**Validatieinterviews TU Delft 23 augustus 2019**

Eerste interview

INTERVIEWER: Het procesdiagram begint bij de campus strategie. […] Je ziet aan het begin van het proces van de vastgoedstrategie het ontwerpen van een aantal varianten in onze eigen directie en een eerste afweging en selectie o.b.v. een aantal criteria. Dit is geëvalueerd met het CvB en daar is een principekeuze uit gekomen.

Daarna hebben we de faculteiten geïnformeerd. Vervolgens is het proces gesplitst – enerzijds is de input van elke faculteit getoetst met elke faculteit en er heeft binnen CRE een uitwerking plaatsgevonden. De input van de faculteiten komt in die uitwerking terug. Daarna is de strategie voor besluitvorming gegaan.

Dan komen we bij de stappen die in de asset manager journey staan, ervan uitgaande dat dit een rechtlijnig proces is.

GEÏNTERVIEWDE: Precies.

INTERVIEWER: Eerst vertaal je de strategie naar wat het betekent voor je gebouw. Dan inventariseer je de kaders die er zijn voor een huisvestingsplan, waarbij O&S betrokken is voor de zalenpoule. Vervolgens kijk je met de faculteit samen wat hun toekomstige ontwikkeling is en welke m2s daarbij horen. Dan stel je de projectbrief op – daar kunnen ook de voorgenoemde stakeholders bij betrokken worden.

GEÏNTERVIEWDE: Wat ik mis is de directie ICTFM en naast faculteiten ook diensten en directies als gesprekspartner. Die hebben wel substantiële meters op de campus.

INTERVIEWER: Faculteit is hier klant of gebruiker, dat hoeft niet per se een faculteit zijn.

GEÏNTERVIEWDE: Ik ga ervan uit dat ICTFM in de strategie kaders meegeeft voor investeringen of dat zij net als de faculteiten meedenken over wanneer zij waar capaciteit en investeringen nodig hebben.

INTERVIEWER: Normaal is dat wel het geval, het is even de vraag of het goed is gelukt.

GEÏNTERVIEWDE: Er is een lijn, of die goed is gelukt is een tweede. Je moet ze in ieder geval noemen. Ze zijn een te huisvesten organisatie, maar ook een belangrijke leverancier.

Je maakt als asset manager het huisvestingsplan, dat is het ophalen van de vraag. Ergens haal je ook het aanbod op.

INTERVIEWER: Hij staat hier als ophalen kaders huisvestingsplan.

GEÏNTERVIEWDE: Dat gaat over het gebouw, maar dit gaat over het account; de te huisvesten dienst of faculteit. In het huisvestingsplan gaat het meer over de ToR, labs, FTE ontwikkelingen. De inpassing in het object moet je erbij noemen zodat het expliciet wordt. Nu kun je het interpreteren alsof het alleen over de vraag gaat.

Binnen de match van vraag en aanbod heeft ieder zijn eigen cycli, die komen in het plan bij elkaar. Als ik de term huisvestingsplan moet laden, dan gaat het over mijn account.

INTERVIEWER: Waar leg je de informatie over het gebouw vast? Dat staat ook in het huisvestingsplan, toch?

GEÏNTERVIEWDE: Ja, maar je begint met de vraagkant. Plat gezegd komt daar een BVO getal uit. Dan ga je daar het aanbod tegenover zetten. Is de huidige huisvesting geschikt? Je maakt een aantal opties.

INTERVIEWER: In de vorige interviews draaide [collega] deze twee stappen ook om.

GEÏNTERVIEWDE: Dat kan, het is maar net hoe je het managed. Wil je met zekerheid over het gebouw bij je gebruikers zitten, of wil je eerst weten wat de gebruiker nodig heeft. Als ik naar 22 kijk, dan had ik graag iets meer over het gebouw willen weten voordat we met de gebruiker in gesprek waren gegaan. Eerst hadden we een plan gemaakt, en dat gingen we toetsen aan het gebouw. Dat is redelijk goed gelopen, maar het had ook fout kunnen gaan. Ik zie dat bij mij als een stuk onkunde en snapte nog onvoldoende specifieke processen zoals de energievraag, trillingen en dergelijken. Dat heeft ook met de faculteit te maken.

INTERVIEWER: Aan de andere kant: als je met het gebouw was begonnen, dan had je daar misschien niet zo scherp naar gekeken?

