**Interview TU Eindhoven 28 februari 2019**

Bart begint het interview met een introductie van het onderzoek, het doel van het interview en hoe wordt omgegaan met persoonsgegevens in het onderzoek.

**Hoe is jullie nieuwe vastgoedstrategie tot stand gekomen?**

De universiteit heeft eerst zelf een strategie voor de universiteit vastgesteld. Daarvoor zijn er met allerlei stakeholders, zowel intern als extern, sessies geweest om tot die strategie te komen. Op een gegeven moment is er een plan gemaakt in ruw concept: eerst 25, toen 50 en 75 procent. Iedereen mocht op die conceptversies schieten om uiteindelijk tot de strategie te komen. Dat is best goed gelukt, vinden wij.

Vervolgens was de vraag: hoe gaan we daar qua huisvesting mee om. We hadden een campus strategie genaamd campus 2020, die is geüpdatet naar 2030: wat hebben we nodig in vastgoed voor alles wat we willen doen. Dat is in concept opgesteld en besproken met allerlei gremia, op vergelijkbare wijze als de strategie van de universiteit. Een aantal hoogleraren van faculteit BK hebben daaraan meegewerkt, er zijn verschillende varianten gemaakt. Aan de hand van de campus 2020 visie is er samen met de architecten nagedacht over de visie voor 2030. Dat is als 25% versie gemaakt en gefinetuned naar 50,75, 100% samen met allerlei groeperingen.

De sturing op de vastgoedstrategie geschiedt door een stuurgroep – stuurgroep campus 2020, nu 2030 – die alle huisvestingsvraagstukken bespreekt en toetst. Daarin zitten twee CvB leden (nu 1 CvB lid), een decaan, twee directeuren bedrijfsvoering, directeur Huisvesting, directeur Interne Zaken, directeur Financiën, directeur ICT, een hoogleraar Duurzaamheid en een hoogleraar van de faculteit Bouwkunde die tevens onderdeel uitmaakt van de Kwaliteitscommissie TU/e (die een kwalitatieve toets uitvoert op alle huisvestingsprojecten). Vrij breed en groot opgezet. Zij beslissen wat er gebeurt. Dat geeft een goed beeld van hoe de universiteit grip houdt op hoe de huisvesting moet passen bij de strategie van de universiteit, nu en in de toekomst. Als universiteit hebben we samen met de Raad van Toezicht gesteld dat de huisvestingslasten niet meer dan 14% van de inkomsten mag zijn (vastgoednorm). In de stuurgroep sturen we daarop en als we daar overheen gaan, moeten we aangeven hoe we er ook weer onder komen. Er is veel aan gelegen om onder die norm te blijven.

In de vastgoedstrategie is verdichting van de universiteit een belangrijk thema, gerelateerd aan die vastgoednorm. TU Eindhoven trekt zich terug op een deel van de campus, mensen worden steeds meer gezamenlijk gehuisvest in bestaande en nieuwe gebouwen. Faculteiten verliezen daardoor een stukje autonomie; van eigen gebouw naar gedeelde gebouwen. Elke ruimte die de universiteit bouwt proberen we beter te laten benutten, qua huisvesting, onderwijsruimte en vergaderruimten; BookMySpace en ROOMS zijn daar een onderdeel van. Verder zetten we in op meer bedrijvigheid op de campus van de TU Eindhoven. Dat is een forse opgave om voor elkaar te krijgen.

**Hoe geeft de informatie uit BookMySpace en ROOMS input aan de strategie?**

Met behulp van Rooms, BookMySpace proberen we de ruimten zo goed mogelijk tegemoet te laten komen aan alle studenten en medewerkers van TU Eindhoven. Daar zijn we nu drie jaar mee bezig. Wij zijn samen met huisvesting verantwoordelijk daarvoor. Inmiddels zitten er 350 ruimten in BookMySpace; dat zijn vergaderruimtes. De onderwijsruimten worden in het eerste kwartiel drie weken na de start van het onderwijs overgeheveld naar BookMySpace zodat het door studenten en medewerkers gereserveerd kan worden; bij andere kwartielen gebeurt dat net voor aanvang van het onderwijs. In ROOMS leggen we de bezetting en benutting vast (o.b.v. metingen via camera’s) van onze onderwijsactiviteiten en die data analyseren we in Excel. In de toekomst verwachten we Business Intelligence achtige software te gaan gebruiken, wanneer we met sensoring gaan werken.

