



APPM MANAGEMENT CONSULTANTS  
APPM **Nieuws** • FEBRUARI 2005

# Voor woord



PIET BRANDJES

2 U heeft nu de eerste nieuwsbrief van APPM Management Consultants in handen. Opdrachtgevers en andere relaties kennen ons uiteraard van lopende opdrachten of van een eerdere kennismaking. De ontwikkeling van de beide ondernemingen, APPM Managementadvies bv en APPM Projectmanagement bv, gaan echter zo snel, dat het nuttig lijkt u hiervan periodiek op de hoogte te houden. Wij wensen u veel plezier bij deze nadere kennismaking. ●

*APPM*

2	Voorwoord
4 · 9	Gouda krijgt nieuwe randweg
10 · 11	De Deskundige
12 · 14	Westergouwe Ruimte management waar belangen strijdig lijken
15	APK APPM's Projecten Keuring
16 · 17	In Beeld: plaatsen pijlers viaduct
18 · 21	Beheer op één lijn
22 · 25	Sturen op afstand
26 · 29	Projectleiders trainen projectleiders
30	Colofon

# Inhouds opgave



JELLE KOOTSTRA

# Gouda

krijgt nieuwe randweg

Een afgekeurde Milieueffectrapportage en tegenstrijdige lokale belangen. Dat waren twee belangrijke obstakels voor de besluitvorming over de zuidwestelijke randweg, de weg die Gouda al jaren nodig heeft. Aan APPM de vraag die zaak in goede banen te leiden. Hoe? 'Met alle betrokkenen in gesprek gaan en doemscenario's terugbrengen tot reële properties.'

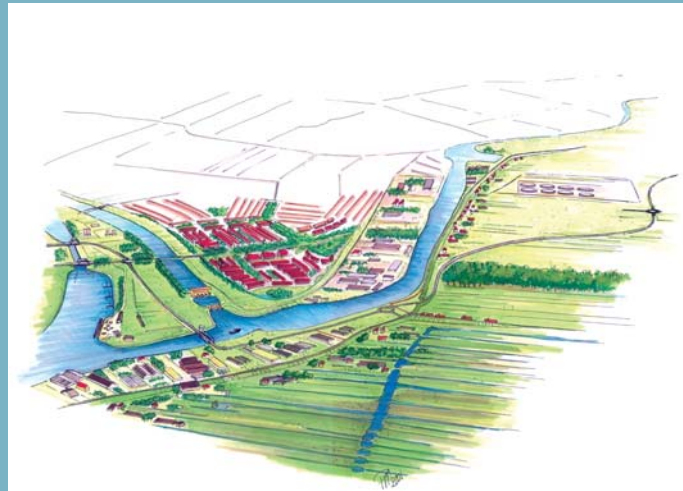
Van oudsher verbinden provinciale wegen een snoer van dorpen en steden. Probleem: meestal gaan ze er ook dwars doorheen. Ooit was dat logisch en efficiënt, maar woonkernen zijn niet berekend op de huidige verkeersintensiteit. Vroeg of laat klinkt dus de roep om een rondweg.

*APPM*

Dat geldt ook voor de N207, die de zuidrand van Gouda's centrum te zwaar belast. De weg is cruciaal voor de ontsluiting van de Krimpenerwaard en Gouda, richting A20 en A12. Een snellere route voor het doorgaande verkeer zal de verkeersdruk in Gouda fors verlichten.

'Over een rondweg wordt al twintig jaar gesproken,' aldus procesmanager Jelle Kootstra. 'Maar het tracé moet door de Krimpenerwaard en dat is een typisch Hollands weidelandschap, met bovendien een reservaatgebied van het Zuid-Hollands Landschap.'

In februari 2004 klopte de gemeente Gouda



bij APPM aan. 'Men was bezig met een intergemeentelijk structuurplan (ISP) voor het gebied, want de Krimpenerwaard ligt in twee gemeenten: Gouda en Ouderkerk. Bij dat structuurplan hoort een Milieueffectrapportage (MER) en die schoot op meerdere fronten te kort. De MER moest worden herzien en het ISP bijgesteld. Probleem is dat het gaat om een gebied waar gemeenten deels strijdige belangen hebben. Bovendien was er een lokale belangengroep die een sterke lobby voerde voor één van de alternatieve tracés.'