GEÏNTERVIEWDE: Dat kan ik niet zeggen, maar dan hadden we misschien eerder gestuurd op het diepgaand uitzoeken van de techniek en andere keuzes die niet mogelijk bleken. Er ontstond een soort variant die uiteindelijk niet kon omdat men ingewikkelde apparatuur op een plek wilde neerzetten, en dat bleek vanuit de techniek van het gebouw niet mogelijk te zijn. Dat had een randvoorwaarde kunnen zijn als je het van tevoren had uitgezocht.

Het kan dus allebei, dat ligt dus aan jou als persoon.

INTERVIEWER: Ik heb ook een informatieschema. Die hoeven we niet per se door te nemen, maar het is wel aardig om naar te kijken. Bij het procesdiagram is het de bedoeling om zo objectief mogelijk vast te leggen wat er gebeurt. Bij het informatiediagram kan ik interpreteren: welke input heb je nodig voor welke output…

GEÏNTERVIEWDE: Nog even terug. De projectbrief is hier een soort statement in de TU organisatie. Die heeft een waarde: dan gebeurt er bij allerlei andere diensten iets o.b.v. die projectbrief. Als asset managers dus een duw geven aan de start, moet het dan niet iets van initiatiefbrief zijn. Het beeld dat we nu hebben is om de projectbrief samen met een ontwikkelaar te doen. In dit schema komt er dus nog een stap tussen te zitten, en dat je samen met de ontwikkelaar de eerste stap maakt en dan pas de projectbrief afsluit.

INTERVIEWER: Dat is ook grappig als je de schema’s van universiteiten vergelijkt. In de tweede fase van het proces gaat het richting de initiatieffase en dat richt iedereen net iets anders in. Wij noemen het projectbrief, maar in feite werk je al heel veel uit over die interventie in het proces.

GEÏNTERVIEWDE: Wij noemden dit bij de Politie (PRINCE2) een projectinitiatiedocument. Je kunt ook met die terminologie werken.

INTERVIEWER: Ik sla de vastgoedstrategie even over en doe het diagram voor het asset management.

GEÏNTERVIEWDE: Ik wil het informatiediagram van de vastgoedstrategie later wel zien, trouwens!

INTERVIEWER: Dit is het diagram vanaf het moment dat je de campus strategie hebt vastgesteld. Het eerste blok noemden we ‘strategie gebouw bepalen’. In dat vierkantje staat nu output, en rechts staan inputs en systemen. [doorlopen inputs stap 1 en 2]

GEÏNTERVIEWDE: Bij de tweede stap hoort meer informatie als inputs. Ruimtelijke ordening, milieuvergunning. Wat staat er in het bestemmingsplan over gebouwhoogte, volume, bestemming. Die set aan randvoorwaarden moet je toevoegen. Ook veiligheidsaspecten: brandveiligheid etc. horen daarbij.

INTERVIEWER: Zitten hier ook aspecten bij over welke functies er in het gebouw zitten?

GEÏNTERVIEWDE: Ja; wat kan je in het gebouw. Waardeaspecten. Afschrijvingslasten, dat soort dingen. Dat speelt allemaal mee in je afweging. Bijv. je wilt gaan slopen, maar het staat nog met een hoge waarde in de boeken en daardoor is het qua afschrijving niet handig. Waarde gaat ook over: hoe flexibel is het gebouw; wat kan ik er echt mee. Is het goed inzetbaar voor de toekomstige manier van huisvesten. Daar zit ook gebouwstructuur in, maar ook stramienmaten. Als de stramienmaat zo ongunstig is dat je niet efficient kan huisvesten, leidt dat misschien wel tot het besluit om het gebouw af te stoten.

INTERVIEWER: Waar waren de taxatiewaardes belangrijk voor?

GEÏNTERVIEWDE: Er is nu weer een grote taxatie gedaan. Het is belangrijk voor het bepalen voor het onderpand voor het aangaan van leningen. Het is een basisgegeven dat aan het gebouw kleeft. Voor afschrijvingen geldt hetzelfde.

INTERVIEWER: [Doorlopen opstellen huisvestingsplan] […] Bij de inputs moeten ook nog normen die je met de vorige stap kan vergelijken.

GEÏNTERVIEWDE: Bij de vorige stap, de randvoorwaarden van het gebouw, moet je ook randvoorwaarden voor de huisvesting toevoegen, zoals de ToR. Het gaat elke keer over het account en het object. Bij het huisvestingsplan kun je zeggen: account gaat over de dingen die je nu beschrijft; object gaat over hoe je het kunt verbeteren. Je kunt het opdelen in as is (huidig) en verwacht. Het pand heeft ook een soort toekomstverwachting; een verkenning wat je met het pand kan doen. Bij 22 hebben we dat ook gedaan: als je moderne kantoorconcepten zou toepassen, hoe past dat in het pand. Wat voor meters levert dat op en wat voor randvoorwaarden.

