Validatie interview Radboud Universiteit 10 juli 2019

INTERVIEWER: Wat je bovenaan ziet zijn alle stakeholders: vastgoedbedrijf, CvB, faculteiten, medezeggenschap en finance. Daaronder is het proces van het maken en vaststellen van de vastgoedstrategie. In dat proces stel je eerst de uitgangspunten vast op het gebied van finance en vastgoed. Dat doet vastgoed zelf. Als je de uitgangspunten hebt vast hebt gesteld, dan ga je het investeringsplan opstellen en doe je een evaluatie. Daar kijken alle partijen naar en evt. vindt er een aanpassing plaats die naar het niveau van de uitgangspunten gaat.

GEÏNTERVIEWDE: Het is een aantal cirkels, een iteratief proces. Wij komen met een eerste voorstel, dat wordt besproken met het College van Bestuur en dan kan het al bijgesteld worden. Het doorloopt een aantal rondes voordat het investeringsplan definitief is. Hier lijkt het alsof er maar een ronde is. Als laatste stap komt het Stichtingsbestuur erbij, als het door het College is vastgesteld en dan ligt het voor bij de medezeggenschap.

INTERVIEWER: Je kan er een stap tussen zetten dat je het plan met het College bespreekt en aanpast, voordat je het de formele evaluatie inbrengt.

INTERVIEWER: Als je kijkt naar het vaststellen van de uitgangspunten, doet Vastgoed dat zelf? Zijn er andere stakeholders betrokken?

GEÏNTERVIEWDE: Uitgangspunt van de financiën is liquiditeit. Daar hoort een liquiditeitsprognose bij: huurrekening faculteiten en afschrijvingen zet je af tegen de investeringen. De liquiditeitsprognose is een belangrijke voorwaarde, daar wordt heel kritisch op gelet in het Bestuursgebouw. UVB bereidt het voor, maar het vaststellen gebeurt door het bestuur.

INTERVIEWER: Kijken ze er pas naar bij de evaluatie?

GEÏNTERVIEWDE: Nee, in de eerste conceptversie. Dan wordt er getoetst door Finance en het CvB getoetst of de liquiditeit in orde is. Als we plannen voorleggen waarvan de liquiditeit niet in orde is, dan is het meteen fout. Daarnaast hebben wij het uitgangspunt wat betreft de kwaliteit van het vastgoed. Eerst de veiligheid van het gebouw: als het niet veilig is, moet er geïnvesteerd worden – desnoods geen nieuwbouw op een andere plaats. Technisch moet het ook voldoende op orde zijn en daarna komt de verfraaiing. Zo hebben we een aflopende belangenlijst voor de bestaande gebouwen en daarnaast de vraag naar nieuwbouw of renovatie, dan krijg je de totale mengvorm. Wij kijken naar de harde vastgoedkant: voldoet het aan de wettelijke eisen, en het College kijkt heel sterk naar het liquiditeitsprobleem. Vandaar die iteratieve opstelling. Natuurlijk, die mensen die het schrijven die kennen elkaar, dus het is niet zo dat het eerst door de een wordt voorbereid en dan naar het bestuursgebouw gaat. Het zijn werkgroepjes die eraan werken en samen achter een PC zitten. Onze mensen weten ook wat de liquiditeit zou moeten zijn.

INTERVIEWER: Als er iemand van Finance in de werkgroep zit, kun je ook de pijl van Finance naar de werkgroep toe trekken.

5:53 minuten

GEÏNTERVIEWDE: Ja, ze dragen daaraan bij, maar ook informeel wordt het een aantal keer besproken met de aandachtsvelden in het College voordat het formeel naar het CvB gaat. Het zijn eigenlijk werkgroepjes die samen iets maken waar al draagvlak voor is – een beetje een poldermodel. Daardoor is het in de Collegevergadering niet iets heel spannends.

INTERVIEWER: Dat is eigenlijk wat je wil, dat het in de formele vergadering al bekend is.

GEÏNTERVIEWDE: De medezeggenschap komt pas op een later stadium, maar ook daar zijn al voorbereidende besprekingen. Met faculteiten is er ook constant contact vanwege de dagelijkse huisvestingszaken. Hoofdlijnen klopt dus, met wat nuance.