#### ONDERBOUWING

APPM werd gevraagd het actualiseren van de MER te begeleiden. Jelle Kootstra: 'Twee zaken

moesten beter: het besluitvormingsproces en de inhoudelijke aansturing van het ingenieurbureau dat MER en ISP opstelde. Dat vraagt om een kritische, inhoudelijke aansturing op hoofdlijnen van dat adviesbureau en om een effectief besluitvormingsproces, zowel intern als extern.' APPM heeft allereerst veel energie gestopt in het structureren van de betrokkenheid van externe partijen. 'We hebben de klankbordgroep met belanghebbenden intensief bij het proces betrokken. Essentieel is dat je hun reacties serieus neemt. Het klinkt simpel, maar alle kritische opmerkingen zijn in hun ogen terechtere zorgen. Laat dus zien wat je met die inbreng doet. Dat vergde van ons weer goede onder-



bouwing van de plannen met objectieve studies, ook waar het gaat om compenserende maatregelen en voldoende ruimte in de planning. Daarbij moet je steeds hoofd- en bijzaken scheiden en zorgen dat bepaalde belangen de discussies niet domineren. En vergeet niet dat je zelf niet de wijsheid in pacht hebt. Veel reacties zijn terecht en verbeteren je onderzoek.'

### STEUN

Een feitelijke en objectieve informatievoorziening is een absolute voorwaarde. 'Iedereen heeft z'n eigen beelden bij zo'n project, die niet altijd stroken met wat er daadwerkelijk gebeurt.

Daarom hebben we bijvoorbeeld fotomontages gebruikt om het effect van de weg op het landschap visueel te maken. Als je benadrukt dat het gaat om een impressie, werkt dat heel verhelderend en kun je bepaalde beelden tot de juiste proporties terugbrengen.'

Momenteel liggen het structuurplan en de nieuwe MER ter visie. Het voorkeursalternatief van de overheden kan inmiddels rekenen op de steun van een aantal goed georganiseerde, voormalige tegenstanders. Hoewel de reacties kritisch blijven, richten zij zich nu ook op de uitwerking van het ontwerp. 'Dat is belangrijke winst: onze dialoog met de omgeving werkt.' ●



### DE ESSENTIE

- GEBRUIK EERLIJK EN REALISTISCH BEELDMATERIAAL
- BETREK TIJDIG ALLE PARTIJEN DIE INVLOED HEBBEN
- WAARDEER INBRENG

# De deskundige

Beprijzing van mobiliteit werkt

Kunnen we van de overheid verwachten dat ze eindeloos onze vraag naar mobiliteit accommodeert? Is het vermarkten van mobiliteit niet een logische stap? En een onontkoombare, want misschien wel de enige manier om de verkeersdruk in goede banen te leiden? Met die vragen in het achterhoofd verbleef ik in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat twee maanden in Engeland, om daar de effecten van beprijzing in de praktijk te bestuderen.

10 Het eerste wat me opviel is het positieve imago. De Britten associëren beprijzing, in tegenstelling tot Nederlanders, met verminderde congestie, betrouwbaarheid en een prettige reis. Kortom: met succes. Een belangrijke verklaring ligt in de gefragmenteerde invoering. Het Engelse vervoerbeleid is minder samenhangend dan het Nederlandse. Voordeel is dat regio's relatief autonoom hun initiatieven kunnen ontwikkelen en gestalte geven. Die initiatieven blijken succesvol, de acceptatie van het publiek groeit en er ontstaat draagvlak voor nationaal beleid.

