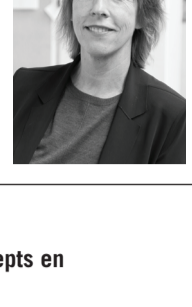


Op reis met de Bouwmeester

Drie jaar geleden ging AM op avontuur met de aanstelling van de eerste Bouwmeester: Hilde Blank. Op 1 januari 2020 zit haar termijn erop. Beide partijen kijken met plezier terug op de samenwerking. ‘Het Bouwmeesterschap heeft meer opgeleverd dan we verwachtten. We hebben echt een sprong gemaakt.’

Elk bedrijf kent zijn markante momenten. Het besluit van AM om na de pensionering van de vorige directeur AM Concepts de functie een andere invulling te geven, is zo’n moment. Geïnspireerd door het Rijksbouwmeestermodel wilde AM zijn positie als ontwikkelaar van vernieuwende gebieds- en vastgoedconcepten verder uitbouwen en extra meerwaarde creëren voor gemeenten, beleggers, corporaties en andere samenwerkingspartners. Met het aantrekken van Hilde Blank als eerste Bouwmeester begon de gebiedsontwikkelaar aan een spannende reis. Als directeur AM Concepts stuurde Hilde de ontwerpafdeling aan, in de rol van Bouwmeester was ze betrokken bij de ontwikkeling van de interne organisatie en daarnaast had ze een brugfunctie tussen publieke en private partijen. Of, zoals ze zelf zegt: ‘Ik was de buitenboordmotor in het bedrijf.’



Hilde Blank
directeur AM Concepts en
Bouwmeester

GEMOTIVEERD

Met haar benoeming kwamen verschillende lijntjes samen. ‘Ik startte in een periode dat AM zich met meer nadruk dan voorheen concentreerde op het economisch kerngebied; de Randstad en de stedelijke regio’s daarbuiten. Dat betekent dat je vooral bezig bent met binnenstedelijke ontwikkelingen binnen bestaand gebied. Mijn focus daarbij was: samen stad maken. De uitdaging: de rol van ontwikkelaar in dat proces op een meer actieve en kwalitatieve manier invullen.’ Ze was bijzonder gemotiveerd. Als eigenaar van adviesbureau BVR adviseurs zat ze vooral aan de publieke kant van ontwikkelingen. ‘Dat eindigt vaak in vruchtbare vergezichten en ambities. Maar die moeten wel omgezet worden in gebouwen en gebieden. En waar kun je dat beter doen dan bij een ontwikkelaar? Zeker in deze tijd, want door de nieuwe Omgevingswet krijgen ontwikkelende partijen alle kans om het initiatief naar zich toe te trekken. Dankzij mijn brugfunctie had ik bovendien de mogelijkheid om datgene wat ik daarover opstak in de praktijk, te vertalen in voorwaarden richting de overheid, zodat ontwikkelende partijen hun innovatiekracht ook echt in kunnen zetten. Al met al een unieke kans om samen verder te komen.’



Ronald Huikeshoven
directievoorzitter AM

THEMA’S LADEN

Ronald Huikeshoven deelt haar enthousiasme. ‘We hebben er in die periode nadrukkelijk voor gekozen om AM te profileren rondom vijf maatschappelijke thema’s: Gedurfde Duurzaamheid, Inclusieve Stad, Healthy Urban Living & Working, Stad- en Gebiedmaker, en Gelukkig Leven. Die thema’s moet je wel ‘laden’ in de organisatie en daar heeft Hilde een belangrijke rol bij gespeeld. Mensen uit alle geledingen binnen AM hebben gezorgd voor verdieping van de thema’s en gekeken wat er nodig is om ze te laten landen in het dagelijks werk en ze op alle vlakken te verankeren in onze projecten. Daardoor hebben we als AM echt een enorme sprong gemaakt.’

HILDE, HOE HEB JIJ DE AFGELOPEN DRIE JAAR ERVAREN?

