


Dennis Cruyen, facilitair manager:

Verslavend, dat was dit project. 'Rebuilding Bouwkunde na de brand' was door de enorme motivatie, teamspirit en het verantwoordelijkheidsgevoel van velen bijna een 'way of life'. Dagen, nachten, weekenden doorwerken, en dat maanden en maanden lang. Falen was geen optie, niemand wilde de zwakke schakel zijn. Zeker niet voor het oog van de landelijke media, vakpers, universiteitsbestuurders en bovenal niet voor elkaar. Dat gold voor ons eigen team – samengesteld uit wetenschap en praktijk – maar ook voor externe partijen die er een prestigeproject van wilden maken. Er een sport van maakten om onmogelijke deadlines te halen. En laten we niet vergeten hoe gemeente, omwonenden en alle centrale diensten zich zo meewerkend hebben opgesteld.

In deze situatie werden de voordelen van Shared Service Centers (SSC's) duidelijk: ik kon me volledig concentreren op de specifieke behoeften van de faculteit, terwijl collega's van de centrale afdeling Facility Management & Vastgoed voor de vele basisvoorzieningen zorgden. Iedereen was trots op de geoliede machine die ons bijzonder slagvaardig maakte.

Samen met mijn team kijk ik terug op een uniek project waarin alle facilitaire rollen tegelijk moesten worden vervuld. Vanaf dag 1 na de brand – toen de faculteit razendsnel moest worden gehuisvest in tenten – moest ik alles in de praktijk brengen dat ik ooit geleerd had. Van hoofd BHV tot crisismanager, in overleg met verzekering, gemeente, bestuurders, architecten, studenten, medewerkers en alle SSC's.

Ongelofelijk en bijna niet te omschrijven wat zich die eerste dagen afspeelde en wat er werd verwacht. En dat was nog maar het begin. Het daadwerkelijke herhuisvestingsproces van duizenden studenten en medewerkers was een ongekende uitdaging, en dat in een gebouw dat nog geheel gerenoveerd moest worden.

Projectmanagement en facility management kregen een nieuwe dimensie, waar nog veel over geschreven zal worden. Het was een mooie aanleiding – en een mooi begin – om dat ook voor Facility Management Magazine te doen in tien artikelen.

Bouwkunde in Delft, Toegevoegde waarde

Het was begin 2008, dat we wilde plannen hadden voor een bruisender gebouw, voor nieuwe concepten om duizenden studenten en medewerkers beter te faciliteren, een inspiratiebron te bieden voor ons hele academische en professionele netwerk. En dat allemaal in het oude Bouwkundegebouw, dat later dat jaar in mei 2008 geheel afbrandde. Het was een welhaast surrealistische ervaring om vervolgens met diezelfde facilitaire doelen in recordtijd een monumentaal gebouw van bijna honderd jaar oud volledig te moeten transformeren.

TEKST: ALEXANDRA DEN HEIJER EN DENNIS CRUYEN | FOTO'S: STEVE THE

Onwerkelijk, dat is het nog steeds. Tienduizenden vierkante meters renoveren en inrichten in enkele maanden. Laconiek meldden enkele eerstejaars in een interview voor Radio 1: 'We hadden niet anders verwacht van een professionele organisatie als de TU Delft.' Die eerstejaars Bouwkunde hadden we duidelijk nog niet geleerd hoe lang dergelijke processen doorgaans duren... Gelukkig en ook wel vanzelfspre-

kend waren er in ons professionele en academische netwerk veel deskundigen die bevestigden dat er wonderen waren verricht: in het ontwerpproces, in projectmanagement, in het inpassen en implementeren van een ambitieus programma van eisen en – niet te vergeten – in alle facetten van facility management. Belangrijk is nu de spiegel: hoe kijken we zelf terug op afgelopen jaar?

Urgentie, geluk en wijsheid

De kritische succesfactoren? Allereerst moeten we toegeven dat urgentie na een brand niet te simuleren is. Onder druk wordt alles vloeibaar, zonder 'sense of urgency' had niemand zoveel van zichzelf gegeven en had niet iedereen tegelijk – en als team – zo hard gewerkt. En laten we eerlijk zijn: zoveel geluk bij een ongeluk kun je ook niet organiseren: geen enkele faculteit heeft

Alexandra den Heijer, universitair docent:

Eigenlijk heb ik direct na de brand geen moment getwijfeld, of ik fulltime in dit bijzondere traject zou stappen. Waarom deed ik al jarenlang onderzoek naar de toekomst van de universiteitscampus? Niet om erover te blijven schrijven..., maar om invloed te hebben op de besluitvorming. Dit was de kans. Om gebouwen beter te laten aansluiten bij veranderende processen. Om het gebouw te laten passen bij de doelen van een gebruiker: duurzaam, innovatief, spraakmakend en creatief in het geval van Bouwkunde. Om een thuis te bieden aan een nieuwe generatie studenten, een werkomgeving als inspiratiebron voor onderzoekers en een academische en sociale ontmoetingsplaats te creëren.

