Dirk Knook, adviseur inkoop en markt bij Rijkswaterstaat

## Steeds opnieuw van buiten naar binnen kijken

**Jarenlang was hij algemeen directeur van een groot bouwbedrijf, maar hij wilde graag iets anders. Rijkswaterstaat (RWS) was zeer geïnteresseerd in zijn kennis van de markt en het ondernemerschap. RWS zat volop in een veranderslag die moest leiden tot een nieuwe manier van werken. Inmiddels heeft civiel ingenieur Dirk Knook al zo'n vijf jaar een plek als adviseur inkoop en markt direct onder de DG. "Het is een boeiende ervaring geworden."**

Informatie voor de weggebruiker

Dirk Knook

Als directeur sta je altijd 'aan het front', terwijl Dirk Knook op een gegeven moment juist meer een ondersteunende rol wilde vervullen. Bijvoorbeeld op een HRM-afdeling. Maar binnen het bedrijf waar je jarenlang als directeur leiding hebt gegeven is zoiets een ongebruikelijke stap. Bij RWS kende hij mensen van eerdere opdrachten en de mentaliteit die hij er aantrof bij de oriënterende gesprekken beviel hem. "Er waaide een hele open wind bij RWS. Het was net in de tijd dat RWS ging werken volgens het credo 'de markt, tenzij'. Men ging veel minder zelf in de uitvoering. Veel meer loslaten, aan de markt overlaten. Het was een organisatie in verandering."

> Er heerst een nieuw elan bij Rijkswaterstaat

### Dialoog met de markt

Dat riep binnen RWS zelf ook veel vragen op. Want hoe doe je dat? Hoe contracteer je, hoe koop je in? De ervaring van Knook was kortom bijzonder welkom. "Men wilde iemand uit de markt, die in staat was de organisatie een spiegel voor te houden." Andersom moest ook Knook wennen. Als aannemer was hij gewend aan een directe betrokkenheid bij een project. "Mensen uit het bedrijfsleven hebben een emotie bij het hele gebeuren. Je staat er mee op en je gaat er mee naar bed, bij wijze van spreken. Dat zag ik bij de opdrachtgever niet zo onmiddellijk. Er is hier veel meer afstand, omdat de primaire noodzaak om geld te verdienen, om continuïteit van het bedrijf te garanderen, ontbreekt."

Knook begon met een opdracht om de resultaten van het werken met prestatiebestekken te onderzoeken. "Dat houdt bijvoorbeeld in dat een opdrachtnemer voor een vaste prijs voor vijf jaar het wegbeeld op orde houdt op een bepaald traject." Vanuit de resultaten van het onderzoek werd vervolgens een verbeterteam opgezet, dat de bevindingen vertaalt in concrete acties en bij de tien diensten/regio's van RWS monitort. De 'dialoog met de markt' was zo'n punt waarop kon worden verbeterd. Knook: : "Het was best een heftige tijd. De bouwaffaire was net achter de rug. Alles moest anders, maar de verhoudingen waren niet best. Met innovatieve contracten werd geprobeerd om de manier van werken op een andere manier in te vullen. Dat was in het begin behoorlijk moeilijk."

### Verbindingen maken

Inmiddels zijn er veel stappen gezet, meent Knook. Hij houdt zich momenteel onder meer bezig met het handen en voeten geven aan het marktbeleid. "Zaken als communiceren met de markt. Hoe zorg je dat de markt weet met welke projecten wij komen?" Knook geeft sturing aan dergelijke processen, en doet dat vooral door verbindingen te maken. "Mijn stijl van leiding geven? Ik ben vooral coachend bezig. En daarnaast ga ik ook het land in. Ik blijf hier niet alleen maar in de toren van RWS zitten in Den Haag. Ik ga naar de mensen toe die het beleid concreet moeten uitvoeren, die de dialoog met de markt in hun dagelijkse praktijk aan gaan."

Werk aan de weg!

De andere manier van werken heeft inmiddels bij RWS breed voet aan de grond gekregen. Na de moeilijke periode wordt de markt weer opgezocht en vernieuwt het opdrachtgeverschap zich. "Er heerst inmiddels absoluut een nieuw elan ten opzichte van die donkere jaren. Verder willen we met minder mensen méér doen. Dat kan door ook een ander type mensen aan te nemen. RWS is niet meer de opzichter, maar meer de toetser op afstand geworden."

