Radboud Universiteit

Definitief

Strategisch assetmanagementplan

Radboud Universiteit

Datum	15 juni 2023
Referentie	Definitief
Betreft	Strategisch Assetmanagementplan
Behandeld door	Campus & Facilities: Jielis van Schijndel
Versienummer	1.1

Radboud Universiteit
Houtlaan 4
6525 XZ Nijmegen
(024) 361 61 61

Postbus 2345
4567 AE Nijmegen
The Netherlands
www.ru.nl/rechten

Inhoudsopgave

Samenvatting 4

1 Inleiding 5
1.1 Doel van het strategisch assetmanagementplan 5
1.2 Scope en assetportfolio 5
1.3 Leeswijzer 7

2 Assetmanagement bij de Radboud Universiteit 8
2.1 Waarom assetmanagement? 8
2.2 Wat is assetmanagement? 8
2.3 Radboud Assetmanagementmodel 10
2.4 Assetmanagement methodiek 12

3 Context van de organisatie 13
3.1 Trends en ontwikkelingen 13
3.2 Ambities Radboud Universiteit 14
3.3 Beleidsplannen Radboud Universiteit 15
3.4 Belanghebbenden 16

4 Assetmanagementdoelen 17
4.1 Waardeaspecten 17
4.2 Doelen voor het assetportfolio 18
4.3 Toekomstperspectief vanuit het Campusplan (levensfasen) 20

5 Assetmanagement organisatie 21
5.1 Assetmanagement rollen en verantwoordelijkheden 21
5.2 Organisatiecultuur 23
5.3 Leiderschap en betrokkenheid 24
5.4 Besluitvorming 24
5.5 Risicomanagement 25
5.6 Informatiegestuurd werken 26
5.7 Continu verbeteren 27
5.8 Financiën 28
5.9 Volwassenheid assetmanagementorganisatie 28

Bijlagen 29
Bijlage 1 – Begrippenlijst 30
Bijlage 2 – Definitie van instandhouding binnen de RU 36
Bijlage 3 –Voorbeeld levensfasen assetgroep Vastgoed 2022 37
Bijlage 4 – Organogram Campus & Facilities 38

Samenvatting

Campus & Facilities streeft naar effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering bij het instandhouden van haar assets. De prestatie van Campus & Facilities is in een sterke mate afhankelijk van het functioneren van de fysieke assets. Voor de Radboud Universiteit zijn deze assets van belang voor het behalen van haar organisatiedoelen. Om deze doelen te bereiken, heeft de organisatie gekozen voor assetmanagement als leidend principe. Het implementeren van assetmanagement moet de volgende ambitie waarmaken:

Onze assets zijn optimaal gericht op het ondersteunen van onderzoek en onderwijs en faciliteren van een excellente bedrijfsvoering.

Daarom doen wij het volgende:

- we stellen (publieke) meerwaarde centraal;
- we werken in samenhang met andere beleidsterreinen;
- we kijken ver vooruit bij de planning en begroting van onze werkzaamheden;
- we zorgen dat (publieke) middelen zorgvuldig besteed worden;
- we zorgen dat we continu verbeteren.

In het strategisch assetmanagementplan (SAMP) wordt beschreven wat we graag zouden willen bereiken en op basis daarvan, wat we moeten doen om onze assets in stand te houden en onze doelen waar te maken.

Dit strategisch assetmanagementplan is een integraal onderdeel van de strategie van Campus & Facilities en verbindt de organisatiedoelen met de uitvoering. De (in ontwikkeling zijnde) assetmanagementplannen (AMP's) voor de assetgroepen Vastgoed, Terrein en Inventaris geven een gedetailleerd overzicht van de verwachtingen van de te leveren prestaties, risico's en kosten op de lange en korte termijn.

Met dit strategisch assetmanagementplan willen we de doelen van de Radboud Universiteit met de assets verbinden, door:

- het beschrijven van de (veranderende) context van Campus & Facilities;
- het specificeren van de organisatiedoelstellingen, naar doelstellingen voor assetmanagement;
- het vastleggen van onze belangrijkste waardeaspecten;
- het inrichten van een assetmanagementmethodiek voor Campus & Facilities met bijbehorende rollen, taken, verantwoordelijkheden;
- het vaststellen van kaders met betrekking tot prestaties, risico's en kosten waarbinnen het tactische en operationele niveau keuzes kunnen maken.

