

Reinart van Staalduine, senior projectmanager RO De helderheid van processen

"Het zal je verbazen hoeveel projecten in uitvoering zijn in zo'n relatief kleine en onbekende gemeente als Lansingerland", zegt Reinart van Staalduine vanuit zijn werkkamer in een dependance van het stadskantoor in Bergschenhoek. Hij wijst de gekleurde vlekken aan op de kaart. "We hebben voor de komende tien jaar tijd zo'n 10.000 nieuwe woningen in de planning staan. Dat betekent ongeveer 20.000 nieuwe inwoners, op een huidig totaal van ruim 50.000. De fusiegemeente Lansingerland is een gigantische groeigemeente, een overloopgebied voor Rotterdam. Ik heb weleens gehoord dat we na Almere de snelstgroeiende gemeente in Nederland zijn."



De gemeente Lansingerland is in ontwikkeling. Ook de HSL-lijn loopt door de gemeente



Reinart van Staalduine

Van Staalduine is zelf als projectmanager verantwoordelijk voor één van de vele tientallen grotere en kleinere woningbouwprojecten. Dat betekent dat hij binnen de gemeente alle zaken rondom de ontwikkeling coördineert en begeleidt. Hij zit om tafel met de stedenbouwkundigen, juristen, de ontwikkelaar en niet te vergeten de bewoners uit het gebied. Het nieuwe wijkje krijgt de architectuur van de "New England-style", met veel hout en veranda's, een beetje landhuis-achtige stijl. Het gebied ligt deels in een andere gemeente, wat om veel onderlinge afstemming vraagt. De dynamiek van de gemeente ligt Van Staalduine wel. Inmiddels werkt hij ruim driekwart jaar via TASK in Lansingerland. Naast zijn woningbouwproject heeft Van Staalduine nog een tweede volwaardig 'project', namelijk het begeleiden en verbeteren van het projectmatig werken binnen de gemeente. "Het is belangrijk om helderheid in processen te hebben. Dat geldt ook voor ieders rol en verantwoordelijkheden. Die helderheid is er vaak niet."

Transparant

Een complicerende factor daarbij is het fusieproces. De gemeenten waaruit Lansingerland is voortgekomen: Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs en Bergschenhoek hadden ieder hun eigen cultuur en manier van werken. Deze zijn samengevoegd en in elkaar geschoven, óók wat betreft de VINEX-woningbouwprojecten. Van Staalduine: "Natuurlijk heeft iedereen zijn manier van dingen doen, en dat is ook prima. Maar binnen de gemeente moet ieder op dezelfde manier verantwoording kunnen afleggen. Als overheid moeten we ook naar buiten toe transparant zijn. Er moet dus een zekere eenduidigheid zitten in hoe processen in verschillende stadia van een ontwikkeling worden doorlopen. Er moet op afgewoene manier, bewust worden omgegaan met zaken als financiering en risico's. Dat kan niet afhankelijk zijn van een persoon die toevallig op een bepaalde plek zit, maar moet voor iedereen in de organisatie hetzelfde zijn."

Als onderlegger voor het projectmatig werken heeft Van Staalduine eerst een Verbeterplan geschreven, naar aanleiding van vele gesprekken die hij heeft gevoerd met mensen van bijna alle afdelingen binnen de gemeente. In het verbeterplan worden een aantal prioriteiten gesteld. "We focussen ons met name op de financiële beheersing, de rollen en verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van tools zoals bepaalde formats en het koppelen van plannings. In eerste instantie richten we ons op onze eigen afdeling, maar je

kunt dit uiteindelijk alleen goed doen als je gemeentebreed volgens de zelfde principes en herkenbare methode (projectmatig) gaat werken. Ook de afdeling Financiën moet meedoen, of Economische Zaken. Je hebt elkaar gewoon nodig."

