**Interviewverslag Wageningen University 6 februari 2019**

Bart geeft een korte uitleg over de status van zijn PhD onderzoek en de volgende stap van het onderzoek, waar dit interview deel van zal uitmaken.

*Interviewee:*

Hou in de gaten dat de hoofddoelstelling van informatievoorziening niet is het nemen van betere beslissingen, maar beslissingen die leiden tot het optimaal ondersteunen van medewerkers en studenten zodat zij hun prestaties kunnen leveren.

Wij maken zelf ook gebruik van Customer Journeys – bijvoorbeeld de WUR experience met medewerkers van de WUR en voor het delen van auto’s met het Facilitaire bedrijf.

**Kun je aangeven van de meest recente strategie hoe dat proces is gegaan, welke stappen je hebt gevolgd?**

Het derde onderwijsgebouw is wel een mooi voorbeeld. Wageningen groeit in aantal studenten nog steeds gestaag. De groei is even exponentieel geweest, nu is hij rustiger. We zitten op 12.000, en over een paar jaar gaan we naar 15.000. Centraal Onderwijs levert informatie in detail aan wat voor type onderwijszalen we nodig hebben tot aan 2025. Die inschatting is precies in kaart gebracht. Dat wordt elk jaar voortschrijdend gedaan. Op basis van dat overzicht is te zien wat de knelpunten zijn. Een paar jaar geleden waren die enorm. Toen is besloten dat de bezettingsgraden aangepakt moesten worden, daar is Lone Rooftop voor ingevlogen. Dat benutten we nu 100% - alles wordt in kaart gebracht, de juiste groepen zitten in de juiste zalen, zijn er no-shows en wordt het onderwijs erop aangesproken? Vroeger boekte een docent meerdere zalen en gebruikte hij er heel weinig. Ik weet niet precies de getallen van de bezettingsgraden, maar als applicatie wordt Lone Rooftop heel goed gebruikt. We hebben ook een extended daytime schedule ingevoerd, na een wat lastiger traject met de studentenraad en ondernemingsraad. De colleges zijn nu korter, en we beginnen iets eerder en het loopt iets langer door. Dat heeft ongeveer 20-25% meer capaciteit opgeleverd. De mate waarop we op deze twee zaken inzetten, ook nog naar 2025 toe, hebben we in kaart. Dat is dan input voor het besluit om een derde onderwijsgebouw neer te zetten. Die combinatie heeft geleid tot een voorgenomen besluit. Dat betekent dat we de managementinformatie van een tool optimaal gebruiken, maar ook dat het goed geborgd is – dus als er een no-show is, dat daar door iemand opvolging aan wordt gegeven.

Hoe kom je dan tot zo’n strategisch besluit – het is een combi van ruimten die je dan nodig hebt. We gaan een laatste slag doen in efficiency om onderwijsruimten die op de Berg zitten ook op de campus te brengen, en die stoten we af. Ruimten die in de faculteiten zitten, brengen we ook naar het onderwijsgebouw. Voor de diensten die we leveren zoals conciergerie en practicumondersteuning levert dat ook een winst op in efficiency.

**Het klinkt alsof er drie stappen zijn die je de hele tijd doorloopt. 1) Centraal onderwijs actualiseert de studentenprognoses; 2) Centraal onderwijs bepaalt wat de onderwijsbehoefte is incl. knelpunten; 3) Vastgoed beslist hoe die knelpunten aan te pakken, waarbij naar het benutten van de bestaande portefeuille en naar bouw wordt gekeken.**

Er zijn ook andere bijkomende zaken die meespelen (bij stap 3). Zijn er tekorten aan werkplekken voor studenten, aan restaurantvoorzieningen, etc. Dat zijn beslispunten die je kunt oplossen als je een nieuw onderwijsgebouw neerzet. Leidend is voor ons wel de uiteindelijke behoefte aan practicumruimten, collegezalen enz.

**Als je kijkt naar die drie stappen, zijn er besluiten die je tussentijds neemt?**

Bij het vaststellen van de behoefte heeft Centraal Onderwijs de lead. Bij hoe dat opgelost wordt, komt de samenwerking tussen Centraal Onderwijs met Vastgoed en zijn wij in de lead in samenspraak met hen. Dan komt het erop aan dat je de hele vastgoedportefeuille goed moet kunnen beoordelen om te bepalen welke interventie geschikt is – zijn er ook werkplekken voor studenten, restaurantvoorzieningen ed. nodig om dat te doen. Daar ligt dan een breder belang dan alleen onderwijs.

Het begint bij de prognose van het aantal studenten, die komt vanuit Centraal Onderwijs. Daar zijn ramingen en scenario’s voor. Op een gegeven moment zijn er 6 of 7 scenario’s, die aan het College van Bestuur wordt voorgelegd met een advies voor scenario 4 of 5. Dan wordt daar een klap op gegeven, en dat wordt na een jaar weer herzien. Dat moet ook, want door de Brexit kan de behoefte in een keer instorten of toenemen.