INTERVIEWER: Dit is het einde van het schema, dus we kunnen hiermee afronden.

GEÏNTERVIEWDE: Het helpt als je expliciet de splitsing tussen account en object maakt. Het is elke keer vraag en aanbod. We zitten elke keer in die twist; soms ga je dan doelzoeken omdat het in de strategie staat. Je moet daaruit stappen als asset manager, dat is ook je rol.

GEÏNTERVIEWDE: Mag ik wat opmerken: Dit is een heel datagedreven aanpak. Een van de issues is dat je het over universiteiten hebt; de mensen waar je mee werkt zijn ook datagedreven types. Je wilt ook naar een verandering. Het ophalen van de data is 1, het genereren van informatie is 2, daarmee kun je ze meenemen in het proces. Het gaan werken naar de verandering is uiteindelijk de opgave waar we voor staan. De discussies voor veranderende huisvesting of de toekomst van de huisvesting wordt gedreven door de data die je met smart tools kunt ophalen, maar de oplossing zit daar niet. Het succes van het inzetten van smart tools zit in het meenemen van wetenschappers in het proces van organisatieverandering. Je moet bedenken dat smart tools goed zijn om de discussie te starten, maar dat je een soort methode van change management moet hebben om het in te kunnen zetten.

INTERVIEWER: Een van de redenen om me op dit onderwerp te richten is dat het niet alleen maar over de technologie gaat. Ga je ook zien dat je processen anders inricht als je bepaalde informatie wel of niet hebt? Dat lijkt nu nog niet zo het geval te zijn. Als ik jou hoor, gaat het niet zozeer over dat je het proces zelf verandert maar wel de manier waarop je met mensen het gesprek aan gaat in de stappen. Je weet dat mensen hier heel erg op getallen aanslaan.

GEÏNTERVIEWDE: Je hebt de data wel nodig. Ik kan niet sterk genoeg benadrukken hoe belangrijk het is om het op orde te hebben, over elke discussie over huisvesting. Het is belangrijk om de discussie te starten, maar het echt implementeren gaat over emotie, status, mensen meenemen. Dit heb je nodig zodat je veel meer energie in dat deel kunt stoppen. […] Je ziet het bij ons onderwijsbeleid; ze zijn jaren bezig geweest om cijfers op orde te krijgen. Er is nu een plan met cijfers en iedereen conformeert zich daaraan. Er is rust op het thema gekomen. Bij 22 hebben we ook veel tijd gestopt in het op orde gekregen van de cijfers en specs; er is geen discussie meer. Ze gaan nu oplossingen zoeken in plaats van klagen over de cijfers. Ter illustratie: We zijn 5 maanden bezig geweest met het op orde krijgen van de cijfers, 2 weken met besluitvorming

Tweede interview

INTERVIEWER: [Uitleg processchema] Het eerste deel van het schema gaat over de campus strategie, het tweede deel over asset management. [Start campus strategie tot en met opstellen projectbrief]

GEÏNTERVIEWDE: Ik heb drie grote voorbeelden in mijn cluster: EWI, CiTG en X. Bij alle drie loop je er tegenaan dat er de stap bepalen strategie object een stap tussen zit om grip op de opgave te kijken. Bij EWI zijn er in de strategie hele boude uitspraken gedaan: de laagbouw gebruiken, hoogbouw niet meer, labs samenvoegen. Dat is een gebouw van 67.000 m2; wat er in de strategie is gezegd, is veel te kort door de bocht. Nu merken we dat we daar niks mee kunnen. Er staat in de strategie geen bedrag voor de hoogbouw opgenomen, terwijl we weten dat we hem zeer waarschijnlijk nodig hebben. De strategie was er, dat is afgevinkt. De vertaling naar het huisvestingsplan konden we niet maken, want we konden niet met de strategie uit de voeten. En er is niks fout gedaan – het proces is goed gelopen, maar het voortschrijdend inzicht is dat we de HB wel degelijk nodig. Ik kan samen met de ontwikkelaar uitzoeken wat EWI nodig heeft, maar EWI weet het niet. Dus ik ben nu samen met Rogier en de decaan en de FS aan het puzzelen: hoe zie je je faculteit voor je? Dat is niet alleen gebouwstrategie, maar ook hoe hij zijn faculteit voor zich ziet. Hij wil clusters, dus E, W en I bij elkaar. Daardoor heeft hij ruzie met W, want die wil hij helemaal terug naar de hoogbouw.