Bekend is de London Congestion Charge, een kordon van tolpoorten dat sinds 2003 de city afsluit; een passage kost



PEIJUN VAN WIJMEN

5 pond. De maatregel sorteert effect. Er is 18% verkeersreductie gemeten en een afname van de congestie met maar liefst 30%. Meer nog werd mijn nieuwsgierigheid geprikkeld door een minder bekende casus: de M6 bij Birmingham. Een privaat consortium heeft deze bypass aangelegd conform een Design, Build, Operate, Maintain, Finance-contract. De exploitatie van de 40 km lange tolweg berust sinds eind 2003 volledig bij het consortium, de Engelse Highway Agency heeft een concessie verleend voor een periode van 53 jaar. Een moedig initiatief van de Britse overheid. De automobilist is er blij mee. Files nemen af, de reistijd wordt met name in de spits aanzienlijk verkort en, last but not least, voorspelbaar. Wat is nu belangrijk voor de acceptatie van beprijzingsmaatregelen? Allereerst het bieden van alternatieven. In het Londense voorbeeld zijn dat extra bussen, bij Birmingham kan het wegverkeer ook gebruiken van de bestaande (gratis) rijksweg. Noodzakelijk is heldere communicatie: maak hard dat beprijzing echt werkt. En vertrouwen in de overheid is een conditio sine qua non. De auto is geen cash cow. Als de vervoerskosten rechtstreeks naar de consument kunnen worden toegerekend, moeten de algemene heffingen worden bijgesteld. ●

# Westergouwe

Ruimtemanagement waar belangen strijdig lijken

‘Weet wat alle partijen beweegt.’

Zorgvuldige aandacht voor alle partijen die een rol spelen in het plangebied, dat bleek de sleutel tot het ontwikkelen van een nieuwbouwwijk op een locatie die meer omstreden was dan de gemeente Gouda had gehoopt. Inmiddels is er ministerieel groen licht voor de ontwikkeling van vierduizend woningen in een polder zes meter onder NAP.

‘Voor Gouda zijn extra woningen absolute noodzaak. De sociaal-economische structuur van de stad vraagt om eigen nieuwbouw, met name voor mensen met hogere inkomens en senioren,’ aldus Philippine van der Schuyt, die in opdracht van de gemeente Gouda het integrale project-

management verzorgt voor Westergouwe.

Maar in navolging van de waterschappen zette minister Dekker vraagtekens bij de geschiktheid van de gekozen locatie.

Naast vragen over de waterhuishouding wilde de minister meer



PHILIPPINE VAN DER SCHUYT

*Alpen*

weten over de inpassing van het woongebied in de Zuidplaspolder, over de bereikbaarheid en de financiële dekking.

‘Daarmee werd het een kwestie van Ruimtemanagement. Er spelen immers tal van belangen en ons motto is dan: zoek alle partijen op, weet wat hen beweegt en blijf resultaatgericht werken.’

Een doorslaggevende zet bleek het opzetten van het 3W-Overleg, de Werkgroep Wateropgave Westergouwe. ‘Een topeverleg waarin alle partijen in Nederland die een rol spelen in de waterproblematiek op hoog ambtelijk niveau waren vertegenwoordigd, ter voorbereiding van een bestuurlijk besluit. We wilden niet eindeloos studeren, maar op basis van bestaande kennis en kunde heel oplossingsgericht handelen.’ De technische input voor het 3W-Overleg kwam vanuit denktanks met onder andere wetenschappers en marktpartijen. Bovendien werd een expertteam ingesteld, dat die sessies voorbereidde en uitdiepte.

Op deze wijze werd in overleg met partijen een integraal en stevig gefundeerd antwoord geformuleerd dat de minister het vertrouwen gaf om haar fiat te geven voor Westergouwe.

Op dit moment denken de gemeente Gouda en APPM gezamenlijk over de inrichting van de projectorganisatie en de samenwerking met marktpartijen. Dit zal over vier jaar resulteren in de eerste woningen in Westergouwe. ●



## DE ESSENTIE

- FOCUS OP HET DOEL, MAAR WEES FLEXIBEL IN DE WEG ERHEEN
- WERK VOLGENS DE PRINCIPES VAN RUIJTMANAGEMENT
- WEES ALERT OP POLITIEKE SIGNALLEN, INVESTEER IN EEN NETWORK

# APK

De analogie is niet toevallig: APPM's Projecten Keuring is een periodieke controle

van vitale projectonderdelen, die resulteert in een keuringsrapport met een beschrijving van de stand van zaken en aanbevelingen voor de toekomst.

