



De succesfactor engagement
Het oranjegevoel van SMT
De twee PHB's delen veel
Waar de markt gaat, gaat Lithos
Nomen est omen: de Nieuwe Norm

Het ASVB Ontwikkelplatform
Generaties en van elkaar leren
Was will das Millennial

Jaarverslag 2019

A large, abstract graphic composed of various colored triangles and squares in shades of teal, blue, green, yellow, orange, and brown, arranged in a complex, overlapping pattern. The word 'ENGAGEMENT' is centered horizontally across the middle of this graphic.

ENGAGEMENT

ENGAGEMENT

Dit bedrijf is van ons allemaal

Inhoudsopgave



INTRODUCTIE

Met hoofd en hart
Jonathan Furst, CEO
pagina 4

DOSSIER ENGAGEMENT

Verbondenheid
bij ASVB
pagina 7

Ondernemers
over mee-ondernemen
pagina 15

BEDRIJFSPORETETTEN

Het Oranjegevoel
van SMT
pagina 21

De handelsgeest
van Lithos
pagina 37

Samen sterk:
de twee PHB's
pagina 53

Nomen est omen
De Nieuwe Norm
pagina 101

DOSSIER ONTWIKKELING

Het belang van
IQ – EQ – AQ
pagina 69

ASVB
Ontwikkelplatform
pagina 72

Elkaar leren kennen
bij de leergang
pagina 76

Generaties
en hun betekenis
pagina 78

ASVB Basely
de nieuwe kennis-app
pagina 82

Was will
das Millennial?
pagina 84

Ruimte maken
voor de nieuwe generatie
pagina 89

FINANCIIEEL

Stefan Govers, CFO
pagina 117

Geconsolideerde balans
pagina 120

**Geconsolideerde
W/V rekening**
pagina 121

Accountantsverklaring
pagina 122

Toelichting
pagina 123

SERVICE

Aangesloten bedrijven
pagina 126

Colofon
pagina 128

MET HOOFD EN HART

Engagement vraagt om beleid en oprechte aandacht voor mensen



Het gaat goed met ASVB. Met onze 22 bedrijven hebben we voor het zevende jaar op rij een flinke winstgroei gerealiseerd. Daarmee komen we nu op een netto rendement van 4%. Dit resultaat weerspiegelt hoe goed het gros van onze bedrijven in de wedstrijd zit; hoezeer ASVB-ers het naar hun zin hebben bij onze bedrijven¹. We ondernemen vanuit een duidelijke visie en strategie, met een heldere focus. Mensen voelen zich bij onze bedrijven gekend én gewaardeerd; ze kunnen veel energie halen uit hun werk en gedeelde successen. Ze krijgen de ruimte om zichzelf zijn, met vallen en opstaan te leren, persoonlijk te groeien en zich professioneel te ontwikkelen; net als het bedrijf zelf. Engagement, oftewel betrokkenheid met ziel en zaligheid, is een belangrijke KPI en we zijn ons ervan bewust dat dit iets wederkerigs is². Bij ASVB vragen we onze mensen hun energie, kennis en talent volop in te zetten. Dat doen ze graag. Ze weten dat daar iets tegenover staat: waardering en vertrouwen, saamhorigheid en kansen krijgen.

Het familiegevoel

ASVB ondernemers zijn volgens het laatste engagement onderzoek in 2019 goed in staat om mensen aan zich te verbinden, met hoofd én hart. Dat lees je terug in de vele verhalen in dit Jaarverslag, waarin directeuren en professionals van maar liefst tien ASVB bedrijven vertellen over hun bezieling en bedoeling. De mensen die het doen. De mensen die ons bedrijf maken. Elke dag opnieuw.

Wat ons als groep volgens mij zo sterk maakt is het feit dat we allemaal iets anders doen. We hebben een enorme diversiteit als het gaat om vakmanschap, de inhoud. Dat niet alleen. We hebben ook een aantal uitgesproken waarden en eigenschappen die we met elkaar

delen. De ASVB bedrijven hebben allemaal een scherpe handelsgeest, overzichtelijke platte organisaties met mensen die allemaal hun eigen verantwoordelijkheid durven en kunnen nemen: goed ondernemerschap op alle niveaus. Mensen die voor elkaar zorgen, ook als het eens een keer minder gaat. Persoonlijk en zakelijk. De coronacrisis betekent alle hens aan dek. Dat gebeurt adequaat, duidelijk, professioneel en met een warm hart, zien we overal in onze bedrijven. Dit maakt me trots. Leiderschap toont zich juist dan wanneer we het moeilijk hebben. We weten niet precies wat deze coronaspecifieke situatie gaat betekenen voor ons, operationeel, financieel. Maar first things first, nu gaan andere zaken voor. De gezondheid van ons allen staat altijd op één. Het woord *familiegevoel* lees je vaak

Het woord familie valt vaak

terug als het gaat over de cultuur van ASVB bedrijven in dit Jaarverslag³. Daar ben ik blij mee. Want geloof me: dat familiegevoel, die saamhorigheid is echt iets fundamenteel anders dan werken in een concern met vele managementlagen en een onbekende aandeelhouder. ASVB is een familie van bedrijven die voelen als familiebedrijf. We houden van samen uit, samen thuis. Gaat er iets goed, dan delen en vieren we dat graag. Zit het tegen of mislukt iets: ook dat wordt gedeeld en meestal leren we er ook weer iets nuttigs van. Deze verbondenheid is wat Aan de Stegge Verenigde Bedrijven maakt wat het is en waar je bewust voor kiest, als je goed bij een van de bedrijven wilt ‘landen’.

Netwerkorganisatie

Verbinding vinden we in de bedrijven en steeds meer tussen de bedrijven. Er zit ongelooflijk veel waarde in ons divers, internationale netwerk en het is mooi om te zien hoe de ASVB bedrijven daar steeds meer op inpluggen. Hoe mensen uit verschillende ondernemingen, vaak ook uit verschillende takken van sport, elkaar opzoeken waar het gaat om samen ontwikkelen, opleiden, klankborden⁴. We zien dat er actief kennis, mensen en teams worden uitgewisseld. Binnenkort met behulp van een nieuwe app, onze eigen Basely⁵. We pakken steeds meer samen acquisities op, bedenken oplossingen

voor klanten, weten elkaars capaciteit in te zetten waar dat nodig is. Dat biedt groei- en ontwikkelkansen aan alle generaties ASVB-ers. Zij vinden bij ons een prettige leer- en werkomgeving en alle kansen om ‘het gewoon te gaan doen’. Millennials nemen hun eigen, vernieuwende kijk op het werk en het leven mee naar onze bedrijven. Win win, want zo blijven we met elkaar leren en vernieuwen⁶.

Dan is er nog maar één ding nodig om samen succesvol te blijven: solidair zijn met elkaar, ook als het even niet meezit. We hebben bewezen dat we dat kunnen. Dat maakt ons krachtig.

Ondernemers met visie en lef, die kansen zien en moedig genoeg zijn om zichzelf kwetsbaar op te stellen. Ondernemers die snappen dat ze dienstbaar moeten zijn, in staat om – uiteindelijk – een stapje terug te doen⁷. Ook dat is ASVB. Dank aan alle mensen die hebben meegewerkt aan het ASVB dat we nu zijn, met elkaar. Ik hoop dat dit Jaarverslag inspiratie biedt om de verbinding te blijven zoeken. Met elkaar, met onze klanten, met onze leveranciers. Want daarin zit de meerwaarde. *Dit bedrijf is van ons allemaal.*

Jonathan Furst
CEO ASVB

¹ Zie jaarcijfers 2019 en toelichting op pagina 120

² Zie Dossier Engagement vanaf pagina 7

³ Zie Bedrijfsportretten van SMT, Litbos, De Nieuwe Norm en de PHB's in dit Jaarverslag

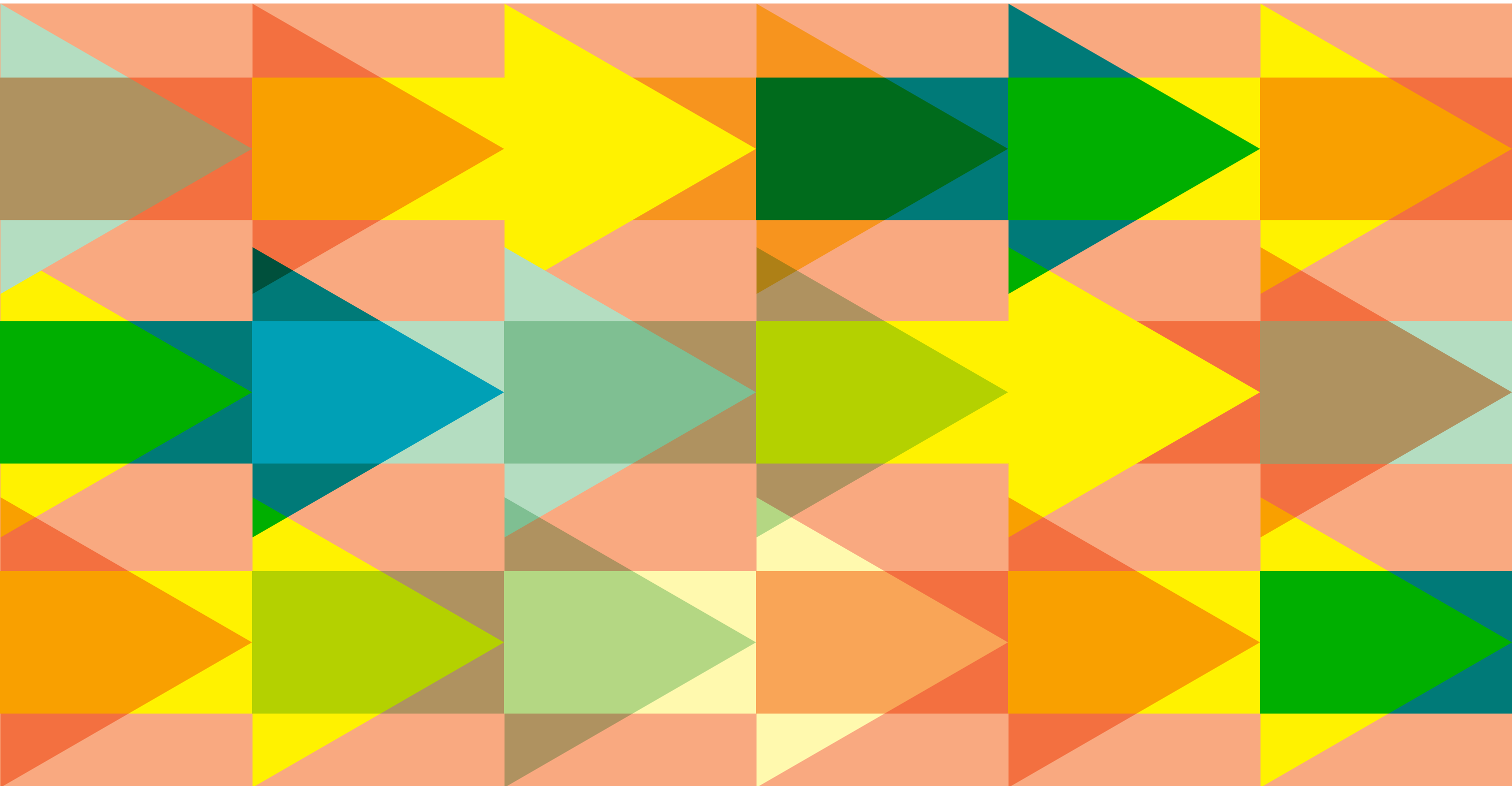
⁴ Zie Dossier Ontwikkeling vanaf pagina 69

⁵ Zie ASVB Basely, de nieuwe kennis-app op pagina 82

⁶ Zie onder meer de interviews met nieuwe instromers op de pagina's 90, 94 en 98

⁷ Zie de interviews met Herman Bernaerts en Henk Poldermans op de pagina's 92 en 96

ASVB-ERS VOELEN ZICH VERBONDEN MET HUN BEDRIJVEN



OVER ENGAGEMENT

Met meer dan 60% actief betrokken mensen is een organisatie in staat om klantverwachtingen te overtreffen. *Engagement is daarmee een belangrijke KPI. De ASVB bedrijven leggen zichzelf regelmatig onder de scan. De meting die in 2019 werd gedaan, leverde naast een aantal leerpunten ook scores op die boekdelen spreken over het niveau van de bedrijven en het plezier van mensen. Zoals: het engagement van ASVB-ers ligt maar liefst 10% hoger dan in de rest van de bouwbranche. En: 14 van de 22 ASVB bedrijven heeft meer dan voldoende betrokkenheid in huis om te zorgen voor *klantverwondering*. De anderen zijn er bijna, of goed op weg.*

In excellente of winnende bedrijven is meer dan 60% van de mensen, verdeeld over alle niveaus in de organisatie, met hoofd én hart verbonden, betrokken en bevlogen. Dat merken de klanten, dat zie je aan de resultaten en dat leidt tot meer werkgeluk. Hoe belangrijk engagement is voor de bedrijfsresultaten en het onderscheidend vermogen: daar zijn bergen onderzoeksgegevens over beschikbaar.

Engagement als KPI

De correlatie tussen engagement, werkgeluk en plezier, resultaat en tevreden klanten is hoog. Met 40% actief betrokken mensen aan boord lukt het om operationeel excellent te worden, 50% zorgt voor een goede klantoriëntatie en wie uitstijgt boven de 60%, verdeeld over het hele bedrijf, komt in de situatie waarin het mogelijk is klanten te verwonderen – daar waar alle ASVB bedrijven graag naar toe willen. Een engaged medewerker begrijpt hoe zijn of haar werk bijdraagt aan het succes (verstaan), vertelt goede dingen over de organisatie waar hij werkt (vertellen), blijft omdat hij zijn ambitie kan realiseren (verwezenlijken), doet van harte iets extra's om de doelen te bereiken (verbeteren) en is in staat écht verschil te maken, daar krijgt hij ruimte en waardering voor (vertrouwen). Engagement ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om serieuze en voortdurende aandacht van het management voor de mensen, het team. Zit iedereen op de goede plek. Halen we allemaal genoeg plezier uit onze eigen rol in het geheel. Hoe goed zijn we in het vieren van successen en andersom: kunnen we fouten en teleurstellingen open en eerlijk met elkaar bespreken, zonder angst voor 'schade'.

Hoge respons

Tot zover de theorie. In het eerste kwartaal van 2019 werd het engagement van de medewerkers van ASVB in kaart gebracht aan de hand van een onderzoek, uitgevoerd door Target Point. Wat meteen al opviel, volgens Syfra van de Loo, consultant bij Target Point: 'Normaal gesproken is een deelname van 65% al heel geweldig – met 82% scoorde ASVB dus erg hoog. Deze hoge respons telt niet mee in de resultaten van de scan, nee, maar het zegt natuurlijk wel iets over de

mentaliteit en de betrokkenheid van ASVB-ers dat zoveel mensen de moeite hebben genomen om mee te doen, mee te werken aan dit onderzoek. In totaal vulden bijna 1000 ASVB-ers de vragenlijst in: 719 UTA professionals en 241 bouwplaatsmedewerkers.'

Resultaten

Syfra: 'Mensen zijn actief betrokken als het gemiddelde van de 12 vragen een 7.5 of hoger scoort, op een schaal van 0 tot en met 10. Met een score van 49% actieve betrokkenheid scoort ASVB maar liefst 10% hoger dan het gemiddelde in de bouwsector. ASVB is daarmee in staat om waar te maken wat de bedrijvengroep belooft: meer klantwaarde door meer mensen die zich sterk verbonden voelen met de klant, de organisatie en hun eigen rol daarin. ASVB-ers voelen zich deel van het succes en zijn trots bij hun bedrijf te werken. De uitschieters: maar liefst veertien ASVB-bedrijven zijn hard op weg naar klantverwondering met een score van meer dan 50% of zelfs 70% engaged medewerkers. Vier bedrijven zijn sterk op weg naar operational excellence. Nog eens vier ASVB-bedrijven zijn daarin al ver gevorderd: dat biedt ruimte voor klantoriëntatie en groei. Hoewel de scores onderling verschillen, is de trend gelijk.'

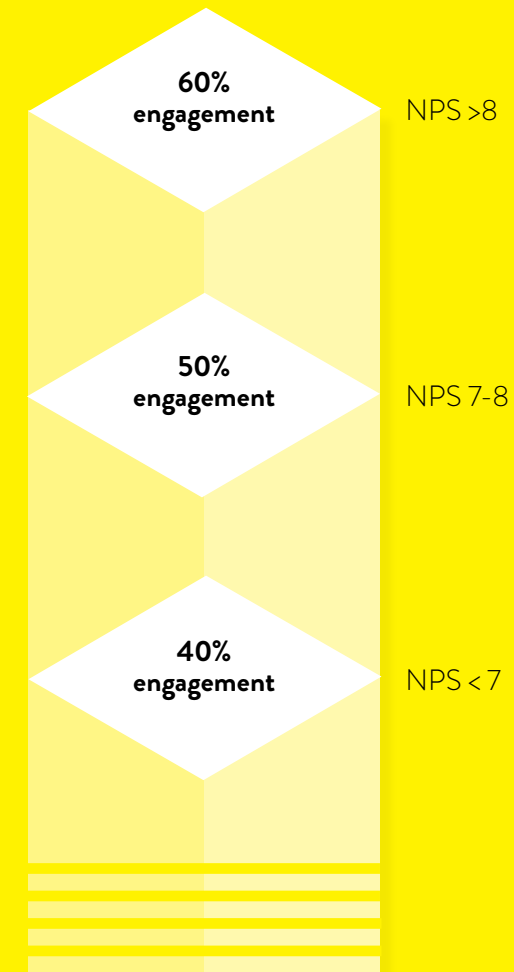
Bezieling en bedoeling

Jonathan: 'Een klimaat voor engagement creëren lukt alleen als mensen zich gerespecteerd, gehoord, goed geleid, gewaardeerd en echt betrokken voelen bij diegenen met en voor wie ze werken. Er is geen standaardrecept. Het gaat om een werkomgeving die niet alleen meer vraagt van mensen, maar die ook het delen van informatie propageert, leer- en ontwikkelmogelijkheden biedt, helpt om de balans te vinden tussen werk en privé, ontspanning en stress. Het ontstaat als mensen werk hebben dat hen interesseert en verbonden is met hun persoonlijke

AON HEWITT

Verzamelde data onder vier miljoen mensen wereldwijd en vergeleek DDG bedrijven (Double Digit Growth) met bedrijven die minder dan 10% groeiden over een periode van 5 jaar:

- DDG bedrijven hebben gemiddeld 20% meer actief betrokken mensen.
- Organisaties met engagement scores boven de 60% hebben een aantoonbaar hoger rendement (Total Shareholder Revenu).
- In deze bedrijven ervaren medewerkers meer kansen en steun voor groei, voelen mensen zich verbonden met de business en het resultaat en waarderen zij hun leiders.



DE RELATIE TUSSEN ENGAGEMENT EN KLANTTVREDENHEID

Er is een sterke correlatie tussen klanttevredenheid, gemeten in de NPS score en het percentage actief betrokken mensen (bron: Target Point). De NPS score is het antwoord op de vraag of een klant een bedrijf zou aanbevelen – met 10 als hoogste score.

Minder dan 40% engaged betekent dat een bedrijf nog veel werk heeft aan het oplossen van 'dissatisfiers', bij haar medewerkers en haar klanten. Klanten zijn kritisch en werknemers ook.

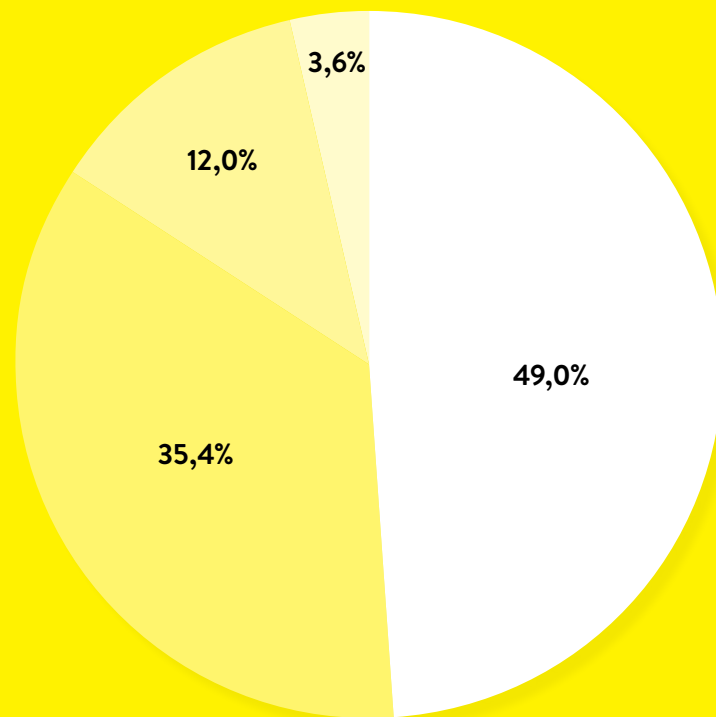
Met een score van 50% engaged is klantgerichtheid in bereik. De NPS-score is neutraal (7 en 8), klanten zijn tevreden noch ontevreden. De basis is op orde en het merendeel van de mensen is bereid een stapje extra te doen.

Echt goed of onderscheidend wordt het als 60% van de mensen actief betrokken is, verdeeld over de gehele organisatie. Klantverwondering betekent een 9 of 10 score van je klanten; zij zijn ambassadeur geworden.

ASVB ENGAGEMENT SCAN 2019

In het eerste kwartaal van 2019 is het engagement van de medewerkers van ASVB in kaart gebracht. Het onderzoek bestond uit twee delen: een standaarddeel met 12 vragen en de mogelijkheid voor open commentaar. Sommige bedrijven voegden er een derde maatwerkdeel aan toe. Alle vragen zijn gescoord op een 11-punts-schaal (0-10). Mensen scoren engaged (actief betrokken) als het gemiddelde van de 12 vragen 7,5 of hoger scoort.

	SCORE	BETEKENIS
<i>engaged</i>	≥ 7,5	<i>rationeel en emotioneel verbonden</i>
<i>nearly engaged</i>	6,0 - 7,4	<i>rationeel, maar minder emotioneel verbonden</i>
<i>not engaged</i>	3,9 - 5,9	<i>emotioneel verbonden, maar niet (langer) rationeel</i>
<i>disengaged</i>	≤ 4,0	<i>afgehaakt</i>



DE ASVB SCORES

49% - 475 personen zijn engaged of actief betrokken
 35,4% - 343 personen zijn er bijna
 12% - 116 personen zijn not engaged
 3,6% - 35 personen zijn disengaged

waarden. Als mensen het gevoel hebben dat er sprake is van een wederkerige, eerlijke ruil. Betrokkenheid groeit als het veilig is om initiatief te nemen. Vertrouwen is het meest nodig als het tegenzit, de dingen niet duidelijk zijn, als er een sterke roep om verandering klinkt. Paradoxaal genoeg is betrokkenheid op zo'n moment ook het meest nodig. Een heldere focus – waar staan we voor en gaan we naar toe – helpt ook in tijden van crisis om het engagement hoog te houden. Als mensen weten wat de strategie is en wat de prioriteiten zijn, kunnen ze daar ook voor gaan. Bij veel ASVB bedrijven is de focus heel helder. Dat zegt niet alles, maar het is wel een belangrijk ingrediënt voor het hoge engagement dat we hebben gevonden.'

Werken aan engagement

Actief en bewust werken aan een hoog engagement maakt bedrijven beter bestand tegen toekomstige, plotselinge klappen vanuit de markt, de arbeidsmarkt, de economie of de maatschappij, legt Syfra uit: 'Mensen willen begrijpen wat hun baan bijdraagt. Meer dan ooit willen we dat er naar ons wordt geluisterd. Dat vraagt om mensgericht leiderschap, verbinding en een goede balans tussen sturing en ruimte geven. Vooral de jongere generaties willen niet langer alleen voor geld werken, maar wensen meer mogelijkheden om over hun tijd en creativiteit te beschikken. Zij buigen de trend om van hiërarchie naar wisselwerking, van algemene vaardigheden naar horizontale samenwerking en diepgaande inhoudelijke specialisatie. Het werk van morgen begint vandaag. Daarom is het zo goed dat ASVB engagement hoog op de agenda heeft staan. Het is één van de voorwaarden om ook in de toekomst succesvol te zijn.'

THE CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL

Verzamelde data onder 50.000 mensen in 50 bedrijven en vond:

- De prestatie van sterk geëngageerde mensen is 1,5 keer zo groot als die van nauwelijks geëngageerde mensen.
- De 10:9 regel: elke 10% verbetering in engagement scores vermindert de mogelijkheid dat mensen ongewenst vertrekken met 9%.
- Bij bedrijven met hoge engagement scores groeien de winsten drie keer harder dan bij concurrenten.

ENGAGED MENSEN

BEÏNVLOEDEN WINST EN PRODUCTIVITEIT

<i>genereren 43% meer winst</i>	<i>Hay</i>
<i>zorgen voor sterke groeicijfers</i>	<i>Aon/Hewitt</i>
<i>creëren aandeelhouderswaarde</i>	<i>Aon/Hewitt</i>
<i>presteren 1,5x beter dan anderen</i>	<i>CLC</i>

HEBBEN EEN GOEDE INVLOED OP MENSEN, VERZUIM EN VERLOOP

<i>2,7 dagen ziek/jaar, disengaged 6.2</i>	<i>Gallup</i>
<i>zijn trouw, 87% wil blijven</i>	<i>CLC</i>
<i>ervaren meer kansen én steun voor groei</i>	<i>Aon/Hewitt</i>
<i>waarderen hun leiders</i>	<i>Aon/Hewitt</i>

VERSNELLEN VERANDERING EN INNOVATIE

<i>zorgen voor innovatie</i>	<i>PWC</i>
<i>blokkeren verandering niet, not engaged 9 van de 10x wel</i>	<i>PWC</i>
<i>zijn aangesloten aan de strategie</i>	<i>Aon/Hewitt</i>

EN DAT MERKEN KLANTEN

<i>zijn actieve ambassadeurs (67%), disengaged 3%</i>	<i>Gallup</i>
<i>verbeteren dienstverlening (2.6x)</i>	<i>Gallup</i>

PARTICIPEREN BIJ ASVB

ASVB bedrijven zijn allemaal compleet onafhankelijk. De synergie is er op heel veel vlakken, maar wordt op geen enkele manier opgelegd. Gedwongen winkelnering bestaat niet. De bedrijven hebben allemaal een sterke eigen *focus en niche* – dat maakt de groep als geheel des te sterker. De holding is een uiterst compacte organisatie die zich voor de volle 100% richt op het ondersteunen van het eigen ondernemerschap in de aangesloten bedrijven: zij moeten het immers doen. In een aantal gevallen participeren de directeuren zelf ook met eigen geld. Ook dat levert natuurlijk een stuk engagement op, een ander gevoel met je bedrijf. Vier ondernemers over wat dat *meedoen* voor hen betekent.

