

# Rolprofielen IPM Gemeente Woerden

## Inhoud:

1. Inleiding IPM Samenwerkingsmodel	1
2. Projectmanager	6
3. Manager Projectbeheersing	8
4. Omgevingsmanager	11
5. Technisch manager	13
6. Contractmanager	16
7. Projectcontroller	18
8. Onderlinge relaties	19
9. Samenwerking	22

## 1. Inleiding

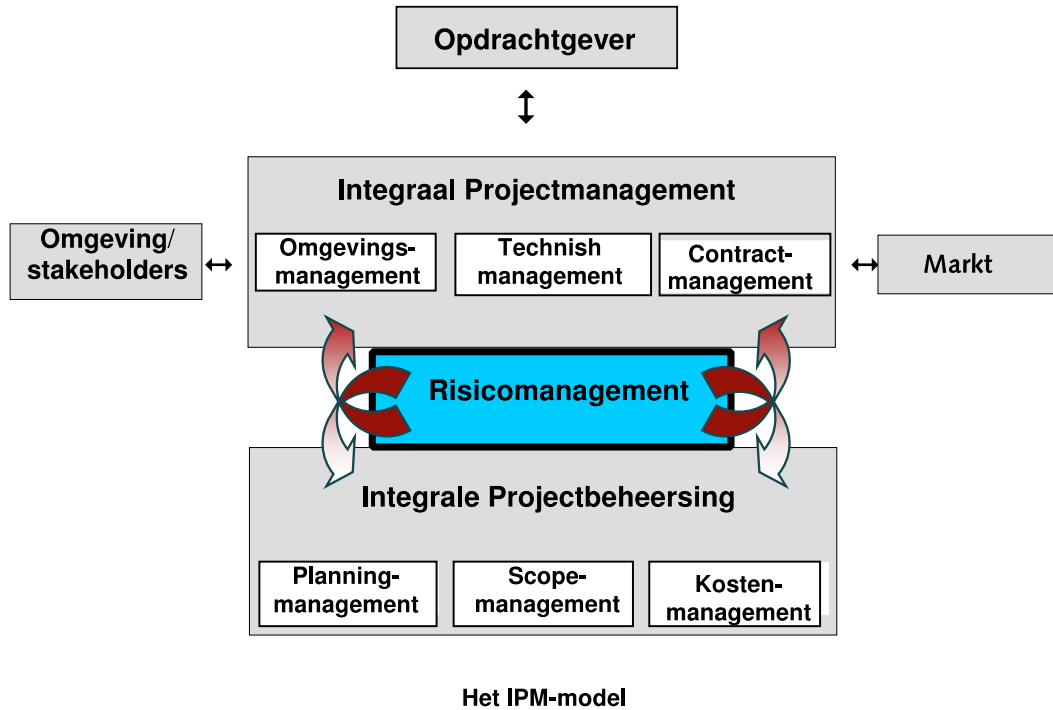
Binnen de gemeente Woerden is de ambitie om meer duidelijkheid en efficiency binnen de projecten te verkrijgen, dit, bij nieuwbouw en onderhoud, door meer uniformiteit en standaardisatie in de aansturing, organisatie en bemensing van projecten.

Deze uniformiteit en standaardisatie is noodzakelijk voor:

- een efficiënte inzet en uitwisseling van medewerkers over de grenzen van afdelingen en diensten heen;
- een beheerste aansturing van projecten;
- een uniforme en dus professionele wijze van optreden richting marktpartijen.

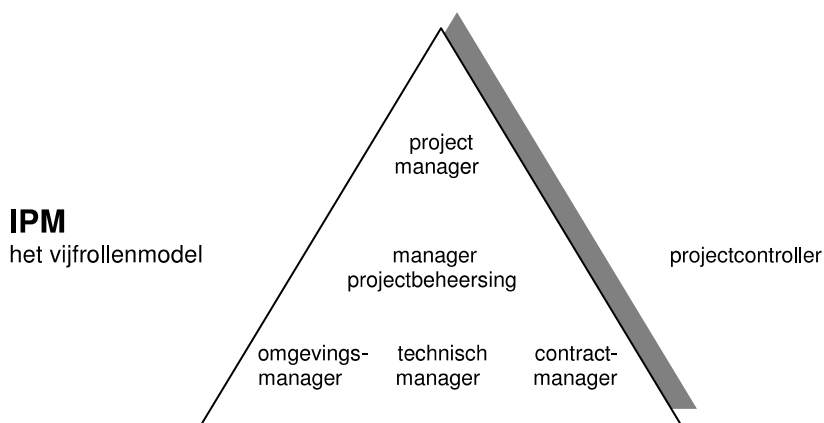
De basis voor het bereiken van bovenstaande doelen wordt onder meer gelegd door uniformering van de organisatie van onze projecten. Projecten vragen om samenwerking. Vanuit verschillende disciplines moet binnen een project worden samengewerkt om verschillende (deel)producten goed op elkaar te laten aansluiten, uiteindelijk resulterend in één integraal projectresultaat. Delen en afstemmen van informatie en kennis en coproductie zijn hierbij sleutelbegrippen. Het IPM is dan ook een samenwerkingsmodel, waarbij het van belang is balans te vinden tussen enerzijds de procesaansturing en anderzijds de inhoudelijke kwaliteitsborging.

## IPM samenwerkingsmodel



Het IPM als samenwerkingsmodel betekent dat de inbreng van iedereen binnen de projectorganisatie van belang is voor het bereiken van het eindresultaat. Dit neemt niet weg dat binnen een projectorganisatie specifieke procesrollen te onderscheiden zijn, ieder met een specifieke bijdrage aan het bereiken van dat eindresultaat (procesverantwoordelijkheid). De gedachte achter het IPM-model en daarmee ook het vijf rollenmodel is gelegen in het feit dat projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement specifieke disciplines zijn, die ook vijf aparte rollen rechtvaardigt. Tevens dient men voor een optimaal projectresultaat de samenwerking op te zoeken.

Om het samenwerkingsmodel te symboliseren is er bewust voor gekozen de organisatiestructuur niet in de vorm van een "traditionele" hark te schetsen, maar in de vorm van een driehoek, waarin de onderlinge afhankelijkheden en spanningvelden goed worden weergegeven.



De projectcontroller maakt geen deel uit van het IPM-projectteam (en is daarmee ook geen kernrol), maar heeft zowel richting de projectmanager als de opdrachtgever een rol om te toetsen of een project op alle aspecten 'in control' is. Om hieraan invulling te geven doorloopt een projectcontroller periodiek/continu hetzelfde proces als de IPM-rolhouders, waarbij de inhoudelijke invulling van dat proces afhangt van het type project, de fase waarin het project verkeert en de risico's die op dat moment spelen.

Afhankelijk van de specifieke aard en omvang van het project wordt de projectorganisatie verder bemenst door medewerkers die, al dan niet op deeltijdbasis, een bijdrage leveren vanuit hun inhoudelijke expertise aan het tot stand brengen van het projectresultaat. Deze expertise kan binnen alle voornoemde velden liggen, projectbeheersing, omgeving, techniek en contractvoorbereiding en -beheersing.

De inbreng van deze experts binnen het project is niet vrijblijvend. Het schept verplichtingen voor de projectorganisatie, maar ook voor de toeleverende lijnorganisaties. Deze laatste zijn verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de inbreng van de experts, enerzijds door de borging van hun individuele kwaliteit, anderzijds door de toetsing van specifieke producten.

In sommige gevallen kan de projectmanager of één van de andere managers specifieke wensen (externe reviews o.i.d.) hebben ten aanzien van de borging van de kwaliteit op of tussen bepaalde risicovolle onderdelen. Dit wordt dan altijd in samenspraak met de betrokken adviseur vooraf vastgelegd in het zogenaamde productkwaliteitsplan. De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor het bewaken op de uitvoering van dit plan. Het moge duidelijk zijn dat bij eventuele conflicten tussen proces en inhoud (bijv. tussen een contractmanager en een inkoopadviseur) altijd kan worden opgeschaald naar een hoger niveau in de organisatie.

Met betrekking tot het bewaken van de kwaliteit binnen projecten worden met dit model de basis en de kaders geschetst.