> RWS is veel meer publieksgericht gaan denken en werken

### Kanteling

Naast de kanteling naar de markt heeft RWS nog een kanteling gemaakt, zegt Dirk Knook. RWS is veel meer publieksgericht gaan denken en werken. Wat betekent het voor de weggebruiker, voor de doorstroming, de reistijd? Het zijn allemaal vragen die een paar jaar geleden geen serieuze uitgangspunten vormden. Knook zelf gaat zijn vijfde jaar in. Het is een boeiende ervaring geworden, zoveel kan hij er in ieder geval over zeggen. Ieder jaar vraagt hij zich af of het nog goed voelt. "Ik vraag me per jaar af of ik de verbinding nog voel. En omgekeerd of ik nog toegevoegde waarde heb voor de organisatie. Je moet steeds opnieuw proberen van buiten naar binnen te kijken. Ik heb hier een rol in het scherp houden van mensen. Maar ik wil nooit zomaar wat roepen, ik probeer altijd de verbinding te maken. Te zorgen dat ik mensen mee kan krijgen. Tenslotte gaat het er niet om dat ík wat roep, maar dat de mensen dat zelf doen."

Dirk Knook werkt bij RWS via TASK. Een bedrijf dat hij al kende, uit zijn tijd bij Van Hattum en Blankevoort. Toen huurde hij zelf TASK'ers in voor zijn projecten. Nu werkt Knook als ZZP'er bij TASK. "Ik vind het prettig om niet in vaste dienst te zijn bij RWS. Ieder jaar opnieuw gaan we de verbinding aan, wordt expliciet uitgesproken dat de andere partij de noodzaak inziet. RWS wilde wél graag dat er een gerede partij tussenin staat die de arbeidsrelatie borgt. Die partij is TASK geworden en daar ben ik heel gelukkig mee." De samenwerking met zijn collega's motiveert Knook enorm. Ook binnen TASK is hij in gesprek om een coachende rol te gaan vervullen voor jongere TASK'ers. "Net als ik vindt TASK de ontwikkeling en begeleiding van mensen belangrijk. Persoonlijke aandacht kan echt het verschil maken."


**Colofon**

Redactie:
Caroline de Wilde
TASK
Tekst en interviews:
Studio-RO, Anne Luijten
Amsterdam
Vormgeving:
Francien van Maasdijk
Amsterdam
Oplage:
6.700

TASK
BOUWEN OP MENSEN

TASK B.V.
Groenewoudsedijk 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 TODAY

TASK TODAY IS EEN KWARTAALUITGAVE VAN TASK - MAART 2009

Een karakteristiek pand van Portaal in de Utrechtse binnenstad

Rob Veltman, manager Vastgoedbeheer Portaal

## 'Vastgoedbeheer is veelzijdiger dan mensen denken'

**Met zo'n 56.000 woningen in verschillende regio's is Portaal één van de grotere corporaties van het land. Rob Veltman geeft leiding aan de Utrechtse afdeling Vastgoedbeheer en is één van de nieuwe opdrachtgevers voor TASK. Hij legt uit dat er bij onderhoud en beheer heel wat meer komt kijken dan je op het eerste gezicht zou vermoeden. En dat hij daarom stevige projectleiders nodig heeft die net een beetje méér kunnen.**

Rob Veltman

> Projectleiders nodig die je voor een bredere boodschap kunt inzetten

In 2002 is Portaal ontstaan uit een fusie tussen meerdere corporaties in de regio's Arnhem-Nijmegen, Amersfoort, Utrecht en Leiden. In eerste instantie werd gestart met een model van centrale sturing, maar door de grote regionale verschillen en behoeften werd dat model al vrij snel losgelaten. De organisatie is nu behalve de ondersteunende en centrale stafdiensten regionaal georganiseerd. Iedere regio heeft zijn eigen organisatiemodel. Rob Veltman: "Dat is afhankelijk van de omvang. In Utrecht hebben wij een bezit van 19.000 woningen. Een regio van 5.000 woningen vraagt om een ander organisatiemodel."

### Platte organisatie

Het Utrechtse regiokantoor kent een platte organisatie met drie aandachtsgebieden, te weten primair verhuurproces, onderhoudsbeleid/uitvoering planmatig onderhoud en strategie. De afdeling Vastgoedbeheer van Rob Veltman is verantwoordelijk voor het totale onderhoudsbeleid van de regio, plus de uitvoering van het planmatig onderhoud van projecten en de investeringen in het bestaand bezit. Dat betekent het plegen van groot onderhoud en kleine renovaties. De afdeling ondersteunt de vastgoedontwikkelingspoot in de toetsing en voorbereiding van de nieuwbouw. "Wij bekijken wat nieuwe ontwikkelingen betekenen voor het vastgoedbeheer. Wij toetsen de plannen en bestekken."