1 Inleiding

1.1 Doel van het strategisch assetmanagementplan

Het strategisch assetmanagementplan (SAMP) vormt het kader voor het managen van de fysieke assets van Campus & Facilities binnen de Radboud Universiteit en is hiermee richtinggevend. Dit kader is sturend voor alle assetmanagementprocessen en -activiteiten. Het maakt deel uit van de assetmanagementmethodiek van Campus & Facilities (NEN 8026:2022). Hiermee vormt het de basis voor de afzonderlijke assetmanagementplannen en hun concrete maatregelen. We kijken hierbij naar alle onderdelen die binnen de divisie in stand worden gehouden.

Het strategisch assetmanagementplan kan dus worden omschreven als hét plan om organisatiedoelen en ambities te vertalen naar assetmanagementdoelstellingen en hoe dit bijdraagt aan (publieke) vragen en behoeften. Dit aan de hand van de richting die in de Campusstrategie en het Campusplan wordt uitgezet. Het strategisch assetmanagementplan is een levend document. Tweejaarlijks worden de strategische doelstellingen en waardeaspecten geëvalueerd. De levensfasen worden jaarlijks herijkt op basis van het Campusplan. Het document wordt vernieuwd wanneer daar aanleiding toe is.

Het strategisch assetmanagementplan is bedoeld voor iedereen die direct of indirect betrokken is bij de primaire (instandhoudings)taken die de Radboud Universiteit uitvoert aan haar fysieke assets. Dit betekent in ieder geval het management en medewerkers van de afdelingen binnen Campus & Facilities (Campus Development, Business Support, Facility Management, Educational & Study Facilities, Consultancy & Projects, Food & Beverage en Sports)

De ontwikkeling van assetmanagement wordt aangestuurd vanuit het programma assetmanagement en is gekoppeld aan de doelen die in het strategisch assetmanagementplan zijn beschreven. Concrete verbeteracties en bijbehorende overall planning van het programma staan in het bijbehorende plan van aanpak en onderliggende werkplannen en communicatieplan.

1.2 Scope en assetportfolio

Dit strategisch assetmanagementplan gaat over het assetportfolio van Campus & Facilities en bijbehorende systemen, processen en informatie. Het assetportfolio bestaat uit alle fysieke objecten die bijdragen aan het realiseren van de primaire taken van Campus & Facilities. Denk hierbij aan de gebouwen, groene omgeving, maar ook de technische installaties en audiovisuele middelen.

Het assetportfolio is opgedeeld in drie assetgroepen:

- **Vastgoed**: dit betreft de gebouwen, inclusief gebouw gebonden ruimtes en vaste installaties en vaste voorzieningen;
- **Terrein**: dit betreft het (openbare) terrein en groenvoorziening, inclusief het sportterrein, ondergrondse infrastructuur en parkeervoorzieningen;
- **Inventaris**: dit betreft de losse inventaris, installaties en voorzieningen, zoals keukeninstallaties en audiovisuele middelen.

Figuur 1: Assetgroepen binnen het assetportfolio

Uiteindelijk is het wenselijk dat alle assets in de assetmanagementsystematiek worden opgenomen. Wel zal in de fasering en prioritering van invoering rekening worden gehouden met het type asset. Assets waarvoor de grootste verbetering te realiseren is, worden met voorrang behandeld. In praktijk zijn dat de assets die het meeste beslag op de begroting leggen, alsook assets waarvan de inschatting is dat daar de meeste risico's aan verbonden zijn. Een concrete prioritering wordt vormgegeven in het programma assetmanagement vormgegeven.

De assetgroepen en bijbehorende demarcatie geeft richting voor een verdere opdeling (decompositie) van het assetportfolio. Deze decompositie maakt deel uit van de (in ontwikkeling zijnde) assetmanagement-plannen en informatiebehoefte vanuit het assetmanagementproces.

