Interviews Asset management – SCM 8 en 9 april 2019

**Interview 1**

**Welke stappen doorloop je in het proces van Asset management?**

Asset management is een proces dat op het tactisch niveau plaatsvindt. Je begint met de portefeuille: wat voor portefeuille hebben we en wat moet deze faciliteren. Dat is de strategie, die daarna naar eenheden (hier faculteiten) wordt vertaald. De strategie is voor de lange termijn. De invulling per eenheid is 3-5 jaar. Bij nieuwe gebouwen wordt er een programma van eisen gemaakt (voor 50 jaar), daar zijn goede ingrediënten voor. Monofunctioneel bouwen, eenheden laten groeien en krimpen, enzovoort.

Voor bestaand vastgoed is de vraag: hoe ga je ermee om? Bijvoorbeeld: Civiele Techniek past nog steeds binnen de strategie van de TU Delft. De vraag is dan: kunnen we het behouden voor 10 jaar, 15 jaar? Als je dat weet, dan ga je met de faculteit praten: we hadden eerst gedacht om binnen 10 jaar een ingreep te doen, maar denken jullie ook dat het na 15 jaar kan? Ik heb eerst met de onderhoudsingenieur gekeken of dat kan. Technisch kan het prima, qua gebouwstructuur en installaties. Vervolgens ga je in gesprek met de faculteit. Zij willen een upgrade van de kantooromgeving, zoals de vijfde verdieping. Er wordt veel op de kantoren gemopperd.

Er is begrip voor de koppeling die wij hebben gemaakt met strategisch accountmanagement en assetmanagement. We kunnen niet alles doen: koeling kan niet in het gebouw, en is misschien ook niet van deze tijd. Maar we kunnen wel iets met meubilair doen, we kunnen de leasegevel doen. Het is puzzelen met de faculteit: hoe kunnen zij dit gebouw nog gebruiken? Als het onbruikbaar is dan heb je geen gesprek, maar voor bestaande gebouwen geldt: zolang het binnen je strategie past, kun je in de vierdeling asset management, strategisch accountmanagement, beleid en … in gesprek met de faculteit. Dan gaat het erom: welke tools gebruik je om dat te besturen. Kunnen we de organisatie efficiënter huisvesten, etc. Goede input mist nog een beetje.

Stappen:

1 Vastgoedstrategie vertalen naar een gebouw / faculteit

2 Uitzoeken of uitgangspunt in strategie technisch haalbaar is

3 Gesprek met faculteit om te bespreken hoe uitgangspunt vorm te geven

4 Planvorming

**In welke stap wordt het huisvestingsplan opgesteld?**

Het huisvestingsplan wordt opgesteld in stap 2 en 3. Wij verzamelen de informatie over het gebouw: welke kenmerken heeft het. De faculteit kijkt naar de middellange termijn (3-5 jaar), welke ontwikkelingen ze willen doen qua laboratoria en kantoren. Onderwijszalen is apart gelopen, via O&S.

Bij EWI was het huisvestingsplan wat er al lag voor de nieuwbouw, een programma van eisen met daarin wat er nodig was voor de herhuisvesting van de organisatie. Dat is stopgezet. Nu zijn we begonnen om het PvE te leggen op het bestaande gebouw: kan het daarin. Dat moet resulteren in een huisvestingsplan: hoe gaan we de faculteit huisvesten de komende jaren.

**Welke personen zijn betrokken per stap?**

Bij stap 2 is de onderhoudsengineer betrokken, onderwijs en studentenzaken. Ik bepaal als asset manager wat we de komende jaren gaan doen, de technische en financiële component. De controller speelt de rol van de luis in de pels, stelt kritische vragen. Allerlei input van gebouwbeheerders in het gebouw, maar zij bepalen niet mee.

