

# Ondernemend samenwerken

Ronald van Nattem heeft een avontuurlijk verleden. Hij werkte jarenlang als projectmanager voor UN-Habitat in Franstalig Afrika. Daarna hielp Van Nattem onder andere het nieuwe huisvestingsbeleid van de Politie Haaglanden op poten te zetten en was hij werkzaam voor de Vastgoedtak van Defensie. Nu is hij als Hoofd Beheer en Onderhoud bezig met een nieuw avontuur bij de TU/e. Zijn missie? Ondernemend Samenwerken op de kaart zetten bij zijn werkgever. Tot dusver met succes. Gelukkig maar, want “met een PPS alleen ben je er nog niet.”

Drs. W. (Wietse) Buma, Merlijn Media BV

Als geboren Amsterdammer groeide Van Nattem op in een multiculturele metropool. Misschien verklaart dat wel deels zijn hang naar avontuur. Na zijn studie Bouwkunde was Van Nattem enkele jaren werkzaam als multi-lateraal assistent deskundige bij het Ministerie van BZK. In 1984 waagde hij de grote overstap. Van Nattem ging aan de slag bij UN-Habitat, waar hij zich bezighield met de verbetering van het leefniveau van Afrikaanse 'krachtwijken'. De belangrijkste les die hij er leerde was dat samenwerking alleen kans van slagen heeft, als er een 'klik' is tussen partijen. Daarvoor is vertrouwen nodig en commitment.

## ■ PITTIGE KLUS

Die les bleef hem bij, ook toen hij na zijn UN tijd andere carrièrepaden ging bewandelen. Toen Van Nattem in 2007 een baan kreeg als Hoofd Beheer en Onderhoud bij de TU/e, kreeg hij een pittige klus voor de kiezen. Er waren meer dan 80 partijen actief als opdrachtnemers voor beheer en onderhoudsklussen in het universitaire vastgoed. Dat leverde een onoverzichtelijke situatie op en naar zijn mening te hoge kosten.

## ■ ONDERNEMEND SAMENWERKEN

Het was tijd voor een heroriëntatie. Van

Nattem nam daarbij de principes van Ondernemend Samenwerken als leidraad. “Ondernemend Samenwerken gaat over de wijze waarop opdrachtgever en opdrachtnemers hun relatie vormgeven tijdens de beheer- en onderhoudsfase. Belangrijke pijlers zijn: 1. Een opdrachtgever gaat slechts met een beperkt aantal leveranciers in zee. Met deze partijen onderhoudt hij een pro-actieve samenwerkingsrelatie; 2. Deze samenwerkingsrelatie strekt zich uit over een langere periode, van minimaal 10 jaar en 3. Zowel de opdrachtgever als opdrachtnemers streven naar een voortdurende optimalisatie van processen en producten.”

## ■ DBFMO

Ondernemend Samenwerken, verduidelijkt Van Nattem, gaat verder dan een Dbfmo-contract, waarin ook de beheer- en onderhoudsfase wordt meegenomen. “In dergelijke contracten wordt wel gesproken over samenwerking, maar hoe die eruit gaat zien, is vaak een raadsel. Daarnaast vind ik de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) dikwijls veel te strak en te gedifferentieerd gedefinieerd. Dergelijke overeenkomsten bieden te weinig incentives voor verdere optimalisatie gedurende de looptijd van het contract. Door de strikte randvoorwaarden zijn opdrachtnemers

alleen maar bezig om de vereiste prestaties te halen. Anders hebben ze direct een boete aan hun broek.”

## ■ RAAMWERK

Ook vindt Van Nattem dat de opdrachtgevers teveel macht naar zich toetrekken bij de formulering van het bestek en de KPI's. “Ze geven al van tevoren aan wat ze willen hebben, de markt moet er dan maar invulling aan geven. Ondernemend Samenwerken tackelt dit al bij voorbaat, omdat opdrachtgever en -nemers samen een resultaatcontract opstellen, per gebouw, waarbij ze rekening houden met toekomstige ontwikkelingen. Dat leidt tot een prijsvorming die hout snijdt. De verdeling van de risico's tussen de opdrachtgever en -nemers is reëel. Ondernemend Samenwerken is een waardevolle aanvulling, vind ik, op een Dbfmo-contract. Het biedt een raamwerk, een paraplu als het ware waaronder het integrale contract kan vallen.”

## ■ VAARDIGHEDEN

Bij Ondernemend Samenwerken selecteert de opdrachtgever een beperkt aantal key partners, met wie hij een intensieve relatie wil opbouwen. Bewust. “De intentie is om een vertrouwensband aan te gaan en optimaal te profiteren van de synergiemogelijkheden

tussen opdrachtgever en opdrachtnemers én tussen opdrachtnemers onderling." Dat klinkt allemaal logisch en vrij basic, toch zitten er wat addertjes onder het gras. Zo moeten de betrokken partijen oog hebben voor elkaars belangen. Dat vereist communicatieve en empathische vaardigheden. Daarnaast is het noodzakelijk om efficiënt en effectief samen te werken. In feite spreken we hier van een dynamisch proces, waarbij de opdrachtgever en -nemers voortdurend met elkaar overleggen en onderhandelen. Het grote toverwoord lijkt echter transparantie te zijn. Zonder openheid en eerlijkheid is ieder project gedoemd te falen.