EIGENAARSCHAP TONEN, MAAR DAN OOK ECHT

Geron Verdellen



Geron Verdellen heeft in SMT een aandeel zonder medezeggenschap: 'Maar die zeggenschap heb ik toch wel want ik ben volledig zelfstandig bevoegd. Ik heb geen baas. Het voelt niet zo, althans. ASVB – de begeleiding vanuit Jonathan en Stefan – dat voelt als ondersteuning, niet als toezicht of controle. Ik heb echt het gevoel dat het van mij is. Dat maakt voor mij een essentieel

verschil, want hier was ik naar op zoek. Het gaat niet eens zozeer om het percentage, het gaat vooral om het gevoel. Ik was altijd een soort zetbaas in mijn vorige functies bij een familiebedrijf en daarna bij een groot concern. Nu ben ik ondernemer, mag ik zelf eigenaarschap tonen. Als zetbaas probeer je natuurlijk ook de ruimte te vinden om het zelf te doen – en daar kun je best ver in gaan. Tot het slecht gaat met de firma. Of totdat de directie tijd heeft om zich met je te bemoeien. Dan ben je toch ineens weer die zetbaas. Jonathan geeft mij bij ASVB het vertrouwen en van daaruit mag ik ertoe doen: dat is een heel andere benadering, een heel ander gevoel. Formeel is ASVB wel de baas, voelbaar niet. Anders had ik het ook niet gedaan. Ik ben echt op onderzoek uitgegaan, heb me eerst verdiept in ASVB, het gedachtengoed en de opgaves die hier liggen. Van daaruit heb ik zeer bewust gekozen voor ASVB en voor de transitie van SMT. Met alles wat ik in me heb en met alles wat ik weet over wie ik ben. Voor mezelf beginnen was eigenlijk het enige alternatief. Maar dat je als zelfstandig ondernemer óók nog deel uitmaakt van een groter geheel – en dan de solidariteit ervaart binnen dat geheel: dat werkt alleen maar in je voordeel. ASVB voelt als familie, zonder dat er enige vorm van verplichting is. De persoonlijke verbinding die we hebben met elkaar is echt een meerwaarde.'

EEN EXTRA LAAGJE BETROKKENHEID

Harold Verrijdt

Harold Verrijdt is al 13 jaar directeur en sinds iets meer dan een jaar ook mede-aandeelhouder van het succesvolle Bouwmij Janssen in Venray. Bouwmij Janssen werd in 2005 opgenomen in de ASVB bedrijvengroep. De stap van bevrogen besturen naar zelf mee-ondernemen – ook in financiële zin – maakte voor Harold wel degelijk een verschil. 'Toen ik gevraagd werd om deel te nemen door ASVB dacht ik in eerste instantie vooral aan het geld, moet ik zeggen: een mooie manier om iets extra's te verdienen. En dat is natuurlijk ook zo. Maar het is meer dan dat. Ik dacht dat ik altijd al hard werkte en heel erg betrokken was, maar dit zorgde toch voor een laagje extra betrokkenheid. Vroeger deed ik zaken met de portemonnee van iemand anders, nu is het ook mijn portemonnee. Dat maakt toch verschil. Vanuit mijn verhoogde betrokkenheid is het nog makkelijker om anderen te motiveren, merk ik.' Bouwmij Janssen scoorde heel hoog in de engagement scan van 2019 en Harold weet ook waar dat vandaan komt: 'Bouwmij Janssen is van oudsher een familiebedrijf. Dat familiegevoel hebben we goed weten te consolideren, maar ondertussen is de hele leiderschapspiramide omgedraaid van zeer hiërarchisch naar compleet bottom-up. We doen het als team:

dat zorgt voor een hoge betrokkenheid. We zijn er met elkaar verantwoordelijk voor dat het goed gaat met Bouwmij Janssen.'



HET LAAT ZIEN WAAR IK VOOR STA

Bas Moens



Bas Moens is trots op zijn aandeel in Aan de Stegge Rosendaal: 'Ik zie het in de eerste plaats als een waardering vanuit ASVB voor wie ik ben en wat ik doe voor ADSR. ASVB heeft me de kans, de mogelijkheid gegeven

om te participeren in dat wat ik zelf heb vormgegeven: een heel mooi bedrijf. En ja, het feit dat ik participeer zorgt voor een nog hechtere band met het bedrijf en met de mensen die hier werken. Ik heb als directeur-ondernemer altijd gevoeld dat het mijn eigen bedrijf was – en heb daar ook altijd naar gehandeld. Maar door je eigen geld erin te steken laat je ook aan je eigen mensen zien hoezeer je in het bedrijf gelooft, dat je staat voor wat je doet en dat je het bedrijf niet snel zal verlaten. Het geeft aan dat ik er helemaal ben voor ADSR.' Zijn eigen engagement overbrengen op de ADSR-ers vindt Bas niet ingewikkeld: 'Het gaat vooral over jezelf zijn. Zorgen dat iedereen goed geïnformeerd is, dat je mensen overal bij betreft, dat ik als directeur toegankelijk en bereikbaar ben voor iedereen – mijn deur staat altijd open. De engagement scan laat zien dat we als directies wel eens iets te veel focussen op mensen met wie het niet zo goed gaat – terwijl er genoeg mensen zijn die zonder op te vallen altijd maar prima werk leveren. Daarom is zo'n scan zo nuttig: je ziet waar er gaatjes vallen en wat je daaraan moet doen.'

HET VOELDE ALTIJD AL ALS 'MIJN BEDRIJF'

Sjors Salemink


Sjors Salemink, directeur-ondernemer van PHB De Combi, is ondernemer vanuit een existentieel soort 'moeten': hij is dat gewoon. Hij was al zelfstandig ondernemer sinds 2001 en deed sindsdien al van alles vanuit eigen holding en dochterbedrijven. Zo startte hij De Combi Nijmegen BV als dochter van De Combi Deventer BV, toen beide bedrijven in 2014 werden overgenomen door ASVB. Vanaf dat moment had Sjors nog maar één prio, zoals hij dat zelf noemt: 'En dat was PHB De Combi. Ik wilde zo snel mogelijk dezelfde club goede mensen terug en doorgaan, het bedrijf weer opbouwen. In 2017 kreeg ik van ASVB de mogelijkheid om te participeren; uiteraard wilden ze eerst een paar jaar aankijken wie de ondernemer Sjors Salemink was. En ja, natuurlijk: ik heb het opgevat als een stuk waardering om mij te laten participeren en ook te laten profiteren. Het voelde voor mij altijd al als mijn eigen bedrijf, overigens. Bij elke uitgave die ik deed, voelde het alsof het mijn eigen geld was. Nu is dat voor een deel ook écht zo. Daar worden de beslissingen die ik neem niet anders van.' Het gevoel zelf te ondernemen – echt ondernemer

te zijn – was er immers al veel eerder bij Sjors: 'Ik ben inmiddels al 19 jaar eigen ondernemer dus ook 19 boekjaren, jaarverslagen en evenzoveel gesprekken met accountants verder. Daar ben ik al heel wijs van geworden. Wat dat betreft was het ondernemerschap voor mij dus niet zo nieuw meer.'



**De niet rechte maar wel
zekere weg van *SMT* naar**

HET
WINNENDE
ORANJE

Twee jaar na de komst van directeur-ondernemer Geron Verdellen  is SMT veranderd van een blauw-groene, reactieve organisatie in een geïnspireerd *oranje* team¹ en laat oranje nou toevallig ook de kleur zijn van de huisstijl... Nieuwe DBFMO opdrachten voor de zorg- en onderwijssector zullen het succes van de SMT aanpak bewijzen en binnen het eigen team zorgen voor consolidatie en een *vliegwieleffect*, verwacht Geron. Feit is: de SMT-ers zitten na twee jaar al behoorlijk lekker in hun vel en in de wedstrijd.

De website van SMT maakt meteen duidelijk dat de gebruikers centraal staan, niet de stenen. Als je bij SMT binnenloopt, op een frisse, moderne kantoorverdieping langs de A59, heb je niet het gevoel dat je bij een bouwbedrijf bent beland. Mooi zo; de SMT-ers adviseren, begeleiden, inspireren, zorgen voor de uitvoering en werken samen aan de onderwijs- en zorgomgevingen van de toekomst. Maar dat gaat wat hen betreft niet in de eerste plaats over staal en stenen. Hun werk gaat over mensen: de bestuurders van scholen en zorginstellingen en dan natuurlijk hun medewerkers, cliënten, leerlingen, familieleden en partners. Wat beweegt hen. En hoe bewegen ze zich straks, met elkaar, in de omgevingen die SMT voor ze realiseert.

Zo min mogelijk papier

Tot zover de missie en de visie. Niemand bij SMT twijfelt daaraan, wie je ook spreekt in de wandelgangen. Dat de praktijk soms weerbarstiger is, laat zich natuurlijk raden. In het wekelijkse strategisch-tactische overleg op de maandagochtend worden door tien SMT-ers (staand aan een hoge tafel) de actiepunten, opstekers en de tegenvallers van de afgelopen week besproken en kijken ze samen vooruit. De agenda van het overleg staat permanent op de muur: alle acquisities, verwervingen en lopende opdrachten hebben

¹ Zie de uitleg over het Insights Spectrum op pagina 70

Liever geen stapels dossiers

er een eigen ‘stukje muur’, met een zeer leesbare stand van zaken per fase. Papieren notulen worden in het overleg niet gemaakt: de deelnemers schrijven de gezamenlijke actiepunten in korte steekwoorden op een whiteboard naast de planning. Wie niet snapt waarom de ander zo kribbig reageert op een bepaalde opmerking, kan even te rade gaan bij het Insights-wiel, dat levensgroot aan de muur hangt, met daarin ieders positie en belangrijkste do’s en don’ts. Zo staat er bij Geron in het oranje veld onder meer: ‘Niet overladen met papierwerk’. Mocht je hem in de vergadering willen vragen om drie vuistdikke dossiers door te nemen dan ben je na het zien van het Insights-bord een gewaarschuwd mens: beter van niet. De overlegruimte is open, transparant. Ook de andere SMT-ers, de klanten en de bezoekers kunnen zien wat er op de borden en de muren staat, iedereen kan het Insights-bord raadplegen en er bij twijfel even zijn voordeel mee doen.

Kwetsbaar moment

De Insights-profielen fungeren als smeerolie in de nieuwe organisatie die SMT wil zijn. Ook samenwerkingen met de klant starten bij SMT altijd met een uitgebreide Insights teamsessie, waarbij de leden van elkaar leren hoe ze in elkaar zitten, wat de beste manier is om constructief met elkaar om te gaan en welke dingen je vooral niet moet doen om de ander te frustreren. Zo startte ook de samenwerking voor het nieuwe gebouw van het Herman Wesselink College, in Amstelveen. En toch ging het daar mis, op een kwetsbaar moment in het proces, bij de overgang van definitief ontwerp naar uitvoering. Geron legt uit: ‘We

zijn heel goed gestart met het team en we dachten dat we de samenwerking heel goed geregeld hadden, met elkaar, op alle niveaus. Daar waren we trots op – en terecht. Maar op weg naar de uitvoering haken er steeds weer andere mensen aan, uit de organisaties van leveranciers en partners en daar hebben we dan toch steken laten vallen. Je merkt ook dat mensen ondanks een goede start als teamlid na een tijdje toch weer gewoon hun eigen ding gaan doen. Met de beste bedoelingen hoor, daar ga ik vanuit. Maar daardoor kom je dan toch weer meer op eilandjes terecht en dat is bij het Herman Wesselink College ook gebeurd. Er zijn door die mismatches in de samenwerking hele vervelende ontwerpfouten ontstaan, die pas aan het licht kwamen toen we eigenlijk al aan het bouwen waren.’

Duurzaam coachen

Dat doet natuurlijk pijn aan alle kanten, geeft Geron toe. Maar SMT is een lerende organisatie en dus zijn er behalve operationele oplossingen voor het Herman Wesselink College ook strategische maatregelen bedacht om een dergelijk ‘verval’ in de samenwerking in de toekomst te voorkomen. Het bestendigen en blijven coachen van het

projectteam – in alle geledingen, gedurende alle fasen van het proces, met zowel de klant als de samenwerkingspartners – dat wordt de taak van SMT's nieuwe teamcoach, Wieneke Linsen. Die actie zegt meteen alles over de overtuiging van Geron: het aannemersvak moet veranderen van bouwindustrie in een mensenvak. Optimalisatie van resultaten moet voortkomen uit een goede samenwerking en niet door contracten uit te pluizen tot in de kleine lettertjes. Bij het Herman Wesselink College worden de problemen netjes opgelost; met de geleerde lessen kan SMT verder.

Ketensamenwerking

Er is nog een les die SMT-ers geleerd hebben met elkaar: de keuze van de ketenpartners moet zorgvuldiger, anders. In verwervingen en samenwerkingen met klanten, maar ook in tenders worden de keuzes voor de partners – architecten, adviseurs, beleggers, installateurs, inrichters, bouwers enzovoort – vaak gemaakt op basis van de prijs, de reputatie en/of de referenties van een ketenpartner. Geron: 'Maar samenwerken doe je niet met bedrijven, dat doe je met mensen. Daar moeten we onze ketenpartners dus veel beter op selecteren. We moeten toe naar vaste samenwerkingen met partijen waarmee we kunnen lezen en schrijven en waarin we met elkaar groeien. Dat maakt het een stuk makkelijker om samen meerwaarde te creëren voor de klant.' Als voorbeeld noemt Geron bedrijven met een prima verkoopteam aan de voorkant – hele sterke adviseurs, een prima klik – maar die in de uitvoering dan heel star en bureaucratisch blijken te zijn, omdat daar héél andere mensen worden ingezet. Geron: 'Als je daar op de bouwplaats pas achter komt, dan kan het alsnog zomaar misgaan.'

De SMT methode

Een dagje SMT geeft een goed beeld van de kapstok die SMT biedt voor engagement. De passie voor het maatschappelijke werkveld, het 'willen bijdragen aan betere zorg en beter onderwijs', is overduidelijk bij iedereen tot in de haarvaten aanwezig. Daarnaast blijkt de SMT methode een flinke engager, voor het huidige oranje team. Geen macho bouwerscultuur, wel een mensencultuur, waarin SMT-ers eigen verantwoordelijkheden krijgen en nemen en zich onderdeel voelen van een team. Een team waarin je leert hoe dat moet, teamspeler zijn, en hoeveel energie het geeft als dat goed werkt. Voor jezelf, voor die klant. En dus voor beter onderwijs en betere zorg voor ons allemaal.

2

MEEBEWEGEN met Colinda Scheepstra Commercieel medewerkster

Ze wappert energiek met een uitspraak van Loesje: 'Als we nu investeren in onderwijs, hebben we straks geen onwetende ministers meer'. Dat zegt voor haar precies waar SMT staat: naast opdrachtgevers in zorg en onderwijs.

Ze zoekt met Geron en haar collega's nog steeds naar het goede woord of de goede zin voor 'de nieuwe aannemer' die SMT wil zijn, die zij-aan-zij benadering. Is dat nou bedenker van totaalconcepten? Dienstverlener in Zorg en Onderwijs? Realisator van maatschappelijke ontwikkelingen? Ze puzzelt nog. Dat is immers haar vak. Het is in elk geval géén aannemer meer, niet in de klassieke zin van dat woord.

Andere mensen aantrekken

Morgen staat ze op een bedrijvendag van een Bossche hogeschool. Niet met muren vol projectfoto's maar met word clouds vol SMT begrippen zoals samenwerken, totaalconcept, teamwork, vrijheid, ruimte. 'We hopen dat we daarmee niet alleen bouwers voor SMT interesseren, maar ook mensen uit andere opleidingsrichtingen en disciplines, die mogelijk in de toekomst vanuit andere invalshoeken waarde kunnen toevoegen aan SMT. Misschien wel met een opleiding of een achtergrond in zorg, onderwijs of psychologie.'

Vooral niet stilstaan

Ja natuurlijk, een aantal bewegingen in de markt en in de organisatie heeft ze na 12 jaar SMT al eens eerder voorbij zien komen in een ander jasje. Dat maakt haar niet

minder blij met de beweging, het vooral niet stilstaan, de verandering. 'Er ligt bij SMT nu veel nadruk op interactiviteit, op eigen verantwoordelijkheid nemen. Ideeën krijgen de ruimte en je kunt rekenen op eerlijke feedback. De dynamiek is fijn.'

3

DE ROZE BRIL van Bart van Gerven Commercieel Manager Zorg

Hij noemt zichzelf 'een verbinder met een positieve mindset'. De zorgwereld een stukje beter maken: dat is het doel. Van praten met Bart van Gerven krijgt een mens goede zin.

Bart: 'Ik voel me verwant met zorgorganisaties die meer en vooral ook betere zorg en huisvesting willen bieden aan ouderen. Partijen die proberen iets te betekenen voor de medemens. Woonzorgconcepten waar de leefbaarheid goed zit. Niet dat het dan minder om geld gaat dan in andere, commerciële sectoren van bouw en vastgoed: dat is niet zo. Juist in het maatschappelijk vastgoed is het creatief zijn, waarde toevoegen en op de kleintjes letten om een case haalbaar te krijgen, maar het doel is anders. Zinvoller? Ja, dat is misschien wel het goede woord voor mij.'

De twee V's

Engagement ziet hij vooral als opgave naar zijn klanten: zorgorganisaties met een herontwikkelings- of uitbreidingsopgave. Het gaat hem dan vooral om de twee V's: Verbinden en Vertrouwen. Bart: 'Gemeentes en corporaties hebben nog te weinig structurele aandacht voor ouderen, omdat ze te veel op hun eigen eilandjes blijven zitten. Hoe maak je nou in alle wijken en buurten, integrale voorzieningen

voor ouderen en mensen met een beperking die als vanzelf 'ingebakken' zijn? Mijn rol zie ik als het bij elkaar krijgen van partijen in die opgave en de vertaling van hun behoeften in een goed concept.'

Bij jezelf blijven

In het bouwen van een echte vertrouwensrelatie is geen ruimte voor toneel en gladde verkooppraatjes, vindt Bart: 'Als je niet eerlijk bent, komt dat tòch wel uit en daarna kun je het voor altijd vergeten. Ik heb inmiddels hele goede verstandhoudingen met bestuurders en managers van allerlei zorgpartijen, die weten dat ik er echt voor ze ben. Ik ben blij dat ik in die contacten heel dicht bij mezelf kan blijven.'

4

VAN BOUWER NAAR MENSENMENS met Rik Cornelissen Projectleider

'Een contract kun je lezen, maar hoe staan de mensen erin?' That's the question, vindt Rik. Hij wil graag strak sturen op het proces en meehelpen om SMT groter en sterker te maken, maar realiseert zich dat het altijd weer aankomt op die ene factor: het team. 'Je moet jezelf niet het belangrijkste vinden, maar de goede mensen aan elkaar koppelen.'

'Bij SMT wordt het eigenaarschap heel laag in de organisatie neergelegd, bij de mensen zelf. Je krijg alle vrijheid om te doen waar je blij van wordt en dat te laten werken voor SMT. Dat geeft je een enorme kans om je te ontwikkelen.' Zijn eigen engagement komt voor een groot deel daar vandaan, denkt Rik. En natuurlijk, net als andere



mensen heeft ook hij succes nodig: ‘Toen ik twee jaar geleden bij SMT begon, schrok ik van de cijfers. Hoe kán dit, dacht ik. Inmiddels staan alle projecten weer in de zwarte cijfers en leveren we onze klanten de gewenste kwaliteit. Dat is geweldig om te zien. De lat moet hoger. Natuurlijk moet-ie hoger. We hebben meer continuïteit nodig. Meer design & build projecten. Maar met dit SMT moet dat kunnen. De wereld ligt aan onze voeten.’

De verbindende schakel

‘We zijn een sterke organisatie, die in staat is om de juiste partijen aan elkaar te verbinden. Er is op zich geld genoeg, voor al die mooie onderwijs- en zorgprojecten. Maar de goede mensen vinden elkaar niet, in de markt. Wij kunnen een goede schakel zijn tussen de bestuurders met de visie, de zorgverleners, de scholen, de beleggers, de corporaties, de gemeentes, de onderaannemers en de leveranciers, omdat we alle kanten van de tafel kennen en begrijpen.’

Belangrijke beslissingen

Wij vinden onszelf geen bouwbedrijf en ik voel mezelf eerlijk gezegd meer manager dan bouwer. Wij ontwerpen vanuit de klantvraag en ik probeer het proces met de klant vanuit vertrouwen en samenwerking zo lean mogelijk te organiseren om verspillingen te voorkomen, om eenduidigheid te creëren, om gemaakte afspraken na te komen. Op belangrijke beslismomenten moet je klanten op de goede manier meenemen, betrekken bij de keuzes die gemaakt worden. Bijvoorbeeld door in een nieuw schoolgebouw een proeflokaal in te richten. Pas dan kun je goed ervaren wat de gemaakte inrichtingskeuzes betekenen, zo manage je de verwachtingen. Wij willen elke stap in het proces in één keer goed doen, want stel je voor dat je op basis van een klein staaltje een

paar kilometer vloerbedekking bestelt en het valt dan tóch tegen.’

DE BANDEN AANHALEN met Wieneke Linsen Teamcoach

Wieneke Linsen is op het moment van schrijven nog maar een paar maanden in dienst. Ze bevindt zich nog in haar inwerkperiode maar weet goed waar ze in haar nieuwe rol als SMT teamcoach naar toe wil.

Ze lijkt met haar achtergrond in reclame en interieurbouw een vreemde eend in de bijt, maar dat valt goed beschouwd wel mee, vindt ze zelf. Ze is in die sector als project-leider eigenlijk altijd een verbinder geweest tussen ontwerp en realisatie, tussen teams. Een soort coach dus. Haar eigen bureau richtte zich voornamelijk op klanten in het onderwijs en de zorg. Zo kwam ze ertoe om eens bij SMT te gaan kijken. De gesprekken met Geron leidden echter tot een onverwachte uitkomst: een nieuwe baan als teamcoach. Het blijven verbinden van projectteamleden aan de missie, het doel, aan elkaar, gedurende het hele proces van ontwerp tot realisatie: dat is de functie. Wieneke moest natuurlijk even schakelen, maar voelde zich bij SMT meteen thuis en zag al snel de nieuwe uitdaging in de functie die haar werd aangeboden.

Teams sturen vanuit de klantvraag

Ze is groen in het Insights Spectrum, een zachtaardig mens¹. Daarom liggen onderwijs en zorg haar ook zo goed, om

de menselijke factor. Maar blauw en geel volgen bij haar al redelijk snel: ze wil ook organiseren, vastleggen, veranderen en verbeteren. Dat past goed bij haar nieuwe rol. ‘Ik moet er voor het team vooral achter zien te komen: wat beweegt de klant precies. Waar komt zo’n gunningsleidraad vandaan? Wat is de vraag achter de vraag die ze stellen? Want juist vanuit de klantvraag moet je mensen zien te verbinden.’

Meer doen voor SMT

Wieneke: ‘Ik wil heel erg vooruit en aan de slag. Ik wil alles snappen en begrijpen. We moeten het allemaal nog een beetje uitvinden, bij SMT, en samen de cultuur maken. Dat is leuk. Ik heb het idee dat iedereen daar ook voor openstaat. Ik ben met open armen ontvangen, voel me welkom en opgenomen. Ik hoop dat ik bij het volgende jaarverslag van ASVB grip heb op het winnend teammodel, dat ik mijn eigen sessies kan plannen en mijzelf op de juiste manier kan inzetten in het hele SMT proces. En misschien nog wel iets meer. Misschien kan ik ook een inbreng leveren als het gaat om conceptmatig denken en internal branding: hoe lever je met een gebouw en een interieur een bijdrage aan de identiteit van een school of een zorginstelling. In een ideaal geval klopt het allemaal en moet je óók kijken naar omgevingspsychologie: wat doet een gebouw met je.’

HET ORANJEGEVOEL met Stan Bekers (43) Engineer

Stan Bekers voelt zich bij SMT vooral zo oké omdat hij daar als bouwkundig ingenieur echt onderdeel is van het team en dus ook regelmatig zelf contact heeft met de klant.

Die klant zelf horen zeggen wat hij precies wil, op alle toetsmomenten die er zijn, dat is hem alles waard. Dan snapt hij beter waar het over gaat en kan hij zich beter inzetten voor de beste oplossingen. Hij kan zich eigenlijk niet meer voorstellen hoe dat bij andere, traditionele aannemers gaat, waar de projectleider of directievoerder het ‘alleenrecht’ heeft op contact met de klant en je als technisch brein alles uit de tweede hand moet horen.

We doen het niet voor de directievoerder

Hij ziet het zelf heel helder: ‘Ik doe dit niet voor de directievoerder. Ik doe het, samen met de anderen voor de klant. Voor mensen die zich decennialang goed moeten voelen in de gebouwen die we voor ze maken. Onlangs hebben we een school in Purmerend opgeleverd. Het enthousiasme van de docenten over de lokalen: dat hebben we met elkaar mogelijk gemaakt. Daar gaat het om. Techniek zelf is daaraan ondergeschikt.’ Hij wil graag eerlijk zijn, transparant, over kansen en oplossingen die hij ziet. Maar ook waarschuwen, als dat nodig is: beste klant, dit ga je technisch niet redden. Stan: ‘Je wilt een blijvende indruk bij een opdrachtgever achterlaten. Maar wel graag een positieve. Dat betekent dat je ook eerlijk moet zijn over de dingen die niet kunnen.’

Ik kan inmiddels goed over mezelf praten

Het goed willen doen voor de collega’s, voor het team, voor Geron en voor de klanten. Dat is het SMT gevoel van Stan, zijn drive. De Insights-profielen helpen hem daarbij. Stan: ‘Over jezelf praten is voor een techneut best lastig, maar ik vind het inmiddels heel prettig. Door de Insights-profielen snap je beter waar de knoppen zitten, bijvoorbeeld waarom een bepaald mailtje zo nukkig is geschreven, of waar een bepaalde opmerking vandaan komt¹. Dat helpt echt. Je gaat erover nadenken, leert dat je er anders op kunt reageren. Zo kun je de menselijke kant gebruiken om beter te worden in je vak, in de techniek.’

¹ Zie uitleg *Insights Spectrum* op pagina 70



DE ROZENBOOG

Met de bouw van 13 luxe appartementen voor ouderen in Groesbeek ging het voor SMT vooral om het leveren van ‘goede zorg tijdens de bouw’. Omdat in het hele plan allerlei projecten tegelijk werden gebouwd en gerealiseerd, dreigde er veel hinder en overlast te ontstaan voor de bewoners. Om dat zo veel mogelijk te beperken zijn door SMT – onder andere – hele heldere looproutes uitgezet van en naar de dagbesteding, fysiotherapie, de kerk en andere voor de bewoners belangrijke bestemmingen. Ook zijn sommige functies tijdelijk verplaatst naar andere gebouwdelen om bewoners de rust en de ruimte te geven.

HORIZON COLLEGE PURMEREND

Dit 7500 m² tellend gebouw is gebouwd om kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs aan te kunnen met goede praktijkvoorzieningen. Jongeren uit de regio volgen er opleidingen op het gebied van handel en dienstverlening, welzijn, economie en gezondheidszorg. De compacte opzet van het gebouw stimuleert ontmoeting en uitwisseling, maar biedt ook ruimte aan concentratie en kleinschaligheid. Een overzichtelijk atrium vormt het hart van het gebouw.