Vastgoed

	Aantal	BVO (m²)
Onderwijs	2	12.124
Onderzoek	6	14.967
Kantoor	3	5.750
Onderwijs / Onderzoek / Kantoor / Horeca	11	223.654
Bibliotheek	1	17.307
Sport	3	25.624
Sciencepark	4	29.344
Ceremonieel / Congres / Recepties / Horeca	4	20.237
Leegstand	4	25.011
Logistiek / opslag / techniek	9	8.079
Kinderdagverblijf	1	1.777
Totaal	**48**	**383.874**

Terrein

	Oppervlakte (m²)
Beplanting	58.559
Bosgebied	134.796
Gebouwen	83.935
Gras	115.238
Terrein braak	28.948
Water	3564
Wegen	169.589
Sport	36.958
Overig	5.038
Totaal	**636.625**

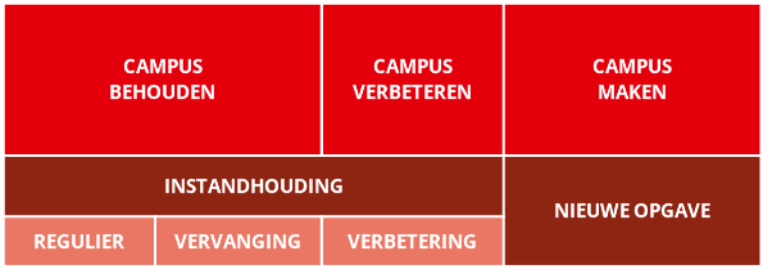
Inventaris

Audiovisueel
Meubilair
Keukeninstallaties en –voorzieningen
Sport
....
Scope en omvang nader te bepalen in afstemming met Facility Management en Gebruikers

Figuur 2: Overzicht assetportfolio C&F

Scope
Campus & Facilities is verantwoordelijk voor de totale levenscyclus van de assets binnen het portfolio. Van planvorming tot verwijdering of vervanging. Organisatorisch wordt onderscheid gemaakt tussen instandhouding en nieuwe opgaven.

Assetmanagement is gericht op het instandhouden van de fysieke assets, zodat deze optimaal blijven functioneren binnen de gestelde (prestatie)eisen. Instandhouding betreft het behouden en verbeteren van de campus, zowel het reguliere onderhoud (dagelijks- en groot onderhoud), vervangingsonderhoud als verbeteringen (functionele aanpassingen, renovatie/herinrichting).



Figuur 3: Scope activiteiten assetmanagement

Deze definities die bij deze scope horen staan beschreven in bijlage 2.

1.3 Leeswijzer

Na een korte toelichting op de methodiek assetmanagement en het belang ervan voor de universiteit en haar gebruikers (hoofdstuk 2), wordt dieper ingegaan op de veranderende omgeving en bovenliggende ambities en doelen (hoofdstuk 3). De centrale vraag in hoofdstuk 4 is hoe het instandhouden van de campus kan bijdragen aan de koers die de Radboud Universiteit voor ogen heeft. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de organisatorische aspecten beschreven. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van gebruikte definities. Bijlage 2 beschrijft de scope van instandhouding binnen de Radboud Universiteit. Een overzicht van het toekomstperspectief van de assetgroep Vastgoed is weergegeven in bijlage 3. Bijlage 4 laat het organogram van Campus & Facilities zien.

2 Assetmanagement bij de Radboud Universiteit

2.1 Waarom assetmanagement?

De Radboud Universiteit wil bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen. Onze campus en zijn faciliteiten spelen een essentiële rol bij het behalen van doelstellingen en ambities, zoals een groene, veilige en gezonde campus met een positieve impact op het gebied van klimaat en duurzaamheid.

Deze veranderingen hebben impact op wat we met de campus doen, hoe we dat doen en hoe we daarover verantwoording afleggen en daarmee ook hoe we de campus gebruiken, inrichten en instandhouden. Studenten, bezoekers, medewerkers en (campus) partners hebben continu veranderende eisen aan het functioneren van de universiteit, waarbij bereikbaarheid, beleving, duurzaamheid en doelmatigheid steeds belangrijker worden. Daarnaast moeten onze voorzieningen optimaal gericht zijn en blijven op de ondersteuning van een excellente bedrijfsvoering. De kwaliteit van de dienstverlening is cruciaal en daar wordt de universiteit ook op beoordeeld.