Tip-top gerenoveerde woningen

### Korte lijnen

Inmiddels is het team van Rob aangevuld met een projectleider die via TASK is ingehuurd. De relatie met TASK is vrij recent en kwam tot stand door aanbeveling van een andere Utrechtse corporatie, die goede ervaringen had met TASK'ers. Rob Veltman: "We zijn TASK via een collegacorporatie op het spoor gekomen. We hebben binnen het Utrechtse een orgaan voor contacten op collegiaal niveau. Daar deel je elkaars problemen. Wij gaven het signaal af dat we kwalitatief goede mensen nodig hebben die ook de meer complexe taken aan kunnen. Dat is niet een kwestie van even een projectleider inhuren. We zochten iemand die net even wat meer in huis heeft, die breder is toegerust. Die bijvoorbeeld kan dealen met de complexiteit van de regelgeving rondom zaken als het Bouwbesluit, de brandveiligheid en aansprakelijkheid."

En het klikt, zowel met de betreffende projectleider als met het bedrijf TASK. Rob Veltman: "Wat mij aanspreekt zijn de korte lijnen met een bureau. Dat je een vast aanspreekpunt hebt en dat je merkt dat mensen moeite doen om te doorgronden wat je zoekt en wat voor organisatie je bent. En dan vervolgens op zoek gaan naar een kandidaat die daar echt bij aansluit. Geen bureau dat er op uit is om zoveel mogelijk capaciteit weg te zetten. Ik moet zeggen dat TASK onze vraag goed heeft begrepen. Ze begrepen dat we iemand nodig hebben die je voor een bredere boodschap kunt inzetten."

### Dynamisch

Voor Rob Veltman is het weleens moeilijk om op de arbeidsmarkt het juiste personeel te vinden. "Er kleeft een bepaald beeld aan vastgoed beheer. Het zou niet sexy genoeg zijn. Nou, het is toch juist heel dynamisch en er zit veel meer aan vast dan veel mensen denken. Je hebt bijvoorbeeld echt te maken met strategische besluitvorming. Wat voor investeringen doe je in het kader van het afstoten van vastgoed op de kortere of langere termijn wel of niet? Je maakt continu afwegingen. Daarnaast is de regelgeving rondom Bouwbesluit en splitsingseisen behoorlijk complex en ben je bezig met risico-inventarisatie. De zorg voor veiligheid legt de overheid namelijk steeds meer op het bordje van de vastgoedbeheerder. Nee, vastgoedbeheer is bepaald niet alleen kozijnen schilderen! Wat bijvoorbeeld te denken van het beheer en gefaseerd vervangen van 300 liften? Dat is een serieus logistiek probleem, waarvoor je ook nog eens goed met bewoners moet kunnen communiceren!"

Bovendien valt het volledige contractmanagement van de regio onder de hoede van de afdeling. "Dat is heel breed: van schoonmaakcontracten tot de installaties. Eigenlijk alles wat betrekking heeft op het beheer van het vastgoed. Een uitzondering vormen de contracten met betrekking tot de assurantiën, die worden Portaal-breed beheerd." Op de afdeling werken 23 mensen, waaronder 8 projectleiders. De overige medewerkers zijn opzichters voor het toezicht op het werk en adviseurs/analisten die onder meer de managementrapportages en de risico-inventarisatie verzorgen.

