**Interview transcript 12 maart 2019**

**Radboud Universiteit Nijmegen. Interview #1 – Huidige strategieproces en informatievoorziening**

**Welke stappen doorloopt Radboud Universiteit in de vastgoedstrategie?**

De vastgoedstrategie van de universiteit gaat terug naar 1995, toen we eigenaar van onze gebouwen zijn geworden. Er zijn twee uitgangspunten bepalend geweest voor de toenmalige vastgoedstrategie, en die zijn dat tot op heden nog steeds:

1. De universiteit leent geen geld. De universiteit had veel geld gespaard en heeft tot nu toe uit eigen liquiditeit de vastgoedinvesteringen gefinancierd. Naar de toekomst toe bepaalt dit hoeveel je kunt investeren.
2. De investeringsmomenten in gebouwen wordt bepaald op basis van hoeveelheid objecten. Er zijn 30 gebouwen in de portefeuille met een levensduur van ongeveer 30 jaar. Mits er voldoende inkomsten zijn, moet er dus elk jaar in één gebouw geïnvesteerd worden.

Op basis van deze uitgangspunten maakt het Universitair Vastgoedbedrijf (UVB) een meerjareninvesteringsprognose voor het vastgoed, die door het College van Bestuur wordt vastgesteld. De prognose wordt voorafgaand aan de vaststelling besproken met het College van Bestuur en de decanen, waarbij het UVB een visie voorlegt over wat er binnen het financiële kader gedaan kan worden en welke plannen er zijn voor de komende jaren. Afhankelijk van het financiële kader wordt er meer gespaard of juist meer geïnvesteerd in vastgoed.

De prognose wordt iedere twee jaar aangepast en geeft voor de komende tien jaar het venster. Er is een spanning tussen de strategie en de korte termijn. Bijvoorbeeld: In het Huygensgebouw is tussen 2003-2007 de faculteit Natuurwetenschappen gehuisvest. Het gebouw mocht pas gebouwd worden als er 850 studenten waren. Nu zijn er 3000 studenten en barst het gebouw uit zijn voegen. Daar zie je dus een spanningsveld: de universiteit bouwt gebouwen voor 30 jaar, maar een faculteit kan hooguit een jaar vooruitkijken, wetenschappers hoogstens vier jaar –de duur van een promotie.

Een ander voorbeeld is de faculteit Rechten, die haar nieuwbouw naar voren heeft weten te schuiven ten koste van Sociale Wetenschappen. Als je kijkt naar de levensduur van het gebouw en hoe lang de faculteit er gehuisvest was, had Sociale Wetenschappen als eerste gekomen. Door politiek slim te zijn en met de juiste informatie heeft Rechten zich op de voorgrond geplaatst. Al jaren voordat de herhuisvesting van een van de twee faculteiten in de planning stond, besloten de faculteiten samen een architect in te huren om een plan te maken. Dat plan ging niet door, omdat er eerst een ander project plaats moest vinden. Toen de vraag voor de volgende nieuwbouw kwam, kon Rechten hun Programma van Eisen uit het oude plan zo voorleggen, terwijl Sociale Wetenschappen dat niet kon.

Bij de start van zo een huisvestingsproject moet een faculteit –conform het eigenaar-huurdermodel- eerst kunnen aantonen dat ze de huurpenningen kunnen betalen bij een huisvesting. Dan gaan ze over hun huisvesting nadenken en vragen zij aan ons: zijn er normen voor de huisvesting? Voor de kantooromgeving hebben we normen voor werkplekken, kasten en dergelijken –de WORM- die wij hebben vertaald in een norm voor onze eigen universiteit. Daar kan de faculteit mee rekenen, maar de huisvestingsnorm gaat ervan uit dat mensen nog fulltime werken. De werkwijze en de deeltijdfactor bepalen uiteindelijk of iemand een werkplek krijgt of niet. Dat is een lastig proces: uiteindelijk wordt het uitgetekend en worden er namen bij werkplekken gezet, en dat leidt tot conflict. Overigens verschilt het per faculteit hoe belangrijk de kantooromgeving is; in sommige faculteiten wordt meer belang aan de laboratoria gehecht.

**Welke ontwikkelingen zien jullie in de vastgoedstrategie en sturing richting de toekomst?**

Momenteel is de organisatie met een ontwikkeling bezig op dat gebied. Er is een visitatiecommissie geweest die ons daarop heeft beoordeeld en zij heeft vastgesteld dat onze strategie te financieel gestuurd is, dat deze dieper op de inhoud in kan gaan en een termijn van tien jaar in plaats van vijf zou moeten hebben.