## ■ IMPLEMENTATIE

Er kleven meer risico's aan deze vorm van samenwerking. De prijzen worden per opdracht overeengekomen. Opdrachtgever en -nemers moeten dus continu bij de les blijven om samen tot een goede prijs te kunnen komen. Ook is Ondernemend Samenwerken niet in alle gevallen een haalbare kaart. "De implementatie kost tijd, is mijn ervaring. Het gaat niet lukken binnen een jaar. Deze manier van samenwerken is alleen interessant bij langdurige verbintenissen." Last but not least; zelfs als aan alle randvoorwaarden is voldaan, ligt er nog een gevaar op de loer; de aansturing van het middenkader op basis van verkeerde grondbeginselen. "Mijn ervaring is dat de top van het bedrijfsleven meestal wel meegaat in de uitgangspunten van ondernemend samenwerken. Tegelijkertijd sturen ze het middenkader aan op volume en rendement. Dat levert een zekere gespletenheid op, die al snel slecht uitpakt voor de onderhandelingspositie en slagvaardigheid van het middenkader. De bedrijfstop moet dus ook binnen de eigen organisatie veranderingen doorvoeren, zodat het middenkader meer in termen van gezamenlijke belangen gaat denken."

## ■ RESULTATEN

Ondernemend Samenwerken is dus een avontuurlijke trektocht door de exploitatiefase van gebouwd vastgoed. Gelukkig houdt Van Nattem wel van pionieren. Het heeft hem ook geen windeieren gelegd, vertelt hij. "Ik heb 80 ha terrein met ongeveer 300.000 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte onder mijn hoede. Het gaat om verschillende vastgoedobjecten, zoals kantoren, labs en technische ruimten. Sinds we de principes van Ondernemend Samenwerken omarmd hebben, boeken we goede resultaten. Zo hebben we meer overzicht en lopen we minder risico's nu het aantal opdrachtnemers is teruggebracht tot vijf; in concreto: Imtech, Complian, Heijmans, Strukton en Honeywell. Zij zijn onder meer verantwoordelijk voor de

terreintechniek, het bouwkundige deel, de installatietechniek en de gebouwautomatisering."

## ■ BENCHMARK

"Met deze groep van betrokken opdrachtnemers hebben we een fikse kwaliteitsslag weten te realiseren. Een paar voorbeelden: Onze kosten zijn met 4% gereduceerd. Ook kunnen we als technische dienst nu toe met minder fte's, wat weer geld oplevert. En de klanttevredenheid vertoont een stijgende lijn. Benchmarking met andere universiteiten bevestigt overigens onze goede resultaten. We scoren goed op de prijs/kwaliteitverhouding bij de afname van diensten van onze opdrachtnemers." Voor het regulier onderhoud zijn de afspraken vastgelegd. Bij buitencontractuele werkzaamheden, zoals groot vervangend onderhoud en functionele aanpassingen, wordt er per geval gezocht naar de beste oplossing. "Onze opdrachtnemers onderzoeken eerst of er mogelijkheden zijn om samen te werken. Daarna worden afspraken gemaakt over de vergoeding die iedere betrokken discipline ontvangt."

## ■ SCHERP HOUDEN

Van Nattem blijft zijn opdrachtnemers voortdurend 'triggeren' om de beste prijs/kwa-

liteitverhouding te leveren. "De looptijd van het contract is 5 plus 5 jaar. Ieder jaar vinden er aanpassingen plaats. Deze aanpassingen hebben betrekking op de 'scope' van het contract. Enerzijds gaat het om wijzigingen in het 'volume', bijvoorbeeld als er nieuwe gebouwen bijkomen, anderzijds hebben we het dan over nieuwe deals die worden afgesloten over resultaatafspraken. De opdrachtnemers leveren gedetailleerde en transparante informatie aan over prijswijzigingen. Al die gegevens worden beoordeeld. Niet alleen door onze contractregisseurs, maar ook door interne en externe kostendeskundigen."

## ■ SAMEN VERDER

Controle is geen overbodige luxe, maar uiteindelijk draait alles om een goede samenwerking én om vertrouwen. Van Nattem hamert er nog maar eens op. "De Chinezen hebben een spreekwoord, waarin mijn boodschap goed tot uiting komt: 'Alleen ben je sneller, maar samen kom je verder.'"

Voor meer informatie:

<http://www.slideshare.net/nattem/ondernemend-samenwerken-resultaatcontract-metaforum>

<http://www.arjanvanweele.com/18/records/6/>



## ■ TIPS VOOR ADVISEURS

Adviseurs kunnen naar de mening van Van Nattem een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van ondernemend samenwerken. Dat doen ze door:

- de opdrachtgever te ondersteunen in het keuzeproces. Op welke gebieden wil hij in de toekomst gaan samenwerken met de opdrachtnemer?;
- met voorbeeldovereenkomsten op de proppen te komen, waarin duidelijk de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer(s) staat beschreven;
- betrokken te zijn bij het opstellen van prestatie-indicatoren op basis van referenten, die gebruikt kunnen worden voor monitoring en eventuele verbeteringen;