← AANDACHT
→ VERBINDING
← KOPJE KOFFIE
→ HOE GAAT HET MET JE
← RUIMTE
→ GROEIEN
← VEILIGHEID
→ VERTROUWEN
← FOCUS
→ ZINGEVING
← GEVOEL
→ VERSTAND
← VRIJHEID
→ GRENZEN
← LACHEN
→ DEUREN OPEN
← BEGRIJPEN
→ UITDAGEN
← UITDRAGEN
→ JEZELF KUNNEN ZIJN
← MET HART
→ EN ZIEL
←

ENGAGEMENT IS IETS WEDERKERIGS




DE ROZEMARN

De Rozemarn is een basisschool in Amsterdam, gebouwd als integrale kindvoorziening voor kinderen van 3 tot 12 jaar. Kinderen kunnen er spelen, leren, ontmoeten. Het gebouw is flexibel indeelbaar, zodat het ook in de toekomst kan meebewegen met de wensen en behoeften van de school en de kinderen, zodat uitbreiding mogelijk is. Het totale onderwijsgebouw heeft een omvang van circa 2.140 m² bvo. Het gebouw scoort met uitstekende energieprestaties hoog op de duurzaamheidsladder.

**Een *familie* met een
scherpe handelsgeest**

WAAR
DE MARKT
GAAT
GAAT
LITHOS

In een gesprek met directeur Tonny Gerritsen  over de ziel en het engagement van Lithos valt vaak het woord uniek, maar zelfs als je al die ‘unieken’ achter elkaar zet, levert dat niet zomaar een in beton gegoten slogan op. Lithos is vooral Lithos. Wendbaar. Intelligent. Ondernemend. U vraagt, wij realiseren – en dat dan héél dicht op de huid van de klant. En in de flow van markt.

Klant, markt en maatschappij bepalen wie Lithos is, wat het bedrijf doet en wat het gaat leveren. Tonny: ‘Wij laten het liefst anderen over Lithos vertellen. Klanten, eindgebruikers, bouwpartners. Die storytelling is onze kracht. Als je al die verhalen leest of bekijkt – op onze website, in filmpjes – dan zijn de gemene delers de persoonlijke aanpak van Lithos, de samenwerking en de betrokkenheid. We staan heel dicht bij de maatschappij, bij de mens, of het nu over een nieuwe school gaat, de vernieuwing van een achterstandswijk, een nieuwe moskee of twee nieuwe woontorens in Amersfoort. Op dit moment is er veel vraag naar complexe binnenstedelijke bouw. Maar als iedereen morgen alleen nog maar klompen draagt, dan gaan wij klompenfabrieken bouwen, bij wijze van spreken. We kunnen heel snel schakelen.’ Een hel voor de bureaucraat en de puntenslijper, een wereldbedrijf voor de geëngageerde, zelfstandige en ondernemende mens. Welkom bij Lithos.

Geen geraniums

Toen Tonny Gerritsen het stokje overnam van ondernemer-directeur Henk Poldermans, geroemd en geliefd bij Lithos en ASVB, vroegen de ongeveer 40 Lithossers zich bezorgd af: wat zou er gaan veranderen? Nieuwe directeuren willen toch altijd iets van een eigen stempel drukken? Maar Tonny wilde aan Lithos helemaal niets veranderen. Hij vond en vindt Lithos prachtig zoals het is. Hij kwam niet met grote gebaren maar juist heel ontspannen aan, in Amersfoort. Hij hoefde na het verkopen van zijn aandelen in Ten Brinke Groep echt niets meer te bewijzen, twijfelde hoe hij zijn toekomst zou gaan invullen. Maar hij was volgens zijn vrouw te jong om geraniums te gaan kweken. Met ASVB, Lithos en met Henk had hij meteen een klik. Lachend: ‘Ik had een heel leuk gesprek met Jonathan en Michel, toen kwam Henk binnen. Die pakte na twintig minuten opeens een broodtrommeltje tevoorschijn vol

eindgebruikers. ‘Daar hebben wij een aparte functie van gemaakt. Heel veel bedrijven nemen wel een bedrag op voor social return in hun stiko’s, als een verplicht nummer, maar ze doen er verder eigenlijk niets mee. Wij nemen cocreatie en goede relaties met de buurt juist heel serieus en halen daar dan ook echte meerwaarde uit voor de opdrachtgever en voor de buurt. Een project dat beter wordt gedragen door de bewoners, door de buurt: dat is ook goed voor je exploitatie.’

Liever copycat

Ook de hechte samenwerking tussen commerciële en technische projectleiders, samen in een tandem van A tot Z verantwoordelijk voor het hele project is een echte Lithos-uitvinding. Uniek. Maar waar het om techniek gaat of om architectuur is Lithos liever copycat en volgend, dan uniek en leidend vinden de mannen. Tonny: ‘Beter goed gejat dan slecht verzonnen, zeggen we

met wortelen, waar hij met smaak op begon te kauwen. Zomaar, tijdens dat gesprek met Jonathan, Michel en mij. Dat vond ik mooi... Dat hij zich helemaal niet geneerde, zich zo relaxed voelde met zijn wortels, dat hij zo gewoon zichzelf kon zijn. We zijn die week samen naar een aantal bouwplaatsen gegaan, mede om kennis te maken met Irmo, op het ROC-project in Almere. Daarna was het voor mij wel duidelijk.’

Cocreatie niet als ‘excuus-Truus’

Leidend en excellent is Lithos volgens Tonny vooral waar het gaat om het proces, de organisatie van het werk, en de wijze waarop klant, omgeving en eindgebruiker daarin worden meegenomen. Zo is de functie van sociaal projectleider iets waarin Lithos volgens Tonny uniek is: iemand die op projecten zoals Gageldonk-West met niets anders bezig is dan goede relaties met omwonenden, maatschappelijke stakeholders,

**De
CocaCola
van de
samen-
werking**

*'Engagement gaat niet alleen over je werk en je vak, maar ook over hoe je in het leven staat' -
Irmo Jansen, Lithos, pagina 43.*

hier altijd. We zijn heel resultaatgericht. We doen liever iets heel goed met bestaande technieken en gangbare architectuur dan dat we een groen-paars gebouw neerzetten dat over een paar jaar onverkoopbaar is.' Ook dat is wat de klant en de markt in 90% van de gevallen graag wil hebben, vindt Tonny: iets goeds, iets verkoopbaars en dus – zo is dat nu eenmaal – ook iets gangbaars. 'We kunnen ons niet zoveel innovaties en creativiteit veroorloven: dat wordt niet gepikt door de markt. We zijn misschien niet de Apple onder de bouwers, maar wel de CocaCola van de samenwerking.'

Lithos is handelsgeest

Tonny: 'Ondernemerschap is het aandurven en aankunnen van verandering – dat is

ingebakken bij Lithos, van de receptie en de administratie tot aan de projectleiders en de timmerlieden. De meeste bouwers vallen bij verandering terug op hun kernactiviteit, dan gaan ze kijken of ze dat nog goedkoper kunnen: een negatieve spiraal. Dat doen wij niet. Wij proberen steeds die excellente organisatie te zijn die meebeweegt met de markt. We proberen wel gebruik te maken van ervaring en repetitie – bijvoorbeeld in de woningbouw – maar het is geen voorwaarde. Als we handel zien in een project, dan doen we het. Die handelsgeest is essentieel. We zijn slim, kien: wat vraagt de markt, hoe beweegt die, wat kunnen wij daarmee, wat verkoopt goed, welke oplossingen kunnen we kopiëren of combineren. Want geld verdienen moet ook. Met die handelsgeest kun je alle kanten op.'



GELD VERDIENEN

met **Carla van Werkhoven**
Crediteurenadministratie

Hoewel het er naar eigen zeggen te weinig van komt, is Carla van Werkhoven vorige week nog op een van haar projecten wezen kijken. Ze heeft iets met de bouw, met dat technische: ze heeft er inmiddels ook een behoorlijk goed gevoel voor ontwikkeld: wat is wat en hoe zit het in elkaar.

Ze heeft het na 18 jaar nog steeds geweldig naar haar zin bij Lithos en ze weet ook waarom: ‘De zelfstandigheid. Mijn collega Yvonne en ik: we runnen allebei onze eigen toko, onze eigen projecten. We proberen de projectleiders en uitvoerders zo veel mogelijk uit de wind te houden. Wat wij hier voor ze kunnen oplossen hoeven zij niet op te lossen; zij hebben wel andere dingen aan hun hoofd. Als je mij niet hoort, gaat het goed met me. Ik trek wel aan de bel als ik iemand nodig heb. Zo werkt iedereen bij Lithos. Je doet allemaal je eigen ding en je weet elkaar te vinden als je hulp nodig hebt.’

Geen ja en amen

Niet zomaar ja en amen zeggen, wel zelf nadenken en zelf oplossen: dat is haar ding. Ze zorgt ervoor dat ze contractafspraken goed op haar netvlies heeft en vindt het belangrijk dat ZZP-ers op tijd hun geld krijgen. Carla: ‘Maar het mooiste vind ik het om geld te verdienen door mijn werk goed te doen. Even een paar honderd of een paar duizend euro terughalen door goed op te letten... Dan denk ik: ziezo, ik heb mijn salaris weer terugverdiend. Ik doe het niet voor niets.’

GAAAN!

met **Danny Peters**
Projectleider

‘Mijn projecten voelen als mijn projecten.’

Het ondernemerschap. Dat de verantwoordelijkheid bij Lithos op projectniveau wordt neergelegd. Dat je eigen aannemer kunt zijn en toch met z’n allen aan het werk bent voor het mooie Lithos. Dat was wat projectleider Danny Peters aansprak toen hij na allerlei ervaringen in het bouwvak de baan koos die hij nu heeft.

Danny: ‘De projecten die ik draai zijn echt mijn projecten, zo voelt dat voor mij. We hebben één keer in de zes weken overleg met alle projectleiders. Dan wisselen we dingen uit. Voor de rest van de tijd doen we dat gewoon per telefoon of per mail of stappen we naar elkaar toe. Tonny heeft in principe geen werk aan ons¹.’

‘Ik ben geen mens voor rapporten en lijstjes maar houd wel van georganiseerd werken. Lithos is een bedrijf waar mensen vooral zelf goed nadenken: waar is het voor, welk doel dient het. Wat ze zelf niet weten, halen ze wel op bij collega’s – de teamspirit is hoog. We maken geen notulen, maar actiegerichte afspraken. Door de verantwoordelijkheid heel laag in de organisatie bij de mensen zelf te leggen ontstaan alle KPI’s vanzelf: klanttevredenheid, engagement, plezier in je werk, financieel resultaat, noem ze maar op.’

Hands-on

Erg Lithos vindt Danny de verwevenheid tussen planontwikkeling, techniek en

uitvoering. In zijn geval: het feit dat je als projectleider in alle fasen van het project je verantwoordelijkheid neemt. Zo heeft hij op het moment van schrijven een project in uitvoering, twee in voorbereiding en eentje in de ontwikkelfase. Die afwisseling is fijn. Hij houdt van het snelle schakelen, het feit dat hij als projectleider meteen kan beslissen. Gáán. Dat betekent niet dat Lithos een snelle-jongens bedrijf is, vindt hij. Danny: ‘We zijn erg hands-on, werken graag met beproefde systemen, zijn heel resultaatgericht. We maken het niet wolliger dan nodig. Je kunt hele mooie BIM modellen en 3D renders maken, wat op zich natuurlijk prachtig kan werken, maar de vraag is of dat in alle gevallen meerwaarde oplevert en voor wie. Ik wil hier alleen maar mee aangeven dat we alles heel goed afwegen: waar steken we onze energie in.’

ASVB leergang

‘Ik ben nu de ASVB leergang aan het volgen. Het is goed om jezelf op die manier de spiegel voor te houden. En om de andere bedrijven en collega’s te leren kennen. Er zit potentie in samenwerking met andere ASVB bedrijven. Op inhoud. Op netwerk. We kunnen elkaars kennis beter benutten. De vlieg-aan-de-wand sessies zijn heel erg inspirerend. Je reflecteert op de ander: wat gaat goed, wat kan beter. Nee, ik voel me daardoor helemaal niet op m’n vingers gekeken. Ik voel me vrij en ben niet bang om ook eens een fout te maken.’

MEEGROEIEN

met **Irmo Jansen**
Projectleider

‘De Lithos-evolutie zorgt voor steeds nieuwe kansen en uitdagingen.’

Omzet is geen doel, een goed rendement halen uit leuk werk is dat wel. Plezier staat al sinds jaar en dag op nummer 1 van de strategische beleidsplannen van Lithos. Juist daardoor blijft Lithos zich ontwikkelen – en dat zorgt dan weer voor voldoende kansen en uitdagingen voor mensen zoals Irmo Jansen.

Irmo: ‘Ik werk hier nu 12 jaar, sindsdien is de omzet van Lithos verdubbeld. Het gaat vanzelf. Bij Lithos zijn we allemaal alert op nieuwe kansen en uitdagingen. De twee woontorens die we nu op een binnenstedelijke locatie in Amersfoort bouwen, een project van 28 miljoen, dat is wel even iets anders dan de tweekappers die we vroeger in een leeg weiland bouwden. Ondernemersgeest en kansen zien zijn hetzelfde gebleven, maar de projecten worden groter, complexer. We hebben geen stip op de horizon, maar Lithos evolueert wel, we bewegen met de markt mee. Dat is ook nodig om mensen voldoende uitdaging en kansen te kunnen blijven bieden. Het een zorgt voor het ander.’

Familie

‘Bij ons is ieder project als het ware een onderneming en daar ben je als projectleider zelf de baas over. Hoofd inkoop, hoofd

werkvoorbereiding, hoofd planning: dat ben je hier als projectleider allemaal zelf. Je kijkt één keer per maand met de controller en met Tonny en dat is het dan. Voor de rest ben je eigen baas. Iedereen die hier werkt, helpt mee om onze projecten te realiseren, levert daaraan een eigen waardevolle bijdrage. Zo voelen we dat, met elkaar. De sociale cohesie is groot. Lithossers zijn heel sociaal. Een soort familie, inderdaad. Als wij met elkaar gaan skiën, voelt dat niet eens meer als bedrijfsuitje. Omdat iedereen elkaar goed kent, zijn er geen drempels. We hebben eigenlijk niet zo veel tools nodig om het Lithos-engagement te managen: het stuurt zichzelf wel.’

Initiatief

‘Engagement gaat bij ons niet alleen om hoe je in je werk en in je vak staat, het gaat om hoe je in het leven staat. Bij sollicitaties selecteren we daar behoorlijk op door: ben je in je eigen tijd ook iets aan het doen, aan het ondernemen. Er vinden altijd meerdere gesprekken plaats – het gaat echt niet alleen over wat Tonny ervan vindt. De project-engineers en werkvoorbereiders die dat extraatje hebben: die zijn nog altijd moeilijk te vinden. Of iemand past bij Lithos of niet, dat haal je niet uit een CV. En andersom: de vrijheid die je krijgt bij Lithos om initiatief te nemen, je eigen ondernemer te zijn, is niet voor iedereen geschikt. We hebben ook weleens meegemaakt dat mensen na vier weken nog steeds geen kaders gevonden hadden en huilend achter hun bureau zaten.’

Zelfvertrouwen

Irmo: ‘Tonny is vooral een hele goede coach. Toen Henk wegging, gingen er meer mooie Lithossers weg. Gert van Uffelen. Paul Dijkman. Je zag mensen denken: oh jee. Je leest weleens van die rampscenario’s waar een heel bedrijf instort nadat een directeur weggaat. Maar de overgang is heel vloeiend verlopen. Tonny heeft gezorgd voor nieuw

zelfvertrouwen en rust in de organisatie. Hij is er goed in om mensen in hún kracht te zetten. Hij heeft laten zien dat de cultuur van Lithos niet afhankelijk is van een paar mensen. We hebben onderschat hoe sterk Lithos is, hoe sterk we met elkaar zijn: ook dat is engagement, de verbondenheid van de Lithossers met Lithos, met elkaar. Tonny weet de kracht van de organisatie te voeden.’

AANPAKKEN

met **Jeroen Vonhof**
Uitvoerder-in-opleiding

‘Ik wist meteen: hier wil ik blijven.’

Jeroen: ‘In ben in de crisistijd bij Lithos begonnen als leerling. Ik wist meteen dat ik daar goed zat.’

‘Het zit ’m in de sfeer. Van directeur tot timmerlieden: we zijn allemaal op dezelfde manier betrokken bij het werk en bij elkaar. Er zijn geen verschillen, die je bij andere bedrijven wel vaak hebt. Als Tonny hier komt zeg ik gewoon Tonny – de een is niet meer of belangrijker dan de ander¹. Je kunt elkaar op elk moment van de dag aanspreken. Ook als er privé dingen zijn: je kunt altijd op de anderen rekenen.’

Na 11 jaar timmeren wilde Jeroen – toen nog maar net 32 jaar oud – eigenlijk nog wel verder leren. Van Lithos en zijn baas Niels Veenman kreeg hij alle ruimte. ‘Waar ik het meest blij van word? Dat Niels Veenman, mijn leermeester bij Lithos, mij het werk gewoon zelf laat doen, mijn eigen gang laat

¹ Zie interview met Tonny Geritsen op pagina 37 en 84



4



2



6



3



2



7



1



5



gaan. Als hij ziet dat het niet lekker loopt, dan grijpt hij heus wel in. Of hij waarschuwt me van tevoren: denk daar en daar even aan. Hij staat er open voor om andere mensen iets te leren, hij vindt dat belangrijk en leuk. Van hem kan ik nog heel veel leren. En voor vragen kan ik altijd bij hem terecht.’

Het uitvoeringsteam voor de Amersfoortse woontorens Rondine en Cadenza bestaat naast Jeroen en Niels uit nog twee mannen: assistent Jesse en uitvoerder Hans. In dat team heeft iedereen z’n eigen taken. Zo zorgt Jeroen voor al het gevel- en dakwerk tot aan ‘waterdicht’. Dat is helemaal zijn ding – en nogal belangrijk, want als straks die steigers weggaan, moet het wel 100% zijn. De hele dag hebben de vier collega’s contact met elkaar. ’s Ochtends bij de koffie, de rest van de dag vooral via hun mobieltjes. Niemand bepaalt wat ze moeten doen en wanneer: dat doen ze zelf. Jeroen zorgt dus zelf dat er genoeg mensen zijn, dat materialen op tijd worden afgeroepen, dat de controles worden gedaan. Soms timmert hij zelf nog mee, als dat nodig is. Prima natuurlijk, om de mannen even een handje te helpen – zelfs als dat betekent dat hij zijn kwaliteitscontroles in de pauze of aan het einde van de dag nog moet doen. ‘We doen het hier met elkaar’, vertelt hij met een brede grijns. Ook dat vindt hij heel erg Lithos.

GOEDE DINGEN BOUWEN met Johan Koutstaal Werkvoorbereider

‘We moeten zorgvuldig omgaan met deze wereld.’

Johan Koutstaal vindt dat zijn persoonlijkheid past bij Lithos en wil na 27 jaar nog steeds nergens anders werken: ‘Andere bedrijven kunnen mij niet meer brengen dan wat ik hier heb. De vrijheid, de verantwoordelijkheid. De manier van werken en het type projecten: dat past bij mij.’

Johan heeft het voor dit interview even allemaal op een rijtje gezet. Conclusie: hij voelt zich nu eenmaal verantwoordelijk. Niet alleen naar zijn werk – dat wil hij natuurlijk graag zo goed mogelijk doen – maar vooral ook naar de wereld en naar de klant. Johan: ‘We moeten zorgvuldig omgaan met de schepping. Goede dingen bouwen. Zo milieubewust en duurzaam mogelijk. Ik ben gelovig en voel me verantwoordelijk voor de schepping. We hebben de opdracht gekregen om de aarde te bebouwen én te bewaren. Ik denk ook bij alles wat ik doe aan de klant. Zo’n gebouw staat er voor de komende 75 tot 100 jaar. Dat mag dus nooit zomaar een zeventje zijn. Dat is gewoon niet genoeg. Wat we doen, moeten we goed doen. Zo optimaal mogelijk.’

Eigenwijs

Hij wil altijd het naadje van de kous weten, omdat hij dan weet hoe ze optimaal kunnen bouwen. Zo kijkt hij in de woningbouw

altijd of een ontwerp echt functioneel en logisch is en of het wel past bij de beoogde doelgroep. Is het voor starters? Oké. Wat vinden jonge mensen belangrijk? Bieden we dan wel de juiste opties aan? Johan: ‘Ik ben eigenwijs. Ik wil altijd weten waarom.’ Toen een collega hem laatst vroeg om even te helpen met de huisnummerbordjes, ging hij met zijn ogen dicht als een virtuele bezoeker de hele toren in aanbouw door om te kijken of het wel logisch in elkaar zat, hoe een bewoner of bezoeker dat straks zou beleven. Bij scholenbouw denkt hij met al zijn ervaring op dat gebied gewoon net even langer na over de zichtlijnen van de conciërge en probeert hij ‘de onlogische oplossingen uit een ontwerp te fietsen’, waardoor er meer ruimte en meer geld overblijven voor kwaliteit op andere plekken in het gebouw. Johan: ‘Ik sprak laatst de conciërge van een schoolgebouw en vroeg: wat hadden we beter kunnen doen? Die man dacht na en zei: nou, niets. Dan groeit er iets in me. Dat vind ik zo gaaf!’

Eigen baas

‘Wat ik hier doe is breed, mijn functie is niet aan grenzen gebonden. Afhankelijk van de tijd die je hebt, en je kwaliteiten, wordt dat in elk project steeds weer optimaal ingezet. Zo blijf je ontwikkelen, dat is prettig. We zijn allemaal heel gedreven. Dat zijn de genen van Henk Poldermans gaan, gaan, gaan¹. Je hebt hier geen mensen die de kantjes eraf lopen. Het motto is: je moet het zó goed maken dat je bij de klant nooit meer hoeft terug te komen voor klachten of onderhoud. Als ik zie waar ik iets kan verbeteren, kwaliteit kan toevoegen, overleg ik dat niet eens met de projectleider. Als ik betere of andere materialen wil gebruiken, dan doe ik dat gewoon. Dat vinden we hier allemaal heel gewoon. Ik stop in elk project de kwaliteit die ik nodig vind.’

COLLEGA'S HELPEN met Marion Besseling Office Manager

‘Je moet hier niet achter je bureau gaan zitten afwachten.’

Als Lithos goed is in veranderen, flexibel zijn, dan is Marion het prototype van een Lithosser. Toen ze 19 jaar geleden bij Lithos begon, als receptioniste, lag de receptie nog elke dag vol met zakken inkomende en uitgaande post, dozen vol bestektekeningen. De fax zoemde dat het een lieve lust was en elk telefoongesprekje kwam binnen via haar centrale. Inmiddels heeft ze zoals ze het noemt ‘een hoop bijgeleerd’ en ziet haar dag er door de opkomst van digitale en mobiele communicatie natuurlijk totaal anders uit, maar rustiger is niet het goede woord.

Samen met haar collega Jacqueline is Marion 40 uur per week (samen dus 80 uur) de organisatorische spil en de vraagbaak van Lithos. Een greep uit de werkzaamheden: ze bestellen de kantoorartikelen, regelen de opkikkertjes voor zieke collega’s, zorgen voor de lunches, regelen allerlei facilitaire zaken, ontvangen bezoekers, nemen de telefoon aan, doen de correspondentie met bedrijven en met kopers, het agendabeheer van collega’s, registreren en bewaken de klachtmeldingen van bewoners... Afijn. Marion: ‘Die klachten probeer ik zo veel mogelijk zelf uit te zetten bij onderaannemers zodat de uitvoerders hier

wat minder druk mee zijn.’ Soms rijdt ze ’s avonds naar huis en denkt ze: wat heb ik nou eigenlijk gedaan? Dan heeft ze het hartstikke druk gehad. Alleen niet met wat ze zelf op haar lijstje had staan.

Heel erg Lithos

Dat hulpvaardige, dat collegiale: dat is heel erg Lithos, vindt Marion. Zelfs in de crisis, toen er mensen werden ontslagen, was en bleef de loyaliteit groot. Veel ontslagen collega’s kwamen na een tijdje gewoon weer terug. Marion: ‘Dat wilden ze dan ook echt graag. Zelfs nadat ze eerst waren ontslagen. Bijzonder hè? De verbondenheid bij Lithos, die is heel groot.’

Ze was ooit bloemist. Ze was het zelf contact maken en ondernemen dus wel gewend. Dat was handig, want bij Lithos heb je wel eigen initiatief nodig, lacht ze. Marion: ‘Als je hier komt werken, ga je gelijk het diepe in. Je kunt alle hulp krijgen die je wilt hebben, maar je moet er wel zelf om vragen. Als je stil achter je bureau gaat zitten wachten, dan ga je je hier niet thuisvoelen.’

¹ Zie interview met Henk Poldermans op pagina 96



NEERLANDIA

Aan de Vaartsche Rijn in Utrecht is het voormalige terrein van draadstaalfabriek Neerlandia in goede samenwerking met stakeholders en omwonenden herontwikkeld tot een aangename woonbuurt met eigen restaurant en een nieuw wandelgebied op de kade.



NEWPORT

Newport Nesselande combineert, door de ligging aan de Zevenhuizerplas, op een bijzondere manier wonen met winkelen en recreëren. Inspiratiebron voor het ontwerp waren leefmilieus in steden als Barcelona en Kopenhagen. Aan de plas verschijnen uiteindelijk drie gebouwen van drie toparchitecten.





BINNENBOS

Het Binnenbos in Zeist-Oost is een ontmoetingscentrum gericht op zorg, welzijn en zelfontplooiing voor alle inwoners van Zeist-Oost. Het multifunctionele gebouw herbergt onder andere een restaurant, een gezondheidscentrum en woningen voor cliënten van zorgorganisatie Abrona.

Delen is het nieuwe hebben

HET
SAMEN
STERK
GEVOEL
VAN
PHB

Als samenwerken, collegialiteit en delen kernwoorden zijn van ASVB, dan levert uitgebreid koffiedrinken met Gerwin van de Zande ¹ en Sjors Salemink ² het bewijs. In vette letters. De een directeur van PHB Deventer, de ander directeur van PHB De Combi, samen één bedrijf met twee elkaar overlappende MT's. De een blauw-rood in het Insights Spectrum, de ander rood-oranje¹. Ze zijn allebei nog geen 45, maar de een is beheerst en overwogen, de ander druk en bevlogen. De diversiteit en de complementariteit: juist dat maakt de combi PHB Deventer en PHB De Combi zo sterk. En zo'n aantrekkelijke werkgever voor ondernemende types in de bouw.

PHB Deventer is een bedrijf met stevige roots in de regio en een prima reputatie. Een bedrijf met twee hele sterke poten. Waar PHB Deventer de nieuwbouw, renovatie- en restauratietak vertegenwoordigt, staat PHB De Combi van oudsher meer voor landelijk dekkend onderhoud- en renovatiewerk. Er is een flinke overlap – PHB Deventer doet ook onderhoud en PHB De Combi realiseert tegenwoordig

ook nieuwbouw. De verschillen blijven voelbaar, onder andere in het soort klanten dat de beide bedrijven bedienen en ook in kleur, sfeer, cultuur. Sjors: 'PHB Deventer is rood.' Gerwin: 'PHB De Combi is blauw.'