Qua financiële sturing lijkt er niet veel te veranderen. Radboud Universiteit is samen met het Ziekenhuis een stichting. De liquiditeit van de universiteit is redelijk, maar weegt mee in de solvabiliteit van de stichting. Die is op dit moment slecht omdat het ziekenhuis veel leent, maar wel beheersbaar. Als de solvabiliteit verslechtert, kunnen banken bij het ziekenhuis om geld gaan vragen en kan er een probleem ontstaan. De sturing op liquiditeit zal dus belangrijk blijven.

Daarnaast is er een verandering in het College van Bestuur geweest. Voorheen bestond het College van Bestuur uit bestuurders met heel veel ervaring binnen de universiteit zaten. Dat is nu anders: van de drie leden zit er een 4 jaar en een ander 1 jaar. Het gevolg is dat ze minder kennis van toenmalige besluiten hebben en daar ook minder door beperkt worden. Dat leidt deels tot een andere werkwijze.

Ons College maakt nu het strategisch plan voor de universiteit voor de komende 5 jaar. Als ze dat nu opschrijven, dan kunnen we dat precies 5 jaar gerealiseerd hebben. Een langetermijnstrategie is een droom, volgens mij ook op andere universiteiten. Dus je moet flexibiliteit inbouwen.

We zouden meer lerend vermogen kunnen hebben als universiteit. Met vastgoed wordt veel geld uitgegeven en fouten die we maken, lopen lang door. Daarom wil je richting geven en leren van het verleden, van dingen die niet goed zijn gegaan. Bijvoorbeeld: bij Grotius is een parkeergebouw gemaakt waarbij de in- en uitrit elkaar kruist en dat leidt tot problemen. Nu is dat bij een nieuwe parkeergarage weer in het ontwerp gekomen, terwijl we al weten dat dat tot problemen leidt. Dat soort fouten moet je van leren. Een ander voorbeeld is het gebruik van tourniquets om tocht tegen te gaan. Hoe die tourniquets eruit zien is gedurende de jaren uitgekristalliseerd. In Grotius hebben we te kleine tourniquets gerealiseerd, waardoor studenten de deuren voor gehandicapten gebruiken wanneer het volstroomt.

**Hoe verhoudt de vastgoedstrategie zich tot de behoeften van faculteiten?**

De wensen van de faculteiten en de financiën zijn leidend voor de vastgoedstrategie. Iedereen is het daar ook over eens: wij zijn er als universiteit voor het onderwijs en onderzoek.

Vanuit die gedachten is in de jaren ’90 integraal management ingevoerd. Een faculteit was zelf voor de gehele bedrijfsvoering verantwoordelijk en het geld werd tussen de faculteiten verdeeld. De ondersteunende diensten konden vervolgens tegen betaling diensten leveren. Daardoor werden we vroeger als vastgoeddienst omschreven als een dienst met een sterk opdrachtnemend karakter. We zijn desondanks als dienst in gaan zetten op beleid omdat we vonden dat wij het beste zicht hadden op hoe de dienstverlening verbeterd kon worden. Dat is goed verlopen, maar niet overal is dat zo gegaan. Toch zouden we nog veel meer op inhoudelijke zaken kunnen sturen (met beleidsvorming).

Lang is het dus zo geweest dat faculteiten tegen het College van Bestuur zeiden: fijn dat u er bent, maar wij regelen het zelf wel. De afspraak was: decentraal tenzij. Inmiddels worden de diensten steeds meer gestandaardiseerd voor de hele universiteit, maar je ziet nog steeds dat er meerdere inkoop, P&O, automatiseringsafdelingen zijn.

Ieder afdeling gebruikt zijn eigen systeem om activiteiten in te registreren, ter ondersteuning. Wij gebruiken Planon, ICT gebruikt TOPdesk. We zijn wel 1 eenheid, Radboud Services, maar we gebruiken nog gescheiden systemen. Voorbeeld: Facilitair is verantwoordelijk voor het stopcontact en kabel tot de SER Ruimte, ICT is verantwoordelijk voor de SER ruimte en Facilitair weer voor de kabel tussen de SER ruimte en de database. Als er een probleem met iemand is, dan wordt er in topdesk een melding gemaakt en dan gaan wij die overtypen.

Als reserveringssystemen hebben we Syllabus+ voor collegezalen, we hebben Planon voor vergaderzalen en studentwerkplekken (ook met PCs). Faculteiten hebben hun eigen systemen, ook met dubbelingen. Per faculteit is bijvoorbeeld ook het muteren van personeel anders. Er zijn zes varianten van hetzelfde systeem omdat alle faculteiten zichzelf vroeger moesten organiseren. Dat is een simpel voorbeeld, maar daar zitten al grote verschillen.