Flexibel

Het is nog best lastig om die eenduidigheid te bereiken, merkt Van Staalduine. "Het begint al bij de definitie: wat is precies een project, wat is planmatig werken, wat is een planning? Iedereen verstaat er wat anders onder. Waar het om gaat is om een heldere, simpele methodiek te introduceren, waardoor een basis ontstaat van waaruit iedereen werkt. Maar die methodiek moet wel zo flexibel zijn, dat ieder daar zijn eigen taken onder kan uitvoeren. De definities moeten voor iedereen hetzelfde zijn, iedereen moet bijvoorbeeld onder een plan van aanpak hetzelfde verstaan." Maar omdat iedere afdeling weer andere doelen en belangen heeft, is dat nog niet zo gemakkelijk gedaan. "Soms moet je eerst een stapje terug om vervolgens weer een paar stappen vooruit te zetten. Bijvoorbeeld in het scherp krijgen wie op welk moment in het proces leiding is." Zo'n nieuwe manier van werken vereist niets minder dan een cultuuromslag in de organisatie. Dat kost tijd, zegt Van Staalduine. Maar er is hier veel behoefte aan helderheid en ook de 'wil' om te veranderen. Het werkt immers prettiger als je precies weet wat je rol is en aan wie je verantwoording af moet leggen. Van Staalduine: "Ik merk dat mensen prettiger werken als de kaders helder zijn. In eerste instantie bestaan daar vaak misverstanden over, denken mensen dat ze hun vrijheid kwijt zijn."

Weerbarstig

Voor Van Staalduine is het belangrijk dat de nieuwe manier van werken een gezamenlijk product is, dat is ontwikkeld samen met en toegesneeden op de mensen die er mee werken in de organisatie. Het implementeren gaat gelijk op met het ontwikkelingsproces. Veel communiceren over hoe zaken verlopen is daarbij heel belangrijk. Alleen op deze manier wordt het echt iets van de mensen zelf. "Simpelweg een handboek van een



In de gemeente Lansingerland zijn met name veel woningbouwprojecten in uitvoering

andere gemeente kopiëren en bij de mensen neerleggen gaat echt niet werken." Eerder deed Van Staalduine al de nodige ervaring op met het opzetten van projectmatig werken bij de gemeente Zoetermeer. Ook in de ruimtelijke ontwikkeling deed hij ruime ervaring op, zo werkte hij onder meer aan de ontwikkeling van IJburg. Via een vriend leerde hij TASK kennen. Werken via TASK bevalt hem goed. Uitzonderlijk aan zijn positie is dat hij door het projectmatig werken diep in de gemeentelijke organisatie zit, maar toch extern is. Het projectmatig werken is zo langzamerhand wel een beetje een missie van hem geworden. Voor veel gemeenten is op dit gebied nog veel te doen. De nieuwe Wet ruimtelijke ordening die per 1 juli dit jaar in werking is getreden, geeft de gemeente mogelijkheden om meer kosten te verhalen bij bouwprojecten, maar dan moet je werkwijze dat wel toestaan. In dit verband is projectmatig werken vaak een noodzaak. "Veel gemeenten worstelen met het implementeren van projectmatig werken. Op papier lijkt het gemakkelijk. Maar de praktijk is heel wat weerbarstiger. Maar daar zit ook de uitdaging."

Projectmatig werken vraagt vaak een cultuuromslag

TASK TODAY

TASK TODAY IS EEN KWARTAALUITGAVE VAN TASK - DECEMBER 2008



Overzicht regio Weesp en Muiden

Fred Winnubst, wethouder Muiden en Dick Spel, voormalig wethouder Weesp Tevreden gemeenteraden én een tevreden minister

De op handen zijnde verbreding van de A1 is een ingreep die nogal wat impact heeft op de relatief kleine gemeenten Muiden en Weesp. De gemeenten trokken samen op in het besluitvormingsproces en vroegen TASK daarbij te adviseren en het proces te begeleiden. "Ik heb een tevreden minister gezien."



Fred Winnubst



Dick Spel

Ue hebben er flink voor moeten knokken bij het Rijk, zegt Dick Spel, tot voor kort wethouder in Weesp. In eerste instantie kwamen Muiden en Weesp helemaal niet voor in de raamovereenkomst over de snelweguitbreiding tussen Almere en Amsterdam die het Rijk sloot met lokale partijen. Het leidde tot Kamervragen en de motie Haverkamp/Vermeij, waarna ook de kleinere gemeenten in het gebied mochten aanschuiven aan tafel. Muiden en Weesp besloten vanuit hun gedeelde belangen samen in het proces op te trekken en lieten als onderlegger voor de gesprekken met minister Eurlings een strategische visie voor het gehele gebied opstellen. In de strategische visie moesten niet alleen de gevolgen van de snelwegverbreding maar alle vervoersstromen in het gebied worden meegenomen. "Als kleine gemeente heb je niet de capaciteit en expertise in huis om dat allemaal zelf te

De toekomst

De economische tijden veranderen, dat zal niemand ontgaan. Vooruitblikkend op het nieuwe jaar dat voor de deur staat, denken wij dat het meer dan ooit belangrijk is om je kaarten in te zetten op de toekomst.