## Het IPM gedachtegoed

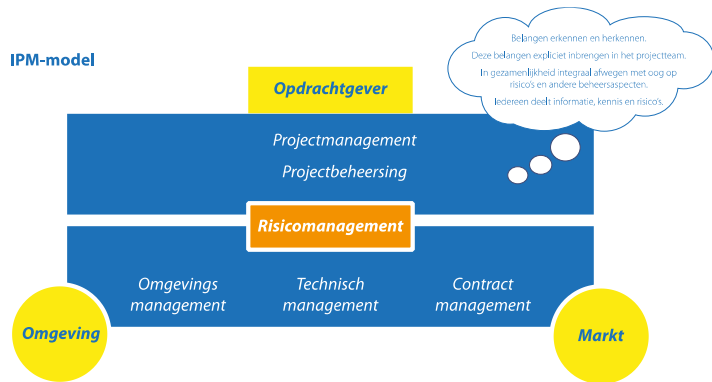
Integraal Projectmanagement (IPM) is gebaseerd op een gedachtegoed. Het is van belang om deze filosofie goed te kennen als je aan de slag wilt gaan met IPM. Het gedachtegoed ligt immers aan de basis van het handelen en gedrag binnen een project.

Wat is dan dat gedachtegoed? De filosofie achter IPM is dat de verschillende belangen in een project worden herkend en erkend. Deze belangen worden vervolgens **binnen** het project **integraal** afgewogen door één integraal projectteam. Dit leidt tot gezamenlijke besluiten die een zo goed mogelijk projectresultaat bewerkstelligen.

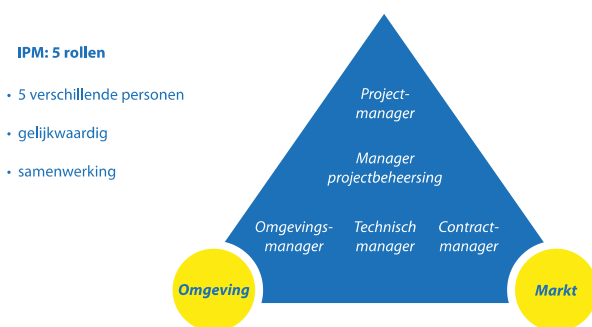
De spanning die er tussen diverse belangen (bijvoorbeeld techniek, omgeving, contract) kan zijn, wordt dus niet verdoezeld. Alle belangen komen expliciet aan de orde, om ze gezamenlijk af te wegen. Daarbij houdt het integraal projectteam rekening met de beheers elementen (tijd, geld, kwaliteit, scope, risico's), om zo tot het meest optimale projectresultaat te komen. De risicobenadering is in de afweging van belangen essentieel. Iedereen binnen het IPM-team deelt dus informatie, kennis en risico's.

Samengevat is het gedachtegoed:

- Belangen erkennen en herkennen.
- Deze belangen expliciet inbrengen in het projectteam.
- In gezamenlijkheid de belangen integraal afwegen, met oog voor risico's en andere beheers aspecten.
- Iedereen deelt informatie, kennis en risico's.



Het IPM-model



Het vijf-rollenmodel

#### IPM: 5 rollen

- 5 verschillende personen
- gelijkwaardig
- samenwerking

## 1.2 De kernrollen binnen IPM

Vanuit de praktijksituatie binnen de huidige Woerden-projecten is er grote behoefte aan een nadere uitwerking van de vijf kernrollen binnen het IPM-model. Onderhavig kader verschaft die nadere uitwerking. Daarnaast is de rol van projectcontroller in dit document nader beschreven. Met nadruk wordt er op gewezen, dat dit kader geen nadere functiebeschrijvingen geeft. Deze handreiking betreft de nadere rolbeschrijvingen van de kernrollen.

De vijf kernrollen hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van de projectopdracht.

Voor alle kernrollen binnen IPM geldt dat de rolhouders verantwoordelijk zijn voor een goede raakvlakbeheersing tussen de kernrollen. Ook geldt voor alle kernrollen dat zij leiding geven aan een team binnen het project.

Alle kernrollen signaleren en herkennen de noodzaak/behoefte voor veranderingen of wijzigingen die betrekking hebben op het project, doen hiertoe voorstellen en nemen hiervoor het initiatief. Alle kernrollen overzien kansen, risico's en consequenties op middellange en lange termijn.

## 1.3 Opzet per rol in dit document

Per rol wordt een algemene beschrijving van het vakgebied gegeven, inclusief de taken en verantwoordelijkheden die bij de betreffende kernrol hoort. Niet als een limitatieve opsomming, maar als indicatief. In geval van onduidelijkheden bij de taakverdeling van de vijf kernrollen, dienen er binnen een project nadere afspraken gemaakt te worden.

Tot slot worden specifieke accenten van de betreffende rol benoemd. Hierbij dient de kanttekening geplaatst te worden dat dit geen functiegerelateerde competenties betreft, maar specifieke rolaccenten die verwacht mogen worden bij de vervulling van de betreffende rol. Deze accenten kunnen dus als richtinggevend en aanvullend op de functiecompetenties beschouwd worden.

De specifieke competenties voor de functies binnen de functiefamilie Projectleiding, zoals hieronder vermeld, blijven onverkort van kracht.

## **Functiefamilie Projectleiding**

Functie Projectleider (9,10,11,12)

- Organisatiesensitiviteit
- Onafhankelijkheid
- Flexibel gedrag
- Klantgerichtheid
- Samenwerken
- Plannen en organiseren
- Voortgangscontrole
- Innovatief handelen

## **2. Projectmanager**

### **2.1 Algemene beschrijving en rol in het project**

De projectmanager is primair verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden ten aanzien van tijd en geld. Hij wordt hierop aangesproken door de interne opdrachtgever binnen Woerden. De projectmanager stuurt het projectteam, bewaakt de onderlinge raakvlakken binnen het team en zorgt voor het samenbindend leiderschap dat de spelers tot een team bindt en het teamgevoel versterkt.

De projectmanager is de spin in het web, de natuurlijke sparringpartner en het intermediair tussen opdrachtgever, lijn en project. De projectmanager onderhoudt ook de contacten binnen de gemeente voor zover dat voor zijn project van belang is en in overleg met de opdrachtgever. Bestuurlijke contacten worden onderhouden door of onder regie van het betreffende DirectieTeam.

### **2.2 Taken**

- De projectmanager organiseert en geeft leiding aan de/het projectorganisatie/team
- De projectmanager draagt zorg voor de totstandkoming en uitvoering van de projectopdracht conform het projectplan
- De projectmanager keurt beslisdocumenten goed, wanneer dit binnen zijn bevoegdheid ligt

- De projectmanager zorgt voor het met elkaar bereiken van het projectresultaat binnen de gestelde eisen tijd, geld, kwaliteit op basis van de door de manager projectbeheersing aangeleverde stukken
- De projectmanager draagt in overleg met de lijn zorg voor de juiste personele invulling (De verantwoordelijkheid voor capabele en deskundige medewerkers ligt bij de lijn)
- De projectmanager heeft een antenne voor veranderingen en is initiator tot besluitvorming over scopewijzigingen.
- De projectmanager heeft nadrukkelijk oog voor binding binnen het team en het versterken van het teamgevoel
- De projectmanager onderhoudt contact met de opdrachtgever
- De projectmanager onderhoudt de contacten over het project intern gemeente, waar nodig in overleg en afstemming met de opdrachtgever
- Bestuurlijk overleg vindt plaats door het DT, of door de projectmanager onder regie van het DT
- De projectmanager draagt risico's aan betreffende zijn vakgebied en actualiseert deze regelmatig

### 2.3 Verantwoordelijkheden

- De projectmanager is verantwoordelijk voor opzet en organisatie van het project
- De projectmanager is sturend en toetsend voor opzet en organisatie van het projectmanagement
- De projectmanager is verantwoordelijk bij aanvang voor het vaststellen van een goedgekeurde SMART projectopdracht voor de projectorganisatie
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de projectopdracht conform (SMART) afspraken, welke als input dienen voor het projectplan
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het tijdig, juist en volledig opleveren, overdragen en evalueren van het totale project
- De projectmanager is eindverantwoordelijk voor een tijdige, juiste en betrouwbare rapportage van het project naar o.a. opdrachtgever
- De projectmanager is eindverantwoordelijk voor overeenstemming met belanghebbenden/stakeholders (marktpartijen en politiek/maatschappelijk)
- De projectmanager is eindverantwoordelijk voor de risico's binnen het project
- De projectmanager is eindverantwoordelijk voor de interne kwaliteit binnen het project

### 2.4 Specifieke rolaccenten van de projectmanager

Onderstaande accenten zijn gerelateerd aan de rol en zijn dus niet functiegerelateerd. Met name is gezocht naar onderscheidende accenten t.o.v. de andere rollen binnen het IPM- model. Generieke accenten zoals 'samenwerken' zijn hier buiten beschouwing gelaten.