Dan komt daarop de prognose van de ruimtebehoefte. Die is ook meerjarig, per type zaal. Dat hangt af van de inschrijving voor natte en droge opleidingen, want de natte opleidingen is met practicumzalen. We hebben nu numerus fixus op de die studies, dat heeft ook invloed. Op die prognose wordt ook een klap gegeven (door het CvB).

Vervolgens zijn dat de ingrediënten waarmee wij als Vastgoed aan de slag gaan, en gaan kijken: hoe brengen we dat bij elkaar. Zo werkt het bij ons.

Ik heb het gevoel dat het heel erg afhangt van de samenwerking van onderwijs en vastgoed, en je moet van tevoren een aantal dingen hebben afgetimmerd: dat de basis van het vaststellen van de prognoses en de behoeften eenduidig is zodat wij daarmee verder komen.

**In het vaststellen van de onderwijsbehoefte zitten dan ook de knelpunten, klopt dat?**

Ja, dat klopt. Daar komt uit: we hebben in 2023 een tekort aan vier grote practicumzalen, hoe lossen we dat op. Zo wisten we dat we afgelopen september een tekort zouden krijgen en we hebben dat vroegtijdig onderkend. Nu hebben we in het Atlasgebouw die practicumzalen gemaakt, door labruimten te verhuizen naar een kenniseenheid aan de overkant, en die zijn omgebouwd naar practicumruimten. Tot september 2021 zijn we uit de brand, en dan is het nieuwe onderwijsgebouw klaar, waarmee we tot 2025 uit de brand zijn.

We hebben voorgesteld om het nieuwe onderwijsgebouw in drie fases te doen. In sept. 2021 is fase 1 gerealiseerd, fase 2 moeten we eind 2019 beslissen om uit te voeren. Vanwege de druk op het aantal werknemers en thesiswerkplekken binnen de eenheden is er een heel erg tekort aan ruimten op de campus, waardoor we hebben beslist om fase 2 gelijk mee te nemen en de thesiswerkplekken daarin mee te nemen zodat de kenniseenheden wat meer ruimten hebben. Fase 3 hebben we totaal nog niet in beeld. We proberen kort op de bal te spelen, omdat de prognoses zo dynamisch zijn.

**De maatregelen die je noemt, aanpakken bezettingsgraden, extended daytime schedule, en anders nieuwbouw, bespreek je dat in een integraal besluit?**

Ja, die leggen we als Vastgoed voor. Dit zijn de opties. Gaan we een nieuw gebouw maken, of zijn er alternatieven, zoals tijdelijk op de berg oude gebouwen in stand houden. Die gaat ook naar de Raad van Toezicht. Die zitten er best wel strak op, ook de Rekenkamer zit er strak op. We hebben ook het besluit in fases voorgelegd.

**Als je kijkt naar de eerste stap van de studentenprognose, kun je daar iets meer van uitleggen?**

Hoe de prognoses tot stand komen, bemoei ik me niet mee. Als je daar meer over wilt weten, dan moet je Centraal Onderwijs benaderen. Voor de studentenprognoses leveren wij geen input – dat is op basis van demografische ontwikkelingen, scenario’s wat er online gaat gebeuren, en dergelijke. Voor ons is dat een gegeven.

Voor het bepalen van de onderwijsbehoefte – stap 2 ligt de lead bij Centraal Onderwijs. Daar heb je te maken met verschillende behoeftes bij verschillende opleidingen aan practicum en centraal onderwijs, met doorschuivingen van cohorten ed. die invloed hebben op dit plaatje. Het is continu een schakeling tussen Onderwijs en Facilitair. Het beheer van het gebouw met Lone Rooftop doen we vanuit Facilitair, maar Roostering gaat erachteraan als er een no-show is, dus het is echt een samenwerking. Communicatie als er een no-show is, of als er meerdere keren een lage opkomst is gesignaleerd, kunnen de volgende boekingen dan worden aangepast? Dat is de borging die vanuit Roostering gebeurt. Wij zorgen dat het systeem draait en dat nu de kleine zaaltjes in het systeem zitten.

**Gebruik je in fase 2 gegevens uit Lone Rooftop?**

Ja, zeker. Het meten van bezettingsgraden is een continu proces. Het gebruik van het extended daytime schedule kan bijvoorbeeld gemonitord worden, of het verminderen van no-shows. Vanuit Roostering wordt daar naar de toekomst gekeken, hoeveel procenten er nog op die verschillende elementen kan worden behaald.

