
- de creativiteit is bij Zandmaas meer in beeld;
- bij Zandmaas wordt de opdracht nader ingevuld door deelopdrachten.

Aldus kan geconcludeerd worden dat, gelet op de criteria die gelden voor de realisatie van SWAB-doelstellingen, dat de mantelovereenkomst Zandmaas beter bruikbaar is dan de CRAAG. Deze mantelovereenkomst is dan ook gebruikt als basis voor de ontwikkeling van de contractstructuur. In de bijgevoegde nader uitgewerkte mantelovereenkomst en toelichting is te lezen vanuit welke zienswijze de mantelovereenkomst Zandmaas aangepast is.

In de redactie van de mantelovereenkomst is zo veel als mogelijk aansluiting gezocht bij het zogeheten MUI (Modelcontract Uitbesteding Ingenieursdiensten); de uitgewerkte contractvorm + toelichting, die te zien is in bijlage 1, kan tevens bijdragen tot een verdere ontwikkeling van het MUI.

AANBESTEDING

Inzake de aanbesteding is met name gekeken naar de eisen en criteria.

Selectie-eisen

Ten aanzien van de selectie-eisen kan worden aangesloten bij hetgeen gebruikelijk is binnen RWS.

Te denken is aan een lijst van de in de periode van x jaar voor deze overeenkomst voltooide projecten op het gebied van traject/MER-studies of naar het oordeel van de aanbesteder vergelijkbare projecten. Hierbij kan nadere informatie worden gevraagd zoals een omschrijving van het project, de aannemingssom of gefactureerd bedrag, de periode waarin de studie plaatsvond en de uiteindelijke duur van de studie.

Ook kan een opgave van de omzet van het bedrijf over de laatste 3 jaar incl. accountantsverklaring gevraagd worden.

Gunning

De opdracht van het project geschiedt aan de inschrijver met de economisch meest voordelige aanbidding. Deze wordt bepaald door het grootste verschil tussen de waarde van de aangeboden prestatie en de prijs. De waarde en de prijs zullen worden uitgedrukt in een door de aanbesteder aan verschillende onderdelen toe te kennen aantal punten. De puntenverdeling zal plaatsvinden op de volgende onderdelen:

- | | | | |
|----|---------|----------|------------|
| 1. | prijs: | maximaal | 100 punten |
| 2. | waarde: | maximaal | 100 punten |

De inschrijver komt niet voor gunning in aanmerking indien de score op de prestatiewaarde kleiner is dan 70 punten.

De prijs wordt bepaald op basis van een nog nader uit te werken formule. Hierin spelen in ieder geval de tarieven een rol.

Elementen waarmee de waarde wordt bepaald zijn:

- de door het ingenieursbureau bedachte aanpak om het project uit te voeren, beschreven in een plan van aanpak; bij zijn aanpak kan een inschrijver gevraagd worden aan te geven, welke werknemers hij denkt in te zetten voor de werkonderdelen; dit punt kan, al naar gelang de studie, nader gepreciseerd worden;
- de presentatie van het PVA;
- het in te zetten personeel;
- opzet van de kwaliteitszorg;
- in te schakelen onderaannemers.

BEREIKTE RESULTATEN EN NADER ONDERZOEK, SUGGESTIE PILOTS

Als hoofdresultaat kan met name de mantelovereenkomst met toelichting gezien worden, die de werkgroep IUVP SWAB goed bruikbaar lijkt om in de markt te zetten. Gelet op de bevindingen van de uitbesteding van de SWAB-verkenningen, de hernieuwde inzichten zowel vanuit de ingenieursbureaus en GWW-sector als vanuit diverse geledingen van Rijkswaterstaat, denkt de werkgroep dat deze mantelovereenkomst de SWAB-uitdaging van "sneller, slimmer, beter" goed aankan en uitstekend bruikbaar is voor een of meer integrale uitbestedingen.

Nader onderzoek naar de specificatie van delen van de mantelovereenkomst lijkt nuttig.

Ook kan bij kansrijke studies gekeken worden naar de kansen van PPS.

Nadere aandacht verdienen de te scheppen condities binnen de opdrachtgever Rijkswaterstaat, alwaar bij de Regionale Directie(s), waar een pilot kan gaan plaatsvinden, een zekere mate van cultuurwijziging (bijvoorbeeld werken buiten de gebruikelijke kaders en het mee willen werken aan iets vernieuwends als een integrale uitbesteding met daartoe voldoende ruimte krijgende en een in integrale uitbesteding gelovende projectmanager) zal moeten plaatsvinden. Mogelijke koudwatervrees zal moeten worden weggenomen.

Ook kan eventueel gezien worden wat het SWAB-adagium "sneller, slimmer, beter" nog aan extra's kan betekenen voor de omgang qua communicatie met andere overheden en belangengroeperingen.

Als pilots wordt door de werkgroep gedacht aan onderdelen van het vervolg op de SWAB-verkenningen, waarvoor nu binnen Rijkswaterstaat de startnotities worden vervaardigd en die medio januari 1999 het licht zullen zien. De integrale uitbesteding kan dan de onderdelen traject/MER-nota en O.T.B. bevatten, mogelijk met een uitloper naar de prebesteksfase. In elk geval pleit de werkgroep ervoor om minimaal twee integrale uitbestedingen pilots door verschillende regionale directies te laten uitvoeren. De werkgroep stelt voor om in de interne stuurgroep SWAB de daar aanwezige vertegenwoordigers van de regionale directies te polsen of zij belangstelling hebben voor een pilot en welke weggedeelten het daadwerkelijk kan betreffen. Een mogelijk kans op een totale integrale uitbesteding met mogelijk PPS-kansen ziet de werkgroep op dit moment in de steeds uitdrukkelijker naar voren komende plannen rond zweeftreinen (Schiphol-luchthaven in zee, Groningen-Schiphol).

Bijlagen:

- mantelovereenkomst
- toelichting

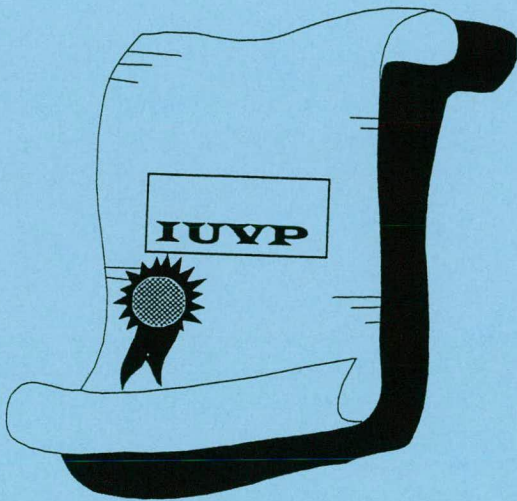
9 COLOFON

Opdrachtgever	: RWS
Project	: SWAB-IUVP
Dossier	: M0526-04-001
Omvang rapport	: 14 pagina's
Auteur	: Ir. C.P. Blok
Bijdrage	:
Projectleider	:
Projectmanager	:
Datum	: 23 juli 1998
Autorisatie	:

EINDRAPPORT

augustus '1998

DEFINITIEVE VERSIE



BIJLAGE

*Mantelovereenkomst
voor het Integraal
Uitbesteden van
Verkenningen en
Planstudies*

EINDRAPPORT

DEFINITIEVE VERSIE

BIJLAGE

*Mantelovereenkomst
voor het Integraal
Uitbesteden van
Verkenningen en
Planstudies*

dossier M0526-04-001
datum 6 augustus 1998
registratienummer IS-LE980785
definitieve versie

INHOUD

BLAD

1	INLEIDING	4
2	DE MANTELOVEREENKOMST	5
3	ALGEMENE TOELICHTING	23
3.1	Inleiding	23
3.2	Te onderscheiden processen	23
3.3	Fasering	23
3.3.1	MIT- en technische fasen	23
3.3.2	Zelfstandige verkenningfase	24
3.4	Het managementproces	24
3.5	De projectmanagementorganisatie	24
3.6	De managementcyclus	25
3.7	De projectplanning	26
3.8	Behandeling van de resultaten	26
3.9	Kwaliteit	26
3.10	Risico's	26
3.11	De werkorganisatie	27
4	VERIFICATIE	28
5	COLOFON	29

1 INLEIDING

In het kader van het SWAB-project: Integrale Uitbesteding van Verkenningen en Planstudies, is een mantelovereenkomst ontwikkeld. Deze mantelovereenkomst en een toelichting daarop vormen een bijlage bij het eindrapport van het project.