- Samenbindend leiderschap
  - Weet tegenstellingen tussen groepsleden op te lossen - Weet van individuen een groep te maken
  - Weet partijen blijvend tot samenwerking aan te zetten - Creëert een 'wij'-gevoel
- Doelgericht besturen
  - Maakt duidelijk welke doelstellingen moeten worden gerealiseerd - Weet anderen achter geformuleerde doelstellingen te krijgen
  - Geeft aan hoe doelstellingen moeten worden gerealiseerd
  - Is consistent in zijn handelen

- Klantgerichtheid
  - Herkent behoeften en belangen van de klant
  - Houdt in het handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant - Doet moeite om behoefte en belangen van de klant te onderzoeken
  - Komt met op kritische analyse gebaseerde voorstellen waarin nadrukkelijk rekening is gehouden met de belangen van de klant
  - Toont respect voor de wensen van de klant
  
- Bestuurs sensitiviteit
  - Heeft 'antenne' voor gebeurtenissen die van invloed zouden kunnen zijn op het vigerend beleid
  - Voorziet tijdig politieke afbreukrisico's voor de bewindspersoon
  - Schat mogelijke effecten van eigen beleid en/of voorstellen op andere organisaties (of onderdelen daarvan) goed in

### 3. Manager Projectbeheersing

#### 3.1 Algemene beschrijving en rol in het project

Integrale sturing op risico's ten aanzien van tijd, geld, kwaliteit en scope is de primaire voorwaarde voor succesvolle integrale projectbeheersing. Afwijkingen in tijd, geld of kwaliteit worden veroorzaakt door risico's die optreden: Niet-geplande gebeurtenissen of onbeheerste processen. De effecten van opgetreden afwijkingen in kwaliteit zullen doorgaans zijn op te heffen ten koste van tijd en geld. Door gedurende het project te bepalen welke risico's de grootste effecten op planning en kosten hebben, kan met beheersmaatregelen actief gestuurd worden op beperking van ongewenste effecten.

Zorgvuldig projectmanagement betekent voor de projectmanagers inzicht in de stand van zaken op het gebied van kwaliteit, geld, tijd en scope op ieder moment in het project. Van iedere activiteit moet aan te tonen zijn wat het heeft opgeleverd, wat het heeft gekost en hoe lang het heeft geduurd. Integrale projectbeheersing zorgt voor de controle van tijd, geld en kwaliteit (techniek) gedurende de life cycle. Sturing is gebaseerd op risicomangement. De manager projectbeheersing en daarmee ook de risicomanager is de manager van de processen omtrent risico's; de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's behorende bij omgevings- technisch- en contractmanagement ligt bij de desbetreffende rolhouders.

Risico's worden gekoppeld aan activiteiten. Integrale Projectbeheersing is daarom opgebouwd uit:

- - *scopemanagement*, de beheersing van de scope inclusief de wijzigingen van het project;
- - *financieel management*, de beheersing op uitgaven en inkomsten alsmede opbrengsten en kosten in heden, verleden en toekomst;
- - *kostenmanagement*, de beheersing d.m.v. kentallen en diverse vormen van ramingen;

- - *planningmanagement*, de beheersing van het aspect tijd gedurende de life cycle van een systeem;
- - *risicomangement*, de identificatie en beheersing van de risico's van een project, over de aspecten kwaliteit, geld en tijd heen;
- - *kwaliteitsmanagement*, de beheersing van de kwaliteit binnen het project;
- - *informatiemanagement*, het juist en tijdig aanleveren van betrouwbare informatie voor de managementcyclus;
- - *documentbeheersing*, het toegankelijk en traceerbaar vastleggen van documenten.

Aan de hand van de resultaten van deze managementprocessen worden de activiteiten binnen een project verantwoord. Integraal project management handelt op basis van de informatie die geleverd wordt door integrale projectbeheersing. Een belangrijk aspect hierin is ook het principe dat de check op deze beheersaspecten apart wordt geïdentificeerd en geen integraal onderdeel is van de werkzaamheden van de acterende partij. Op deze manier is op ieder moment onafhankelijk en objectief inzicht in de status-quo van een project mogelijk. De gemeente Woerden legt de nadruk op integriteit, effectiviteit en efficiëntie. Door de koppeling van tijd, geld, kwaliteit en risico's aan activiteiten wordt het eenvoudiger om aan te tonen op welk moment en voor welke activiteit geld en tijd beschikbaar is gesteld.

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk waar het gaat om de projectbrede beheersing van het project op de aspecten tijd/planning, geld/budget, kwaliteit, scope en risicobeheersing (conform UPP). De manager projectbeheersing is ook verantwoordelijk voor de projectbrede voortgangsrapportages en documentbeheersing.

De manager projectbeheersing is zowel toetsend (primair op het functioneren van het systeem en de interne processen van het project) als ondersteunend en is daarmee een belangrijke sparringpartner voor de andere kernrollen. Hij stelt zich onafhankelijk op.

### 3.2 Taken

- De manager projectbeheersing organiseert en geeft leiding aan het projectbeheersingsteam en de medewerkers binnen projectbeheersing
- De manager projectbeheersing stuurt de projectondersteuners (**\* zie voetnoot**) aan.
- De manager projectbeheersing is namens en i.o.m de projectmanager intermediair tussen projectorganisatie en lijnorganisatie (capaciteitsmanagement)
- De manager projectbeheersing zorgt voor tijdige terugkoppeling naar projectmanager en lijnmanagement
- De manager projectbeheersing zorgt voor een (geactualiseerd) projectplan
- De manager projectbeheersing zorgt voor een planning
- De manager projectbeheersing zorgt voor een integrale raming
- De manager projectbeheersing levert het projectbeheersingsdeel van de kostenraming
- De manager projectbeheersing zorgt voor documentbeheer
- De manager projectbeheersing zorgt voor implementatie en beheersing van het kwaliteitssysteem
- De manager projectbeheersing stelt voortgangsrapportages op
- De manager projectbeheersing beheerst het proces van scopewijzigingen
- De manager projectbeheersing zorgt voor de verankering van het project in de managementcyclus (relatie met managementcontracten)
- De manager projectbeheersing stuurt het risicomangementproces aan
- De manager projectbeheersing draagt binnen zijn vakgebied risico's aan, actualiseert en beheerst deze binnen zijn vakgebied en voert beheersmaatregelen uit
- De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor alle inkoop die behoort tot de organisatiekosten van het project (de zogenaamde IK (interne)-kosten, zoals facilitaire zaken, huisvesting e.d.), de contractmanager is verantwoordelijk voor alle inkoop die behoort tot de uitbestedingskosten (de zogenaamde EPK-kosten, zoals bouwcontract, onderzoeks- en

engineeringcontracten). N.b. voor IK (interne)-kosten dient afstemming plaats te vinden met de lijn

- De manager projectbeheersing is eerste aanspreekpunt voor reviews, (interne) audits e.d.

### 3.3 Verantwoordelijkheden

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de planning, financieel beheer, op tijd betalen, risicomanagement, scopebeheer en documentbeheer

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de juiste beheersing van de projectopdracht conform (SMART) afspraken

#### \* Verduidelijking projectondersteuners

De werkzaamheden van projectondersteuners zijn zeer divers en worden op verschillend niveau uitgevoerd. Bij de verschillende niveaus horen ook verschillende werkzaamheden.

