

INTERVIEW

INTEGRAAL PROJECTMANAGEMENT SLEUTEL VOOR SUCCESVOLLE UITVOERING

*Koen van Bezu**

■ Het Integraal Projectmanagementmodel is hét model waarmee in de watersector structuur wordt gegeven aan projectorganisaties. Ontwikkeld door en voor Rijkswaterstaat, maar nu breed toegepast in de infrasector en daarbuiten. Edgar Keukenmeester en Ingrid Klokke reflecteren met Koen van Bezu op de ontwikkeling en het succes van het model in de Nederlandse watersector.

Hebben jullie wel eens in een IPM-team gewerkt?

Klokke werkte eerder al eens als contractmanager in een IPM-team gewerkt, als consultant in de zorgsector. Binnen Ruimte voor de Rivier was ze contractmanager op programmaniveau. Keukenmeester was eerder contractmanager van het project Stroomlijn. Hij werkte ook

binnen Ruimte voor de Rivier, waar hij verantwoordelijk was voor de programmabeheersing en het programma als geheel. Beiden hebben in hun carrière een goed beeld gekregen van het werken in IPM-teams, onder andere in de watersector. De afgelopen tien jaar zagen zij dat IPM een normale werkwijze is geworden in de watersector. Zowel bij waterschappen als bij Rijkswaterstaat is het een



Edgar Keukenmeester is programmamanager van het waterveiligheidsprogramma Ruimte voor de Rivier. Hij is daarnaast namens het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat betrokken bij het project Vrachtwagenheffing en bij diverse projecten op het gebied van luchtvaart.



Ingrid Klokke is sinds september 2019 portfoliomanager bij Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud. Daarvoor hield zij zich binnen de programmadirectie van zowel het Hoogwaterbeschermingsprogramma als Ruimte voor de Rivier bezig met contractmanagement en programma-beheersing.

* **Koen van Bezu**, redacteur Water Governance.

HET INTEGRAAL PROJECTMANAGEMENT (IPM)-MODEL IN HET KORT

Vanaf 2006 past Rijkswaterstaat het IPM-model toe voor het managen van projecten. Infrastructuurprojecten werden in die tijd complexer, zowel op bestuurlijk, technisch als omgevingsgebied. De integreerde contractvormen werden geïntroduceerd, daarnaast nam de druk uit de politiek toe om grote projecten beter te beheersen in tijd en geld. Op dat moment werd een project met name vanuit een technische invalshoek gemanaged, dit was vanwege eerder genoemde ontwikkelingen niet meer toereikend om de gewenste kwaliteit te leveren. Het IPM-model moest uniformiteit brengen in het projectmanagement en zorgen voor een gestructureerde beheersing van risico's in verschillende disciplines. De disciplines worden vertegenwoordigd in het IPM-team door vijf rolhouders: projectmanager, manager projectbeheersing, contractmanager, technisch manager en omgevingsmanager. Op dit moment worden projecten, van groot tot klein, en binnen en buiten Rijkswaterstaat en de infrasector op basis van het IPM-model gemanaged. (Wermer, 2018)

standaard geworden. Zelfs in luchtvaartprojecten wordt er meer in IPM-verband gewerkt, volgens Keukenmeester. Het inrichten van een projectorganisatie is altijd maatwerk maar er zijn wel een aantal uitgangspunten om dat goed te doen. Daar is het werken in een IPM-team één van. Het IPM-model is een hulpmiddel en vormt een goede basis voor hoe je een project organiseert, al blijft het volgens Keukenmeester altijd maatwerk.

Waar komt de gedachte van het IPM-model eigenlijk vandaan?

Het IPM-model is ooit binnen Rijkswaterstaat bedacht, de annalen laten zien dat het IPM-model is geïntroduceerd om de grotere, complexe projecten beter te managen en vanuit meerdere disciplines. Het IPM-model is voortgekomen uit de projectmanagementfilosofie 'Projectmatig Werken' van TwynstraGudde. Naast een uniforme werkwijze heeft de introductie van het IPM-model ook gezorgd voor een impuls van het kennismanagement binnen Rijkswaterstaat (Wermer, 2018). Het model is standaard geworden maar het succes van een project hangt volgens Keukenmeester niet af van het IPM-model. Ook binnen deze werkwijze kan iedereen nog steeds verkokerd zijn ding doen, dan is het IPM-model niet geslaagd. Klokke wijst erop dat een projectteam bestaat uit mensen met verschillende rollen. Het onderscheiden van die verschillende rollen om vanuit een integrale blik en risico-gestuurd te managen vindt

zij een hele logische gedachte. Binnen projecten spelen meestal dezelfde thema's.

Wordt er binnen Rijkswaterstaat van bovenaf gestuurd op het succesvol toepassen van het model?

