



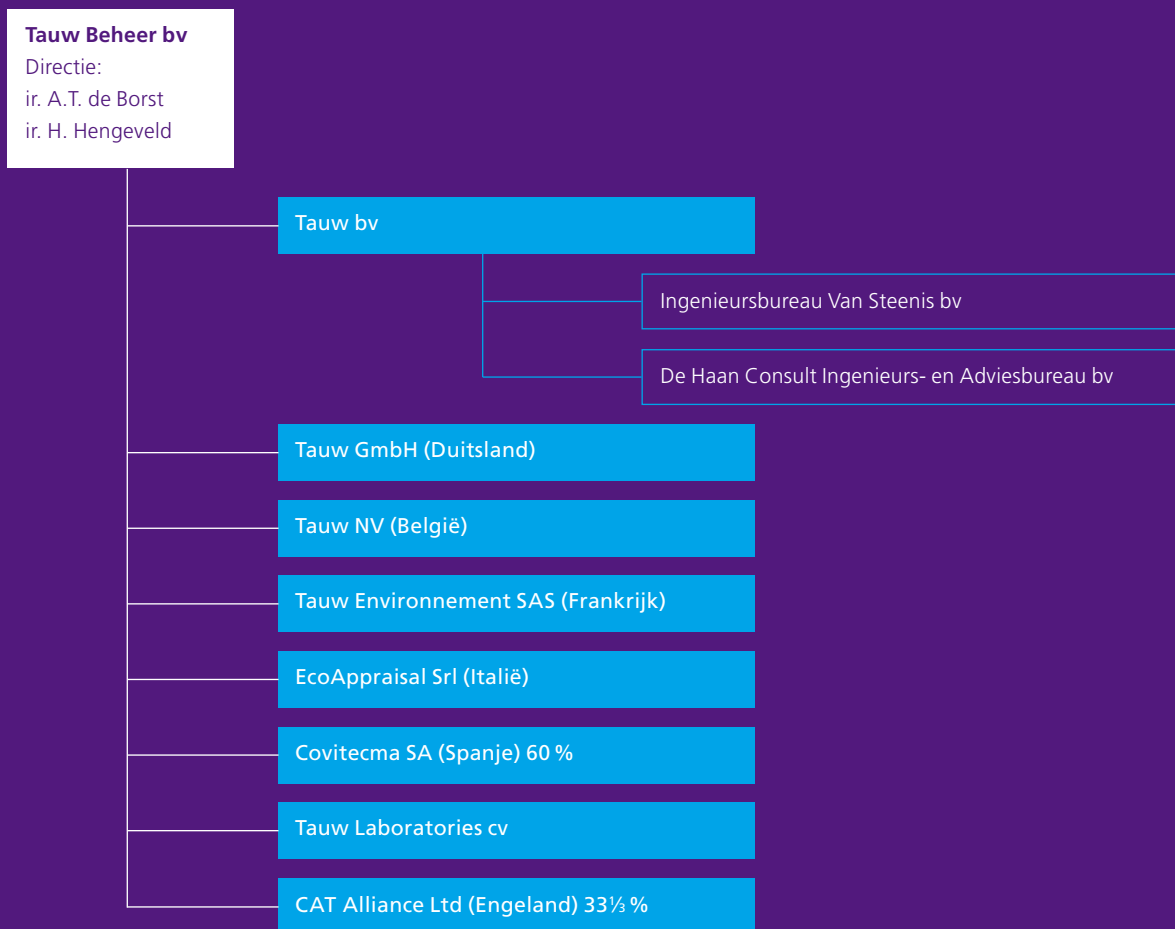
Tauw



Jaarverslag 2003

Werk in uitvoering

De organisatie



Aandeelhouders

De aandeelhouders van Tauw Beheer bv zijn:

- Stichting Aandelenbeheer Tauw 60%-belang;
- Wadinko C.V. 40%-belang.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond per 31 december 2003 uit de heren:

- prof.dr. A.H.C.M. Walravens, voorzitter;
- prof.dr. mr. E.F. ten Heuvelhof;
- drs. A.G. van Leersum;
- drs. O.W.A.H.M. Mengelberg.

Ervaring en vertrouwen

In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over het jaar 2003.

Die verantwoording betreft zowel de financiën als ons advies- en ingenieurswerk.

Een reflectie op ons werk is verwoord in het essay 'Over ervaring'. Dit laat zien hoe belangrijk ruimte voor ervaring en vertrouwen is om beleid en plannen te kunnen realiseren. Projecten die ingrijpen op onze leefomgeving worden steeds complexer. Alles blijkt met alles samen te hangen. De keten die loopt van beleid tot uitvoering en beheer is kwetsbaar voor onverwachte gebeurtenissen. Reacties hierop richten zich op meer controle en pogingen om het onverwachte te beheersen. Projecten beginnen daarom met vergaande afbakening van de probleemstelling. Op die wijze kan er zo gericht mogelijk gehandeld worden. Maar daardoor wordt (een groot deel) van de context, die zorgt voor het onverwachte, buitengesloten. Ruimte voor de inbreng van ervaring maakt het mogelijk de context er toch bij te betrekken. Ervaring weet wanneer dat nodig is. Maar ervaring is niet eenvoudig te beheersen en te controleren. Ervaring kan bijdragen aan de aanwezigheid van vertrouwen, vertrouwen om iets dat niet vooraf is vastgelegd aan een ander over te laten. Bij de huidige tendens van meer controleren en beheersen

neemt het vertrouwen in elkaar af. Zo temmen we elkaar met zogenaamde harde afspraken en verschuilen ons achter regels en tonen risicomijdend gedrag. Het gaat niet meer om de realisatie van goede projecten maar om risicoloze procedures. Plannen worden dan niet of zeer traag uitgevoerd en de transactiekosten zijn hoog.

