

Gemeente Amsterdam
Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer

Wegwijzer Integraal Project Management

Werken aan Amsterdam doen we samen!



“We’re a happy team here, Benson—let’s try and keep it that way.”

Inhoudsopgave

1. Wat willen we met IPM bereiken?	3
2. Wat moeten we daarvoor allemaal kunnen?	6
3. Wat doet de integraal projectmanager?	7
3.1 Algemeen.....	7
3.2 Taken en Verantwoordelijkheden	7
3.3 Profiel	9
3.4 Specifieke competentie van de projectmanager	10
4. Wat doet de manager projectbeheersing?	11
4.1 Algemeen.....	11
4.2 Taken en Verantwoordelijkheden	11
4.3 Profiel	14
4.4 Specifieke competentie van de manager projectbeheersing.....	14
5. Wat doet de omgevingsmanager?	15
5.1 Algemeen.....	15
5.2 Taken en Verantwoordelijkheden	15
5.3 Profiel	17
5.4 Specifieke competentie van de omgevingsmanager.....	17
6. Wat doet de technisch manager?	18
6.1 Algemeen.....	18
6.2 Taken en Verantwoordelijkheden	18
6.3 Profiel	19
6.4 Specifieke competentie van de technisch manager.....	19
7. Wat doet de contractmanager?	20
7.1 Algemeen.....	20
7.2 Taken en Verantwoordelijkheden	20
7.3 Profiel contractmanager	21
7.4 Specifieke competentie van de contractmanager	21
8. Wat doet de projectcontroller (FCA)?	22
8.1 Taken en Verantwoordelijkheden	22
9. Hoe hangen deze rollen samen?	23
10. Hoe om te gaan met IPM in de startfase van een project?	24
11. Wat zijn de beoogde resultaten?	25
11.1 Resultaat implementatie IPM medio 2013.....	25
11.2 Wat is het beoogde eindresultaat?.....	26
12. Veel gestelde vragen	27
13. Persoonlijke notities	32

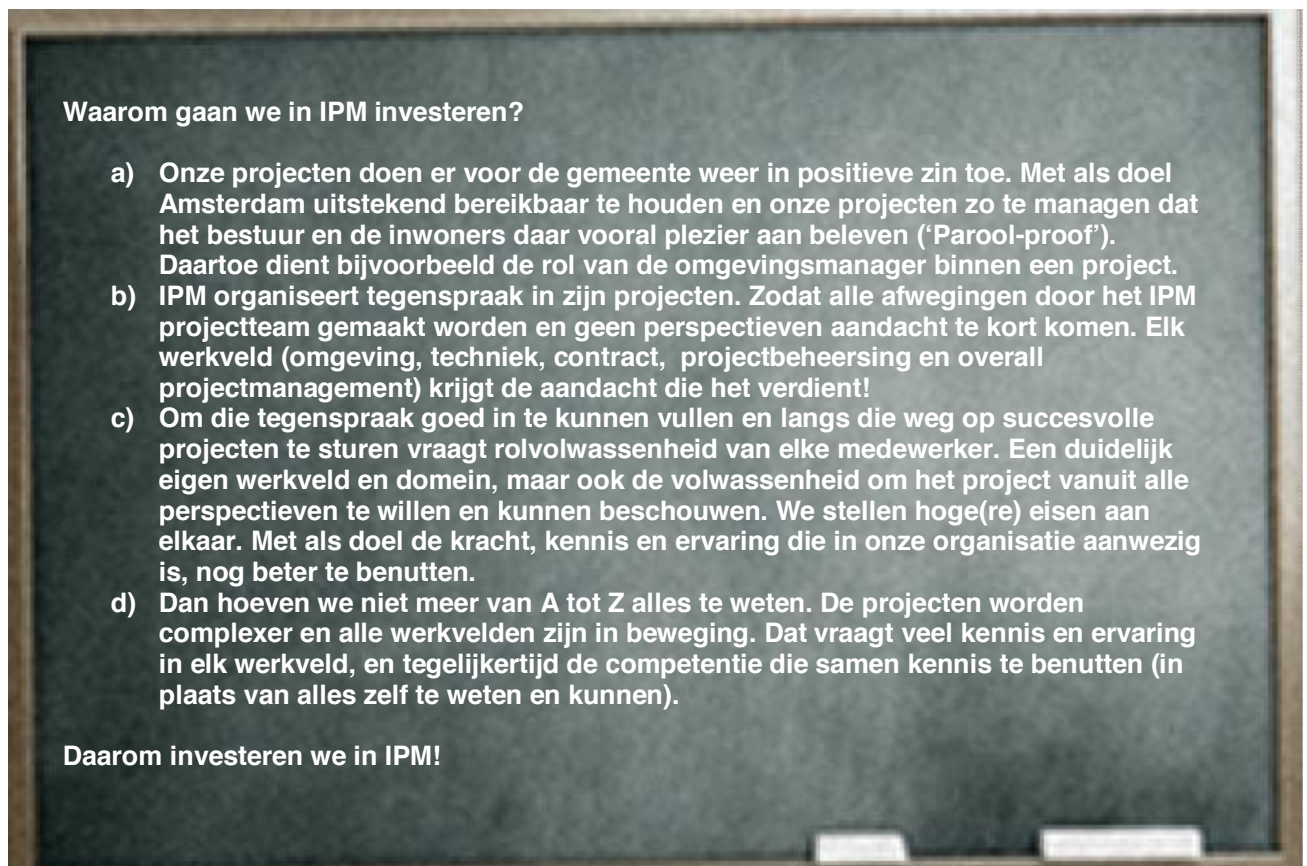
1. Wat willen we met IPM bereiken?

Het IPM-model staat voor integraal projectmanagement en beschrijft een standaard organisatieopbouw voor projectteams van infrastructuurprojecten. De kern van dit model is dat voor ieder project een verantwoordelijke wordt benoemd voor vijf werkvelden om te sturen op het belang en de invulling van het betreffende werkveld:

- het overall projectmanagement
- de omgeving waarbinnen het project gerealiseerd wordt
- de technische oplossing die het beste past
- een goed en passend contract (en marktbenadering)
- de beheersing van het project

Het IPM-model heeft voor elk van deze werkvelden een rolhouder benoemd (in volgorde van de hierboven genoemde werkvelden): integraal projectmanager, omgevingsmanager, technisch manager, contractmanager en manager projectbeheersing).

Dat wij binnen DIVV dit IPM-model gaan gebruiken is natuurlijk niet voor niets. Dat doen we omdat we met de dienst een paar belangrijke accenten willen plaatsen:



Proactiviteit, scherpste, focus, consciëntieusheid en het nemen van verantwoordelijkheid zijn cruciale succesfactoren om IPM te laten slagen. Hierin hebben we allemaal nog een slag te maken. Daarom hebben we deze gedragskenmerken vertaald naar twee generieke competenties die gelden voor alle IPM-rolhouders: "initiatief" en "besluitvaardigheid" uit de competentiegids van de gemeente Amsterdam. Wat deze competenties precies inhouden, is uitgewerkt in hoofdstuk 2. De genoemde gedragskenmerken zie je terug in deze competenties.

Naast deze twee generieke IPM-competenties heeft iedere IPM-rol een rol specifieke competentie. De rol specifieke competentie geeft aan welk gedragskenmerk de invulling van de rol succesvol maakt en

het meest onderscheidend is van de andere rollen. Er is hierbij gekeken naar de competentieprofielen van de Rijkswaterstaat IPM-rollen.

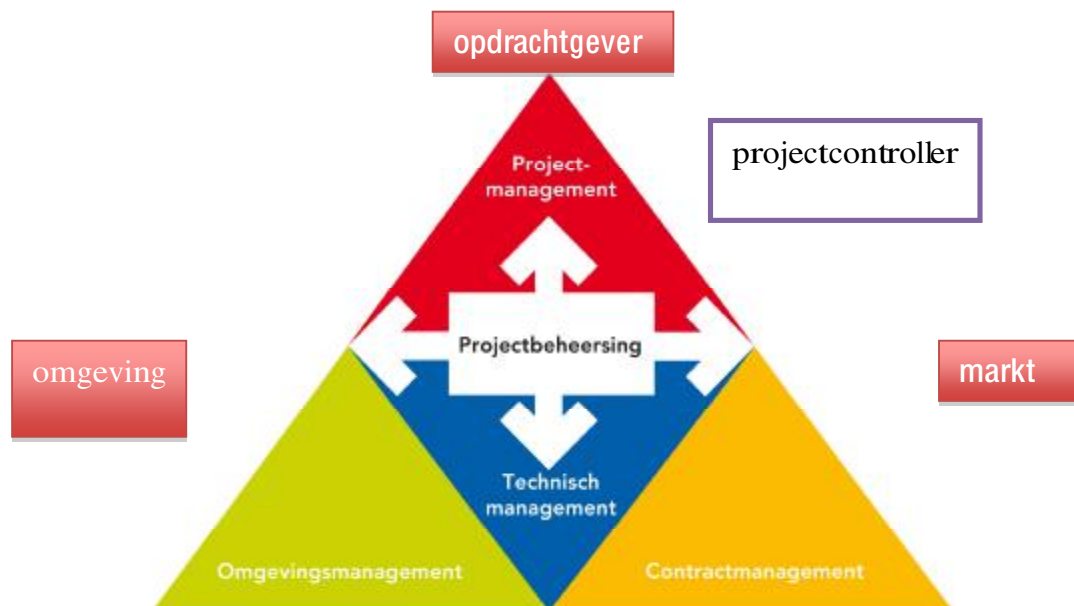
De IPM-competenties zijn een aanvulling op de functiegerichte competenties (6 stuks). Door voor twee generieke en één rolspecifieke IPM-competenties te kiezen, houden we het totale aantal (6+2+5=13) competenties overzichtelijk.

Jaarlijks vindt binnen de afdeling Projecten 360 graden feedback plaats op de functiegerichte en IPM-competenties. Alle medewerkers, m.u.v. de stafmedewerkers, komen in aanmerking voor het vervullen van IPM-rollen. Zij worden daarom gemeten op zowel de functiegerichte als IPM-gerichte competenties. Onafhankelijk van de ambities en rolvolwassenheid van de medewerker worden alle IPM-competenties gemeten. Vanzelfsprekend wordt alleen de uitslag van de relevante IPM-competenties (passend bij de ambities en ontwikkelmogelijkheden van de medewerker) gebruikt voor het maken van de leer- en opleidingsplannen. De IPM-competenties moeten nog worden geformaliseerd.

Een korte typering per IPM-rol met tussen haakjes de rolspecifieke competentie:

1. **Projectmanager** is eindverantwoordelijk (aansturen).
2. **Manager projectbeheersing** is verantwoordelijk voor het sturen op evenwicht tussen scope, planning, budget, kwaliteit, risico's, informatie, organisatie en de beleidsdoelstellingen van het project (oordeelsvorming).
3. **Omgevingsmanager** is verantwoordelijk voor de acceptatie van het projectresultaat binnen de gestelde kaders in de projectopdracht (sociabiliteit).
4. **Technisch manager** is verantwoordelijk voor een realiseerbaar projectresultaat conform de eisen aan het projectresultaat (inventiviteit).
5. **Contractmanager** is verantwoordelijk voor het inkoopplan, de contractering, contractbeheersing en realisatie (stressbestendigheid).