Een kijkje onder de motorkap van een lopend project dus, om de actuele conditie ervan in kaart

te brengen, met speciale aandacht voor de zes aspecten die een project vaart en richting geven:

Organisatie, Informatie, Kwaliteit, Geld, Tijd en Risico's. De keuring richt

zich vooral op de onlosmakelijk met elkaar verbonden grootheden Tijd, Geld en Kwaliteit.

Een kritische analyse van die gegevens zegt immers ook veel over het functioneren van de projectorganisatie en over de effectiviteit van de informatiestromen. Momenteel laat de gemeente Haarlem APK's uitvoeren voor drie grote cultuurprojecten, die mogelijk intern zullen worden overgedragen. Een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden, inclusief de risico's voor de toekomst, vraagt om een helder inzicht in de huidige stand van zaken.

Daarvoor zorgt APPM. ●







MICHIEL VENNE (L)  
EN JEAN DE NIJS

# In beeld

Voor de aanleg van een bus- en fietsviaduct werd in de nacht van 3 op 4 december 2004 een pijler geplaatst in de middenberm van de A4. Het viaduct is de eerste schakel van de aftakking van de Zuidtangent richting Aalsmeer. APPM verzorgde de projectleiding van de technische voorbereiding en verzorgt de voortgangsrapportage tijdens de uitvoering. ●



# Beheer

op één lijn

APPM



FLORIS DE GROOT

Als de verantwoordelijkheid voor het beheer van de openbare ruimte sterk versnipperd is, wordt het moeilijk de kwaliteit op peil te houden. Die stelregel gold ook voor Den Haag CS, waar vijf verschillende partijen over hun eigen postzegeltjes waakten. APPM Managementadvies kreeg door de inzet van procesmanager Kees Waverijn en managementadviseur Floris de Groot de betrokkenen op één lijn, waardoor ze het beheer voortaan vanuit een gemeenschappelijk ambitieniveau integraal en kosteneffectief kunnen aansturen. Eenzelfde uitdaging ligt er voor de nog te bouwen stationsterminal.

Voor de terminal van Den Haag CS sloten Connexion, HTM, ProRail, NS Stations en de gemeente Den Haag separaat en vanuit een eigen optiek contracten af met verschillende opdrachtnemers en leveranciers. APPM bracht eerst voor het gehele stationsgebied de verantwoordelijkheden en taken in kaart en inventariseerde vervolgens de lopende contracten. Daarna kwam het moeilijkste onderdeel van de opdracht: het formuleren van een gemeenschappelijk ambitieniveau. Floris de Groot:

‘Het hoogste ambitieniveau stelt meestal de norm, maar een hoger ambitieniveau is ook duurder. Aan de andere kant: als partijen de handen ineen slaan, besparen ze door het schaalvoordeel het geld waarmee ze dat ambitieniveau kunnen realiseren. Overigens merk je dat er verschillende opvattingen zijn over wat relevant is voor een goede bedrijfsvoering. Ik zie echter genoeg gemeenschappelijke belangen. Neem de exploitatie van de winkels. Het is duidelijk dat de detailhandel profiteert van een hoogwaardige omgeving. Vervoerbedrijven hebben daar net zo goed baat bij, want ook hun product wordt aantrekkelijker als de stations schoon en veilig zijn.’