Er zijn volgens Keukenmeester allemaal processen die de toepassing van het model wel ondersteunen maar je moet oppassen dat een hulpmiddel gezien wordt als de oplossing van alles. Het IPM-model is een hulpmiddel. Er wordt dus van bovenaf gestuurd op de toepassing van het model, op die manier is het model ook geïmplementeerd vanaf 2006. Keukenmeester benadrukt dat het succes van het projectmanagement nog steeds van de mensen afhangt in het team en de cultuur die zij met elkaar tot stand brengen. 'Dat is veel belangrijker dan het model zelf.' Het goede aan het model vindt Keukenmeester dat het hele spectrum afdekt wordt. 'Het model is een goede checklist om een project in te richten en je spreekt als opdrachtgever en opdrachtnemer dezelfde taal.'

In projecten spiegelt de opdrachtnemer vaak het IPM-team, zodat iedere manager een counterpart heeft. Werkt dat in de praktijk?

Keukenmeester wijst erop dat het IPM-model helpt in het organiseren van die duidelijkheid in rolverdeling, om uiteindelijk resultaatgericht te werk te gaan en mijlpalen te realiseren. Het zorgt er bovendien voor dat alle projectaspecten zijn afgedekt en dat men van elkaar weet bij wie je moet zijn. Als dat niet bekend is, is het wel heel erg zoeken. Het IPM-model verschaft duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden in een project. Die duidelijkheid is anders niet altijd aanwezig. Klokke vult aan: 'Bij grote uitvoeringsprojecten worden risico's niet alleen maar beheerst door de opdrachtgever of de opdrachtnemer. Het is belangrijk om aan beide kanten aanspreekpunten te hebben, vanuit een specialisme. Het IPM-model is dan bijna een logisch gevolg.' Keukenmeester vergelijkt het met een stekker: 'Je moet zorgen dat de stekkers (de teams) op elkaar passen.' Beide partijen hebben belang bij goed en integraal projectmanagement.

Hoe is het IPM-model ontwikkeld over de jaren?

In de ervaring van Klokke was het in het begin zo dat er tijdens de planuitwerking- en verkenningsfase een projectleider was met misschien drie teamleden, in ieder geval geen IPM-team. Dan pas kwam de overdracht naar een IPM-team van de realisatiefase. Omdat er nu ook een IPM-team vanaf de verkenning en planuitwerking zit, worden ook in deze fase alle aspecten van een project geborgd en gaat het project volgens Klokke beter de realisatie in. Waarschijnlijk zijn die voorfasen nu wel wat

duurder geworden maar daar wordt wel een heel stuk aan risico's mee beheerst voor de realisatie. Klokke: 'Binnen de waterwereld is dat nu anders dan toen wij begonnen.' Keukenmeester schetst nog een aantal ontwikkelingen in het model de afgelopen jaren: 'In projecten wordt steeds snellere besluitvorming gevraagd, vooral in ICT-projecten. De ontwikkelingen gaan erg snel, in bijvoorbeeld tunnelsystemen, lussen in de weg, sensoren in de dijk en andere systemen.' De ICT-projecten zijn kort-cyclisch en dat vraagt een andere aanpak en aanvullende expertise. Keukenmeester: 'Hier zou ik specifiek de *Chief Information Officer*-rol (CIO) willen noemen. Dat is iemand die echt inhoudelijke kennis heeft van ICT en op dat vlak risico's kan identificeren. Voor het programma Vrachtwagenheffing hebben we een CIO aangesteld binnen het IPM-team.'

Ook in het Rijkswaterstaatproject 'Uitbreiding sluis Eefde' is er een dergelijke rol toegevoegd aan het IPM-team, in dit geval een CIV-manager. Deze rol wordt geleverd vanuit het organisatieonderdeel Centrale Informatievoorziening (CIV) van Rijkswaterstaat. Klokke vindt dat een mooi voorbeeld en geeft aan dat zulke managers moeilijk te vinden zijn. 'Binnen de tunnels is het echt een ding om iemand te vinden die de verbinding kan leggen tussen de *IA-sourcing* (Industriële Automatisering, red.) en het project zelf. Dat staat nu vaak los van de projecten terwijl het wenselijk is dat te integreren. Daar zijn we nu bij de tunnelprojecten mee bezig. Ik sluit niet uit dat we dat bij meer projecten zullen gaan doen.'