Daarnaast is er nog de rol voor de onafhankelijke **projectcontroller** door de afdeling (Financiën, Control en Audit (FCA).



IPM is een samenwerkingsmodel waarbij het managen van de raakvlakken tussen de vijf rollen cruciaal is. Zo levert bijvoorbeeld de omgevingsmanager de eisen en wensen van de omgeving ten aanzien van het projectresultaat aan de technisch manager. De technisch manager vertaalt op zijn beurt de input van de omgevingsmanager en andere vraagspecificaties in een uitwerking voor de

marktpartij die het werk (verder voorbereidt,) uitvoert (en onderhoudt). De samenwerking tussen de rollen is van groot belang om deze processen soepel te laten verlopen en daarom is het gedrag van de rolhouders cruciaal in het samenwerkingsmodel.

Het IPM-model is onderdeel van het kwaliteitssysteem voor infra-projecten van DIVV: de kubus. De kubus is opgebouwd uit drie delen:

1. De Gouden Standaard: De 10 gouden regels *hoe* we aan projecten werken (nog in ontwikkeling).
2. Het PBI (planvorming, besluitvorming infrastructuur). Het PBI is de Amsterdamse handleiding voor de planvorming, realisatie en besluitvorming over infrastructuur.
3. Het IPM-model.

De kubus is deels gevuld en deels nog in ontwikkeling (blijft continu in ontwikkeling) en staat op intranet van DIVV.



Het IPM is onderdeel van de kubus

In het volgende hoofdstuk worden eerst de twee IPM-generieke competenties omschreven. In de daaropvolgende hoofdstukken worden de IPM-rollen omschreven. Steeds worden per IPM rol eerst de taken en verantwoordelijkheden beschreven aan de hand van de werkprocessen waar de IPM-er verantwoordelijk voor is. Daarna wordt per rol het gewenste persoonsprofiel aangegeven. Vervolgens wordt de rol specifieke competentie omschreven. In het laatste hoofdstuk wordt de rol van de onafhankelijke projectcontroller (afdeling Financiën, Audit en Control (FCA)) omschreven.

Omwille van de leesbaarheid is dit stuk in de hij-vorm geschreven. Waar "hij" staat wordt "hij of zij" bedoeld.

2. Wat moeten we daarvoor allemaal kunnen?

Alle IPM-rolhouders beschikken over de competenties “initiatief” en “besluitvaardig”. Beide competenties worden hieronder uitgewerkt.

Initiatief betekent...

Onderneem zelfstandig actie. Signaleer kansen en zet deze om in verbeterings- en vernieuwingsacties, die bijdragen aan betere organisatieprestaties.

De IPM-er heeft deze competentie op expertniveau, de overige rollen op gevorderd niveau. Wat deze niveaus inhouden staat hieronder beschreven.

(APM¹) Gevorderd niveau: Speel actief in op kansen en verbeteringsmogelijkheden en neem ook initiatieven die buiten de eigen taak liggen.

- Signaleer kansen en mogelijkheden voor verbetering/vernieuwing en vertaal deze naar actie.
- Zoek actief naar nieuwe informatie/verbetermogelijkheden en combineer bestaande oplossingen en aanpakken.
- Neem het voortouw bij het opstarten van activiteiten, weet anderen daarbij in te schakelen en neem zo nodig verantwoorde risico's.
- Stimuleer anderen om tot actie over te gaan.

(PM²) Expertniveau: Breng nieuwe initiatieven en activiteiten tot stand binnen en buiten de organisatie. Stimuleer innovatie.

- Stimuleer een klimaat voor innovatie, verbetering en vernieuwing.
- Kom snel en gericht met een oplossingsvoorstel als de situatie daarom vraagt en zorg er tevens voor dat anderen in beweging komen.
- Versterk de positie van de organisatie door in te spelen op en om te gaan met complexe en gevoelige situaties. Neem daarbij verantwoorde risico's.
- Anticipeer op mogelijke kansen en bedreigingen en kom met scenario's en plannen om hierop in te spelen, om de organisatie op een hoger plan te tillen.

Besluitvaardig betekent...

Neem besluiten als de situatie daarom vraagt. Hak knopen door en schep duidelijkheid.

(APM) Gevorderd niveau: Neem besluiten in minder duidelijke situaties.

Weeg feiten tegen elkaar af, besluit op basis van deze feiten en houd rekening met de gevolgen daarvan.

- Blijf standvastig, tenzij iemand met betere voorstellen komt.
- Hak knopen door als dat vereist is.
- Treed doortastend en indien nodig daadkrachtig of slagvaardig op.

(PM) Expertniveau: Beslis en creëer helderheid in onduidelijke situaties.

- Breng structuur aan in complexe informatie(stromen) en neem op basis hiervan weldoordachte en goed gemotiveerde besluiten.
- Weet de vastgestelde koers vast te houden en neem ook bij tegenkrachten besluiten in lijn met de koers.
- Structureer complexe situaties snel, zodat op basis hiervan besluiten kunnen worden genomen.
- Beslis ook op basis van onvolledige informatie.

¹ APM: Assistent Projectmanager

² PM: Projectmanager

3. Wat doet de integraal projectmanager?

3.1 Algemeen

De integraal projectmanager is binnen het IPM-model eindverantwoordelijk voor het realiseren van de projectopdracht binnen de gestelde kaders. De projectmanager wordt hierop aangesproken door de ambtelijk opdrachtgever en uiteindelijk door de bestuurlijk opdrachtgever. De bestuurlijk opdrachtgever spreekt de projectmanager aan via of samen met de ambtelijk opdrachtgever. De projectmanager richt zich op (bestuurlijk) Amsterdam en creëert de (bestuurlijke) condities voor het project. Intern richt hij zich vooral op de relationele verbindingen tussen teamleden.

De projectmanager stuurt het projectteam integraal aan en managet daarbij de onderlinge raakvlakken.

De projectmanager is verantwoordelijk voor de volgende werkprocessen:

- Opdrachtrealisatie
- Projectsturing en samenwerking
- Bestuurlijke besluitvorming
- Kwaliteitsmanagement
- Capaciteitsmanagement
- Integrale veiligheid
- Overdracht aan beheerder namens de ambtelijk opdrachtgever.

De projectmanager rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgever.

3.2 Taken en Verantwoordelijkheden

Werkproces opdrachtrealisatie:

De projectmanager:

- Is verantwoordelijk voor het managen van de raakvlakken tussen de IPM-rollen.
- Formuleert de projectopdracht in overleg met de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever. Hij zorgt ervoor dat de projectopdracht akkoord is bevonden door de ambtelijk opdrachtgever voor aanvang van de werkzaamheden.
- Zorgt bij aanvang van iedere fase voor een project start up c.q. project fresh up. Doel van de bijeenkomst is onder meer dat iedereen eenzelfde beeld heeft van de projectopdracht en wat van hem de komende fase(n) wordt verwacht.
- Is verantwoordelijk voor het actualiseren van de projectopdracht en het projectplan per projectfase en het uitvoeren van het project conform deze plannen.
- Is verantwoordelijk voor de convenanten en overeenkomsten met samenwerkende partijen.
- Zorgt voor het naleven van de Gouden Standaard en de kernwaarden van de gemeente Amsterdam en DIVV.

Werkproces projectsturing en samenwerking

De projectmanager:

- Zorgt voor samenbindend leiderschap en creëert/versterkt het teamgevoel. Hij stuurt op:
 - focus op het gemeenschappelijke resultaat
 - het geven en nemen van verantwoordelijkheid
 - het aangaan van commitment
 - het aanspreken (positief en kritisch)
 - het aandurven van conflicten
 - het onderlinge vertrouwenDe projectmanager organiseert voldoende (projectteam)bijeenkomsten en sociale activiteiten met het team. Successen worden gevierd.
- Stelt het projectteam samen binnen de kaders van het DIVV- en het afdelingsbeleid.

- Informeert zorgvuldig en expliciet binnen het projectteam, met overige betrokkenen en met de afdeling. Voor alle projectteams is het belangrijk dat iedereen met dezelfde, actuele informatie werkt. De projectmanager zorgt dat de projectteamleden elkaar informeren over de inhoud, de voortgang, successen en knelpunten van het werk. Ieder projectteamlid is verantwoordelijk voor het eenduidig vastleggen en terugkoppelen van afspraken, randvoorwaarden en acties binnen zijn werkterrein. Rol- en werkafspraken worden expliciet en SMART gemaakt en gedeeld. De projectmanager is op dit punt eindverantwoordelijk; hij ziet erop toe dat dit gebeurt en stuurt bij waar nodig.
- Escaleert naar de leidinggevende van de projectmedewerker als de beschikbaarheid en kwaliteit van de inbreng van projectmedewerkers in het geding is.
- Is eindverantwoordelijk voor de risico's en daarmee ook voor het creëren van (draagvlak voor) het risicomanagementproces. Hij bespreekt het risicoprofiel met de ambtelijk opdrachtgever, signaleert en agendeert exogene risico's en bespreekt de ontwikkeling van (beheersing van) top risico's in het projectteamoverleg.
- Beslist over het inzetten van beheersmaatregelen en van reserveringen onvoorzien in het project, daar waar deze het mandaat van IPM-rolhouders overtreffen.
- Is verantwoordelijk voor de inhoud van de Project Status Formulieren (PSF's) en bespreekt deze met de ambtelijk opdrachtgever. Hij monitort het opvolgen van de maatregelen die zijn genoemd in de PSF's.
- Bepaalt en managet - als onderdeel van de projectopdracht - de baseline van het project.
- Besluit over Voorstellen tot Wijziging voor zover deze binnen zijn mandaat vallen. Zo niet, dan legt hij ze voor aan de ambtelijk opdrachtgever.
- Past waar nodig de deelbudgetten aan op basis van daadwerkelijk stijging van de prognose-eindstand van (deel)producten conform de mandateringsafspraken.
- Is als eindverantwoordelijke het aanspreekpunt voor de ambtelijk opdrachtgever en het lijnmanagement.
- Zorgt samen met de ambtelijk opdrachtgever dat de wederzijdse verwachtingen helder worden vastgelegd, gedragen en gecommuniceerd.

Daar waar de projectmanager zelf eigenaar is van de risico's, houdt hij deze risico's actueel en voert beheersmaatregelen uit.

Werkproces bestuurlijke besluitvorming

De projectmanager is namens het project verantwoordelijk voor:

- De inhoud van de bestuurlijke besluitstukken.
- Het goed verlopen van het proces rond de bestuurlijke besluitvorming en verantwoording.
- Adequate input voor de P&C cyclus en het (meer)ja(a)r(en)plan, deze informatie wordt aangeleverd door de manager projectbeheersing.