## OUTPUT-GESTUURD

Inmiddels hebben de vijf partijen een overeenkomst gesloten. Een integrale terminalbeheerder fungeert als aanspreekpunt, bewaakt de kwaliteitsdoelstellingen en sluit nieuwe contracten met





KEES WAVERIJN

leveranciers. De overeenkomst is een groeimodel, omdat eerst de vele lopende contracten moeten worden uitgediend. De ambitie is in de toekomst output-gestuurde contracten af te sluiten. 'Niet meer tegen het schoonmaakbedrijf zeggen: u moet driemaal per dag langskomen om de prullenbak te legen. Maar: de prullenbakken mogen gedurende 95% van de dag niet vol zijn, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen drukbezochte en minder drukbezochte delen van de terminal. Als je dergelijke afspraken maakt, kunnen marktpartijen hun werkzaamheden zelf inrichten en dat leidt tot een lagere prijs. Met behulp van perceptiemetingen van de reizigers wordt de kwaliteit vastgesteld.'

### HARDE VOORWAARDE

Het huidige Den Haag CS was een mooie vingeroefening voor de nog te bouwen stationsterminal. Deze is onderdeel van Den Haag Nieuw Centraal, een van de zes nieuwe sleutelprojecten die in de Nota Ruimte worden genoemd. De ministeries van VROM en VenW zijn bereid flink in de bus te blazen, maar alleen onder de harde voorwaarde

dat het beheer goed geregeld is. De gemeente Den Haag heeft APPM daarom opdracht gegeven het beheer integraal vorm te geven en voor besluitvorming gereed te maken. Procesmanager Kees Waverijn verwacht dat er sprake zal zijn van deelarealen.

'Het aantal beherende partijen is teruggebracht van vijf naar drie. Per areaal worden de verantwoordelijkheden op elkaar afgestemd en we zullen een eenduidig overkoepelend ambitieniveau definiëren.' Essentieel is volgens Waverijn dat het beheer

vanaf het allereerste stadium een vaste plaats heeft in het ontwerpproces. 'Wat zijn de beheerkosten die bij je ontwerp horen? Willen en kunnen we die betalen? Alleen als je die vragen hebt beantwoord, kun je een werkelijk integrale afweging maken. En alleen dan kun je de kwaliteit voor de gebruiker duurzaam garanderen.'



### DE ESSENTIE

- BESCHOUW EN ORGANISEER GEBIEDSBEHEER OP INTEGRALE WIJZE
- GEBIEDSKWALITEIT STUREN OP OUTPUT IN PLAATS VAN INPUT
- GEEF BEHEER VANAF HET EERSTE STADIUM EEN VASTE PLAATS IN HET ONTWERPPROCES
- BRENG ZO EEN KOPPELING AAN TUSSEN BEHEER EN EXPLOITATIE

# Sturen op afstand

“Verzelfstandiging van gemeentelijke diensten is succesvol als er helderheid is over de rol- en taakverdeling in de nieuwe samenwerking. In Schiedam verbeterde APPM Managementadvies de moeizame samenwerking tussen de gemeente en de voormalige dienst Stedelijk Beheer. Moraal van het verhaal: bezint eer ge begint.”

22 In 1992 bracht de gemeente het energiebedrijf onder in de NV Openbare Nutsbedrijven Schiedam (ONS), waarvan ze zelf 100% eigenaar werd. Later volgde de afvalinzameling en in 2000 de taken en medewerkers van de dienst Stedelijk Beheer. Ook verwierf de NV het eigendom van het gemeentelijk rioleringsstelsel.

## NIEUWE ROLVERDELING

Na de overgang van Stedelijk Beheer liep de samenwerking tussen de gemeente en ONS stroef, zozeer zelfs dat partijen besloten om een onafhankelijk adviesbureau om hulp te vragen. Dat werd APPM Managementadvies, in de personen van Pepijn van Wijmen en Guus Govaart.



GUUS GOVAART (L)  
EN PEPIJN VAN WIJMEN

APPM

Hun constatering: er was onvoldoende duidelijkheid over de wijze waarop partijen dienden samen te werken. Guus Govaart: ‘Over de werkzaamheden van ONS was weinig vastgelegd, evenmin over procedures of de afbakening van taken van beide partijen. Gemeente noch ONS was voorbereid op de nieuwe rol van respectievelijk opdrachtgever en opdrachtnemer. Met de overdracht had de gemeente de inhoudelijke kennis verloren om ONS adequaat aan te sturen. ONS had met de overgang medewerkers in dienst gekregen die moesten wennen aan het marktgerichte denken van een commercieel bedrijf.’