Hilde: ‘Als een soort ontdekkingsreis. Door mijn werk als adviseur bij een strategisch ontwerp bureau was ik vooral bekend met de conceptuele en toekomstgerichte kant van gebiedsontwikkeling. Bij AM heb ik ook de kant van het realiseren leren kennen: de wereld van ontwikkelaars en bouwers. Daarvoor moest ik wel uit mijn comfortzone komen, maar dat was absoluut de moeite waard. De kennismaking met deze partijen heeft me nieuwe gezichtspunten opgeleverd en mooie contacten. Dat is waardevolle bagage die ik weer meeneem in mijn werk.’

JE ZIT NU VOOR HET EERST AAN DE ANDERE KANT VAN DE TAFEL. WELK ASPECT VAN ONTWIKKELEN SPREEKT JE HET MEESTE AAN?

‘Dat je steeds op zoek gaat naar de ziel van de stad. Een stad is meer dan een verzameling projecten. Neem de Merwedekanaalzone in Utrecht, waar de Vechtclub een rol speelt bij de placemaking. Dergelijke functies geven eigenheid en karakter aan een gebied. Dat is precies waar samen stad maken om draait: kijken wat een gebied nodig heeft om de essentie door te laten klinken in nieuwe ontwikkelingen. Dat vind ik een mooi proces. Ontwikkelen is eigenlijk een soort verspringen. Je gaat een stukje terug in de tijd en maakt van daaruit een sprong voorwaarts. Als je die mix van een bestaande situatie en gewenste vernieuwing goed weet te maken, kun je echt iets voor een stad betekenen.’

WAT VOND JE HET LEUKSTE AAN DE FUNCTIE VAN BOUWMEESTER?

Hilde: ‘Dat het een rol is die niet ‘naast’ AM was geplakt, maar intrinsiek onderdeel uitmaakt van de organisatie. Door die verankering was het mogelijk om de verandering mee vorm te geven. Ik vond het heel bijzonder dat mensen mij het vertrouwen gaven en in staat stelden om een kistje te nemen in hun bedrijf en mee te praten over wat er moest gebeuren om de thema’s te laten landen in het dagelijks werk. We zijn de afgelopen periode op allerlei manieren bezig geweest om te kijken hoe we die thema’s in het hart van de ontwikkelingen van AM konden plaatsen, en dat is gelukt. De thema’s zijn echt een vehikel geworden. Een instrument om op een andere manier het gesprek met elkaar aan te gaan.’

HOE HEBBEN ZE DAT GESPREK PRECIES VERANDERD?

Hilde: ‘Binnenstedelijk ontwikkelen en bouwen is een grote, complexe opgave van veel partijen. De thema’s fungeren daarin als verbindende schakel. Ze helpen om duidelijk te maken dat we samen met de andere betrokken partijen in een gebied hetzelfde doel hebben, namelijk een mooi en betekenisvol stuk stad ontwikkelen. Dat zorgt voor beter contact en een soepele samenwerking.’

Een mooi voorbeeld is het stationsgebied Eindhoven. Daar heeft AM een grondpositie voor een kantoorontwikkeling. Door te kijken hoe de ontwikkeling van deze positie bij kan dragen aan de ambitie van Eindhoven om uit te groeien tot BrainportCity, gaan we kijken naar een gemengd stedelijk programma, inclusief wonen. We betrekken de omgeving bij de inrichting van het maaiveld en de programmering van en activiteiten in de gebouwen. Doordat AM heel goed is in markt- en doelgroepanalyse en goed kijkt wat ze voor wie willen ontwikkelen, groeide bij de gemeente het vertrouwen dat dit een initiatief is dat echt toegevoegde waarde kan creëren voor de stad en de samenleving.’

WAT IS VOOR AM PRECIES DE WINST VAN DEZE AANPAK?

Ronald: ‘Een nieuwe functie binnen het bedrijf creëren is altijd spannend. Het was echt een zoektocht naar de invulling, maar het resultaat heeft onze verwachtingen overtroffen. Het Bouwmeesterschap heeft een impuls gegeven aan het werk in de teams en de drive van de mensen in de organisatie. Er is nu echt het besef dat onze vijf thema’s niet alleen mooie woorden zijn, maar dat we er ook echt iets mee *doen*. Daarnaast hebben we de brugfunctie tot stand kunnen brengen op een onafhankelijke manier. Ook in het ontwerpproces is er een verdiepingsslag gemaakt, wat resulteert in de groei van mensen en het vergroten van hun ontwerp kwaliteiten. Daarnaast heeft het ons geholpen om de werkprocessen aan te scherpen.’

