

Interimmanagement bij hoogheemraadschap:

Irritatie wegpompen

In een prachtig historisch pand in de Delftse binnenstad, is sinds het jaar 1645 het Hoogheemraadschap Delfland gehuisvest. De dijkgraaf resideert hier temidden van unieke oude kunst. Maar de medewerkers van het hoogheemraadschap hebben eigenlijk geen tijd om lang bij dit bijzondere erfgoed stil te staan. Hun verantwoordelijke werk is al eeuwenlang hetzelfde: zorgdragen voor een verstandig waterbeheer in het laaggelegen Delfland. Ook interimmanager van de vastgoedafdeling, Victor Helmich, draagt zijn steentje bij.



Het historische pand van het Hoogheemraadschap in het oude centrum van Delft



Victor Helmich

Zo'n 5 jaar geleden was er in het beheersgebied van het hoogheemraadschap veel wateroverlast. Gezien de niet meer te ontkenen klimaatverandering, zal dat in de toekomst vaker voorkomen", zegt Helmich. Om beter voorbereid te zijn op extreme watersituaties, riep het hoogheemraadschap in 2005 een projectbureau in het leven. Dit bureau ontwikkelde een breed pakket maatregelen om risicovolle situaties de baas te kunnen blijven, zoals dijkverhogingen en -verbredingen, bredere en diepere watergangen voor een snellere waterafvoer en extra ruimte voor waterberging. Helmich: "Voor al dit soort plannen heeft het schap de komende jaren extra grond nodig. Soms een strook grond langs een bestaande sloot, soms een stuk grond om een extra gemaal neer te zetten en soms een hele polder die we in geval van dreigende wateroverlast kunnen laten onderlopen. Daarom besloot het bestuur van het hoogheemraadschap - naast de vorming van het pro-

Extra grond nodig voor snelle waterafvoer en voor waterberging

jectbureau - tot de oprichting van een afdeling Vastgoed. Het hoogheemraadschap moet wellicht boeren uitkopen. En misschien heeft het grond nodig waarop ook andere partijen een oogje hebben laten vallen, bijvoorbeeld voor woningbouw, bedrijventerreinen of wegenaanleg."

Slim onderhandelen

Het Hoogheemraadschap Delfland wil de grond waarop kostbare installaties staan - zoals gemalen en rioolzuiveringsinstallaties - volledig in eigendom hebben. En datzelfde geldt voor de hoofdwatergangen. Voor kleinere watergangen en grond voor buizen en leidingen zijn ook andere oplossingen denkbaar. De afdeling Vastgoed is verantwoordelijk voor de vererving van de grond, waarop de mensen van de technische afdelingen hun bouwplannen kunnen laten realiseren. "En daar bleek de schoen te wringen", legt Helmich uit. "De technische mensen willen graag snel bouwen en eisen van de vastgoedmensen dus ook snel resultaat bij de aankoop van de gronden. Dat betekent al gauw dat je teveel betaalt. Dat gaat niet alleen tegen de beroepseer en de professionaliteit van vastgoedmensen in, het is ook in strijd met het belang van de belastingbetaler. Om de grond tegen een passende prijs te verkrijgen, komt het vaak aan op slim onderhandelen. En dat

▶

vergt meestal tijd. Een voorbeeld: het hoogheemraadschap zette het wettelijk instrument 'onteigening' tot op heden niet in. Te tijdrovend, vonden de ingenieurs. De vastgoedadviseurs achtten het juist een praktisch middel in onderhandelingen. Wat doe je dan? Doordrukken helpt niet. Daarom hebben we een seminar over onteigening georganiseerd met deskundigen van buiten. Zo maak je de geesten rijp voor veranderingen."

Van strijd naar spel

Door een gebrek aan duidelijke afspraken tussen de verschillende afdelingen groeide er de afgelopen jaren nogal wat irritatie binnen het hoogheemraadschap. Het bestuur meende dat er een onwerkbaar situatie was ontstaan en klopte bij TASK aan voor een ervaren interimmanager. Helmich - al sinds 2000 bij verschillende organisaties succesvol in dit soort werk - was absoluut in voor de opdracht. "Hoe hopelozeler, hoe leuker, zeg ik wel eens gekschierend", lacht Helmich. "Ik vind het reuze boeiend om te ervaren hoe je een organisatie tot betere prestaties kunt brengen met relatief kleine ingrepen. En als de prestaties verbeteren, knapt ook de sfeer zienderogen op. Dan is het geen strijd meer tussen de verschillende afdelingen, maar een spel met duidelijke spelregels."