BookMySpace is in de uitwerking van een strategie of project een heel klein onderdeel, een element. In je strategie heb je het over het grotere geheel: wat heb je nodig als onderwijs, wat voor soort zalen, ruimten, voorzieningen? BookMySpace gaat over hoe organiseer je reserveringen, wie mag van welke ruimte gebruik maken ed. In Atlas gingen we eerst kijken naar het programma: welke ruimtes ga je maken voor zoveel mensen, wat is de vraag vanuit de faculteiten vanuit het onderwijs, hoe zit dat op de rest van de campus, i.r.t. andere gebouwen. Daarna kijken we pas naar hoe die zalen te beheren. Daar is BookMySpace een uitvloeisel van. We doen wel metingen van het gebruik van BookMySpace, om te kijken hoe efficiënt we werken, maar dat is operationeel georiënteerd en niet strategisch.

In het opstellen van het programma van eisen voor Atlas hebben we wel bepaald dat we met behulp van een bouwstenenboek alle eisen voor goede onderwijs- en vergaderruimten vast zouden leggen. In dat bouwstenenboek staat waar de verschillende ruimten aan moeten voldoen zodat ze zo goed mogelijk gebruikt worden (relatie met BookMySpace en ROOMS). Vervolgens is gezegd: wanneer Atlas in gebruik is, gaan we meten hoe goed die ruimten gebruikt worden en in dat opzicht moet het gebouw een voorbeeld zijn voor hoe we omgaan met het ruimtegebruik voor andere gebouwen. Dat doen we nu, niet alleen in Atlas maar in alle gebouwen.

Een andere uitwerking van de strategie is de aanpassing van de onderwijsorganisatie. Twee jaar geleden heeft de universiteit besloten om haar organisatie op onderwijs aan te passen. Alle onderwijsgerichte activiteiten die bij de faculteiten gebeurden, zijn gecentraliseerd zoals planning en roostering. We roosteren nu centraal; niet iedere faculteit heeft een aantal zalen maar alle faculteiten maken gebruik van de zalen van de universiteit. We kijken naar trends gedurende onderwijsweken, en die data kunnen we iedere dag opvragen. Daarmee kunnen we zalen efficiënter inzetten, bijvoorbeeld als een zaal voor 100 personen structureel door 30 personen wordt gebruikt, die groep naar een andere zaal te verplaatsen. Het is één organisatie waardoor het makkelijker is om de roostering slimmer aan te pakken. Bij die aanpak horen ook systemen, zoals ROOMS. Vastgoed heeft zelf ook beschikking over de cijfers van ROOMS en BookMySpace. Roostering en Vastgoed sparren regelmatig over de interpretatie van de cijfers uit ROOMS en BookMySpace. Ook met de verbouwing van de verschillende gebouwen wordt er samen gekeken: wat is de behoefte voor het onderwijs.

**Hebben de gegevens uit ROOMS en BookMySpace geleid tot nieuwe inzichten of wijzigingen t.o.v. de strategie?**

Dat heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat waar we eerst hadden besloten om gebouwen te sluiten vanwege de bouw van Atlas, we toch bij nader inzien deels gebouwen hebben opengehouden. De faculteiten die nu in Atlas gehuisvest zijn, zijn afkomstig uit een ander gebouw, die de universiteit wilde slopen. Op basis van de BookMySpace en ROOMS cijfers en de groei van studentenaantallen zijn we tot de conclusie gekomen dat we te weinig ruimte naar de toekomst toe hebben. Toen is besloten om een oud gebouw, Laplace, in te zetten en verbouwen tot onderwijsgebouw. De cijfers die verzameld zijn hebben dus mede tot gevolg gehad dat dit besluit is genomen.

De universiteit dacht eerst te groeien qua studentenaantallen volgens een bepaalde trend. We hebben geconstateerd dat dat sneller gaat dan verwacht en dus dat het aangepast moest worden. De komende vijf jaar wordt het afwachten wat dat precies betekent – we hebben bijvoorbeeld een numerus fixus ingesteld om de groei te remmen, maar daarin zijn we ook van de minister afhankelijk. Vervolgens kijken we naar de huisvestingsbehoefte. De cijfers uit ROOMS en BookMySpace worden ter analyse gebruikt, maar ook wordt er naar trends gekeken zoals onderwijsmethode, digitaal toetsen, flipped classroom, gebruik van krijtborden, maximale grootte van collegezalen en dergelijken. Dat is niet eenvoudig, omdat niet iedereen dezelfde mening heeft en ook experts elkaar tegenspreken.

