

Meesterwerken Van Gogh verdienen superieur beheer

13-09-2016 10:20

Toen Ben van der Stoop in dienst trad als gebouwbeheerder bij het Van Gogh Museum, trof hij een schitterend gebouw, ontworpen door de toparchitecten Rietveld en Kurokawa. Het onderhoud was echter voor verdergaande optimalisatie vatbaar. Bovendien verliep de samenwerking stroef tussen het Van Gogh Museum, het Rijksvastgoedbedrijf en de onderhoudspartijen. Zo valt te lezen in het tweede deel van dit drieluik door Platform Duurzame Huisvesting.

Elkaar voortdurend zwarte pieten toeschuiven was er ongemerkt ingeslopen. Het was duidelijk dat het onderhoud en beheer structureel anders aangepakt moest worden om de situatie vlot te trekken.

Overlappende verantwoordelijkheden

Van der Stoop denkt terug aan die beginsituatie: "De teamgeest stond onder spanning. Ik heb bij vakgenoten gepeild of zij patronen herkenden. Dat was het geval. Stel je laat Jantje, Pietje en Klaasje aan een gebouw werken, en op een grijs gebied is er overlap van hun verantwoordelijkheden, dan leunt iedereen achterover. Dat blijkt heel herkenbaar. Als er iets mis gaat, dan zegt Jantje dat Pietje in gebreke is gebleven en Pietje zegt dat Klaasje eerst iets had moeten doen voordat hij in actie kon komen. Zo is de cirkel rond. Dat staat optimaal beheer in de weg."

Naar een optimaal gebouw

Van der Stoop had een droom. Een gebouw dat door optimaal beheer met de gebruiker mee ontwikkelt en steeds beter presteert. Een perfect functionerend gebouw dat geen voetafdruk achterlaat voor de volgende generaties. En dat alles tot stand gekomen door een constructieve samenwerking tussen de gebruiker, eigenaar en beheerder waarbij de partijen elkaar versterken, van elkaar leren en het beste uit zichzelf halen.

Hij licht toe: "We willen ons als Van Gogh Museum bezig houden met kwaliteit, met innovatie, met het verwezenlijken van onze missie: het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk maken voor zo veel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren. Hoe beter we gefaciliteerd zijn, hoe beter we dat kunnen doen. Hoe minder we hoeven sturen op zaken die niet onze corebusiness zijn, hoe meer energie we kunnen steken in het tentoonstellen van de collectie en innovatie."

Van korte termijn naar lange termijn perspectief

Hoe kon het Van Gogh Museum deze droom verwezenlijken? Van der Stoop: "Met de uitgangspunten van traditionele beheercontracten konden we niet de kwaliteit krijgen die we beoogden. Kostenefficiëntie van het beheer staat dan boven aan. Contracten worden gegund aan de aanbieder met de laagste prijs. Het gevolg: het onderhoud en beheer is doorgaans op de korte termijn georiënteerd. Maar we willen ons juist richten op wat we op de lange termijn kunnen bereiken. Bij mijn vorige werkgever, de Vrije Universiteit van Amsterdam, was ik daar al mee bezig. Ik was daar zowel verantwoordelijk voor renovatieprojecten als voor onderhoud en beheer. Daardoor kun je ervoor zorgen dat die twee taakgebieden elkaar versterken. Meestal zijn renovatie en exploitatie strikt gescheiden. Bij projecten is de focus alleen op de korte termijn, bij exploitatie op de lange termijn."

Kun je dat illustreren met een eenvoudig voorbeeld? Van der Stoop: "Je kunt een installatie ontwerpen zonder temperatuuropnemers, omdat dat goedkoper is. Maar dan kun je de kwaliteit van het proces niet meer bewaken. Immers, als je zeker wilt weten dat het proces goed loopt, dan moet je het kunnen inspecteren. Dan moet je de intreedtemperatuur weten van bijvoorbeeld een verwarmingsbatterij en weten hoe heet het water is als het er uitkomt. Daaraan kun je bijvoorbeeld zien of de circulatiepomp nog goed werkt. Zonder temperatuuropnemers kun je dat niet zien. De personen die een project uitvoeren, hebben er geen belang bij:

zij zijn niet voor het beheer verantwoordelijk."