Werkproces kwaliteitsmanagement

- De projectmanager zorgt ervoor dat er maximale medewerking wordt verleend bij het uitvoeren van de audits.
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een projectevaluatie aan het einde van het project en evaluaties aan het einde van projectfasen. De projectmanager spreekt met de ambtelijk opdrachtgever af wanneer geëvalueerd wordt. De projectmanager rapporteert resultaten van de evaluatie aan de ambtelijk opdrachtgever.

Werkproces capaciteitsmanagement

De projectmanager:

- Zorgt dat de benodigde capaciteit (mensen en middelen) voor de realisatie van het project wordt aangevraagd en is vastgelegd. De projectmanager faciliteert teamleden waar nodig en mogelijk om een professionele ontwikkeling door te maken. De ontwikkelafspraken worden aan het begin van het project met het team gemaakt en kunnen tussentijds worden bijgesteld.
- Escaleert naar de lijn als de beschikbaarheid en kwaliteit van de inbreng van projectmedewerkers in het geding is en hij dit niet zelf binnen zijn mandaat kan oplossen.
- Bespreekt capaciteitsknelpunten met de lijn.
- Rapporteert consequenties van niet beschikbaar zijn van capaciteit in rapportages naar de ambtelijk opdrachtgever. Hij informeert het lijnmanagement hierover.

Werkproces integrale veiligheid

- De projectmanager is het eerste aanspreekpunt en is verantwoordelijk voor de integrale veiligheid³ op het project.
- De projectmanager zorgt dat eigen personeel goed is geïnstrueerd over de regels voor veiligheid (o.a. veiligheidsinstructies) en dat iedereen zich hier aan houdt.
- De projectmanager rapporteert (bijna-) incidenten aan de ambtelijk opdrachtgever.

Werkproces aan beheerder

De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor de overdracht van het projectresultaat aan de beheerder. Hij bepaalt op welk moment en op welke wijze projecten worden overgedragen. De projectmanager levert het projectresultaat formeel op aan de ambtelijk opdrachtgever. De projectmanager operationaliseert de overdracht van het projectresultaat aan de beheerder tenzij het beheer deel uitmaakt van het contract met de uitvoerende marktpartij. De projectmanager is dan verantwoordelijk voor een adequate overdracht van het projectresultaat aan de beheerder direct na de oplevering en de acceptatie van het projectresultaat door de beheerder. De projectmanager spreekt vooraf (vroeg in het project) met de beheerder af op welk moment hij tijdens het project de beheerder op welke punten en op welke wijze betreft.

3.3 Profiel

De projectmanager is een samenbindende leider. Dit wil zeggen dat hij:

- Tegenstellingen tussen groepsleden weet op te lossen.
- Van individuen een groep weet te maken.
- Partijen blijvend tot samenwerking weet aan te zetten.
- Een 'wij'-gevoel creëert.

Ook begeleidt (coach) de projectmanager de teamleden in het kader van hun taakvervulling en stimuleert hen in hun persoonlijke ontwikkeling. Hij:

- Stimuleert en motiveert de medewerker om mee te denken en biedt daarvoor ruimte.
- Heeft oog voor individuele behoeften, herkent talenten en faciliteert groei en ontwikkeling.
- Creëert een sfeer waarin medewerkers zich aangemoedigd voelen verantwoordelijkheid te nemen.
- Stimuleert onderlinge feedback en ondersteuning om de ontwikkeling van het team te bevorderen.

Bovendien is de projectmanager bestuurssensitief. Hij:

- Heeft een 'antenne' voor gebeurtenissen die van invloed 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 Integrale veiligheid wil zeggen tijdens definitie- ontwerp, voorbereidings-, realisatie- en beheerfase zorgen voor het waarborgen van :

1. Veiligheid van het object zelf tijdens het gebruik van het object
2. Arbeidsveiligheid: Hierbij gaat het om risico's die het personeel loopt bij bouw, onderhoud of exploitatie van het object
3. Omgevingsveiligheid: Dit betreft veiligheid van omwonenden c.q. verblijvers binnen bepaalde zone(s)
4. Objectbeveiliging: Dit betreft veiligheid met betrekking tot terrorisme, vandalisme en criminaliteit. Hieronder valt ook het risico op computercriminaliteit
5. Brandveiligheid: Waarbij gekeken wordt naar de risico's van brand
6. Overstromingsveiligheid: Waarbij gekeken wordt naar de risico's van overstroming
7. Elektrische veiligheid: Waarbij gekeken wordt naar de risico's van de spanning van de energievoorziening
8. Tunnelveiligheid: Deels overlappend met vorige aspecten maar specifiek toegepast op de situatie in tunnels. Het is van belang dit specifiek te benoemen omdat tunnels voor veel extra complicaties kunnen zorgen bij ongevallen
9. Verkeersveiligheid: Waarbij het gaat om de risico's als gevolg van de beweging van verkeersdeelnemers.

3.4 Specifieke competentie van de projectmanager

Aansturen

(APM) Gevorderd niveau: Stuurt een groep mensen en/of processen aan.

- Neemt het voortouw, betreft anderen daarbij en motiveert hen.
- Maakt de (leden van de) groep duidelijk wat er van ze wordt verwacht en biedt kaders.
- Past zijn stijl aan als de situatie daarom vraagt.
- Draagt de eigen visie uit binnen en buiten de organisatie.

(PM) Expertniveau: Stuurt veel mensen en/of diverse organisatieonderdelen aan.

- Zorgt ervoor dat de organisatie en/of onderdelen daarbinnen zich op de langere termijn in een duidelijke richting ontwikkelen.
- Maakt zeer goed duidelijk waar de verantwoordelijkheden voor de oplossingen van problemen liggen en spreekt medewerkers op deze verantwoordelijkheden aan.
- Regisseert en stuurt processen in de organisatie.

4. Wat doet de manager projectbeheersing?

4.1 Algemeen

De manager projectbeheersing heeft een centrale rol in het projectteam in die zin dat hij de IPM-rollen verbindt en samen met de IPM-rolhouders afstemt. Hij is binnen het IPM-model verantwoordelijk voor de integrale projectbeheersing van het project. Hij zorgt dat er altijd integraal zicht is op de actuele status van alle beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, risico's, informatie, organisatie, bestuurlijke besluitvorming en de beleidsdoelstellingen van het project.

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de volgende werkprocessen:

- Bewaken baseline en scopemanagement
- Financieel beheer
- Planningsbeheer
- Documentbeheer
- Risicobeheer.

Hij rapporteert direct aan de projectmanager. Projectbeheersing is een volwaardig onderdeel van het projectmanagement, waarbij projectbeheersing vooral de interne kant van het project regelt. De IPM is meer extern georiënteerd). De manager projectbeheersing vervult een actieve rol en stuurt - onder de verantwoordelijkheid van de projectmanager - mee in het project. De manager projectbeheersing is een verbindende factor tussen alle IPM-rollen. De rol is vooral operationeel en tactisch gericht, met een belangrijke advies- en signaalfunctie aan de projectmanager.

De manager projectbeheersing stelt - in overleg met zijn adviseurs - een rolverdeling binnen zijn werkveld op projectteamniveau voor aan de projectmanager. De projectmanager beslist uiteindelijk over de rolverdeling. De manager projectbeheersing kan het financieel beheer, het planning beheer en documentbeheer uitbesteden. Hij blijft zelf verantwoordelijk. Hij bewaakt zelf de baseline en voert het scopemanagement uit. Bij complexe, risicovolle projecten kan hij de taak van risicobeheer onderbrengen bij een risicoanalist.

De manager projectbeheersing communiceert en informeert de afdeling Financiën, Audit en Control (FCA) over de inhoud van het project. Hij is verantwoordelijk voor adequate projectinformatie aan FCA zodat FCA zich een goed oordeel kan vormen van de stand van zaken van het project. De manager projectbeheersing heeft daarbij een onafhankelijke en objectieve rol. Hij informeert de projectmanager over de informatie die hij deelt met FCA.

4.2 Taken en Verantwoordelijkheden

Algemene taken:

De manager projectbeheersing:

- Is verantwoordelijk voor het bewaken en vastleggen van de baseline in de initiële projectopdracht. Hij legt de baseline per fase en eventueel na wijzigingen vast. Wanneer dit is, bepaalt de ambtelijk opdrachtgever in overleg met de projectmanager.
- Is verantwoordelijk voor het bewaken van de baseline en het adequaat managen van de wijzigingen op het gebied van scope, tijd en geld.
- Stelt de voortgangsrapportages in samenspraak met de projectmanager op. De PSF's worden besproken met FCA voor zij naar de ambtelijk opdrachtgever gaan. De projectmanager bepaalt de inhoud van de PSF.
- Is het eerste aanspreekpunt voor reviews, (interne) audits en FCA.
- Geeft adequate input voor de P&C-cyclus.

Bewaken baseline en scopemanagement

- De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor het bewaken van de baseline en het adequaat managen van de wijzigingen op scope, tijd en geld. Hij registreert, beoordeelt en toetst de verzoeken tot wijzigingen (VTW) en geeft aan wat de gevolgen van wijzigingen zijn op:
 - de scope
 - tijd
 - geld
 - risico's
 - communicatie
 - informatie
 - kwaliteit
 - beleidsdoelstellingen van het project.

Wijzigingen kunnen van iedere IPM-rolhouder komen. De manager projectbeheersing geeft een integraal advies aan de projectmanager over de VTW. De manager projectbeheersing zorgt ervoor dat de projectopdracht altijd helder en actueel is. Hij ziet erop toe dat alle IPM-rolhouders wijzigingen melden en bespreken binnen het projectteam.

Werkproces financieel beheer

De manager projectbeheersing:

- Zorgt voor adequaat financieel beheer van het project. Op ieder moment is duidelijk welk bedrag er nodig is voor de realisatie van het project (prognose) in relatie tot:
 - de toegekende budgetten
 - toebedeelde dekkingsbronnen
 - de vastgestelde scope.

De dimensies scope, tijd, geld, risico's, communicatie, informatie, kwaliteit en de beleidsdoelstellingen van het project worden in samenhang beheerst.

- Beoordeelt minimaal bij elke PSF-rapportage de prognose van de raming/eindstand van het project in relatie tot de gemaakt kosten, de aangegane verplichtingen, de actuele risico's en de nog aanwezige financiële ruimte.
- Houdt de toegekende kredieten en de door de ambtelijk opdrachtgever goedgekeurde prognose in het financiële systeem actueel. Hieruit blijkt ook de stand van de post onvoorzien.
- Houdt de ramingen voor engineeringkosten (VAT-kosten), bouwkosten, vastgoedkosten en overige bijkomende kosten actueel. Ook houdt hij het risicodossier en de cashflow bij.
- Verstreckt adequate informatie aan de kostendeskundige en bewaakt hierbij ook de samenhang met de scope van het project.
- Maakt de effecten van (mogelijke) scopewijzigingen op de investeringskosten en financiën inzichtelijk. Hij verwerkt goedgekeurde wijzigingen.
- Levert juiste, tijdige en volledige cijfers van het project aan voor de (meerjaren)begroting (MWP) van de dienst en de gemeente.
- Is verantwoordelijk voor tijdige declaratie/afrekening van het project of onderdelen bij alle financiers en financieringsbronnen (SRA, subsidiegevers of andere gemeentelijke onderdelen).
- Geeft het verband weer tussen de planning en de cashflowprognoses.
- Geeft eens per maand een overzicht van de besteedde versus de begrootte uren per projectteamlid aan de projectmanager.