In Atlas zie je daar een voorbeeld van. We hebben daar besloten om groepswerkplekken voor zes personen te maken op basis van onze trendanalyse, terwijl er op dat moment nog met groepen van acht personen werd gewerkt. Dat moest zich in de afgelopen jaren aanpassen, maar dat is niet gebeurd. Dat betekent dat wij nu heel slim daarmee om moeten gaan. Dat is niet makkelijk, want bijvoorbeeld de luchtbehandeling van de ruimten is op zes personen afgestemd. Je zit dus met een dilemma: anticipeer je in je programma op de ontwikkeling van je onderwijs met het risico dat het niet plaatsvindt, of verander je niets en maak je dus verouderde ruimten? Hoe ga je daarmee om?

Je ziet dus dat niet alleen de output van smart campus tools belangrijk is, maar je moet met heel veel onderdelen rekening houden. Om die met elkaar afgestemd te krijgen, dat vergt heel veel denkwerk. Dat moet goed worden afgestemd binnen de organisatie, ook met studenten. Voor het Programma van Eisen van Laplace hebben we dat gedaan met een brede klankbordgroep die naar allerlei aspecten van het programma heeft gekeken.

**Hoe gaat zo’n proces –zoals bij Laplace- van startpunt tot aan het besluit?**

Er wordt gesproken met allerlei groeperingen. Het onderwijsbestuur heeft een zware stem in het proces. Huisvesting en ESA analyseren alle gegevens en leggen het voor aan het onderwijsbestuur en dan wordt er een besluit genomen.

De cijfers zijn in zo’n besluit steeds belangrijker geworden. De real-time cijfers van het daadwerkelijke gebruik hebben ertoe geleid dat we indringender naar de behoefte zijn gaan kijken. Om dat te kunnen doen, is er moeite gedaan om de cijfers uit ROOMS inzichtelijk te krijgen op korte termijn en ook houden. We vergaren continu die gegevens, zowel voor het volgen van trends en ruimtegebruik als om te kijken of we de verwachting (strategie) volgen. We hebben nu nog ROOMS, maar we zoeken naar een nieuw systeem; het kost nu veel omdat we veel menskracht ervoor nodig hebben.

Op basis van de cijfers uit ROOMS zijn scenario’s gemaakt: wat moet de universiteit naar de toekomst toe doen. Onderwijs- en studentenzaken en huisvesting stellen het deel op over het voorziene tekort. De manier waarop het omgezet wordt in ruimte komt van vastgoed. DIZ kijkt naar welke facilitaire zaken er geregeld moeten worden. De scenario’s worden besproken in de stuurgroep campus 2030, waarin iedereen vertegenwoordigd is. Huisvesting kan zelf het besluit inbrengen, maar dat kan ook het onderwijsbestuur zijn. Dat gaat in onderling overleg. Uiteindelijk is zo’n keuze voor Laplace als onderwijsgebouw gemaakt. Daar helpen die cijfers wel bij.

**Wat is de rol van Dienst Interne Zaken in het proces?**

Dienst Interne Zaken zit in de stuurgroep en geeft input aan het besluit: welke facilitaire zaken moeten er geregeld worden. Er is daarnaast ook een regulier overleg met vastgoed, ICT en DIZ over de zalen waarin we iedere maand kijken welke problemen er zijn en hoe we dat aanpakken. Van daaruit kun je input meenemen in je strategie of in andere overleggen.

Wij zijn adviserend in het proces van tekort vaststellen en keuzes maken. Wij hebben ook veel kennis over de roostering omdat het pas twee jaar geleden is overgegaan naar ESA. Wij doen wel het operationele deel –in het aanleveren van de gegevens- maar de analyse ligt bij ESA. Dat deden we eerst zelf, maar dat is heel specialistisch en dat hoort niet zozeer bij onze taak. De rol van analyses ligt ook beter bij vastgoed en ESA, ik ben heel blij dat dat nu niet bij ons ligt – wij moesten op zoek naar extra ruimtes en de analyse erop doen. We konden niet voldoende grip op de toekomst uitoefenen omdat we die rol niet hadden.

**Hoe lang duurt het ongeveer om tot zo’n besluit te komen?**

Voor een gebouw als Atlas duurt het langer omdat je meer moet onderzoeken (3-4 jaar). Het is het grootste gebouw van de campus en een monument, en dus vanuit cultuurhistorisch oogpunt moet je overleg met de gemeente voeren etc. Voor Laplace kan dat in een jaar, omdat het wat kleiner is. Vanaf het moment dat je vaststelt dat je harder groeit totdat je een besluit neemt. Daarnaast: hergebruik van leegstaand vastgoed kun je veel sneller over beslissen dan over een renovatie.