**Is het proces heel rechtlijnig?**

Roostering kijkt vrij rechtstreeks met de opleidingsdirecteuren naar wat er nodig is voor een bepaald vak. De borging daarvan geschiedt 1-op-1 met een docent als hij het niet goed gebruikt. Vervolgens is het niet zo dat alle opleidingsdirecteuren of docenten daar terugkoppeling van krijgen. Roostering schat in wat de behoefte is de komende jaren en als het nodig is voor een besluit dan gaat hij naar de Raad van Bestuur. Dan komt Vastgoed ook aan de orde.

**Wordt het bepalen van de onderwijsbehoefte veel besproken?**

Nee, voor een bepaald deel wordt de behoefte besproken (met de opleidingsdirecteuren). De compilatie wordt niet breder gedeeld. Hetzelfde als gaan we wel of niet een derde onderwijsgebouw neerzetten. Daar is de regie vanuit ons. Dat stellen we voor aan de RvB, en dat wordt gedeeld met de SR en OR en legt dat ter kennisname voor bij de consulraad (eenheden). Er wordt niet breed vanuit de universiteit besloten dat er een derde onderwijsgebouw komt. Het geheel wordt bij de medezeggenschap neergelegd als de investering boven een bepaald bedrag is (binnen een bepaalde marge)

Bij de individuele stappen wordt het niet breder gedeeld. Het is eerder andersom, dat als bij een overlegvergadering met de RvB de medezeggenschap vragen over krapte stelt, dat die inzichten geboden worden. Bij zo’n besluit wordt er met de OR een technisch overleg ingepland, om meer in diepte erop in te gaan en vragen te kunnen stellen.

Ik krijg dan de avond van tevoren 10 vragen om te beantwoorden, maar dat kan prima – het gaat om de beelden en toelichting erachter, als ik die niet kan geven is er een probleem.

**Welke informatie neem je allemaal mee als je kijkt hoe de knelpunten op te lossen (stap 3)?**

Vanuit Centraal Onderwijs en Roostering is er zicht op hoe goed de bestaande gebouwen benut worden, tot op het laatste hokje. Dan kun je ook de inschatting maken welk percentage je kunt halen. De verbetering daarvan calculeer je in voor de komende jaren. Vanwege de borging is dat ook iets wat continu opschuift. Je moet alle ruimtes in beeld brengen en je moet no-shows ed. corrigeren.

Verder is het een kwestie van de regie hebben over alle ruimten. Omdat wij de regie hebben over elk gebouw en daarin kunnen mixen en optimaliseren, is dat mogelijk. Daarom zeggen we bijv. dat we Atlas kunnen inzetten tot 2021, maar daarna vastlopen.

**In dat proces van stap 3, hoe loopt het proces als je kijkt naar de trekker?**

We hebben een stuurgroep en een projectgroep. De stuurgroep heeft de directeur VG als leider, de directeur onderwijs, een projectleider, iemand vanuit Finance en vanuit facilitair de accountmanager Onderwijs die de gebruiker vertegenwoordigt. In de projectgroep zitten meer mensen vanuit onderwijs zoals een opleidingsdirecteur, iemand van roostering, de projectleider van vastgoed. De stuurgroep vergadert 1x per zes weken en beslist op momenten als VO, DO, aanbesteding ed. De projectgroep vergadert 1x per twee weken en daar komt alle input vanuit roostering, de architect, ed.

**Doet de projectgroep ook het stuk ervoor, het komen tot de memo van de bezettingsgraden?**

De directeur FB zit dan bij het bestuur om uit te leggen: dit zijn de scenario’s voor een derde onderwijsgebouw of een andere manier, waaruit een voorgenomen besluit komt. Die memo is een coproductie waarin de directeur FB de lead heeft met vastgoed om te kijken wat er allemaal bij elkaar komt: concentratiemogelijkheden, werkdruk op de campus, andere functies, tijdelijke interventies. Dat ligt bij directeur FB met hoofd vastgoed in samenwerking met Onderwijs. Vastgoed schrijft daarbij de basis en ik leg er het bestuurlijke deel op.

Het opstellen van de memo is een vrij beperkte actie. Je hebt een totaaloverzicht van de ontwikkelingen nodig, de ruimtebehoefte van elke kenniseenheid. Op dat moment komt het neer op: heb je zicht op het geheel van vastgoedontwikkelingen en kun je op basis daarvan een advies geven. Dat is een nota van 3 pagina’s.