## HOUVAST EN HELDERHEID

In de diagnose ligt de oplossing besloten. APPM heeft concrete voorstellen gedaan om de samenwerking duurzaam te stroomlijnen. Uitgangspunt is dat er voor beide partijen meer helderheid en houvast moet komen, in communicatie, in werkwijze en in taak-

verdeling. De gemeente verzocht APPM het voortouw te nemen bij de implementatie van de adviezen. Hierdoor verschoof de rol van het bureau van adviseur naar procesmanager. Een sleutelrol speelt het Taakverdelingsdocument, opgesteld door Govaart en Van Wijmen. Hierin is precies vastgelegd wie verantwoordelijk is voor

welke taken, op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In datzelfde document stelt APPM voor een gemeentelijk coördinatiecentrum in te richten. Dit bureau



zal zich concentreren op de opdrachtverstrekking richting ONS, de controle op de kwaliteit van de werkzaamheden en de communicatie met ONS. De taakverdeling heeft eveneens geresulteerd in een viertal (raam)overeenkomsten waarin de afspraken tussen partijen goed zijn vastgelegd. De door ONS uit te voeren werkzaamheden zijn uitgewerkt en geformaliseerd in nieuwe beheerplannen, dienstverleningovereenkomsten en daaronder liggende jaarplannen. Misschien wel het belangrijkste was dat partijen op alle niveaus onder begeleiding van APPM nadrukkelijk met elkaar in gesprek zijn gekomen. Vanuit stevige

discussies werden taboes doorbroken. Open communicatie was van cruciaal belang om het vertrouwen te herstellen en te wennen aan de nieuwe rolverdeling.

Nu, ruim een jaar verder, bespeurt Govaart een duidelijke vooruitgang: 'Taken worden helder en partijen wennen steeds beter aan hun rol. Je ziet dat beide organisaties naar elkaar toe groeien en dat er vertrouwen ontstaat. Het is een kwestie van tijd. Het op afstand plaatsen leidt door efficiency tot grote financiële besparingen. De productiviteit is met 50% gestegen en

de overhead is drastisch gedaald, evenals het ziekteverzuim. Het helder maken en vastleggen van afspraken maakt het bovendien mogelijk om verdere besparingen te realiseren doordat kosten en kwaliteit nu af te wegen zijn.' ●



#### DE ESSENTIE

- HELDERHEID EN HOUVAST IN COMMUNICATIE, WERKWIJZE EN TAAKVERDELING
- DE OPLOSSING LIGT BESLOTEN IN DE DIAGNOSE
- GA MET ELKAAR IN GESPREK EN MAAK ECHT ALLES BESPREEKBAAR, DUS OOK DE TABOES

# Projectleiders

trainen projectleiders

APPM



LAURA VAN LOON

Pijnacker-Nootdorp staat voor een forse herstructurerings- en nieuwbouwopgave voor woon- en werklocaties. De gemeente heeft daarom de eigen gelederen versterkt met nieuwe projectleiders. Opvallend genoeg is niet gekozen voor oude rotten in het vak maar voor potentials, jonge mensen die wel over de juiste competenties beschikken maar nog niet over de benodigde kennis. APPM traint hen in projectmatig werken en schaaft tegelijkertijd de vaardigheden bij van enkele meer ervaren gemeenteambtenaren.

APPM organiseert workshops en thema-bijeenkomsten en biedt de projectleiders personal coaching. 'In de workshops vergroten we de projectmanagementvaardigheden aan de hand van praktijkgevallen, daarbij geïnspireerd door de theorie,' aldus managementadviseur en trainer Taco van Berkel. 'De kennis van de aanwezigen benutten we optimaal, maar ook onze eigen

ervaring als projectleiders. APPM werkt met vele gemeenten samen en kan de daar opgedane ervaring gebruiken om elders werkwijzen en processen te verbeteren.'

