

Vijf vragen aan het Hoofd Beheer en Onderhoud TU Eindhoven

UIT: PLATFORMDUURZAMEHUISVESTING 26 MAART 2018

Ronald van Natten is Hoofd Beheer en Onderhoud van de Technische Universiteit Eindhoven: een megacomplex van tachtig hectare en 350.000 vierkante meter vastgoed. Hij gelooft in ondernemend en meetbaar samenwerken, zo vertelt hij tegenover Heijmans, een van de contractanten op TU/e.

Dit interview verscheen eerder op [Heijmans.nl](https://www.heijmans.nl).

1. Waarom bent u anders gaan denken over succes en samenwerking?

‘Na mijn opleiding HTS Bouwkunde werkte ik twaalf jaar voor de VN in Franstalige landen in Afrika. Daar leerde ik dat de keurige uitvoering van een bestek nog niet tot succes leidt. Dat ontstaat pas als je waarde toevoegt. Terug in Nederland ging ik – na Politie en Defensie – bij TU/e werken. In onze bibliotheek ontdekte ik het boek ‘Ondernemend Samenwerken: ontwikkelen van concurrentiekracht in netwerken’ uit 1991 van professor Arjan van Weele.

Dat boek opende m’n ogen. Het heeft wat energie gekost voordat de dienst en het college in Ondernemend Samenwerken geloofden, maar nu maakt het deel uit van al onze contracten. Binnen een daarvan werken Heijmans en vier andere onderhoudspartijen volgens deze methode.’

2. Wat behelst het?

‘Bij Ondernemend Samenwerken spreken opdrachtgever en contractanten hardop hun ambities en belangen uit. Waarin verschillen ze? Wat hebben ze gemeenschappelijk? Daarnaast definieer je wat succesfactoren zijn – van klant, geld en innovaties tot aan kwaliteit en samenwerking.

Vervolgens is de uitdaging aan de contractanten om die factoren gunstig te beïnvloeden. Zo willen we de gebruikswaarde van ons vastgoed continu optimaliseren. Simpel gezegd: ons belang is dat colleges en onderzoeken doorgaan. Met louter het oplossen van een storing en wat schilderwerk is de kous niet af.’

‘Als je kiest voor Ondernemend Samenwerken gaan onderhoud en beheer aanzienlijk verder dan KPI’s halen of lijstjes afvinken. Het richt zich op het delen van ambities,

belangen en kennis. Maar ook het bijdragen aan visie-ontwikkeling, bijvoorbeeld over duurzaamheid, maakt deel uit van Ondernemend Samenwerken.

Uiteraard hangt daar een prijs aan. Maar onze aanbestedingen zijn niet primair op geld gericht. We respecteren dat bedrijven een redelijk rendement willen behalen. Rode cijfers bevorderen een samenwerking niet.'

3. Jullie kiezen ook voor Meetbare Samenwerking?

'Ja, bij de evaluatie van het bouwkundig onderhoud stelde Heijmans dat voor. Een goede zet van ze: [Meetbare Samenwerking](#) biedt zicht op het fundament van de overeenkomst, maar ook op de praktijk. Het helpt bij Ondernemend Samenwerken en vergroot het onderling vertrouwen.

Een van de tools is de Kijkglassessie, waarin je uitvoerig stilstaat bij de ambities, belangen en samenwerking. Met de contractanten hebben we nu twee Kijkglassessies achter de rug: eentje bij de implementatie en een op het einde van het jaar. De eerste keer was het vooral aftasten; de tweede keer was het zelfkritischer. Dat is winst. Half februari hebben we ook een Kijkglassessie met de volledige board ondernemend samenwerken gehad. Een eye opener.'

4. Vlot het?

'Stapje voor stapje. Ondernemend Samenwerken is geen vanzelfsprekendheid voor technici – noch bij onderhoudspartijen, noch bij TU/e. Technici worden er immers in geoefend om problemen te analyseren en een oplossing te bedenken. Vervolgens gaan A en B elkaar overtuigen dat zij elk de beste oplossing hebben. Dat levert niet op voorhand meerwaarde op. De dialoog is nog weinig ontwikkeld.

Soms hebben contractanten moeite om de succesfactoren in maatregelen om te zetten en meetbaar te maken. Ook het delen van kennis en data kan beter. We zitten hier op de TU/e, inclusief de faculteit Bouwkunde. Ik zou dan ook willen dat contractanten het logisch vinden om hun verzamelde data over bijvoorbeeld bouwprestaties ten behoeve van leersituaties beschikbaar te stellen. Nu roept dat bij sommigen de vrees voor kopieerzucht op.

Mijn allergrootste wens zou zijn om naar een VOF met de onderhoudspartijen toe te groeien. Dan heb je volwaardig strategisch partnerschap. Voor de huidige samenwerking op TU/e is dat echter nog een stap te ver.

Wat al wel een flinke sprong vooruit zou zijn, is dat contractanten de methodiek van Ondernemend Samenwerken in hun hele bedrijfsvoering inbedden. Simpel: niet alleen de laatste schakel – de timmerman of monteur – kan de verlangde meerwaarde leveren, maar ook de accountmanager en de onderaannemer.'

5. Wat levert Meetbare Samenwerking de TU/e op?

'Het bevordert de dialoog. Zo hebben we onder meer de gemeenschappelijke ambitie geformuleerd. Het gesprek daarover gaat nu makkelijker, wat in ieders belang is. Binnenkort gaan Heijmans en de andere onderhoudspartijen ook een verzamelgebouw delen. Nu zitten we naast elkaar, straks in één ruimte.

Wel een kanttekening: samenwerking kun je niet als 220 volt uit een stopcontact halen. Je hebt mensen met sociale vaardigheden en communicatieve eigenschappen nodig – competenties die in je genen en tenen horen te zitten. In één zin samengevat: je gehele bedrijfsproces moet op ondernemend en meetbaar samenwerken zijn ingesteld. Dat geldt overigens voor zowel contractanten als TU/e. Maar ik zou niet meer zonder willen.'