Een andere rol die belangrijk wordt gevonden in projecten, is volgens Keukenmeester de control-functie. Het is belangrijk om genoeg kritisch vermogen te organiseren in het team. Natuurlijk is dat ook de manager projectbeheersing, maar die werkt mee, is medeverantwoordelijk voor het resultaat en heeft daarmee hetzelfde doel als de projectmanager en zit in dezelfde verantwoordingslijn. Het is volgens Keukenmeester belangrijk dat iemand met kennis van de organisatie en de inhoud een blik van buiten biedt, iemand die wat verder weg staat van het project maar wel onderdeel is van de RWS-organisatie. Diegene kan om het IPM-team heen escaleren naar de interne opdrachtgever als dat nodig is. 'Dat is allemaal niet zo spannend en hoeft bijna nooit, maar dat komt juist omdat die rol er is.' Klokke vult aan dat dat ook echt een geaccepteerde rol is. Met de rapporten van zo'n controller kan het goede gesprek gevoerd worden met het team.

Zijn er nog andere rollen te benoemen?

Keukenmeester ziet 'het bestuurlijk boegbeeld' eigenlijk als extra IPM-rol die sommige programma's echt nodig hebben. Programma's zijn qua omgeving vaak groot en complex, daarbij is het moeilijker om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Programma's in de watersector hebben vaak een grote ruimtelijke impact, waarbij veel belangen

spelen en het dus des te belangrijker is zo'n bestuurlijk boegbeeld te hebben. Diegene zou die taak er niet 'even' bij moeten doen, maar er echt voor moeten gaan staan. 'In projecten is dat boegbeeld vaak wel geregeld via de opdrachtgevers, maar in programma's minder', aldus Klokke. Als programma moet die bestuurlijke context bediend kunnen worden. Bij Ruimte voor de Rivier was er op programmaniveau geen omgevingsmanager maar een programmadirecteur met een strategisch bestuurlijke adviseur. Dit maakt volgens Klokke dat een programma niet een-op-een ingericht kan worden als een IPM-team.

Dat brengt ons op de volgende vraag: is het IPM-model geschikt om een programma te managen?

Klokke: 'Een IPM-team kan prima meerdere projecten managen maar werken aan een opgave in plaats van een projectscope vergt iets anders.' Zij is op dit moment bijvoorbeeld bezig om de wegenprojecten binnen RWS-GPO (Grote Projecten en Onderhoud, red.) te bundelen naar de opgave. Dat heeft meerdere IPM-teams maar daar kan nog wel een overkoepelend IPM-team boven zitten in een 'multiprojectenorganisatie'. Dat is echt iets anders dan een programma. Ruimte voor de Rivier is een mooi voorbeeld, dit was eigenlijk 'Rijkswaterstaat in het klein'. Ook het Sluizenprogramma van Rijkswaterstaat is een mooi voorbeeld. Keukenmeester vult aan dat op de juiste onderdelen van de programmaorganisatie maatwerk nodig is: 'Het IPM-model biedt daarvoor een aantal uitgangspunten. De rollen in een IPM-team kunnen in een bepaalde vorm terugkomen in een programmateam, terwijl het team bijvoorbeeld niet over het contractmanagement met een opdrachtnemer hoeft te gaan. Het spel met de (interne) opdrachtgever ligt bij het programmateam en vraagt andere vaardigheden dan opdrachtgever zijn van een aannemer. Het omgevingsmanagement is weer meer bestuurlijk en politieker georiënteerd dan in een project. Een ander bijkomend voordeel van het werken met het IPM-model in het programma is volgens Klokke dat het kennisborging en leren bevordert. De discipline technisch management draait bijvoorbeeld om het organiseren van kennis. 'Als je met al die technisch managers communitydagen organiseert, kan echt geleerd en verbeterd worden binnen het programma. Dat kan voor alle disciplines, breng ze bij elkaar en er ontstaat wat. Dit is het voordeel van IPM.'

De originele vijf rollen van het IPM-model, bestrijken die de basis voor het integraal projectmanagement?

Volgens Klokke is daar alles onder te scharen. Zij ziet de toegevoegde waarde voor iedere rol wel maar ze ziet ook waar het niet werkt. Wanneer managers alleen vanuit hun discipline te werk gaan, gaat het volgens Klokke niet goed. 'Het werkt alleen maar als die schakels in elkaar gaan

en als er tussen rollen wordt samengewerkt. Anders ga je elkaar enorm in de haren zitten.’ Keukenmeester vult aan dat er verder geen hiërarchie tussen die rollen kan zitten, met elkaar ben je een team. De projectmanager is eindverantwoordelijk maar dat is het dan ook.

Hebben jullie wel eens meegemaakt dat de IPM-structuur niet functioneerde?