Subtiel

"Eerst goed luisteren, zonder te veroordelen. Want mensen die klagen, zie ik niet per se als zeurprijten. Ze kunnen informatiebronnen zijn, die mij de weg wijzen naar mogelijke oplossingen. Mensen hebben vaak heel verstandige meningen over hun eigen



Nieuwe afvalwaterzuivering vanaf snelweg

'Hoe hopelozeler, hoe leuker'

werk. Dan is het voor mij vooral zaak de losse eindjes aan elkaar vast te knopen."

Helmich is er naar eigen zeggen de man niet naar om diepgaande discussies in gang te zetten over toekomstig beleid. Zolang het werkklimaat wordt geken-

merkt door wantrouwen is dat volgens hem trouwens een heilloze weg. "Ik ga liever subtiel te werk. Zo heb ik bij het hoogheemraadschap 5 concrete voorvallen bij de kop gepakt en goed bekeken hoe deze zaken zouden verlopen bij een andere organisatiewijze. Ik heb mensen eerst laten nadenken over de vraag 'Hoe kan dit beter en wat hebben we daarvoor nodig?'

en heb de uitkomst vervolgens direct omgezet in actie. Met een eerste klein resultaat bereik je namelijk meer goodwill dan met een groots beleidsplan. Bij andere concrete zaken gaan mensen vervolgens dezelfde vragen stellen en dan rolt daar bijna automatisch de nieuwe manier van werken uit voort... Als dat eenmaal in gang is gezet, dan heb je als interimmanager je werk goed gedaan. Dan kan je er zeker van zijn dat de boel ook na je vertrek niet inzakt." ■



Uitlaat gemaal Zaaijer

Colofon

Redactie: Caroline de Wilde
TASK
Tekst en interviews: René de Bie Schreef
Tekst + Communicatie Vormgeving: Francien van Maasdiik
Amsterdam
Oplage: 6.500

TASK B.V.
Groenewoudsdijk 51
3528 BG Utrecht
Postbus 3047
3502 GA Utrecht
T 030 281 93 00
F 030 281 93 02
I www.task.nl
E info@task.nl

TASK
BOUWEN OP MENSEN



Oude olieleiding hergebruikt voor CO2-transport

Haagse tramtunnel

Iedereen die ook maar een beetje thuis is in de infrawereld, kent het drama van de Haagse tramtunnel. Dankzij uitstekend teamwork onder leiding van Maarten Soederhuizen is het gelukt om dit muurvast zittende project vlot te trekken. "Terwijl er enorme tijdsdruk op zat, zijn we toch op de rem gaan staan. Als er tussen partijen geen commitment bestaat over een structurele oplossing, blijf je doormodderen. Ik heb toen politici en andere stakeholders, vervoerders, ingenieursbureaus en aannemers uitgebreid laten interviewen. Op basis daarvan hebben we een 2-daagse themabijeenkomst georganiseerd waar bevoegde personen knopen moesten doorhakken. Toen hebben we commitment bereikt, waarna iedereen volgens deze oplossingsrichting te werk is gegaan. Dus anders dan in de bouwwereld gebruikelijk is: eerst lullen, dán poetsen."

Vormgeven aan visie van opdrachtgever

Invloed op omgeving

Met die Haagse ervaring op zak, voelde Maarten haarfijn aan welke kant het zou opgaan in ons overvolle landje. Gewoon ergens een gebouw neerzetten of een tunnel graven en dan snel wegwezen op weg naar een volgende klus... nee, zo werkt het vaak niet meer. Want als je bijvoorbeeld ergens nieuwe infrastructuur aanlegt, heeft dat altijd grote invloed op de directe omgeving: zowel planologisch, milieutechnisch, economisch als sociaal. "Wil je een goede kans maken om zo'n project voor het concern te verwerven, moet je met een plan komen dat de hele scope van zo'n project bestrijkt. Dat vraagt in de eerste plaats inlevingsvermogen: heel goed aanvoelen wat mogelijke opdrachtgevers en overige stakeholders precies willen. En vervolgens alles uit de kast trekken om dát te bieden. We zeggen daarom nooit: dat kunnen we niet of dat hebben we nog nooit gedaan. Als we een trajectnota en/of milieu-effectrapportage moeten maken, dan doen we dat.