## TEAMGEEST

Doordat de deelnemers van de workshops elkaars kennis delen ontstaat een breed draagvlak en komt er kruisbestuiving tot stand. Een ander voordeel, zelfs een belangrijk nevendoeel van de workshops, is het creëren van teamgeest. Laura van Loon, collega-trainer van Van Berkel: 'De samenhang binnen projectbureaus is vaak voor verbetering vatbaar. Projectleiders hebben veelal iets individualistisch in zich, dat brengt de aard van het werk met zich mee. De gedachte is dat de deelnemers aan het eind van de opleiding dezelfde taal spreken, kennis hebben van elkaars projecten en elkaar weten te vinden. Eigenlijk hebben we de manier waarop wijzelf binnen APPM werken op de gemeente geprojecteerd. Teamgeest komt de continuïteit ten goede. De projectleiding is flexibel in te vullen

en mensen die bijspelingen krijgen bij alle projecten te maken met dezelfde werkwijze.'

### EMOTIONELE COMPETENTIES

Om de inhoudelijke deskundigheid van de projectleiders te vergroten organiseert APPM themabijeenkomsten. Aan bod komen thema's die veelvuldig terugkeren in projecten. Vergunningen, inspraak, juridische en planologische procedures, samenwerkings-



vormen en contracten, beheer, aanbestedingen. De trainers raden literatuur aan, organiseren excursies, spreekbeurten en discussies en nodigen autoriteiten op de verschillende vakgebieden uit voor lezingen. Daarbij maken ze dankbaar gebruik van het eigen netwerk. Een organisatiepsycholoog, gelieerd aan APPM, verzorgt de persoonlijke coaching.



TACO VAN BERKEL

Van Berkel: 'Het is bijzonder en verstandig dat een gemeente voor een vorm van individuele coaching kiest. Projectleiders worden doorgaans geselecteerd op harde competenties, terwijl de emotionele competenties eveneens essentieel zijn.'

De trainers ontmoeten veel enthousiasme bij de deelnemers. Van Berkel: 'Aanvankelijk was er enige terughoudendheid, maar die wordt keer op keer overwonnen door de resultaten van de bijeenkomsten. "Het was veel te kort!" roepen ze dan.' Van Loon: 'Dat is het moment dat we ze uitdagen om het geleerde eerst maar eens in de praktijk te gaan toepassen, want projectleiders krijgen er nooit genoeg van om te praten over hun werk.'

APPM faciliteert eveneens intervisie. Ook kunnen de afzonderlijke projectleiders bij de trainers terecht voor inhoudelijke adviezen.

De projectleiders vanuit de gemeente blijken te spreken over onze inzet: "De begeleiding vanuit APPM is zeer scherp en haalt het beste uit ons." ●

# Colo fon

NUMMER 1 · JAARGANG 1 · FEBRUARI 2005

## UITGAVE

APPM Management Consultants

## REDACTIE

Piet Brandjes

Monique Nales

Frank van Vliet

Pepijn van Wijmen

## TEKST

Vincent Westzaan en Chris Bos, Movement

## FOTOGRAFIE/BEELD

Martin Waalboer, portretfoto's

p 4 t/m 9, p 12 t/m 14 beelden gemeente Gouda

## VORMGEVING

de vormheren BNO

## DRUKWERK

Druno en Dekker

## PRODUCTIE

Movement

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of overgenomen als er voor publicatie schriftelijke toestemming van de redactie is.





**APPM Projectmanagement bv**

Spicalaan 8  
2132 JG Hoofddorp  
T 023 · 562 16 30  
F 023 · 562 76 10  
boxx@appm.nl  
www.appm.nl

**APPM Projectmanagement bv**

Oude Delft 219  
2611 HD Delft  
T 015 · 212 47 02  
F 015 · 212 49 06  
delft@appm.nl  
www.appm.nl

**APPM Managementadvies bv**

Röntgenlaan 19c  
2719 DX Zoetermeer  
T 079 · 360 00 44  
F 079 · 361 72 22  
info@appm.nl  
www.appm.nl