"Na oplevering van het project zijn ze vertrokken. Je ziet dan ook geregeld dat temperatuuropnemers ontbreken, op een plek zitten waar je ze niet kan uitlezen, of ze zijn weggewerkt omdat dat er mooier uitziet. Het bereikbaar maken van stuurinstrumenten voor het onderhoud moet je altijd expliciet eisen. Met de lange termijn als uitgangspunt, krijg je een ander programma van eisen voor installaties en onderhoud. Daarom heb ik eerst een plan geschreven: hoe kun je er voor zorgen dat gebouw en installaties steeds beter gaan voldoen aan onze wensen en het Van Gogh Museum helpen haar doelen te verwezenlijken? Dat is een heel ander uitgangspunt. Dat vergt dus ook een andere aanpak!"

Papieren tijger

Uit het interview blijkt dat we gewend zijn geraakt om op een manier te werken die voor verbetering vatbaar is. Van der Stoop: "De normale gang van zaken is om contracten dicht te timmeren op grond van veel eisen en voorwaarden. Het resultaat is een illusie van controle: je kunt in een contract minutieus eisen verwoorden, maar er is altijd ruimte voor interpretatie. Hoe leest de ander het? Als je een contract gunt op basis van de laagste prijs, dan kun je er vergif op innemen dat de aannemer probeert alles tegen een zo laag mogelijke prijs te realiseren. Je ziet dan ook vaak bij standaard contracten dat de opdrachtgever maximum kwaliteit nastreeft terwijl de aannemer juist aan het contract wil voldoen met zo min mogelijk inspanning. Daar zit dus een kloof. Dus je zult heel hard moeten sturen om die kloof te overbruggen. Dat sturen kost veel tijd, vereist vaardigheden. Maar meestal is het resultaat ondanks al die inspanning toch anders dan wat je voor ogen had. Het staat op papier, maar dan? Dan moet iemand in actie komen. Anders is het contract een papieren tijger. Dat zie je in de praktijk heel veel gebeuren."

Outputsturing met een Integraal Beheer Contract

Om deze vicieuze cirkel te doorbreken, staat nu het wenselijke resultaat centraal in plaats van de vereiste inspanningen. De processen die borgen dat de aannemer dit resultaat realiseert, beschreven in een kwaliteitsmanagementplan, zijn heilig. Dit plan is de fundering van het contract. Hierdoor ontstaat een totaal andere dynamiek.

Regeren is vooruitzien

Hoe zorg je er via deze contractvorm voor dat het gebouw bij de tijd blijft? Dat lijkt een prestatie die moeilijk is te specificeren. Van der Stoop: "In het contract staan eisen over de prestatiemeting van het gebouw. We gebruiken een methodiek waarbij je door het stellen van vragen kunt bepalen of een gebouw aan nieuwe en toekomstige eisen voldoet. De volgende keer dat we verbouwen of renoveren, weten we daardoor al op welke punten aandacht nodig is. We kijken door de nieuwe aanpak continu integraal naar het functioneren van het hele gebouw. Daardoor kunnen we de juiste acties uitzetten op natuurlijke momenten. We combineren zo slim technisch beheer vandaag met intelligente bundeling van activiteiten morgen. Anticiperen is een sleutelwoord voor deze nieuwe manier van werken."

Het gaat niet om de bestemming maar om de reis

Hoe kom je van conventioneel beheer naar prestatiegericht integraal beheer? Welke stappen moet je zetten? Van der Stoop: "Het vergt van alle niveaus een andere manier van werken. Draagvlak is dus cruciaal. Deze pilot was voor iedereen een leerproces. Dat vergt open gesprekken, kennis, rekening houden met weerstand, aandacht voor verandermanagement. Alle betrokkenen moeten in output gaan denken, maar technici willen juist graag vertellen hoe iets moet. Niet doen, blijf gefocust op resultaat! Processen en Kritische Prestatie Indicatoren zijn leidend in plaats van techniek en inspanningen. Als de aannemer alle prestaties haalt, krijgt hij een maximale vergoeding; als hij een prestatie niet haalt, moet hij zichzelf korten."