Grofweg kunnen de volgende niveaus worden onderscheiden:

Een niveau waarbij te denken valt aan werkzaamheden als: voorbereiden van vergaderingen, zoals uitnodigingen versturen en agenda opstellen in overleg met de voorzitter; notuleren van vergadering; verzending van verslagen; up-to-date houden van (project)dossier, zowel digitaal en als papier; uitdraaien van overzichten uit systemen, afhandelen van binnenkomende en uitgaande post; archivering.

Een ander (hoger) niveau met werkzaamheden zoals: verslaglegging van complexe overleggen; advisering op het gebied van projectbeheersing, zoals: financiën, capaciteit, planning, etc; opstellen van (onderdelen van) concept documenten zoals: voortgangsrapportages, projectplannen, etc.

Zoals uit bovenstaande blijkt is er duidelijk sprake van voornamelijk uitvoerende taken bij het eerste niveau en naast uitvoerende ook adviserende taken bij het tweede niveau.

Binnen een project valt de projectondersteuning onder de beheersing van het project en daarmee onder de verantwoordelijkheid van de manager projectbeheersing. Gelet op de werkzaamheden kan een projectondersteuner ook werkzaamheden uitvoeren voor de andere vier IPM-rollen. De projectondersteuning valt daarmee niet automatisch onder de andere IPM-rol. Indien een IPM-rol projectondersteuning nodig heeft, dan kan hij de benodigde capaciteit bespreken met de manager projectbeheersing. De werkzaamheden worden dan toegewezen aan een projectondersteuner die ze voor de betreffende IPM-rol uitvoert, maar blijft vallen onder de verantwoordelijkheid van de manager projectbeheersing.

### 3.4

#### Specifieke rolaccenten van de manager projectbeheersing

Onderstaande accenten zijn gerelateerd aan de rol en zijn dus niet functiegerelateerd. Met name is gezocht naar onderscheidende accenten t.o.v. de andere rollen binnen het IPM- model. Generieke accenten zoals 'samenwerken' zijn hier buiten beschouwing gelaten.

##### Beheersing operaties

- Stelt prioriteiten in voorgenomen activiteiten binnen het team projectbeheersing
- Deelt tijd, mensen en middelen toe aan voorgenomen activiteiten binnen het team projectbeheersing
- Bewaakt de voortgang in activiteiten door regelmatig tussentijds te (laten) controleren, stuurt zo nodig bij

##### Informatie analyse

- Haalt de kern uit de aangeleverde informatie
- Brengt ordening aan in complexe informatie en maakt deze voor anderen toegankelijk
- Herkent en signaleert belangrijke informatie in een informatierijke omgeving
- Legt verbanden tussen gegevens
- Weet mogelijke oorzaken van problemen te benoemen

#### Plannen en organiseren

- Stelt prioriteiten en acties voor zichzelf en anderen
- Geeft aan in welk tijdsbestek en met welke mensen en middelen doelstellingen moeten worden gerealiseerd
- Creëert de randvoorwaarden die nodig zijn om doelstellingen te realiseren

#### Kostenbewust handelen

- Denkt op zakelijke wijze na over de inzet van mensen en middelen
- Weegt kosten en rendement goed tegen elkaar af
- Denkt na over financiële consequenties van plannen en acties
- Streeft naar beperking van kosten en daarmee naar het efficiënt besteden van beschikbare middelen

## 4. Omgevingsmanager

### 4.1 Algemene beschrijving en rol in het project

Omgevingsmanagement is verantwoordelijk voor de maatschappelijke inbedding van het project en is daarmee de intermediair tussen de projectorganisatie en haar omgeving. Deze omgeving wordt gevormd door alle partijen die een belang hebben bij het project. De eisen en afspraken met de stakeholders worden vanuit omgevingsmanagement geleverd aan technisch management.

De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de interactie met de omgeving om het project gerealiseerd te krijgen binnen de publieksrechtelijke en privaatrechtelijke randvoorwaarden. In dit verband verzorgt de omgevingsmanager met zijn team het doorlopen van de diverse planologische procedures, het verkrijgen van vergunningen, het opstellen van (bestuurs)overeenkomsten, het (ver)leggen van kabels en leidingen, vastgoedzaken, schadebehandeling en milieutechnische, archeologische en explosievenonderzoeken. De omgevingsmanager houdt zich bezig met de maatschappelijke inbedding in het project en is daarmee intermediair tussen de (project)organisatie en haar omgeving. Publiekgericht Netwerkmanagement staat daarbij centraal. De omgevingsmanager probeert begrip en vertrouwen te kweken in de omgeving en te komen tot effectieve samenwerking met omgevingspartijen. Voor dit alles is intensief contact en overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau nodig. Afhankelijk van aard en context van dit overleg zal dit worden gevoerd door de omgevingsmanager, bijgestaan door de projectmanager en/of de opdrachtgevende directeur. De omgevingsmanager heeft een duidelijke signaalfunctie in het projectteam bij het pro-actief signaleren van onderwerpen vanuit de omgeving die in- en extern invloed kunnen hebben op de kwaliteit van een project.

### 4.2 Taken

- De omgevingsmanager organiseert en geeft leiding aan het omgevingsmanagementteam
- De omgevingsmanager kent de omgeving en verzamelt tijdig benodigde informatie voor de strategie, voortgang, realisatie en organisatie van het project t.b.v. het realiseren van de opdracht.

- De omgevingsmanager voert de regie over de bestuurlijke conditionering, waaronder de planologie, kabels en leidingen, vergunningen, (Bestuurs)overeenkomsten, inpassing/vormgeving, vastgoed, schadebehandeling, archeologie en explosieven.
- De omgevingsmanager legt en onderhoudt contacten op ambtelijk niveau met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties.
- De omgevingsmanager verzamelt eisen en wensen bij omgevingspartijen en brengt deze in bij het projectteam (o.a. bij technisch manager en projectmanager)
- De omgevingsmanager “vertaalt” technische projectinformatie naar taal voor stakeholders en bestuurders.
- De omgevingsmanager voert de regie over communicatie en conditionering
- De omgevingsmanager draagt zorg de communicatie met de omgeving in relatie tot het project. Hij zorgt daartoe voor een communicatieplan, voor de voorlichting en informatie en klachtenafhandeling
- De omgevingsmanager draagt zorg voor een (regelmatig up to date te houden) stakeholderanalyse en formuleert een stakeholderstrategie die aansluit op de fase en doel van het project
- De omgevingsmanager zorgt voor de verkeersveiligheid en afstemming met de infraprovider en verkeersmanager
- De omgevingsmanager heeft de regie over omgevingsgerelateerde overleggen buiten het project, niet alleen vanuit het eigen team maar ook vanuit de teams Contract, Techniek en Projectbeheersing.
- De omgevingsmanager levert omgevingsgerelateerde informatie als bijdrage aan de contractbeoordeling bij aanbiedingen alsmede de contractbeheersing
- De omgevingsmanager levert het omgevingstechnische deel van de kostenraming
- De omgevingsmanager draagt binnen zijn vakgebied risico's aan, actualiseert en beheerst deze binnen zijn vakgebied en voert beheersmaatregelen uit

#### 4.3 Verantwoordelijkheden

- De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor intern/extern relatiebeheer vanuit de projectorganisatie en voert daartoe overleg met interne rolhouders, zoals verkeersmanager en infraprovider
- De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor adequate informatie-uitwisseling tussen projectorganisatie en omgeving
- De omgevingsmanager is verantwoordelijk omgevings, zoals communicatieplan, stakeholderanalyse, stakeholderstrategie

#### 4.4 Specifieke rolaccenten van de omgevingsmanager

Onderstaande accenten zijn gerelateerd aan de rol en zijn dus niet functiegerelateerd. Met name is gezocht naar onderscheidende accenten t.o.v. de andere rollen binnen het IPM- model. Generieke accenten zoals ‘samenwerken’ zijn hier buiten beschouwing gelaten.