Bij stap 3 is de faculteit betrokken; de faculteitssecretaris en de afdelingssecretarissen. De decaan informeren we meer. Bij de afdelingen halen we op of we alle informatie juist hebben, of dat we zaken missen. Dat is een wisselwerking; zij gaan ook naar hun achterban toe. Dienstverlening spreek ik ook, vooral om te vragen of zaken kunnen in het gebouw naar hun inzicht. Dat werkt vrij goed.

Dat doen we nu bij W&I, daar zie je nu dat het niet past. Dan kijken we: wat wil je dan, wil je meer werkplekken. Ze willen meer afstudeerders in de kantoren, dat is hun beleid. Dan gaan wij kijken, wat vinden we aanvaardbaar qua kosten.

Bij stap 4 is de onderhoudsengineer betrokken, de faculteit, de beoogde ontwikkelaar. Ik bepaal de opdracht, maar begrijpt de ontwikkelaar deze ook. Vaak is de ontwikkelaar al betrokken voor wat kleine vragen of vooronderzoeken. De manager SCM is betrokken vanuit zijn rol en portefeuillemanager. Het MT keurt projectbrieven goed, het College van Bestuur?

**Welke informatie haal je op?**

Bij stap 2 vertel ik wat het plan is en dan is de vraag aan de onderhoudsengineer of dat kan en welke technische aanpassingen nodig zijn. Vervolgens stem ik af met de controller dat het kan, maar dat dat een effect op de onderhoudskosten heeft en dat daarna alsnog de investeringskosten komen. Het huidige financiële model (business case) is een prima model. Afschrijvingen worden ook naar gekeken. We doen hier nog te weinig NCW berekeningen. Dat moeten we terugbrengen.

Bij stap 3 vraag ik aan de afdelingssecretarissen de FTEs op. We houden strak aan: je hebt een werkplek per FTE. Dan is de vraag: welke afspraken klik je vast? Afstudeerders die intern zitten, hebben ook een werkplek nodig. Daar loop je vast. Wij zeggen dan: 4 werkplekken per 6 afstudeerders, maar dat is eigenlijk te weinig. We krijgen dus FTEs, grants, wat is al zeker, wat nog niet, hoeveel mensen worden er aangenomen. Dan kijk ik samen met een ontwikkelaar hoe daarmee om te gaan, voordat je veel teveel ruimte maakt. Dat is best complex. We zijn nu in een groeiende markt, waar faculteiten groeien en wij kunnen wijzen naar de ToR. Maar, wat gebeurt er als je krimpt? Hoe ga je dan je ruimtegebruik meten en erop sturen?

Bij W&I groeit het aantal afstudeerders door, dus dan moeten we op een gegeven moment helpen: er moeten plekken bij. Dat moet je dan zonder kaders doen.

De faculteit geeft geen informatie over meubilair aan, dat laten we ook bij de faculteit. CiTG wil bijvoorbeeld dat we meekijken naar de selectie van het meubilair. Vanuit strategisch accountmanagement kun je dan meekijken, maar dat is niet de rol van een asset manager.

In stap 3 is ook belangrijk: wat vindt de faculteit nou echt belangrijk en waar wil hij op inzetten, en waar wil hij bezuinigen? Dan heb je iets om grip op te krijgen, dan kun je weer een stap maken.

Bij stap 4 komt alle informatie uit de vorige twee stappen terug. Ik leg hem dan terug bij de faculteit: als we deze vraag uitzetten bij de ontwikkelaar, krijgen we dan het goede antwoord? Dat moeten we ook doen, zodat we een duidelijke opdracht krijgen. Zonder duidelijke opdracht moet je niet aan de slag gaan, dat is iets waar we als organisatie ook nog in kunnen verbeteren.