INTERVIEWER: Eigenlijk de besprekingen die je met faculteiten hebt die zit bovenin dit schema – de informatie die daaruit voortkomt, die heb je al op het moment dat je in dit proces zit. Zoals ik het nu zie, zou ik er een stap tussenzetten, Finance eraan toevoegen en de aanpassing (feedback) kan alleen maar teruggaan naar het vorige blok omdat de uitgangspunten zijn vastgesteld.

GEÏNTERVIEWDE: Hij kan ook verder teruggaan als de uitgangspunten wijzigen door nieuwe informatie. De MJP wordt iedere 2 jaar bijgesteld, dat is eigenlijk de aanpassing die jij bedoelt. Dat is een bedoelde cyclus. Er worden uitgangspunten vernieuwd op finance gebied of vastgoed, of bijvoorbeeld Legionellabestrijding – dat heeft ons een paar miljoen gekost en stond niet in de uitgangspunten.

INTERVIEWER: De aanpassing die hier staat, is bedoeld voor tussentijds uit besluitvorming. Voor een reguliere bijstelling start het proces helemaal opnieuw.

GEÏNTERVIEWDE: Die aanpassingen zijn informeel en in tussentijdse overleggen. Hier lijkt het alsof er een moment is dat er heel goed naar gekeken wordt en er mogelijk nog een aanpassing komt.

INTERVIEWER: De evaluatie is een serie afspraken die leiden tot een besluit: bijvoorbeeld de afspraak met de medezeggenschap is apart van de CvB vergadering waar het besluit wordt genomen of de afspraak met het Stichtingsbestuur.

GEÏNTERVIEWDE: Dus de stempelkaart, ok.

9:45

INTERVIEWER: Dit deel hebben we nu gehad. Het volgende deel gaan we de projecten in. Hier zit de evaluatie van de strategie en hier zit de vraagcyclus: dan inventariseert de faculteit de groei of krimp en die vertaalt zij naar m2s op basis van m2 normen en eventuele andere informatie. Die vertaling die evalueer je met het College van Bestuur. Is dit het eind van de initiatieffase?

GEÏNTERVIEWDE: Het is niet alleen m2 maar ook soorten ruimtes. Dat is ook van belang, daarna kan je een programma van eisen maken. FSW had een dierenverblijf voor apen, maar die is niet nodig dus hoef je niet meer te maken. De behoefte aan m2 plus ruimtesoorten, daar is de faculteit heel erg bij betrokken. Als je de behoefte vertaalt naar een project heb je kengetallen: stichtingskosten per m2, dan zit je meteen teruggekoppeld naar het uitgangspunt. Daar is het College van Bestuur dan ook. Het College bemoeit zich niet met ruimtesoorten, met uitzondering van het Sportcentrum om te benadrukken dat we daar nu geen geld aan uitgeven, maar dat is meer aansturing. Faculteiten zijn heel slecht in het bepalen van het aantal studenten en FTEs over 5 jaar. We inventariseren het wel, maar de waarde van de cijfers is heel gering. Maar het klopt zo wel.

INTERVIEWER: Er staat nu dat de faculteit in de lead is in dit proces, klopt dat?

GEÏNTERVIEWDE: Zij zijn de beste bron van gegevens. Studentenzaken hebben de meest betrouwbare gegevens van de studentenaantallen, ook qua doorstroom. Vanaf dat de student binnen is, kunnen ze nauwkeurig doorkijken. Voor na 5 jaar kan dat niet, dan is de instroom juist belangrijk. Een faculteit kan aangeven welke richting ze op willen gegaan qua studierichtingen: wat is erbij gekomen en wat is afgekapt. Faculteiten hebben invloed, maar ze zijn moeilijk voorspelbaar. Ze hebben pas op 1 november (na start academisch jaar) een betrouwbaar beeld. De faculteiten zijn in de lead, maar de kwaliteit [kan beter]

INTERVIEWER: Zit er van vastgoed een ontwikkelaar bij? Komt die later pas?

GEÏNTERVIEWDE: Bij de vertaling van de behoefte naar m2 en soorten, de eerste schetsen, wordt er getoetst waar die cijfers vandaan komen en of ze realistisch zijn. Nog steeds is het onvoorspelbaar. […] Het zijn mooie processchema’s, maar ze pakken soms iets anders uit. De opzet klopt. Faculteiten gesteund door onderwijs- en studentenzaken.