Als we na oplevering het onderhoud voor onze rekening moeten nemen... waarom niet?"

Schoorsteen van Shell

Het is volgens Maarten Soederhuizen dan ook bijzonder belangrijk om over grenzen heen te kijken. Integraal dwarsdenken... zo noemt hij dat graag. Een mooi voorbeeld is het OCAP-project voor de tuinders in het Westland. Jaarlijks verstoken zij veel aardgas om 's winters de kassen te verwarmen. Het vrijkomende CO2 gaat naar de gewassen die daarvoor extra hard groeien: een slimme vinding die al tientallen jaren wordt toegepast. In de zomer bleven de ketels echter gewoon doorbranden om de plantjes die extra CO2 te geven, terwijl de warmte niet nodig was. Maarten: "Kunnen we die CO2 niet ergens anders vandaan halen? Bij Shell in Pernis bijvoorbeeld? Die stoot duizenden tonnen CO2 als afvalproduct in de lucht. Het VolkerWessels-bedrijf Visser Smit Hanab wist van een 85 kilometer in onbruik geraakte oliepijplijn van Pernis naar Amsterdam. 'Als we die nu eens geschikt maken voor de CO2-opslag en de tuinders hierop aansluiten?', dachten zij. Met die oplossing in de aanbieding, zijn we partijen enthousiast gaan maken en hebben dankzij aller inzet het ook kunnen realiseren. Op dit moment exploiteren we het systeem."

daan halen? Bij Shell in Pernis bijvoorbeeld? Die stoot duizenden tonnen CO2 als afvalproduct in de lucht. Het VolkerWessels-bedrijf Visser Smit Hanab wist van een 85 kilometer in onbruik geraakte oliepijplijn van Pernis naar Amsterdam. 'Als we die nu eens geschikt maken voor de CO2-opslag en de tuinders hierop aansluiten?', dachten zij. Met die oplossing in de aanbieding, zijn we partijen enthousiast gaan maken en hebben dankzij aller inzet het ook kunnen realiseren. Op dit moment exploiteren we het systeem."

Meedenkende partner

Het één na het ander integrale succesproject seiert de revue tijdens het gesprek. Maar wat is nu het geheim achter deze werkwijze? "Wij zorgen ervoor dat we kennis hebben van de locaties waar op termijn interessante activiteiten te verwachten zijn. Neem de A2-tunnel dwars onder Maastricht. De gemeente en de provincie willen het hele gebied dat boven de tunnel vrijkomt, herontwikkelen waardoor de hele omgeving een kwaliteitsimpuls krijgt. De laatste jaren hebben wij ons uitgebreid in het gebied verdiept. Daarmee voelen we dan ook goed aan hoe wij vorm kunnen geven aan de visie van de opdrachtgever. Daarna moeten de betrokken werkmatschappijen van VolkerWessels en de consortiumpartners - mede dankzij ons voorwerk - in staat zijn om de meest geschikte aanbidding te doen. Op dit moment loopt de openbare Europese aanbesteding van dit project. Een zeer vroegtijdige 'voorbereiding' is naar onze mening cruciaal. Als je immers pas in actie komt wanneer de aankondiging in de krant staat, ben je zeker 3 jaar te laat." ■

TASK Top 5

CONSULTANT BOUW EN VASTGOED

Als consultant Bouwkunde en Vastgoed van TASK richt u zich op inzet en begeleiding van projectmanagers, projectleiders en specialisten. Ook acquireert u nieuwe projecten en adviseert u opdrachtgevers. U beschikt over uitstekende commerciële en communicatieve vaardigheden. Hbo-niveau en minimaal 10 jaar ervaring.