Het creëren van (publieke) meerwaarde met de inzet van beschikbare middelen vraagt anders nadenken over de campus en de faciliteiten. Van ‘wat kosten onze assets?’, naar meer nadenken over ‘wat leveren onze assets op?’. Assetmanagement helpt bij het maken van deze keuzes en bij het transparant uitleggen ervan. Het pakt het instandhouden van de campus en faciliteiten programmatisch, waardegestuurd en in samenhang met andere beleidsterreinen aan. Dit op basis van een langetermijnperspectief en vanuit het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Dit vraagt om vakkennis, integrale samenwerking vanuit passende rollen en bedrijfsvoering.

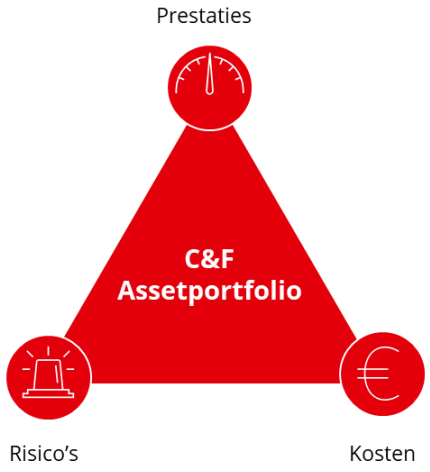
2.2 Wat is assetmanagement?

Assetmanagement is niet hetzelfde als onderhoudsmanagement. Het maakt er wel deel van uit, maar bij assetmanagement kijk je veel breder naar je fysieke bezit. Assetmanagement richt zich op de behoefte van de organisatie en haar belanghebbenden. De top van de organisatie geeft aan wat de doelen zijn. Die vormen het kader voor de instandhoudingsactiviteiten. Daarmee is het bestaan van assets en alle aan asset gerelateerde activiteiten terug te herleiden naar de doelstellingen van de organisatie. Hierdoor kan sneller ingespeeld worden op de behoeftes van de gebruiker en is er meer transparantie in de keuze van de juiste maatregelen en uitgaven. Met assetmanagement zorgen we er nog meer voor dat we ons geld inzetten daar waar het de meeste waarde oplevert. Het gaat daarbij om de juiste balans tussen prestaties, risico’s en kosten en de kansen voor de campus.

Kern van de aanpak

Assetmanagement is een veelzijdige werkwijze:

- waarmee bestuurlijke keuzen kunnen worden vertaald naar doelstellingen voor de assets;
- waarmee waarden kunnen worden bewaakt, zoals veiligheid, betaalbaarheid en gebruikskwaliteit;
- waarin heldere afwegingen tussen prestaties, kosten en risico's worden gemaakt en beheerst;
- waarmee integrale maatregelen worden voorgesteld met een doorkijk op de lange termijn;
- die gestandaardiseerd en transparant is;
- waarin kennis wordt geborgd en waarin het eenvoudig is om kennis uit te wisselen;
- die ruimte biedt voor verbetering, aanpassing en innovatie.



Figuur 4: Balans tussen prestaties, risico's en kosten

Ondersteunende methodieken

Over assetmanagement en hieraan gerelateerde onderwerpen zijn verschillende internationale en Nederlandse normen verschenen en zijn praktijkvoorbeelden gedeeld waar de universiteit uit kan putten. Voor de ontwikkeling van assetmanagement binnen de Radboud Universiteit benutten we de (in ontwikkeling zijnde) NEN8026:2022 als kapstok. Deze methodiek helpt bij het bepalen van de instandhoudingseisen van bestaande fysieke assets in de gebouwde omgeving. Deze eisen kunnen variëren in tijd, per asset en per locatie (gedifferentieerde instandhoudingsniveaus). Ze worden bepaald aan de hand van de doelen van de organisatie, waardeaspecten en portfoliobesluiten. Daarnaast biedt dit normontwerp een gemeenschappelijke terminologie. Deze norm staat op zichzelf en sluit aan op tactisch niveau voor de gebouwde omgeving aan op het Strategisch Assetmanagementplan (SAMP) volgens NEN-ISO 55000:2014.

2.3 Radboud Assetmanagementmodel

Binnen de Radboud Universiteit werken we aan de hand van de stappen van het Radboud Assetmanagementmodel. Dit model is een praktische vertaling van de bovengenoemde NEN-ISO 55000 en geeft de context aan waarbinnen de NEN8026:2022 wordt toegepast. Het model is daarmee toegespitst op de belangrijkste doelen voor assetmanagement binnen de universiteit.