De volgorde is: dit is de strategie, dat betekent iets voor het gebouw, technisch kan het mits er een aantal aanpassingen worden gedaan, de faculteit heeft deze ambitie / wens / groei, dus het voorstel is om … We moeten als organisatie goed vastklikken bij het bestuur dat we de strategie maken en daarna dat we deze vertaling maken, anders blijf je vastlopen in je ontwikkelingen. We hebben meer tools nodig dan de Terms of Reference, bijvoorbeeld over het delen van faciliteiten. Er was bijvoorbeeld een voorstel om als onderzoekers samen ruimten zouden delen, dat ze eerder hun voorstel goedgekeurd zouden krijgen. Dat soort handvatten zouden erg helpen. Ook: hoeveel overruimte vinden we acceptabel? We kunnen met de Terms of Reference sturen op m2 normen, maar het resultaat is dat we binnen de kortste keren uit zo’n gebouw barsten. Je zet jezelf vast. In een krimpende markt is het nog lastiger: dan ben je al streng, maar dan nog hou je ruimte over en hoe blijf je daar met asset management op sturen.

**Hoe zou je tijdens het proces je rol omschrijven?**

Ik ben sturend in dat proces: ik geef aan hoe we de strategie naar het gebouw gaan vertalen. In de stap met de faculteit samen is dat ook zo. Faculteiten geven binnen het geheel aan wat hun wensen zijn, maar ik stel vanuit het beleid de randvoorwaarden voor m2s, werkplekken en dergelijke. Ik ben verantwoordelijk voor de 50 jaar dat het gebouw er staat, en daar hebben we afspraken voor gemaakt in het beleid en dergelijke. Bij laboratoria werkt het misschien iets anders.

**Wat is jouw gevoel bij dit proces?**

De strategie zwabbert teveel. We noemen het strategie, maar hij verandert elke keer. Als die goed staat, is de vertaling naar je gebouwen veel makkelijker.

De wensen van de faculteiten zijn lastiger, want laboratoria zijn heel veranderlijk. Je moet je onderzoeksgebouwen flexibel houden. Kantoren zijn niet zo spannend.

Ik vind het een beetje rommelig. Het tweede punt is dat we echt faciliterend zijn, en dat vergeten we nog wel eens. Luister echt goed naar de faculteiten en wat zij willen. In alle stappen zijn verbeteringen mogelijk.

**Interview 2**

**Wat zijn de stappen die je in asset management doorloopt?**

Het moet een cyclisch proces zijn waarbij je jaarlijks met de gebruikers over de huisvestingsstrategie zit, als een van de inputs maar wel een belangrijke. Dat zie je nu terugkomen in de campus strategie met het cyclisch proces. Dat slaat heel erg aan bij partijen, die stip aan de horizon. Dat kan voor langere periode zijn, maar je moet het elk jaar evalueren samen met je gebruikers. Incidenten heb je altijd. Dan heb je een cyclisch proces voor huisvesting en daarnaast zou ik een cyclisch proces willen voor het omgaan met het standaard onderhoud en programma’s zoals de onderwijszalen dat er tegenaan zit. Het asset managementproces heeft de langetermijnvisie van de huisvestingsstrategie en gaat daar op de middellange termijn doorheen. Dan heb je een cyclisch proces.

**Hoe gaat het proces verder na vaststelling van de campus strategie?**

Na de campus strategie gaat TNW weer de herhuisvesting oppakken. Er is al veel gedaan, dus er hoeft nog maar een stukje ontwikkeling plaats te vinden. Het huidige gebouw is incidenten bestrijden: daarvoor moeten we de komende 5-7 jaar door een cyclisch proces heen met de gebruiker. Er is een huisvestingsplan voor de komende jaren gemaakt; het stipje aan de horizon. Op een deel van het gebouw hebben we een invulvraag, hoe gaan we die invullen. Nu richten we ons op een aantal incidenten om te komen tot hoe we dat deel van het gebouw goed vrij gaan spelen. Dan komen er nog scenario’s voor wat er in die ruimten komt.