De belangrijkste uitgangspunten voor het financiële beheer zijn:

- Er wordt rechtmatig en conform wet- en regelgeving gehandeld binnen de toegekende kaders.
- Het financieel beheer vindt plaats binnen de kaders en richtlijnen van de gemeente en DIVV.
- Het gebruik van de financiële systemen van DIVV (Exact/Synergy/Blaeu) is verplicht.
- Projecten worden alleen gedaan als er voldoende financiële middelen (budgetten) ter beschikking staan.
- Bij voorkeur bestaat vanaf fase 3 een budget uit kredieten die zijn toegekend door de Raad; vanaf fase 5 is dit een eis. In bijzondere gevallen kan een project werken met DIVV jaarbudgetten (bijvoorbeeld uit het CMF).
- Er is (zicht op) voldoende budget voor het beheer van het projectresultaat.
- Voor investeringsramingen wordt gebruik gemaakt van de standaardsystematiek voor kostenramingen met gebruikmaking van het bijbehorende uniforme presentatiemodel.

- Investeringsramingen worden opgesteld voor het volledige projectproces (vanaf fase 1 tot en met fase 5).
- De raming van de engineeringkosten wordt minimaal twee maal per jaar herzien en is volledig afgestemd met de planningsdimensie.
- Er wordt aan FCA gerapporteerd volgens de P&C-cyclus .
- Tenminste elke fase wordt afgesloten met een actuele investeringsraming met de op dat moment geldende scope, technisch kennis c.q. oplossing(en) en de risico's met beheersmaatregelen, zo nodig tussentijdse ijkpunten introduceren.
- Na elke goedgekeurde scopewijziging de investeringsraming actualiseren en het benodigd budget aanpassen en afstemmen op de vernieuwde scope.
- Ramingen deterministisch opstellen met een nauwkeurigheid (bandbreedte) behorend bij de actuele fase van het project.
- Investeringsraming(en) probabilistisch doorrekenen, na acceptatie van de deterministische raming(en). Hierbij gebruik maken van de reële spreidingen op hoeveelheden en prijzen, waarbij de berekende variatiecoëfficiënt behoort bij de actuele fase van het project.
- Investeringsramingen dienen te voldoen aan "Eisen aan de kostenramingen van een project".

Werkproces planningbeheer

- De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor adequaat inzicht in de planning van de benodigde activiteiten, de verwachte datum gereed en de onzekerheid daarbij op ieder moment van het project. De planning is een integrale planning. Dat wil zeggen: inclusief omgeving, bestuurlijke trajecten, aanpalende projecten, overdracht en acceptatie en administratieve afwikkeling en archivering etc.
- De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor het vertalen van wijzigingen in tijd naar effecten op scope, tijd, geld, risico's, communicatie, informatie, kwaliteit en de beleidsdoelstellingen (dit i.s.m. de beleidsadviseur) van het project.

De belangrijkste uitgangspunten voor de planning zijn:

- Er wordt realistisch gepland, met duidelijk standpunten over bijvoorbeeld geplande tijd voor bezwaar- en beroepsprocedures.
- Op basis van de deterministische planning, inzichten in mogelijke spreidingen van activiteiten en het actuele projectrisico dossier wordt een probabilistische planning opgesteld/geactualiseerd.
- Er wordt rekening gehouden met (mogelijke) wijzigingen. Goedgekeurde wijzigingen worden verwerkt.
- De manager projectbeheersing toetst, samen met de IPM-rolhouders, de planning op de beschikbare capaciteit.

Werkproces documentbeheer

- De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor het beheersen van de digitale en fysieke projectinformatie binnen het project, zodanig dat de projectteamleden de gewenste stukken op elk moment kunnen vinden. Overige projectbetrokkenen kunnen beschikken over de juiste stukken.
- De manager projectbeheersing is (vanaf de start van het project) verantwoordelijk voor het vastleggen en documenteren van alle keuzes en besluiten van het project.
- De manager projectbeheersing geeft alle projectteamleden en FCA desgevraagd inzicht in de status van het project.
- De manager projectbeheersing zorgt ervoor dat projectdocumenten zodanig worden beheerd dat de projectmanager (1) verantwoording kan afleggen wanneer nodig en (2) het project adequaat kan overdragen.
- N.B. Indien VISI of andere externe applicaties voor documentbeheer of workflow zoals Andreas of het Omgevingsloket (OLO) worden gebruikt als communicatiemiddel tussen ambtelijk opdrachtgever, projectmanager en directievoerder, behoort de adequate inrichting en gebruik van deze applicaties ook tot documentbeheer.

Elke projectmedewerker is op zijn eigen niveau verantwoordelijk voor adequate archivering.

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor het totaal en spreekt projectmedewerkers hierop aan waar nodig.

Werkproces risicobeheer

Het doel van het risicobeheer is om proactief, transparant en weloverwogen om te gaan met risico's in het project om doelen van projecten te realiseren binnen de gestelde kaders. Risicobeheer betreft alle aspecten van een project.

De rol van de manager projectbeheersing op het gebied van risicomangement is:

- Het aansturen van het risicomangementproces.
- Het vertegenwoordigen van het risicomangement in het projectteam.
- Challenges van de risico's van de IPM-rolhouders.
- Relatie leggen met andere aspecten van projectbeheersing (raming, planning).
- Actueel inzicht geven van de (ontwikkeling van) top risico's.
- Relatie leggen met voortgangsrapportage.
- Passende verantwoording af (kunnen) leggen over risico's en de wijze waarop deze beheerst en/of opgevangen worden.

De belangrijkste uitgangspunten voor risicomangement zijn:

- Werken volgens de vuistregels die genoemd staan in de kubus.
- Werken volgens de "regeling risicovolle projecten" indien van toepassing.

4.3 Profiel

De manager projectbeheersing komt op basis van informatie en analyse van een gegeven situatie tot een weloverwogen en realistisch oordeel.

Hij beschikt over overtuigingskracht. Hij oefent, op basis van persoonlijk overwicht, invloed uit op mensen en situaties, gericht op acceptatie en het overwinnen van weerstanden. Hij communiceert ideeën waar nodig duidelijk en stellig. Hij kan groepen overtuigen. Hij:

- Doet voorstellen die realistisch en goed uitvoerbaar zijn.
- Brengt variatie aan in zijn argumenten en weet op tegenwerpingen een logisch antwoord te geven.
- Bereikt acceptatie van het eigen idee bij anderen en heeft duidelijk overwicht.
- Stelt vragen om vast te kunnen stellen met welke benadering/oplossing de gesprekspartners tevreden zouden zijn.

Daarnaast beheerst hij operaties. Dit wil zeggen hij:

- 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.

Hij handelt kostenbewust:

- 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.

4.4 Specifieke competentie van de manager projectbeheersing

Oordeelsvorming

(APM en PM en de (senior) adviseurs) expertniveau: Komt op basis van informatie en analyse van een gegeven situatie tot een weloverwogen en realistisch oordeel:

- Ziet voor- en nadelen van keuzen en weegt prioriteiten tegen elkaar af.
- Betreft relevante omgevingsfactoren in zijn oordeel en plaatst het daarmee in een breder perspectief.
- Gaat uit van zowel feiten ("harde gegevens") als ervaringen en gevoelens ("zachte gegevens").

5. Wat doet de omgevingsmanager?

5.1 Algemeen

De omgevingsmanager agendeert proactief onderwerpen vanuit de omgeving binnen het projectteam die invloed kunnen hebben op de kwaliteit/scope van het project. De OM richt zich op alles wat te maken heeft met 'Amsterdammers': Hoe kan ik er op sturen dat ik het voor alle mensen om het project heen zo prettig en goed mogelijk maak? (En daarbij dan natuurlijk de hulp van de andere IPM rollen inschakelt).

De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de acceptatie door de stakeholders van het projectresultaat binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden. Het is de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager dat het project met voldoende maatschappelijke inbedding wordt gerealiseerd binnen de gestelde publiekrechtelijke en privaatrechtelijke randvoorwaarden. Een nauwe samenwerking met de technisch manager is belangrijk. Het omgevingsmanagement is in de beginfasen van het project in grote mate leidend voor het vaststellen van de diepgang van de activiteiten van het technisch management. De keuze van de contractstrategie is van invloed op de samenwerking met de contractmanager.

De projectmanager bepaalt in overleg met de omgevingsmanager wie welke contacten onderhoudt. De projectmanager richt zich meer op (bestuurlijk) Amsterdam en creëert de (bestuurlijke) condities voor het project. De omgevingsmanager richt zich op de Amsterdammers. De omgevingsmanager blijft verantwoordelijk voor (een goede samenhang van) het totale omgevingsmanagement.

De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de volgende werkprocessen:

- Stakeholdermanagement
- Communicatie
- Verkeersmanagement
- Vergunningen en planologische en juridische conditionering

De omgevingsmanager rapporteert aan de projectmanager.

5.2 Taken en Verantwoordelijkheden

De omgevingsmanager voert de regie over de communicatie, verkeersmanagement en vergunningen. Hij zorgt tijdens het project dat de fysiek-ruimtelijke en bestuurlijk-maatschappelijke condities zo zijn dat het project voorspoedig en beheerst kan worden uitgevoerd. Binnen zijn werkgebied heeft de manager een verantwoordelijkheid voor de risico's voor (de activiteiten in) dat werkgebied. Dit betekent dat de manager zijn risico's actueel houdt, beheersmaatregelen uitvoert (binnen mandaat), maar ook dat hij een actieve bijdrage levert aan het project brede risicomanagementproces. Daar waar risico's of voorgenomen investeringen in beheersmaatregelen de verantwoordelijkheid van de manager overstijgen, legt hij dit voor aan de projectmanager.

Werkproces stakeholdermanagement

De omgevingsmanager:

- Is verantwoordelijk voor het afstemmen met omgevingspartijen.
- Brengt alle stakeholders in de projectomgeving in kaart, inclusief hun posities (bijvoorbeeld met behulp van Factor C). Hij formuleert de belangrijke randvoorwaarden van het project voor alle partijen die te maken krijgen met de effecten van het project en verwerkt deze waar dit mogelijk en effectief is.
- Zorgt voor probleem(h)erkenning van het project bij de belangrijkste stakeholders.
- Creëert draagvlak voor de aanpak, ontwerpkeuzes en gekozen kwaliteit.
- Zorgt dat een gebiedsgerichte samenwerking tot stand komt.
- Faciliteert tijdens de planfase de maatschappelijke inspraak en besluitvorming.
- Brengt eisen, wensen en randvoorwaarden vanuit de projectomgeving in, in het projectteam.