De mantelovereenkomst is gegeven in hoofdstuk 2.

Een algemene toelichting op de onderliggende filosofie is gegeven in hoofdstuk 3.

De werkgroep heeft een aantal eisen geformuleerd waaraan de mantelovereenkomst moet voldoen. In hoofdstuk 4 wordt daarop ingegaan.

2 DE MANTELOVEREENKOMST

MANTELOVEREENKOMST

MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT

Nr. (....)

Overeenkomst betreffende (.....)

**Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie (.....)**

Bijlagen: 6

De ondergetekenden:

1. **de Staat der Nederlanden**, gevestigd te 's-Gravenhage, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, vertegenwoordigd door (functie) van (de betrokken dienst) van het Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, de heer/mevrouw (naam), hierna te noemen: 'de opdrachtgever'

en

2. (aanduiding rechtspersoon), gevestigd te (plaats), vertegenwoordigd door (functie), de heer/mevrouw (naam), hierna te noemen: 'de opdrachtnemer',

overwegende,

- dat partijen door middel van het sluiten van deze mantelovereenkomst beogen het verrichten van verkenningen en planstudies c.a. op integrale wijze te doen plaats vinden;
- dat partijen daarbij mede beogen doorlooptijden zo veel als mogelijk is te bekorten, onder meer door continue, doch flexibele inzet van personeel van opdrachtnemer;
- dat partijen voorts in gezamenlijk overleg zodanige condities wensen te scheppen dat de inzet van opdrachtnemer zo optimaal mogelijk kan plaats vinden en dat gebruik kan worden gemaakt van creatieve en innovatieve ideeën van opdrachtnemer;
- dat partijen overigens niet uit het oog zullen verliezen dat zij, alhoewel gericht op samenwerking, tot elkaar staan in de verhouding opdrachtgever-opdrachtnemer;
- dat, in het kader van verkenningen en planstudies c.a., besluitvormende- en communicatie-activiteiten naar hun aard behoren te zijn voorbehouden aan de opdrachtgever, zodat deze mantelovereenkomst uitsluitend betrekking kan hebben op de ontwikkeling van producten,

zijn overeengekomen als volgt:

1. Algemene beschrijving

- 1.1** De opdrachtnemer verbindt zich tot het, volgens nader te sluiten deellovereenkomsten, ten behoeve van het project (.....), ontwikkelen van produkten in de meest brede zin ten behoeve van de verkenningfase, de planstudiefase, de OTB- en TB-fase, alsmede de prebesteksfase.
- 1.2** In de bij deze mantelovereenkomst behorende bijlage 1 zijn de in lid 1.1 bedoelde fasen en produkten specifiek omschreven.
- 1.3** Voor het tot stand brengen van de in bijlage 1 genoemde produkten zullen deellovereenkomsten worden gesloten.
Op de deellovereenkomsten zijn de in deze mantelovereenkomst opgenomen bepalingen van toepassing.
- 1.4** De opdrachtgever behoudt zich het recht voor één of meerdere van de in bijlage 1 genoemde produkten geheel of gedeeltelijk te wijzigen c.q. de totstandbrenging van een produkt niet op te dragen.
De opdrachtnemer kan hieraan geen enkel recht op enigerlei (schade)vergoeding ontleen.
- 1.5** Bij deze mantelovereenkomst behoren 6 bijlagen, te weten:
- Bijlage 1: Overzicht fasen en produkten;
 - Bijlage 2: Overzicht personeelscategorieën/tariefgroepen;
 - Bijlage 3: Staat van tarieven en prijzen;
 - Bijlage 4: Verrekening overuren;
 - Bijlage 5: Taken en bevoegdheden proces- en projectmanager;
 - Bijlage 6: Model-bankgarantie.
- 1.6** De voertaal bij de uitvoering van de mantelovereenkomst en de deellovereenkomsten, zowel in woord als geschrift, is de Nederlandse.

2 Organisatie

- 2.1** Voor de duur van deze mantelovereenkomst zal door partijen een overkoepelend overlegorgaan worden benoemd.
De samenstelling, taken en bevoegdheden van dit orgaan zullen zo nodig in een aparte deellovereenkomst, die een gelijke looptijd heeft als de mantelovereenkomst, worden geregeld.
Tot de taken van dit overlegorgaan behoren in elk geval:
- het zorgdragen voor zo optimaal mogelijke condities opdat partijen in goede harmonie met elkaar kunnen samenwerken;
 - het voorkomen dan wel oplossen van conflicten.

- 2.2** Voor de duur van deze mantelovereenkomst wordt door de opdrachtgever een procesmanager benoemd en door de opdrachtnemer een projectmanager. Procesmanager, resp. projectmanager worden geacht de opdrachtgever, resp. de opdrachtnemer te vertegenwoordigen voor alle zaken deze mantelovereenkomst en de deelovereenkomsten betreffende.
Een nadere uitwerking van de taken en bevoegdheden van de proces- en de projectmanager is vastgelegd in de bij deze mantelovereenkomst gevoegde bijlage 5.
- 2.3** Terzake van de uitvoering van de werkzaamheden volgens een deelovereenkomst kan door de procesmanager een opdrachtbegeleider worden aangewezen. De opdrachtbegeleider vertegenwoordigt de procesmanager voor alle zaken de deelovereenkomst betreffende, behoudens die gevallen waarin in deze mantelovereenkomst of de betreffende deelovereenkomst uitdrukkelijk de procesmanager is genoemd en die gevallen welke financiële consequenties hebben voor de opdrachtgever of de tijdsduur van de deelovereenkomst wijzigen. Indien door de procesmanager geen opdrachtbegeleider wordt aangewezen moet in deze mantelovereenkomst voor “opdrachtbegeleider” gelezen worden “procesmanager”.

3. Inhoud deelovereenkomsten

- 3.1** Voor het tot stand brengen van de in artikel 1, lid 1.1, bedoelde produkten zullen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer deelovereenkomsten worden gesloten. Op de deelovereenkomsten zijn de in deze mantelovereenkomst vermelde voorwaarden van toepassing.
- 3.2** In de deelovereenkomsten worden in elk geval de volgende onderdelen vastgelegd:
- de beschrijving van de resultaten en eventuele deelresultaten (produkten);
 - de begindatum van de deelovereenkomst;
 - de tijdstippen waarop eventuele deelresultaten en het resultaat moeten worden geleverd;
 - de door de procesmanager aangewezen opdrachtbegeleider;
 - het met de deelovereenkomst gemoeide bedrag;
 - de betalingswijze/verrekeningswijze;
 - de personele bezetting die de opdrachtnemer in acht zal nemen en de indeling in tariefgroepen;
 - de kwaliteitseisen voor de te verrichten werkzaamheden;
 - de wijze van rapportage.

4. Totstandkoming deelovereenkomsten

- 4.1** Alvorens een deelovereenkomst wordt gesloten, verstrekt de procesmanager aan de projectmanager een beschrijving van de gewenste produkten, waarin opgenomen de documenten die de opdrachtnemer ter beschikking gesteld worden, alsmede de (resultaats-) verplichtingen van de opdrachtnemer. Hierbij geeft de procesmanager tevens de termijn aan waarbinnen de bescheiden (kostenraming en curricula vitae) als bedoeld in de leden 4.2 en 4.5, door hem moeten zijn ontvangen. De minimumtermijn hiervoor bedraagt 10 werkdagen.