De kracht van de combinatie

Sjors: 'PHB De Combi is van huis uit een onderhoudsbedrijf voor institutionele en particuliere beleggers: Vesteda, Syntrus Achmea, CanLiving, Rijsterborg, Grouwels, Altera, Stienstra etcetera. PHB Deventer werkt van huis uit veel voor corporaties. Een heel andere wereld, die ook een andere manier van werken en een andere mentaliteit met zich meebrengt. Bij PHB De Combi doen we inmiddels 50% nieuwbouw en 50% onderhoud en renovatie, bij PHB Deventer ongeveer 2/3 nieuwbouw en 1/3 renovatie, restauratie, onderhoud. Door heel divers te zijn, zijn de bedrijven samen heel sterk, hoeven we nergens nee tegen te zeggen. De disciplines die andere bouwers moeten inhuren, hebben wij gezamenlijk allemaal in huis. En het ene werk maakt het andere, als het ware. Uit nieuwbouw komt renovatie en onderhoud voort maar ook andersom. Die combinatie is perfect. Omdat we de gebouwen door en door kennen, de huurders en de klanten kennen, kunnen we heel goed vooruitdenken, meedenken waar het gaat over kansen voor verduurzamen, mogelijkheden om te transformeren of slim te verbouwen.'

Gerwin: 'In het centrum van Deventer hebben wij veel mooie monumentale panden gedaan, waar we echt naam mee hebben gemaakt. Wij zijn erkend restauratie-aannemer dus mensen hebben al gauw zoiets: daar hoort PHB bij. Als er iets gebeurt met zo'n pand – bij brand of storm – zijn wij als eerste ter plaatse om te helpen: hekken plaatsen, schade beperken, maatregelen nemen. Dat zegt ook iets over de betrokkenheid van onze medewerkers. Het zijn onze panden. Zo voelen we dat, allemaal. Door

die vorm van betrokkenheid en dienstverlening blijven we bij klanten aan tafel.'

Ruimte voor groei en ontwikkeling

Het ondernemerschap, de spanwijdte van het bedrijf (de hele levenscyclus van gebouwen), de diversiteit van de werken, de mooie en lange klantrelaties waarin meedenken wordt gewaardeerd: dat is waar Gerwin en Sjors allebei voor gaan. Dat biedt ook kansen aan medewerkers van beide bedrijven om zich te ontwikkelen, door te groeien of te veranderen van rol en functie. Ardin Boschman is daar een mooi voorbeeld van, vindt Gerwin: 'Ardin was projectcoördinator Service & Onderhoud, maar niet helemaal op zijn plek². Stefan en Herman hebben hem toen de ruimte gegeven om zich te specialiseren in duurzaamheid en innovatie³. Vanuit die functie levert hij nu al veel toegevoegde waarde aan onze projecten, onze klanten. Hij kan het verhaal ook goed overbrengen, aan onze projectleiders, aan de klant. Hij zag zelf bijvoorbeeld mogelijkheden om op een van onze projecten de EPC te verlagen van 0,4 naar 0 en kon de klant prima overtuigen door te laten zien wat die extra investering in de toekomst gaat opleveren. Er werd niet om energieneutrale woningen gevraagd, 0,4 was eigenlijk genoeg, maar die corporatie was oprecht blij met het advies.'

Uitwisseling en samenwerking

En dan is er natuurlijk ook nog de makkelijke samenwerking en uitwisseling tussen Nijmegen en Deventer. Zo hebben de beide bedrijfshelften een eigen MT maar is er ook een overlap tussen die twee en wisselen PHB Deventer en PHB De Combi onderling regelmatig mensen, kennis en capaciteit uit

Niet meer zo keihard groeien

waar gewenst, nodig of gewoon goed voor de ontwikkeling en groei van mensen binnen de organisatie. Dat complementaire begint dus al bovenin, bij de MT's, maar gaat door tot in de haarvaten van de organisatie. Gerwin: 'Mijn hart ligt meer bij de nieuwbouw. Herman is meer onderhoud, restauratie en renovatie⁴. Sjors is meer van onderhoud en renovatie, maar met een hele grote drive om ook nieuwbouw te gaan doen. Het is het gezamenlijk succes wat het zo leuk maakt. We besteden veel aandacht aan het vinden van de klik met de goede mensen. We zoeken naar mensen die dezelfde ideeën hebben als wij: mooie projecten draaien, plezier hebben in het werk. Dan liggen er bij PHB Deventer en PHB De Combi mooie kansen voor je. Mensen kunnen hier verder gaan dan de gebaande paden van de grote beursgenoteerde bouwers. De sfeer is hier gemoedelijker, collegialer, en het ondernemerschap wordt hier meer uitgedragen. Iedereen heeft hier z'n eigen verantwoordelijkheid, of je nu uitvoerder bent, projectleider of lid van een onderhoudsteam. Daar moet je wel een mens voor zijn.'

Ondernemend zijn

Sjors: 'Je hebt bijvoorbeeld alle vrijheid om zelf in te kopen, voor een project. Niet iedereen vindt dat prettig overigens – de mensen die wij zoeken vinden dat juist wel, die lopen bij andere bedrijven tegen grenzen aan en zoeken juist die ruimte. Bij ons koop je zelf in als projectleider, maar zelf verkopen mag natuurlijk ook. Man! Als een uitvoerder of projectleider een nieuw werk weet te scoren: hoe goed is dat! Succes smaakt naar meer en niet alleen voor mij. We doen het echt met elkaar.'

Delen maakt sterker

Gerwin: 'Daarin zijn we heel sterk, als team. Met elkaar maak je er meer van. Iedereen doet waar hij goed in is, samen delen we het succes.' Sjors: 'En als je ergens niet goed in bent, dan ga je niet zitten kniezen, maar schuif je iemand anders in de organisatie naar voren. Ik ben bijvoorbeeld geen nieuwbouwer, maar andere mensen in mijn organisatie en Gerwin zijn dat wel: dan vraag ik toch of zij mij willen helpen? Dat delen in capaciteit, denkvermogen: dat maakt PHB Deventer en PHB De Combi sterk.'

Engagement begint bovenin

Waar het coachen en koesteren van de organisatie bij de blauw-rode Gerwin van nature is ingebakken, had Sjors daar met zijn winnaars- en groeiambities minder aandacht voor. Dat ziet hij zelf ook wel. En hij doet er iets mee. Sjors: 'In de engagement scan zie je: de betrokkenheid begint bovenin. Als ik niet betrokken ben bij de mensen aan wie ik leidinggeef, geven zij dat weer door naar anderen in de organisatie. Ik zag in de

resultaten van die engagement scan de prijs die we betaald hebben voor het zo hard groeien, bij PHB De Combi. We maken nu pas op de plaats. Dat is nodig. We moeten even niet meer zo keihard groeien maar aandacht geven aan de mensen. Meer coachen dan scoren. Dus dat is nu mijn focus. Ook de werving van mensen vergt aandacht. En tijd. Die tijd kun je er maar beter meteen in investeren – beter drie gesprekken te veel dan eentje te weinig – want je komt jezelf anders later toch wel weer tegen.' Gerwin: 'Betrokkenheid gaat ook over simpele dingen: een praatje bij de koffiemachine, zorgen dat er af en toe iets lekkers te eten is, want dan blijven mensen ook even hangen voor een praatje.' Sjors: 'Ik heb laatst een sollicitant naar de trein gebracht omdat ik dacht: ik wil dat ze merkt dat ik haar echt graag wil hebben. Ik weet niet of het gewerkt heeft, maar ze werkt nu wel bij ons.'

¹ Zie uitleg over het Insights Spectrum op pagina 70

² Zie interview met Ardin Boschman op pagina 58

³ Stefan Weghorst werd als gewaardeerd en succesvol directeur-ondernemer van PHB De Combi en PHB Deventer vorig jaar uitgebreid geportretteerd in het jaarverslag van ASVB. Hij overleed heel plotseling en onverwacht in oktober 2019. Zijn rol in de directie van PHB is inmiddels overgenomen door Gerwin van de Zande. Gerwin en Stefan kenden elkaar al vanuit een eerdere (lange) samenwerking bij Volker Wessels. Stefan zag in Gerwin meteen zijn ideale opvolger bij PHB – en coachte Gerwin daar ook op. Directeur Herman Jansen is al jaren de stabiele en verbindende factor in de MT's van 'Deventer' en 'De Combi'.

⁴ Zie interview met Herman Jansen op pagina 63

3

WELKOM BIJ PHB met Anita Ten Wolde Receptioniste

*‘We kennen elkaar
zó goed..’*

Wie het nieuwe kantoor van PHB Deventer binnenstapt komt daar in veel gevallen eerst de stralende lach van Anita tegen. Een betere ontvangst kun je je niet wensen als klant, collega of bezoeker. Ze staat nog net niet met een bordje welkom te zwaaien, maar dat hier iemand met veel liefde een bedrijf vertegenwoordigt, is duidelijk.

Met het interview heeft ze een beetje moeite want dan moet ze even van haar plek weg en dat moet dan wel even netjes geregeld worden. En: ze houdt veel van mensen maar staat zelf niet graag in de belangstelling. Anita: ‘Wat me het meest aanspreekt in deze baan en vooral ook in het nieuwe kantoor is het contact met de mensen. Of dat nou met klanten is, of met de jongens op de bouwplaats: de mensen maken het leuk. In het vorige pand zaten we een beetje in een hoekje, met de administratie en de balie, nu zitten we heel centraal. Hier zie ik iedereen, er gebeurt veel, iedereen loopt in en uit. We kennen elkaar bij PHB zo goed! Er is niet veel verloop, het is één grote familie. Ja, we zien elkaar ook wel buiten het werk om, dan gaan we lekker de stad in, of uit eten.’

Eén groot feest

En hoewel die leuke familie best wist dat ze niet graag in de schijnwerpers staat, hadden ze vorig jaar, toen ze 50 werd, niet alleen

het hele kantoor versierd maar eigenlijk zo’n beetje het hele industriegebied. Overal ballonnen en affiches met een Sara in spagaat. Anita: ‘Het was één groot feest.’ Dus of de familie net zo dol is op Anita als andersom? Die vraag hoeft niet te worden gesteld. Anita moet er nog om lachen: ‘Zelfs de lantaarnpalen en mijn auto hadden ze versierd.’

4

ONDERZOEKEN EN INNOVEREN met Ardin Boschman Manager Duurzaamheid en Innovatie

*‘Er begint echt iets
te veranderen. Daar
word ik heel blij van.’*

Als hij de wereld elke dag een heel klein stapje beter kan achterlaten dan de dag ervoor, als ‘innovatie-kartrekker’ van PHB, dan is Ardin Boschman een gelukkig mens. Hij doet wat hij superleuk vindt. Hij is geen mens van grote idealen, geen geitenwollen sok, om het even in helder Sallands te zeggen. Hij maakt scherpe keuzes: alleen als nieuwe dingen aantoonbaar rendement en waarde op kunnen leveren voor de klant en voor PHB, wil hij er met zijn teamgenoten wel voor gaan. Veranderen gaat niet snel, dus je moet je pijlen zorgvuldig kiezen en richten, weet Ardin.

Hij houdt van onderzoeken, nieuwe dingen leren en uitproberen. Hij is nogal rusteloos, zoekt steeds nieuwe uitdagingen

en veranderde daarom al een paar keer van functie, totdat Stefan en Herman hem de gelegenheid gaven om een nieuwe rol bij PHB op te pakken en invulling te gaan geven. De functieomschrijving mocht hij er ook zelf bij maken, lacht Ardin, en dat geeft precies aan waarom hij het in die tamelijk ondefinieerbare, maar groeiende rol bij PHB zo naar zijn zin heeft. Ardin: ‘De vrijheid die ik krijg, daar gedij ik bij, dat vind ik lekker. Ik krijg de ruimte, het vertrouwen, de vrijheid. Dat is me veel waard. De kansen die ik hier krijg, krijg je niet zomaar bij elk bouwbedrijf. Daar mag ik echt wel blij mee zijn.’

Specialist voor innovaties

Het idee ontstond ten tijde van de bekende innovatieprojecten Stroomversnelling en Nul op de Meter. PHB wilde óók stappen maken op dat gebied en wilde daar niet de hele tijd (dure) u-vraagt-wij-draaien consultants voor inhuren. Dan liever kennis in eigen huis opbouwen en inzetten, dat was het idee. En daar was Ardin, die in deze vraag de perfecte handschoen zag voor zijn onderzoekende, explorerende geest. Inmiddels is hij een graag geziene collega bij project- en bouwteams om te adviseren over mogelijkheden om EPC’s te verlagen, om slimmer te isoleren, om circulariteit toe te passen op een haalbare en betaalbare manier. Daarnaast is hij een van de kartrekkers van Onderpand, een vaste ketensamenwerking van PHB met drie partners (The Citadel Company, Serco Dakspecialisten, Te Wierik specialistische reiniging en Lagemaat Heerde) om e-renovaties en onderhoud te kunnen aanbieden als een one-stop-shop concept. Ardin: ‘Dus zonder de stapeling van marges, met een aanzienlijk lagere AK, voor de klant één aanspreekpunt en een dedicated team met alle benodigde specialisten tegelijk aan de tafel.’ Dat het gaat werken, is wel zeker: in 2020 verwacht de nieuwe onderneming al een omzet van circa 10 miljoen en de netwerken van de vier partners zijn nog groot genoeg...

5

LEKKER SAMENWERKEN met Hans Kemper Uitvoerder

*‘PHB is geen
familiebedrijf, maar zo
warm voelt het wel.’*

Hans Kemper wil wel op zaterdag geïnterviewd worden, na het voetballen met zijn zootje, want door de week komt er toch altijd iets tussen. ‘Op de bouw is er altijd wel weer iets dat je aandacht nodig heeft.’ Hij is goedlachs, enthousiast en na 15 jaar nog steeds heel blij met PHB: ‘Ik weet wat ik hier heb en ik heb het heel erg naar mijn zin.’

Mooie PHB projecten realiseren, zoals de transformatie van de Ambachtsschool in Enschede: het levert Hans zo veel voldoening op, dat hij na 15 jaar PHB – zijn eerste werkgever – nog steeds geen enkele behoefte heeft om eens om zich heen te gaan kijken in de markt. Hij begon als werkvoorbereider, groeide door naar uitvoerder en draait nu de topprojecten, zoals de transformatie van de Ambachtsschool. Het monumentale pand herbergt nu 70 appartementen. Daarachter komt nog een nieuwbouwcomplex, met nog eens 19 appartementen. Ook dat wordt door PHB gebouwd.

Alles zit erin

Een prachtproject, in alle opzichten. Alles zit erin: restaureren, transformeren, verduurzamen. En dan te zien hoe mooi het is geworden, de nieuwe glorie van dat prachtige monumentale pand uit 1922.

6

HET BLAUWE BLOED van Michelle Kluiwstra Commercieel Manager

*‘Ik dacht: daar kan ik
waarde toevoegen.’*

De telefoon pakken en zomaar wat gaan zitten bellen om afspraken te maken – de ouderwetse ‘koude verkoop’ – dat is echt helemaal niets voor haar. Warmte, aandacht en positieve vibes creëren rond PHB De Combi door vanuit haar hart en met haar ‘PHB-blauwe bloed’ te zorgen voor mooie presentaties, relatie-evenementen en goede pers: dat des te meer. Michelle Kluiwstra volgt haar gevoel over wat goed is voor het bedrijf en van Sjors krijgt ze alle ruimte.

Michelle had altijd aan de opdrachtgeverskant van het vak gezeten – als commercieel asset manager bij KPN, als vastgoedmanager bij een groot ziekenhuis – toen ze gescout werd door PHB De Combi voor de andere kant van de tafel: de aannemerskant. Michelle: ‘Ik vond dat altijd al een mooie kant van het vak en dacht: bij PHB De Combi kan ik met mijn kennis van de opdrachtgever waarschijnlijk echt waarde toevoegen. Ik weet wat telt voor hun opdrachtgevers, wat ze in contracten terug willen zien, hoe ze denken. Het is voor mij belangrijk om iets toe te voegen aan een organisatie. Als ik dat niet kan, word ik ongelukkig.’

Mooie, duurzame relaties bouwen

Ze vindt het geweldig om voor PHB De Combi presentaties te maken en te geven, om informatie- en bewonersavonden

te organiseren en te zorgen voor goede relaties met de omgeving van PHB De Combi projecten. Zoals laatst, toen ze een mooie samenwerking organiseerde met een basisschool in verband met de bouw van een nieuw multifunctioneel centrum ernaast. Michelle regelde van alles: van veiligheidsinstructies in de klassen tot en met bouwdoeken met de teksten van de schoolkinderen erop. En tenslotte: een geweldige startbouw-ochtend met wel 200 kinderen, de ouders en zelfs de wethouder. Het kwam in de krant en werd flink gedeeld op LinkedIn – een prima score dus. En misschien nog wel het allerbelangrijkste: de bouw kon starten in een goede, harmonieuze en enthousiaste sfeer – niet met de gebruikelijke bezwaren en klachten.

Vrouwelijk oog

‘Dat is ook acquisitie, alleen minder direct, minder frontaal’, vindt Michelle terecht. ‘Ik heb al een beetje blauw bloed, zo noemen ze dat hier, maar mijn kracht ligt toch als commercieel manager niet op het vlak van harde acquisitie; meer in communicatie en relatiebeheer, presenteren, het voor PHB De Combi onderzoeken van innovaties en nieuwe producten. Binnen het bedrijf zijn een aantal mensen met een ontzettend waardevol netwerk – zoals Sjors zelf. Ik kan ze heel goed ondersteunen met bijvoorbeeld een mooie presentatie en het versterken van goede relaties door – zeg maar – met een wat vrouwelijk oog naar bepaalde situaties te kijken. Net dat stapje extra doen: daar ziet Sjors gelukkig ook heel erg de waarde van in.’

Wanneer straal je

‘We hebben er veel gesprekken over gehad, Sjors en ik: wanneer straal je nou, wanneer voel je je goed. Ik ben soms nog een beetje aan het zoeken, maar krijg daar ook de ruimte voor en kan er heel open over praten.

Dat meedenken: dat waardeer ik zeker. Zo’n houding van je manager, je baas, dat vergroot natuurlijk wel meteen je engagement.’

Familiegevoel

De sfeer en cultuur van PHB De Combi noemt Michelle: ‘Een beetje familiair. Het is voor mij voor het eerst dat ik dit zo meemaak. Ik heb hiervoor eigenlijk alleen in grotere bedrijven gewerkt, daar heb je op individueel niveau ook wel hele leuke contacten, maar dit wij-gevoel is voor mij een warm bad: wij zijn PHB De Combi en hier staan we voor. We zijn met z’n allen bezig om het bedrijf naar voren te helpen en daarbij steun je elkaar. Mensen hebben aandacht voor elkaar. Als je merkt dat iemand zich niet zo goed voelt stap je erop af: zeg, gaat het goed met je vandaag? Kan ik iets voor je doen?’

STAPPEN MAKEN met Jeroen Broecks Assistent Projectleider

Jeroen heeft een fijne dag gehad als hij zijn dagplanning heeft gehaald, als hij een beetje gelachen heeft op het werk en als hij zonder stress naar huis gaat. En die dagen zijn er veel. Toen hij de stap naar projectleider wilde maken, kreeg hij die kans al aangeboden voordat hij er zelf om kon vragen.

Toen Jeroen zijn eerste voetstappen zette bij PHB De Combi, net na de crisis, was hij een van de eerste werkvoorbereiders bij het bedrijf. Inmiddels zijn ze met een team van vijf op de afdeling Projecten. Het bedrijf is hard gegroeid – en iedereen groeit mee. Zo is Jeroen zelf inmiddels stappen aan het maken van werkvoorbereider op weg naar

projectleider, zoals hij graag wilde. En is zijn directe leidinggevende, Marcel Godschalk, ondertussen doorgegroeiwd naar de functie van bedrijfsleider. Jeroen is er trots op: ‘De opbouw van PHB De Combi: dat ging razendsnel. Ik hoop dat ik mijn steentje bijgedragen heb.’

Geen stropdas

Hij heeft het prima naar zijn zin en dat ligt voor een groot deel aan de cultuur, de sfeer. Die is collegiaal, menselijk, laagdrempelig, vindt Jeroen. De deuren staan open, je kan bij iedereen binnenlopen, mensen zijn sociaal, aardig en toegankelijk. Jeroen: ‘Ik heb bij andere bedrijven gewerkt, waar je veel meer een nummertje was, waar je eigenlijk alleen kwam om te werken. Dat is bij PHB De Combi heel anders. Hier gaan we heel goed met elkaar om, hebben we lol met elkaar. Niemand voelt zich hier verheven boven iemand anders. Ik heb Sjors nog nooit met een stropdas gezien, zo’n man is het.’

Afspraak is afspraak

Hij deelt zijn eigen dagen en werk in, kan afspraken maken in het vertrouwen dat die ook worden nagekomen. Bijvoorbeeld over betalingen. ‘Ik heb nooit gezeur over geld. Dat is fijn! Als we afspreken dat we binnen 30 dagen betalen, dan is dat ook zo. Het is zo fijn om dat in onderhandelingen mee te kunnen nemen. Er is niets vervelender dan de hele tijd telefoontjes krijgen over betalingen. Die telefoontjes krijg ik nooit, dat geeft heel veel rust. Afspraak is afspraak, bij PHB De Combi.’

Meedenken

En inmiddels maakt hij dus de stap die hij voor zichzelf gepland had en is hij assistent projectleider op een nieuw werk van PHB De Combi – toevallig vlakbij kantoor. Jeroen is er nog steeds een beetje verbaasd over: ‘Ik hoefde er niet eens om te vragen. Sjors riep

me bij zich en zei: jij wilde toch projectleider worden? Nou, ga het maar doen. Het was een heel positief gesprek. Je hoeft bij PHB De Combi niet te zeuren: mag ik even aandacht, mag ik doorgroeien. Er wordt aan je gedacht.’

NOG MEER COMPLIMENTEN MAKEN met Herman Jansen Directeur PHB Deventer en PHB De Combi

Als de deugd in het midden zit, dan kan dat in het geval van PHB De Combi en PHB Deventer maar één man zijn en dat is Herman Jansen. Hij is naast Gerwin directeur van PHB Deventer en schuift zowel aan in het MT van Deventer als dat van PHB De Combi.

Herman moet wel lachen om de uitspraak van Gerwin en Sjors dat hij degene is die dit tweespan in het gareel moet zien te houden¹. Zelf is hij daar bescheiden over: ‘Als ze dat zelf zo ervaren... dan zal dat wel zo zijn. Ik ben in elk geval heel blij met deze mix. We vullen elkaar aan. Ik merk dat PHB erg gebaat is bij deze combinatie van karakters, kennis en ervaring. Ik neem vooral mijn bijna 20 jaar ervaring bij PHB mee aan tafel. Maar de anderen hebben ook weer hun eigen inbreng, kracht en kennis. We versterken elkaar. Ik ben ook blij met de holding, die ons de ruimte geeft om echt zelf te ondernemen. We zijn geen werkmaatschappij die moet uitvoeren wat ergens in Amsterdam of een andere verre stad voor ons bedacht wordt. Hoe wij hier omgaan met relaties, zelf ondernemen en inspelen op de ontwikkelingen in de markt:

dat kunnen we zelf bepalen, afgestemd op de kwaliteiten van PHB.’

Meer uitspreken

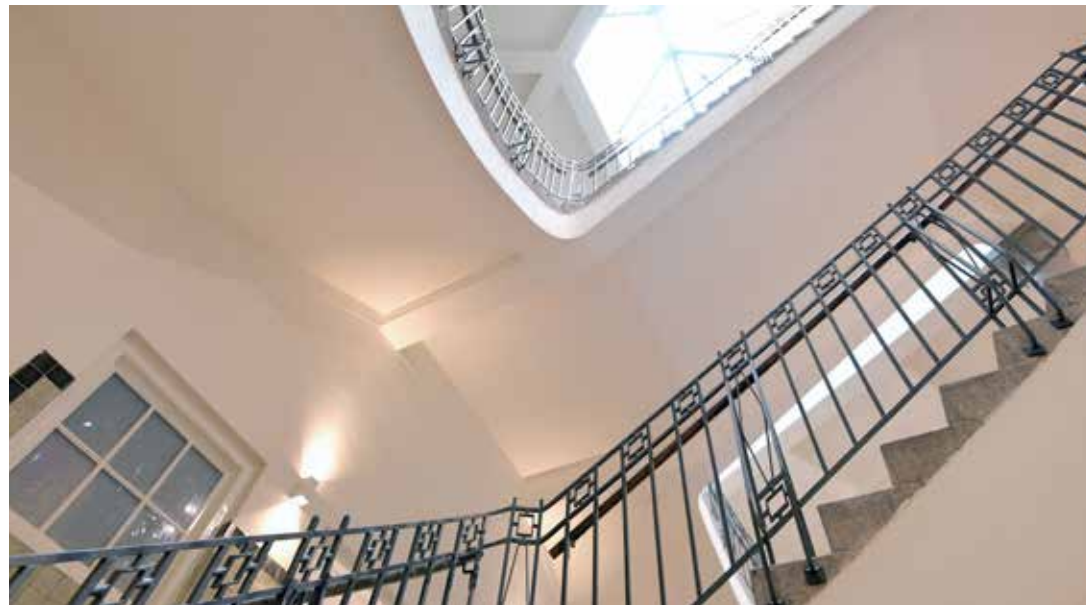
Het mooie van de twee PHB’s vindt Herman vooral: ‘De mensen. We zijn er voor elkaar. Ook in mindere tijden. Dat hebben we met het wegvallen van Stefan wel gezien². Het familiegevoel is er, omdat we de deuren altijd open hebben, omdat we iedereen altijd uitnodigen: kom maar met je ideeën. In de engagement scan hebben we best hoog gescoord, maar we moeten niet te gauw tevreden zijn, het kan altijd beter. Hoe? Nou, bijvoorbeeld door nog vaker complimenten te geven. Heel vaak worden dingen niet zo hardop uitgesproken. We denken dan: ach, dat weet toch iedereen al lang? Maar die aandacht is nodig. We zijn als directieleden erg naar buiten gericht, terwijl we nog veel meer kunnen ophalen uit de organisatie zelf.’

¹ Zie interview over de twee PHB’s op pagina 53
² In oktober 2019 overleed, heel plotseling, PHB-directeur Stefan Weghorst. Gerwin van de Zande volgde hem op.



AMBACHTS- SCHOOL DEVENTER

De transformatie van de monumentale ambachtsschool naar 70 luxe appartementen is inmiddels afgerond. Een echt PHB Deventer project. De appartementen zijn 'state of the art' waar het gaat om comfort en duurzaamheid, maar het is tevens gelukt om veel monumentale details te bewaren, zoals de oude halfronde tegels in een van de gangen, het glas in lood en de houten lambrisering in de vroegere directeurskamer. Ook de imposante entree met zijn ronde stenen trappen is in de originele staat hersteld. Inmiddels worden op de plek van de oude gymzaal ook nog 19 appartementen gerealiseerd.