- Zorgt dat de project- en omgevingsbelangen zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd.
- Onderhoudt strategische contacten met omgevingspartijen gericht op proactief afstemmen van belangen, intenties en gevoeligheden.
- Voert overleg met omgevingspartijen en coördineert de samenwerking.
- Werkt met dit alles nauw samen met de communicatieadviseur van het project.

Werkproces communicatie

- De omgevingsmanager zorgt dat er een communicatieplan wordt opgesteld waarin actoren, strategie, boodschap, mijlpalen en middelen zijn opgenomen. Hij zorgt ervoor dat de werkzaamheden conform dit plan worden uitgevoerd.
- De omgevingsmanager zorgt voor een adequate beantwoording/afhandeling van de publieksinbreng (zoals vragen, klachten, meldingen en ideeën van derden).
- De omgevingsmanager faciliteert de afhandeling van mediavragen in samenspraak met de communicatieadviseur.

Werkproces verkeersmanagement

- De omgevingsmanager zorgt dat het verkeer op het bestaande (vaar)wegennet zo goed mogelijk kan doorstromen.
- De omgevingsmanager bewaakt dat de verkeersveiligheid gewaarborgd is.
- De omgevingsmanager zorgt dat de werkzaamheden worden afgestemd met netwerkbeheerders, infraproviders, de stadsregisseur en verkeersmanager.
- De omgevingsmanager minimaliseert de hinder voor de gebruiker. Hiertoe stelt hij hinderbeperkende maatregelen voor en voert daarover overleg met betrokken stakeholders en ziet toe op de vaststelling en uitvoering van deze maatregelen.
- De omgevingsmanager zorgt ervoor dat het BLVC-plan er komt en dat het plan wordt opgevolgd.

Veel zaken rondom het verkeersmanagement worden in nauw overleg met of door de technisch manager uitgevoerd. De omgevingsmanager blijft verantwoordelijk.

Werkproces vergunningen

De omgevingsmanager:

- Zorgt voor een goede hantering van de wettelijke kaders en de daaruit voortvloeiende procedures.
- Managet de communicatie over en weer met het bevoegd gezag en de onderhandeling met stakeholders om tot sluitende overeenkomsten en afspraken te komen over specificaties, inpassing en realisatie van het project. Hij voert de regie over de overeenkomsten (in samenwerking met de projectmanager, de contractmanager en de ambtelijk opdrachtgever) en vergunningen:
 - (bestuurs)overeenkomsten
 - intentieverklaringen met samenwerkende partijen
 - samenwerkingsovereenkomsten
 - wetgeving en vergunningen
 - schadebehandeling
- Zorgt voor het implementeren van gemaakte afspraken met de omgeving in het project en de communicatie over en weer bij de uitwerking van maatregelen.
- Zorgt voor de benodigde vergunningen.
- Zorgt dat er een inventarisatie plaatsvindt van de benodigde gronden en wordt vastgesteld welke gronden er verworven moeten worden voor de realisatie van het project.
- Onderhoudt vanuit het project het contact met de partij die belast is met de verwerving van gronden en is betrokken bij de onderhandelingen en contacten met externe partijen hieromtrent.
- Coördineert het gebruik van het Omgevingsloket (OLO) voor de aanvraag en monitoring van de Wabo-vergunningen.
- Zorgt voor de planologische en juridische conditionering.

5.3 Profiel

De omgevingsmanager is netwerkvaardig en omgevingsbewust. Hij laat blijken goed geïnformeerd te zijn over vakinhoudelijke, organisatorische, maatschappelijke, politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en weet deze effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie.

Netwerkvaardig wil zeggen dat hij:

- Contacten legt en onderhoudt met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties.
- De juiste mensen weet te vinden om steun en medewerking te verkrijgen.
- Allianties en coalities vormt om doelen te bereiken.

Daarnaast is hij bestuursgevoelig. Hij:

- Heeft een 'antenne' voor gebeurtenissen die van invloed 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.

En is hij klantgericht:

- 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.

5.4 Specifieke competentie van de omgevingsmanager

Sociabiliteit

(APM) Gevorderd niveau: Initieert contacten.

- Weet omstandigheden te creëren die het mogelijk maken snel nieuwe contacten te leggen.
- Heeft oog voor informele relaties en de sfeer waarin zaken plaatsvinden.
- Toont begrip door woord, gebaar of oogcontact voor het standpunt van de toehoorders, ook bij verschil van mening.
- Brengt indien nodig ontspanning bij de ander(en) door goed gedoede en getimede humor.

(PM) Expertniveau: Is vaardig in uiteenlopende sociale situaties.

- Bouwt een goede sfeer op en stimuleert ideeën voor verbetering van de onderlinge samenwerking of contacten.
- Past zich aan het niveau van het gezelschap aan.
- Kan de sfeer in een gezelschap in positieve zin ombuigen.
- Laat een positieve indruk achter.

6. Wat doet de technisch manager?

6.1 Algemeen

De technisch manager is verantwoordelijk voor de vertaling van de vraagspecificaties naar (afhankelijk van de contractvorm) het Programma van eisen, het ontwerp, bestek en het contract. Hij stuurt daarvoor alle technische disciplines binnen zijn werkterrein aan.

Binnen zijn werkgebied heeft de manager een verantwoordelijkheid voor de risico's voor (de activiteiten in) dat werkgebied. Dit betekent dat de manager zijn risico's actueel houdt, beheersmaatregelen uitvoert (binnen mandaat), maar ook dat hij een actieve bijdrage heeft aan het project brede risicomangementproces. Daar waar risico's en/of voorgenomen investeringen in beheersmaatregelen het mandaat van de manager overstijgen, legt hij dit voor aan de projectmanager. Hij werkt nauw samen met de omgevingsmanager om wensen vanuit de omgeving te verwerken in het technisch ontwerp.

De technisch manager is verantwoordelijk voor de volgende werkprocessen:

- Configuratiemanagement
- Technische conditionering
- Definitie
- Ontwerpen

De technisch manager rapporteert aan de projectmanager.

6.2 Taken en Verantwoordelijkheden

Technische conditionering

- De technisch manager is verantwoordelijk dat alle onderzoeken en voorbereidende fysieke werkzaamheden (technische conditionering) zodanig zijn verricht dat de hoofdwzaamheden efficiënt en ongestoord uitgevoerd kunnen worden. Voorbereidende fysieke werkzaamheden zijn bijvoorbeeld:
 - Het (tijdelijk) verleggen van de kabels en leidingen
 - Het sloop en bouwrijp maken van de locatie
 - Het verwijderen van asbest
 - Het kappen c.q. verplanten van bomen.

Werkprocessen definitiefase en ontwerpen

De technisch manager:

- Is verantwoordelijk voor een goede afweging tussen de verschillende technische, functionele en ruimtelijke wensen of eisen om te komen tot een consistent PvE.
- Is verantwoordelijk voor het (periodiek) toetsen van het ontwerp of aan de gestelde eisen wordt voldaan.
- Is verantwoordelijk voor het vastleggen van alle keuzes en beslissingen (inhoud, door wie en onderbouwing) die worden gedaan in het kader van bovengenoemde twee punten.

De technisch manager (indien van toepassing, afhankelijk van de contractvorm):

- Is verantwoordelijk voor het opstellen van het Programma van Eisen voor de technische, functionele, ruimtelijke en/of prestatie-eisen ten aanzien van het project dat kan resulteren in een (gedetailleerd) bestek met eventueel ontwerp of in een (functionele / prestatiegerichte) vraagspecificatie. Hij werkt hierbij nauw samen met alle teamleden. De omgevingsmanager inventariseert de eisen en wensen van de stakeholders. Dit is input voor het PvE.
- Zorgt ervoor dat alle producten volgens het PBI in de definitie- en ontwerpfasen worden opgeleverd.
- Adviseert over (en formuleert eisen ten aanzien van het) opleverdossier.
- Zorgt voor de uitwerking van het ontwerp naar bestek(s-eisen).

6.3 Profiel

De technisch manager beschikt over conceptuele flexibiliteit. Hij:

- 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.

Daarnaast handelt hij innovatief:

- 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.

Daarnaast komt hij op basis van informatie en analyse van een gegeven situatie tot een weloverwogen en realistisch oordeel. Hij:

- Beoordeelt de problematiek vanuit verschillende invalshoeken.
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken.
- Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af.
- Komt tot realistische beoordelingen.

6.4 Specifieke competentie van de technisch manager

Inventiviteit

Genereert verschillende, soms originele, ideeën en oplossingen.

(APM en PM) Expertniveau: Draagt nieuwe oplossingsstrategieën en ideeën aan.

- Denkt bij oplossingsrichtingen niet direct in geijkte paden maar gebruikt hierin bijzondere en originele benaderingen.
- Plaatst vraagstukken in een nieuwe context.
- Bedenkt meerdere scenario's en alternatieven.
- Bedenkt oplossingen met een organisatie breed karakter en voor de lange termijn.

7. Wat doet de contractmanager?

7.1 Algemeen

De contractmanager is – voor alle contracten - verantwoordelijk voor het gehele proces van het vaststellen van de inkoopbehoefte, het opstellen van het inkoopplan, de contractvoorbereiding, - aanbesteding en -uitvoering richting (markt)partijen, de contractbeheersing (contractbewaking) en realisatie binnen de projectkaders: scope, planning, budget, kwaliteit, risico's, informatie, organisatie en de beleidsdoelstellingen van het project.

Binnen zijn werkgebied heeft de manager een verantwoordelijkheid voor de risico's van (de activiteiten in) dat werkgebied. Dit betekent dat de manager zijn risico's actueel houdt, beheersmaatregelen uitvoert (binnen mandaat), maar ook dat hij een actieve bijdrage heeft aan het project brede risicomangementproces. Daar waar risico's en/of voorgenomen investeringen in beheersmaatregelen het mandaat van de manager overstijgen, legt hij dit voor aan de projectmanager.

De contractmanager is verantwoordelijk voor de volgende werkprocessen:

- Marktstrategie
- Inkoop
- Contractbeheer
- Bouwen
- Realiseren

De contractmanager rapporteert aan de projectmanager.

7.2 Taken en Verantwoordelijkheden

Werkproces marktstrategie

- De contractmanager is verantwoordelijk voor het vaststellen en -leggen van de inkoopbehoefte.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor het vaststellen en -leggen van de inkoopstrategie.
- De contractmanager besluit welke activiteiten in de markt worden gezet.