Wat mij ontbreekt in het cyclisch proces is kennis over het gebouw. Dat moeten we snel ophalen voor het geld dat we investeren, maar we weten nu zo weinig. In het huisvestingsplan staan nu de m2s. Topdesk geeft wel informatie, maar niet informatie die aansluit bij de vraag van de gebruiker. Wij registreren anders dan wat de gebruiker wil weten. Daar moet dus al een interface gebouwd worden, dat kost tijd. We weten technisch heel weinig van het gebouw; we hebben nu wat data, maar dat is nog geen informatie waarmee strategisch of tactisch keuzes mee gemaakt kunnen worden. Het verzamelen van die informatie proberen we nu ook in het proces mee te nemen.

**Waar is de informatie niet toereikend?**

Het is niet alleen een m2 vraag, maar ook een kwaliteitsvraag. In het gebouw kunnen niet alle vragen voor labs gerealiseerd worden vanwege de interferentie tussen laboratoria en eisen. We hebben ons op de m2 vraag gericht, maar niet op of die m2 op die plek ook geschikt is. Die opgave heeft 3, bijna 4 dimensies. Je kunt achteraf vaststellen dat je dat aan het begin had moeten ophalen, maar dat had de vraag op dat moment ook lastiger gemaakt. We halen dus continu data op, als blijkt in het proces dat we nog niet alles weten. Dat gaat een beetje heen er weer. Eigenlijk is het operationaliseren van je vraag.

Door het proces heen loopt het gebruik van je gebouwen. De vraag is: gebruik je je ruimten wel efficiënt? Je kunt niet alles tegelijk doen, maar wel kansen pakken als daar een moment voor is. Bijvoorbeeld welke studieplekken we hebben en welke typen die zijn, dat is ondertussen opgevraagd en ingevoerd. Ik zou graag een digitale kaart van het gebouw willen hebben, waarbij gebruikers een deel van de informatie kunnen zien en beheerders veel meer. Het liefst ook nog met wat sensoren in het gebouw. Zo’n kaart zou geweldig zijn, dan kun je ook laten zien waar gemeenschappelijke labs zitten en dergelijke, wat het energiegebruik is, enzovoort. Nu moet ik het zelf overal uit verschillende bronnen halen. Er is heel veel informatie, maar het is moeilijk te vinden. Zo’n digitale campuskaart lijkt me geweldig.

**Welke stakeholders zijn er betrokken bij het huisvestingsplan?**

Faculteitssecretarissen maar ook afdelingssecretarissen, O&S, FM ICT en gebouwbeheer. Bij ons nu ook QuTech. Alle gebruikers en kenners / facilitators van het gebouw.

**Welke informatie zat er in eerste instantie in het huisvestingsplan?**

Welke meters zijn er en wat zit waar? Het gebouw leren kennen was de basis. Welke afdelingen zitten waar, welke functionaliteiten zijn. Is het lab, is het opslag, en dergelijken. We hadden ook specifiek een behoefte om te weten waar er fors in geïnvesteerd is en wat ‘vast’ zit in het gebouw. Dat hebben we zwart gemaakt, dat blijft zitten. Leegstand is belangrijk om te weten.

**Staat er in het huisvestingsplan iets over interventies in het gebouw?**

Nee, dat is in principe achterstallig onderhoud. Er staat wel in waar Microsoft en andere derden in het gebouw zitten. Dat is waar we rekening mee hebben gehouden.

**Wat is de volgende stap?**

De volgende stap hebben we met technische mensen gemaakt. Wat voor type faciliteiten zijn er nodig per type m2? Toen hebben we met labdeskundigen uit de afdelingen de groei aan laboratoria voor de komende jaren en vertaling naar technische aspecten opgehaald. Vanuit CRE zitten daar mensen van het energieteam bij: wat betekent het, welke mogelijkheden zijn er nog in het pand. Dat ging ook over de EMC maatregelen. Het ging echt over het samenstel aan voorzieningen in het gebouw, niet het lab zelf.