- 4.2** Op basis van de in lid 4.1 bedoelde beschrijving maken de procesmanager en de projectmanager, ieder afzonderlijk, een raming van de voor het tot stand brengen van de produkten te verwachten tijdsbesteding verdeeld over de personeelscategorieën als vermeld in de bij deze mantelovereenkomst gevoegde bijlage 2, alsmede een raming van kosten. Het opstellen van de kostenraming zal geschieden aan de hand van de tarieven en prijzen als genoemd in de bij deze mantelovereenkomst gevoegde bijlage 3.
- 4.3** In de kostenraming zullen voor zoveel van toepassing, afzonderlijk en gedetailleerd worden opgenomen:
- a. de kosten van personeel;
 - b. de kosten van gebruik van specialistische computer hardware en/of software;
 - c. de kosten van (licht)drukwerk- en/of fotokopieerwerk;
 - d. de reis- en verblijfkosten die niet in het tarief zijn begrepen;
 - e. overige kosten;
 - f. de kosten voor coördinatie van en afstemming met overige deelovereenkomsten.
- 4.4** Naast de kostenraming levert de opdrachtnemer tevens de curricula vitae aan van de medewerkers welke zullen worden ingezet voor het tot stand brengen van de produkten, voorzover deze curricula vitae niet reeds in het bezit zijn van de procesmanager.
Aan de hand van het curriculum vitae wordt bepaald tot welke tariefgroep, conform de bij de mantelovereenkomst gevoegde bijlage 2, de betreffende medewerker behoort. Het curriculum vitae moet zodanig zijn opgesteld dat de tariefgroep zoals aangegeven in bijlage 2 eenduidig kan worden vastgesteld.
Indien tussen procesmanager en projectmanager geen overeenstemming wordt bereikt over de tariefgroep, heeft de procesmanager het recht geen goedkeuring te verlenen aan de inzet van de betreffende medewerker.
- 4.5** Indien de raming van de projectmanager minder dan 7,5% afwijkt van de raming van de procesmanager, worden de werkzaamheden volgens een deelovereenkomst uitgevoerd tegen het bedrag van de raming van de projectmanager. Het bedrag van de raming wordt dan een vast bedrag voor de uitvoering van de deelovereenkomst.
- 4.6** Indien de raming van de projectmanager 7,5% of meer afwijkt van de raming van de procesmanager, zal door middel van overleg en een vergelijking van beide ramingen getracht worden overeenstemming te bereiken over het met de uitvoering van de deelovereenkomst gemoeide bedrag. Daarbij geldt dat:
- a. verschillen tussen de inzichten welke zijn terug te voeren op onduidelijkheden in de beschrijving als bedoeld in lid 4.1, zullen worden weggenomen door een nadere invulling van die beschrijving;
 - b. werkzaamheden waarvan de kosten onvoldoende nauwkeurig kunnen worden geraamd, zulks ter beoordeling van de procesmanager, kunnen worden verrekend op basis van nacalculatie, tegen de tarieven vermeld in de bij deze mantelovereenkomst gevoegde bijlage 3.
- Overigens zullen de procesmanager en de projectmanager zullen in goed overleg en op basis van ervaringscijfers trachten tot overeenstemming te komen. Indien geen overeenstemming wordt bereikt, zal de betreffende deelovereenkomst niet worden gesloten.

- 4.7** Indien de werkzaamheden, of onderdelen daarvan, zullen worden verrekend op basis van nacalculatie, zal in de deelovereenkomst een maximaal te declareren bedrag worden vermeld, welk bedrag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever niet mag worden overschreden.
- 4.8** Het in lid 4.5 bedoelde vaste bedrag, dan wel het naar aanleiding van het overleg als bedoeld in lid 4.6 overeengekomen vaste bedrag, wijzigt niet meer ongeacht de daadwerkelijk aan de uitvoering van de deelovereenkomst bestede uren c.q. verreden kilometers c.q. gemaakte overige kosten en ongeacht het gegeven dat van een medewerker gedurende de looptijd van een deelovereenkomst de tariefgroep wijzigt, behoudens in die gevallen:
- waarbij op initiatief van de opdrachtgever, meerdere werkzaamheden moeten worden uitgevoerd;
 - waarbij als gevolg van overeengekomen wijzigingen in de deelovereenkomst minder werkzaamheden worden uitgevoerd.

5 Uitvoering deelovereenkomsten

5.1 Resultaten

- 5.1.1** Bij de voltooiing van de deelovereenkomst dienen de volgende stukken geleverd en/of overgedragen te worden aan de opdrachtbegeleider:
- a. documenten zoals omschreven in de resultaatsverplichting per deelovereenkomst;
 - b. het logboek als genoemd in de artikel 5.3;
 - c. een schriftelijk overzicht, met toelichting, van tijdens de uitvoering van de deelovereenkomst van de zijde van opdrachtnemer verrichte kwaliteitscontroles;
 - d. eventueel door de opdrachtnemer vervaardigde en/of gebruikte gegevensbestanden;
 - e. de van de zijde van de opdrachtgever aan de opdrachtnemer ter beschikking gestelde gegevens.
- 5.1.2** De door de opdrachtnemer te vervaardigen deelnota's dienen opgemaakt te zijn in de huisstijl van de opdrachtgever. De opdrachtbegeleider zal hiertoe de benodigde gegevens voor aanvang van de werkzaamheden toeleveren.

5.2 Voortgang

- 5.2.1** Tijdens de uitvoering van een deelovereenkomst zal tenminste eenmaal per twee weken ten kantore van de opdrachtbegeleider een voortgangsbespreking worden gehouden, tenzij bij de aanvang van de deelovereenkomst anders wordt overeengekomen. Indien noodzakelijk worden hierbij derden uitgenodigd. De opdrachtbegeleider fungeert bij deze bespreking als voorzitter. De verslaglegging van deze bespreking dient door de opdrachtnemer te worden verzorgd.

- 5.2.2** In het in lid 5.2.1 bedoelde besprekingsverslag dienen onder meer aantekeningen te worden gemaakt betreffende:
- de voortgang van de werkzaamheden van de desbetreffende deelovereenkomst;
 - de eventuele deelresultaten;
 - eventuele fouten of gebreken in de aan de opdrachtnemer verstrekte gegevens;
 - wijzigingen van de opdracht;
 - goedkeuring en voltooiing van de deelovereenkomst;
 - besproken ontwerpuitgangspunten en -overwegingen.

- 5.2.3** Het in lid 5.2.1 bedoelde besprekingsverslag dient uiterlijk 5 werkdagen na het betreffende overleg aan de opdrachtbegeleider ter goedkeuring worden voorgelegd. Ondertekening door de opdrachtbegeleider vindt binnen nog eens 5 werkdagen plaats onder vermelding van eventuele bezwaren. De opdrachtnemer wordt gelijktijdig over deze bezwaren en de daartoe strekkende redenen geïnformeerd.