- Bestuurssensitiviteit
  - Heeft ‘antenne’ voor gebeurtenissen die van invloed zouden kunnen zijn op het vigerend beleid.
  - Voorziet tijdig politieke afbreukrisico's voor de bewindspersoon.
  - Schat mogelijke effecten van eigen beleid en/of voorstellen op andere organisaties (of onderdelen daarvan) goed in.
- Netwerkvaardigheid
  - Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties
  - Weet de juiste mensen te vinden om steun en medewerking te verkrijgen - Vormt allianties en coalities om doelen te bereiken
- Omgevingsbewustzijn

- Is op de hoogte met (internationale) politieke en/of maatschappelijke ontwikkelingen - Is op de hoogte, met voor het werkterrein, relevante externe ontwikkelingen
- Weet politieke en/of maatschappelijke ontwikkelingen te integreren in het dagelijks werk
- Kent de trends en ontwikkelingen in de markt en de betekenis hiervan voor de organisatie
- Klantgerichtheid
  - Herkent behoeften en belangen van de klant
  - Houdt in het handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant - Doet moeite om behoefte en belangen van de klant te onderzoeken
  - Komt met op kritische analyse gebaseerde voorstellen waarin nadrukkelijk rekening is gehouden met de belangen van de klant
  - Toont respect voor de wensen van de klant

## 5. Technisch manager

### 5.1 Algemene beschrijving en rol in het project

Technisch management is allereerst gericht op het realiseren van het gewenste technische resultaat voor de klant. Hiertoe worden eisen opgesteld die moeten leiden tot realisatie en gebruik van een systeem. Technisch management ontwerpt een systeem naar aanleiding van de vraag van de opdrachtgever. Een belangrijk middel hierbij is het functioneel specificeren. Door het gebruik van technisch management is het mogelijk om te sturen op eisen gedurende de life cycle van een project. Dit betekent: voldoet het systeem zoals we dat ontwerpen, realiseren en gebruiken steeds aan de gestelde eisen? De gebruikelijke systematiek hiervoor is systems engineering (SE).

De technisch manager is verantwoordelijk voor de technisch inhoudelijke inbreng in het project. Om dit goed te kunnen invullen behoeft de Technisch Manager niet over diepgaande technische kennis te beschikken, maar wel over vakinhoudelijke proceskennis. Juist in de planstudiefase is een generalistische vakinhoudelijke proceskennis vereist.

Onder verantwoordelijkheid van de technisch manager wordt de technische scope in de vorm van (functionele) specificaties richting marktpartijen geformuleerd, daarbij gebruik makend van de systematiek van systems engineering. Ook levert de technisch manager een bijdrage in de vorm van technisch inhoudelijke inbreng bij het formuleren van de systeem-, proces- en producttoetsen richting marktpartijen tijdens de realisatiefase als onderdeel van SCB (Systeemgerichte ContractBeheersing). Hierbij levert de technisch manager een bijdrage in de vorm van het aandragen van risico's, mede vaststellen toetsplan en een bijdrage aan de uitvoering van de systeem-, proces- en producttoetsen. Dit alles onder de verantwoordelijkheid van de contractmanager.

Het moge duidelijk zijn dat daarbij nauw moet worden samengewerkt met omgevingsmanagement (wensen, eisen en beperkingen vanuit omgeving) en contractmanagement (vertaling naar contractvoorwaarden en in latere fase technische inbreng bij de contractbeheersing). De technisch manager is verantwoordelijk voor de technisch bijdrage aan de processen vallend onder de verantwoordelijkheid van de contractmanager, omgevingsmanager en manager projectbeheersing. Hierbij is de continue aandacht voor risicomanagement van belang.

## 5.2 Taken

- De technisch manager organiseert en geeft leiding aan het technisch team
- De technisch manager levert een technische bijdrage aan onderzoeken zoals bodem, grondwater, verkeer, milieu, lucht, geluid
- De technisch manager draagt zorg voor het inschakelen van de juiste (technische) kennis t.b.v het project
- De technisch manager draagt zorg voor de evaluatie en toetsing van het technisch ontwerp aan opdracht en overige gemaakte afspraken
- De technisch manager bewaakt de technische scope en levert deze aan bij de manager projectbeheersing
- De technisch manager is betrokken bij de wijzigingen, m.n. die betrekking hebben op de techniek
- De technisch manager levert een bijdrage aan de beoordeling van de aanbiedingen
- De technisch manager voert zijn taken uit middels de "Leidraad Systems Engineering binnen de GWW sector" (wanneer door voor gekozen wordt)
- De technische manager levert de topspecificatie (planstudiefase)
- De technisch manager vertaalt de eisen/wensen naar functionele specificaties (valt onder SE)
- De technisch manager stelt het programma van eisen (vraagspecificatie 1, "het wat" op
- De technisch manager stelt de technische proceseisen t.b.v. vraagspecificatie 2 ("het hoe") op
- De technisch manager stemt de vraagspecificatie af met relevante belanghebbenden de effectonderzoeken uitvoeren
- De technisch manager draagt in de planstudiefase zorg voor dat de technische rapporten, alsmede het MER van voldoende kwaliteit zijn om besluitvorming op te baseren. Hiertoe voert hij overleg met adviseurs/specialisten. Voortoetsen worden in overleg met de manager projectbeheersing en de contractmanager ingepland
- De technisch manager draagt binnen zijn vakgebied risico's aan, actualiseert en beheerst deze binnen zijn vakgebied en voert beheersmaatregelen uit
- De technisch manager levert de technische bijdrage aan de contractbeheersing (levering technische risico's, mede vaststellen toetsplan en leveren bijdrage aan de systeem-, proces- en producttoetsen
- De technisch manager levert input t.b.v. de samenstelling van het overdrachtdossier
- De technisch manager levert een technische bijdrage aan het proces van oplevering en overdracht
- De technisch manager heeft afstemming met de beheerder m.b.t. de technische aspecten van de projectopdracht. Hij schakelt daarbij de benodigde kennis in
- De technisch manager onderhoudt contacten met kennisinstututen m.b.t. de technische aspecten van de opdracht. (zie ook vorige punt)
- De technisch manager levert het technische deel van de kostenraming

## 5.3 Verantwoordelijkheden

- De technisch manager is verantwoordelijk voor de toetsing op de correcte uitvoering van het technisch proces conform opdracht (uitgevoerd door de opdrachtnemer)
- De technisch manager is binnen de projectorganisatie verantwoordelijk voor de coördinatie, sturing en advisering ten behoeve van de inbedding van de techniek in het project. Dit in overleg met de projectmanager en omgevingsmanager bijvoorbeeld in geval van zware inpassingseisen
- De technisch manager is verantwoordelijk voor de invulling van de effecten en mitigerende/compenserende maatregelen in lijn met de ambitie van de gemeente
- De technisch manager is verantwoordelijk voor de aansturing van ingenieursbureau's en draagt zorg dat de ingeschakelde marktpartijen producten leveren van voldoende kwaliteit
- De technisch manager is verantwoordelijk voor de totstandkoming van het programma van eisen (vraagspecificatie 1, "het wat") en de daaraan gerelateerde producten, alsmede de technische proceseisen (vraagspecificatie 2, "het hoe")
- De technisch manager is verantwoordelijk voor de integrale veiligheid (waaronder interne, externe veiligheid en V&G i.h.k.v. ARBO). Detailafspraken hieromtrent worden onder

verantwoordelijkheid van de technisch manager gemaakt met de andere kernrollen binnen het team

#### 5.4 Specifieke rolaccenten van de technisch manager

Onderstaande accenten zijn gerelateerd aan de rol en zijn dus niet functiegerelateerd, Met name is gezocht naar onderscheidende accenten t.o.v. de andere rollen binnen het IPM- model. Generieke accenten zoals 'samenwerken' zijn hier buiten beschouwing gelaten.