Mak sluit zijn Raiffeisenlezing 2004 af met een pleidooi 'voor eerlijkheid om de onoverzichtelijkheid en complexiteit van deze wereld onder ogen te zien, voor moed om te vertrouwen op de kwaliteit en de ervaring van anderen, voor respect voor inhoud en vakmanschap.' Dat pleidooi sluit aan bij ons streven om Vakmanschap & Meesterschap de kwintessens van ons werk te laten zijn.

Bram de Borst en Henk Hengeveld

Missie

Tauw bestaat als bedrijf omdat wij willen bijdragen aan duurzame omgevingskwaliteit. Tauw bestaat omdat wij willen adviseren, meten en ontwerpen ten behoeve van de inrichting, verbetering en instandhouding van de fysieke omgeving, het milieu en de infrastructuur.

Visie

Tauw: een gedreven advies- en ingenieursbureau. Onafhankelijk, open en innovatiegericht. Wij vinden het belangrijk om in opdracht van overheden en bedrijven te werken aan een mooiere, schonere, veiligere en meer duurzame leefomgeving. Daarom hechten wij aan oplossingen die bijdragen. Naast de gevraagde technische optimalisaties spiegelt en toetst Tauw de vraagstukken van klanten ook aan de maatschappelijke context. Wij adviseren onze klanten met gevoel voor hún klanten.

Dit kan alleen met medewerkers die hoogwaardig vakmanschap leveren en die op basis van ervaring het meesterschap hebben ontwikkeld om projecten en processen tot een goed einde te brengen. Daarom biedt Tauw een bedrijfsklimaat waarin persoonlijke en professionele ontwikkeling alle ruimte krijgen.

De visie van Tauw is dat de beste oplossingen voortkomen uit gedreven samenwerken in een vroeg stadium van het planproces. Daarom maken wij de keus om vanuit meerdere vestigingsplaatsen in binnen- en buitenland dicht bij de klant te werken, vanuit lokale kennis.

Jaarverslag van de directie

Strategische ontwikkeling

In het laatste kwartaal van 2002 zijn de effecten van stagnaties in de markt duidelijk zichtbaar geworden. In het jaarverslag over 2002 is over de verwachtingen voor 2003 het volgende aangegeven:

De directie realiseert zich dat de marktsituatie ongunstig is en niet zal toestaan dat omzet en resultaat zich over de volle breedte van de activiteiten positief ontwikkelen. Het is daarom essentieel, in 2003 de focus te leggen op de juiste combinatie van een actieve opstelling naar de markt en de individuele klanten, verbetering van de positionering in de markt en een sterk kostenbewustzijn.

Dit is ook de lijn geweest voor het gevoerde beleid in 2003. Een beleid dat heeft geresulteerd voor de Tauw Groep in gelijkblijvende bedrijfsopbrengsten en een licht negatief resultaat. Dat levert een dualistisch gevoel op. In een neergaande markt hebben we positie en omzet weten te handhaven. Met grote extra inspanningen op het gebied van marketing en verkoop. De projectrendementen staan in een sterk concurrerende markt onder druk. De werkbezetting is ondanks de geleverde inspanningen te laag geweest. Daarom heeft er op een aantal plaatsen gerichte afbouw van personele capaciteit plaatsgevonden in die activiteiten waarvoor de marktperspectieven ook op middellange termijn ongunstig zijn. Een kostenbesparingsprogramma heeft de financiële effecten kunnen beperken. Het feit dat 2003 met verlies is afgesloten betekent een breuk met de opgaande lijn van de jaren daarvoor. Het is hoopgevend dat het laatste kwartaal van 2003 een goede winstpositie heeft laten zien en dat daarmee de opgaande lijn weer wordt hervat.

Niet alle markten waarin de Tauw Groep actief is zijn problematisch geweest. Zo heeft Tauw bv haar positie in West-Nederland en in de watermarkt weten uit te breiden en is in Italië, in een expanderende markt, de positie sterk uitgebouwd. De Tauw Groep heeft in 2003 een meerderheidspositie (60%) verworven in Covitecma, gevestigd in Madrid en Barcelona. Daarmee is de opbouw van het Europese netwerk verder versterkt en omvat het totale netwerk van de Tauw Groep nu 20 kantoren.

Voor de Laboratoriumactiviteiten is begin 2004 een duurzame samenwerking aangegaan met Agrolab, een Duitse laboratoriumgroep. Daarmee is een partner gevonden om, door middel van een joint venture, de laboratoriumactiviteiten verder te versterken in Europees perspectief. De Tauw Groep houdt in de komende twee jaar nog een meerderheid in deze joint venture, daarna is het de intentie de zeggenschap

over te dragen aan Agrolab. Als gevolg van deze ontwikkelingen is besloten in het laatste kwartaal van 2003 het laboratorium in Moers te sluiten. De vooruitzichten voor 2004 zijn gematigd positief. Op een aantal activiteiten is er duidelijk sprake van herstel, maar dit zet zich nog niet over de volle breedte door. Gezonde activiteiten versterken en gericht saneren op die plekken waar de vooruitzichten somber blijven is de rode draad, ook voor 2004.

Kerncijfers

De bedrijfsopbrengsten namen licht toe van € 88,3 miljoen in 2002 tot € 88,5 miljoen in 2003. In de bedrijfsopbrengsten zijn projectkosten van derden ter grootte van € 9,1 miljoen begrepen, waarmee de toegevoegde waarde 1% hoger uitkomt op € 79,2 miljoen (2002: € 78,3 miljoen). In 2003 werd van de totale bedrijfsopbrengsten 26% gerealiseerd in projecten buiten Nederland (2002: 20%). De relatieve groei in de internationale activiteiten bedroeg 29%.