Het op strategische wijze bezig zijn met de toekomst is ons inziens de beste manier om je te wapenen tegen zwaarder weer. Dat TASK daar al volop mee bezig is blijkt uit de verhalen van TASK'ers en opdrachtgevers in deze TASK TODAY. Heel concreet is dat de Strategische visie die TASK ontwikkelde samen met de gemeenten Muiden en Weesp over de verbreding van de A1. De wethouders kwamen zo goed beslagen ten ijs aan de onderhandelingsstafel en konden medebeslissen over het best mogelijke toekomstscenario. TASK'ers Reinart van Staalduine is bezig met het verbeteren van werkprocessen binnen de gemeente Lansingerland door middel van projectmatig werken. Ook dat betekent: een visie hebben op de toekomst. En TASK'ers Ron Maseland ten slotte zorgt als HRM-manager voor de juiste, gespecialiseerde mensen in de juiste fase van het werk. Dat vereist een strategische visie op HRM in combinatie met de 'klus die geklaard moet worden', in dit geval de aanleg van de Tweede Coentunnel.

Kortom, TASK werkt aan de toekomst, op veel verschillende manieren. Kwaliteit leveren, strategische visies ontwikkelen, de juiste kennis in huis hebben: het zijn allemaal cruciale ingrediënten van het werk dat onze mensen leveren en waarmee wij vol vertrouwen de toekomst tegemoet gaan!

Geert Kotter
Martin van de Kamp
directie TASK

doen", zegt Fred Winnubst, wethouder in Muiden. Over de keuze voor TASK zijn beide wethouders meer dan tevreden. Het proces begon met het door TASK bij elkaar brengen van betrokken partijen en deskundigen. Ook liet TASK door



Kaart geluidsbelasting A1 ten gevolge van snelwegverkeer, onderliggend wegennet en spoorverkeer

TNO de effecten van de inpassing van de weg doorberekenen, zoals de te verwachten geluidsverlast en fijnstof- en CO2-emissies.

Het proces kenmerkt zich door voortdurende kennisuitwisseling en samenwerking

Onderbouwen

De tijdsdruk was daarbij groot, onderstreept Winnubst, er moest immers een goede onderbouwing liggen van de standpunten van de gemeenten in de onderhandelingen met de minister. Een dynamische tijd, zegt Spel. De strategische visie werd vastgesteld door de beide gemeenteraden en tegelijkertijd kwam het proces over de inpassing van de A1 in een stroomversnelling. De minister nodigde ook de kleinere gemeenten uit om input te leveren. Spel: "Met de strategische visie zijn wij bij de minister goed beslagen ten ijs gekomen. Niet alleen konden we zeggen 'hier willen we naar toe, dit is onze visie', maar we konden onze standpunten ook goed onderbouwen. Dat maakt je een geloofwaardige en vooral ook gelijkwaardige gesprekspartner voor een partij als Rijkswaterstaat." Ook het hele proces om met het Rijk tot een convenant te komen is begeleid door TASK. Het proces was 'pittig'. Rijkswaterstaat wilde in eerste instantie geen rekening houden met de toekomstige bebouwing van de Bloemendalerpolder, die dicht bij de weg komt te liggen. Uiteindelijk is het resultaat van de intensieve sessies dat de toekomstige bebouwing wel wordt meegenomen in de besluitvorming over de inpassing van de A1, hoewel dat wettelijk gezien niet hoeft. Winnubst: "De materie is natuurlijk enorm ingewikkeld en eenmalig, daar heb je normaal gesproken niet mee te maken en je gemeentelijk apparaat is dan ook helemaal niet toegesneeden op zo'n specialistische opgave. Over de deskundigheid van de TASK'ers die ons in dit proces hebben ondersteund zijn we zeer te spreken. Met name Jos Dekker was 'de juiste man op de juiste plaats' en voor ons een spin in het web."