Werkproces inkoop

- De contractmanager is verantwoordelijk voor het inkoopplan. In het inkoopplan worden de volgende zaken vastgelegd:
 - Werkpakketten uit te besteden werk
 - Risicoallocatie (wie draagt welk risico)
 - Contract- en bouworganisatievorm
 - Beheerstrategie en financieel model
 - Marktbenadering en aanbestedingsvorm
- De contractmanager is verantwoordelijk voor het contract met de (uitvoerende) marktpartij.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor de evaluatie en de toetsing van het contract aan de opdracht en overige gemaakte afspraken.
- De contractmanager laat zich ten aanzien van alle inkoopaspecten inhoudelijk adviseren door de inkoopadviseur. De projectmanager beslist uiteindelijk.
- De contractmanager zorgt dat het aanbestedingsdossier wordt opgesteld:
 - Publicatie
 - Selectiedocumenten
 - Inschrijvings- en beoordelingsdocumenten
 - Contactdocumenten
 - Bepalen EMVI-criteria
- De contractmanager zorgt dat een contractbeheersplan wordt opgesteld.
- De contractmanager zorgt dat – in samenwerking met de technisch manager – een toetsplan wordt opgesteld waarin staat hoe de contractafspraken worden getoetst tijdens de uitvoering.

- De contractmanager begeleidt aanbesteding & gunning van het contract:
 - Vooraankondiging aanbesteding
 - Inlichtingen
 - Eventuele dialoogfasen
 - Definitieve uitvraag en verzamelen van inschrijvingen
 - Beoordeling inschrijving
 - Voorgenomen gunningbesluit
 - Afwikkelen van gunning.

Werkproces contractbeheer

- De contractmanager zorgt voor de contractbeheersing en het monitoren van de uitvoering:
 - Uitvoeren toetsen
 - Opstellen toetsverslagen
 - Beheer lijst van tekortkomingen en afwijkingen
- De contractmanager besluit over ter acceptatie aangeboden documenten.
- De contractmanager beslist over meer- en minderwerk binnen zijn mandaat, opschortingen, kortingen en boetes.
- De contractmanager zorgt dat de opgeleverde producten voldoen aan de eisen en dat het risiconiveau voor de ambtelijk opdrachtgever aanvaardbaar is.
- De contractmanager is verantwoordelijk voor de overdracht aan de projectmanager:
 - Opname van het werk
 - Opstellen van lijst met gebreken & hersteldata
 - Verifiëren as-built-gegevens en documenteren conform project specifieke documentatielijst

Werkproces realiseren

De contractmanager is verantwoordelijk voor het realiseren van het projectresultaat conform het bestek binnen de projectkaders: scope, planning, budget, kwaliteit, risico's, informatie, organisatie en de beleidsdoelstellingen van het project.

7.3 Profiel contractmanager

De contractmanager is stressbestendig (uitwerking zie onderstaande paragraaf – specifieke competentie).

Daarnaast anticipeert hij effectief waar nodig op situaties:

- Weet tijdig op kritische situaties in te spelen.
- Voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen.

Ook controleert hij de voortgang:

- 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.

7.4 Specifieke competentie van de contractmanager

Stressbestendigheid

Blijft effectief werken onder druk, bij tegenslag en/of in een hectische omgeving.

Expertniveau: Optimaal functioneren onder grote spanning of druk.

- Houdt onder spanning of grote druk vast aan eigen standpunt en weet dit rustig te verwoorden.
- Behoudt de leiding in complexe situaties en past zijn aanpak zo nodig aan.
- Kan onder grote druk of spanning nog steeds rustig en beheerst communiceren met anderen.
- Kan in crisissituatie, bij calamiteiten of situaties met een groot afbreukrisico nog steeds de juiste beslissingen nemen.

8. Wat doet de projectcontroller (FCA)?

De projectcontroller bewaakt namens de dienst en de ambtelijk opdrachtgever of een project “in control” is. Belangrijk is daarbij dat de projectcontroller een onafhankelijke rol heeft en houdt ten opzichte van het project. Rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgever.

8.1 Taken en Verantwoordelijkheden

De Projectcontroller:

- Heeft een onafhankelijk toetsrol m.b.t. het vaststellen van de “gezondheid” van het project. Hij houdt hierover direct contact met de manager projectbeheersing. De manager projectbeheersing communiceert en informeert de projectcontroller over de inhoud van het project. Hij is verantwoordelijk voor adequate projectinformatie aan FCA zodat FCA zich een goed oordeel kan vormen van de stand van zaken van het project. De manager projectbeheersing heeft daarbij een onafhankelijke en objectieve rol.
- Kan gevraagd en ongevraagd adviseren over de adequate inrichting van de processen/ projectbeheersing of vragen die op het expertisegebied liggen van controllers.
- Is voldoende betrokken bij het project om te weten wat er speelt en gevoel te hebben en houden van de actuele risico's.
- Escaleert naar de ambtelijk opdrachtgever indien een van de volgende vragen niet positief kan worden beantwoord:
 - worden de processen en procedures juist worden gevolgd?
 - zijn de voornaamste risico's van het project in beeld en zijn er afdoende beheersmaatregelen getroffen?
 - Is de ambtelijk opdrachtgever goed geïnformeerd in de rapportages?
- Zorgt dat hij bij relevante overleggen aanwezig is (of over de resultaten wordt geïnformeerd).
- Toetst risicoanalyses.

De afdeling FCA is verantwoordelijk voor het uitvoeren van projectaudits.

9. Hoe hangen deze rollen samen?

Het Integraal ProjectManagement model is een samenwerkingsmodel. Voor het goed functioneren van dit model is het van belang goed te weten waar elke rolhouder primair voor verantwoordelijk is. Dat is, samen met de cruciale raakvlakken tussen de rollen, hierboven reeds beschreven. Of het IPM-model de DIVV projecten naar succes stimuleert, zal in belangrijke mate afhangen van de kracht van de rolhouders om vanuit het eigen domein mede verantwoordelijkheid te willen en durven dragen voor het gehele project. Want dat is wat bedoeld wordt met rolvolwassenheid: de verantwoordelijkheid wordt genomen over het eigen domein en het domein wordt op professionele wijze ingevuld. Het betekent ook dat de rolhouder vanuit het eigen domein op proactieve wijze aandacht en invulling geeft aan zaken die in het grijze gebied tussen de rollen lijken of dreigen te liggen. Dat er geen discussies worden gevoerd over 'wie verantwoordelijkheid is voor wat', als dat het project of de projectvoortgang bedreigt. Dan worden deze discussies in het IPM team snel beslecht en wordt er actie ondernomen.

Werken in het IPM rollenmodel betekent dat de tegenspraak in het project is georganiseerd. En ook dat is niet voor niets! Dat moet ertoe bijdragen dat potentiële conflicten die in het project zitten (bijvoorbeeld de voor de hand liggende technische oplossing strijdt met het belang om de hinder te beperken, of het contract biedt de aannemer niet de ruimte om zijn technisch vernuft in te brengen) binnen het IPM team beslecht worden. Dat moet de beïnvloedingskracht van DIVV richting haar omgeving vergroten en het draagvlak voor de realisatie van het project en de snelheid en soepelheid waarmee dat verloopt, aanzienlijk versterken. Scherp naar binnen, maakt scherp zijn naar buiten mogelijk.

Daar horen natuurlijk spelregels bij. Deze spelregels geven aan hoe wij binnen DIVV graag invulling willen geven aan het IPM-model. De spelregels zijn:

- Alle IPM-rollen zijn expliciet toegewezen aan personen. Deze personen zijn verantwoordelijk voor de regie en integratie van alle activiteiten die onder zijn rol vallen. We groeien toe naar een situatie waarin we projecten veel meer gaan clusteren. Om de tegenspraak binnen de projectteams goed te organiseren worden dan alle IPM-rollen in principe door verschillende personen ingevuld.
- In de eerste fase van de implementatie organiseren we tegenspraak door in ieder geval de projectbeheersing *altijd* in een aparte rol te beleggen (PM ≠ manager projectbeheersing van het project).
- De IPM-rollen worden bij voorkeur neergelegd bij verschillende personen, zodat de tegenspraak wordt georganiseerd. Clusteren van projecten gaat voor het clusteren van rollen. Maar dan kan uiteraard in overleg gemotiveerd van worden afgeweken als de situatie daarom vraagt.
- De integraal projectmanager blijft altijd eindverantwoordelijk.
- Projectbeheersing wordt uitgevoerd door (A)PM-ers of (senior) adviseurs. De manager projectbeheersing is de gesprekspartner voor de controllers van FCA.
- We houden de projectteams zo klein mogelijk. Bij voorkeur alleen de IPM-rolhouders in het projectteam en het projectsecretariaat aangevuld met - op afroep (!) - de overige projectmedewerkers
- Het is mogelijk dat een projectmanager in het ene project de IPM-rol (eindverantwoordelijkheid) heeft, maar in een ander project een andere rol heeft, bijvoorbeeld alleen het contractmanagement. Zodoende worden projecten per saldo kwalitatief goed bemenst en doet iedereen ervaring op in meerdere rollen. Uiteraard vraagt deze werkwijze iets van de projectmanagers. Ze bekwamen zich in verschillende IPM-rollen, maar nog belangrijker, ze leren (en accepteren) dat ze niet altijd de eerste viool in een project spelen. En dat dit juist goed is.
- De teamsamenstelling verschilt per fase; uitgangspunt is dat de integrale rolverantwoordelijkheden gedurende het project zoveel mogelijk bij dezelfde personen blijven.
- Onze externe partners worden steeds goed geïnformeerd over en waar nodig betrokken bij de implementatie van IPM.

10. Hoe om te gaan met IPM in de startfase van een project?

Hoe eerder we in een project starten met het werken in het IPM-model, hoe beter iedereen direct vanaf de start in zijn rol groeit. Voor alle projecten binnen DIVV organiseren we Project Start Ups (PSU's) IPM, waarbij de rolhouders met elkaar het project bespreken en doordenken. Tijdens de project start up IPM worden met elkaar alle werkvelden doorgesproken. Wat is in het kader van dit project relevant en van belang in het kader van:

- De omgeving - wanneer zien zij dit project als een succes?
- De techniek - welke technische aandachtspunten zijn er en welke oplossingen zijn er?
- Het contract - wat vragen wij van de markt en hoe past onze contractvorm daarbij?
- De beheersing van het project - hoe gaan we dat doen en welke risico's zijn er?
- Projectmanagement - het interne en externe samenspel.

De PSU moet in opzet en vorm de rolhouders stimuleren direct verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen domein. Dat maakt het mogelijk om reeds tijdens de PSU te oefenen met/aandacht te besteden aan de raakvlakken, zaken die mogelijk tussen de wal en het schip vallen en zaken die vanuit verschillende rollen (perspectieven) naar een andere oplossingsrichting neigen. Naast de organisatie- of O-kant van het IPM-model wordt ook aandacht besteedt aan de andere GROTICK factoren en de beleidsdoelstellingen van het project.