Het bedrijfsresultaat over 2003 komt, voor financiële baten en lasten en belastingen, uit op € 0,9 miljoen (2002: € 3,9 miljoen). Over 2003 werd een netto verlies geleden van € 0,1 miljoen (2002: € 1,9 miljoen winst).

Er werd in totaal € 2,1 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa en € 2,5 miljoen afgelost op lange leningen. Daarnaast werd de achtergestelde lening bij de Nationale Investeringsbank volledig afgelost ten bedrage van € 1,6 miljoen. De afschrijvingslast op immateriële en materiële vaste activa liep terug van € 3,5 miljoen in 2002 tot ruim € 3,1 miljoen in 2003. De cash flow nam ten opzichte van het voorgaande jaar af en bedroeg € 3,0 miljoen (2002: € 5,5 miljoen).

De omloopsnelheid (bedrijfsopbrengsten gedeeld door balanstotaal) nam licht toe van 1,85 (2002) tot 1,99. Het balanstotaal nam af van € 47,7 miljoen tot € 44,4 miljoen. Een positieve ontwikkeling. Belangrijkste oorzaak daarvan was de afname van de liquide middelen met € 2,3 miljoen als gevolg van een verbetering van het cash management. De som van voorraden en handelsdebiteuren steeg licht tot 22,4% van de bedrijfsopbrengsten. Het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal nam toe van 35% naar 36%.

Het beschikbare werkkapitaal, uitgedrukt als het lang vermogen, verminderd met de vaste activa, nam af van € 9,1 miljoen (2002) naar € 7,7 miljoen.

Kwaliteit, arbo en milieu bij Tauw

Tauw heeft in haar beleid geformuleerd een lerende organisatie te willen zijn. Dit betekent een permanente aandacht voor verbetering en zorgdragen dat gerealiseerde verbeteringen geborgd worden. Binnen dit leerproces staat de Deming cirkel centraal: plan-do-check-act.

Voor de borging beschikt Tauw over een managementsysteem waarin procedures en werkinstructies zijn opgenomen. Deze worden voortdurend aangepast aan de hand van de leerervaringen en wijzigingen die in de organisatie worden doorgevoerd.

Het Tauw-managementsysteem is een aantal jaren geleden opgezet voor kwaliteitsmanagement, maar meer en meer worden ook aspecten van arbo- en milieuzorg in dit systeem geïntegreerd.

Kwaliteit

In 2002 is Tauw gecertificeerd voor de ISO 9000:2000. Klant- en marktgerichtheid zijn daarmee nog nadrukkelijker onderdeel geworden van het Tauw-managementsysteem. Via interne projectevaluaties en klanttevredenheidsonderzoeken wordt gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van de uitvoering van projecten en aan verbetering van Tauw-producten. In 2003 is gekozen voor een nieuwe systematiek van intensievere terugkoppeling met klanten over de uitvoering van projecten. In 2003 zijn twee nieuwe certificaten verkregen: de BRL SIKB 2000 voor milieu-hygiënisch bodemonderzoek en de BRL 1151 voor het keuren van bodembeschermende voorzieningen.

Arbo

Op het terrein van arbeidsomstandigheden is in 2003 gewerkt aan een verbeterde registratie van gevaarlijke stoffen.

Tauw kent weinig medewerkers die door werk-gerelateerde fysieke klachten langdurig uitvallen. Ook het aantal ongevallen ligt bij Tauw gelukkig op een zeer laag niveau. Ons motto is 'eerst veiligheid zeker stellen en dan pas beginnen'. De cumulatieve frequentie-index, voor ongevallen bij werkzaamheden die binnen het VCA** certificaat vallen, bleef gelijk op een niveau van 1,3 met een norm op 25.

Milieu

Milieuzorg is binnen Tauw al enkele jaren een aandachtsgebied in het beleid. Via diverse acties is de beheersing van de milieuaspecten van de bedrijfsactiviteiten van Tauw in overeenstemming gebracht met alle vergunningvereisten en andere wet- en regelgeving en zijn emissies teruggedrongen. Sinds eind 2003 voldoet het milieuzorgsysteem aan de eisen gesteld in NEN-EN-ISO 14001, de wereldwijde norm voor milieuzorgsystemen.



Jan Dijkerman
directievoerder

‘Soms loop je wel eens langs de rand. Dan zit alles net tegen: een aannemer die van de planning afwijkt of moet afwijken, een bestek dat zwakke plekken kent en grondeigenaren die met problemen komen. Alles valt dan net de verkeerde kant op. Je kunt er niet altijd voor zorgen, dat je er zonder kleerscheuren vanaf komt. Maar je kunt wel voorkomen, dat je van de rand afvalt. En dat verschil zit ’m in de impliciete kennis.

Ik heb bijna dertig jaar waterbouwprojecten gedaan. Dan ken je de ins and outs. Nu doe ik voor het eerst een waterbehandelingsproject en ik merk dat ik impliciete kennis mis over afvalwater. Achteraf denk ik dan: dit had ik makkelijker of beter kunnen aanpakken, als ik me van sommige dingen beter bewust was geweest. Impliciete kennis is kennis over techniek, regels en omgevingsaspecten, alle drie in combinatie met het omgaan met mensen. En het gaat om vasthoudendheid, zonder je vast te bijten. Als de zaak gaat hellen, dan ben je er nooit met één of twee pogingen uit. Dan moet je een langere adem hebben. Voor het beekherstel bij Eperbeken hebben we bijvoorbeeld verschillende keren de planning moeten aanpassen, onder meer door de MKZ-crisis. De oplossing: praten. Met grondeigenaren, de aannemer, de opdrachtgever en met alle overige belanghebbenden. Elke keer weer de gesprekken voeren.’



