

Het toepassen van Integraal Project Management (IPM) op decentraal niveau

Een verslag van 23 november 2017, WDO Delta, Zwolle



IPM is een werkwijze (die 10 jaar geleden al werd ingezet bij RWS) die helpt om de interne en externe samenwerking bij opgaven in de openbare ruimte optimaal te laten verlopen. De projecten worden uitgevoerd door een integraal projectteam. Gedurende alle fases van het project is duidelijk welk lid van het projectteam welke rol en verantwoordelijkheid heeft. IPM onderscheidt hierin 5 rollen: 1) projectmanagement 2) risicobeheersing 3) technisch management 4) contractmanagement en 5) omgevingsmanagement.

IPM moet zorgen voor het uniformer en efficiënter inrichten en uitvoeren van projecten, een betere doorstroming van het personeel, goede opleidingskansen, uitwisselbaarheid van vakspecialisten en een hogere kwaliteit van projecten. Ook op decentraal niveau neemt IPM aan populariteit toe maar er zijn nog veel vragen over hoe het IPM-model precies werkt, hoe de rollen moeten worden ingevuld en wat nu de ervaringen van anderen zijn.

PPS Netwerk NL organiseerde i.s.m. Waterschap Drents Overijsselse Delta en Balance op 23 november jl. 2017 bij de WDO Delta in Zwolle een interactieve bijeenkomst over het toepassen van IPM (Integraal Projectmanagement) op decentraal niveau.

Het doel van de bijeenkomst van 23 november was om:

- Kennis en ervaringen te delen over IPM
- Inzichtelijk te maken wat de do's en don'ts zijn van het toepassen IPM op decentraal niveau
- Uitleggen hoe het IPM-model werkt, wat de rollen zijn en hoe deze moeten worden ingevuld
- Te onderzoeken hoe 'fit' de eigen organisatie is voor IPM (hoe integraal werken we nu echt?)

De 'fitheidstest' is gratis aan te vragen via laura.vellekoop@ppsnetwerk.nl o.v.v. Zelftest IPM

Aanwezige partijen waren o.a.: Provincie Zuid Holland, Provincie Noord-Holland, Provincie Gelderland, Provincie Flevoland, Provincie Utrecht, Waterschap Vechtstromen, Waterschap Rijn en IJssel, Waterschap Noorderzijlvest, Waterschap Hunze en Aa's, Waterschap Aa en Maas, Wetterskip Fryslan, Waterschap Drents Overijsselse Delta, Gemeente Borne, Arcadis, Aveco de Bondt, Balance....



Gastprekers waren Jan Steller (Business Consultant Contract Management, Balance) en Jim van de Geer (Afdelingshoofd Projectrealisatie Waterschap Drents Overijsselse Delta). Hieronder vindt u een aantal belangrijke 'take-aways':

Jan Steller (Balance): Over de basis van IPM, het IPM-model en de 'volwassenheidsmeting'

- *IPM is een middel (en geen doel) om projecten efficiënter te organiseren/realiseren en draait om het invullen van de rollen door de juiste mensen*
- *Het IPM-model bestaat uit 5 functies/rollen (zie inleiding) en dat vraagt om invulling door verschillende type mensen (niet alleen 'blauwe' of 'rode' mensen maar het liefst een combinatie met groen en geel) om het te laten werken zoals bedoeld*
- *Zorg dat de 5 rollen binnen het IPM Model in ieder geval door twee mensen wordt ingevuld anders werkt het niet*
- *Wat is er voor nodig om IPM succesvol in te zetten/ wat maakt IPM succesvol?*
 - 1) *Zet IPM pas in op moment dat er sprake is van urgentie/noodzaak (bv verstoring tussen afdelingen of te weinig verbinding met buiten)*
 - 2) *Zorg ervoor dat IPM op management-niveau wordt georganiseerd en gedragen*
 - 3) *IPM onderscheidt zich door projecten juist vanuit bovenstaande 5 rollen aan te vliegen*
 - 4) *Omdat IPM uitgaat van meerdere rollen en dus een integrale aanpak zullen eventuele obstakels en problemen altijd vanuit gezamenlijke oplossingsgerichtheid worden aangepakt*
- *Integratie als graad van volwassenheid: van Basisprojectmanagement (volwassenheidsniveau 1) tot Ketenintegratie (Volwassenheidsniveau 5). Belangrijk voor een organisatie is om vast te stellen welk volwassenheidsniveau wordt geambieerd om doelstellingen te behalen. Dat kan via de Zelftest IPM.*

Jim van de Geer (WDO Delta) over praktijkervaring en IPM 'op maat'

- *IPM zorgt voor een versnellingsimpuls om projecten beter/efficiënter te organiseren*
- *Het uitvoeren van geïntegreerde contracten zoals UAVgc vraagt om een IPM-team anders werkt het niet*
- *Iedere organisatie is anders. Daarom is het belangrijk om IPM 'op maat' in de organisatie vorm te geven*
- *IPM dwingt je na te denken over waar sta ik als projectorganisatie en waar wil ik heen en hoe kan ik de kloof tussen 'ist-soll' dichten*
- *Stel jezelf de vraag wat de 'nieuwe vraag' is over 2/3 jaar en wat het effect is dat je wilt bereiken om de functionaliteit in het gebied te verbeteren*

De Top 5 met daarin de grootste do's voor het toepassen Integraal Project Management is:

1. Zorg voor draagvlak binnen de organisatie om IPM succesvol toe te passen/ uit te rollen
2. Haal benodigde kennis en kunde in huis
3. IPM draait om het invullen van de rollen door de juiste mensen. Denk dus goed wie voor welke rol het meest geschikt is
4. De zachte factoren van het IPM-model zijn essentieel, d.w.z. samenwerking, houding en gedrag. Zorg dat projecten genoeg omvang hebben of bundel kleinere projecten

Hieronder een overzicht van andere do's en don'ts die uit eerdere sessies van 2017 (o.a. bij Waterschap Aa en Maas en de Provincie Utrecht) naar voren zijn gekomen:

Do's IPM:

1. Organiseer maatwerk voor IPM projecten om te blijven innoveren
2. Denk goed na over wat je wilt en betrek dan pas de aannemer om een goed bouw- en onderhoudsproces te organiseren
3. Wees een professioneel opdrachtgever: IPM vraagt om een disciplinerende rol
4. Leg de IPM werkzaamheden neer bij een 'dedicated' team dat dit full-time oppakt
5. Schaalvoordelen behalen door bundelen van projecten op hoog abstractieniveau: 70% is 'hetzelfde', 30% is maatwerk.
6. Maak gebruik van benodigde kennis en innovatie uit de markt
7. Zorg als IPM-team voor de juiste uitvraag
8. Zet IPM in om bestuurlijke doelen en ambities te realiseren
9. Een goede project-systematiek helpt om IPM op de juiste wijze toe te passen
10. Zorg dat opgaven op portfolio niveau komen te liggen
11. Als je kiest voor IPM, doe het dan 'all the way'
12. Evalueer op regelmatige basis om kennis te borgen en vastlopers (o.a. uitval personeel te voorkomen)

Don'ts IPM:

1. Geen copy-past van 'oude' (goede) werkwijzen, elk project is namelijk anders
2. Laat projectmanagers niet meerdere rollen vervullen in een IPM project
3. Begin niet 'zomaar' ergens. Organiseer structuur en een stappenplan
3. IPM kan niet op elk project worden toegepast. Zorg voor de juiste omvang van projecten of maak een programma van geselecteerde / soortgelijke projecten en zet daar het juiste team op .