Hoe bepaal je hoe hoog de vergoeding voor een bepaalde prestatie moet zijn en hoe hoog deze korting moet

zijn? Van der Stoop: "Daarvoor gebruikten we het Analytisch Hiërarchisch proces van Saaty: Deze methode maakt een subjectieve afweging zo objectief mogelijk. Ik kan bijvoorbeeld brandveiligheid het belangrijkste vinden maar een conservator zal ander aspect belangrijker vinden. Medewerkers van het Rijksvastgoedbedrijf, van het Van Gogh Museum en vastgoedprofessionals bij marktpartijen vulden de vragenlijsten in. Daardoor heeft de weging van prestaties en de bijbehorende vergoedingen en kortingen draagvlak. Dat is cruciaal! Klanttevredenheid fungeert als vangnet, als we iets belangrijks over het hoofd zien, komt dat terug in de enquêtes."

Goedkoop is duurkoop

Het klinkt als een ideale oplossing. Is het niet veel duurder dan traditionele beheercontracten? Van der Stoop: "Het selectiecriterium voor de contractant was 70% kwaliteit en 30% prijs. Essentieel is hoe de aannemer denkt de beoogde kwaliteit te bereiken, borgen, meten en inspecteren. Eigenlijk hebben we kwaliteitsmanagementplannen beoordeeld. We verwachten daarom dat het geen prijsverhogend effect heeft. Als je namelijk op een goede manier integraal onderhoud doet, voorzie je dat storingen gaan optreden. Als je op een slimme manier gaat plannen, hoeft een ploeg maar één in plaats van twee keer te komen."

"Door slimmer te organiseren ga je efficiënter werken. Als je het storingsonderhoud verbetert en je tegelijkertijd anticipeert op de toekomst, hoef je misschien één keer minder te renoveren. Ik denk zelfs dat je met een integraal beheercontract goedkoper uit bent. Met een inspanningsverplichting bekijk je elk component op zich. Met een Integraal Beheer Contract kijk je naar processen en systemen in samenhang. Een luchtbehandelingssysteem is een systeem met allerlei componenten. Opwekking, distributie en afgifte. De verschillende componenten moeten goed en efficiënt op elkaar afgestemd zijn. Maar je hebt nog andere systemen: koeling, verwarming. Als je deze systemen geïsoleerd beschouwt, kan de luchtbehandeling aan het koelen zijn terwijl de CV aan het verwarmen is. Dat soort fouten maakt traditioneel beheer duur zonder dat de gebruiker er erg in heeft."

Intrinsieke motivatie en meer expertise leiden tot superieure prestatie

Wat is er bereikt? Van der Stoop: "Het is nog te vroeg om te evalueren, maar we hebben nu al veel profijt. We willen dat de beste jongens uit de klas er op gezet worden. We zien dat Strukton Worksphere er veel aan gelegen is om het tot een succes te maken. Ze geloven in het concept. We zien dat er erg veel tijd en energie is gestoken in het in kaart brengen van de installaties. De intrinsieke motivatie is duidelijk bij de aannemer aanwezig. Er is een veel groter team mee bezig dan we ooit hebben gezien. Ze willen er 24/7 voor zorgen dat het goed gaat. Ze zijn trots. Hoe beter ze presteren, hoe hoger de vergoeding en hoe beter de uitstraling."

"We hebben door het proces nu veel meer expertise op operationeel, tactisch en strategisch niveau. We weten met welke processen we kwaliteit kunnen borgen. We zijn ontzorgd en kunnen ons focussen op onze corebusiness. De beschikbaarheid van het museum wordt groter, het is duurzamer, het leidt tot een gebouw dat veel beter presteert. Doordat we de stip op de horizon zetten, kunnen we beter sturen. Ik zie dit als de nieuwe manier om tot goede contracten te komen voor onderhoud maar ook voor andere diensten. Het gaat niet om de inspanning maar om het resultaat. Je wil als gebruiker de beste prestatie voor je euro. En die krijgen we nu!"

Het eerste deel van het drieluik [verscheen gisteren](#).