Marcel Kolkman
projectcoördinator

‘In sommige projecten zie je dat er stagnatie optreedt in het traject naar de uitvoering. Vooral de voorbereiding kan heel lang duren. Er is in het ontwerp dan zoveel dichtgetimmerd dat kleine verschillen in de uitvoering ten opzichte van het ontwerp, meteen tot stagnatie leiden. Om dat te voorkomen zijn er twee opties: je maakt het ontwerp vrijblijvender of je betreft mensen van de uitvoering bij de ontwerpfase. De eerste optie is eigenlijk niet mogelijk, want het hele ontwerp moet klaar zijn voordat je kunt starten. De regelgeving eist dat je alles vooraf tot in detail vastlegt, tot en met exacte informatie over het afgraven en afvoeren van grond. De tweede optie heeft naar mijn idee alles te maken met impliciete kennis: ervoor zorgen dat je de juiste mensen op de juiste momenten bij het proces weet te betrekken. Het ontwerp blijft de basis van het werk. Daarom betrek ik al in de ontwerp- en voorbereidingsfase bestekschrijvers en toezichthouders bij het project. Tauw kent bovendien veel specialismen. Op het gebied van veiligheid, techniek en uitvoering. Ook daar moet je steeds de juiste combinatie van mensen maken, en op het juiste moment. Als een ontwerp op die manier tot stand komt, is het een goede basis voor de uitvoering.’

Over ervaring

Ongrijpbaar maar onmisbaar

Ervaring

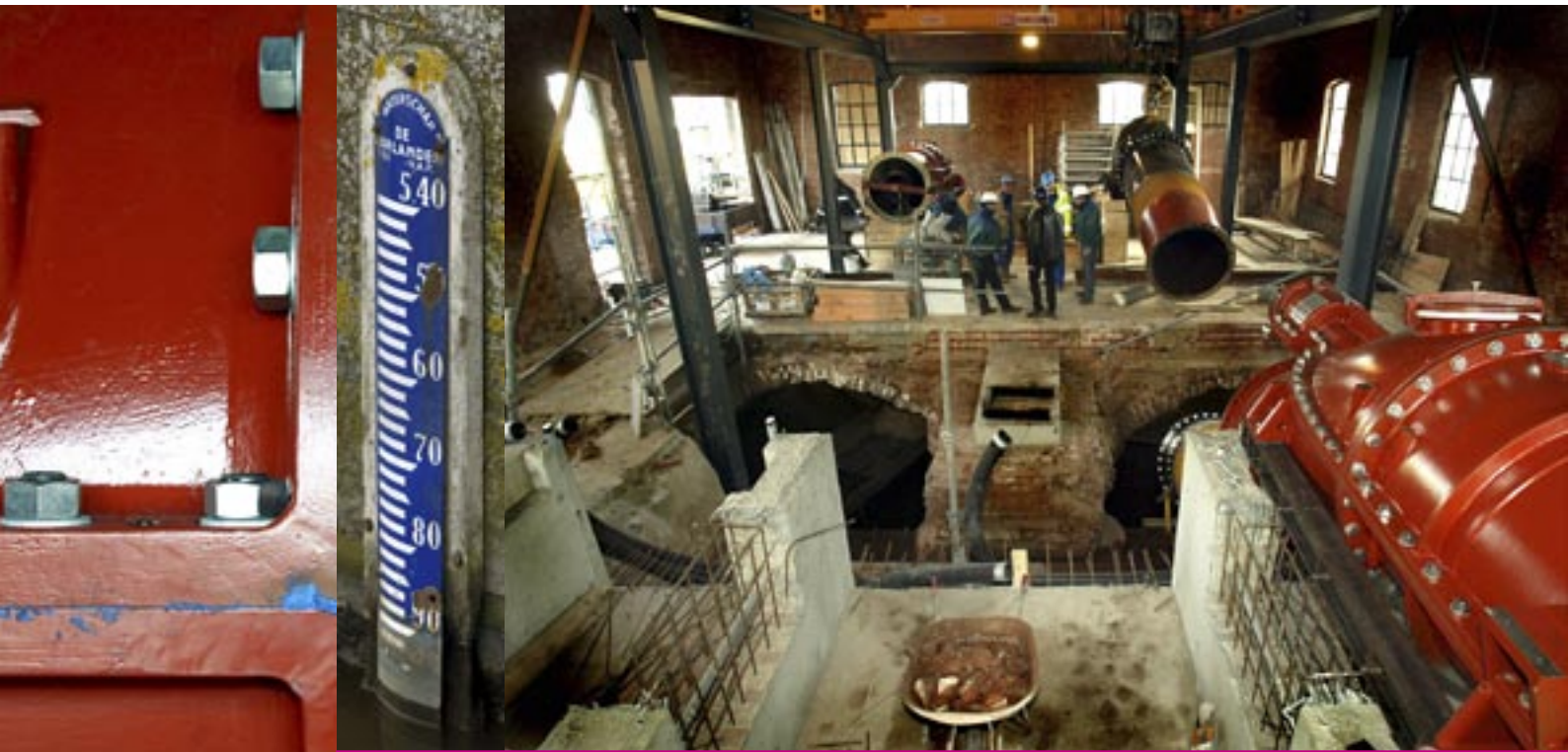
Mensen met ervaring doen vaak meer dan strikt noodzakelijk. Ze gaan verder dan hen letterlijk wordt gevraagd. Het kan lijken dat ze hun werk niet volgens afspraak doen. Maar is het dat ook? Een voorbeeld. Een reguliere bodemsanering in een gemeente in Oost-Nederland. Er vindt een ontgraving plaats van zes meter diep, midden in een woonwijk. Naast deze ontgraving staat een woning, bewoond door een oudere dame. Zoals verwacht treden zettingen op in de bodem en ontstaat er enige schade aan haar woning. De betreffende toezichthouder neemt het initiatief om regelmatig bij de dame aan te kloppen en vult zelfs haar verzekeringspapieren in. De opdrachtoomschrijving vermeldt niets over het invullen van verzekeringspapieren en daar was uiteraard geen tijd voor gebudgetteerd. Overbodig en tijdrovend? Achteraf blijkt dat de mensen in de buurt de toezichthouder nauwlettend hebben gevolgd bij het afhandelen van de schade bij de dame. Als een soort lakmoesproef. Het initiatief van de toezichthouder heeft de buurt voldoende vertrouwen gegeven in de uitvoering van het project, zodat de bewoners gezamenlijk besloten geen klachtenprocedures te starten. Intuïtie en betrokkenheid van de ervaren toezichthouder hebben grote vertraging bij de sanering voorkomen. Geen overschrijding van de kosten dus. Ervaring blijkt waardevol en is voor een succesvolle realisatie onmisbaar. Het slaat de brug tussen een nauwkeurig omschreven uitvoering van een project en de context, in dit geval de omwonenden bij de bodemsanering.