Assetmanagement is een procesmatige manier van werken. Deze benadering is team- en afdelingsoverstijgend binnen Campus & Facilities (zie bijlage 4 voor organogram C&F) , want processen binnen de organisatie worden op elkaar afgestemd. Daarnaast wordt afstemming gezocht met belanghebbenden buiten de eigen organisatie. Zo ontstaat een optimalisatie van ketens. Daarom is het essentieel dat er wordt gewerkt met rollen, taken en verantwoordelijkheden. Deze worden verder toegelicht in het hoofdstuk Organisatie.

Het model hanteert zes procestappen, waarin beslissingen op een cyclische wijze (Plan Do Check Act) doorwerken naar de volgende stap. De processtappen gaan over de assets en hun bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen. In het hart van het model staan de randvoorwaarden die dit mogelijk maken, de beschikbare data en informatie en de mensen en organisatie. Deze zijn randvoorwaardelijk om de processtappen te doorlopen en de samenhang in assetmanagement aan te brengen.

Figuur 5: Radboud Assetmanagementmodel

Campus & Facilities gebruikt het model om zijn processen in te richten. Met name het integraal plannen en begroten en de processtappen die gericht zijn op de Check en Act zijn een aanvulling op de activiteiten zoals die vóór de introductie van assetmanagement werden uitgevoerd. Onderstaand worden de processtappen nader toegelicht.

Strategie en beleid
In de processtap 'Beleid en Strategie' staan de belangen van de stakeholders centraal. Deze belangen worden, samen met de organisatiedoelen, doorvertaald naar assetmanagementdoelen. De strategische doelen, waardeaspecten en levensfasen worden vastgelegd in het strategisch assetmanagementplan (SAMP). In assetmanagementplannen wordt beschreven hoe de doelen zullen worden bereikt.

Integraal plannen en begroten
Integraal plannen en begroten omvat het uitwerken van de doelen van het assetportfolio naar eisen voor instandhouding per assetgroep. Aan de hand van deze eisen en onderliggende instandhoudingsconcepten worden binnen de gegeven randvoorwaarden de activiteiten voor de middellange termijn gepland. Alle betrokken medewerkers leveren hun activiteitenoverzichten aan. Vervolgens wordt gezamenlijk overzicht opgesteld onder leiding van de assetmanager die verantwoordelijk is voor het opstellen van een middellange termijnplanning.

Activiteitenplanning
Het gedetailleerd uitwerken van een activiteitenplanning voor de korte termijn vindt plaats in deze processtap. Dit heeft ook betrekking op de voorbereiding van ondersteunende activiteiten, zoals het uitvoeren van inspecties en metingen. In deze processtap vindt de planning van de activiteiten plaats, worden de precieze activiteiten bepaald en worden de benodigde uitvoerders aangetrokken. Het hoe en wat staat beschreven in de assetmanagementplannen per assetgroep.

Uitvoering
Na alle voorbereidingen vinden de werkzaamheden aan de assets plaats door de dienstverlener. Dit gebeurt aan de hand van de resultaten uit de processtap 'Uitvoering'. Voor een groot deel betreft het instandhoudingsactiviteiten (zie bijlage 2) aan de bestaande assets. Daarnaast vinden er ook nieuwbouw- en soms sloopactiviteiten plaats. Afhankelijk van de afspraken met de dienstverlener houdt Campus & Facilities in meer of mindere mate toezicht op de uitvoerende activiteiten.

Observatie en assessment
Obeservaties en assessments zijn belangrijke aspecten binnen assetmanagement. Door de gegevens te analyseren, wordt duidelijk waar bijsturing nodig is in het assetmanagementproces. De monitoring wordt uitgevoerd door de assetmanager en de (externe) dienstverlener. Dit heeft betrekking op:

- de conditie waarin de assets zich verkeren;
- het in kaart brengen van de risico's als gevolg van assetmanagementactiviteiten;
- de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden;
- de voortgang van de projecten en bewaking van de budgetten;
- de impact en effectiviteit van verbeteringsmaatregelen;
- de werking van de instandhoudingseisen en -concepten;
- de prestaties/het functioneren van het assetportfolio in relatie tot de gestelde doelen;
- wijzigingen in wet- en regelgeving en beleid;
- de werking van de assetmanagementprocessen en het assetmanagementsysteem;
- door de monitoringsgegevens te analyseren.