**Wat is de invloed van BookMySpace geweest op het vastgoed en op besluitvorming?**

Het ruimtegebruik is fors toegenomen. In de ruimten die in BookmySpace staan is er veel meer gebruik door studenten, vooral vergaderruimtes.

We hebben aantoonbaar kunnen maken dat we groeiden en dat dat zijn weerslag op de zalen had. Daar is iedereen wakker van geschrokken. Er was het beeld dat alles nog wel paste. Toen we werkten aan een besluit voor een 10-urenrooster, kwamen we tot de conclusie dat er niet voldoende capaciteit meer was. Dat besluit is er uiteindelijk genomen onder druk van de zaalcapaciteit.

Het is lastig om aantoonbaar te maken dat er geen capaciteit meer is in de zalen. Men denkt dat er met 55-60% bezetting van de bedrijfstijd nog voldoende ruimte is, maar dat betekent dat je tussen 9 uur ’s ochtend en 4 uur ’s middags vol zit. Daarnaast: door de keuzes die er in het onderwijs en de roostering gemaakt worden, kun je niet een hogere bezetting dan 70% behalen! Die keuzes liggen niet bij ons als vastgoed en facilitaire zaken: er zijn heel veel aspecten aan verbonden. Voor vergaderzalen geldt hetzelfde.

**Wat zijn jullie ervaringen met het besluitvormingsproces rondom Laplace?**

Dat is best snel gegaan. Die scenario’s zijn snel gemaakt, het voorstel is door huisvesting ingebracht en dat is vrij snel in de stuurgroep goedgekeurd. Iedereen zag de noodzaak wel, en die was ook goed onderbouwd.

Het besluit heeft ook meer snelheid gekregen door een stukje emotie. Iedereen wist dat de ruimten vol zaten, en dat dat nodig was vanwege de investeringsruimte. Op een gegeven moment zijn er een aantal mensen zich zorgen gaan maken omdat het te vol werd. De cijfers tonen dat al jaren aan, dat weten we ook bij huisvesting en DIZ, maar de emotie is ook mee gaan spelen in het besluit van Laplace. Het is vrij plotseling gegaan.

**Hoe denk je dat dat proces was gegaan zonder cijfers?**

Dan hadden we naar de cijfers op zoek moeten gaan om de emotie te toetsen aan de realiteit. Nu hadden we die al.

Mensen vragen altijd als eerst: is dat wel nodig? Cijfers helpen daar zeker bij.

**Hebben jullie inzicht in het resultaat van ROOMS en Book my Space?**

Voor ROOMS hadden we eerst ad hoc inzicht in een bepaalde periode. Het sturen op zo’n fragment van je totale bezetting door het jaar heen is niet goed. Door het gehele jaar metingen te doen zijn er veel meer stuurmogelijkheden en kennis gekomen van wat er door het jaar heen gebeurt. Met BookMySpace is gemeten wat het effect was op de bezetting ten opzichte van vooraf. Tijdens het project is dat geëvalueerd en daar kwam rond de 15% verbetering uit, dat is nu waarschijnlijk meer.

We hebben veel moeite moeten doen om ruimten in BookMySpace te krijgen: een faculteitsdirecteur moest overtuigd worden om ruimtes die zijn faculteit huurt, in dat systeem te zetten; zowel met cijfers als met praten moet je aantonen dat het effect heeft. In Atlas is gezegd: elke ruimte die in het gebouw zit moet in BookMySpace komen. Wij moeten constant in gesprek gaan om meer ruimten toe te voegen. Wij vinden de deelname daarin momenteel best goed.

**Monitoren jullie welke verbeteringen er nog te behalen zijn?**

Op ad hoc basis; twee dagen in de week loopt er nu iemand rond die de bezetting waarneemt en op basis daarvan kijken we welke verbetering nog mogelijk is.

**Welke soort informatie heb je nodig bij de verbouwing van Laplace? Welke informatie gebruiken jullie al en welke informatie zouden jullie willen gebruiken?**

Alles (op de eerste slide). Het ambitieniveau is belangrijk; we hebben meer elementen qua duurzaamheid, dat gaat verder dan m2 gebruik of energieprestatie.

Het verschilt per casus op welke manier je de informatie gebruikt. Atlas volgt uit de strategie, waarin op alle vier de perspectieven de hoofdlijn is bepaald. Dat wordt als startpunt gebruikt en daaraan blijf je je plannen toetsen gedurende de ontwikkeling. Voor Laplace hebben inzichten op het functionele en fysieke gedeelte geleid tot een andere keuze.