De strategie van het object was dus bepaald, maar toch niet; we konden er niet mee uit de voeten. Dus we zitten nu in een tussenstap: inventarisatie, informatie bij de decaan halen, hij zal moeten besluiten hoe hij de faculteit wil organiseren, en dan kan ik voorstellen doen hoe dat in de gebouwen in te passen. Dat komt Ank in beeld om te puzzelen en om van alle kanten te kijken welke mogelijkheden zijn. Dan heb ik nog geen projectbrief; ga je dan een projectbrief maken of is de puzzel de projectbrief om een huisvestingsplan te maken. Daarna kun je prima de stappen doorlopen.

INTERVIEWER: Inventariseren kaders is de randvoorwaarden van het gebouw, en opstellen huisvestingsplan heeft te maken met hoe je de faculteit of dienst huisvesten. Wat jij zegt is: als je de strategie van het object bepaalt, dat je eerst een stukje moet weten van de decaan voordat je kunt kijken hoe het in het gebouw past. Je kan ook zeggen: ik ga ze gelijktijdig doen – ik ga het gesprek met de decaan voeren en zoveel mogelijk ophalen over het gebouw zodat je ze aan elkaar kan knopen. Nu staan ze achter elkaar, alsof je eerst precies moet weten wat er in het gebouw kan voordat je naar de decaan toe gaat.

GEÏNTERVIEWDE: Deze fase is inderdaad niet altijd zo eenduidig. Bij CiTG kun je hem veel platter slaan: gebouw kan prima 15 jaar mee, we weten redelijk wat er in het gebouw kan, …

INTERVIEWER: Misschien moet je bepalen strategie object anders noemen, toetsen strategie. Er staat een bepaald beeld in de strategie over EWI en wat jij zegt is dat als je een stap dieper gaat, dan kun je erachter komen dat het niet uitvoerbaar is.

GEÏNTERVIEWDE: Dit kun je niet te lichtzinnig doen, maar dat is wel in de strategie gedaan. […] Je hebt in het bepalen van de strategie misschien ook een cyclisch proces. Misschien loopt de cirkel al van strategie naar inventariseren. We zijn nu aan het kijken wat kan het gebouw qua brandveiligheid, klimaat etc., wat moet het allemaal kosten. Daar kan uitkomen: we moeten het renoveren voor 100 miljoen, of er komt uit dat we voor 20 miljoen het e.e.a. kunnen doen. Dan klopt de strategie niet, en kunnen we zeggen dat we de HB in gebruik kunnen nemen. Als er uitkomt dat het wel klopt, dan moet je de strategie handhaven. Volgens mij zitten hier een aantal cycli, misschien heeft [collega] ook zoiets gezegd…

INTERVIEWER: Ik had met [collega] de discussie over de volgorde van stappen, maar niet zozeer over cycli. Misschien ervaart hij dat niet zozeer in zijn gebouwenportefeuille. Bij EWI is dat totaal anders

GEÏNTERVIEWDE: […] En bij CiTG zwabbert de strategie inderdaad. Er waren plannen om het te renoveren, te slopen, enz. Nu is de strategie weer duidelijk: we gaan 15 jaar door, maar dat is ons een beetje overkomen vanwege de leasegevel en de onderwijszalen. Dat doe je niet voor 10 jaar. Ik vond het passen bij het gebouw. Dan ga je kijken wat nog meer te doen: hoe ga je mensen huisvesten per verdieping, ga je nog eens labs opknappen, technische ruimten opknappen, of niet. In het huisvestingsplan stond dat voor een termijn van 10 jaar, waarvan er nog 7 over zijn. Als het nog 15 jaar meegaat, moet je nog iets meer doen. Dan ga ik met de onderhoudsengineer kijken: wat moet er dan qua onderhoud gebeuren. Dat zit in de meerjarenonderhoudsverwachting en in een projectbrief voor de leasegevel. […] Dat staat in het huisvestingsplan, dus daar klopt hij redelijk goed.

INTERVIEWER: Hoe ziet de informatie eruit die je voor installaties ophaalt? Is dat een soort beschrijven?