Vanuit het belang om aandacht te hebben voor de raakvlakken en wat er gebeurt in de domeinen van een andere rolhouder, is het uiteraard raadzaam/wenselijk de reflectie daarop met regelmaat te blijven doen. Het is de rol van de projectmanager om daar aandacht naar uit te laten gaan, maar ook voor de andere rolhouders moet dat een tweede natuur worden.

De organisatorische inrichting van het IPM team kan ook vragen oproepen waar de integraal projectmanager of het team zelf, niet direct een antwoord op kan geven. Dat betreft bijvoorbeeld:

- Ik kan niemand vinden die voor dit project de betreffende rol voldoende goed kan invullen.
- We komen er achter dat de betreffende rol in dit project voor de beoogde rolhouder (te) zwaar kan worden.
- Het overleg met alle rolhouders kost ons meer energie dan het project als zodanig.

Dat zijn gevallen die vragen om een herinrichting van de projectorganisatie. Op die momenten is overleg met de DIVV organisatie (MO) van belang, zodat gezamenlijk een passende oplossing gevonden kan worden.

11. Wat zijn de beoogde resultaten?

11.1 Resultaat implementatie IPM medio 2013

Medio 2013 zijn de volgende resultaten bereikt:

1. Binnen de afdeling Projecten is in de projectteams én tussen het management en de medewerkers een meetbare verbetering in de cultuur merkbaar m.b.t.:
 - Vertrouwen
 - Verantwoordelijkheid nemen
 - Elkaar aanspreken (positief en kritisch): hard op de inhoud en zacht op de relatie
 - Bespreken, leren en voorkomen van fouten
 - Daarnaast is er sprake van een complementaire rolverdeling binnen de projectteams
 - De projectmanager laat los, hij managet zet de kwaliteiten van de verschillende teamleden effectief in en stuurt op de onderlinge samenwerking en het proces.

In Q1 vindt een 0-meting plaats van de teamsamenwerking met behulp van het Lencioni-model. Dit is een indicatie hoe de samenwerking verloopt. Lencioni is geen onderdeel van IPM. In Q3 vindt een tussenmeting plaats.
2. Alle IPM-rollen zijn expliciet in alle projecten – vanaf PBI-fase 1 of 2, afhankelijk van het project - bij teamleden belegd. B&E, B&O en Projecten zijn vanaf de start van de infra-projecten vertegenwoordigd in de projectteams.
N.B. IPM wordt niet geïmplementeerd in projecten die zich in een eindfase bevinden of waar zwaarwegende argumenten zijn om geen IPM in te voeren (MO beslist dit i.o.m. projectmanager).
3. Ieder projectteam heeft werkafspraken gemaakt voor de eerste helft van 2013 -en uitgevoerd - om toe te groeien naar een voor dat project ideale situatie als het gaat om de implementatie van de IPM:
 - Een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden binnen het team
 - Een heldere verantwoordelijkhedenstructuur
 - De IPM-rollen worden door rolvolwassen medewerkers ingevuld
 - Medewerkers worden gefaciliteerd door goede begeleiding, kennisnetwerken, opleidingen en adequate instrumenten en spelregels.
4. Medio 2013 hebben de projectteams vervolgfafspraken gemaakt op de eerste werkafspraken voor het verder implementeren van IPM naar het eindresultaat van de IPM-implementatie.
5. Binnen de afdeling Projecten zijn op individueel en op afdelingsniveau leertrajecten gestart. Een 0-meting (op het vlak van competenties voor IPM-rollen en functies) heeft een belangrijke basis gevormd voor deze leertrajecten. De voortgang van de groei op individueel en afdelingsniveau is gemonitord. N.B. dit is geen onderdeel van de IPM-implementatie.
6. Het is duidelijk welke rollen de afdelingen Beleid & Expertise, Beheer & Onderhoud en de afdeling Financiën, Control en Audit innemen ten aanzien van de IPM-rolverdeling in de projectteams.
7. Alle (vaste en externe) medewerkers van de afdeling Projecten en medewerkers van Beleid & Expertise, Beheer & Onderhoud en de afdeling Financiën, Control en Audit en IBA - die een rol hebben in de uitvoeringsprojecten hebben een introductie (kick off) over de inhoud van en relaties tussen de IPM-rollen gevolgd. Er zijn afspraken gemaakt met onze partners over hun rol binnen het IPM-model.
8. Het functioneren van de vakgroepen is geëvalueerd op sterke en verbeterpunten. Vanzelfsprekend zijn er vervolgacties verbonden aan de uitkomst van de evaluatie. In Q1 vindt een 0-meting plaats en in juni/juli een 1-meting.
9. De kubus is, wat betreft de IPM werkprocessen, voor 50% gevuld en wordt nageleefd.

11.2 Wat is het beoogde eindresultaat?

Met de implementatie van het IPM-model werken we toe naar de volgende eindsituatie:

1. Binnen de afdeling is in de projectteams én tussen het management en de medewerkers een cultuur ontstaan van:
 - Vertrouwen
 - Werken met duidelijke verwachtingen, taken en verantwoordelijkheden
 - Verantwoordelijkheid nemen
 - Elkaar aanspreken (positief en kritisch): hard op de inhoud en zacht op de relatie
 - Bespreken, leren en voorkomen van fouten
 - Daarnaast is er sprake van een complementaire rolverdeling binnen de projectteams
 - De projectmanager laat los, hij managet zet de kwaliteiten van de verschillende teamleden effectief in en stuurt op de onderlinge samenwerking en het proces.
2. De vijf IPM-rollen worden binnen de projectteams door vijf verschillende medewerkers ingevuld die allemaal taakvolwassen zijn. De medewerkers zijn goed opgeleid en worden adequaat ondersteund door voldoende instrumenten (vastgelegd in de kubus).
3. De medewerkers werken continu aan hun professionele ontwikkeling.
4. De projectmanagers ontwikkelen zich zodanig, dat zij eind 2014 minimaal één IPM-rol kunnen vervullen naast hun rol van eindverantwoordelijk IPM-er. De APM-ers vervullen minimaal één IPM-rol.
5. De vakgroepen van iedere IPM-rol zijn operationeel.

Deze eindsituatie is in 2015 bereikt.

12. Veel gestelde vragen

Hieronder staan de antwoorden op de vragen die jullie hebben gesteld naar aanleiding van de uitnodiging van de kick off bijeenkomsten. Deze vragen gaan over zowel de implementatie van het IPM-model binnen DIVV als over het werken met het IPM-model als zodanig.

Hoe vindt de overgang van de huidige werkwijze naar IPM plaats?

Antwoord

1. Hoe vindt de overgang plaats van onze huidige manier van organiseren naar IPM? In hoeverre wordt er gekeken naar andere organisaties (bijvoorbeeld Rijkswaterstaat) rondom IPM?
De implementatie IPM vindt primair binnen de projectteams plaats (zo loopt/liep het bij Rijkswaterstaat ook). Dit gaat dus duidelijker worden in de projectteambijeenkomsten, begeleid door AMI. Er wordt gekeken naar andere organisaties die met IPM werken zoals Rijkswaterstaat, provincie Noord-Holland en Prorail (zei verder vraag 2).
2. Hoe maken we gebruik van de kennis en ervaring van andere organisaties met IPM?
We betrekken IPM-ervaringsdeskundigen van andere organisaties (maar ook van binnen DIVV die een ruime IPM-ervaring hebben bij andere organisaties) in de vakgroepen (op afroep), in de projectteambijeenkomsten en de lunchbijeenkomsten. Maar ook intervisie met andere organisaties waar IPM gemeengoed is, is een mogelijkheid om van elkaar te leren. Ook ingehuurd krachten brengen veel kennis mee. We maken gebruik van de kennis en ervaring door medewerkers met hen mee te laten lopen. Hierover maak je afspraken met je leidinggevende.
3. (Vraag afdeling Projecten) Hoe verhouden de functies zich met de IPM-rollen? Dus hoe verhouden de taken en verantwoordelijkheden van de IPM-rollen zich met de functies die mensen hebben?
De rollen en functies staan voor dit moment nog los van elkaar. De rolverdeling bepaal je met elkaar in het project, zoals ook de exacte invulling daarvan (binnen de kaders zoals meegegeven).
4. (Vraag afdeling Projecten) In welk overleg komen afdelings- en dienstzaken aan de orde?
Tijdens het koffiekwartier. Daarnaast houden we het APO (Assistent ProjectmanagersOverleg) en het PMO (ProjectManagersOverleg) voorlopig in stand. Hier komen ook afdelings- en dienstzaken aan de orde. Medio 2013 evalueren wij of, en zo ja hoe we doorgaan met het APO en PMO.
5. (Vraag afdeling Projecten) Wat gebeurt er met de Assistent ProjectManagers (APM-ers) die geen IPM-rol vervullen? Wat is hun thuisbasis/hoe raken zij aangehaakt? Waar overleggen ze etc.
Het is de bedoeling dat iedereen zich in een of meer rollen bekwaamt. Het is de bedoeling dat je jezelf als AMP-er eind 2014 in één rol hebt bekwaamd. Als je tot die tijd nog niet de volledige verantwoordelijkheid hebt voor een bepaalde rol, maar in het proces zit om naar het rolhouderschap te groeien, dan sluit je jezelf aan bij die betreffende vakgroep zodat je professionele ontwikkeling ook van daaruit plaatsvindt. Dat wordt dan ook je thuisbasis. Voorlopig blijft het reguliere APO in stand.