-Die kenniseenheid gaat groeien met zoveel kenniswerkers en thesisplekken, die met zoveel, dus er gaat campusbreed een tekort ontstaan en druk op de vierkante meters, dus het is goed als we dit gaan doen, en als we het bij elkaar brengen dan verlichten we de druk.-

**Je hebt het over een totaal overzicht over de campus. Wat voor informatie zit daarin – m2, kosten, werkplekken?**

Onderwijsplekken sowieso. Je hebt vanuit onderwijs 100% in beeld. Verder ligt er een nota vanuit Centraal onderwijs wat dat betekent voor thesisplekken, dat is een belangrijke voor de kenniseenheden, want dit zitten binnen de kenniseenheden. Die hebben we dan ook in beeld. De eenheden zijn verantwoordelijk voor kantoren en thesiswerkplekken. We weten wat de toename in de behoefte aan plekken zijn, en we weten wat de toename in FTE is vanuit de begrotingen [1-2 jaar]. Voor 2019 weten we dat de druk op de ruimte heel erg toeneemt doordat op beide fronten er groei is. Uit de gesprekken met de eenheden weten we welke eenheden om ruimte springen, i.c.m. de groeiprognose geeft dat voldoende info om te zeggen wat te doen aan de ruimtebehoefte, en een derde onderwijsgebouw zou daarbij helpen. De directeur VG heeft elke maand gesprekken met hen.

Het verplaatsen van onderwijsruimten geeft meer ruimte voor de afdelingen. Kunnen de verschillende kenniseenheden tot 2021 de druk overbruggen of is er tijdelijk iets nodig; en wat is er tussen 2021 en 2025 iets nodig en moeten we structureel iets doen. De doorkijk na 2021 is lastig omdat de groeivoorspellingen niet nauwkeurig zijn, maar het geeft wel input voor fase 2 van het onderwijsgebouw.

We hebben besloten voor 2 kenniseenheden tijdelijke eenheden neer te zetten omdat ze niet tot 2021 kunnen overbruggen. Bij 1 1.000 m2 bij de ander 2.000 m2 en die blijven ook na 2021 even staan, ondanks dat er dan ruimte vrijkomt die naar het onderwijsgebouw gaan. Dat moet je in een kleiner groepje die het overzicht heeft dan bij elkaar brengen en tot een besluit vormen.

**Hoe stuur je op het ruimtegebruik van eenheden?**

Er zit een zelfregulerend vermogen in: eenheden betalen voor hun ruimten dus ze willen krap zitten. Wij hebben zelf een raming van de behoefte aan thesiswerkplekken, maar verder is het een verantwoordelijkheid van de eenheden hoe ze die huisvesten – bijv. in een grote zaal of tussen de medewerkers. Verder is het een kwestie van signalen krijgen (via gesprekken). We hebben geen strakke normen, sterker nog: we laten het los. Dat zijn hopeloze discussies, en het hangt ook van je huisvestingsconcept. In de nieuwe ARBO moet je ook niet zoveel m2 hebben, maar een werkplek die bepaalde voorzieningen biedt.

**Kun je iets zeggen over jouw ervaringen met dit proces? Geeft het jouw vertrouwen, kun je iets zeggen over je gevoel?**

Ik heb daar wel een goed gevoel bij. De essentie zit in de samenwerking van onderwijs en vastgoed (facilitair en vastgoed). Je moet dat echt in het bredere geheel doen. Het hangt af van of je de totale regie kunt hebben – over alle onderwijsruimten – en alleen dan helpt een systeem zoals Lone Rooftop. Hetzelfde geldt voor gebouwen: je kan alleen de optimale mix maken en ze efficiënt inrichten als je de regie over de ruimten hebt. Zo’n besluit voor een nieuw onderwijsgebouw gaat er in no-time doorheen, en met vertrouwen. Ik ben daar prima tevreden over. Goede samenwerking is echt een must. Het reserveren van vergaderzalen of een QR op onderwijszalen, dat zijn ook dingen waar je centrale regie voor nodig hebt. De systemen zijn goed, maar het borgen ervan en de regie op het totaal zijn essentieel.

**Als je kijkt naar hoe het proces ging voordat je met Lone Rooftop werkte, ging het proces toen anders?**

Het systeem was niet anders, Roostering deed ook zijn ding. Het checken of er no-shows waren o.i.d. zat geen verbetermogelijkheden in. Het systeem van centraal roosteren werkte, maar de optimalisatie daarbinnen was niet mogelijk.

**Als je kijkt naar de afgelopen jaren, merk je dat de doelstellingen van campus management veranderd zijn?**

Door concentratie op de campus kun je veel meer doen in het bij elkaar brengen van de verschillende componenten: huisvesting, regie en ondersteunen en beheren van onderwijsruimten. De acceptatie van de eenheden dat dingen centraal gedaan worden, zoals de roostering, voor de eenheden veel logischer is. Concentratie leidt tot dat men snapt dat je het met elkaar moet doen. Duurzaamheid is een continu proces, door de manier waarop onze strategie werkt kunnen we daar veel winst in behalen. De centrale regie wordt veel meer geaccepteerd en daardoor makkelijker uit te voeren, en duurzaamheid plukt daar de vruchten van.