Realisatie

Veel plannen komen nooit tot uitvoering. Ze blijven steken in beleid en goede voornemens. Komen ze wel tot uitvoering, dan gaat er alsnog veel mis. Het blijkt dat de realisatie vanaf de geboorte van een beleidsplan tot en met het beheer van hetgeen is gerealiseerd, niet volledig beheerst kan worden. Op vele momenten kan het fout gaan. Belangrijke stelling in dit essay is dat ervaring de keten van idee tot realisatie minder kwetsbaar maakt. Mensen met ervaring herkennen patronen en kunnen snel inspelen op 'onverwachte' gebeurtenissen. Projecten die ingrijpen in onze leefomgeving worden steeds complexer. Alles blijkt met alles samen te hangen. Om tot een succesvolle realisatie te komen moet men met steeds meer factoren rekening houden. De kans op onverwachte gebeurtenissen is daardoor sterk toegenomen. De kans dat het fout gaat dus ook. Dit vraagt om de inzet van mensen met ervaring. Maar gebeurt dat ook?

Kennisoverdracht als achilleshiel

Bij projecten doorlopen we een keten van beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer. Bij een realisatie spelen elk van deze vijf schakels een rol. Verschillende mensen zijn actief in de verschillende schakels van deze keten. Mensen die werken aan plannen zijn niet bij de uitvoering betrokken. Ontwerpers en beheerders zijn vaak vreemden voor elkaar. In de keten geven mensen steeds aan elkaar het estafettestokje door. Beleidsmakers geven hun nota door, planmakers hun plan en ontwerpers hun bestek. Uitvoerders maken het werk en dragen het over aan de beheerders. Bij elke overdracht gaat er iets verloren. Elk product in de keten komt voort uit denkmodellen van specialisten. Het is geformuleerd in het jargon van vakmensen, ieder vanuit zijn of haar eigen invalshoek. Wat er dan uiteindelijk gerealiseerd wordt komt veelal niet volledig overeen met wat oorspronkelijk bedoeld is. Dit lijkt op het spel dat we vroeger deden op de lagere school.



Je ging met een aantal leerlingen in een cirkel zitten. Een eerste leerling fluisterde een zin in het oor van een tweede leerling. Deze fluisterde het in het oor van een derde leerling. Als de zin de cirkel rond was gegaan, bleek deze geheel veranderd te zijn. Toen was het humor.

Voor het milieu en de infrastructuur zijn dergelijke vervormingen natuurlijk ongewenst. Het blijkt dat door de kennisoverdracht de keten kwetsbaar is geworden en vatbaar is voor fouten. Dat leidt vaak tot discussies over budgetten. Mogelijke reactie hierop is extra controle en poging tot verdergaande beheersing. Vanuit de planvorming worden pogingen gedaan alle onzekerheden te benoemen, te doordenken en te reduceren. Verwachting en resultaat worden zo in elkaanders richting gedreven. Dit echter is een arbeidsintensief proces. Hoe kun je alles zo scherp benoemen dat er geen verschillende interpretaties mogelijk zijn verderop in de keten? En gelooft men echt dat het onverwachte is uit te sluiten? De angst voor het onverwachte kan daarbij zulke sterke vormen aannemen, dat plannen het planstadium niet meer ontgroeien vanwege angst voor risico's. Ze verdwijnen in de bureaula. De realisatie stagneert.

Expliciete en impliciete kennis

Om dingen goed te doen is kennis nodig, en dus scholing. Iedere schoolverlater kan echter verzekeren dat de kennis, opgedaan op school, onvoldoende is als hij of zij in de eerste baan aan de slag gaat. Er is meer nodig. Ervaring dus. Leren door te doen. Ervaring is persoonsgebonden en het kost per definitie veel tijd deze op te doen. Verder valt het een senior vaak zwaar om aan een junior uit te leggen waarom je een probleem nu zo en zo aanpakt. Het overdragen van ervaring gaat niet vanzelf. Toch is ervaring belangrijk. Het is bepalend voor de kwaliteit van oplossingen en maakt een effectieve aanpak mogelijk. Ervaring stelt mensen in staat om zonder uitgebreide analyses ingrepen te doen die blijken te werken en achteraf best logisch zijn.

Bij leerprocessen wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis ontleen we aan boeken, colleges en computermodellen. Het is reproduceerbare kennis, gebaseerd op regels. Impliciete kennis is opgedaan door te doen, en is minder eenvoudig over te dragen. Veel impliciete kennis is aanwezig bij ervaren uitvoerders en beheerders, maar ook bij boeren, wandelaars en de visser die elke zaterdagochtend bij het bruggetje zijn dobber uitgooit. Zij zien patronen.