### Ruimte

De projectleiders zijn verantwoordelijk voor het gehele project, dat wil zeggen alles rondom het bestek schrijven, het aanbesteden en het project realiseren. Daarbij kunnen zij te maken hebben met verschillende soorten contracten. Naast de traditionele aanbestedingen wordt gewerkt met prestatiecontracten of in bouwteam-verband in de complexere projecten. De eindverantwoordelijkheid voor de projecten en het reilen en zeilen van de afdeling ligt bij Rob Veltman. Tussen hem en de projectleiders bestaat geen extra leidinggevende-laag. Rob werkt inmiddels al 10 jaar bij Portaal en dat bevalt hem goed. "De sfeer is heel open, toegankelijk. Vrij informeel ook, niet dat hiërarchische. Voor mij is dat heel prettig. In heb een sfeer nodig waarin ik als manager veel ruimte krijg en die krijg ik bij Portaal."
Er heerst een sterke ondernemingszin in het bedrijf, merkt Veltman. "Ondanks onze non-profit taak als corporatie zijn de mensen zich heel scherp bewust van de financiële aspecten. We willen wel kwaliteit, maar letten daarbij op de prijs en wegen aspecten tegen elkaar af. We zijn kritisch binnen de gegeven mogelijkheden. En ieder neemt ook zijn verantwoordelijkheid voor zijn taak. Er heerst hier geen 8 tot 5 cultuur! De mensen krijgen de ruimte. Er werken in mijn team enerzijds de 'oude rotten in het vak' en anderzijds veel frisse jonge mensen. Die combinatie versterkt elkaar alleen maar."

## Sterren schitteren

**We hebben net ons 12-jarig bestaan gevierd. Dat is al een hele leeftijd en het is goed te constateren dat we een volwassen bedrijf zijn geworden met mooie projecten en diensten. En toch valt er nog veel te ontdekken over TASK. Vooral over de manier waarop wij bouwen op mensen. Want wij zijn trots op onze mensen, en terecht, zoals maar weer eens bleek op een bijzondere congresdag.**
**In de prachtige academische omgeving van de oude Sterrenwacht "Sonnenborgh" te Utrecht konden onze relaties en ambassadeurs genieten van de lezing van de bevlogen prof. Dr. Ir. Hennes de Ridder met zijn visie op innovatieve bouwprocessen. Daarna waren er diverse workshops: men kon salsadansen, maar ook een zinderend debat volgen met prikkelende stellingen. En natuurlijk konden de sterren worden bekeken met professionele telescopen.**
**We hebben genoten en ontdekt dat ook TASK-ers echte sterren zijn. Ze hebben op velerlei manieren kunnen schitteren op deze avond, waarop ruimschoots plaats was voor hun eigen talenten. Er waren TASK-ers die saxofoon speelden, hun werk als edelsmid lieten zien, jongleerden, hun Indonesische kunstverzameling toonden, noem maar op. Wat mooi om te zien dat deze mensen, naast hun bevlogenheid voor hun vakgebied, zoveel talent aan de dag leggen! TASK-ers en alle relaties die aanwezig waren: dank voor het schitteren. En voor de ontdekking! Wij zijn met recht trots op onze sterren.**
**Wij wensen u veel leesplezier met deze versie van TASK TODAY waarin weer 3 mensen schitteren!**

Geert Kotter
Martin van de Kamp
directie TASK

## TASK Top 5

**PROJECTMANAGER ONDERHOUD EN RENOVATIE KANTOREN**
U draagt de verantwoording voor de planning, organisatie en goede realisatie van onderhouds- en renovatieprojecten. Wij vragen een resultaatgerichte teamworker die zowel coachend als sturend kan optreden en minimaal vijf jaar relevante werkervaring heeft op HBO-niveau.

**PLANNER/RISICOMANAGER**
U informeert de projectleider en projectdirecteur middels een innovatieve planningssystematiek én u geeft de opdrachtgever inzicht in risico's en beheersbaarheid. U bent verantwoordelijk voor het tijdig signaleren van knelpunten en het behalen van de gestelde planningsdoelen. Naast een academisch denkniveau is ervaring met (grote) infrastructurele werken een vereiste.

**ONTWERPLEIDER BETONBOUW**
Voor een klantgerichte ontwerpleider met een oog voor innovatie hebben wij een functie als ontwerpleider bij een bouwonderneming. Van u wordt verwacht dat u op basis van de vraagspecificatie een concurrerend aanbiedingsontwerp kunt ontwikkelen. Voor deze zware functie zoeken we iemand met tien jaar infrastructurele ontwerpervaring en vijf jaar leidinggevende ervaring.

**PROCES/PROJECTMANAGER**
Een stevige functie waarvoor we op zoek zijn naar een manager die binnen complexe bestuurlijke omgevingen doelen weet te bereiken. Samenwerken, sturen en innovatie zijn daarbij trefwoorden. In de voorbereiding en uitvoering van multidisciplinaire projecten speelt communicatie en afstemming met stakeholders een sleutelrol. Wij vragen academisch werkniveau en ten minste tien jaar relevante werkervaring.