BOUWADMINISTRATEUR

Bij onze opdrachtgevers is de bouwadministrateur verantwoordelijk voor de financiële administratie en de beheer van contracten en werkt hij in nauw overleg met de projectleider. U bent een accurate, sociaal vaardige teamplayer, met hbo-opleiding economie/administratie en 5 jaar werkervaring.

GEOHYDROLOG

U bent een specialistisch adviseur met een brede kennis van water-vraagstukken, waaronder numerieke grondwatermodellen en grondwaterbeheer. Als projectconsultant van TASK voert u projecten uit voor onze opdrachtgevers en luignet u als klankbord voor uw collega's in multidisciplinaire projecten. Hbo- of universitair niveau.

PROJECTCONTROLLER

De projectcontroller adviseert projectmanager en teamleden bij de beheersing van de financiële middelen binnen complexe projecten. U heeft een scherp analytisch inzicht en draait uw hand niet om voor financiële planningen en (risico)analyses. Hbo bedrijfskunde of economie, 2 tot 5 jaar werkervaring.

PROJECTLEIDER WONINGCORPORATIE

Resultaatgericht en communicatief sterk? Dan bent u de projectleider die TASK zoekt. U realiseert uw projecten binnen een gedefinieerde kwaliteit, vastgesteld budget en bepaald tijdsbestek. U kunt aansturen, onderhandelen en staat positief in bewonerscontacten. HTS-opleiding bouwkunde en brede kennis en ervaring op het gebied van kostenmanagement.

Informatie: 030 28193 00
Afdeling recruitment
Mevr. A.M. Meijman
Sollicitaties: recruitment@task.nl

TASK gaat zelf opdrachten aannemen Groen moet je durven doen

Binnen de infra- en bouwwereld proberen wij als TASK om uitermate ervaren en zeer deskundige consultants op opdrachten bij onze opdrachtgevers aan het werk te zetten. Gezien de respons uit de markt, gaat dit ons goed af. Maar wij willen en kunnen méér. Daarom stellen we u graag voor aan TASK Programmamanagement & Contracting, binnen de organisatie TASK Groen genoemd vanwege de groene kleur van het logo. Met de jongste loot aan ons bedrijf zijn we al een tijd bezig. Nu geven we er een extra impuls aan.

"Wij willen én kunnen méér"

het resultaat maar voldoet aan de eisen. Het zijn tegenwoordig niet alleen maar technische en financiële eisen waarover in contracten wordt gerept. Termen als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'duurzaam' zien we steeds meer terug. Onze TASK-consultants herkennen die begrippen en hebben dan ook al veel bruikbare kennis en ervaring op deze gebieden opgedaan. Het wordt in onze onze tijd om die expertise expliciet in te zetten in een nieuw bedrijfs onderdeel. Daarmee verwachten we te kunnen inspelen op een andere werkwijze in de markt. Daarnaast willen we onszelf ook graag blijven ontwikkelen en onze ervaringen delen. En per slot van rekening zijn we ook ondernemers, dus waarom niet?"

Contracten essentieel

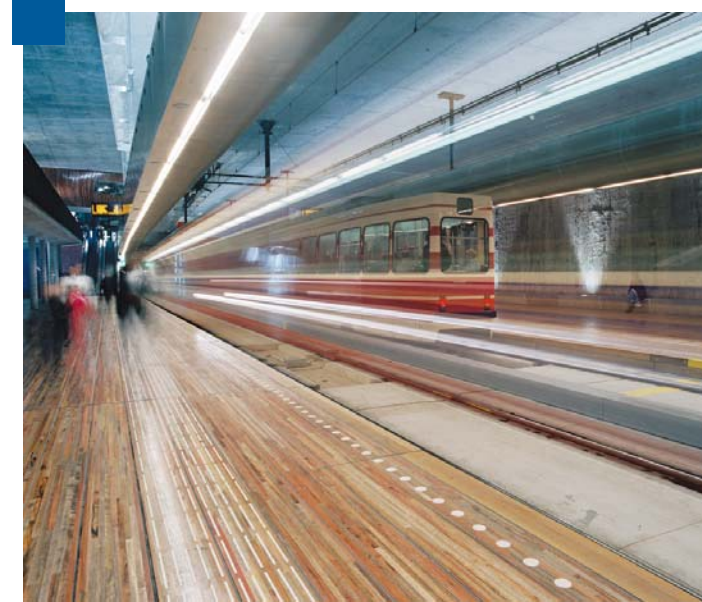
Er is onmiskenbaar een trend zichtbaar - met name bij opdrachtgevers binnen de overheid - om projecten completer en in een vroegere fase uit te besteden aan externe partijen, al dan niet in verschillende samenwerkingsverbanden. Verder zien we de vraag naar meer duurzaamheid en de wens om maatschappelijk verantwoord