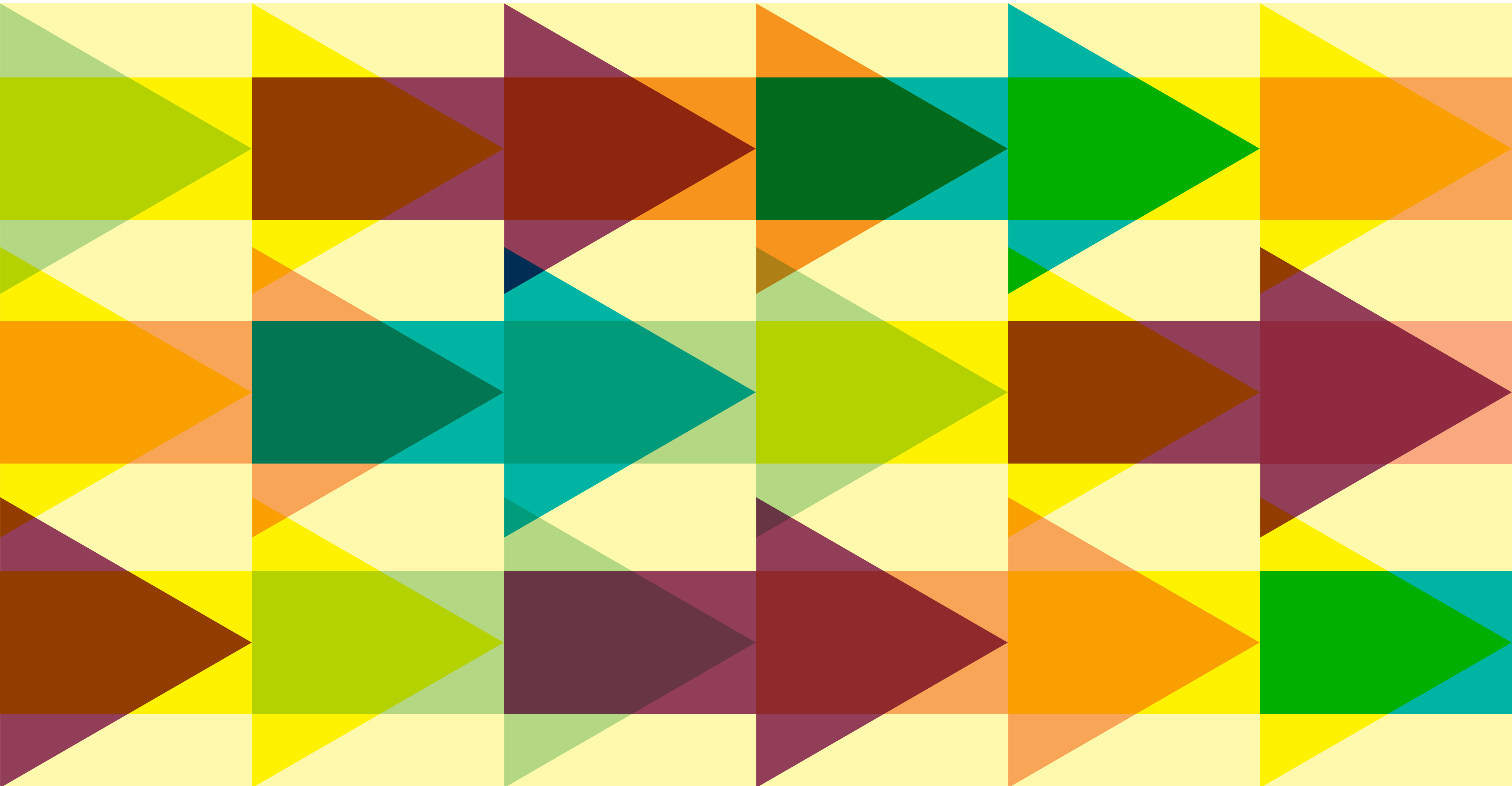


WONEN AAN HET EUROPAPLEIN

Ontwikkeld door PHB De Combi,
ontworpen door De Jong + Lafeber
Architecten en gebouwd door PHB
Deventer: een nieuw woongebouw in het
hart van Elst. De twee PHB's realiseerden
hier 13 luxe koopappartementen en
twee penthouses met royale balkons en/of
dakterrassen, met onder het appartementen-
complex een royale parkeerkelder met
20 parkeerplekken. In mei 2019 werd
het project opgeleverd.



OVER GENERATIES EN LEREN VAN ELKAAR



OVER ONTWIKKELING



INSIGHTS SPECTRUM

Insights Discovery™ wordt bij veel ASVB bedrijven ingezet voor zelfreflectie en teambuilding. Ben je meer rood (drive, focus, open en direct), geel (enthousiasme, sociaal en diplomatiek), groen (diepgang, respectvol naar de ander) of blauw (analytisch, autonoom en objectief)? De mate waarin je de vier kleuren combineert is altijd uniek. De profielen zorgen voor zelfinzicht, maken helder waar gevoeligheden liggen – bij jezelf en de ander. Ze vormen de basis voor persoonlijke groei en teameffectiviteit. We zien alle kleuren terug in het ASVB kompas – zie pagina 77.

Een steile leercurve en voortdurende zelfreflectie zijn essentieel om succesvol en aantrekkelijk te zijn en te blijven. Als mens, als organisatie, als werkgever, als werknemer. Hebben we het vermogen om de vragen en dilemma's van overmorgen te begrijpen en op te lossen? Hebben we naast IQ, intelligentie quotiënt, ook voldoende EQ, de emotionele factor en AQ, aanpassingsvermogen?

Zoals Sjors Saleminck van PHB De Combi het zo mooi zegt: 'Bijna alle ASVB bedrijven doen dingen beter dan wij en andersom.' Oftewel: we kunnen nog veel van elkaar leren. Dat wordt op allerlei manieren gestimuleerd. ASVB bedrijven hebben eigen ontwikkel-, inwerk- en groeiprogramma's maar leren daarnaast ook samen, in collectief verband. Het ASVB Atelier zit vol interessante mogelijkheden voor wie op zoek is naar meer IQ, EQ en AQ. Ook voor jonge instromers. Want dat juist de nieuwe generatie voor aanpassingsvermogen in een verderop gelegen toekomst gaat zorgen, is duidelijk.

'Was will das Weib!?', schijnt Sigmund Freud uitgeroepen te hebben om aan te geven dat het hem maar niet lukte de vrouwelijke ziel te doorgronden. Verstaan de verschillende generaties ASVB-ers elkaar wel goed genoeg? Hoe zit de allernieuwste generatie ASVB-ers in elkaar? Wat brengen die multitaskende Millennials aan nieuwe inzichten met zich mee? En aan de andere kant van het leeftijdsspectrum: wat kunnen we nog leren van de vertrekkers: succesvolle ASVB directeuren die het stokje overdragen aan de volgende lichting? Hoe doe je dat op een goede manier?

HET ASVB ONTWIKKELPLATFORM

IQ, EQ en AQ voor ASVB-ers op elk niveau

In het ASVB Platform zijn op allerlei niveaus en voor allerlei doeleinden cursussen, leergangen en workshops te vinden. Zo brengen we vraag en oplossing bij elkaar en creëren we een *lerend netwerk*; van bedrijven, van mensen én van teams. Het is altijd een beetje prikkelend en anders, dat wel. Dit vanuit de gedachte dat talentvolle mensen het prima vinden om zich af en toe even oncomfortabel te voelen: je leert het meest buiten je *comfort zone*. Het mag best een beetje schuren.

De ASVB Leerfabriek

is een periodiek terugkerend event, waar per keer zo'n 100 ASVB-ers aan deelnemen. De ASVB bedrijven presenteren zich, de deelnemers kunnen 'snuffelen' aan elkaar, aan de andere ASVB bedrijven, aan mooie projecten en best practices. Ook kunnen ze op zo'n dag kennismaken met het aanbod van het ASVB Atelier en zich inschrijven voor één of meer workshops.

Het ASVB Atelier

biedt workshops op alle vier de niveaus van leren: zijn, kunnen, weten en willen. Inspelen op de actualiteit, een sterke verbinding met de praktijk van ASVB en een unieke mix van facilitators én eigen mensen maakt de workshops inhoudelijk sterk en inspirerend. Denk bijvoorbeeld aan een MasterClass over de stikstofproblematiek, een serie van originele workshops om beter te communiceren – spreek uit, spreek af, spreek aan – of een Time Out waarin HR-professionals uit alle ASVB-bedrijven nieuwe inzichten opdoen en de laatste ontwikkelingen in het vak delen, aan de slag met BIM of een opfrisser als het gaat over contractmanagement.

De ASVB Leergangen

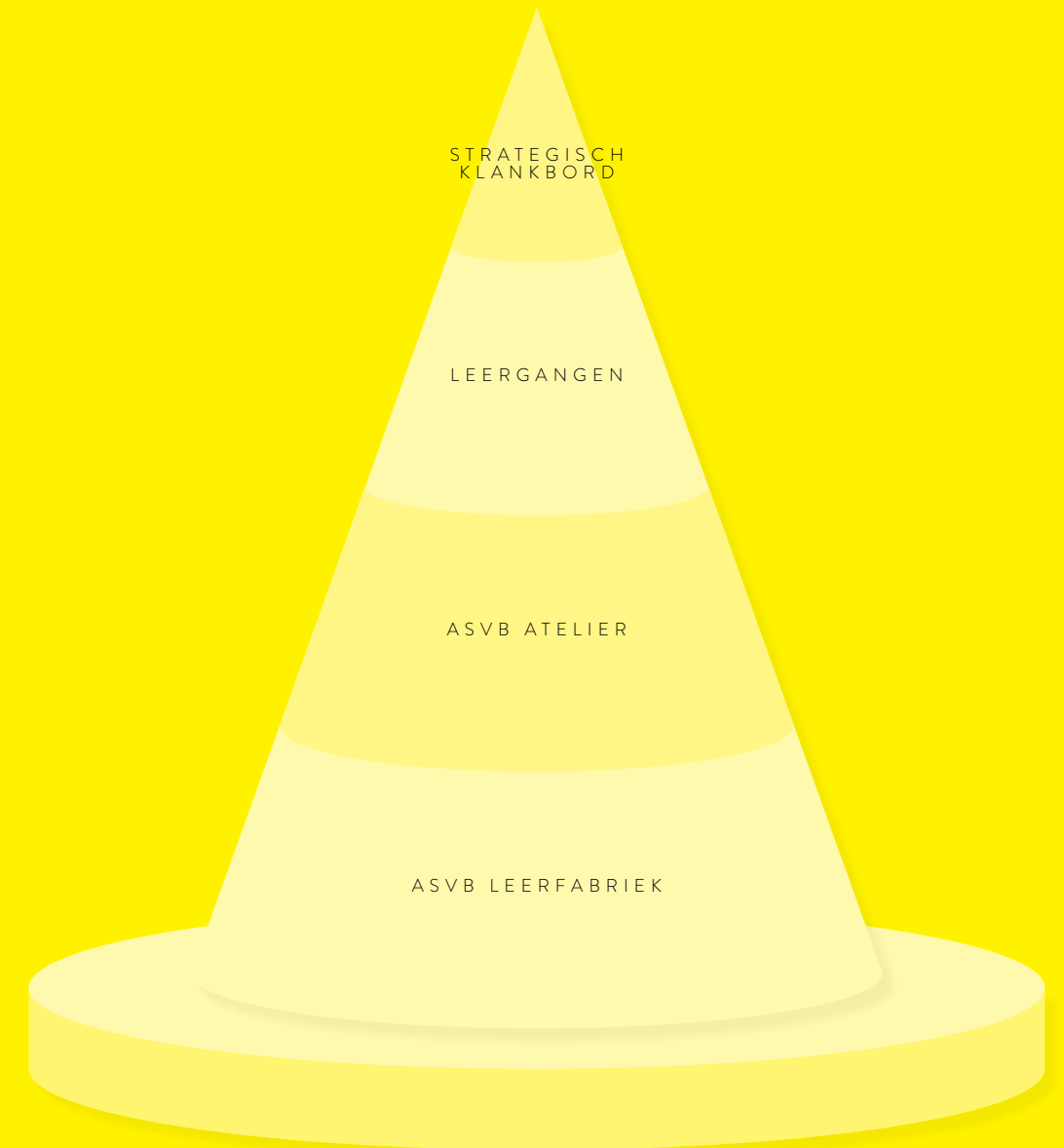
Leergangen worden, waar we dat met elkaar nodig vinden, ontwikkeld voor specifieke doelgroepen binnen ASVB. De Leergang Ondernemend Leiderschap is er daar eentje van. Een uitgebreid leertraject, dat nu al voor het vierde jaar wordt geprolongeerd – het vindt gretig aftrek. In dit leertraject voor talentvolle managers en professionals van de ASVB bedrijven kijken deelnemers naar zichzelf en hun bedrijf. Een mix van leeftijden, bedrijfsonderdelen en temperamenten is essentieel voor het succes. Diepgang en stevige spiegeling: dat staat centraal. Eigenaarschap tonen, hoe doe je dat? Leiderschap en

ondernemerschap ontwikkelen, wat betekent dat. De i van inhoud, kenmerkend voor ASVB verzorgen collega-bedrijven, waar we op bezoek gaan. Je ‘best practice’ delen is waardevol, voor jezelf en de ander. Vlieg-aan-de-wand is een prikkelend onderdeel. Deelnemers lopen een dag mee en kijken in elkaars keuken. Niet om te consumeren, wel om als partner in business en beetje uitdagende coach hun waarneming om te zetten in een advies dat beklijft. De stevige slotopdracht mag er wezen. Deelnemers geven het geleerde terug aan ASVB omdat zij de jaarlijkse werkconferentie voor directeuren organiseren én invullen.

Vanaf 2020 voegen we de Leergang Ondernemend Potentieel toe. Het programma, speciaal voor young professionals, ontwikkelen we samen met directeuren van ASVB bedrijven die geloven dat ze vooral ook zélf een actieve, inspirerende rol moeten spelen in de ontwikkeling van jong talent. Niks, soft skills; wel je ondernemend vermogen manifest maken, richten en benutten. Niet praten over, wel gewoon doen. Immers, alleen als mensen ontwikkelen kan ASVB dat ook.

Het ASVB Strategisch Klankbord

Hierin ben je als ondernemend directeur zelf aan zet. Je scherpt met een ervaren collega je business case aan. Dat raakt de zakelijke uitdaging en je ontwikkeling als mens, leider, ondernemer. In een gericht coachingstraject reflecteren ASVB directeuren op zichzelf en scherpen ze de geesten. Zo profiteren ze van elkaars kennis, kunde en persoonlijkheid. ‘You teach best, what you need to learn the most’.



ELKAAR BETER LEREN KENNEN

Bij Sjors Salemink en Gerwin van de Zande heb je niet het gevoel dat je met collega-directeuren aan tafel zit'. Eerder met kameraden. Sjors is in die setting dan het klassieke avontuurlijke type met de 'gut feeling'; Gerwin de man die je je portemonnee kunt toevertrouwen, de man die zorgt 'dat het allemaal goed komt'. De ASVB Leergang bracht de twee karakters bij elkaar en creëerde de band. Nu zijn ze zo verbonden dat ze elkaars zinnen afmaken.

Gerwin: 'Wij zijn inderdaad héél verschillend.'

Sjors, alsof het iets bijzonders is voor hem:

'Gerwin is aardig.'

Gerwin, lachend: 'Toen ik Sjors voor het eerst leerde kennen dacht ik: als dat maar goed gaat.'

Sjors: 'Onze karakters zijn totaal anders.'

Gerwin: ik ben blauw, meer aan de rode kant dan naar de groen-gele kant; ik ben georganiseerd, ik ben in stress- en rustsituaties constant². Ik moet het hebben van de organisatie om me heen, iedereen op zijn plek, dan heb ik er het volste vertrouwen in. Sjors moet meer zelf ondernemen, kan niet genieten van de rust.'

Sjors: 'Nee, ik moet vooruit, ik wil meer, winnen.'

Maar ik moet wel een paar Gerwinnetjes om me heen hebben, anders gaat het niet.'

Gerwin: 'Toen ik Sjors voor het eerst ontmoette dacht ik: dat zal nog wel eens botsen, wat moet dat worden. Maar wij kunnen heel goed met elkaar door een deur. De ASVB Leergang heeft ons dichter bij elkaar gebracht. We zouden allebei in een aparte groep zitten, omdat verwacht werd dat we niet dezelfde bloedgroep zouden zijn. Door toeval zat ik de eerste dag toch bij Gerwin in de groep en toen zag iedereen aan het einde van de dag: dat gaat juist prima.'

De ASVB Leergang

Sjors: 'De meerwaarde van ASVB is dat de bedrijven steeds meer in staat zijn om die V te laten gelden: het Verenigde van de bedrijven. We kunnen zo veel samendoen, elkaar helpen, samen ondernemen.'

Sjors: 'Er zijn initiatieven op het gebied van kennisdeling, BIM modelleren en het inkopen van niet-bouwmaterialen zoals software, kopieermachines, kantoorbenodigdheden dat soort dingen. We wisselen ook mensen uit, doen waar dat goed uitkomt tenders samen, schuiven werk naar elkaar door. Het standpunt van ASVB is: dat is mooi, maar er móet niets. ASVB als holding blijft heel plat en pragmatisch. Dat is heel goed, denk ik.

Voor mij in elk geval wel. Als je mij te veel dingen gaat opleggen: dat gaat niet goed.'

Gerwin: 'ASVB vindt het prima als de bedrijven de samenwerking en de synergie zelf opzoeken. En dat gebeurt ook.'

Gerwin: 'Door de leergang is het contact gelegd met de andere bedrijven. Als je elkaar nu tegenkomt, kun je veel beter één op één met elkaar in gesprek gaan. Je weet waar je elkaar op kunt vinden, aan wie je wat zou kunnen vragen. Dat begint nu steeds meer te groeien, dat is positief.'

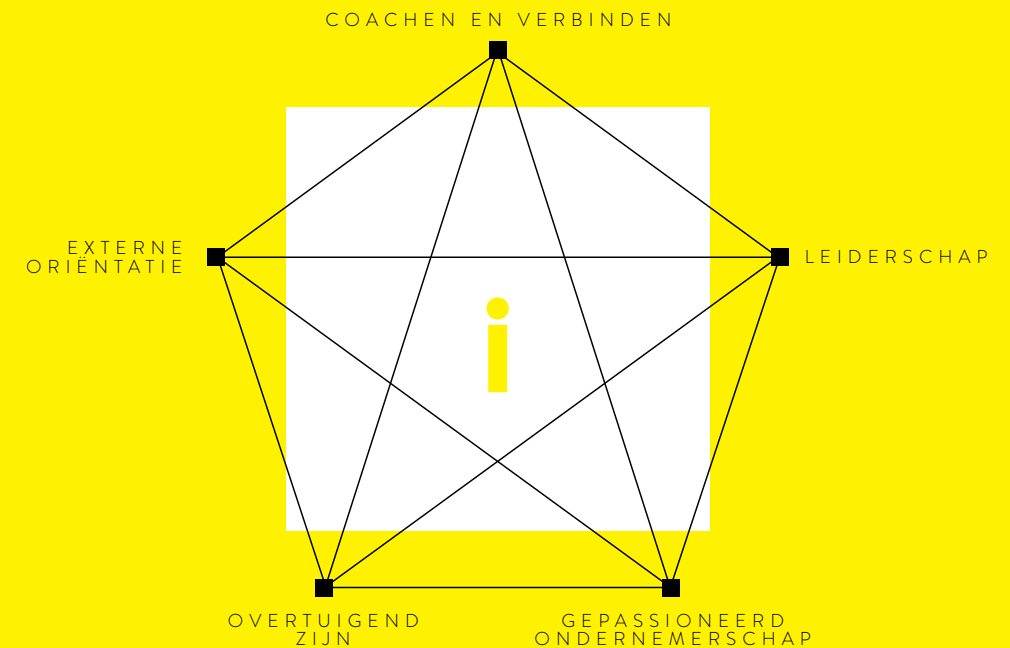
Sjors: 'Bijna alle ASVB bedrijven doen wel dingen beter dan wij en andersom: wij doen ook dingen beter dan anderen. Je kunt van elkaar leren, maar dan moet je elkaar wel kennen.'

¹ Zie ook interviews over PHB Deventer en PHB De Combi op de pagina's 53 t/m 57

² Zie uitleg Insights Spectrum op pagina 70

ASVB KOMPAS

Het ASVB kompas is de waardenset die ASVB hanteert bij werving en selectie en de ontwikkeling van ondernemend leiderschap binnen de bedrijven.



DE I VAN INHOUD

De kracht van ASVB: de sterke focus van alle afzonderlijke bedrijven op de i van inhoud: eigen product, niche, klant, eigen kennis en kunde.

GENERATIES

*Iedere nieuwe generatie brengt
een eigen kleur mee*



Een lerende organisatie vernieuwt zichzelf steeds: een permanente cyclus van leren, afleren en weer bijleren. Toekomstgerichte organisaties zoals ASVB besteden bewust aandacht aan een goede *balans* in leeftijden. De diversiteit maakt bedrijven ook leuker om voor te werken; iedere *generatie* brengt haar eigen interessante eigenschappen, normen en waarden mee aan tafel – en we kunnen overal iets van meepikken. Wat zijn eigenlijk de verschillen tussen de vijf generaties die nu al die mooie ASVB projecten runnen en wat brengt dat met zich mee?

Onbewust zet de mens collectief ontwikkelingen in gang. We zien ze eerst en begrijpen ze later. Nieuwe generaties weten intuïtief precies waar vernieuwing nodig is. De bewuste logica volgt later. Zo kleuren generaties een cultuur en ontstaan andere waarden en normen. Vier, soms zelfs al vijf generaties op de werkvloer – ook bij ASVB – betekent dat veel verschillende ervaringen elkaar ontmoeten. Generaties doorlopen levensfasen en in iedere volgende levensfase is een generatie de ‘nieuwe generatie’. Om de vijftien jaar ontstaan nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren. Het verschil in cultuur, beleving en waarden zorgt steeds voor een nieuwe impuls.

De senioren, leiders, medioren en junioren van nu

De laatste generatiewisseling vond plaats in 2015. De Babyboomers zijn nu senior geworden. Met Generatie X doet nieuw leiderschap zijn intrede. De nu medior geworden, goed opgeleide Pragmatische Generatie eist een persoonlijke benadering, contracten ‘op maat’, meepraten en beslissen over alles wat ze belangrijk vindt – participatie! De grenzeloze, multiculturele Millennials willen een ‘eigen zinnig leven’, ontwikkelen, ontdekken en plezier hebben terwijl ze tegelijkertijd hoge eisen aan de eigen persoonlijke prestaties stellen. Ze komen snel tot de echte kern van de zaak. Hoewel junior, hechten ze niet aan ‘oude grenzen’, willen ze iets toevoegen en van iedereen leren. De jeugdige leden van de Protestgeneratie of Babyboomers verzetten zich tegen hun autoritaire ouders en begonnen al met democratiseren in het gezin. Dat deden ze vervolgens op scholen en universiteiten en daarna in organisaties en daarmee was het poldermodel geboren. Toen nog niet wetend dat dit zou leiden tot sociaal en economisch succes, later. Waar de Pragmatische Generatie praktisch en snel zaken wil oplossen – ze zijn immers opgegroeid in de nuchtere jaren negentig – vinden Millennials het prima als er open eindjes zijn, leven en laten leven. Ze zijn als geen ander vaardig in het stap voor stap oppakken en oplossen van ‘wicked problems’.

Millennials zijn leergierig

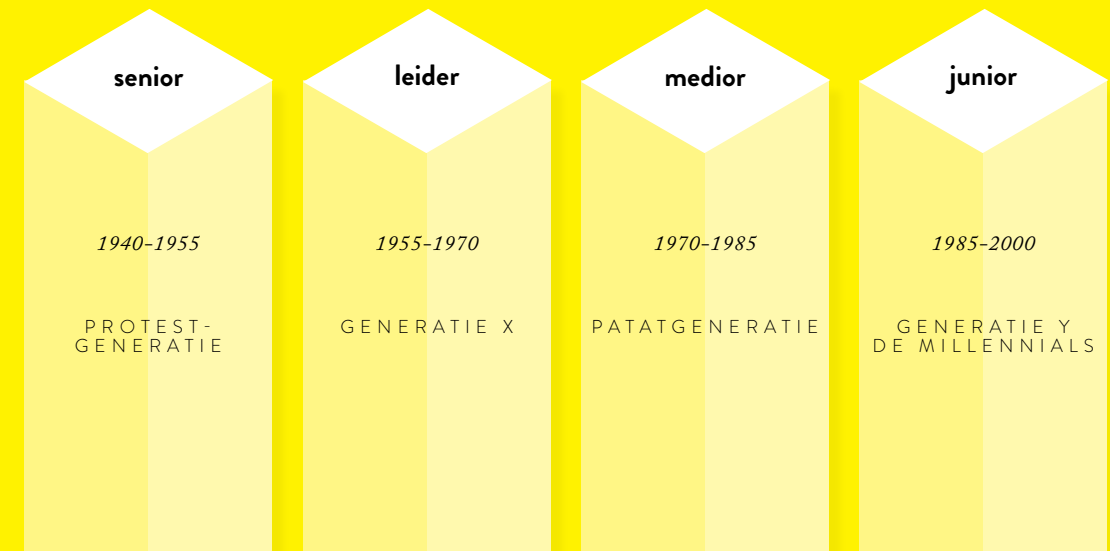
De communicatie wordt van generatie op generatie directer, opener, realistischer. Door de toename van het aantal vrouwen binnen de opvolgende generaties, neemt de sociale vaardigheid van generaties toe én de waardering voor leren. Het hebben van ervaring en ‘een staat van dienst’ wordt steeds lager gewaardeerd, het beschikken over

direct toepasbare kennis hoger. Millennials vinden het prettig gecoacht te worden, liefst door vakspecialisten met jarenlange praktijkervaring. Ze zijn immers niet gevoelig voor hiërarchische structuren, maar respecteren in plaats daarvan vakkennis en ervaring. Ze breken discussies open; niet door standpunten in te nemen, wel door indringend vragen te stellen wat iemand precies bedoelt. Opleiding gaat steeds meer over de authentieke ontwikkeling van de leerling. Wie je bent bepaalt wat je doet. Dat is nieuw én nodig, omdat andersom niet langer werkt.

Als de context verandert kan je grootste kracht een valkuil worden

Van ik naar wij

In de participatiemaatschappij groeit de verantwoordelijkheid van het individu voor het grotere geheel. Samenwerking dwingt je immers verder te kijken dan je puur persoonlijke belang. Steeds meer zijn we ons bewust wat wel en niet werkt. Ander, nieuw leiderschap kan helpen de omslag te maken. Het einde van het management tijdperk is de start van een nieuwe verbinding tussen professionals en managers; gelijkwaardig én afhankelijk. Leiderschap op elk niveau is een voorwaarde voor een goed werkende organisatie. Persoonlijk leiderschap waarin wordt erkend dat je karakter, temperament, evenwichtige oordeel er meer toe doen dan je machtspositie. Rollen vervangen functies en iedereen wordt uitgenodigd verschillende rollen te vervullen. Wie zijn overtuiging kan veranderen, ontwikkelt gemakkelijker nieuwe skills en vertoont gedrag dat uitstekend past bij de nieuwe opgave. Oftewel: een hoge AQ is een groot goed.



*opgegroeid na de oorlog
Beatles, Rolling Stones en
flower power
Leeuwenkoning-leiderschap
uitvinders van het poldermodel*

*opgegroeid tijdens oliecrisis
vroeg zelf verantwoordelijk
YUP-pies, DINK-ies
ruimte door aanpassen
Pink Floyd, the Who en disco
kinderen vroeg
naar de crèche...
hotel mama: kids wonen
lang thuis*

*opgegroeid in de gouden jaren
kunnen delen én zorgen voor
zichzelf
procesdenkers
balans werk – leven
Prince, Queen en Abba
snelle besluiters*

*kunnen veel
Backstreet Boys en Spice Girls
verbinding en veiligheid
vertrekken als het niet oké is
grenzeloos
krachten bundelen*

ASVB BASELY

Kennis delen is vermenigvuldigen

Basely is de nieuwe *netwerk-app* van ASVB: een tool die ASVB-ers in staat stelt om binnen het brede netwerk van ASVB simpel en snel hun weg te vinden naar kennis en expertise die ze kunnen inzetten voor de eigen organisatie, klanten en projecten. Het is een eigen initiatief van twee bevlogen ASVB-ers: Gert-Jan Oostwouder, planontwikkelaar bij Aan de Stegge Roosendaal en Rombout Welbergen, commercieel projectmanager bij Aan de Stegge Twello. In 2020 gaat Basely *live*.