Meubilair schaffen faculteiten zelf aan en ze schrijven het ook zelf af. Sommige faculteiten sparen ervoor om bij nieuwbouw alles nieuw in te richten; dat mag niet meer van het CvB vanuit duurzaamheid. Er is inzicht in wat voor kosten daarmee gemoeid zijn op universitair niveau, en daarover is hier en daar wat ophef over ontstaan. Want: is het meubilair in dusdanig slechte staat bij nieuwbouw dat je nieuwe meubels nodig hebt?

In ons organisatiemodel is er meer ruimte voor korte termijnvragen. Een deel van de strategie staat dus bewust niet opgeschreven. Dat heeft de afgelopen 20 jaar ook goed gewerkt; in de jaren 80 was Radboud een kleine, lokale universiteit die alleen maar kromp. We hebben ons enorm opgewerkt. Toen Radboud eigenaar van de gebouwen werd, kregen we financiering die uitging van een leeftijd van de gebouwen van 15 jaar. Onze gebouwen waren gemiddeld 24 jaar oud. De universiteit heeft zelf de inhaalslag gefinancierd. We hebben dat deels in strategieën vastgelegd, maar ook bestuursleden gehad die heel wijze dingen doen en dat staat nauwelijks op papier. Vastgoed volgt dan; dat is soms lastig, maar als het goed gaat dan is dat toch geweldig?

In het vastgoed kun je de autonomie van de faculteit ook duidelijk terugzien. Faculteiten hebben nog steeds hun eigen gebouw of gebouwen. Ze vinden ook dat binnen die gebouwen alles mogelijk moet zijn om ze te ondersteunen. Bijvoorbeeld: faculteiten willen nu allemaal hun gebouw 24/7 open laten zetten. Dat is vanuit de BHV al een moeizaam idee, en het is niet duurzaam. Vanuit vastgoed wordt er nu ingezet op 24/7 in de bibliotheek en het sportcentrum, en een gebouw ertussen met heel veel cateringmogelijkheden en studieplekken. Dat wordt dan de kern van de campus.

Een ander voorbeeld is de studieplekken. Het College van Bestuur heeft besloten: alle studieplekken zijn voor iedereen toegankelijk, in beginsel. Letteren heeft daarop Vastgoed gevraagd om aan te geven dat hun studieplekken laboratoria zijn, vanwege de boeken die er zijn. Opnieuw een voorbeeld van tegengestelde belangen. Dat is een politiek spel.

In Duurzaamheid is er ook een tegengesteld belang. Iedereen vindt de ambitie om een duurzame universiteit te zijn goed. Als er vervolgens afvalscheiding bij de pantry’s komt en de oude prullenbakken worden uit vergaderzalen en kantoren gehaald, wordt er meteen geklaagd.

Tegelijkertijd is het zo dat als een faculteit eenmaal is gehuisvest, ze zich nauwelijks bemoeien met het vastgoed. Dat zie je ook terug bij de medewerkers. De gemiddelde wetenschapper is helemaal niet geïnteresseerd in wat er gebouwd wordt. Zolang de basisvoorzieningen er zijn, is het prima. Buiten de leerstoelgroep kennen ze niemand; ze zien dus helemaal geen identiteit op faculteits- of op universitair niveau. Dat verschilt overigens per faculteit wel hier en daar.

De faculteit Managementwetenschappen is momenteel een uitzondering: zij groeien met 60 medewerkers en hebben nu Measuremen ingehuurd om een bezettingsmeting te doen, zodat ze kunnen zien hoeveel beter werkplekken gebruikt kunnen worden. Dat gebeurt echter zelden.

**Hoe sturen jullie op het optimaliseren van het ruimtegebruik?**

Een trend waar we op inspelen is dat studenten steeds meer op de campus zijn, ze zien studeren meer als een baan. De student maakt gebruik van leegstaande werkplekken, en dat hadden we vijf jaar geleden niet voorzien. Daar spelen we nu op in bij het ontwerp van gebouwen, bijvoorbeeld vergaderzalen kunnen ook heel goede projectruimten zijn. In dat opzicht worden de ruimtes flexibel ingezet. Daarnaast proberen we studenten te ondersteunen met het vinden van studieplekken in andere faculteitsgebouwen. Voor de komende tentamenperiode hebben we een campuskaart gemaakt met daarop de aantallen studieplekken per type per gebouw.