Ervaring is gefundeerd op impliciete kennis. Ervaring begint vaak met expliciete kennis. Maar door iets vaak te doen, wordt het impliciet. Liefde voor het vak wakkert impliciete kennis aan.

Het belang van impliciete kennis

Ervaring maakt de keten minder kwetsbaar, omdat niet volstaan wordt met het overdragen van expliciete kennis. Het stelt betrokkenen in staat zowel scherp te focussen als met een brede blik om zich heen te kijken. Veel projecten beginnen met de afbakening van het probleem. Door deze afbakening wordt het mogelijk gericht te handelen.

Maar daarbij wordt logischerwijs een groot deel van de context buitengesloten. Ervaring maakt het mogelijk die context toch te betrekken. Ervaring weet wanneer dat nodig is. Op een bouwlocatie kunnen allerlei maatregelen genomen worden om de veiligheid te vergroten, zoals het aanbrengen van een omheining en het verplicht dragen van een helm





en beschermende kleding. Vrachtwagens met zand stuiven echter langs een schooltje dat een kilometer verderop ligt, langs de geplande aanvoerroute. Ervaring leert om buiten de omheining van de bouwlocatie te kijken en rekening te houden met de omgeving, letterlijk en figuurlijk.

Ervaren mensen zien meer. Net zoals ervaren musici een orkest horen spelen als ze een partituur lezen, zien ervaren toezichthouders de uitvoering gestalte krijgen als ze een bestek onder ogen krijgen. Verschillende betrokkenen bij een project zien daardoor niet alleen hun eigen deel, maar overzien het geheel ... en dus ook elkaar. Zo ontstaat een meer vloeiende lijn in het doorlopen van de keten. Door breder te kijken worden eerder kosten bespaard. Zo moest een ervaren adviseur een bergbezinkbassin voor de riolering detailleren. Deze adviseur keek naar de context en twijfelde gewoonweg aan de noodzaak van de constructie. Hij werkte dat uit en kwam tot de conclusie dat de gewenste effecten veel goedkoper bereikt konden worden. Een bergbezinkbassin was niet nodig. De praktijk leert dat ervaring in 80% van de gevallen tot reële besparingen leidt.

Inspelen op het onverwachte

Het belang van ervaring of impliciete kennis blijkt misschien nog wel het sterkst bij calamiteiten. Vooral bij uitvoering en beheer. Dijken kunnen doorbreken en damwanden bezwijken. Uiteraard is het van belang zoiets te voorkomen. Maar toch gaat er zo nu en dan iets mis. Dan blijkt dat mensen met veel ervaring adequaat kunnen handelen en erger kunnen voorkomen. Tijdens de uitvoering van een appartementen- en winkelcomplex raakte een dieseltank lek. Duizenden liters diesel trokken de bodem in en snelle actie was geboden. De betreffende toezichthouder gaf niet direct opdracht tot ontgraving van de verontreinigde bodem, in eerste instantie de meest logische actie. De eerste actie bestond uit een aantal telefoongesprekken om de context in beeld te krijgen. Wie is verantwoordelijk? Wie gaat er betalen voor het graven? Wie is de eigenaar van de grond? Nadat snel duidelijke afspraken waren gemaakt over de ontgraving met betrokkenen, heeft de toezichthouder opdracht gegeven tot actie. Deze handelwijze, gebaseerd op ervaring, heeft ervoor gezorgd dat in de nasleep van deze calamiteit geen verdere vertraging is opgetreden, vanwege gesteggel over verantwoordelijkheden. Dat was bij een opdracht tot directe ontgraving en regelwerk achteraf nog maar de vraag geweest.

Men wil alles explicieter

Impliciete kennis heeft kracht. Het maakt vernieuwing mogelijk, omdat er een open blikveld is naar de omgeving van een project. Innovatie bloeit op een vruchtbare bodem van expliciete kennis, bevochtigd door onverwachte gebeurtenissen uit de omgeving. Onverwachte gebeurtenissen en concrete resultaten maken het werk uniek. Succesvolle projecten hebben uitstraling en nodigen uit tot overdracht van ervaring. Een pleidooi om meer aandacht te besteden aan impliciete kennis dus.

Toch zien we in de praktijk een tendens in de andere richting. Impliciete kennis is namelijk niet eenvoudig te beheersen en te controleren. Bij de bouwfraudeaffaire zijn verboden en scheefgegroeide situaties aan het daglicht gekomen. Deze praktijken worden terecht gezien als het resultaat van ongecontroleerde en onbeheerste activiteiten.

Er wordt gevraagd om meer beheersing en om meer regels voor alle relaties tussen opdrachtgevers en adviseurs en uitvoerders. Beheersing is echter expliciete kennis.

En impliciete kennis is vertrouwen. In de tendens van meer beheersen en controleren



neemt het vertrouwen in elkaar af. We temmen elkaar met zogenaamde harde afspraken en verschuilen ons achter regels. Wie zich met goede bedoelingen kwetsbaar opstelt, wordt afgestraft. Als je op basis van ervaring buiten het 'bestek' stapt, heb je een probleem. In dat klimaat wordt het steeds moeilijker tot een succesvolle realisatie van beleid en plannen te komen. We weten – dat is expliciete kennis – dat sociale netwerken pas goed functioneren als er sprake is van vertrouwen. Als mensen elkaar niet vertrouwen, reageren ze nauwelijks op aangereikte informatie. Men steekt geen nek meer uit en gaat risicomijdend gedrag vertonen. Er wordt dan meer langs elkaar heen gewerkt en er wordt meer vanuit het eigen belang gehandeld. Jammer, terwijl met de strakke beheersing via dichtgetimmerde contracten juist het omgekeerde beoogd werd.