**Zat daar een vraag van de gebruikers bij, wat zij met hun labs willen?**

Ja, zij konden vertellen hoeveel groei zijn verwachtten en welke apparatuur daarbij nodig is. Dat kwam in de stap na het huisvestingsplan, over type en kwaliteit van m2 en de benodigde technische voorzieningen.

**Welke stap komt daarna?**

We weten nu grofweg wat waar. Daarbij wisten we dat we een aantal zaken voor kwaliteit en beleving moesten verbeteren. Er komen een aantal gebruikerswensen, die tot wijzigingen leiden. Daarnaast loopt er een instandhoudingsplan. Daar zit wat interferentie tussen, dus het is constant over en weer schakelen: wie doet wat en wat hoort waar.

**Hoe is dat georganiseerd?**

Er is een stuurgroep transitie gebouw 22 die is ingesteld met een besluit uit oktober 2022, en er is een projectgroep instandhouding. Daartussen hebben we een regiegroep bedacht waarin assetmanagement en projectmanagement in samenwerking de achterban benoemen. De projectgroep heeft een soort structuur die wij kennen. Via allerlei routes komen er projecten in de regiegroep terecht. Vanuit de stuurgroepkant hebben we de gebruikersontwikkeling waar ik aan werk. We hebben een soort interface gebouwd waar we strategisch-tactisch-operationeel verbonden hebben en waarin we allemaal in elkaars zone, in een soort grijs gebied komen. De verdere specificering van het huisvestingsplan gaat via de stuurgroepkant.

**Wat is jouw gevoel bij het proces?**

Het brengt nu rust en tilt de vragen eruit die beantwoord moeten worden. Het helpt om zo te denken in een cyclisch proces en om een basis te maken en veel tijd in te stoppen. Op stuurgroepniveau heb je dan goede informatie. Het moet nog beter ingericht worden, er is nog geen formele jaarcyclus. Vorig jaar heb ik bewust gezegd: ik wil tijd stoppen in het voorkomen van discussies over cijfers. Daar is ook tijd in gestopt om samen met de gebruiker precies te bepalen wat er in het gebouw zit. Als je dat op orde hebt, dan kun je het hebben over de inhoud. Nu hebben we daar profijt van. Ook als het plan door de decaan wordt geaccepteerd, dan is dat erg handig.

**Zijn er meer aspecten dan technische aspecten waar je weinig van weet?**

Ik denk dat er heel veel is; ik heb soms moeite met het vinden en ontsluiten daarvan. Het zou makkelijker moeten zijn om dat op te roepen, en waar een club achter zit die dat aanbiedt. Als ik informatie te zien krijg, dan is het vaak onderdeel van een andere context die ik niet snap, terwijl het er wel uitziet als waardevolle informatie. Vervolgens worden de cijfers ter discussie gesteld. Ik denk dat we daar veel meer onze meerwaarde kunnen vinden. Verder valt het op dat er weinig bekend is over de techniek. Nu maken we een inventarisatie van de gebruikersinstallaties – dat hadden we toch allang moeten weten? Nu moeten we incidenten bestrijden omdat we geen gebundelde sturingsinformatie hebben. We zijn niet overtuigend naar de faculteit toe: CRE heeft het gebouw in de hand. Er ontstaat onzekerheid, je presenteert je niet als degene die weet wat het bezit is. Zelfs over het aantal m2 gaat men al in discussie met je?

**Wat voor soort brandjes bedoel je?**

Lekkages, verouderde ICT bekabeling en dergelijke. Je moet als asset management weten wat de onderhoudsstaat van dat soort zaken is en wat het plan is. Omdat we met dit gebouw al zo lang zeggen dat het gerenoveerd wordt, is er al 20 jaar niks gebeurd. We zijn goed geworden in brandjes blussen, maar niet goed in vooraf signaleren dat er iets moest gebeuren. Nu laten we het gewoon gebeuren.