5.3 Logboek

- 5.3.1** De opdrachtnemer houdt tijdens de uitvoering van een deelovereenkomst een logboek bij ter verantwoording van de besluitvorming en de voortgang.
- 5.3.2** In het logboek dienen relevante wijzigingen van randvoorwaarden en uitgangspunten, alsmede de belangrijkste afwegingen, motivaties, afspraken en varianten, die ten grondslag liggen aan het resultaat van de werkzaamheden, te worden vermeld.
- 5.3.3** De aantekeningen worden per onderdeel van de deelovereenkomst, met vermelding van datum en met wie overleg is gevoerd of afspraken zijn gemaakt, in het logboek vastgelegd. In voorkomende gevallen mag worden verwezen naar nota's, correspondentie, besprekingsverslagen, tekeningen e.d. mits deze duidelijk kunnen worden vermeld met nummer, datum en onderwerp.
- 5.3.4** Het logboek moet door de opdrachtnemer éénmaal per 2 weken aan de opdrachtbegeleider worden voorgelegd om door hem voor gezien te worden ondertekend.
De formele goedkeuring van de genomen besluiten worden niet in het logboek maar in de betreffende voortgangsbeprekingensverslagen geregeld.
- 5.3.5** Bij voltooiing van de deelovereenkomst wordt het logboek, met inbegrip van de in lid 5.3.3 bedoelde stukken aan de opdrachtbegeleider overgedragen.

5.4 Acceptatie resultaten

- 5.4.1** Het resultaat of een deelresultaat van de door de opdrachtnemer uitgevoerde werkzaamheden dient in 2-voud ter toetsing te worden gezonden aan de opdrachtbegeleider. De termijn voor de toetsing van het (deel)resultaat door de opdrachtbegeleider wordt vastgelegd in de deelovereenkomsten.

- 5.4.2** Indien het (deel)resultaat (of delen ervan) naar het oordeel van de opdrachtbegeleider niet voldoet aan de uit de opdracht voortvloeiende eisen, deelt de opdrachtbegeleider dit onder opgave van redenen schriftelijk aan de opdrachtnemer mede.
De opdrachtnemer dient dit voor zijn rekening te herstellen en binnen een overeen te komen termijn opnieuw ter toetsing in te zenden.
- 5.4.3** De in lid 5.4.2 bedoelde procedure wordt herhaald totdat het (deel)resultaat aan de uit de deellovereenkomst voortvloeiende eisen voldoet.
- 5.4.4** Indien de opdrachtbegeleider het (deel)resultaat accepteert, deelt deze dit binnen de in lid 5.4.1 bedoelde termijn schriftelijk aan de opdrachtnemer mede.
- 5.4.5** Indien de opdrachtnemer het commentaar van de opdrachtbegeleider, gezien de inhoud van de deellovereenkomst, niet juist acht en/of van mening is dat dit een wijziging van de deellovereenkomst betreft, zal hij dit binnen 10 werkdagen na ontvangst van het commentaar schriftelijk aan de opdrachtbegeleider mededelen.
- 5.4.6** De datum van verzending van de in lid 5.4.4 bedoelde mededeling aangaande het resultaat geldt als datum van voltooiing van de deellovereenkomst.
- 5.4.7** Indien bij toetsing door de opdrachtbegeleider gebreken worden geconstateerd welke het gevolg zijn van eerdere herstelwerkzaamheden, dient de opdrachtnemer deze voor zijn rekening te herstellen.
- 5.4.8** Bij het toetsen van het wederom door de opdrachtnemer ingediende (deel)resultaat zullen andere gebreken dan bij de voorgaande toetsing geconstateerd, geen reden geven tot onthouding van de acceptatie.
- 5.5 Overige bepalingen**
- 5.5.1** Indien in de door de opdrachtgever in het kader van de mantelovereenkomst en/of de deellovereenkomsten ter beschikking gestelde gegevens fouten of gebreken voorkomen, dient de opdrachtnemer de opdrachtbegeleider hiervan onverwijld in kennis te stellen.
- 5.5.2** De opdrachtnemer is gerechtigd om activiteiten c.q. onderdelen van activiteiten door derden, doch onder verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer, te laten uitvoeren, mits hiervoor vooraf schriftelijke toestemming is verkregen van de procesmanager.
De opdrachtnemer is verplicht in zijn relatie tot derden dezelfde rechten ten aanzien van eigendom, publicatie, geheimhouding en octrooien te bedingen als in deze mantelovereenkomst is bepaald.

6 Personeel

- 6.1** Het door de opdrachtnemer in het kader van de uitvoering van deze mantelovereenkomst en/of deelovereenkomst(en) in te zetten personeel moet over voldoende scholing en werkervaring beschikken om de beschreven werkzaamheden ten genoegen van de opdrachtbegeleider te kunnen verrichten.
- 6.2** Het door de opdrachtnemer in te zetten personeel behoeft de goedkeuring van de procesmanager. De procesmanager is gerechtigd om in overleg met de opdrachtnemer aangesteld personeel dat in de praktijk onvoldoende blijkt te functioneren, te laten vervangen. Eventuele hierdoor ontstane kosten zijn voor rekening van de opdrachtnemer.
- 6.3** Het door de opdrachtnemer in te zetten personeel dient in het bezit te zijn van de nodige hulpmiddelen ten behoeve van de uit te voeren werkzaamheden.
- 6.4** In overleg tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, kan worden besloten tot het detacheren van personeelsleden van de opdrachtgever bij opdrachtnemer. Deze gedetacheerde personeelsleden zullen alsdan werkzaamheden in het kader van deze mantelovereenkomst verrichten onder leiding en verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. De voorwaarden waaronder en de wijze waarop detachering zal plaatsvinden zal tussen partijen worden geregeld in een nader te sluiten deelovereenkomst.

7 Tarieven en prijzen

- 7.1** De tarieven van het in te zetten personeel en de overige tarieven en prijzen staan vermeld in de bij deze mantelovereenkomst gevoegde bijlage 3.
In de in bijlage 3 genoemde tarieven en prijzen wordt geacht te zijn begrepen: salariskosten, reiskosten, verblijfskosten, kosten voor administratieve ondersteuning, algemene kosten, winst en risico. De tarieven zijn exclusief omzetbelasting.
- 7.2** Indien het werk het noodzakelijk maakt dat er wordt overgewerkt, dan geldt een overurentoeslag conform de bij deze mantelovereenkomst gevoegde bijlage 4.
- 7.3** Tarieven c.q. prijzen welke niet in bijlage 3 zijn opgenomen zullen in overleg tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer schriftelijk worden overeengekomen.
- 7.4** De in de bijlage 3 vermelde tarieven zijn vast gedurende een kalenderjaar.
Eenmaal per kalenderjaar, voor het eerst op 1 januari ..., kunnen de tarieven worden herzien.
Herziening geschiedt aan de hand van de wijziging van het op 1 januari van het betreffende kalenderjaar geldende, door het CBS gepubliceerde indexcijfer voor de lonen per maand voor volwassen werknemers in de categorie "zakelijke dienstverlening" (1990=100). Als peildatum geldt
Herziene tarieven worden schriftelijk tussen partijen vastgelegd.

7.5 Uitsluitend tariefsherziening als bedoeld in lid 7.4 zal plaats vinden. Overige prijzen en bedragen zullen niet wijzigen gedurende de looptijd van deze mantelovereenkomst.

7.6 De in bijlage 2 aangegeven indeling in tariefgroepen is gebaseerd op relevante werkervaring waarbij voor de bepaling van de werkervaring de volgende uitgangspunten gehanteerd worden:

- als start van de werkervaring wordt beschouwd 1 juli van het jaar waarin betreffende medewerker een dienstverband bij opdrachtnemer is aangegaan;
- stage- en/of afstudeeropdrachten worden niet meegeteld in de bepaling van de werkervaring;
- promotie-onderzoek wordt wel meegeteld in de bepaling van de werkervaring.

7.7 Een maal per kalenderjaar, voor het eerst op, zal in overleg tussen de procesmanager en de projectmanager worden vastgesteld van welke medewerkers de tariefgroep wijzigt.

Gewijzigde tariefgroepen worden schriftelijk tussen partijen vastgelegd.

Gewijzigde tariefgroepen zullen uitsluitend betrekking hebben op:

- deellovereenkomsten welke na de datum van wijziging worden aangegaan;
- deellovereenkomsten welke (geheel of gedeeltelijk) op basis van nacalculatie worden verrekend. Indien een deellovereenkomst gedeeltelijk op basis van nacalculatie wordt verrekend dan heeft deze wijziging alleen op dat deel betrekking.