Er zijn zoveel belangrijke thema’s: klimaatadaptief, inclusief, energieneutraal... De toegenomen kennis maakt dat we nu in staat zijn duidelijke keuzes te maken en aan de voorkant scherper te benoemen waar we in een bepaald traject echt voor gaan.’

NOEM EENS EEN CONCRETE VRUCHT VAN HET BOUWMEESTERSCHAP WAAR JULIE ECHT HEEL TROTS OP ZIJN.

Hilde en Ronald: ‘Het DNA-boekje! Wij geloven in ‘Practise what you preach’. Om dat te borgen, maken we tegenwoordig bij grote projecten een DNA-boekje. Hierin leggen we vast wat we met dit project willen bereiken en hoe. De afspraken zijn daarmee stevig verankerd in het project en zijn voor iedereen helder. Dat maakt dat het DNA-boekje fungeert als toetssteen. Met dit document kun je elkaar aanspreken op de ambities die zijn afgesproken. Dat is belangrijk, aangezien grote projecten vaak jaren duren. Dit praktische hulpmiddel zorgt ervoor dat de idealen uit de begintijd niet verwateren. Dat biedt houvast. Daarnaast helpt het DNA-boekje ook om in de veelheid van dingen die moeten gebeuren, tot de essentie te komen. Het scherpt de doelstellingen aan en versnelt de processen. Gemeenten waarderen het bijzonder dat de essentie van een project zwart op wit staat en dat er een duidelijk ijkpunt is. Dat geeft vertrouwen.’

Ronald: ‘Het helpt ook enorm in de samenwerking tussen de verschillende partijen. Neem de Buurt (Overvecht Utrecht) waar de essentie is om lokaal ondernemerschap te stimuleren. Dat vraagt veel van de verschillende partijen als het gaat om hoe je omgaat met het selecteren van ondernemers, het vullen van commerciële ruimtes en het betaalbaar houden van vastgoed. Door deze essentie vast te leggen, lukt het om in de samenwerking de hoge ambitie vast te houden en te realiseren. Ook in het Bajes Kwartier in Amsterdam werken we op deze manier. Het geeft precies die duidelijkheid die we in grote ontwikkelingen absoluut vast willen houden.’

Hilde: ‘Het DNA-boekje heeft een belangrijke communicatieve functie, zeker bij grote projecten zoals de Waalsprong bij Nijmegen. Door samen met anderen te bespreken waar het nou echt om gaat en dat vast te leggen, kweek je draagvlak voor de plannen. Dat zorgt voor hechte teams waarbinnen dingen sneller en makkelijker verlopen.’

WAT ZIJN DE PLANNEN VOOR DE TOEKOMST VAN AM? KOMT ER NA HET VERTREK VAN DE EERSTE BOUWMEESTER NOG EEN TWEDE?

Ronald: ‘Absoluut! De toegevoegde waarde van deze functie is groot. We kijken met volle tevredenheid terug op de inspirerende samenwerking met Hilde en op de eerste invulling van de functie. Het was een prachtige reis die we als bedrijf samen met Hilde gemaakt hebben, en we gaan zeker een vervolgstap zetten. De richting zal vastgesteld worden in overleg met onze nieuwe Bouwmeester, want sparring is een belangrijk onderdeel van het traject. We zoeken niet iemand die uitvoering geeft aan onze wens, maar iemand die ons helpt met andere ogen naar dingen te kijken. Dat is nu juist het mooie van het Bouwmeesterschap: de blik van buiten die samenkomt met de ervaring van binnen. We gaan met hem of haar de komende drie jaar weer een reis ondernemen, wat ons ongetwijfeld weer nieuwe inzichten op zal leveren. Zo blijven we onszelf steeds vernieuwen en inspireren.’