Interactieve Uitvoering

Door impliciete kennis – dus ervaring – te zien als een kracht in plaats van een zwakte, kan er veel verbeteren in de keten van plan tot realisatie. Daarbij is het de vraag of de geschetste keten van beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer in de huidige vorm in alle gevallen kan worden gehandhaafd. De schakeling van fasen na elkaar in de tijd dwingt betrokkenen ertoe pakketjes expliciete kennis over te dragen. Mensen in de verschillende fasen ontmoeten elkaar nauwelijks. Wordt er dan voldoende van elkaar geleerd?

Het kan anders. Veel projecten in de fysieke leefomgeving bestaan uit deelprojecten. In stedelijke vernieuwingswijken, bijvoorbeeld, worden flats gesloopt, waterpartijen gegraven, verkeersstromen omgeleid, buurtcentra ingericht, nieuwe vormen van beheer uitgetest en nog veel meer. Vele processen voltrekken zich parallel. Dat maakt het mogelijk voor mensen die werkzaam zijn in de verschillende schakels om elkaar te ontmoeten en ervaringen te delen. Dan wordt impliciete kennis vergroot en overgedragen.

Tauw werkt al enige jaren met het concept van Interactieve Uitvoering. Het credo daarbij is 'niet na elkaar maar naast elkaar'. Er wordt bewust meer parallel gewerkt. Bij de toepassing van Interactieve Uitvoering trekken plannenmakers, ontwerpers, uitvoerders en beheerders tegelijk op. Afhankelijk van de loop van een project voert één van hen de grondtoon en de anderen vullen het aan tot een akkoord. Deze werkwijze stimuleert de uitwisseling tussen expliciete en impliciete kennis, resulteert in de stroomlijning van een project en maakt innovatie in het project mogelijk. De kunst is de aansturing, waarbij als uitgangspunt geldt dat volledige beheersing niet mogelijk en zelfs niet wenselijk is. Het gaat er om de onverwachte gebeurtenissen zo te accepteren of uit te schakelen dat ze de realisatie ten goede komen.

Conclusie

Als wij willen gaan voor het realiseren van ideeën, zonder dat ze stranden in een bureaula, als wij willen gaan voor samenwerken op basis van vertrouwen en als wij willen gaan voor innovatie in projecten, dan moeten we de conclusie durven trekken dat ervaring meer ruimte moet krijgen bij een wisselwerking tussen plannen en realisatie. Dat betekent minder beheersen en controleren en uiteraard wel verantwoording afleggen. Interactieve Uitvoering biedt een werkwijze waarin ervaring volop die ruimte krijgt.

Het essay is geschreven door Tauw-medewerker ir. Pieter Lems door middel van interviews en discussies met andere medewerkers.

‘Ik kijk altijd of het beter, anders of goedkoper kan. Daarbij speelt impliciete kennis een grote rol. Soms is de oplossing die de ontwerper heeft uitgewerkt overdone. Dat zie ik vrij snel aan een aantal basisgegevens in relatie tot de situatie. Impliciete kennis is overigens niet alleen in de fase van het voorontwerp zeer belangrijk. Het speelt in het hele project een grote rol. Dat begint al met het opstellen van de offerte. De prijs moet marktconform zijn, en je moet oplossingen kunnen aandragen zonder dat er al berekeningen aan ten grondslag liggen. Bijvoorbeeld bij het bespreken van het ontwerp met de opdrachtgever, als er alternatieven op tafel komen. Dan is het belangrijk dat je direct de consequenties daarvan kunt overzien. Impliciete kennis speelt daarbij een grote rol. Ook op het gebied van vergunningen, trouwens. Vergunningseisen kunnen de kosten van een project vaak opdrijven. Bovendien komen niet alle situaties overeen met de regels. Dat vraagt om overleg met de vergunningverleners. Je moet daar gevoel voor hebben, wil je er met elkaar uitkomen.

Verder speelt impliciete kennis een grote rol in het financiële traject, bij de onderhandelingen met aannemers en projectontwikkelaars. Hoe ver kun je gaan? Hoe werkt de markt? Je moet kunnen inschatten hoe valide argumenten zijn. Al deze gebieden laten zien dat impliciete kennis de stagnatie van beleid naar uitvoering kan voorkomen. In elke fase van een project.’



Hans Sluiter
adviseur

‘Op papier kun je een sanering technisch tot in detail uitwerken, maar er zijn altijd dingen die je niet kunt voorzien. Vooral als het gaat om bewoners. Je kunt bijvoorbeeld wel vastleggen dat er zo min mogelijk overlast zal worden veroorzaakt, en hoe je dat denkt te doen. Maar toch kun je de reactie van mensen nooit voorspellen. Het blijft ingrijpend als er ineens een kraan in je voortuin staat. Of als er sprake is van schade. Ook al is de kans daarop berekend en bekend bij de bewoners, en is alles financieel afgedekt. Je weet vooraf nooit hoe mensen erop zullen reageren en of je het werk moet stilleggen.

Impliciete kennis heeft voor mij alles te maken met mensenkennis; kunnen aanvoelen hoe mensen op bepaalde situaties reageren. Dat geldt vooral voor bewoners, maar ook voor opdrachtgevers en aannemers. Vaak doe je iets op gevoel. Negen van de tien keer blijkt dat de juiste beslissing te zijn. En gaat het fout, dan moet je zorgen dat de fout gecorrigeerd wordt en er eerlijk over zijn. Dat is de basis voor vertrouwen. Dat groeit gedurende de samenwerking. Als het vertrouwen er is, dan is het niet moeilijk mensen te overtuigen van je beslissing.’