Geert Kotter en Marcel Kluter

TASK TODAY

TASK TODAY IS EEN KWARTAALUITGAVE VAN TASK - DECEMBER 2007



In beweging

Panta rhei: alles stroomt, alles beweegt. De Griekse filosoof Herakleitos wist al dat alles in de wereld aan verandering onderhevig is. En dat geldt natuurlijk ook voor de bouw- en infrawereld waarin

TASK zich beweegt. Maarten Soederhuizen van VolkerWessels is iemand met een scherp oog voor ontwikkelingen. Wij spreken Maarten regelmatig en vroegen hem zijn inspirerende visie te delen. Ook TASK zelf is voortdurend in beweging. Graag stellen wij de jongste groene loot van

TASK aan u voor: TASK Programmamanagement & Contracting (PMC). Dankzij de uitgebreide kennis en ervaring van onze mensen, kunnen wij een grotere toegevoegde waarde ontwikkelen voor onze opdrachtgevers. Marcel Kluter vertelt hoe TASK PMC u verder op weg kan helpen bij onderwerpen als uw contractingsstrategie en uw duurzame ontwikkelingen. In een latere fase willen we TASK PMC laten doorgroeien tot een onderdeel dat integraal projectmanagement aanbiedt. Niet alleen de (bouw)wereld verandert, het klimaat verandert ook. Victor Helmich, namens TASK interimmanager bij het Hoogheemraadschap Delfland, ziet dat het schap dringend behoefte heeft aan grond en extra gemalen om de inwoners van Zuid-Holland droge voeten te blijven garanderen.

Onteigening is een vrijwel onbekend instrument voor het schap. Daarom creëert Victor eerst het juiste klimaat voor discussie: ruimte maken om zo'n ingrijpende stap te nemen. Nogmaals veel dank voor een mooi luistruurjaar. Wij wensen u prettige feestdagen en een aangenaam en succesvol 2008.

Geert Kotter
Martin van de Kamp
directie TASK

VolkerWessels biedt integraal projectmanagement aan Dwarsdenken als leitmotiv

Vijf mensen in een kantoor op een bedrijventerrein in Vianen, luisterend naar de naam VolkerWessels Infra Ontwikkeling. Het klinkt als een normaal onderdeel van een bekend Nederlands bouwconcern. Maar het blijkt een apart gezelschap. Dit zijn geen 'allegaagse' bouwers, maar mensen die bijzonder - vaak onmogelijk geachte - projecten tot stand weten te brengen. Een gesprek met een enthousiaste voorman/directeur Maarten Soederhuizen.



Maarten Soederhuizen

Eerst lullen, dán poetsen

De naam voor onze club dekt de lading inderdaad niet meer", bevestigt Maarten. "We zijn destijds begonnen als een soort voorpost business development-unit voor de infraport van VolkerWessels. Maar inmiddels werken we - als het nodig is - voor elke van de circa 120 vrij zelfstandige werkmatschappijen waaruit VolkerWessels is opgebouwd. Het gaat daarbij bijna altijd om integrale projecten met een meer dan gemiddelde horizon. Wij realiseren ons terdege dat we niet voor elk aspect de juiste knowhow in huis hebben. Daarom betrekken wij graag mensen van 'branchevreemde' partijen bij zo'n traject: mensen die op hun eigen vakgebied beslist een grote meerwaarde kunnen bieden. Dat werkt bovendien heel inspirerend." ▶