8 Betaling

8.1 De kosten gemoeid met de uitvoering van een deellovereenkomst kunnen worden verrekend:

- op basis van een vast bedrag;
 - op basis van nacalculatie;
 - gedeeltelijk op basis van een vast bedrag en gedeeltelijk op basis van nacalculatie.
- In de deellovereenkomst wordt de verrekenwijze vermeldt.

8.2 Indien verrekening geschiedt op basis van een vast bedrag worden in de deellovereenkomst de termijnen vermeld voor uitbetaling van delen van het vaste bedrag.

8.3 Indien betaling geschiedt op basis van nacalculatie, geschiedt dit telkens na afloop van een periode van 4 weken, te rekenen vanaf de aanvang van de werkzaamheden volgens de deellovereenkomst, en naar rato van hetgeen door de opdrachtnemer in de betreffende periode is verricht.

- 8.4** Indien betaling van (onderdelen van) een deellovereenkomst geschiedt op basis van nacalculatie geldt het volgende:
wanneer de door de opdrachtnemer bij de opdrachtgever te declareren kosten het in de deellovereenkomst overeengekomen bedrag tot op 80% zijn genaderd, doet de opdrachtnemer daarvan schriftelijk mededeling aan de opdrachtgever. Daarbij zal de opdrachtnemer toelichten in hoeverre de kosten van de overeengekomen werkzaamheden parallel lopen met de voortgang ervan.
- 8.5** Er zal geen betaling aan de opdrachtnemer geschieden dan nadat deze een declaratie in viervoud heeft ingediend bij het Bureau Financiële Administratie van Rijkswaterstaat, directie, met vermelding van het nummer van de mantelovereenkomst alsmede het volgnummer van de desbetreffende deellovereenkomst.
- 8.6** Indien een declaratie niet in goede orde is ingekomen wordt dit binnen 8 dagen na ontvangst schriftelijk aan de opdrachtnemer medegedeeld. Indien tegen de grootte van het bedrag van een ingekomen declaratie bezwaren bestaan ontvangt de opdrachtnemer het bedrag, dat hem gegeven de voortgang van de opdracht ontwijfelbaar toekomt. De volgens de declaratie verschuldigde en goedgekeurde bedragen, zullen binnen 30 dagen nadat de declaratie in goede orde is binnengekomen, worden betaald.
- 8.7** Bij niet tijdige betaling kan de opdrachtnemer aanspraak maken op een rentevergoeding tegen het wettelijk percentage met ingang van de dag volgend op de dag waarop de betaling uiterlijk had moeten geschieden.
- 8.8** Betaling vindt plaats in Nederlandse guldens (dan wel in Euro's) via een in Nederland gevestigde bankinstelling.

9 Tijdsbepaling mantelovereenkomst; ontbinding

- 9.1** Deze mantelovereenkomst gaat in op ... en eindigt door voltooiing van de in artikel 1 bedoelde werkzaamheden.
- 9.2** De opdrachtgever is gerechtigd, zonder dat terzake enige sommatie of ingebrekestelling is vereist, deze mantelovereenkomst en/of de deellovereenkomst(en) met onmiddellijke ingang te ontbinden, indien:
- a. door de opdrachtnemer (voorlopige) surséance van betaling of faillissement wordt aangevraagd;
 - b. de opdrachtnemer (voorlopige) surséance van betaling wordt verleend of in staat van faillissement wordt verklaard;
 - c. de onderneming van de opdrachtnemer wordt geliquideerd;
 - d. de opdrachtnemer zijn huidige onderneming staakt;
 - e. op een omvangrijk gedeelte van het vermogen van de opdrachtnemer beslag wordt gelegd;
 - f. de opdrachtnemer anderszins niet langer in staat moet worden geacht zijn verplichtingen uit deze mantelovereenkomst en/of de deellovereenkomst(en) te kunnen nakomen.

- 9.3** De opdrachtgever is gerechtigd deze mantelovereenkomst en/of deelovereenkomst(en) door middel van een aangetekend schrijven met onmiddellijke ingang te ontbinden, indien de opdrachtnemer ook na schriftelijke sommatie, stellende een redelijke termijn, in gebreke blijft aan zijn verplichtingen uit deze mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomst(en) te voldoen.
- 9.4** Aan ontbinding als bedoeld in voorgaande leden kan de opdrachtnemer geen enkel recht op schadevergoeding ontleen.
- 9.5** Indien op grond van redenen die opdrachtnemer niet aangerekend kunnen worden en die voor haar niet voorzienbaar waren de mantelovereenkomst zal worden ontbonden zal opdrachtgever, voor zover uit de ontbinding voortvloeiende of met de ontbinding samenhangende, kosten en/of schade aan de opdrachtnemer vergoeden.
- 9.6** Verplichtingen welke naar hun aard bestemd zijn om ook na ontbinding van de mantelovereenkomst en/of deelovereenkomst(en) voort te duren, blijven na ontbinding bestaan.

10 Toepasselijke wet- en regelgeving

- 10.1** Op deze mantelovereenkomst en de in het kader daarvan gesloten deelovereenkomsten is, voorzover daarvan in deze mantelovereenkomst of de betreffende deelovereenkomst niet wordt afgeweken, van toepassing de Regeling van de Verhouding tussen Opdrachtgever en Adviserend Ingenieursbureau, RVOI-1998, gedeponneerd ter griffie van de Arrondissementsrechtbank te 's-Gravenhage op 12 november 1997.
- 10.2** Het gestelde in artikel 3, 2e alinea, 6e gedachtenstreepje van de RVOI-1998 vervalt.
- 10.3** In de RVOI-1998 wordt na artikel 3 een nieuw artikel toegevoegd, luidende:
- "Artikel 3A
1. Indien twee of meer personen tezamen de opdracht hebben aanvaard, is ieder van hen hoofdelijk aansprakelijk voor de gehele uitvoering van de opdracht. Zij zijn verplicht één van hen schriftelijk aan te wijzen als gemachtigde om hen in alle opzichten te vertegenwoordigen. Zij zullen voorts één van hen aanwijzen om de coördinatie binnen het adviesbureau te verzorgen.
 2. Onder personen in lid 1 bedoeld worden mede begrepen rechtspersonen."
- 10.4** Het bepaalde in artikel 4, lid 2 van de RVOI-1998 is uitdrukkelijk niet van toepassing.

- 10.5** In de RVOI-1998 moet voor "het adviesbureau" worden gelezen "de opdrachtnemer".
- 10.6** Op deze mantelovereenkomst en de deelovereenkomsten is het Nederlandse recht van toepassing.
- 10.7** Indien tussen partijen een geschil mocht ontstaan terzake van de onderhavige mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten, zal eerst worden getracht dit geschil in minnelijk overleg in het orgaan als bedoeld in artikel 2, lid 2.1, op te lossen.
- 10.8** Alle geschillen terzake van de onderhavige mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten, welke niet door minnelijk overleg als bedoeld in lid 10.7 worden opgelost, zullen ter beslechting worden voorgelegd aan de bevoegde burgerlijke rechter te 's-Gravenhage.
- 10.9** Het in lid 10.7 bepaalde doet niet af aan het recht van de partij, die meent dat het onderwerp van het geschil zodanig spoedeisend is, dat minnelijk overleg niet kan worden afgewacht, zich te wenden tot de President van de Arrondissementsrechtbank te 's-Gravenhage teneinde een voorziening te vragen in kort geding.
- 10.10** Op deze mantelovereenkomst en de deelovereenkomsten zijn geen algemene voorwaarden, onder welke benaming dan ook, van toepassing, behoudens de in lid 10.1 vermelde algemene voorwaarden.
- 10.11** Herziening, wijziging of aanvulling van de mantelovereenkomst en/of deelovereenkomst zal worden vastgelegd in een nader te sluiten wijzigings- c.q. aanvullende overeenkomst.