Een andere manier waarop we sturen op het efficiënt gebruik van ruimten is via het eigenaar-huurder model ingevoerd; faculteiten betalen huur voor hun ruimten. Faculteiten zijn daardoor gaan nadenken over hoeveel ruimten ze nodig hebben, maar het blijkt vooral een prikkel te zijn in het geval van krimp. Als een faculteit krimpt zoals Letteren, dan geven ze ruimten terug (1.200 m2) aan het vastgoedbedrijf zodat ze minder mensen hoeven te ontslaan.

Een ander voorbeeld is Sociale wetenschappen. Zij moeten naar een nieuw gebouw, dat gebouwd zou worden na de sloop van een aantal andere gebouwen. Een gebouw zou blijven staan tegen de nieuwbouw aan voor de behoefte van de faculteit. De faculteit is begonnen met indikken in het huidige gebouw en heeft gezegd: je mag het oude gebouw slopen. Ze zijn nu 30 procent ingedikt in m2 in het huidige gebouw en er is geen enkele klacht. Het is wel maar voor 2 jaar, maar in de nieuwbouw krijgen ze hetzelfde oppervlak.

In dit model ontstaat al snel de vraag: hoe ga je om met de leegstand, de vierkante meters die vrijkomen? Bij Radboud Universiteit vinden we 2% leegstand wenselijk, omdat we daarmee snel kunnen schakelen in het geval van een urgente huisvestingsvraag.

Met die beschikbaarheid van ruimten kunnen we ook toponderzoekers aantrekken. De faculteiten zijn daar leading in. Vroeger hadden we een collegevoorzitter die een toponderzoeker uit Hamburg met zijn onderzoeksgroep hierheen haalde. Er is toen voor 2,5 miljoen een oudbouw omgebouwd voor een onderzoeker die 5 miljoen per jaar binnenhaalde en 15 mensen en ze doen nog steeds toponderzoek. Dat is de strategie van onze stakeholders.

Andersom: als een faculteit groeit zoals Managementwetenschappen, dan zit er een financiële prikkel in het huisvesten van meer mensen op dezelfde oppervlakte. Dat zien we echter zelden.

In het Grotiusgebouw hebben we met Lone Rooftop een pilot gedaan. De rechtenfaculteit vond dat ze te krap gehuisvest was omdat nieuwe mensen geen eigen kamer meer konden krijgen. Dat klopt inderdaad, maar er zaten mensen op kamers van 21 m2; daar kun je in potentie drie werkplekken realiseren. De medewerkers vinden dat natuurlijk vervelend. In de pilot zagen we dat er een verdieping slecht bezet was. De faculteit gaf meteen aan: ja, daar zitten de notarissen. Zij geven een keer per week college en de rest van de week werken ze in hun praktijk. Er zijn dus zeker mogelijkheden om efficiënter te zijn.

Ten slotte proberen we als Vastgoed flexibel te bouwen, zodat we kunnen inspelen op de korte termijnvragen die er zijn. Neem het Elinor Oosteromgebouw. Daar zijn vleugels gebouwd van 250 m2 per verdieping. Die vleugels qua stramien en infrastructuur zo ontworpen dat het heel eenvoudig is om de indeling te veranderen. Sinds het gebouw er staat, is dat heel veel gebruikt.

**Welke managementinformatie gebruik je in de sturing op vastgoed?**

De informatie over groei van studentenaantallen komt vanuit demografische trendanalyses in Nederland.

De informatie over medewerkers is afhankelijk van wat de faculteiten weten. Op universitair niveau weten we de macrogetallen. Er is één moment per jaar dat we weten hoeveel medewerkers we hebben, dat is wanneer de kerstpakketten worden uitgedeeld; die wil iedereen hebben. Dit jaar hebben we er 6000 uitgedeeld, terwijl we ongeveer 8000 werkplekken hebben (en ongeveer 4500 PC’s en laptops).

Op een hoger detailniveau blijken er al snel moeilijkheden te zitten. Neem Sociale Wetenschappen: zij hebben enige tijd geleden geteld dat ze 900 medewerkers hadden, maar 450 FTE. Dat klopte niet, dus zijn ze naar hun personeelsbestand gaan kijken. Het bleek dat alle emiriti sinds de oprichting van de faculteit in het bestand werden meegeteld; om dat op te lossen is er iemand naam voor naam door het bestand heengegaan.

Vanuit de faculteiten hebben we ook zicht op de behoeften die zij hebben als het gaat om de ruimtevraag. Bijvoorbeeld rechten heeft een vrij simpele ruimtevraag, terwijl natuurwetenschappen veel laboratoria heeft en daardoor een meer ingewikkelde ruimtevraag. De ruimtevraag beoordelen we per faculteit.