Kenniscgroepen voor uitwisseling van ervaring en frisse ideeën

te ondernemen, steeds vaker terugkomen. Deze ontwikkelingen moeten vorm krijgen binnen organisaties en in contracten. Een oud en bekend voorbeeld van zo'n contractvorm is het design&construct-contract of het nog verder gaande design-built-finance-maintain-belang in. "Als TASK hebben we daarmee al aardig wat ervaring opgedaan. Dat geldt eveneens voor het alliantiecontract en het contract voor publiek-private samenwerking", zegt Marcel Kluter, die samen met Geert TASK Groen kleur gaat geven. "Binnen deze nieuwe contractvormen is de fase waarin de contracten tot stand moeten komen, van essentieel belang in de bepaling van de toegevoegde waarde van partijen. Opdrachtgevers blijken het vaak heel lastig te vinden om precies te specificeren wat ze nu wel of juist niet willen hebben. Vaak wordt er teveel gefocust op details, terwijl juist het hoofddoel van de contractering in de gaten moet worden gehouden. Door los te laten en de blik te richten op de eigen toegevoegde waarde, kan een organisatie meer bereiken. Door de juiste vragen te stellen en goed doordachte adviezen te geven, helpen wij met TASK Groen onder andere om een doortimmerd contract op tafel te krijgen."

Onterechte huiver

Binnen de bestaande units van TASK bestaat al meerdere medewerkers met dit bijtje leren hakken. Veelal zijn dat de mensen die wat zwaardere projecten hebben vervuld, zoals in de rollen van alliantiemanager, (deel-)contractmanagers, programmamanagers, juristen en financiële specialisten. "Omdat TASK zowel voor opdrachtgevers als voor opdrachtnemers werkt, zien wij de problemen die aan beide kanten kunnen spelen", vult Geert aan. "Maar we zien ook dat er soms onterechte huiver bestaat om voor een andere aanpak te kiezen. Toch bieden de alternatieve contractvormen vele kansen voor beide partijen."

Kenniscgroepen

Uiteraard begint TASK niet zonder gedegen voorbereiding aan deze nieuwe activiteit. In de eerste fase van TASK Groen concentreert het bedrijfs onderdeel zich op enkele specifieke producten, waarmee

TASK haar klanten direct goed van dienst kan zijn. Marcel legt uit: "We bieden in eerste instantie consultancy-activiteiten aan zoals het opstellen van contractvoorwaarden, het bepalen van een aanbesteding- of inkoopstrategie of de review van een contract. Wij stellen dan op basis van onze eigen ervaring, kennis en kunde een team samen om die

opdracht tot een goed einde te brengen. Ten tweede zijn we nu bezig om partijen te adviseren over de manier waarop zij 'duurzaamheidsisen' kunnen vertalen in heldere contractvoorwaarden."

Bij de vorming van TASK Groen bouwde het bedrijf voort op de kwaliteit van de TASK-consultants. "TASK werkt al jaren aan kennisborging binnen de eigen organisatie", vertelt Geert. "Zo bestaan er kenniscgroepen voor verschillende focuspunten van TASK: project- en contractmanagement, business support en infra- en gebiedsontwikkeling. Ouderen brengen hun grote ervaring in terwijl jongeren met frisse ideeën komen aanzetten. Ik kan iedereen verzekeren dat dat bijzonder boeiende bijeenkomsten oplevert..."

Sterk en stevig

Zodra TASK Groen de consultancy grondig beheerst, durft TASK het aan om de volgende stappen te zetten zodat het aannemen van integraal projectmanagement binnen haar bereik komt. Geert en Marcel kijken daar reikhalzend naar uit, maar realiseren zich ook dat het daar nu nog net te vroeg voor is. Geert: "TASK Groen kan op termijn zeker tegemoet komen aan de groeiende behoefte van opdrachtgevers naar een externe partij die een compleet project kan uitvoeren. Ook zullen we zelf het initiatief nemen om interessante projecten of studies op te starten. Dan brengen we een heel team van mensen op de been, die vanuit een gezamenlijke filosofie en visie aan een opdracht werkt. Iedereen werkend vanuit zijn eigen kwalificaties en sterke punten. De programmamanager heeft in zijn team de nodige specialisten, zodat hij zich kan concentreren op zijn sterke kant: het bewaken van de hoofdlijnen en onderhouden van de externe contacten met alle stakeholders. Kortom, TASK popelt om haar groene tak TASK Programmamanagement & Contracting te laten groeien op de wijze waarop u het van ons gewend is: sterk en stevig." ■