- Overtuigingskracht
  - Gebruikt aansprekend argumenten
  - Weet argumenten op het juiste moment naar voren te brengen - Weet anderen voor eigen ideeën te winnen
  - Brengt voorstellen beslist en met enthousiasme naar voren
  - Hanteert een aansprekende stijl om anderen te overtuigen
- Innovatief handelen
  - Staat open voor mogelijkheden om zaken en werkwijzen te verbeteren
  - Ziet kansen en bedenkt mogelijkheden voor nieuwe producten of diensten
  - Past ideeën voor verbetering van zaken zo mogelijk direct toe
  - Heeft voorkeur om andere inzichten uit te proberen boven bestaande werkwijzen
- Oordeelsvorming
  - Beoordeelt de problematiek vanuit verschillende invalshoeken - Onderscheidt hoofd- en bijzaken
  - Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af
  - Komt tot realistische beoordelingen
- Conceptuele flexibiliteit
  - Weet op basis van dezelfde gegevens verschillende scenario's te bedenken
  - Weet voor complexe situaties verschillende oplossingsrichtingen te bedenken
  - Kan buiten het eigen denkkader treden
  - Weet tot nieuwe scenario's te komen wanneer gegevens en/of omstandigheden wijzigen

## **6 Contractmanager**

### **6.1 Algemene beschrijving en rol in het project**

Contractmanagement is verantwoordelijk voor de procesmatige beheersing van het vaststellen van de inkoopbehoefte, het opstellen van het inkoopplan, de contractvoorbereiding, aanbesteding en contractbeheersing (contractbewaking) binnen de randvoorwaarden van tijd, geld, kwaliteit en risico. Ook in de planstudiefase dienen (onderzoeks)contracten (bijv. geluid, lucht) en economische effecten zowel in inkoop als contractbeheersing/wijzigingen goed geregeld te zijn. Voordat de gemeente een contract met een opdrachtnemer kan sluiten, moeten de risico's vanuit de omgeving en het systeem in voldoende mate zijn beheerst. De afspraken met de omgeving en de opdrachtgever gelden als randvoorwaarden bij een contract. Zijn deze randvoorwaarden te beperkend of te risicovol, dan zal de opdrachtnemer dit in de aanbieding moeten verwerken en zal de prijs/kwaliteit verhouding niet optimaal zijn. Door het gebruik van functioneel specificeren is een koppeling te leggen tussen de eisen vanuit opdrachtgever en omgeving, kan contractmanagement de mogelijkheden van de markt optimaal benutten en tegelijkertijd het risico vanuit de markt beheersen.

De contractmanager is verantwoordelijk voor de beheersing van het gehele proces van contractvoorbereiding – aanbesteding en –uitvoering richting verschillende marktpartijen. In dit proces wordt het inkoopplan opgesteld met aanbestedingsstrategie en contractvorm, wordt de daadwerkelijke contractering begeleid (met de daarbij behorende aanbestedings- en contractdocumenten), wordt contractbeheersingsplan opgesteld en wordt de contractuitvoering begeleid. Ook hier is nauwe samenwerking met de andere onderdelen binnen het project weer essentieel. De contractmanager is ook degene die de dagelijkse contacten onderhoudt (bij UAV doet de DV dat in uitvoering) en zonedig de onderhandelingen voert met de marktpartijen. De formele opdrachtgeversrol naar de markt ligt, afhankelijk van de omvang van de opdracht, bij een projectleider, lijnmanager of directeur.

### **6.2 Taken**

- De contractmanager organiseert en geeft leiding aan het inkoop – contract (beheers)team
- De contractmanager verzorgt de evaluatie en de toetsing van het contract aan opdracht en overige gemaakte afspraken
- De contractmanager is, namens de opdrachtgever, contactpunt voor de opdrachtnemer
- De contractmanager voert zijn taken uit binnen het kader van standaarden, voorwaarden en contracten
- De contractmanager besluit over ter acceptatie aangeboden documenten

- De contractmanager draagt in de planstudiefase zorg voor het uitvoeren van de verplichte meerwaardetoetsen zoals marktscan (verkenningfase), (planstudie) en organiseert optioneel ook de benodigde marktconsultaties
- De contractmanager draagt in de planstudie zorg voor het opstellen van contracten t.b.v. producten in de planstudiefase en stuurt grote integrale contracten als contractmanager aan
- De contractmanager draagt zorg voor het opstellen van een inkoopstrategie en inkoopplan
- De contractmanager laat zich ten aanzien van alle inkoopaspecten inhoudelijk adviseren door de inkoopadviseur
- De contractmanager is verantwoordelijk voor hoofdinkoopcontracten die behoren tot de uitbestedingskosten (de zogenaamde EPK-kosten, zoals bouwcontract, integrale uitbesteding, de manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor alle inkoop die behoort tot de organisatiekosten van het project (de zogenaamde IK (interne)-kosten, zoals facilitaire zaken, huisvesting e.d.).
- De contractmanager draagt zorg voor de contractbeheersing
- De contractmanager stelt op basis van het risicodossier een toetsplan op
- De contractmanager laat systeemtoetsen, procestoetsen en producttoetsen verrichten
- De contractmanager zorgt dat risicogestuurde toetsen worden bepaald, worden uitgevoerd en mogelijk ook worden opgevolgd
- De contractmanager weegt bevindingen, naar aanleiding van uitgevoerde toetsen en communiceert die met de toetsers en opdrachtnemer
- De contractmanager beslist over bonus/malus, kortingen en boetes
- De contractmanager laat zich voor toetsing van diverse contracten onder zijn verantwoordelijkheid, bijstaan door de inhoudelijke expertise binnen andere kernrollen
- De contractmanager draagt binnen zijn vakgebied risico's aan, actualiseert en beheerst deze binnen zijn vakgebied en voert beheersmaatregelen uit

### 6.3 Verantwoordelijkheden

- De contractmanager is verantwoordelijk voor verkenning, voorbereiding, opstellen, aanbesteden, gunnen en uitvoering van het contract.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor de marktoriëntatie, - verkenning en –consultatie.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor beheersing van uitvoeringswerkzaamheden op basis van de overeenkomst binnen de randvoorwaarden van tijd, geld, scope, kwaliteit en risico's.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor de realisatie van de contractscope binnen de randvoorwaarden tijd, geld, kwaliteit en risico's.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor contract technisch gerelateerde producten, zoals marktscan, inkoopplan en toetsplan

### 6.4 Specifieke rolaccenten van de contractmanager

Onderstaande accenten zijn gerelateerd aan de rol en zijn dus niet functiegerelateerd. Met name is gezocht naar onderscheidende accenten t.o.v. de andere rollen binnen het IPM- model. Generieke accenten zoals 'samenwerken' zijn hier buiten beschouwing gelaten.

- Anticiperen
  - Weet tijdig op kritische situaties in te spelen.
  - Voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen
- Stressbestendigheid
  - Blijft onder tijdsdruk gelijkmatig presteren
  - Blijft effectief presteren, ook als het tegenzit - Laat zich niet uit het lood slaan
- Oordeelsvorming
  - Beoordeelt de problematiek vanuit verschillende invalshoeken - Onderscheidt hoofd- en bijzaken
  - Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af
  - Komt tot realistische beoordelingen
- Voortgangscontrole

- Controleert tussentijds eigen activiteiten op inhoud en voortgang
- Controleert tussentijds activiteiten van anderen op inhoud en voortgang - Houdt de vinger aan de pols
- Komt gemaakte afspraken na
- Ziet er op toe dat gemaakte afspraken worden nagekomen
- Signaleert afwijkingen en stuurt zo nodig bij

## 7 Projectcontroller

De projectcontroller heeft zowel richting de projectmanager als de opdrachtgever een rol om te toetsen of een project 'in control' is (in de breedste zin van het woord, dus betrekking hebbende op alle aspecten binnen een project). Om hieraan invulling te geven doorloopt een projectcontroller gedurende een project eigenlijk een continu proces, waarbij de inhoudelijke invulling van dat proces afhangt van het type project, de fase waarin het project verkeert en de risico's die op dat moment spelen.

Belangrijk daarbij is in het oog te houden dat een projectcontroller een onafhankelijke rol heeft en houdt ten opzichte van het project. In de praktijk betekent het dus dat hij/zij geen uitvoerende rol heeft in de beheersing van het project, maar zal toetsen of de beheersing van een project op orde is. De projectcontroller maakt in die zin ook geen deel uit van het projectteam.