Wat is Basely?

Gert-Jan: 'Basely is in de basis een zoekplatform om kennis en expertise te vinden. Voorbeeld: jij bent op zoek naar een bepaalde expertise voor een van je klanten. Misschien zocht je normaal op Google of LinkedIn om de juiste mensen te vinden. Dat werkte waarschijnlijk goed, maar Basely is speciaal ontwikkeld om eerst eens binnen onze eigen bedrijven op zoek te gaan naar specifieke kennis en ervaring. Zo hoeven er geen mensen van buitenaf te worden ingevlogen.'

Hoe werkt het?

Rombout: 'Als je bent ingelogd kun je op twee manieren zoeken. Met behulp van zoektermen en door middel van smart search komt het platform al na drie karakters met de beste voorstellen. Als je even niet weet hoe of waarop te zoeken, kun je gebruikmaken van filters. Bij de resultaten kun je de gevonden ASVB collega meteen bellen of mailen, of zijn dan wel haar profiel bekijken. In dat profiel zijn alle specifieke kennisvelden, competenties en een persoonsomschrijving te vinden.'

Eigen initiatief

De eerste helft van 2020 wordt de app getest en aangepast. Daarna gaat hij ASVB breed de lucht in. In de basis is Basely een zoekplatform. Het is volgens de initiatiefnemers niet ingewikkeld of tijdrovend om Basely up to date te houden – een belangrijke garantie voor succes. Als het goed aanslaat zijn er ook andere hele interessante functies te koppelen aan de app, aldus Gert-Jan en Rombout. Jonathan Furst, CEO van ASVB noemt Basely: 'Erg ASVB. Dit initiatief is niet door de holding bedacht, dit is puur het idee van Rombout en Gert-Jan zelf. We hebben het natuurlijk wel vanuit de holding ge-support, want zo'n kennis-app sluit bijzonder goed aan bij de strategie en de waarden van ons netwerk – waarin we de synergie steeds meer opzoeken – én bij de wensen van een nieuwe generatie die, via online tools, sneller antwoorden wil vinden op vragen.'

WAS WILL DAS MILLENNIAL?

Tonny Gerritsen van Lithos is van mening dat zelfs de beste stuurlied op tijd naar de wal moeten en dat bedrijven meer naar jongeren moeten luisteren om aansluiting te blijven vinden bij de markt en de maatschappij. Lithos heeft de jeugd en de toekomst in elk geval hoog op de agenda gezet. Dat heeft al veel nieuwe inzichten opgeleverd. In antwoord op de vraag *Was will das Millennial* wil Tonny graag af van vooroordelen zoals het adagium dat veel Millennials door een gebrek aan tegenslag verwend en lui zouden zijn. Millennials willen best hard werken. Ze werken alleen anders. Daar staat tegenover dat die *oordoppen* soms echt even uit moeten. Om dat voor elkaar te krijgen serveert Lithos twee keer per week rauwe groenten met een goed verhaal.

Jonge mensen is continuïteit

‘De continuïteit van je onderneming staat of valt met de mate waarin de onderneming kan mee veranderen met de maatschappij’, weet Lithos-directeur Tonny Gerritsen. En daar heb je volgens hem eerst en vooral jonge mensen voor nodig, meer dan consultants of trend-watchers. Investeren in jonge mensen en niet alleen maar koersen op ervaring en geweldige track records, ziet Lithos dan ook als essentieel: haal de toekomst in huis. Tonny: ‘Jonge mensen nemen de nieuwe maatschappelijke opvattingen en ideeën vanzelf mee, als je ze de ruimte en begeleiding maar geeft. Je moet ze niet de hele tijd vertellen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen, want dat motiveert niet en het levert niets nieuws op. Geef ze een paar piketpaaltjes, geef ze daarnaast vooral de tijd en de ruimte en kijk wat er gebeurt.’

De oordoppen- generatie moet je niet te veel sturen

Een nieuw klantportaal

De afgelopen jaren ging Lithos conform het door Tonny geformuleerde ‘continuïteitsbeginsel’ – zonder de jeugd geen toekomst – actief op zoek naar nieuwe, jonge Lithossers. In alle geledingen van het bedrijf, van timmerlieden en werkvoorbereiders tot een jonge HTS-er die zich toelegt op het maken van een nieuwe portal voor de communicatie met kopers van Lithos-woningen. ‘We merken dat de kopers van onze woningen steeds meer behoefte hebben aan digitale informatie’, legt Tonny uit. ‘We hebben die jongen speciaal aangenomen om voor ons te onderzoeken hoe een nieuw klantportaal van Lithos eruit moet gaan zien. Het is aan hem om te bepalen hoe hij dat onderzoek doet, welke middelen en kanalen hij inzet en hoe hij tot een innovatief en werkbaar idee komt. We proberen hem dus vooral niet te vertellen hoe hij zijn onderzoek moet doen en wat daar dan uit moet komen. Het is aan hem om ons straks mee te nemen in zijn overtuigingen en verhaal.’

Couscous als verbinder

Bang dat zo veel vrijheid tot onbeheersbare projecten en onuitvoerbare ideeën leidt, is Tonny totaal niet. ‘Natuurlijk: het kan ook fout gaan. Dat moet je accepteren. Dat is niet erg, daar leer je ook weer van. Maar als je die jongeren bij voorbaat te veel probeert te sturen, krijg je wat je zelf al bedacht had – niets nieuws. Het is Patatgeneratie eigen om de controle te willen houden. Je kunt wel een beetje sturen, natuurlijk, maar dat hoeft er niet zo dik bovenop te liggen. Doe het omzichtig, geef vanuit de ervaring van de aanwezige collega’s ideeën mee. Wij organiseren bijvoorbeeld twee keer per week een lunch met alle Lithossers samen, jong en oud. We eten dan heel gezond, omdat dat ook past in het nieuwe maatschappelijke denken. We nodigen voedingsdeskundigen uit om ons iets te vertellen en te leren over gezonde voeding en we eten dingen als rauwe biet met quinoa en feta. Dingen die we normaal gesproken niet zo snel in onze broodtrommeltjes stoppen, zeg maar. Zo komen de gesprekken aan de lunchtafel vanzelf op gang. We hebben iets om over te praten, een reden om die mobieltjes even weg te leggen. We raken vanzelf met elkaar in gesprek want ineens zitten we samen aan een linzensalade met geitenkaas en niet, met onze eigen boterhammetjes en onze eigen oordoppen in, achter ons eigen beeldscherm. Het schept een band en geeft jongeren daarmee vanzelf iets mee over de waarde van sociale cohesie, de waarde van het gesprek, van elkaar aankijken en samen iets beleven zonder de tussenkomst van digitale media.’

Nieuwe producten

Jongeren nemen maatschappelijke vernieuwing mee en dat is nodig om te zorgen dat je aansluiting houdt bij de markt. Op productniveau, bijvoorbeeld. Tonny: ‘Er komen steeds meer eenpersoonshuishoudens. Hoe willen ze wonen? Wat hebben ze nodig? En: bezit wordt meer en meer als inefficiënt gezien: veel dingen kun je beter huren, delen of lenen. Dat geldt voor auto’s en tevens voor woningen. Hoe kijkt de volgende generatie naar dit soort ontwikkelingen en wat betekent dat voor Lithos? Dat kun je het beste horen en leren van jongeren zelf.’

Lui of relaxed?

Ook in de werkgever-werknemer relatie kunnen Babyboomers en Generatie X-ers nog wel iets leren van de Millennials, vindt Tonny. De patriarchale, neerbuigende manier van kijken en oordelen moet er in elk geval helemaal vanaf, als het aan hem ligt: ‘De veertigers en vijftigers van nu hebben de neiging om snel te oordelen, ik had daar zelf ook last van. Hoezo is iemand die met oortjes in zit te werken

niet betrokken bij wat hij of zij doet? Of niet betrokken bij het bedrijf? Jonge mensen doen dingen anders. Op andere tijdstippen. Via andere kanalen. En de eerlijkheid gebiedt te zeggen: dat is misschien onpersoonlijker, maar ook vaak sneller, efficiënter. Lui is misschien niet lui, maar anders. Een gebrek aan tegenslag kan iemand weinig weerbaar maken, maar ook extra optimistisch.’

Nee nee, natuurlijk is niet alles wat de nieuwe generatie doet per definitie tof en vernieuwend. Zoals niet alles dat oud en ingesleten is, per definitief slecht of ouderwets is. ‘De Millennials moeten wel eens leren dat je niet alles met appjes kunt overbrengen, dat je niet alles vanachter een beeldscherm kunt regelen en organiseren. Dat die efficiënte zinnestjes en staccato antwoorden ook totaal verkeerd gelezen en geïnterpreteerd kunnen worden. En wat de waarde is van elkaar aankijken als je in een vergadering zit, of in gesprek bent met een paar gekke bieten op je bord.’

Laten gaan

Loslaten is niet makkelijk voor ervaren leiders die gewend zijn dat hun manier van ondernemen succes brengt, maar het moet toch, vindt Tonny. ‘Als een directeur-ondernemer te lang aan het roer blijft en alsmaar vast blijft houden aan zijn eigen manier van ondernemen en leidinggeven en niet openstaat voor vernieuwing dan is de onderneming gedoemd te mislukken. Er komt een moment, waarop je zó ver af staat van de mensen om je heen en van de rest van de maatschappij, dat de verschillen onoverbrugbaar zijn. Pas dan is er sprake van een echte generatiekloof, inderdaad. En dan is het te laat.’

MILLENNIAL-TIPS van Tonny Gerritsen, Lithos:

1. Multitasken kan wél – als je dat van kinds af aan geleerd hebt.

Een spreadsheet maken terwijl je in de rechter-bovenhoek van je beeldscherm zit te Netflixen en op je telefoon aan het appen bent met je vrienden... Millennials zijn opgegroeid met enorme hoeveelheden informatie en snel schakelen tussen het één en het ander. Ouderen zijn geneigd om daar meteen van alles van te vinden: zo kán dat toch niet... je moet je toch concentreren, focussen? Maar laat het even gaan en dan zie je: het kan wél.

2. Hard werken is niet altijd gekoppeld aan tijd.

De Babyboomers en X-ers zijn gewend om succes en resultaat te koppelen aan werktijd. Je werkt hard, je maakt lange dagen: dat brengt resultaat en succes. Maar zo kijken jongeren niet naar tijd. Ze zeggen: ik doe heus wel wat je van me verwacht, ik lever dat resultaat, maar nu even niet – ik doe het vanavond wel, na de sportschool, tijdens het eten. Jonge mensen nemen hun verantwoordelijkheid en ze willen graag hard werken, maar op een andere manier dan ouderen gewend zijn. Babyboomers en X-ers interpreteren dat snel als lui en gemakkelijk, maar dat is het niet. Als je het ziet als relaxed en efficiënt werken met een andere inzet van energie en tijd klinkt het al heel anders.

3. Leer jongeren de waarde van real time netwerken.

Lithos zet jongeren heel bewust in om van ze te leren, maar ziet natuurlijk ook dat jongeren nog veel kunnen leren van ouderen. De waarde van sociale cohesie, van een sterk ASVB netwerk, van ‘real time’ verbinding maken: dat is een belangrijk nevendoeel van De Leerfabriek, het jongerenprogramma van ASVB, dat dit jaar start. Tonny Gerritsen is één van de voortrekkers van de leergang. Ook met de rauwe-bieten lunches wil Lithos bijdragen aan de ‘socialisatie’ van de oordoppen-generatie.

LOSLATEN EN RUIJITE GEVEN

Aan de volgende generatie

Afscheid nemen is niet makkelijk, zeker niet van mooie bedrijven als Lithos of Ibens en al helemaal niet als je daar dan zelf jarenlang aan het roer hebt gestaan. Maar af en toe bloed verversen moet, natuurlijk. Hoe doe je dat: een stapje terug? En hoe kijken de jongste intreders bij ASVB aan tegen hun eigen generatie en 'de anderen'? *Hello* en *Goodbye* in vijf portretten.

W E E S

N I E T

B A N G

Kwetsbaarheid is een belangrijke voorwaarde om verbinding te kunnen maken met anderen. Niet bang zijn om fouten te maken of toe te geven. Om hulp vragen als je het nodig hebt. Anderen op de voorgrond durven plaatsen. En op tijd vertrekken om de volgende generatie de ruimte te geven.

Jorg de Haan

Was will das Millennial?

Zien en ervaren, dan pas kun je groeien.

- Eerst buiten iets meer ervaring opdoen, dan groeien richting projectleider.
- Buiten is leuk en uitdagend, maar ook het engineeren van een project, lijkt me leuk.
- Wat er gebeurt als ik projectleider ben, geen idee; dat zien we dan wel weer.

Wat spreekt je het meest aan bij Aan de Stegge Twello en ASVB?

'Je kunt hier direct met van alles aan de slag. De kansen liggen voor het grijpen, maar dan moet je dat wel doen. Gelukkig ondersteunen ze dat goed in Twello. De projecten worden steeds groter, zo kun je geleidelijk groeien. Hulp vragen wordt geaccepteerd, maar je mag het ook lekker zelf doen. De verantwoordelijkheid en vrijheid die je krijgt; dat is wat motiveert. Het is duidelijk wat mijn verantwoordelijkheid is; dat geeft de kaders. Je mag zelf onderzoeken waar je verantwoordelijk voor wilt zijn, dat zorgt voor allround kennis en plezier. Continu leren.'

'Het bekende 'Aan de Stegge Twello'-rondje, waarbij iedere instromer elk aspect van de organisatie leert kennen, heb ik ook gelopen. De afdeling planuitwerking/uitvoering lag mij het beste. Het bouwen van dingen, snel schakelen. Ieder pand is uniek. Lekker uitdagend dus. Je bent eigen baas, mag het zelf waarmaken. Ik denk dat Millennials best ondernemend zijn; elk uur meer werken is een investering in mezelf en in het bedrijf.'

Daarnaast Twello persoonlijk; een écht warm familiebedrijf

'Ik voel me enorm thuis, er is ruimte om veilig te leren en we trappen graag een lolletje. Dat persoonlijke aspect is de belangrijkste reden dat ik tot op heden ben blijven hangen. Dat is de kracht van Twello.'

'Herken je jezelf in de beschrijvingen van de Millennial? Dat is voor mij best een nieuw begrip... 'millennial'. Fijn dat ik tot een groep behoor. Je hoort het al, dat hokjesdenken: daar zijn we niet zo van. 'Anders naar dingen kijken', dat herken ik zeker. Als jong persoon kijk je anders tegen vernieuwingen aan; je bent er immers mee geboren. Daarnaast zijn we helemaal niet zo digitaal als iedereen

denkt. Ja we zijn er handig mee, maar we houden best van persoonlijk contact. Je moet ook zien wat er buiten gebeurt. Alles om ons heen is digitaal, maar in het persoonlijke contact kun je de vragen stellen die er écht toe doen.'

Vind je dat er veel stickers worden geplakt?

'Af en toe wel, maar bij Twello doen we dat gelukkig niet. Alle jonge mensen voelen zich verantwoordelijk, zijn enthousiast en pakken dingen snel op. Dat Millennials niet zouden kunnen samenwerken vind ik kul. Het enige wat we hier doen bij Twello is samenwerken, als je dat niet kunt dan ben je hier zo weer weg. Er zitten nog genoeg Millennials op kantoor hoor! 'Millennials hebben continu afwisseling nodig', dat geldt niet voor mij. En volgens mij is dat niet waar. Als je je draai ergens niet kan vinden, dan ga je weg. Maar dat is iets van elke generatie. Als je de draai eenmaal vindt, dan ga je niet meer weg. Er wordt zoveel gefaciliteerd door Twello om te blijven; ze verstaan onze taal. Je kan het zo gek niet verzinnen. Als je de afwisseling in je werk kunt hebben, dan hoeft je hem niet ergens anders te zoeken. Ik ga elke dag met plezier naar mijn werk.'

Wat is het verschil tussen oudere ASVB-ers en jouw generatie?

'De jonge mensen pakken innovaties veel sneller op. We hebben de andere generaties wel nodig; zij hebben de ervaring, wij de vernieuwing. Samen kom je verder. Lastig is wel dat zij het al dertig jaar op een bepaalde manier hebben gedaan. Misschien valt hen dat niet te verwijten, want zij zijn niet met een telefoon in de hand geboren. Sommigen veranderen mee zonder problemen, anderen zien alleen de problemen van de vernieuwing. Het is onze rol om ze te laten zien waarom dit belangrijk is. Daar mag de Millennial nog in groeien, vind ik.'

Wat zou ASVB voor jouw generatie beter kunnen doen?

'Twello verbindt vrijheid met kaders; dat is heerlijk voor een Millennial. ASVB kan nog een stap zetten als het aankomt op kennis uitwisselen over de bedrijven heen. Een interessant netwerk waar kennis wordt gedeeld, persoonlijke ontwikkeling handen en voeten krijgt en waar je sparringpartners vindt. Ik word best enthousiast van het ASVB Atelier. Dan gaat het leren veel sneller en kunnen we nóg innovatiever worden.'



Herman Bernaerts



63

*‘Waar gaat Ibens over:
daar gaat het om.’*

Herman Bernaerts staat aan de rand van zijn pensioen - het stokje is eigenlijk al overgedragen aan Tom van Put en Martin Geernaert. Zijn visie, focus, aandacht voor het DNA van Ibens en enorme inzet op digitalisering maakten Ibens tot een zeer succesvolle ontwikkel- en bouwpartner in zorghuisvesting.

Hoe belangrijk is leren en ontwikkelen in een bedrijf als Ibens?

‘Oh, essentieel. Je moet er als directie substantieel op inzetten. Mensen willen werken bij een organisatie waar ze zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. Als die ruimte er niet is, komen ze niet, terwijl eigen kweek essentieel is voor een organisatie. Je wilt mensen kunnen opvoeden in het DNA van je bedrijf.’

Waarom is die eigen kweek zo belangrijk? Waarom kun je niet gewoon wachten tot er mensen nodig zijn en ze op dat moment uit de markt vissen – on demand?

‘Het gros van alles wat we doen en alles wat aan ons gevraagd wordt, hangt samen met cultuur en niet met competenties. Ben je Ibens genoeg? Dat is waar het om gaat. Van alles wat we met elkaar doen en presteren wordt 70% bepaald door cultuur, 30% door competenties. Zo bezien is zelf opvoeden dus heel belangrijk. Competenties kun je in de markt vinden, cultuur niet. Hier wordt heel veel over het DNA van Ibens gesproken, ook buiten Ibens trouwens. Dat is superleuk, daar ben ik heel trots op.’

Hoe doen jullie dat: kijken of iemand in de cultuur van Ibens past?

Als je eenmaal op de kandidatenlijst terecht bent gekomen, geven we je eerst een presentatie: waar staat Ibens voor. We zeggen alleen maar: hoe staan wij in de markt, in nog

helemaal niets over de job zelf, vertellen alleen maar: hoe staan wij in de markt, in het leven, waar gaat Ibens over. Als je daar enthousiast over bent, ga je in een tweede gesprek praten met iemand die nog niet zo lang geleden bij Ibens in dezelfde functie is gestart, om van een generatiegenoot te horen over de cultuur van Ibens, de taken van de job. We hebben het dan nog steeds niet over contracten of voorwaarden gehad. Dat komt pas in een eventueel derde gesprek.’

Moet het Ibens DNA zich ook aanpassen aan nieuwe tijden en generaties?

‘Natuurlijk, het is belangrijk om de maatschappelijke evolutie te volgen. Sterker: je moet ’m naar binnen halen om bij de tijd te blijven. Ondertussen bepaal je als bedrijf: waar staan wij zelf in die ontwikkelingen. In de maatschappij zie je op dit moment bijvoorbeeld een hele felle jurisdisering. Alles wordt met advocaten uitgevochten. Ibens zegt heel bewust: daar doen we niet aan mee. Wij zweren het conflictmodel af. Hoe je zelf in het leven en in de maatschappij staat: daarin kun je wel degelijk heel eigen keuzes maken. Dat is dan weer onderdeel van je bedrijfscultuur, die voor mensen helder en aantrekkelijk moet zijn. Ondertussen moet je organisatie als werkplek ook prettig zijn voor jonge mensen. Bijvoorbeeld door maximaal te digitaliseren, zoals we bij Ibens hebben gedaan. Jonge mensen leven in een virtuele wereld, waarin ze constant toegang hebben tot en verbonden zijn met allerlei digitale tools. Als ze merken dat wij dat bij Ibens ook omarmen, krijgen ze hier tenminste geen cultuurschok. Het maakt mij niet uit dat je vroeger vergroeid bent met je game-console. Dan vergroei je nu maar met je bouw-console. Als jij je maar prettig voelt.’

Zijn er verschillen met de nieuwe generatie?

‘Nee, ik zie geen essentiële verschillen. Ik moet mezelf wel heel kwetsbaar opstellen, zeker niet drammerig zijn, me voortdurend in de leefwereld van jongere mensen proberen te verplaatsen. Dat vraagt veel meer van mij dan van die jongeren. Andersom kunnen jongeren nog veel van ons leren. Met name vakinhoudelijk.’

Welke rol speelt ASVB in opleiding, ontwikkeling en uitwisseling?

De groeiende synergie, tussen de ASVB bedrijven, is natuurlijk heel positief. Ik vind dat ASVB bedrijven zoveel mogelijk de zaken die gaan over cultuur, opleiding en ontwikkeling in eerste instantie zelf moeten regelen. Dat kun je moeilijk uitbesteden aan adviesbureaus of onderbrengen bij een concern. Het is de taak en verantwoordelijkheid van de directies zelf. Wat je daarnaast nog ASVB breed kunt doen en delen, is mooi meegenomen en kan erg leerrijk zijn. Voor Tom en Martin zal het prettig zijn om regelmatig met de andere ASVB directeuren te kunnen sparren en spiegelen.’

Blijft u betrokken, als u weggaat?

‘Nee, ik zal Ibens loslaten. Dat gaat moeilijk zijn, zeker, maar dat is mijn probleem. We hebben de afgelopen jaren met zorg gewerkt aan mijn opvolging, de continuïteit van Ibens is goed gewaarborgd. Ik zie natuurlijk nog wel valkuilen. Ibens is klaar voor de markt en wint heel veel tenders, maar de markt is omgekeerd nog niet klaar voor de integrale aanpak van Ibens, Design & Build. De raden van bestuur van zorginstellingen die daarin moeten gaan meebewegen: dat zijn op dit moment vooral mensen van mijn generatie... Maar ik ga me daar niet actief meer mee bemoeien: dat vult zichzelf wel in. Iedere nieuwe tijd vult zichzelf vanzelf wel weer in, ook voor mij.’

Renée van Noort

Was will das Millennial?

Verandering; niet iets makkelijk doen, maar écht iets bijdragen. Op kleine schaal bij jezelf en in de wereld.

- Wil vooral meer leren over de bouw, over bouwkunde en ook hoe data en installatietechniek kunnen bijdragen aan de verduurzaming van de bouw.
- Staat haar mannetje.
- Wil graag leidinggeven en aansturen in de vingers krijgen.

Wat spreekt je het meest aan bij Factory Zero en ASVB?

'Innoverend en vernieuwend zijn, persoonlijk én op grote schaal voor de sector. Factory Zero is een klein bedrijf – er is veel ruimte om jezelf persoonlijk te ontwikkelen. Je kunt hier bewijzen dat je ervoor wilt gaan. De ASVB bedrijven zijn op hun eigen manier allemaal innovatief. Onderlinge kennisdeling zorgt dat we allemaal een stap verder komen.'

Herken je jezelf in de beschrijvingen van de Millennial?

'In sommige aspecten kan ik mezelf vinden. Ze kunnen moeilijk omgaan met het krijgen van feedback, daar herken ik mezelf zeker in. Ik wil feedback wel accepteren, maar onthouden dat het opbouwend is, vind ik nog weleens lastig. Dat ze allemaal maar de wereld over reizen en dat het genoeg geld mag kosten, in die roekeloosheid kan ik mezelf minder vinden. Ik heb zelf meegekregen dat je hard moet werken voor je geld en dat je niet roekeloos met je tijd én geld moet omgaan. Ik móet vaak veel van mezelf; zowel in mijn werk als privé. Vooral het eerste half jaar bij Factory Zero: naast veel werken moest ik van mezelf ook veel tijd en moeite steken in het onderhouden van mijn sociale relaties. Dat dit niet allemaal lukt, daar kon ik me later wel bij neerleggen. Het denken in oude patronen wordt opengemaakt door de Millennial. Een vrouw in de bouw – dat krijgen we gelukkig steeds meer! Het bouwvak en de bouwopleidingen worden steeds breder, bijvoorbeeld door de aandacht voor duurzaamheid, waardoor vrouwen meer interesse krijgen.'

Vind je dat er veel stickers worden geplakt?

'Ja dat vind ik zeker. Neem podcasts, gemaakt door een andere generatie; daar wordt al snel een oordeel geveld over ons. Er is nog zoveel te ontdekken in onze generatie, waarom zou je nu

al stickers plakken? Die roekeloosheid, daar gaan mensen in het algemeen vanuit. Dat geeft Millennials een negatief imago. Ook op het werk. Mensen kijken dan toch anders naar je.'

Wat is het verschil tussen oudere ASVB-ers en jouw generatie?

'Bij Factory Zero specifiek merk je heel goed dat de jongere generatie er moeite mee had dat er nog geen structuur was. Die is er nu wel en dat geeft rust en richting. De mensen met meer ervaring hadden dat minder nodig. Ouderen hebben minder moeite met feedback, lijkt het. Ze staan vaker achter hun eigen keuze, wij zijn hier iets meer onzeker over – het is best moeilijk om bij je eigen mening of standpunt te blijven in zo'n ervaren omgeving. Dat vraagt moed. Ik breng de boodschap vaak zacht, en geef aan dat ik het moeilijk vind om het te zeggen – dan staan ze er meer voor open. De kracht van kwetsbaarheid werkt.'

Wat zou ASVB voor jouw generatie beter kunnen doen?

'Ik wil gewoon leren. Het zou mij helpen als ik de andere ASVB bedrijven beter begrijp. Dan is reflecteren makkelijker en wordt spiegelen leuk, omdat je het samen mag doen. Een ASVB Atelier zou daar een fantastisch hulpmiddel voor zijn; dan kan ik ervaren dat mensen in hetzelfde schuitje zitten. Dat lijkt me heerlijk. Breng structuur aan. Wij hebben kaders nodig, dat vinden we lekker. Dan pas kunnen we onze ambities onder woorden brengen. De structuur zorgt er ook voor dat het 'hit and run' gevoel weg is. Het is duidelijk bij wie en waar de verantwoordelijkheid ligt; dan weet je ook waar je kunt groeien. Feedback wordt zo makkelijker te herleiden, maar goed, dat blijft toch wel een dingetje.'

Jij zou meer willen doen met data?