**ADVISEUR WATER**
Voor deze functie zoekt TASK een adviseur die in staat is complexe vraagstukken te herleiden tot uitvoerbare doelstellingen en concrete actieplannen. U heeft een HBO of academische opleiding afgerond richting hydrologie (oppervlaktewater/waterkwaliteit) met minimaal 5 jaar werkervaring.

Informatie: 030 2819300
Afdeling recruitment
Sollicitaties: recruitment@task.nl

Frank de Vos, Manager bedrijfsbureau TASK

## Met veel plezier 20 bordjes in de lucht houden

**Sinds tweeëneenhalf jaar runt Frank de Vos het bedrijfsbureau van TASK. Enthousiast vertelt hij hoe in die periode belangrijke stappen zijn gezet in de professionalisering van de bedrijfsvoering. De invoering van een nieuw computersysteem is de voorlopige kroon op zijn werk. "Alle niet-commerciële, ondersteunende bedrijfsprocessen worden zo eenvoudig mogelijk gemaakt, zowel voor onze medewerkers als voor de klant."**

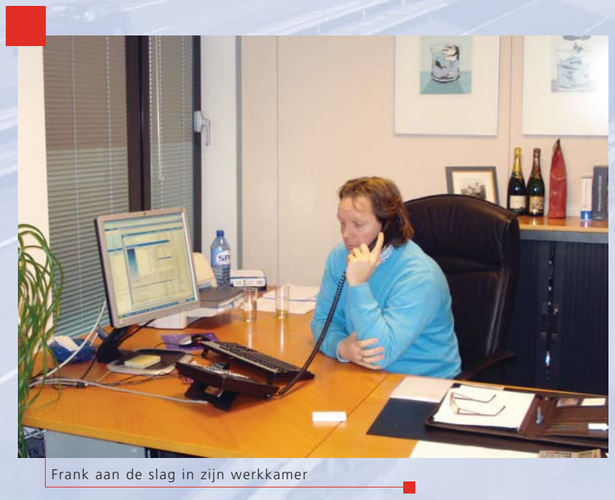
Frank de Vos

Het klinkt misschien een beetje tegenstrijdig, want TASK is bij uitstek een *people's business*: een bedrijf dat opereert op basis van persoonlijk contact. Frank de Vos: "Warme, sterk persoonlijke betrokkenheid staat bij ons hoog in het vaandel. En dan ga je opeens veel processen digitaliseren." Toch is het digitaliseringsproces juist ten gunste van dat persoonlijke contact; het nieuwe systeem neemt medewerkers namelijk veel werk uit handen als het gaat om het administreren van contacten, uren, afspraken en dergelijke. Het bespaart tijd en maakt uitwisseling van informatie veel eenvoudiger.

> Het nieuwe digitaliseringsproces is juist ten gunste van het persoonlijk contact

### Takenpakket

Het aanstellen van een manager speciaal voor de bedrijfsvoering was op zich al een stap in de professionalisering van TASK. Voor Franks komst deed één van de directeuren het werk 'erbij'. Voor Frank was de functie niet nieuw, hij had al zeven jaar werkervaring in dezelfde functie bij de gemeente Rotterdam. Hij vertelt waar zijn takenpakket uit bestaat. "Het gaat om alle processen die de primaire werkprocessen ondersteunen. De administratie, de boekhouding, alles rondom HRM, zoals de salarissen en declaraties. Ook doen wij de CRM-ondersteuning en zorgen we dat er gefactureerd wordt. Bovendien gaat de centrale inkoop via ons; alles wat te maken heeft met huisvesting, zoals meubilair, de telefonie, maar ook de lease-auto's."



Frank aan de slag in zijn werkkamer

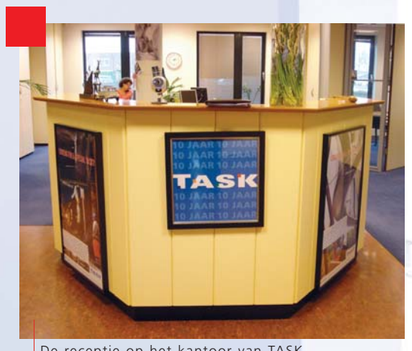
Profit AFAS ERP Software

Een behoorlijk uitgebreid takenpakket, maar Frank kreeg bij zijn aantreden nóg twee opdrachten mee. "Ondersteuning van het management en inburgering in het bedrijf. De ondersteuning houdt in dat ik een adviseur ben naar de directie toe. Ik fungeer als probleemoplosser in processen, ik maak financiële rapportages, zet handtekeningen waar nodig, organiseer managementdagen, kortom ook dit is weer heel breed."