Naast deze onafhankelijke toetsrol, vervult de projectcontroller ook een adviserende rol m.b.t. het project. De projectcontroller kan de betrokkenen (projectmanager, manager projectbeheersing, opdrachtgever) gevraagd en ongevraagd adviseren m.b.t. een adequate inrichting van de processen/projectbeheersing (bijv. aan welke eisen/uitgangspunten moet worden voldaan om een bepaald product te realiseren) of vragen die op het expertisegebied liggen van controllers (verschillende opdrachtgevers, verschillende financieringsstromen, etc.)

Om op een goede wijze invulling te geven aan bovenstaande rol, zal de projectcontroller een goede balans moeten vinden tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid bij het project. Hij/zij moet voldoende betrokken zijn bij het project om te weten wat er speelt en gevoel te hebben en houden bij de actuele risico's. Uitgangspunt is dat het voldoende zou moeten zijn dat de projectmanager de risico's mede signaleert en beheersmaatregelen neemt en monitort dat ze worden uitgevoerd en dat het hogere echelon op de juiste wijze hierover wordt geïnformeerd. Als de controller hiervan overtuigd is, is dit voldoende. De volgende vragen zijn hierbij relevant:

- - Worden de processen en procedures juist gevolgd?
- - Heeft het project de majeure risico's goed in beeld en zijn afdoende beheersmaatregelen geformuleerd?
- - Wordt het hogere echelon goed geïnformeerd in de rapportages?

Indien deze vragen niet positief beantwoord kunnen worden en het project daardoor het risico loopt de doelstellingen niet binnen de randvoorwaarden (tijd, geld kwaliteit) te bereiken, dan escaleert de projectcontroller naar de opdrachtgever. Dit altijd met medeweten van de

projectmanager.

## **8. Onderlinge relaties en afhankelijkheden binnen de kernrollen van het IPM-model.**

Het IPM-model en de organisatiestructuur vormgegeven in het vijfrollenmodel is een samenwerkingsmodel. De vijf rollen binnen IPM onderscheiden zich ten opzichte van elkaar, maar nog belangrijker: kennen in het kader van de samenwerking relaties en afhankelijkheden. In dit hoofdstuk worden die relaties en afhankelijkheden tussen elke rol nader belicht.

### **Relatie tussen omgevingsmanager en technisch manager**

De omgevingsmanager peilt nadat overeenstemming is bereikt over probleem/opgave, voornamelijk in de planstudiefase c.q. de voorbereidingsfase, de behoefte en eisen van de stakeholders en belanghebbenden. De technisch manager kijkt wat technisch wel en niet kan (scope en randvoorwaarden) en stelt daarbij de technische en functionele specificaties op. De technisch manager ondersteunt de omgevingsmanager met mogelijke opties en oplossingen. Bij grote inpassingskeuzes met grote (financiële) consequenties danwel keuzes die politiek gevoelig zijn, wordt de projectmanager betrokken.

- De omgevingsmanager koppelt transparant de mogelijke oplossingen terug aan belanghebbenden in de taal voor de omgeving begrijpelijk is.
- De planstudiefase en realisatiefase worden door de onderlinge samenwerking tussen omgevingsmanager en technisch manager beter bijeen gebracht.
- Overlap van realisatiefase en planstudiefase, de zogenaamde vervlechting, kan meerwaarde hebben voor het resultaat: De creativiteit van de markt wordt benut voordat alles juridisch via contract met de markt wordt dichtgetimmerd. Hierin is de relatie van omgevingsmanager, technisch manager en ook contractmanager van zeer groot belang.
- Bij onderhoudsprojecten kennen we de 'voorfase' (een korte verkenning), waarbij de omgevingsmanager ook een coördinerende rol heeft. Hij zorgt ervoor dat juridische en conditionerende aspecten en de onderhoudsbehoefte adequaat worden vertaald naar het contract.
- De omgevingsmanager zorgt er, samen met de technisch manager voor dat de functionele eisen richting belanghebbenden uitlegbaar zijn. (doelgroepgerichte taal).
- Concluderend: zowel bij aanleg- als bij onderhoudsprojecten is het belangrijk om omgevingsmanagement in vroegtijdig stadium te betrekken om tot optimale samenwerking met technisch en contractmanagement te komen.

### **Relatie tussen technisch manager en contractmanager**

De contractmanager moet op basis van het aanwezige risicoprofiel en in relatie tot de diepgang van de uitgewerkte oplossingen de marktbenaderingsstrategie bepalen. De technisch manager draagt daarbij de oplossingen, opties en specificaties vanuit de techniek aan.

- Er vindt een vertaalslag van technische en functionele specificaties (TM) naar contractuele (CM) bepalingen plaats.
- De contractmanager is in de verkenningfase verplicht om een marktscan uit te voeren. Waarbij de marktconsultatie optioneel is. Door toepassing van deze instrumenten komt het tijdstip van inkoop en het soort contract naar voren. Wat is de vermarktbaarheid van oplossingen en opties in een bepaalde omgeving, komen hierbij aan bod.
- Technisch manager levert een bijdrage in het totale systeem, waarmee de contractmanager de markt moet benaderen.
- Technisch management stelt vanuit haar expertise toetsen op om de opdrachtnemer op risicovolle processen en producten te toetsen. Technisch management is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de toetsen.
- De technisch manager levert toetscapaciteit aan de contractmanagement (matrix).
- De contractmanager is verantwoordelijk voor het tijdstip van de uitvoering van de toetsen en tevens voor de acties die naar aanleiding van de toetsen moeten worden genomen. Ook heeft hij de verantwoordelijkheid over betaling van de opdrachtnemer
- Bij voorgestelde wijzigingen van de opdrachtnemer zullen technische beoordelingen door technisch management worden uitgevoerd. Indien noodzakelijk zal de omgevingsmanager de belanghebbenden moeten informeren en de wijzigingen toetsen aan publiek- en privaatrechterlijke beperkingen.

### **Relatie tussen omgevingsmanager en contractmanager**

De omgevingsmanager zorgt, via de contractmanager (of de technisch manager) voor terugkoppeling van omgevingsaspecten naar belanghebbenden. Denk bijvoorbeeld aan veiligheid, bouwhinder of lawaai, specifiek in de realisatiefase.

Naarmate meer omgevingszaken bij de markt worden gelegd zal de omgevingsmanager dichter tegen de contractmanager aankruipen.

Vanuit de behoefte van de omgeving zal de omgevingsmanager deze zaken via de technisch manager (in specs) en de contractmanager in het contract met de markt, kenbaar maken, afhankelijk van het risicoprofiel.

Indien omgevingsmanagement meer en meer belegd wordt bij de markt zal de omgevingsmanager, afhankelijk van de grootte van de risico's aan de contractmanager aangeven welke toetsen in relatie tot de omgeving moeten worden uitgevoerd bij de opdrachtnemer.

In elke fase zal de omgevingsmanager de te kiezen of de gekozen contractvorm moeten kunnen uitleggen aan de belanghebbenden en tevens moeten kunnen aangeven hoe de contractbeheersing tijdens de uitvoering zal geschieden (in Jip en Janneke taal).

### **Relatie tussen manager projectbeheersing en overige rollen**

- De manager projectbeheersing stelt het projectmanagementplan en het (interne) kwaliteitsplan op en raakt daarmee alle rollen en aandachtsvelden.
- De manager projectbeheersing verzorgt de interne kwaliteitsborging (IKB) en heeft dus raakvlak met alle andere rollen en is deels ondersteunend.
- De manager projectbeheersing draagt zorg voor het risicomangement en raakt daarmee alle rollen.
- De manager projectbeheersing draagt zorg voor kostenmanagement en scopebeheer en raakt daarmee alle overige rollen.
- De manager projectbeheersing heeft de kostendeskundigheid binnen zijn team en zorgt voor ondersteuning van het technisch team en het contractteam (ramingen).
- In het kader van risicomangement worden de overige rollen door de manager projectbeheersing gechallenged.

### **De relatie tussen projectmanager en overige rollen**

- De projectmanager heeft de eindverantwoordelijkheid van het totale project tegenover zijn of haar opdrachtgever en heeft de algehele sturing en raakt daarmee alle rollen.
- De projectmanager verzorgt de verantwoordingsrapportage, die door de manager projectbeheersing wordt opgesteld, naar de opdrachtgever.