De verschillende ruimtevragen leiden ertoe dat optimalisatie lastig is: als de ene faculteit groeit en de andere faculteit krimpt, kun je de ruimte niet altijd uitwisselen. Daar hebben we iets voor bedacht eind vorige eeuw: we moeten bouwen voor functies en niet voor faculteiten. Dat was vanuit vastgoedoptiek een aardig idee: je hebt onderwijsgebouwen, congresgebouwen, laboratoria ed. De faculteiten geloofden daar alleen niet in, omdat ze hun eigen gebouwen hadden. Faculteiten zijn dus ook heel wezenlijk in het maken van keuzes in de strategie.

We doen momenteel een pilot met Lone Rooftop. Het doel ervan was om na te gaan of de producten van Lone Rooftop kunnen bijdragen aan de efficiency van schoonmaak, energiegebruik. Vooral vastgoed was erin geïnteresseerd. Een ander idee was het efficiënter maken van het rooster als je dit gebruikt. Gaandeweg is daar een vraag bijgekomen: als een student ’s ochtends naar de universiteit wilt, kan hij dan zien waar vrije werkplekken zijn? Die vraag is niet in de pilot meegenomen. Er ligt nu een rapport; onze conclusie is dat het technisch kan en dat het potentie heeft, maar dat de vraag is of het de investering waard is. De business case krijgen we niet rond, maar we kunnen er ook diensten mee leveren die we nu niet hebben en ons afvragen: is dat het waard. Op een gegeven moment moet er een knoop doorgehakt worden of het op grotere schaal geïmplementeerd gaat worden.

**Wat is jullie gevoel bij het huisvestingsproces zoals dat nu gaat?**

Dat het verloop van het proces inherent is aan hoe de universiteit georganiseerd is. De universiteit bestaat bij gratie van werkgroepen die een prestatie leveren en heeft zich zo georganiseerd dat we op laagdrempelige wijze gehoor kunnen geven aan hun behoeften. Daar tegenover staat dat je met vastgoed altijd een cyclus van 5 jaar hebt. Als universiteit met veel gebouwen ben je daar continu mee bezig. Daar moet je wel iets van richting aan geven, je kunt niet iedereen volledig vrijlaten.

Het zou helpen als we over facultaire grenzen heen konden gaan. Nu zijn onze opties bij groei of krimp om ondersteunende diensten te schuiven of met de 2% leegstand te werken. Nu zorgt het voor scheve verhoudingen: we moeten soms investeren in een gebouw om een faculteit krapper te huisvesten, terwijl in het andere gebouw ruimte over is.

Ook het huidige sturingsmechanisme helpt daar niet altijd in. Faculteiten en onderzoeksgroepen zijn een soort ondernemers geworden; als ze geld binnenhalen, dan kunnen ze ermee doen wat ze willen: dus ook investeren in huisvesting.

Het moeilijkste in het proces is om informatie van de faculteiten te krijgen: ze weten niet hoe ze zich ontwikkelen in de toekomst. Hoe willen ze er over vijf jaar bijzitten, gaan ze volgend jaar hun onderwijsprogramma veranderen, wat willen ze hun masterstudenten aanbieden. Behalve wat richting krijgen we geen kwantitatieve getallen, terwijl op een gegeven moment een projectleider daarmee aan de slag moet. De langetermijn visie is er niet, en dan wordt het lastig om te anticiperen op de wensen van een faculteit. Voor ons als ondersteunende afdelingen zou het fijner zijn als we meer gegevens hebben. Wat voor m2 kantoor heb je nodig in een nieuw gebouw? Hoeveel zalen heb je nodig en van welke typen? Het facilitair bedrijf is erg conservatief.

Welke structuur je ook kiest, er zijn altijd voor- en nadelen. Je kiest altijd een structuur waarbij de nadelen opwegen tegen de voordelen, maar gaandeweg vindt iedereen de nadelen vervelend. Dan wordt er gestuurd op het wegnemen van de nadelen, maar dat beperkt dan weer de voordelen. Je moet nadenken of je de dingen goed doen en of ze zinvol zijn, maar wat typisch in Nederland is, is dat alles wordt vastgelegd in normen, regels; alle creativiteit wordt uit het systeem gehaald.

Bij het nadenken over het vastgoedmanagement en hoe dat beter kan geldt ook: Een universiteit is als een containerschip, die niet makkelijk van zijn route te krijgen is, maar door kleine tikjes te geven kun je toch langzaam, maar zeker de koers wijzigen.