Inspireren

Tussen de beide gemeenten onderling en de TASK'ers was er sprake van een voortdurende (kennis)uitwisseling en samenwerking, waardoor een echt gezamenlijk verhaal is ontstaan. "Op die manier kun je elkaar enorm inspireren",

meent Spel. Ook naar buiten toe heeft dat zijn vruchten afgeworpen. "Voorheen werd er door het Rijk veel over ons gesproken, maar weinig met ons gesproken. We zijn van lijdend voorwerp naar leidend voorwerp gegaan, we zijn serieus genomen door 'grote jongens' als Rijkswaterstaat."

Uiteindelijk is een klassieke 'win-win-situatie' ontstaan. De beide gemeenten hebben een optimale inpassing weten te bewerkstelligen, waarbij qua geluidsverlast naar het gehele gebied is gekeken en niet alleen naar de direct aangrenzende gebieden. Maar ook

RWS heeft uiteraard belang bij een zo soepel mogelijke realisatie en heeft dus meer aan gemeenten die meewerken dan aan gemeenten die de kont tegen de krib gooien. Spel: "Ik heb een tevreden minister gezien." Inmiddels is het proces in de afrondende fase van het convenant met RWS. Beide wethouders zijn tevreden met de uitkomsten. Winnubst: "Wat redelijkerwijs mogelijk is hebben we weten te realiseren." Spel: "We hebben gezocht naar het maximaal haalbare. Daarbij moet je redelijk blijven. De snelweg ondergronds aanleggen was niet haalbaar, dat wisten we van tevoren. Maar het verdient aanleggen bleek geen geluidsreductie op te leveren. Dan moet je daar niet koste wat het kost aan vasthouden maar kun je beter gaan meedenken over hoe een inpassing op maaipeilniveau zo goed mogelijk kan plaatsvinden."

Wederzijds begrip

Het boeiende van het proces was dat alle partijen elkaars positie begrepen en erkenden. Winnubst: "Met dat wederzijds begrip kun je aan tafel. Zo vind je de mogelijkheden om elkaar te vinden op uitgangspunten. De rol van TASK is daarbij heel belangrijk geweest, ook naar de Raden toe. De Raad hoeft ons wethouders niet op onze blauwe ogen te geloven, maar er is objectief onderzoek wat de reële mogelijkheden zijn. Ook de Raden zijn ervan overtuigd dat een goede koers is gevaren met een maximaal haalbaar resultaat." Het convenant op hoofdlijnen wordt de komende tijd per deelgebied uitgewerkt. Spel: "De Raden hebben daarbij nadrukkelijk uitgesproken ook dat verdere proces weer met TASK te willen voortzetten. Ook RWS heeft uitgesproken dat ze op het gebied van procesmanagement van TASK heeft geleerd voor de toekomst. De lof komt dus echt van alle kanten!"

TASK Top 5

PROJECTMANAGER VASTGOED

Voor deze functie zoeken wij iemand die in staat is complexe projecten in alle facetten voor te bereiden en leiding te geven aan de uitvoering. Voor deze veelzijdige functie is HBO werk- en denkniveau met minimaal 10 jaar werkervaring vereist.

PROJECTLEIDER CIVILE TECHNIEK

TASK is op zoek naar een zelfstandige professional met doorzettingsvermogen. U bent verantwoordelijk voor (civiel)technische projecten vanaf het ontwerp tot en met de realisatie en stuurt projectteams aan. Wij vragen een afgeronde HBO- of academische opleiding op het gebied van civiele techniek, bouwkunde en/of ruimtelijke ordening en minimaal vijf jaar relevante werkervaring.

BETONCONSTRUCTEUR

Het ontwerpen en berekenen van infrastructuur werken is uw specialisme en u bent bedreven in alles wat daarbij komt kijken. U stelt berekeningen op en levert bijdragen aan ontwerpvoorstellen, u controleert tekeningen en bestekken op de constructieve aspecten van (betonnen) kunstwerken. U hebt een hbo-/wo-opleiding Civiel-Constructieve Techniek en beschikt over goede verbale en redactionele vaardigheden.