- De projectmanager stuurt het team aan en zorgt voor het bewaken van de onderlinge raakvlakken en raakt daarmee alle rollen
- De projectmanager zorgt voor teambuilding en grijpt tijdig in op het moment dat er niet als team wordt samengewerkt.
- De projectmanager ondersteunt de overige rollen als dat van hem gevraagd wordt.
- De projectmanager heeft in het kader van de omgeving vaak, samen met de omgevingsmanager, de bestuurlijke contacten met de belanghebbenden. In samenspraak met de opdrachtgever en afd. communicatie van de gemeente.
- De projectmanager zorgt voor voldoende capaciteit vanuit de lijnorganisatie voor zijn of haar project en laat dit beheersen door de manager projectbeheersing.
- De projectmanager zorgt voor het instellen van een escalatiemodel, zowel binnen de projectorganisatie als in samenwerking met de opdrachtnemer.
- De projectmanager laat, als hij die noodzaak ervaart, het projectteam en de werking van het projectteam door een onafhankelijke toetsen.
- De projectmanager richt zich niet alleen op zijn verantwoordelijkheid richting het projectteam, maar ook naar zijn opdrachtgever. Daarbij heeft hij gevoel voor de invloed, in- en extern, die op zijn project van belang is. Hij weet mogelijke problemen binnen zijn project tijdig te escaleren.

## Tien leefregels

Ten behoeve van elke rol binnen een project en daarmee ook de vijf kernrollen, zijn tien leefregels ontstaan. Deze zijn ontleent aan het beheersmodel grote projecten.

De tien leefregels: **Onze zakelijkheid**

1. Een project begint met een heldere projectopdracht; we streven naar duidelijkheid richting alle partners en vermijden vage afspraken.

### **Onze open communicatie met de hogere leiding en de stakeholders**

2. We houden risico's niet voor onszelf, maar praten erover met het management.;
3. We rekenen elkaar niet af op tegenvallers, maar wel op de wijze hoe we hierover hebben gecommuniceerd en de wijze waarop is getracht één en ander te beheersen;
4. We communiceren over onzekerheden en de omvang daarvan en presenteren geen schijnzekerheden;
5. We betrekken de opdrachtgever, stakeholders en de politiek bij afwegingen in de driehoek tijd, geld en kwaliteit.  
Onze pro-actieve houding ten aanzien van risico's
6. We proberen onzekerheden zo vroeg mogelijk in beeld te krijgen, zodat nog kan worden bijgestuurd en zo mogelijk geëlimineerd.

### **Onze bestuurlijke en politieke gevoeligheid**

7. We hebben een antenne voor politiek of bestuurlijk gevoelige zaken en zorgen er pro-actief voor dat zaken die vragen kunnen oproepen bij de politiek zo snel mogelijk in de lijn worden doorgegeven zodat verrassingen tot een minimum worden beperkt.
8. Het verstrekken van onjuiste en/ of onvolledige informatie aan bestuur is een doodzonde.

### **Onze bedrijfsvoering**

9. Bij een professionele projectorganisatie hoort een goede bedrijfsvoering; een goedkeurend (accountants)oordeel is daarbij een must.
10. Ook hoort in een professionele organisatie een onafhankelijk oordeel van een auditor thuis.

## 9. Samenwerking

De gemeente Woerden wil als professioneel opdrachtgever de markt optimaal benutten, met als uitdaging innovatief aanbesteden. Dit innovatief aanbesteden kan worden omschreven als een inkoopfilosofie waarbij de markt zo vroeg mogelijk wordt ingeschakeld op basis van functionele eisen. Dit heeft geleid tot een uitvraag voor produktinkopen. Het moet leiden tot een betere beschikbaarheid van de kennis in de markt.

Naast de product- en proceskennis is de houding (gedrag) die zowel de individuele deelnemers (sleutelfiguren) als de teams en teamsamenstelling aannemen zowel binnen het eigen team als in relatie tot de andere partij van doorslaggevende betekenis in de samenwerking. Primair geldt hierbij dat de beide partijen achter het doel van samenwerking met respect voor elkaars kennis en rol staan en dit ook duidelijk uitdragen.

Professioneel samenwerken eist afstemming.

Professionaliteit bestaat uit:

- a. zorg
- b. kennis
- c. concrete productkennis
- d. abstracte proceskennis

Ad a

Zorg betreft, het maakt medewerkers psychologische eigenaar van een project. Zorg voor een project maakt een project mijn project. Het geeft de gevoelsmatige relatie met het project die uitstijgt boven de formele relatie die borgt voor de goede afloop. Bij falen domineert schaamte over het zoeken naar een schuldige voor dit falen.

Persoonskenmerken van de gemiddelde medewerker in de bouw verzekeren dat er in algemene zin voldoende zorg aanwezig is.

Ad b

Kennis is de som van theoretische wetenschap én praktisch ervaring. Meer dan zorg, onderscheidt het de professional van de amateur. Het zorgt ervoor dat er voldoende tijd wordt uitgetrokken voor analyses van wat onbekend is. (Dit in tegenstelling tot het opportunisme van de amateur.) Ervaring maakt dat professionals voldoende gestalteherkenning en schematisch paraat hebben om adequaat te kunnen handelen.

Ad c

Concrete productkennis is over het algemeen goed in de bouw. De meeste medewerkers hebben een gedegen opleiding en voldoende ervaring op de van oudsher dominante gebieden zoals gebruik en eigenschappen van de klassieke bouwmaterialen.

Op de nieuwere facetten van de bouwprojecten is er een lager kennisniveau. Nieuw in de zin dat ze nieuw zijn voor de bouw in het algemeen, (informatietechnologie) of nieuw in de zin dat de kennis nieuw is voor een van de partijen (vergunningverlening of communicatie als verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer)

Ad d

Abstracte proceskennis is nodig voor het ontwikkelen en gebruiken van procesparameters om concrete productuitspraken te kunnen doen. (bijvoorbeeld kwaliteitssystemen, plannings en procesanalyses). Ook het kunnen toetsen van het eigen handelen aan het perspectief van de ander partij en het rekening kunnen houden met de belangen van andere partijen hoort tot de abstracte kennis. In de praktijk blijkt dit het meest weerbarstig bij het implementeren van bijvoorbeeld de veranderende contractuele relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Elke rol binnen het IPM-vijfrollenmodel kent rolspecifieke accenten, maar een goede samenwerking vereist van een ieder binnen dat model samenwerkingscompetenties.

Hierbij spelen de volgende gedragsindicatoren voor een ieder een rol:

- In harmonie met elkaar het project realiseren binnen de gestelde eisen (tijd, geld en kwaliteit).
- Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.
- Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.
- Is gericht op effectief handelen en het op tijd leveren van afgesproken werk.
- Houdt zich aan afspraken
- Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op (andere) onderdelen van de (project)organisatie.
- Weet om te gaan met de interne spelregels.
- Speelt voldoende info door naar de andere rollen
- Elkaar aanspreken op eigen, maar ook collectief (project)belang
- Heeft altijd gevoel voor het tijdig escaleren naar een hoger niveau
- Is actief in het leggen van verbindingen tussen de verschillende rollen
- Vervult een voorbeeldrol voor de eigen (deelteams) en motiveert, stimuleert en faciliteert

Aspecten die voornoemde gedragsindicatoren respectievelijk de kennis, vaardigheden van de individuele deelnemers als team en de teamsamenstelling kunnen beïnvloeden zijn:

*In relatie tot eigen project (en organisatie)*

- voorbeeldfunctie vanuit hoger kader
- steun van hoger kader
- erkende positie in projectteam
- duidelijk uitspreken van verwachtingen
- inzien van de voordelen van samenwerking

*In relatie tot contractpartner*

- begrepen worden
- gerespecteerd worden
- gelijkwaardigheid
- respecteren van elkaars belangen (*wederzijdse en tegenstrijdige belangen*)
- duidelijk uitspreken van verwachtingen
- accepteren dat standpunten en meningen vooral in de beginfase, maar ook gedurende het hele project uiteen kunnen lopen (divergeren)