6. (Vraag afdeling Projecten) Wat is de relatie van het PMO en de vakgroep IPM?
- De vakgroep IPM is alleen met Integraal ProjectManagers (IPM-ers), inclusief externe IPM-ers. Het doel van de vakgroep is het professioneel ontwikkelen van de IPM-ers. Daarnaast komt de capaciteitsplanning van de projecten aan de orde. Het PMO is een overleg met alle medewerkers die de functie PM hebben. Hierin komen afdelings-, dienst en personeelszaken aan de orde (zie ook vraag 4) en worden praktische zaken afgestemd.
7. (Vraag afdeling Projecten) Hoeveel extra tijd krijgen we om ons te ontwikkelen in de nieuwe rol(len)?
- Waar nodig krijg je tijd om in je IPM-rol te groeien. Op basis van de 0/1-meting wordt voor iedere medewerker een leer- en ontwikkelplan opgesteld. We starten met IPM in de projecten in de eerste helft van 2013. Dan zal verder blijken waar voor wie, welke leerbehoeften liggen. De groeitijd zal per persoon verschillen. In de (plannings)gesprekken met je leidinggevende worden per persoon afspraken gemaakt over de periode die nodig is om de rol te gaan vervullen en op welke manier dit gaat plaatsvinden.
8. (Vraag IVV) Hoeveel tijd krijgen we voor productontwikkeling (instrumenten, nieuwe werkwijzen)?
- We worden/zijn een lerende organisatie. Daarmee is productontwikkeling een vast onderdeel van je werk. Productontwikkeling krijgt gaandeweg in projecten vorm en inhoud. Ook de vakgroepen leveren een belangrijke bijdrage aan de productontwikkeling.
9. Wat zijn de criteria van een goede integraal projectmanager?
- Een integraal projectmanager beheerst aantoonbaar alle 5 de IPM-rollen op voldoende niveau (dit is afhankelijk van de grootte en de complexiteit van het project). Wat het MO⁴-Projecten hier precies mee bedoelt, wordt in Q1 2013 concreet gemaakt. In de huidige fase van de ontwikkeling van IPM is het cruciaal dat de rollen van contractmanager, technisch manager en manager projectbeheersing op voldoende niveau worden beheerst.
10. (Vraag afdeling Projecten) Wat is het mandaat van de vakgroepen?
- De vakgroepen hebben een opdracht/missie en die bepalen zij vooral zelf. De vakgroepen hebben geen formeel mandaat. Zij zijn er in ieder geval voor het professionaliseren en uniformeren van hun IPM-rol. Het MO-Projecten gaat de vakgroepen leiden, met uitzondering van de vakgroep contractmanagement. Zo is er een korte lijn tussen de vakgroepen en het management.
11. (Vraag afdeling Projecten) Kunnen we de vakgroepen blijven gebruiken om het MO te voeden?
- Ja, en zeker nu de MO-leden de vakgroepen gaan leiden (m.u.v. de contractmanager). De contractmanager vormt samen met het MO het superpoortwachtersoverleg.
12. Invulling geven aan de IPM-rol. Niet op een rigide manier maar maatwerk blijven leveren! Hoe doen we dat?
- Doordat we IPM invoeren gaan we de projecten beter doen. We geloven dat het investeren in de voorkant van projecten betekent dat we later voordelen behalen die opwegen tegen de investering vooraf.
13. Hoe zorgen we voor een meer uniforme manier van werken in projecten en dezelfde rolinvulling door de IPM-ers?
- Daar speelt de vakgroep en superpoortwachtersoverleg een belangrijke rol in, maar ook de interne opdrachtgever (die meekijkt in de rolverdeling en invulling).

⁴ MO staat voor Management Overleg. Dit is het managementteam van de afdeling Projecten.

- | | |
|---|---|
| 14. (Vraag afdeling Projecten) Hoe maken we de continue <i>verbetering</i> van onze projecten meetbaar? | Samen met ambtelijk opdrachtgevers, het MO, de IPM-ers en de afdeling Financiën, Audit en Control (FCA) wordt de gewenste verbetering concreet gedefinieerd. Vervolgens worden via projectaudits een nulmeting en vervolgmetingen gedaan. |
| 15. Hoe houden we de balans tussen het invoeren van IPM en onze projecten goed doen? | Door dat in de projecten telkens weer te finetunen - belangrijk onderwerp van de Project Start Ups. |
| 16. Straks zijn er ongeveer 45 (A)PM-ers en 5 beleidsadviseurs die IPM-rollen vervullen. De APM-ers vervullen (op termijn) één rol en de PM-ers twee. Leidt dit tot grote vakgroepen? | Op basis van de cijfers verwachten wij dat tussen de 10 en 15 mensen deelnemen aan een vakgroep. |

Wie vervult welke (IPM-)rol in projecten?

Antwoord

- | | |
|---|--|
| 17. Kan een B&E-er, B&O-er of externe een IPM-rol vervullen? Zijn bijvoorbeeld contractmanagers of technisch managers alleen IVV-ers of niet? Kan het IBA een IPM-rol vervullen? Zo ja, wat is de rol van IBA als technisch manager of contractmanager? | Iedere IPM-rol kan in principe door een B&E-er, een B&O-er of externe worden ingevuld mits dit het project ten goede komt. Voorkeur is dat de IPM-er, de contractmanager en de manager projectbeheersing een DIVV-er is. De rolverdeling wordt tijdens de Project Start Up besproken. |
| 18. Hoe zorgen we ervoor dat alle IPM-ers (van Projecten, B&E en B&O) hun rol op een min of meer uniforme manier invullen? | IPM-ers van B&E en B&O nemen (op afroep) deel aan de vakgroep IPM. |
| 19. Waar krijgt de directievoerder een plek in het IPM-rolmodel? | De directievoerder wordt direct aangestuurd door een contractmanager. Hij krijgt geen plek in het IPM model, maar wel in het projectteam. |
| 20. Een IPM-rolhouder is verantwoordelijk voor zijn project. Hoe gaat hij/zij om met teamleden die hij/zij onvoldoende kwaliteit vindt hebben, maar die wel worden voorgedragen vanuit het management? | De IPM-er bespreekt dit met zijn teamlid en zijn leidinggevende. De leidinggevende bespreekt dit ook met het betreffende teamlid. Het management moet (i.s.m. de medewerker) tot een oplossing komen die passend is voor het project. Het is belangrijk dat breed wordt gekeken naar mogelijke oplossingen, ook uitgezet in de tijd: Ook het groeipotentieel van de medewerker op de langere termijn wordt meegewogen. De kwaliteit van het project moet voldoende zijn gewaarborgd. |
| 21. Hoe spreek ik mensen aan die onder een andere leidinggevende vallen? | In het project speelt de projecthiërarchie (projectmanagement - interne opdrachtgever). Dit betekent dat je als IPM-rolhouder jouw mensen functioneel aanstuurt. De IPM-rolhouders spreken hun mensen aan op houding, vaardigheden en tijdbesteding aan binnen je project. Alleen als zij er samen niet uitkomen, escaleert de IPM-rolhouder naar de IPM-er en vervolgens naar je leidinggevende. |

Hoe verhoudt zich IPM ten opzichte van slagvaardige en efficiënte projectteams?

Antwoord

22. Hoe verhoudt IPM zich tot een slagvaardige, efficiënte en effectieve organisatie?

We groeien toe naar een situatie waarin we projecten veel meer gaan clusteren. Om de tegenspraak binnen de projectteams goed te organiseren worden alle IPM-rollen in principe door verschillende personen ingevuld.

a. M.a.w.: Kost IPM meer of minder tijd (en hoe vertaalt zich dat tot de VAT-kosten)? De neiging is nu op individueel niveau: Ik ben nu verantwoordelijk, dus ik moet er meer tijd in steken

Het onderling afstemmen van zaken zal meer tijd kosten, maar IPM zal de projecteffectiviteit, efficiëntie en productie ten goede moeten komen. M.a.w. de totale projectkosten (PBI-fase 1 t/m 6) moeten gelijk of lager zijn dan de huidige kosten.

b. Hoe houd ik de integraliteit binnen het totale projectteam bij een groot project? De grote valkuil van IPM bij grote projecten is dat de verschillende IPM-rolhouders hun eigen teams gaan aansturen waardoor je als IPM-er contact met de "tweede laag" verliest.

Om bij grote projecten efficiënt te kunnen werken is het uitgangspunt dat de IPM-er (projectteam)overlegt met de rolhouders. Dit is ook belangrijk om rollen en posities binnen het projectteam helder en zuiver te houden. Alleen wanneer nodig, schuiven experts of specialisten aan. Natuurlijk is dit geen wet. Zeker bij kleinere projecten kan hiervan worden afgeweken.

23. Hoe rechtvaardig je IPM bij kleine projecten?

Kleinere projecten worden geclusterd. De geclusterde projecten worden zoveel mogelijk door dezelfde mensen uitgevoerd.

24. (Vraag afdeling Projecten) Wanneer is het zinvol om projecten te clusteren in het kader van IPM? Eerst goed over nadenken voor we IPM invoeren

Het MO maakt hierover, in overleg met de projectmanager, keuzes. De keuzes bespreekt het MO met de interne opdrachtgever.

Welke normen worden aan de medewerkers gesteld in het kader van IPM?

Antwoord

25. (Vraag afdeling Projecten) En wat als ik niet voldoe aan de normen die DIVV aan mij stelt?

In januari wordt een 0/1-meting gedaan m.b.t. jouw competenties. In februari/maart wordt op basis van die meting, jouw ambities en jouw kennis en vaardigheden je persoonlijke leer- en ontwikkelplan opgesteld. Je lijnmanager zal, ondersteund door HRM en P&O, jouw potentie en groeimogelijkheden bespreken. Samen met jou zal je lijnmanager er alles aan doen om jouw ambities waar te maken.

26. (Vraag afdeling Projecten) Welke normen worden gesteld in termen van IPM aan de PM-ers, APM-ers en de medewerkers van Projectadvies?

We groeien toe naar de situatie (eind 2014) dat: (1) de projectmanagers twee IPM-rollen beheersen. Het grootste deel van de projectmanagers beheerst naast de rol van integraal projectmanagement, ook de rol van de manager projectbeheersing en/of de rol van contractmanager. (2) De APM-ers beheersen minimaal één IPM-rol. (3) Bij de projectadviseurs is het taakvolwassen invullen van een IPM-rol geen verplichting, maar wel mogelijk. De inhoudelijke doorgroei op vakspecialisatie door de projectadviseurs is wel vereist.

Wat hebben we geleerd van de IPM-koplopers en wat doen we met de leerpunten? Antwoord

27. Vanaf september zijn vier projectmanagers gestart met het implementeren van IPM in 11 projecten. De meeste van deze projecten zijn klein, er is een middelgroot project (Brug 116) en een groot project (IJsei).

De voornaamste leerpunten zijn:

1. Sommige mensen hebben koudwatervrees met het opstarten van IPM. We merken in de pilots dat het goed is om gewoon te starten met IPM door het maken van een duidelijke rolverdeling binnen je team op basis van de IPM-rolomschrijvingen in dit boekje. Geef mensen daarbij verantwoordelijkheid! Een planning waarbij activiteiten zijn verdeeld volgens de IPM-rolverdeling kan helpen rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken. Tijdens het spel merk je dat natuurlijk niet alles gelijk duidelijk is: bespreek dit met elkaar en maak hier vervolgens heldere afspraken over.
2. We missen kennis, ervaring en instrumenten om de IPM-rollen professioneel in te vullen. Dit speelt vooral bij de contractmanager, de technisch manager en de manager projectbeheersing. De komende tijd werken we aan het professionaliseren van deze rollen. We overwegen om mensen in te zetten (in- of extern) die al ervaring hebben in deze rollen. Een van hun opgaven wordt kennisoverdracht naar collega's.
3. IPM kan alleen slagen als er binnen de afdeling, binnen de projectteams én tussen het management en de medewerkers een cultuur ontstaat van:
 - a. Vertrouwen
 - b. Verantwoordelijkheid nemen
 - c. Elkaar aanspreken (positief en kritisch): hard op de inhoud en zacht op de relatie
 - d. Bespreken, leren en voorkomen van fouten en
 - e. De projectmanager laat los, hij managet zet de kwaliteiten van de verschillende teamleden effectief in en stuurt op de onderlinge samenwerking en het proces

Ook is het belangrijk dat de projectmanager de teamsamenstelling met de leidinggevende bespreekt als hij van mening is dat de capaciteiten binnen het team ontoereikend zijn voor de opgave waar het team voor staat.

13. Persoonlijke notities