En ja, naast de enorme uitdaging namen we persoonlijk ook risico's: als voorzitter van het programmateam voelde ik de verantwoordelijkheid voor de hele organisatie. Iedereen moest geherhuisvest worden volgens de nieuwste inzichten, maar in een kleiner gebouw. De steun en het vertrouwen van bestuurders was enorm. Als het erop aankwam, stonden ze als een blok voor het hele team. Collegevoorzitter Dirk Jan van den Berg en decaan Wytze Patijn toonden leiderschap waar menig bestuurder in crisistijd een voorbeeld aan kan nemen. Iedereen erkende de teamprestatie waarin een ieder zijn rol had, maar niemand sterallures kreeg en niemand de roem opeiste. Dat lieten de bestuurders ook niet gebeuren. Maar ook het omgekeerde was waar: bij minder soepele processen werden geen schuldigen gezocht, maar oplossingen.

Voor het zichtbare resultaat – het prachtig gerenoveerde monument – krijgen we vanuit de hele wereld veel complimenten. Over de minder zichtbare prestaties – de succesvolle samenwerking, de besluitvorming met de juiste expertise aan tafel, de toegevoegde waarde van nieuwe concepten – zullen we vanuit onze wetenschappelijke verantwoordelijkheid moeten schrijven. Te beginnen met mijn eigen proefschrift 'Managing the university campus' dat ik dit jaar hoop af te ronden. Maar een mooiere afleiding had ik niet kunnen bedenken.



een jaar na de brand

huisvesting en FM bewezen

zoveel hooggeleerde ervaringsdeskundigen voor een zo'n omvangrijk bouw- en herhuisvestingsproject op afroep beschikbaar. En niet zoveel talentvolle ontwerpers als alumni die voor hun 'eigen school' het beste uit zichzelf wilden halen.

Aan toeval ook geen gebrek: korter dan een half jaar voor de brand schreven we een nieuw huisvestingsplan met actuele prognoses van de studentenaantallen, de uitwerking van doelstellingen in concepten met berekeningen van benodigde m2. Iedereen was volledig ingelezen en de organisatie werd bij de nieuwjaarsreceptie van 2008 voorbereid op een grote huisvestingsverandering. Niemand kon toen vermoeden hoe groot.

Maar verder werd duidelijk hoe groot het belang is van een goed opgeleide bedrijfshulpverlening, een slagvaardige centrale organisatie, actuele beleidsdocumenten en ruimteadministraties die op orde

waren. In het proces was de combinatie van ijzersterk leiderschap – op alle niveaus – en goede samenwerking tussen wetenschap en praktijk cruciaal. Niemand mocht alleen aan tafel zitten om mee te denken: iedereen moest ook 'doen'. Dat hield het proces redelijk schoon van politieke spelletjes. Een gouden regel

iedereen moest ook 'doen'. Dat hield het proces redelijk schoon van politieke spelletjes. Een gouden regel

Dit is het laatste artikel in de reeks van tien*, waarin universitair docent en onderzoeker Alexandra den Heijer en facilitair manager Dennis Cruyen terugblikken op een jaar waarin zij intensief samenwerkten – vanuit wetenschap en praktijk – om Bouwkunde te huisvesten in het universiteitsgebouw van de toekomst. Kom kijken en oordeel zelf of de TU Delft hierin geslaagd is.

*Mocht u alle artikelen over dit proces (FMM 161-170) nog eens willen teruglezen, dan kan dit via de website van de TU Delft: www.bk.tudelft.nl/re-h

voor slagvaardigheid: geen oeverloze vergaderingen, maar sessies waarin afspraken werden uitgewisseld waaraan iedereen zich moest houden.

Facilitaire lessen

Terugkijkend op dit spannende en onvergetelijke jaar zijn we trots op het resultaat, maar ook op het feit dat we hebben kunnen bewijzen wat het belang van huisvesting en facility management is voor een organisatie. Dat huisvesting een strategisch middel is, dat het loont om facility management in een vroeg stadium in processen te betrekken. We wisten het al jaren. Maar ironisch genoeg was de toegevoegde waarde nog nooit zo zichtbaar als nu in Delft.

REAGEREN?
redactie@fmm.nl