'Ja, we mogen meer aandacht besteden aan datasturing. We hebben al veel waardevolle data bij ASVB. Daar kunnen we nóg meer uithalen. Data zorgt dat we problemen preventief kunnen oplossen in plaats van reactief; dan kun je groeien met zijn allen. Hiervoor is het belangrijk dat bedrijven onderling data mogen én kunnen delen. Zeker met de energietransitie zou het helpen, dat is echt waardevol.'

26



Henk Poldermans

Henk Poldermans was jarenlang het boegbeeld van Lithos – en is nog steeds een van de boegbeelden van ASVB als het gaat om ondernemend leiderschap. Hij nam er drie jaar de tijd voor om toe te groeien naar zijn eigen vertrek. Henk: ‘De gesprekken met Jonathan hebben me erg geholpen.’

Hoe heb jij je vertrek ervaren?

‘Vertrekken is altijd spannend en niet iedereen is er op hetzelfde moment aan toe. Ik heb het zelf als heel prettig ervaren dat ik er op tijd over ben gaan nadenken – en ook over ben gaan communiceren. Eigenlijk vanaf het moment dat Jonathan zijn intrede deed, zeven jaar geleden. Dat viel toevallig samen. Met Jonathan heb ik er heel openlijk en vertrouwelijk over kunnen praten. Mijn persoonlijke gemoedrust stond daarbij steeds voorop. De houding van Jonathan was: je bent welkom, we willen je graag tot je 100ste houden, maar wat vind jij nou belangrijk. Daardoor had ik rust om over dingen na te denken, zonder het gevoel te hebben dat er aan mijn poten werd gezaagd. Ook in het MT van Lithos hebben we er veel over gepraat. Ik denk dat het een heel bruikbaar format is voor anderen: neem er de tijd voor.’

Hoe heeft Lithos jouw vertrek ervaren?

‘Nou, dat vond ik wel een eye-opener. Ik dacht: als ik weg ben is het meteen weer business as usual. Maar als je zo lang de kar hebt getrokken, worden mensen toch onzeker als je ermee stopt. Gelukkig hebben Tonny en ik elkaar tijdens zijn inwerkperiode goed leren kennen en hebben we dingen in rust en harmonie kunnen voorbereiden – als zo’n relatie gespannen is of de scheidend directeur zit niet goed in zijn vel omdat hij helemaal niet weg wil, zit je als nieuwe directeur meteen met een dilemma natuurlijk. Dat was in ons geval niet zo, gelukkig.’

Wat gaat er nu anders?

‘Tonny is heel goed, doet het erg goed. Hij is wat bestuurlijker dan ik – ik ben meer die marktkoopman – maar dingen veranderen als je weggaat. Het schudt de kussens op en dat is prima. Lithos is nu een ander Lithos dan met mij aan het hoofd, ook op directieniveau is het een en ander veranderd, maar de intrinsieke Lithos-cultuur is gebleven. Die is heel sterk. Wat ook niet verandert is de platte structuur van de organisatie. Projectleiders die als ondernemers op het werk zitten. Commercieel projectleiders die tot de start bouw verantwoordelijk zijn. Mensen die zelf koffie pakken en zelf afspraken maken, dat niet door anderen laten doen, die vriendelijk en hoffelijk zijn naar elkaar. Er is met Tonny echt wel sprake van een koerswijziging, maar de boot gaat niet ineens van oost naar west.’

Hoe kijk jij tegen de jongste instromers aan, de Millennials?

‘Voor mij is die generatie best ver weg, zelfs mijn eigen kinderen zijn geen Millennials meer. Wat ik ervan weet: Millennials werken anders. Niet beter of slechter, gewoon anders. Wat wij moeten doen is het enthousiasme voor ondernemerschap en samenwerken bij ze aanwakkeren. Verder heb ik er niet zo’n oordeel over. Ik ben als ADHD-er echt wel een snelle denker. Maar als ik zie hoe de Millennials in no time enorme hoeveelheden informatie kunnen verwerken in een presentatie of een rapportage... petje af. Daar zou ik meer tijd voor nodig hebben.’

Blijf je betrokken bij ASVB?

‘Ja, ik blijf op verzoek klankborden met de directeurs van ASVB bedrijven, samen met Jonathan. De gesprekken gaan vaak over de stap van management naar ondernemerschap. De manager zoekt consensus, de ondernemer durft ook piketpalen te slaan, richting te

geven. Ik vind het leuk om de discussies daarover met de nieuwe generatie ASVB directeurs te voeren. Om kennis met ze te delen. En verder ben ik op een aantal projecten nog steeds betrokken bij Lithos. Mooie deals maken met en voor Lithos: daar kan ik nog steeds heel erg van genieten.’

Hoe zorg je voor ontwikkeling in je organisatie?

‘Je moet af en toe geluk hebben. Stel je haalt een projectleider binnen die dingen doet waarvan je denkt: tsjeesus, wat goed. Dat goede: dat moet zich als een olievlek kunnen verspreiden in je organisatie. Om dat te bereiken moet je de goede mensen koesteren, zo veel mogelijk vrijheid geven en hen de eigen successen gunnen. Als ze winnen is het hún verdienste. Als ze het niet goed doen, dan is het altijd een gedeeld verlies; je kunt ze daar natuurlijk wel op aanspreken, Verlies mag je als directeur niet delegeren. In veel bedrijven gaat de directeur ineens wijs lopen doen tegen de projectleider als er op een project verlies wordt gemaakt. Dat is altijd te laat; dan is het werk verkeerd aangenomen, het team functioneerde niet, of er is te laat bijgestuurd. Juist dan moet je je als directeur kwetsbaar opstellen: ik heb dat laten gebeuren. Dan laat je op een sterke manier aan je medewerkers zien: als het misgaat, sta je niet alleen. Reflecterend vermogen, je kwetsbaar opstellen: als je dat zelf kunt, dan kunnen anderen dat ook en kom je samen sneller tot de kern van de zaak. Je moet natuurlijk wel door durven vragen en de doelstellingen van je bedrijf blijven uitdragen. Als je ondernemingsdoelen helder zijn, kun je elke strategische en operationele keuze daarop afmeten. Dan ben je ook niet zo lang aan het lullen met elkaar. Want of je dan linksom of rechtsom je doel bereikt, is dan niet zo interessant: dat is dan aan de projectleider.’

60

‘Het is goed om de tijd te nemen voor je vertrek.’

Maarten van Buuren

Was will das Millennial?
Nou, vooral véél en alles tegelijk.

- Wil graag 'wat meer blauw' ontwikkelen¹.
- Vindt dat ASVB wel wat trotser op zichzelf mag zijn.
- Wil eerst maar eens een goede projectleider worden en ziet dan wel verder.

Wat spreekt je het meest aan bij SMT en ASVB?

'Bij zowel ASVB als SMT: de deur staat altijd open. Ik kan Jonathan gewoon aanspreken als hij hier is, of als ik hem ergens tegenkom. Bij Geron kan ik op elk gewenst moment van de dag zomaar even binnenlopen. Iedereen is hier heel toegankelijk. Bij SMT zal nooit iemand aan me vragen: heb je je uren wel gemaakt, deze week. Als ik een dag niet op kantoor ben, is er niemand die eraan twijfelt dat ik die dag gewoon ergens anders aan het werk ben. Ik vind het fijn om veel eigen verantwoordelijkheid te krijgen en te nemen. Hoewel ik ook wel vaak te veel verantwoordelijkheid neem.'

Hoe bedoel je?

'Ik moet meer leren delegeren, meer weg durven leggen. Ik doe nog te veel zelf. Voorbeeld? De inrichting van een bouwplaats; daar ga ik dan zelf mijn tanden inzetten terwijl er mensen op de bouwplaats werken die daar natuurlijk veel beter in zijn. Ik ben heel geel en rood. Ik zou liever wat blauwer willen worden. Maar dat komt wel. Ik heb hier eerst stage gelopen en ben na mijn afstuderen teruggekomen. Ik ben nu een jaar projectleider en ben nog veel aan het leren in deze rol. Wat ik over tien jaar wil: daar heb ik nog geen duidelijk beeld van. Ik ben nu projectleider. Ik moet nu eerst maar eens ervaring opdoen en goed worden. Daarna kijk ik wel verder.'

Herken je jezelf in de beschrijvingen van de Millennial?

'In sommige dingen wel, ja. Vooral in het feit dat wij alles willen en moeten. Dat heb ik ook. Veel werken, zo snel mogelijk carrière maken, trainen voor een hele zware triathlon, mijn vrienden, mijn familie, mijn vriendin... Als ik dat allemaal achter elkaar zet, dan past dat eigenlijk niet in een week. Ik wil in alles succes hebben, mezelf bewijzen. Millennials zijn heel

prestatiegericht. Wij meten en vergelijken alles. Dat zit af en toe wel een beetje in de weg, ja. Ik moet met al dat werken, sporten en heen-en-weer reizen mijn tijd heel goed plannen, mijn leven hangt van time-slots aan elkaar. Ik heb een sport-app waarin ik alles vastleg, meet, vergelijk. Ik word er weleens moe van. Als ik dan 100 kilometer gefietst heb en iemand anders 120, dan denk ik: shit, waarom heb ik er nou geen 120 gedaan. Ik wil mezelf bewijzen, in alles. Ik zit persoonlijk prima in mijn vel; ik zie ook dat veel mensen van mijn leeftijd nu al een burn-out hebben en ik begrijp waar dat vandaan komt.'

Wat is het verschil tussen oudere ASVB-ers en jouw generatie?

'Ik denk dat jonge mensen over het algemeen iets meer buiten de kaders proberen te denken, breder kijken. Wij kunnen juist weer veel leren van de focus en concentratie waarmee de oudere generatie dingen aanpakt. Ik geloof wel dat onze bredere oriëntatie bij een organisatie als ASVB en bij SMT past. Wij zijn geen traditionele aannemer, bij SMT. Wij zijn ontwikkelaars en bouwmanagers. Ik moet zorgen dat het van A tot Z geregeld is, veilig en binnen budget. Maar het maakt mij niet uit of die timmerman zijn schroeven links- of rechtsom vastdraait. Laat iedereen in zijn eigen kracht en zorg dat je het geheel overziet.'

Wat zou ASVB voor jouw generatie beter kunnen doen?


'ASVB zou weleens wat trotser op zichzelf mogen zijn. Je ziet ASVB bijna nergens. In de sociale media en op de eigen websites van de bedrijven kom je ASVB bijna niet tegen. Ik snap wel dat dit een bewuste keuze geweest is: vooral de bedrijven hun eigen ding laten doen, met ASVB op de achtergrond. Maar mijn generatie vindt naamsbekendheid wel aantrekkelijk, denk ik. Het creëert onbewust het idee dat er veel kansen en doorgroeimoelijkheden zijn.'

¹ Zie *uitleg Insights Spectrum* op pagina 70



Nomen *est* omen

HET
GELIJK
VAN DE
NIEUWE
NORM

Wie zich in het westen des lands eigenaar weet van verouderd vastgoed en nog niet van De Nieuwe Norm gehoord heeft, die mist iets. De Nieuwe Norm onderhoudt, renoveert, verduurzaamt en transformeert vastgoed met zó veel aandacht voor het vak en voor de klant, dat er ineens overal *kansen* ontstaan. Meer verhuurbare vierkante meters. Meer (woon)kwaliteit. Een hogere huuropbrengst. Meer betekenis en waarde voor de buurt en de omgeving. Er is door Michel Schipper  en zijn team hard gewerkt om te bewijzen dat *nomen* ook echt *omen* was, maar die tijd is nu wel gekomen. Het gaat goed met De Nieuwe Norm. Aanbestedingen worden beleefd geweigerd. Ook op de arbeidsmarkt heeft de onderneming een fijne magneetwerking.

Ook best eens twijfel

Vanaf de start in 2012, toen delen van de bouwbedrijven Dickhoff-Spindler en Waal Onderhoud & Renovatie werden samengevoegd in een nieuw ASVB bedrijf, was het duidelijk wat de focus zou zijn van ondernemer-directeur Michel Schipper en zijn Nieuwe Norm. Missie en visie: het

nieuwe vastgoed staat er al. Het is vaak verouderd, verwaarloosd, niet hip en cool meer. Maar het is zonde om dat allemaal te slopen, zeker op bijzondere locaties, waar zelfs lelijke, verouderde kantoorgebouwen toch vaak een historische of iconische waarde vertegenwoordigen. Voor de buurt, voor de

stad. Michel: 'Neem de Neudeflat. In Utrecht is dat een begrip, een icoon van zijn tijd. Sommige mensen haten 'm, anderen vinden 'm prachtig. Dat geeft al aan hoe bijzonder de flat is voor de stad. Die moet je niet zomaar slopen.'

Kan ik dit wel?

Nieuwbouw vindt Michel minder interessant dan onderhouden, renoveren en vooral ook transformeren: 'Nieuw bouwen kan iedereen, ons vakgebied is veel complexer en dus veel spannender.' Vanaf de start wist Michel precies wat hij wilde met zijn nieuwe onderneming: dat het nieuwe bedrijf zo goed zou worden dat het – conform de naam – de nieuwe norm zou worden en daarmee eigen business zou kunnen genereren en creëren, los van dichtgetimmerde aanbestedingen. Naar vóren wilde hij in de keten: meedenken, meedoen, vanuit kennis van zaken en een enorme interesse voor de business van de opdrachtgever.

Bestaand vastgoed nieuw leven geven: zijn ideeën pasten perfect bij de tijdgeest, de markt, de maatschappelijke ideeën over hergebruik. Maar in 2012 zaten we met z'n allen nog wel op het dieptepunt van de crisis en een fusie verloopt natuurlijk nooit zonder schuren en scheuren. Michel was bovendien in het vak begonnen als timmerman en kon in zijn rol als ondernemer, menselijkerwijs, ook best eens twijfelen aan zijn keuzes en beslissingen.

Sympathie en hulp vanuit ASVB

Het duurde, geeft Michel toe, langer dan hij wilde om De Nieuwe Norm helemaal naar eigen inzicht en visie tot wasdom te brengen, zowel strategisch als organisatorisch. Het ongeduld knaagde af en toe flink aan zijn stoelpoten. Maar hij hield vol. Hij deed

ongelooflijk veel moeite om de klanten te leren kennen – waar zit de behoefte, tot op drie cijfers achter de komma – en om zijn team op orde te krijgen, te motiveren en te inspireren: dit is de weg. Binnen ASVB viel hij op met zijn doorzettingsvermogen en focus en kreeg hij bijval. Lithos directeur Henk Poldermans bijvoorbeeld, inmiddels adviseur en coach van de bedrijvengroep, hielp om een aantal belangrijke persoonlijke beslissingen te nemen. Michel is er nog steeds blij mee. Hij had op dat moment echt even iemand nodig om mee te sparren. Henk kwam niet om gezellig thee te drinken – hij was recht door zee, net zoals Michel zelf – maar juist daardoor was er een klik. Henk bevestigde wat Michel nodig had: dat deed goed.

Ook andere ASVB directeuren gaven hints en tips: Marco van der Laan van Aan de Stegge Twello, Stefan Weghorst van PHB. Het ging steeds meer de goede kant op, met De Nieuwe Norm. Ondertussen kwamen ook de eigen organisatie en het MT op stoom, met de goede mensen op de goede plek, een nieuw energieconcept voor bestaand vastgoed – superslim – en andere energieke, goede ideeën'. Met projecten als De Neudeflat en Weena maakte De Nieuwe Norm ineens snel naam. Inmiddels wordt er steeds vaker gebeld door beleggers die ook met De Nieuwe Norm in zee willen. Ze bellen vaak voor Michel, natuurlijk, maar in toenemende mate ook voor andere Nieuwe Normers, zoals Dennis en Marco. Vaak gaat het om de vraag: willen jullie nog eens naar ons transformatieplan kijken, als een soort

¹ Zie het interview met Dennis Bergsma op pagina 106

second opinion. En als het dan weer lukt om in zo'n bijna uitvoeringsklaar plan een paar verhuurbare meters extra te creëren, of een net iets betere woningplattegrond: ja, dan is iedereen blij natuurlijk. De Nieuwe Normers ook. Want zo kunnen ze zichzelf het best bewijzen, als bedrijf, als team.

Maatschappelijke relevantie als engager

Wie een tijdje aan tafel zit bij Michel en zijn rechterhand Marloes Roodenrijs krijgt al snel gevoel bij de kapstokjes die De Nieuwe Norm zo aantrekkelijk maken voor klanten én voor medewerkers². Een hele sterke engager is bijvoorbeeld de maatschappelijke relevantie van transformeren: het niet slopen, maar juist opknappen en hergebruiken van verouderd vastgoed. Transformeren brengt nieuw leven; een fijn resultaat, waar mensen zich graag aan verbinden. 'Als een gebouw van kantoorfunctie naar wonen gaat, dan brengt dat een hele nieuwe dynamiek op gang. In een kantoor gaan de lichten om vijf uur uit, bij bewoning gaan ze om vijf uur juist aan. Negen van de tien transformatieprojecten die wij doen staan op toplocaties, waarbij het mooi is om te zien wat je kunt doen voor zo'n plek. De trots op een project, de historie en waarde van een pand: dat vinden we bij De Nieuwe Norm helemaal geweldig, daar krijgen we energie van. Dat is de passie.'

Alles voor de klant, als één familie

Een andere belangrijke engager is de voelbare teamspirit en hands-on mentaliteit van De Nieuwe Norm, waarin iedereen alles doet voor de klant. Een andere focus is er gewoon niet: wat niet echt bijdraagt aan meerwaarde voor de klant, wordt uitbesteed. Zonde van de tijd. Die focus geeft richting en helderheid. Het team bestaat op het moment van spreken uit

30 mensen die dankzij de kop-staart aanpak van De Nieuwe Norm elkaar allemaal goed kennen en nauw met elkaar samenwerken. Jonge mensen krijgen directe begeleiding van de leidinggevenden. Als je iets wilt uitproberen of onderzoeken en het past binnen De Nieuwe Norm visie, dan moet je er niet te lang over praten, dan moet je het maar lekker gaan doen. Een goed plan van aanpak bestaat bij De Nieuwe Norm, zoals Marloes dat lachend uitlegt, vooral uit dat ene woord: Aanpak. Doen. Twee keer per jaar presenteert Michel de strategie – glashelder en in slechts een handjevol sheets – zodat iedereen weet waar het team voor staat en gaat. En als je daarna geen tijd meer hebt om mee te borrelen omdat je gezin je nodig heeft: prima natuurlijk. Nieuwe Normers moeten zich niet verplicht of beknot voelen, moeten het vooral naar hun zin hebben, ruimte krijgen om initiatief te nemen. Ze moeten zich vooral ook veilig genoeg voelen om teleurstellingen en fouten te durven delen met de anderen.

Samen is meer

Het haantjesgedrag van de oude bouwwereld: Michel heeft er helemaal niets mee. 'Try a little help from your friends' – deel je zorgen met je collega's en teamgenoten – ziet hij als heilzamer dan 80 uur tandenknarsend doorwerken in je eentje om het allemaal zelf op te lossen. De ASVB spirit in een notendop.

² Zie het interview met Marloes Roodenrijs op pagina 107

DE ACHTERKANT NAAR VOREN

De Nieuwe Norm is door zijn omvangrijke expertise in onderhoud- en transformatieprojecten in staat om snel en tot op de vierkante centimeter te beoordelen hoe projecten geoptimaliseerd kunnen worden: meer verhuurbare vierkante meters, meer kwaliteit, een beter programma.

Omdat 'optimaal' voor elke opdrachtgever iets anders is, gaat De Nieuwe Norm tot het uiterste om de betekenis ervan voor de klant te definiëren. Waar gaat het om. Dat vergt zoals Michel het noemt, een natuurlijke, vergaande nieuwsgierigheid en betrokkenheid bij de handel en wandel van de klant. Willen weten: wat is voor deze klant belangrijk. Waar zitten de zorgen, de pijnpunten, de verwachtingen en de blijmakers. Doorvragen dus. Marloes lacht: 'Daarin gaat Michel erg ver. Hij wil alles weten.' De drie klantgroepen hebben om te beginnen al een andere basisvraag. Zorginstellingen: zo veel mogelijk kwaliteit en comfort voor de zorgcliënt. Corporaties: tevreden huurders met nagenoeg geen klachten. Beleggers: meer verhuurbare vierkante meters. Maar binnen die basiswensen zijn er natuurlijk 1001 nuances – per locatie, per gebouw, per opdrachtgever. In die nuances kan De Nieuwe Norm vaak scoren: meerwaarde creëren.

What's new?

In een traditioneel transformatieproces komen voor- en achterkant van het proces pas in laatste instantie bij elkaar. Een opdrachtgever vraagt een ontwikkelaar en/of een architect om een plan te maken voor verouderd bestaand vastgoed. Het plan wordt niet vanuit de techniek gemaakt, maar vanuit een gewenst programma, een visie of een idee. Vervolgens wordt het getekend en getaxeerd, geoptimaliseerd en uiteindelijk aanbesteed. De bouwer in kwestie wordt voor voldongen feiten gesteld: dit moet je maken (bestek), voor die prijs. Michel: 'In zo'n proces mag je als bouwer een rendement maken van hooguit 2-3% en dan mag er echt helemaal niets fout gaan, want dan ga je meteen de min in. Terwijl wij vaak al meteen aan zo'n bestek zien: daar kun je nog ruimte winnen, daar is de lay-out van het pand niet goed benut of die energetische verduurzaming kun je technisch gezien veel handiger oplossen. Juist in deze markt komt het op die gespecialiseerde kennis en kunde aan. We hebben op deze manier al veel transformatieplannen haalbaar, betaalbaar en rendabeler gemaakt. Daarmee nemen we opdrachtgevers veel zorgen en werk uit handen en bouwen we langdurige, goede relaties op.'

HEEL VEEL DOEN OP GEVOEL

*met Dennis Bergsma
Hoofd Planontwikkeling*

*‘Mijn gevoel moet
goed zijn, anders red
ik het niet.’*

Opgevoed op een architectenbureau, kun je Dennis Bergsma van De Nieuwe Norm nog weleens lekker in een van de afsluitbare vergaderkamers van De Nieuwe Norm vinden om in alle rust na te denken, iets te schetsen. Een gevoelsmens met idealen, een betere wereld, die graag de inhoud en de diepte van zijn vak opzoekt. Allemaal eigenschappen waarin hij zich verbonden voelt met De Nieuwe Norm. Transformeren zit al jaren in zijn bloed.

Als hoofd Planontwikkeling overziet Dennis het hele spectrum voor de klanten van De Nieuwe Norm – van plannen, vergunningen en verhuurbare meters tot en met techniek en proces. ‘Als ontwikkelaar miste ik in mijn vorige baan vooral de kennisinbreng van bouwteampartners bij de projecten zelf, bij de bouw, het uitvoeren, het puzzelen met de techniek. Hier bij De Nieuwe Norm doen we het hele traject, met een klein team, aangevuld met de installateurs die het werk gaan maken. Er was meteen een goede klik met iedereen hier. Michel is een fijne vent, die vertrouwen en ruimte geeft en die tegelijkertijd ook heel duidelijk is en recht door zee. En ik moet toegeven: ik ben op een goed moment gekomen, een jaar geleden.

De zware jaren van net na de fusie heb ik niet meegemaakt.’

Op gevoel

‘Ik heb ooit een keer zomaar mijn baan opgezegd zonder dat ik iets nieuws had, middenin de recessie. Dat kwam zo: ik was uitgevallen naar mijn zootje, Max. Daar was ik zelf nogal van geschrokken. Ineens realiseerde ik me dat dit kwam omdat het dagelijks plezier ontbrak op mijn werk. Ik werkte op het mooiste kantoor van Nederland, had een mooie auto, een vorstelijk salaris, maar ik wist: ik ga dit niet volhouden. De keuze voor De Nieuwe Norm was voor mij ook vooral een gevoelskwestie: ik zag het hier helemaal zitten.’ De krenten in de pap zien te vinden, dat is een sport. Gebouwen scouten, waar potentie in zit en daar dan de juiste investeerders bij vinden, die de kansen zien. Minder makkelijk dan het lijkt, weet Dennis: ‘In de grote steden is het vastgoed te duur: dan is er geen business case meer te maken. We zoeken voor eigen ontwikkelingen dus vooral naar mooie onontdekte locaties en gebouwen in de wat kleinere steden.’

Leegstand tegengaan

Slimme, mooie dingen bedenken en dan tóch geld verdienen voor de klant en voor De Nieuwe Norm: dat is de drijfveer. Een groot deel van zowel zijn hart als zijn werkervaring bij transformatie. Dennis: ‘Het is een heel speciaal vak. Er zit meer uitdaging in dan in nieuwbouw. En: bestaande gebouwen kunnen zó mooi zijn. Zonde om dat allemaal leeg te laten staan. Daarin moet je natuurlijk ook niet doorslaan. Met Monumentenzorg kan ik daar hele pittige discussies over voeren. Dan denk ik weleens: wat heb je nou liever? Dat we een paar concessies doen of dat het gebouw nog 30 jaar leeg staat. Transformaties

moeten wel haalbaar zijn en een goed rendement opleveren.’

Eigen uitvinding voor verduurzaming

Het koppelen van ‘het goede’ aan ‘het renderende’ is ook wat Dennis bracht tot het ontwikkelen van een nieuwe manier om (bestaande) gebouwen op een financieel haalbare manier energetisch te verduurzamen. Michel gaf hem de ruimte: doe maar. Het Systeem DnnD(uurzaam) wordt inmiddels al in een aantal projecten geïmplementeerd. Het maakt gebruik van thermische massa (PCM) op basis van een zoutoplossing, die zorgt voor een zeer gelijkmatige basistemperatuur. De belegger bespaart hiermee duizenden euro’s aan aansluitkosten op een warmtenet (of een gasnet op gebouwniveau); de huurder of koper van een woning bespaart honderden euro’s per jaar aan vastrecht en verbruikskosten. Dennis ontwikkelde het systeem in samenwerking met Orange Climate en ontwikkelde het door met Rehau en de GBC. Orange Climate heeft er patent op aangevraagd. Met de aantrekkelijke business case hoopt Dennis meer beleggers over te halen tot verduurzaming van bestaand vastgoed: ‘De energie-armoede wordt een steeds groter probleem. Mensen met weinig geld wonen vaak in huizen met de hoogste energierekeningen en dat wordt door de stijgende energieprijzen alleen maar erger. De wens om dit te ontwikkelen kwam dus zeker ook voort uit de vurige wens om daar iets aan te doen.’

GENIETEN VAN TRANSFORMATIE

*met Marco Reidel
Technisch Directeur*

*‘Met een klein team
kunnen we veel doen
voor de klant.’*

Marco Reidel begon in 2017 bij De Nieuwe Norm als projectleider op een lopend topproject: de transformatie van Weena, één van de naorlogse Rotterdamse iconen, ooit ontworpen voor oliegi-gigant Texaco. Er was, legt Marco zeer diplomatiek uit, ‘wat extra aandacht nodig’ om het project tot een goed einde te brengen, in verband met wijzigingen die vanuit de gemeente werden doorgevoerd, tijdens de uitvoering van het project. Marco’s komst was dubbele winst voor De Nieuwe Norm: hij trok het project strak en De Nieuwe Norm had er na Weena een bevlogen, ervaren technisch directeur bij.