11 Eigendom en geheimhouding

- 11.1** De opdrachtgever wordt, met inachtneming van het bepaalde in lid 11.3, eigenaar van alle gegevens en resultaten, welke in het kader van de uitvoering van deze mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten door de opdrachtnemer aan de opdrachtgever zijn geleverd c.q. verstrekt.
- 11.2** De door de opdrachtnemer, specifiek als onderdeel van deze mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten, vervaardigde, dan wel gewijzigde en/of verbeterde computerprogramma's, bestanden, apparatuur en andere hulpmiddelen alsmede de daarbij behorende documentatie, behoren tot de resultaten als bedoeld in lid 11.1.
- 11.3** De intellectuele eigendomsrechten van de gegevens en resultaten als bedoeld in lid 11.1, blijven bij de opdrachtnemer berusten, overigens met inachtneming van het bepaalde in de hierna volgende leden.
- 11.4** De opdrachtgever verkrijgt, voor onbepaalde tijd, het vrije en onbelemmerde gebruiksrecht van de gegevens en resultaten.

- 11.5** Gedurende een periode van na beëindiging van de mantelovereenkomst is het gebruik van gegevens en/of resultaten of bewerkingen daarvan door de opdrachtnemer ten behoeve van derden slechts toegestaan met voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever. De opdrachtgever kan aan deze toestemming voorwaarden verbinden.
- 11.6** Gedurende de in lid 11.5 genoemde periode heeft de opdrachtnemer niet het recht de uit deze mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten voortkomende gegevens en resultaten of bewerkingen daarvan op enigerlei wijze openbaar te maken, tenzij op verzoek of met schriftelijke toestemming van de opdrachtgever. De opdrachtgever kan aan zijn toestemming voorwaarden verbinden.
- 11.7** Bij eventuele publikatie door de opdrachtnemer moet in de publikatie worden vermeld dat de inhoud uitsluitend dan wel voor een deel berust op gegevens verkregen in het kader van een project dat in opdracht van (de met name te noemen) opdrachtgever is verricht.
- 11.8** Alle zaken die betrekking hebben op de onderhanden zijnde werkzaamheden en die specifiek in het kader van deze mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten aan de opdrachtnemer ter beschikking c.q. ter kennis komen, mogen door hem voor geen ander doel worden gebruikt, dan voor werkzaamheden, welke op grond van de betreffende deelovereenkomst worden verricht.
- 11.9** Op het bewaren door de opdrachtnemer van de door de opdrachtgever in het kader van de mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten ter beschikking gestelde gegevens, zullen de te zijner kennis te brengen voorschriften van de opdrachtgever van toepassing zijn.
- 11.10** Door de opdrachtnemer worden zonder schriftelijke toestemming van de opdrachtgever geen inlichtingen over werkzaamheden ingevolge de betreffende deelovereenkomst aan derden verstrekt.
- 11.11** De opdrachtnemer heeft het recht om in publikaties, referenties of in andere openbare uitingen melding van haar opdracht in het kader van deze mantelovereenkomst te maken.
- 11.12** Indien tijdens de looptijd van deze mantelovereenkomst, dan wel gedurende een periode van 10 jaren na beëindiging van de mantelovereenkomst, mocht blijken dat resultaten, gegevens, werkwijzen, software e.d. welke tot stand zijn gekomen in het kader van de uitvoering van de mantelovereenkomst en/of de deelovereenkomsten vatbaar zijn voor octrooi, patent e.d., dan zullen partijen met elkaar overleg plegen omtrent een eventuele octrooi- of patentaanvraag en de financiële gevolgen daarvan.

- 11.13** Opdrachtnemer onthoudt zich van het claimen van preferente rechten in welke vorm dan ook, wanneer de opdrachtgever besluit de resultaten van de in het kader van deze mantelovereenkomst en/of de deellovereenkomsten uitgevoerde werkzaamheden verder te doen uitwerken of te laten uitvoeren door derden en zal zich noch openlijk, noch bedekt mengen in de aanbestedings- c.q. uitbestedingsprocedure of in de onderhandelingen tussen de opdrachtgever en andere opdrachtnemers.



Onderstaand artikel 12 is facultatief



12 Zekerheden

- 12.1** De opdrachtnemer dient zo spoedig mogelijk na het sluiten van de afzonderlijke deellovereenkomsten, doch uiterlijk vóór het verschijnen van de eerste betalingstermijn, voor de looptijd van de desbetreffende deellovereenkomst een zekerheid ten genoegen van de opdrachtgever te stellen ten bedrage van ** % van de opdrachtsom.
De kosten van de zekerheidstelling zijn voor rekening van de opdrachtnemer.
- 12.2** Indien de in lid 1 bedoelde zekerheidstelling niet vóór het verschijnen van de eerste betalingstermijn van de deellovereenkomsten is ontvangen en akkoord bevonden, wordt het bedrag van de zekerheidstelling ingehouden op de eerste en zo nodig de daarop volgende betalingstermijnen volgens de deellovereenkomsten, totdat de bovenbedoelde zekerheidstelling zal zijn ontvangen en akkoord bevonden.
- 12.3** De zekerheid moet worden gesteld in de vorm van een bankgarantie. De desbetreffende akte dient in overeenstemming te zijn met model-bankgarantie, welke als bijlage 6 bij deze mantelovereenkomst is gevoegd.
- 12.4** Binnen veertien kalenderdagen na afloop van de periode, gedurende welke de zekerheidstelling van kracht is, worden de ten behoeve van de zekerheidstelling overgelegde bescheiden aan de opdrachtnemer geretourneerd.

Aldus opgemaakt en in (..)-voud ondertekend

1. te,
op

en

2. te,
op

BIJLAGE 1, bij mantelovereenkomst nr.

De procedure rond verkenningen en planstudies is onderverdeeld in een vijftal fasen:

1. intake-fase;
2. verkenningsfase;
3. planstudie-fase;
4. OTB/TB-fase;
5. pre-besteksfase.

Elke fase wordt afgesloten met een beslisdocument en een expliciete besluitvorming, die toegang geeft tot de volgende fase.

Naast bovengenoemde fasen zijn een drietal processen te onderscheiden:

1. ontwikkelprocessen;
2. besluitvormingsprocessen;
3. communicatieprocessen.

De mantelovereenkomst heeft uitsluitend betrekking op de totstandkoming van produkten/documenten in het kader van de ontwikkelprocessen.

In hoofdzaak betreft dit de totstandkoming van:

1. de verkenningennotitie;
2. de startnotitie;
3. de trajectnota/MER;
4. de OTB.

In de hiernavolgende tabel zijn de fasen en de produkten van ontwikkelprocessen schematisch weergegeven.

Ten behoeve van het overzicht zijn daarbij tevens kenmerkende produkten van de communicatie- en besluitvormingsprocessen gearceerd weergegeven.

(volgt tabel)

3 ALGEMENE TOELICHTING

3.1 Inleiding

Het doel van dit hoofdstuk is het belichten van de besturingsmodel dat ten grondslag ligt aan de mantelovereenkomst. De mantelovereenkomst is een gedeeltelijke weergave van het model. Het hanteren van de mantelovereenkomst vooronderstelt het hanteren van het besturingsmodel.

3.2 Te onderscheiden processen

In de planvorming worden drie deelprocessen onderscheiden:

- ontwikkelprocessen;
- besluitvormingsprocessen;
- communicatieprocessen.

Ontwikkelprocessen brengen de beoogde planresultaten tot stand. Besluitvormingsprocessen genereren besluiten over de planresultaten. Communicatieprocessen communiceren de planresultaten naar belanghebbenden en reacties van belanghebbenden naar de planopstellers en de besluitvormers.