PROJECTLEIDER

Voor een woningcorporatie zoekt TASK een capabele duizendpoot. U bent ervoor verantwoordelijk dat projecten binnen de gedefinieerde kwaliteit, het vastgestelde budget en tijdsbestek gerealiseerd worden. U bent betrokken vanaf de initiële fase, waar u zorgt voor het aanbestedings-gereed maken en u houdt toezicht op voortgang en uitvoering van de werken. Wij vragen HTS opleiding bouwkunde en enige jaren relevante ervaring als projectleider.

WERKVOORBEREIDER

Een zelfstandige functie voor een echte teamplayer. Als werkvoorbereider Kunstwerken coördineert en begeleidt u voorbereiding, ontwerp en uitvoering met betrekking tot de realisatie van kunstwerken en geluidsschermen. U beschikt over een HTS opleiding Civiele Techniek of Bouwkunde en heeft minimaal 5 jaar ervaring.

Informatie: 030 281 9300
Afdeling recruitment
Sollicitaties: recruitment@task.nl

Ron Maseland, HRM-manager bij de Tweede Coentunnel Efficiënt omgaan met de capaciteitsbehoeften

Hij heeft een echte P&O-achtergrond zelf hijzelf. Ron Maseland werkt namens TASK als HRM-manager voor de Tweede Coentunnel, en dit is niet bepaald zijn eerste grote infrastructuurproject. Daarvoor verzorgde hij het personeelsmanagement rondom de aanleg van de Betuwelijn. Eerder werkte hij op het ministerie van - toen nog - CRM en was hij HRM-directeur van de asielzoekersopvang. "Toen in de helft van de negentiger jaren werd besloten dat de asielzoekers centraal zouden worden opgevangen, moest daar een hele infrastructuur voor worden opgezet, zowel fysiek, in de daadwerkelijke opvang, als in de personele sfeer."



Ron Maseland

In iedere fase heb je weer verschillend, gespecialiseerd personeel nodig

infrastructuur kent verschillende fasen. Voor al die fasen heb je weer verschillend, sterk gespecialiseerd personeel nodig."

Aan de HRM-manager stelt dat ook bijzondere eisen. De consequentie is dat er geen uitgebreide P&O-afdeling nodig is, omdat zaken als ziekteverzuim en dergelijke onder de eigen werkgever van het personeel vallen. De afdeling is dus relatief klein, terwijl er wel een enorme klus ligt op het gebied van P&O. Voor iedere fase moet

immers weer het geschikte personeel gevonden worden. "De kunst voor ons is om het beheersbaar te houden en tegelijkertijd niet te treden in de sfeer van de formele werkgever."

Pionieren

In de beginfase van zo'n project is het een beetje 'wilde westen', zegt Ron Maseland. "Het is dan vooral schieten uit de heup. Daarom heb ik een beleidsplan P&O geschreven, daarmee structureer je de zaken beter. De klus is bepaald niet eenvoudig, nee. Er komt hier een grote club mensen die met elkaar moeten gaan samenwerken. Voor ons is dat groten-deels een kwestie van processen managen. En de werving en selectie is natuurlijk een groot deel van onze werkzaamheden. We zorgen bijvoorbeeld voor het opstellen van de functieprofielen en we voeren voortgangsgesprekken."

Het werk is door het consortium aangenomen op basis van een innovatief DBFM-contract. Dat betekent dat het consortium niet alleen de tunnel ontwerpt en bouwt, maar ook de financiering zelf moet regelen én voor 25 jaar verantwoordelijk is voor de exploitatie. Alsof dat niet al ingewikkeld genoeg is komt er als 'extraatje' ook nog eens bij dat beheer en renovatie van het bestaande Coentunnelsysteem al van RWS is overgenomen. "Terwijl de plannen nog in ontwikkeling zijn is de verkoop al gestart. Het is in deze fase echt pionieren wat we doen. Er is al enorm veel dynamiek gaande, de opgave is om die de juiste focus en richting te geven. Alle neuzen moeten dezelfde kant op. Daarom start ook iedereen met een introductiecursus."