Keukenmeester en Klokke hebben dat tot nog toe niet meegemaakt, maar wel dat de samenstelling niet werkte. De IPM-structuur vraagt mensen met een resultaatgerichte instelling die complementair zijn aan elkaar en ook een plek weten te vinden in een bepaalde cultuur. Er is specifieke kennis nodig en competenties. Keukenmeester geeft aan dat bij Ruimte voor de Rivier het wel eens voorkwam dat er te veel mensen met hetzelfde profiel in het team zaten, daar moet een balans in zitten anders werk het niet. Dat heeft niet zozeer te maken met de IPM-structuur maar met de mensen. Een adviseur is ook echt iets anders dan een manager. Een IPM-rolhouder is een manager die ergens voor staat. Een adviseur kan het team versterken maar is niet per se een manager. Klokke ziet nog wel eens dat een adviseur een rol toebedeeld krijgt die niet altijd past. Managen is een andere vaardigheid, dat vraagt andere communicatie- en samenwerkingsvaardigheden. Zeker om integraal te kunnen werken. Een expert is heel nuttig in het team van technisch management maar is niet de technisch manager.

Is het IPM-model nog een lang leven beschoren in de watersector volgens jullie?

Keukenmeester: ‘De basis van het model is hartstikke goed, als je maar door ontwikkelt op de punten waar we het over gehad hebben. Dat zijn de IT-component, de flexibiliteit en de kritische blik.’ Dat betekent niet dat het IPM-model als heilige graal beschouwd moet worden. Er is ruimte nodig om er maatwerk van te maken. Die ruimte is er ook.

Op dit moment worden de IPM-rollen idealiter ingevuld door medewerkers van Rijkswaterstaat en is dit een zogenaamde kerntaak. Zou je dat in de toekomst willen aanhouden?

Keukenmeester wil dat graag aanhouden, maar ziet dat los van de kerntakendiscussie want daar zitten ook andere afwegingen achter. ‘Waar het om gaat, is dat je verantwoordelijkheid kan nemen binnen je rol en dat je dat kan waarmaken. Als die IPM-rollen uitbesteed en te veel gestandaardiseerd worden en bijvoorbeeld in producten uitgevraagd worden is het lastig die verantwoordelijkheid waar te maken.’ Op dit moment worden volgens hem steeds meer adviseursdiensten door Rijkswaterstaat

als productuitvragen op de markt gezet, in plaats als detachingsvragen. Als je puur naar het resultaat kijkt, dan vindt Keukenmeester het belangrijk dat hij zelf stuur heeft op de totstandkoming van producten en dat je verantwoordelijkheid kan nemen voor de totstandkoming en het eindresultaat.

Klokke wijst erop dat IPM-rollen niet als producten weggezet kunnen worden. Dan zou het gaan om inhuur van een IPM-rol. Soms kan het juist ook wel helpen om een externe een rol te geven in het team. Haar ervaring is dat de kennis en kunde in de markt soms nog ietsje hoger ligt dan intern. Maar dat is een balans. Voor de meerderheid geldt dat je het met eigen mensen moet doen en zo je eigen kapitaal kan borgen. Als daar een deel kennis van buiten bij zit, is dat alleen maar goed.

En de zesde of zevende IPM-rol (CIO en control), kan je die ook inhuren?

Keukenmeester beaamt dat het zou kunnen maar dat het belangrijk is dat je de organisatie snapt en de gevoeligheden in de organisatie. Met name voor de control-functie is dat best een lastige en ingewikkelde rol. Mensen willen graag ergens bij horen en juist bij die rol moet er enige afstand blijven. Je moet objectief kunnen kijken wat er gebeurt in het team. Dat heeft niet iedereen in zich. Keukenmeester: ‘Die rol kan ook ingevuld worden door een externe consultant maar mijn voorkeur is ook dat je die expertise zelf opbouwt. Met name bij ICT-projecten is dat belangrijk, want die gaan niet altijd goed bij de overheid.’

Tot slot

Het IPM-model is volgens Edgar en Ingrid nog steeds van toegevoegde waarde voor het managen van projecten, Sterker nog, het is niet meer weg te denken uit de infrasector én daarbuiten. Het model is en blijft echter een hulpmiddel, het integraal managen van projecten en beheersen van risico’s blijft mensenwerk. De uniformiteit van het model en de impuls die implementatie van het model heeft gegeven aan kennismanagement behouden hun momentum. Zolang het model maar niet als de ‘heilige graal’ van het projectmanagement gezien wordt, is het IPM-model nog een lang leven beschoren. Klokke: ‘Toen ik de uitnodiging voor dit interview kreeg dacht ik meteen: het is zó evident dat er gewerkt wordt met een IPM-team, staat het model ter discussie dat we het hierover gaan hebben?’

GEBRUIKTE BRONNEN:

- Freek Wermer, 2018, *De kracht van een driehoek – Praktijkervaringen met Integraal Projectmanagement (IPM)*, Neerlands diep, ISBN 978 94 90329 41 9, https://neerlandsdiep.nl/wp-content/uploads/2018/10/Kracht-van-een-Driehoek_Freek-Wermer_oktober-2018.pdf ■