Ontwikkelprocessen kunnen worden uitbesteed. De overige processen in principe niet. (De praktijk kan afwijking van dit principe vergen.) Vanuit de besluitvormings- en communicatieprocessen moet invloed kunnen worden uitgeoefend op het tot standkomingsproces van verkenning, startnotitie, trajectnota of OTB.

3.3 Fasering

3.3.1 MIT- en technische fasen

In het spelregelkader Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (MIT) zijn drie fasen voorgeschreven teneinde tot een beheerste besluitvorming te komen. In de praktijk is nog sprake van een voorfase om te bepalen of een probleem voor verkenning in aanmerking komt.

De planfase is vrij omvattend. Voor de planontwikkeling wordt deze fase onderscheiden in voorbereiden trajectnota en tot stand brengen TB.

De fasering is daarmee als volgt:

- voorfase (intake);
- verkenning (MIT);
- planstudie (MIT)
 - trajectnota;
 - OTB / TB;
- realisatie (MIT).

3.3.2 Zelfstandige verkenningsfase

De opzet van de verkenningsfase is sterk afhankelijk van het te verkennen object voor wat betreft omvang, diepgang en breedheid. Het is veelal bij de start van deze fase niet bekend of het betrokken probleem zal worden aangewezen voor verdere behandeling. Doorstroming naar de planstudiefase vindt plaats bij aanvaarding van een onafhankelijk advies daartoe. Indien er nog weinig zicht is op doorstroming verdient het aanbeveling de verkenningsfase als een los en zelfstandig element uit te besteden.

3.4 Het managementproces

In het managementproces worden drie deelprocessen onderscheiden:

- de opdrachtgeving;
- het procesmanagement;
- het projectmanagement.

De opdrachtgever definieert de gewenste resultaten en geeft aanwijzingen voor het tot stand brengen ervan. De opdrachtgever keurt en accepteert de resultaten.

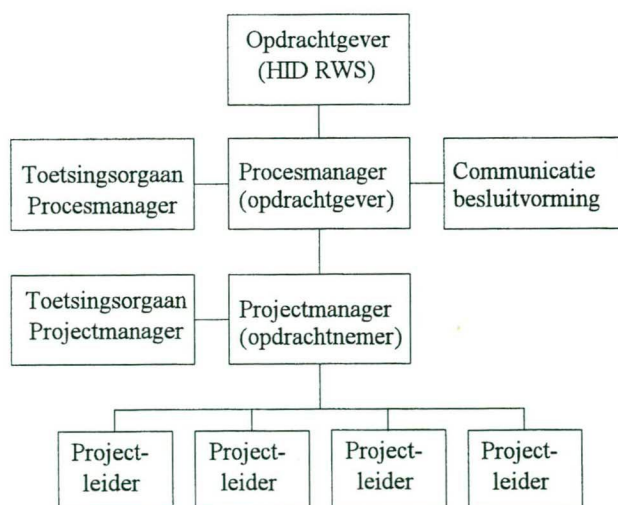
Het procesmanagement draagt zorg voor het tot stand komen van de resultaten door:

- uitbesteden van het ontwikkelingswerk;
- zorg te dragen voor de communicatie- en besluitvormingsprocessen.

Het projectmanagement draagt zorg voor de tot standkoming van de ontwikkelresultaten.

3.5 De projectmanagementorganisatie

Sterk vereenvoudigd kan de projectmanagementorganisatie als volgt worden weergegeven:



Hierbij geldt het volgende:

- Er is een eenhoofdige opdrachtgever: de HID van een regionale directie van RWS. Deze kan zijn opdrachtgeverschap delegeren aan een hoofdafdelingshoofd (directeur) of afdelingshoofd.

- Er is een éénhoofdige procesmanager. Dit is te allen tijde een RWS-medewerker. Hij is verantwoordelijk voor het project als geheel: de aansturing van de opdrachtnemer en de communicatie- en besluitvormingsprocessen.
- Er is een projectmanager die de opdrachtnemer vertegenwoordigt. De opdrachtnemer kan een combinatie zijn.
- De kleinste te besturen eenheid is de deelovereenkomst. Voor deze deelovereenkomsten zijn projectleiders verantwoordelijk.
- De proces- en de projectmanager dienen voldoende mandaat te hebben om slagvaardig te kunnen optreden. Bij bovenregionale projecten dient de procesmanager van alle betrokken regio's de vereiste mandatering te krijgen, teneinde voldoende flexibiliteit te verkrijgen.

3.6 De managementcyclus

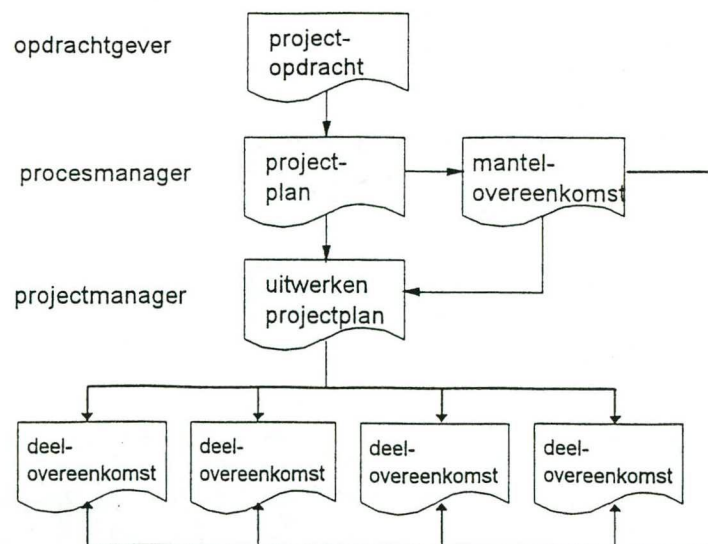
De managementcyclus start met een projectopdracht aan de procesmanager. Deze stelt daarop een projectplan op. In dit plan wordt het project verdeeld in fasen. Elke fase geldt als potentiële contracteenheid; binnen de fasen kunnen evenwel zo nodig kleinere contracteenheden worden onderscheiden.

Op basis van het projectplan wordt, door middel van aanbesteding, een opdrachtnemer geselecteerd met wie een mantelovereenkomst wordt gesloten. De opdrachtnemer werkt het projectplan uit voor het totale ontwikkelproces.

Vervolgens wordt per, in het projectplan onderscheiden contracteenheid een deelovereenkomst gesloten. De uitvoering van de deelovereenkomsten leidt tot rapportages over het procesverloop en tot tussen- en eindresultaten die worden geaccepteerd in de lijn procesmanager-opdrachtgever.

De procesmanager bepaalt op grond van zijn tijdschema wanneer volgende deelovereenkomsten moeten worden voorbereid opdat het werk op het geplande tijdstip kan beginnen.

In schema is dit als volgt weer te geven:



3.7 De projectplanning

Het projectplan vormt de basis voor de tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gesloten mantelovereenkomst. In het projectplan is de fasering van het project opgenomen. Fasen kunnen elkaar overlappen.

Bij het vaststellen van het project zal in de regel alleen de aanpak van de eerste fase meer in detail bekend zijn. In de loop van het project zullen te verrichten werkzaamheden telkenmale nader moeten worden gespecificeerd en overeengekomen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Om te kunnen bepalen op welk tijdstip, op welke wijze en in welke mate nadere specificaties noodzakelijk zijn is een sterke planningsfunctie benodigd..

3.8 Behandeling van de resultaten

De communicatie tussen de projectmanager en de procesmanager is in beginsel gebaseerd op producten/resultaten..

In een deelovereenkomst wordt het beoogde resultaat zo helder mogelijk gedefinieerd in termen van inhoud, diepgang, bestreken gebied, enz.. De behaalde resultaten worden vermeld in rapportages..