Techneuwen

Maseland gaat ook starten met een Coentunnel Campus, een leeromgeving waarin de opgedane kennis kan worden overgedragen aan medewerkers. "Ook al gaat het hier per definitie om een tijdelijke situatie, er is wel degelijk aandacht voor de ontwikkeling van mensen." Ook bij de Betuwelijn was Maseland gewend om te werken met mensen op projectbasis. "Het totale personeelsbestand is daar getalsmatig gezien zeker vijf keer vervoer. Dit soort werken kent nu eenmaal majeure veranderingen gedurende de looptijd. Het is prettig werken met mensen die gewend zijn op projectbasis ingezet te worden. Ze zijn heel specifiek gericht op de klus en zetten zich ten volle in voor die klus." De werving en selectie doet Maseland samen met de betreffende lijnmanager. Zo moet je te werk gaan als het gaat om P&O-ma-



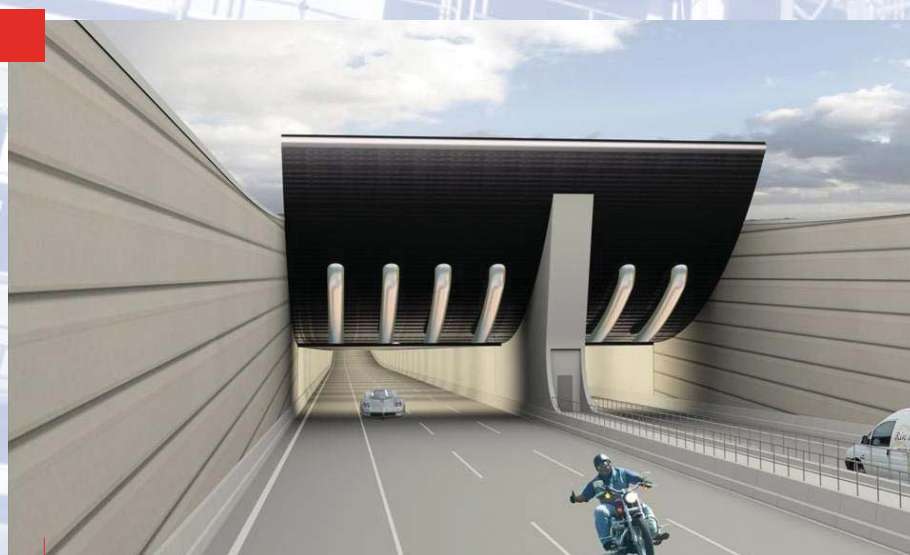
Het onderhoud aan de bestaande tunnel wordt ook verzorgd door Coentunnel Construction

De beginfase van zo'n groot project is een beetje pionieren

management, vindt Maseland. "Ik vind dat dat zo veel mogelijk decentraal georganiseerd moet zijn. De uitvoerende manager is in eerste instantie verantwoordelijk voor zijn personeel. Wij van P&O ondersteunen het management daarin." In deze fase van het werk - de ontwerpfasen - zijn er vooral veel 'techneuwen' in huis. Daarom heen moet de organisatie goed worden neergezet, moeten bijvoorbeeld bevoegdheden helder geregeld zijn.

Mensgericht

Want het is nogal wat: er komt aan de stadskant een tweede tunnelbuis bij, en alle toe- en afritten moeten worden aangepast of gebouwd. In totaal gaat het om maar liefst 23 kunstwerken. Bovendien moet de bestaande tunnel worden gereviseerd. Bij dit alles is het consortium ook nog eens verantwoordelijk voor een 'onbelemmerde doortocht' van het verkeer. En dat in één van de drukste verkeersknooppunten in Nederland. In 2013 moet de tweede tunnel er liggen. De capaciteit zal daarmee verdubbeld worden. "2013 klinkt er voor weg, maar als je ziet wat er gedaan moet worden, dan valt dat reuze tegen!" lacht Maseland. Sinds 2005 werkt Maseland voor TASK en dat bevalt hem goed. "De sfeer, de korte lijnen, ja dat past gewoon goed bij mij. Ik vind TASK een prettige organisatie om bij te werken. Het ademt, het is geen organisatie waar mensen tot in de haartvaten alleen maar bezig zijn met de omzet in plaats van waar het werkelijk om draait. En dat is de kwaliteit van de dienstverlening. Bij TASK gaat het juist om die kwaliteit, het is een heel mensgericht organisatie. Het zijn uiteindelijk natuurlijk ook de mensen die het moeten doen."



Artist impression van de Tweede Coentunnel