INTERVIEWER: Onderwijs en studentenzaken moet aan dit schema gekoppeld zijn. Zit er ook input van het facilitair bedrijf?

GEÏNTERVIEWDE: Wij vragen het FB wat zij verwachten voor gebruik van de collegezalen en daarvan zeggen zij: dat weten we niet, want dat moeten de faculteiten zeggen. Hun betrokkenheid staat daarom niet in het proces. […] Twee keer per jaar spreek ik ze voor het komende jaar, maar niet voor nieuwbouwprojecten.

Van grote collegezalen wordt al jaren gezegd dat we er minder nodig hebben, maar ze blijven toch voortbestaan. In nieuwbouwprojecten worden nieuwe zalen gemaakt zodat ze elders kunnen worden afgestoten. Het aantal is echter constant gebleven. […] 21:20

INTERVIEWER: Wat voor soort evaluatie staat hier?

21:40

GEÏNTERVIEWDE: Voordat je het PvE gaat opstellen heb je deze voorstudie. Dat gebeurt nog door een beoogd projectleider, maar dat willen we veranderen en op onze afdeling neerleggen. Pas als het door de evaluatie heen is, wordt het een project genoemd. De initiatieffase is min of meer bij de afd. projecten weggehaald. Eerst goed voorbereiden intern, dan is de vraag van voor een projectleider concreter.

INTERVIEWER: Dit is een soort besluit van initiatieffase.

GEÏNTERVIEWDE: Dan kan het ook concreter in de MJIP. Dan kun je ook aan een PvE gaan werken met adviseurs en is de projectvraag veel concreter. Voorheen duurde de initiatieffase soms langer of dacht een projectmanager al in stappen voor de realisatie terwijl dat nog te vroeg was.

INTERVIEWER: Is het CvB betrokken bij het proces?

GEÏNTERVIEWDE: Ja, in de inhoud. De m2s zijn meteen te vertalen in geld. De ruimtesoorten, maar ook uitgangspunten zoals een gastvrije campus zijn wel degelijk met het College besproken. Daarnaast is het College ook financieel bereid om te investeren in de architectuur. Het moet een mooie campus zijn. Duurzaamheid ook: vroeger keek men alleen naar kostenbesparing, nu mag je zelfs meer geld uitgeven als je CO2 bespaart. […] Het College is daar ook inhoudelijk mee bezig en dat is een inputstroom voor je PvE.

INTERVIEWER: Zien zij het voorstel in de initiatieffase al?

GEÏNTERVIEWDE: In de PvE fase staat duurzaamheid al in. De vertaling van m2 en ruimtesoorten en dus ook naar type gebouw. Hier komt het CvB erbij maar ze denken ook mee.

INTERVIEWER: Jij zegt eigenlijk, hier zit nog een stap tussen naar vertaling naar het gebouw?

GEÏNTERVIEWDE: Ja, wezenlijke extra eisen aan het gebouw zoals duurzaamheid, energieverbruik, uitstraling dat zit ook in de initiatieffase. Je stuurt ook op die kant. Daar denkt het College ook al jaren over mee. […] Dat is denk ik het derde blokje.

INTERVIEWER: Die komt onder de lijn van vastgoed te staan omdat het jullie vakgebied is.

GEÏNTERVIEWDE: Het CvB hoort daar stevig op afstand bij.

INTERVIEWER: Hoe verhoudt het zich tot deze stap – is het een wisselwerking?

GEÏNTERVIEWDE: Het gebeurt naast elkaar. De faculteit vindt vooral de binnenkant van het gebouw interessant en houdt zich daarmee bezig. Duurzaamheid komt meer vanuit ons en het College. De plaats die je ter beschikking stelt is ook heel bepalend voor je gebouw, en de logistiek om naar het gebouw te komen. De schil en de inhoud wordt uiteindelijk het programma van eisen en de architect maakt er wat van.

INTERVIEWER: In deze fase wordt het meer omschreven als een projectopdracht.

GEÏNTERVIEWDE: Ja.

INTERVIEWER: Dan zou ik ze naast elkaar zetten en samenbrengen en zeggen ‘opstellen projectopdracht met een feedback naar allebei en dan naar evaluatie. Daarna ga je door met het programma van eisen.

GEÏNTERVIEWDE: Ja. […]

29:30