GEÏNTERVIEWDE: Daar varen we helemaal op de technische mensen. Luchtbehandeling, brandmelding. Voor brandmelding is bij CiTG bepaald dat hij niet werkt, dus dan moet hij vervangen worden. Dan heb je energie, tegenstroom, trafo’s. Daarvan wordt ook autonoom bepaald dat ze afgeschreven worden en vervangen moeten worden. Ze beginnen allemaal bij mij met de vraag: hoe lang blijft het gebouw in de lucht? Voor 7 jaar kan ik het nog wel oprekken, maar voor 15 jaar moet ik een investering doen. Daarvoor zit ik vier keer per jaar met de onderhoudsengineer. Ik heb zelf geen informatie in sheets staan, maar wel uitkomsten. Die bespreek ik samen met de faculteit: wat gaan we de komende jaren doen om jullie gebouw op niveau te houden. […]

Bij X speelt er een ander soort discussie over het doen van sport en cultuur in eigen beheer, die past niet zozeer in dit stramien. […]

GEÏNTERVIEWDE: Neem jij ook de meer sociale aspecten mee?

INTERVIEWER: Wat bedoel je?

GEÏNTERVIEWDE: In de strategie hebben we ook gezien dat er beelden zijn zoals: al het geld wordt geïnvesteerd in Zuid, in TNW. Hoe ga je in je strategie ook meewegen dat vanwege dat soort beelden er wordt geïnvesteerd in CiTG bij de onderwijszalen en de leasegevel. De decaan kan dan zeggen in zijn faculteit: het CvB heeft aandacht voor ons. Zit dat ergens in jouw aanpak?

INTERVIEWER: In de schema’s niet, maar als je naar mensen luistert is dat altijd deel van het verhaal. In de besluitvorming zit er altijd een objectieve component in –o.b.v. informatie- en een subjectieve component o.b.v. politiek, beeldvorming ed. […]

GEÏNTERVIEWDE: Het is niet alleen politiek naar de decaan, maar ook naar de medewerkers. In de leasing façade hebben we gewerkt aan het voorkomen van een verliesgevoel. Er worden medewerkers uit hun kantoor gehaald en daarna op een andere manier bij elkaar gezet; met 2 uhd’s/uds en 4 phds op de kamer. Dat kun je allemaal als verlies ervaren. Door ook te investeren in vloerbedekking, kamers te schilderen, nieuw meubilair toe te passen ook echt een kwalitatieve verbetering aan te brengen. Misschien trek je de investering iets naar voren, maar dan kun je ook echt zeggen: we geven je iets nieuws en je bereikt een vierkante meter reductie met meer draagvlak. Je wilt tegen de medewerkers zeggen: je krijgt ook echt iets nieuws. OfficeVitae gaat ook meten of het klimaat verbeterd is, er zit ook een grote enquête bij. Ik weet niet hoe dat in het schema zit, maar dat is een heel belangrijk aspect om hierin mee te nemen.

[…]

GEÏNTERVIEWDE: Een ander ding is dat ik aanloop tegen hoe grip te krijgen op de laboratoria. Zowel in bestaande situatie optimaliseren als bij nieuwbouw. Ze kunnen ons van alles wijs maken: dat daar een apparaat in de hoek stilstaat en proeven staat te draaien. Bij nieuwbouw ook: daar zeiden we in het schrijven van het PvE dat we 10 tot 20 procent van de labmeters konden reduceren, dat lijkt haalbaar. Daar zitten heel veel investeringen in, maar we hebben er geen normen voor. Kun je ook iets zeggen over de relatie met de werkplekken? Daar loop ik tegenaan. Bij EWI heb je veel meetruimtes. Die staan altijd leeg – staat daar een proef te draaien, of is het tussen twee proeven door?

INTERVIEWER: Wat voor laboratoria anders is, is dat je de ruimte niet normeert. Voor onderwijs en kantoren doen we dat zelf en hebben we helder wat voor eisen we stellen aan de ruimten. Bij laboratoria doet de gebruiker dat, dus dat is een heel ander soort vraag.

GEÏNTERVIEWDE: Kun je daar niet naar ander soort antwoorden komen? Bijvoorbeeld: je huurt een lab voor 4 jaar en daarna geef je hem terug? We moeten een soort loop inbouwen zodat we er op een andere manier naar gaan kijken. Bij CiTG gebeurt dat met werkplekken wel met PhDs – het idee is dat na 4 jaar je werkplek vervalt. De vraag is hoe ver de faculteitssecretaris komt, maar dat is het idee.

[Casus koelinstallatie CiTG, niet uitgewerkt]

INTERVIEWER: [Uitleg informatiediagram. Start bij diagram asset management. Uitleg vanaf bepalen strategie object – einde schema]

GEÏNTERVIEWDE: Dit is wel ongeveer hoe we het doen. Het is wel heel moeilijk om grip op die grants te krijgen, de faculteit weet dat zelf ook niet. Wiskunde heeft bijvoorbeeld 6 miljoen aan grants binnen gehaald dit jaar.