Voordat hij overstapte naar De Nieuwe Norm had Marco Reidel al veel rollen in het bouwproces – in de voorbereiding en in de uitvoering – vervuld. De laatste jaren deed hij bij een afbouwbedrijf nog hele nuttige ervaring op met grote transformatieprojecten, in binnen- en buitenland. Fijn voor De Nieuwe Norm. De Nieuwe Norm was omgekeerd ook de perfecte keuze voor Marco: ‘Hoe wij hier werken met en voor klanten: dat maakt De Nieuwe Norm uniek. Wat er allemaal kan

met bestaande gebouwen en hoe goed we kunnen meedenken met de klant... Vanuit een kleine, vaste kern met veel kennis en ervaring kunnen we heel veel betekenen voor klanten, gebouwen, locaties. We zijn een jong en groeiend bedrijf met korte lijnen. Dat werkt heel goed voor mij. Ik ben niet van het onnodig vergaderen en het overleggen. Daar zijn we hier niet van. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.’

Uitdagender

Het werk van De Nieuwe Norm (en dan vooral het transformeren) is breder, uitdagender en leuker dan nieuwbouw, vindt Marco. ‘Wij beginnen hier met de behoefte van de klant, wat vindt de klant belangrijk. Aan de voorkant is er al een gebouw met allerlei mogelijkheden en uitdagingen waar we met een heel team van ervaren mensen, voor de klant, een goed plan voor kunnen maken. En ja, dan moeten we als laatste het werk natuurlijk ook nog zo efficiënt en procesmatig organiseren. Het is het meedenken en uitwerken aan de voorkant dat het zo leuk maakt.’

‘Mijn droomproject is een project zoals de Torenhove, Delft, waar we nu mee bezig zijn. Daar zijn we helemaal vanaf het begin bij betrokken. Het zijn grote, vierkante kantoorkolossen die heel goed te transformeren zijn tot woongebouwen. We zijn nu de 10^e tot en met de 22^e verdieping aan het transformeren en daaronder zijn de verdiepingen al verhuurd als woningen. Het liefste ben ik zelf betrokken bij de presentaties aan de zittende huurders en de start van het overleg. Dat is heel belangrijk. Als je het aan de voorkant niet goed tackelt, heb je al bonje voordat je begint.’

Doen wat je moet doen

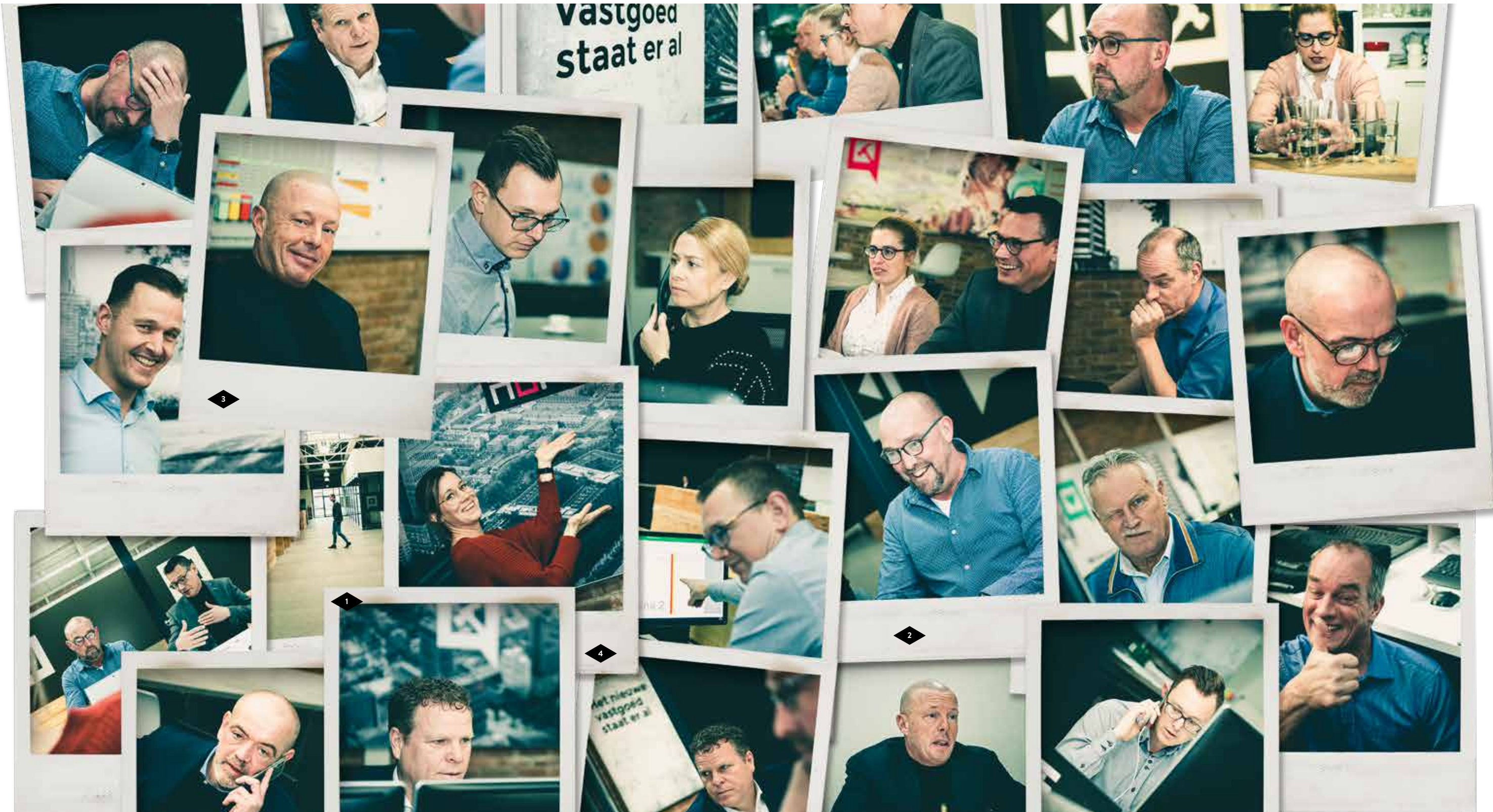
De vrijheid, de expertise, de eigen verantwoordelijkheid en vooral de spirit

in het team: De Nieuwe Norm zit goed in zijn vel, vindt Marco. De prikklok bestaat niet, ook niet overdrachtelijk. Iedereen doet gewoon wat hij of zij moet doen, zonder knellende regeltjes of vaste werktijden. Marco: ‘We zijn flexibel ingesteld en kunnen elkaars werk over pakken. Een werkvoorbereider kan ingezet worden in de ontwikkeling of bij de calculatie. Een projectleider kan op zijn beurt weer een stukje werkvoorbereiding of uitvoering op zich nemen. Die flexibiliteit vinden we heel belangrijk in het team. We willen niet de grootste worden; wel de beste. Het doel is meer rendement draaien met hetzelfde team en dat iedereen met plezier naar zijn werk gaat. Dan maar een projectje minder. We gaan een hele leuke tijd tegemoet. Klanten weten ons te vinden.’

**FLINK AANPAKKEN
met Marloes Roodenrijs
Office Manager (of hoe je
het ook wilt noemen)**

*‘Waar ik werk zie
liggen, ga ik aan de
slag.’*

Ze is absoluut de vrouw achter het succes van De Nieuwe Norm: Marloes Roodenrijs. Al 12 jaar, dus al sinds Waal Onderhoud & Renovatie, volgt ze Michel op de voet in zijn ondernemerschap. In allerlei rollen en gedaantes. Soms als zijn assistente, dan weer als office manager, chef P&O, chef communicatie, acute hulp bij tenderstress of manager ICT. Waar de handschoen ligt, pakt Marloes ’m op. En ze bepaalt



zelf wel hoe. ‘Je moet hier wel een beetje initiatief tonen, niet stilletjes gaan zitten afwachten. Een Plan van Aanpak bestaat bij ons vooral uit dat laatste woord: aanpakken. Doen.’

‘Ik heb het nog steeds hartstikke naar mijn zin. Ik krijg van Michel alle vrijheid om te doen wat ik vind dat er gedaan moet worden. Ik ben niet gebonden aan tijden of aan taken: ik maak mijn eigen baan en dat bevalt me heel goed. Michel en ik zijn twee handen op één buik, we vullen elkaar heel goed aan. Hij bedenkt het, ik doe het, of omgekeerd. Ik ben ooit begonnen met afspraken maken voor Michel, maar dat doe ik niet meer – dat is ook niet meer nodig.’

Duizendpoot

Ze heeft het opgegeven om na te denken over wat er op haar eigen visitekaartje zou moeten staan: beurzen voorbereiden en runnen, visitekaartjes regelen, een nieuwe website laten bouwen... tja, hoe noem je dat? Marloes: ‘Ik geef er geen naam meer aan. Als mensen mij vragen naar wat ik doe bij De Nieuwe Norm zeg ik voor de grap: joh, ik zit hier voor het entertainment. Een hele zware functie hoor! Het verandert steeds. Toen ik terugkwam van mijn laatste zwangerschapsverlof, dacht ik wel even: oh jee, volgens mij ben ik niet meer nodig. Maar er komt altijd wel weer iets op mijn pad. Ik heb net de implementatie van een nieuw ICT systeem georganiseerd, doe nu een deel van het P&O-werk en daarna komt er heus wel weer iets nieuws.’

Eigen DNA

De Nieuwe Norm heeft een eigen plek in de markt veroverd en een eigen DNA gecreëerd. Mooi vindt ze dat: ‘Bij de fusie was het echt nog een samengesteld gezin, met twee bedrijfsculturen. Inmiddels zijn we veel meer één familie geworden, met wat

oudgedienden zoals ik, maar ook vers bloed. Een paar haantjes, maar ook een paar gevoelige types. De balans is goed. Ja, natuurlijk ben ik daar trots op. Er zit van mij ook heel wat liefde in.’





TORENHOVE

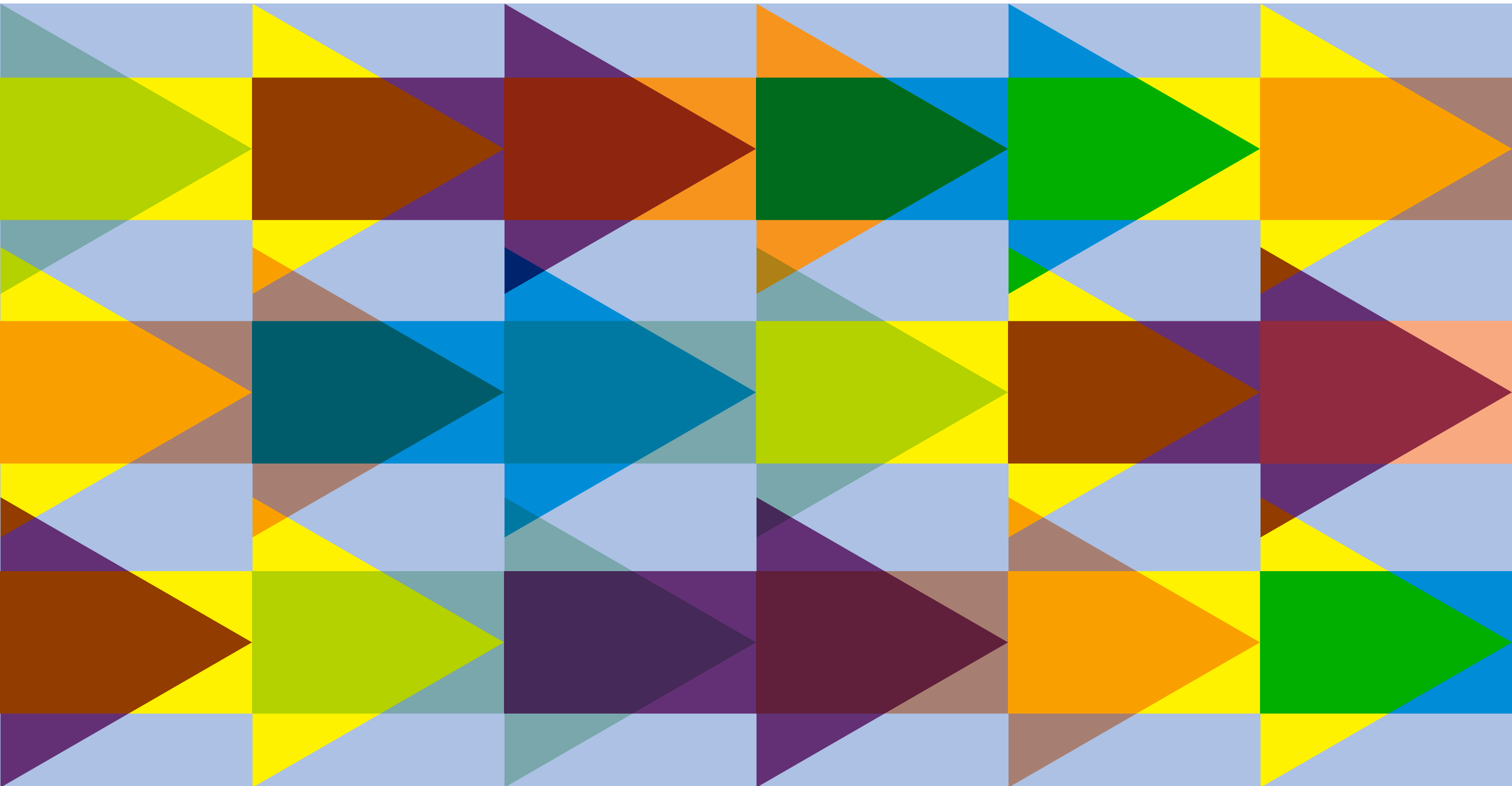
Eén van de hoogste kantoorgebouwen van Delft wordt door De Nieuwe Norm getransformeerd tot woongebouw, in opdracht van Van der Vorm Vastgoed. Op de tweede tot en met negende verdieping zijn in de eerste fase van de transformatie 102 huurwoningen gerealiseerd. Inmiddels is fase twee gestart: nog eens 106 appartementen op verdieping 10 t/m 22 met elk een eigen buitenruimte – en een adembenemend uitzicht over Delft en omgeving.

WEENA

In opdracht van Maarsen Groep transformeerde De Nieuwe Norm het voormalige kantoorgebouw aan Weena 750 in het Rotterdamse Central District tot een multifunctioneel centrumgebouw met 104 hotelappartementen, winkels, horeca en kantoren. Op de begane grond bevindt zich een lobby met een receptie en een coffee lounge voor bewoners en kantoorgebruikers. Voor de gasten van hotelappartementen bevindt zich daar ook een fitnessruimte.



FINANCIEEL



STEFAN GOVERS

CFO van ASVB



Toen CFO Michel Heideman in 2019 zijn vertrek aankondigde – hij ging andere uitdagingen in zijn vakgebied opzoeken – werd al snel bekend dat Stefan Govers zijn functie en rol bij ASVB zou overnemen. Niets ten nadele van headhunters maar deze *perfect match* kwam ‘gewoon’ via het eigen netwerk tot stand.

Het DNA van het familie- bedrijf past bij mij

Stefan was jarenlang CFO van Asito, het succesvolle schoonmaakbedrijf en haar moederbedrijf ADG dienstengroep. Een organisatie met 50.000 medewerkers en een miljard omzet per jaar: een kroonjuweel in de Nederlandse economie.

‘Na 50 seconden wist ik het.’

Stefan: ‘Toen het eenmaal bekend was dat ik weer in de markt was, werd me van alles aangeboden. Met een van die bedrijven was ik geruime tijd in gesprek. Maar het gevoel was er niet en dan weet je eigenlijk al: ik moet het niet doen. Op aanraden van Michel Heideman, die ik kende van onze gezamenlijke tijd bij KPMG, heb ik een afspraak gemaakt met Jonathan. Dat telefoongesprek duurde ongeveer 50 seconden; langer duurt het toch niet om een afspraak te maken? Afijn, toen we ophingen wist ik: dit is waarschijnlijk precies wat ik zoek. Ik zoek samenwerking, samen besturen, samen verder bouwen aan een organisatie. Bij Jonathan gaat het in de eerste plaats om de mens. Hij heeft rust. Neemt de tijd voor je. Het is een man van samenwerken. Zijn ego is niet belangrijk, hij stelt zich kwetsbaar en dienstbaar op naar anderen.’

Niet uit macht maar uit kracht

Dat hij inhoudelijk en bestuurlijk ook prima zou passen bij ASVB wist Stefan natuurlijk al voor dat 50-seconden telefoontje. Stefan: ‘Ik hou erg van de maakindustrie, van bouwen,

produceren. En van familiebedrijven zoals Asito, ADG en ASVB, waar het meer gaat om langetermijnvisie en duurzame groei dan om kortetermijnsucces. Ook de structuur en strategie van ASVB passen bij mij: een kleine holding die niet uitgaat van macht maar die de kracht van de ondernemers en van het netwerk vooropstelt. De rol van de ondernemer en die van de bestuurder: ik ken ze allebei vanuit mijn verleden bij Asito en ADG. Ik heb aan beide kanten van de tafel gezeten, ik begrijp hoe het werkt. Met elkaar ASVB verder brengen: daar heb ik veel zin in. Ik zie hier nog zo veel mooie mogelijkheden en kansen!’

¹ Zie ook de Toelichting op de Jaarcijfers op pagina 124

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2019
(na resultaatbestemming)

	31 dec. 2019		31 dec. 2018	
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
VASTE ACTIVA				
Immateriële vaste activa	3.013		915	
Materiële vaste activa	18.960		17.567	
Financiële vaste activa	50.658		53.366	
Som der vaste activa		72.631		71.848
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorraden	63.456		66.933	
Vorderingen	78.336		89.952	
Liquide middelen	31.586		25.708	
Som der vlottende activa		173.378		182.593
		246.009		254.441
Groepsvermogen		83.508		70.247
Voorzeningen		7.886		8.045
Langlopende schulden		3.650		8.192
Kortlopende schulden		150.965		167.957
		246.009		254.441

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-
VERLIESREKENING OVER 2019

	2019		2018	
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Netto-omzet	741.786		742.444	
Kostprijs van de omzet	691.060		715.648	
Bruto-omzetresultaat		50.726		26.796
Verkoopkosten	5.185		5.181	
Algemene beheerskosten	7.287		1.245	
Som der kosten		12.472		6.426
Bedrijfsresultaat		38.254		20.370
Financiële baten en lasten		-549		-497
Resultaat voor belastingen		37.705		19.873
Belastingen over resultaat		-10.525		-4.551
Resultaat deelnemingen		2.317		-5.520
Groepsresultaat na belastingen		29.497		20.842

TOELICHTING

op de jaarcijfers, d.d. 6 april 2020

De grondslagen voor waardering activa, passiva en resultaatbepaling voor het opstellen van de geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn gelijk aan de grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbepaling zoals deze zijn toegepast bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening 2019 van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V. De geconsolideerde jaarrekening van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V. is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 BW2 van het Burgerlijk Wetboek. Voor een verdere toelichting op de toegepaste grondslagen wordt verwezen naar de toelichting op de grondslagen welke is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 2019 van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V.

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Samengevatte financiële overzichten

De samengevatte financiële overzichten bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van BW 2 Titel 9. Het kennisnemen van de overzichten en de bijbehorende controleverklaring kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening en de bijbehorende controleverklaring van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V. De overzichten en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 12 maart 2020.

Ons oordeel

De samengevatte financiële overzichten 2019 (hierna 'de overzichten') van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V. te Deventer zijn ontleend aan de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V.

Naar ons oordeel zijn de financiële overzichten, pagina 120, 121 en 122 in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V. en in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven op pagina 12 tot en met 25 van de jaarrekening.

De overzichten bestaan uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2019;
2. de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019; en
3. de toelichting.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de jaarrekening 2019 van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven B.V. in onze controleverklaring van 12 maart 2020.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de overzichten

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte financiële overzichten op basis van de grondslagen zoals beschreven pagina 12 tot en met 25 van de jaarrekening. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de overzichten in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent zijn met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Zwolle, 6 april 2020

Baker Tilly (Netherlands) N.V.
drs. G. Frühling RA



ASVB heeft met een min of meer gelijk gebleven omzet van € 742 mio en een *sterk verbeterd rendement* (de netto winstmarge steeg van 2,8% in 2018 naar 4,0% in 2019) een uitstekend jaar achter de rug, aldus Stefan Govers, CFO van ASVB. ‘Het gaat ons niet om de hoogte van de omzet, maar om de *kwaliteit* van het resultaat.’

‘De rendementsstijging is over nagenoeg de volle breedte van de bedrijven gerealiseerd. De ASVB bedrijven zijn binnen hun eigen, zeer uiteenlopende niches bezig met de juiste projecten en oplossingen, voor de juiste klanten. Dat zien we terug in het resultaat. De diversiteit in portefeuilles en specialismen – en het feit dat bijna alle afzonderlijke bedrijven in hun eigen niche uitstekend presteren – maken de groep sterk.’

De uitstekende jaarcijfers van ASVB bevestigen volgens Stefan de kracht van de gekozen strategie: ‘Omzetgroei is voor ASVB geen leitmotiv. De ASVB bedrijven weten wat hun kwaliteiten zijn. Ze selecteren op projecten waarmee ze echt iets neer kunnen zetten. Voor de klant. Voor hun mensen. Inmiddels wordt bijna 90% van de projecten één op één met de klant gerealiseerd, zonder tussenkomst van adviseurs met bestekken of ingewikkelde tenders. Dat zorgt dat we al

onze kennis en spirit kunnen inzetten op het realiseren van echte waarde en dus ook een tevreden, terugkerende klant.’ Dat er een tegenstelling zou schuilen in meerwaarde creëren voor de klant en meer rendement draaien voor de eigen organisatie, noemt Stefan oud bouwdenken: ‘Het gaat juist om de oplossingen die zó slim zijn, dat je de klant aangenaam kunt verrassen maar er zelf ook nog iets aan over kunt houden. Als het makkelijk was, zou iedereen het kunnen.’

Hoog engagement

Tussen de hoge score op engagement van de mensen binnen de ASVB bedrijven en het hoge rendement van de groep in 2019 ziet Jonathan Furst een direct verband: ‘In het laatste engagement onderzoek uit 2019, scoorden de ASVB bedrijven met 49% maar liefst 10% hoger dan gemiddeld in de sector. Ook de response zelf, de bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek, was zeer hoog:

maar liefst 82%. Die resultaten zijn tekenend. Medewerkers van de ASVB bedrijven voelen zich met hoofd en hart verbonden met de klant, met het projectteam waar ze deel van uitmaken, met onze bedrijven en met het ASVB netwerk. De meeste bedrijven binnen de groep zitten op customer excellence of daar tegenaan. Plezier in het werk, passie. En daardoor weer beter presteren.’

Genoeg vet op de botten

De orderportefeuille was eind 2019 iets minder goed gevuld dan eind 2018; dat is geen reden tot zorg, volgens Stefan: ‘Dat is voor een deel toe te schrijven aan uitstel van projecten als gevolg van de stikstofproblematiek. De solvabiliteit en liquiditeit zijn prima, de reserves zijn op peil. We hebben genoeg vet op de botten om eventuele tegenvallers in de markt en de sector op te kunnen vangen.’ De huidige Corona-problematiek verstoort uiteraard de operationele gang van zaken; dat heeft ongetwijfeld impact op de jaarcijfers van 2020, verwacht de ASVB leiding. Jonathan Furst: ‘De financiële effecten zijn nog ongewis. We vinden het thans veel belangrijker om een bijdrage te leveren aan onze maatschappelijke opgave: voor elkaar te zorgen in onze samenleving, waar mogelijk het midden- en kleinbedrijf dat ons belevt steunen. Wij kunnen na zeven jaar van flinke winstgroei wel een stootje hebben.’

Synergie als versterker

Stefan en Jonathan verwachten de komende jaren veel van de groeiende synergie tussen de ASVB bedrijven. Stefan: ‘De kracht van het netwerk wordt steeds groter. Ons ASVB ontwikkelplatform is echt onderscheidend: workshops en programma’s voor alle leeftijden

Sterk ASVB maakt al zeven jaar achter elkaar winst

en niveaus in de bedrijven. Niet opgelegd maar ontstaan vanuit – en gemaakt met – de bedrijven zelf. Dat zorgt voor vertrouwen in de toekomst. In bedrijven waar oprechte aandacht is voor mensen, hun opleiding en ontwikkeling, daar zijn de rendementen het hoogst. Ook op andere vlakken zie ik in de groep steeds meer samenwerking en uitwisseling. Van kennis, teams, mensen. Aanschuiven in een tenderteam van een collega ASVB bedrijf. Hoe mooi is dat.’

Risico's in balans

Stefan: ‘Eén van mijn ambities voor 2020 is om die synergie ook in de financiële kolom nog beter te laten werken, bijvoorbeeld waar het gaat om risico- en contractmanagement. No risk no glory, dat is natuurlijk waar, maar er is een fijne balans tussen met lef ondernemen aan de ene kant en je risico's kennen en deze calculeren of afdichten aan de andere kant. Hoe je als financial dat spel speelt met de ondernemer: ook op dat gebied kunnen we elkaar meer versterken.’

Aangesloten bedrijven



AAN DE STEGGE
ROOSEDAAL
Roosendaal
www.adsr.nl

BOUWPLAATSINRICHTERS
(BPI BV)
Twello
www.bouwplaatsinrichters.nl

IBENS NV
Antwerpen (België)
www.ibens.be

SCHUTTE BOUW &
ONTWIKKELING
Zwolle
www.schuttebouw.nl

AAN DE STEGGE TWELLO
Twello
www.adst.nl

BOUWPLAATSINRICHTERS
(BPI NV)
Melsele (België)
www.bouwplaatsinrichters.be

LITHOS BOUW EN
ONTWIKKELING
Amersfoort
www.lithos.nl

SMT BOUW EN VASTGOED
's-Hertogenbosch
www.smtbv.nl

ADS GROEP
Goor
www.adsgroep.nl

CONTINENTAL
CAR PARKS
Twello
www.carparks.nl

LOKHORST BOUW EN
ONTWIKKELING
Velsen-Noord
www.lokhorst.nl

SWENTIBOLD PROJECT-
ONTWIKKELING B.V.
Sittard
www.swentibold.nl

BOLCKMANS GMBH
Schwalmtal-Waldniel
(Duitsland)
www.bolckmans.de

DC BELGIUM
Antwerpen (België)
www.dcbelgium.be

PHB DE COMBI
Nijmegen
www.phbdecombi.nl

WAAL
Vlaardingen
www.waal.nl

BOLCKMANS NV
Hoogstraten (België)
www.bolckmans.be

DE NIEUWE NORM
Rotterdam
www.denieuwenorm.nl

PHB DEVENTER
Deventer
www.phbdeventer.nl

BOUWMIJ JANSSEN
Venray
www.bouwmij-janssen.nl

FACTORY ZERO
Tiel
www.factoryzero.nl

RAEDTS
Venray
www.raedtsbv.nl

Colofon

CONCEPT & REDACTIE

Mariska Vlot

'Idee!

MET BIJDRAGEN VAN

Angela en Syfra van de Loo

Target Point

VORMGEVING

Ayla Maagdenberg

Overburen – Maagdenberg

DTP

Martijn de Bruin

'Idee!

FOTOGRAFIE

POLAROID COLLAGES

Tom Feenstra

Fotomatic

GEÏLLUSTREERDE

PORTRETEN

Leendert Masselink

Illurama

MET DANK AAN

Esther Aalberts

ASVB

...en iedereen die zich
herkent in dit Jaarverslag.



ASVB

Leeuwenbrug 111
7411TH Deventer

www.asvb.nl
088 04 40 300