Resultaten worden afgenomen volgens een in de mantelovereenkomst voorgeschreven procedure.

3.9 Kwaliteit

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de door hem geleverde resultaten.

Een instrument van kwaliteitszorg is de instelling van een kwaliteitsorgaan dat los staat van de werkorganisatie. Dit orgaan adviseert de projectmanager met betrekking tot alle aspecten van kwaliteit: zowel ten aanzien van resultaten, als werkaanpak, als organisatie.

De procesmanager beschikt op zijn beurt over een eigen toetsingsorgaan dat de resultaten inhoudelijk toetst en beoordeelt of de resultaten gereed zijn voor aanbidding aan de opdrachtgever.

3.10 Risico's

Het proces van planontwikkeling is op te vatten als het trechteren van varianten. Er worden oplossingen gegenereerd en afgewogen. Een of enkele oplossingen worden geselecteerd voor verdere uitwerking. Ook hier treedt weer trechtering op.

Risicomijdende planontwikkeling genereert oplossingen en laat deze in een zeer laat stadium afvallen. Risicozoekende planontwikkeling laat oplossingen snel afvallen. De eerste benadering heeft het nadeel van veel werk en een groot tijdsbeslag. De tweede aanpak kan gewenste oplossingen negeren.

Elke planontwikkeling dient expliciet en afhankelijk van de uitgangssituatie en de doelstellingen van het project te kiezen voor de mate van risico in het ontwikkelproces. In de deelovereenkomsten dient het risiconiveau te worden aangegeven.

3.11 De werkorganisatie

De werkorganisatie bestaat uit een vaste kern van medewerkers met, afhankelijk van de inhoud van de werkzaamheden, tijdelijk toegevoegde specialisten.

De vaste medewerkers worden voor de volledige duur van het project aangesteld. De reden hiervoor is dat de teamleden een aanzienlijk contextkennis opbouwen rond de planvorming. Het kunnen hergebruiken van deze kennis draagt bij aan continuïteit in het project, bespoedigt de voortgang van het project en bevordert de productiviteit, terwijl de kans op fouten wordt verminderd.

De werkorganisatie wordt multidisciplinair samengesteld. Hierbij kunnen medewerkers uit meerdere organisaties worden aangetrokken.

Om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te bevorderen en om optimaal gebruik te maken van de kennis en creativiteit van beiden, is het wenselijk te experimenteren met een projectbureau waarin medewerkers van opdrachtnemer en opdrachtgever op basis van gelijkwaardigheid samenwerken. Dit komt feitelijk neer op een zekere vorm van detachering van een aantal medewerkers door de opdrachtgever. Gedetacheerde medewerkers van RWS verrichten hun werkzaamheden onder verantwoordelijkheid en voor risico van de opdrachtnemer. Hun bijdrage wordt bij het aangaan van een deellovereenkomst in de bedrag van de opdracht verdisconteerd.

VERIFICATIE

In het eindrapport zijn een groot aantal eisen geformuleerd waaraan de mantelovereenkomst moet voldoen.

Deze eisen kunnen als volgt worden samengevat in hoofdeisen:

1. Het contract is flexibel van opzet, terwijl toch de resultaatsverplichting als uitgangspunt geldt
2. Het planontwikkelp proces zoals voorgeschreven in het MIT is van toepassing.
3. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder en eenduidig omschreven en zodanig gespecificeerd dat rolonvastheid snel kan worden geconstateerd.
4. Het transactieproces tussen procesmanager en projectmanager is vastgelegd in termen van resultaatsverplichtingen.
5. De rapportages van de projectmanager aan de procesmanager moeten de laatste in staat stellen het project goed te coördineren.

De ontwikkelde mantelovereenkomst voldoet aan de hierboven gestelde hoofdeisen.

Aan de eis van flexibiliteit wordt voldaan door de gekozen contractstructuur: een mantelovereenkomst op basis waarvan deelovereenkomsten worden gesloten. Hierdoor kan goed worden ingespeeld op (onverwachte) ontwikkelingen in het project. Bovendien is elke projectontwikkeling te volgen.

Aan de eis inzake coördinatie met het MIT is voldaan door de MIT-fasen als uitgangspunt op te nemen in de mantelovereenkomst.

Aan de eis betreffende helderheid inzake taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is voldaan door het concreet voorschrijven van de managementcyclus (het managementproces) in de projectmanagementorganisatie.

Aan de eis inzake de resultaatsverplichtingen is voldaan enerzijds door het voorschrijven van de managementcyclus (managementresultaten), anderzijds door te verlangen dat in de deelovereenkomsten de resultaten worden gespecificeerd en door de acceptatieprocedure voor te schrijven.

De eis van rapportage is in zijn algemeenheid verwoord in een rapportageverplichting en in de verplichting de rapportages nader te specificeren per deelovereenkomst.

5 COLOFON

Opdrachtgever	: RWS
Project	: SWAB-IUVP
Dossier	: M0526-04-001
Omvang rapport	: 29 pagina's
Auteur	: Ir. H. Walta/H.Gerrits
Bijdrage	:
Projectleider	:
Projectmanager	:
Datum	: 6 augustus 1998
Autorisatie	:

Fasen	Producten	Deelproducten	Overige activiteiten
Intake	Intakedocument		Besluit over opname in verkenningentabel
Verkenning	Verkenningennotitie	Aanduiding aard en omvang probleem Verkenning mogelijke oplossingen Verkenning effectiviteit oplossingen Globale aanduiding effecten	Overleg met overheden en belangengroepen Project- en procesmanagement
	Voorlichtingsmateriaal		Communicatie-activiteiten
Planstudie	Startnotitie	Voorgeschiedenis, probleem- en doelstelling Huidige situatie en autonome ontwikkeling Voorgenomen activiteit, alternatieven, varianten Globale effecten Besluiten, beleidskaders en procedures GIS-kaarten	Overleg met overheden en belangengroepen Project- en procesmanagement
	Voorlichtingsmateriaal		Communicatie-activiteiten
	Inspraaknotitie		
	Advies-richtlijnen		Overleg Commissie m.e.r.
	Richtlijnen		Overleg Bevoegd Gezag
	Trajectnota/MER	Probleemstelling, doel en besluitvorming Besluiten, beleidskaders en procedures Voorgenomen activiteit en alternatieven (incl. 'trechtering') Bestaande situatie, autonome ontwikkeling, effecten* Vergelijking van alternatieven Leemten in informatie en evaluatieprogramma Kostenraming volgens PRI Uitwerken van alternatieven Ontwerp Verkeerskundige studie Economische effectrapportage GIS-kaarten Kabels en leidingen	Overleg met overheden en belangengroepen Project- en procesmanagement
	Voorlichtingsmateriaal		Communicatie-activiteiten
	Inspraaknotitie		
	Toetsingsadvies		Overleg Commissie m.e.r./BG
Ontwerp-Tracébesluit en Tracébesluit	OTB	Uitwerking tracés (1:2.500) Overzichtskaarten	Project- en procesmanagement
	Voorlichtingsmateriaal		Communicatie-activiteiten

* Onderwerpen: 'bodem & water'; 'lucht'; 'geluid & trillingen'; 'flora, fauna & ecosystemen'; 'landschap, geomorfologie, cultuurhistorie & archeologie'; 'woon- & leefmilieu'; 'veiligheid & barrièrewerking'; 'ruimtelijke ordening & stedenbouw'; voor elk van deze aspecten geldt dat de bestaande situatie, autonome ontwikkeling en de effecten van grof naar fijn worden beschreven.

Voor vergelijkbare onderwerpen geldt veelal dat de input voor een bepaalde fase (bijv. beschrijving bestaande situatie ecologie in Trajectnota/MER) wordt gevormd door de output van een vorige fase (globale beschrijving ecologie in de Startnotitie).

Tabel 1: Producten per fase