> Ik ben een echte TASK'er geworden

### Jongleurs

Uit het enthousiasme waarmee hij zijn takenpakket opsomt valt op te maken dat Frank niet bepaald lijdt onder de veelheid der dingen. "Ik vind het geweldig, hier ligt echt mijn hart. Je kent dat wel, van die Chinese jongleurs die van die bordjes op stokken laten draaien. Ik vind het heerlijk om 20 van die bordjes in de lucht te houden, echt waar. Het houdt me scherp, het houdt me alert. Het past gewoon goed bij mij."




De receptie op het kantoor van TASK in Utrecht: welkom!

Optimalisering en stroomlijning zijn de kernwoorden waar het voor Frank allemaal om draait. "Het ideaal is als ik overbodig ben, als de organisatie 80-90% zélf kan doen. Met het nieuwe systeem kan iedereen een klein stukje bijdragen. Zelf je adresgegevens wijzigen bijvoorbeeld. Of zelf je loonstroken ophalen uit het systeem. Het zijn kleine dingen maar alles opgeteld scheelt het aanzienlijk in de HRM-druk. Ga maar na: als je met 100 man allemaal een klein beetje doet is dat een stuk efficiënter dan dat twee man alles voor 100 man moeten doen."

> Optimalisering en stroomlijning zijn de kernwoorden

### Optimalisering

Voor optimalisering is het ontwikkelen van standaarden onontbeerlijk. Juist omdat het bedrijf zo gericht is op het persoonlijke hadden veel medewerkers hun eigen manier van vastleggen/archiveren en hun eigen werkplekinrichting. Dat is met de invoering van het nieuwe systeem grotendeels gestandaardiseerd. Zo kunnen werkprocessen efficiënter en effectiever verlopen, en bovendien via de ISO-normering.

Frank: "Sinds 2005 is de bedrijfsvoering van TASK gecertificeerd en het is mijn opdracht om gecertificeerd te blijven."
Binnenkort treedt het nieuwe computersysteem Profit van AFAS Software BV in werking. Frank verwacht er veel van. "Je staat er eigenlijk versteld van hoeveel dingen je vastlegt op een dag. Telefoontjes, mailcontact, betalingen, enzovoorts. Iedereen legt dat nu op zijn eigen manier vast met als gevolg dat je weinig met elkaar kunt uitwisselen. Het is weinig transparant. Als alle gegevens van klanten en medewerkers op dezelfde plek, op dezelfde manier worden opgeslagen dan kun je die gegevens met elkaar delen. Zoveel mogelijk centraal vastleggen levert voor iedereen tijdwinst op. Het wordt eenvoudiger werken: met één handeling leg je zaken vast waar je anders wel drie handelingen voor nodig had."

### Vertrouwen

Het systeem helpt je, het herinnert je aan afspraken, het maakt het eenvoudig om bijvoorbeeld CV's maken, maar het systeem vraagt ook om verantwoording. De dingen die je doet rapporteert het systeem en daarover moet verantwoording worden afgelegd. "In feite word je geholpen om op het juiste moment de juiste dingen te doen. Het systeem 'dwingt' je om de dingen te doen die van je verwacht worden."

Hoe zit het na 2,5 jaar met die derde taak: inburgering in de organisatie? "Ja hoor, ik ben een echte TASK'er geworden", lacht Frank. "Sterker nog: ik had van het begin af aan het gevoel dat ik dat al wás. Belangrijk in de sfeer en bedrijfscultuur zijn loyaliteit, betrokkenheid, ontwikkeling. Vrije geesten die pro-actief bij willen dragen aan ontwikkelingen. We gaan hier niet puur en alleen zitten om te doen wat ons gevraagd wordt. De mensen zijn ondernemend, hebben doorzettingsvermogen. Je krijgt veel vrijheid en ruimte. Het past heel goed bij mij om mijn takenpakket zelf in te vullen. Weet je, het belangrijkste is denk ik het wederzijdse respect. Er is een basis van vertrouwen. Niemand is hier hetzelfde, ieder heeft zijn eigen verhaal. Juist door die veelzijdigheid van het bedrijf, van al die verschillende individuen die het bedrijf maken, kom ik hier helemaal tot mijn recht. En met groot plezier!"