Karst Lubbinge
directievoerder

Geconsolideerde balans

In duizenden euro

Actief	31 december 2003	31 december 2002
Immateriële vaste activa	147	88
Materiële vaste activa	18.225	19.545
Financiële vaste activa	312	298
Vaste activa	18.684	19.931
Onderhanden werk	2.767	2.041
Vorderingen	22.056	22.444
Liquide middelen	922	3.245
Vlottende activa	25.745	27.730
Balanstotaal	44.429	47.661

Passief	31 december 2003	31 december 2002
Groepsvermogen	15.959	16.874
Belangen van derden	121	-22
	16.080	16.852
Achtergestelde leningen	-	1.638
Risicodragend vermogen	16.080	18.490
Vorzieningen	1.316	1.865
Langlopende schulden	8.957	8.634
Kortlopende schulden	18.076	18.672
Balanstotaal	44.429	47.661

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In duizenden euro

	2003	2002
Bedrijfsopbrengsten	88.457	88.283
Projectkosten	9.061	9.974
Personeelskosten	55.587	52.563
Afschrijvingen	3.131	3.529
Overige bedrijfskosten	19.736	18.314
Kosten	87.515	84.380
Bedrijfsresultaat	942	3.903
Financiële lasten (per saldo)	1.201	1.144
	-259	2.759
Resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen	152	69
Resultaat voor belastingen	-107	2.828
Belastingen	56	915
Resultaat na belastingen	-163	1.913
Aandeel derden	16	18
Netto resultaat	-147	1.931

Mededeling van de accountant

De geconsolideerde jaarcijfers 2003 zijn ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2003 van Tauw Beheer bv te Deventer. Bij de jaarrekening 2003 hebben wij een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt.

Apeldoorn, 31 maart 2004

Deloitte & Touche Accountants

Toelichting

Algemeen

De in dit financiële overzicht opgenomen informatie is ontleend aan de jaarrekening 2003. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische verkrijgingsprijzen. De activa en passiva zijn daarin opgenomen voor de nominale waarden, tenzij in de toelichting anders is vermeld. Activa en passiva luidende in vreemde valuta zijn omgerekend naar de koers per balansdatum.

Materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa geschiedt tegen de verkrijgingsprijzen verminderd met de jaarlijkse afschrijving met uitzondering van de bedrijfsgebouwen en -terreinen, welke tegen actuele waarde zijn gewaardeerd. De afschrijvingen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur.

Onderhanden werk

De onderhanden werken worden gewaardeerd tegen kostprijs. Voor eventuele te verwachten verliezen wordt een voorziening getroffen.

Gefactureerde termijnen worden in mindering gebracht op de waarde van het onderhanden werk.

Voorzieningen

De voorzieningen kunnen grotendeels als langlopend worden aangemerkt.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Resultaten op projecten worden, afhankelijk van het soort opdracht als volgt verantwoord:

- opdrachten op basis van verrekenbare uren plus de bij het project behorende verrekenbare overige kosten, op het moment van facturering;
- opdrachten tegen aangenomen bedragen op het moment waarop het werk wordt opgeleverd.

De belastingen over het resultaat worden berekend door toepassing van het geldende tarief op het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening.

Adressen

Tauw Beheer bv

Handelskade 11
7417 DE Deventer
Postbus 479
7400 AL Deventer
Telefoon + 31 570 69 99 11
Fax + 31 570 69 90 08

Tauw bv

Handelskade 11
7417 DE Deventer
Postbus 133
7400 AC Deventer
Telefoon + 31 570 69 99 11
Fax + 31 570 69 96 66
E-mail info.deventer@tauw.nl
Tauw bv heeft tevens kantoren in Amsterdam, Assen, Rotterdam, Eindhoven en Utrecht

Tauw NV

Remylaan 4a
3018 Wijkmaal (Leuven)
België
Telefoon + 32 16 35 28 10
Fax + 32 16 72 06 75
E-mail info.bel@tauw.be
Tauw NV heeft tevens kantoren in Lokeren en Namen

Tauw GmbH

Richard-Löchel-Straße 9
47441 Moers
Duitsland
Telefoon + 49 2841 149 00
Fax + 49 2841 149 011
E-mail info@tauw.de
Tauw GmbH heeft tevens kantoren in Berlijn, Hamburg en Frankfurt

Tauw Environnement SAS

Parc tertiaire de Mirande
14 D Rue Pierre de Coubertin
21000 Dijon
Frankrijk
Telefoon + 33 380 680 133
Fax + 33 380 680 144
E-mail tauw.environnement@tauw.fr
Tauw Environnement SAS heeft tevens kantoren in Parijs, Lyon, Rouen en Lens

EcoAppraisal s.r.l.

Piazza Leonardo da Vinci 7
20133 Milaan
Italië
Telefoon + 39 02 266 26 11
Fax + 39 02 266 26 152
E-mail info@ecoappraisal.it

Covitecma S.A.

C/Agustín de Foxá, 25
28036 Madrid
Spanje
Telefoon + 34 913 789 700
Fax + 34 913 789 711
E-mail mail@covitecma.es
Covitecma S.A. heeft tevens een kantoor in Barcelona

Tauw Laboraties cv

Handelskade 39
7417 DE Deventer
Postbus 693
7400 AR Deventer
Telefoon + 31 570 69 97 65
Fax + 31 570 69 97 61
E-mail info.lab@tauw.nl

Ingenieursbureau Van Steenis bv

De Molen 83
3995 AW Houten
Postbus 179
3990 DD Houten
Telefoon + 31 30 639 56 11
Fax + 31 30 635 12 56
E-mail info@vansteen.nl

De Haan Consult Ingenieurs- en Adviesbureau bv

Manegelaan 2
2131 XB Hoofddorp
Postbus 3138
2130 KC Hoofddorp
Telefoon + 31 23 554 15 00
Fax + 31 23 554 15 05
E-mail ndh@dhc.nl

Fotografie

Gerard van Bree,
Westervoort

© 2004, Tauw bv