In het kader van assetmanagement is hier sprake van een verder te ontwikkelen traject.

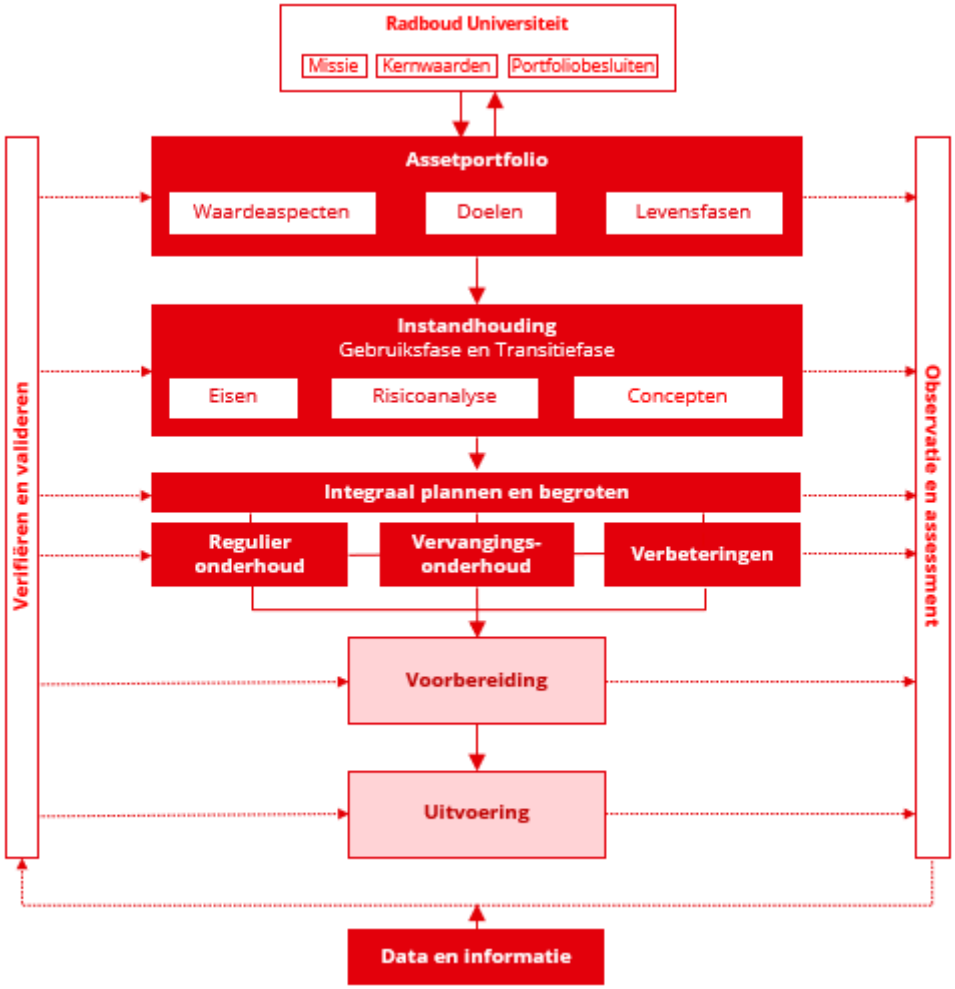
Evalueren en bijsturen
Om de PDCA-cirkel te sluiten, wordt de processtap 'Evalueren en Bijsturen' uitgevoerd. Dit bestaat uit het bespreken van de analyseresultaten uit de stap 'Observatie en assessement' door de assetmanager. Wanneer de resultaten er aanleiding toe geven, wordt er bijgestuurd in de andere processtappen. Bijsturing kan plaatsvinden op het niveau van begroten, het stellen van de doelen, het bepalen van de activiteiten en het uitvoeren van activiteiten. De bijsturing gebeurt dus door de asseteigenaar, de assetmanager en de serviceprovider, afhankelijk binnen welke processtap het plaatsvindt. Naast de inhoudelijke kant, vindt ook evaluatie en bijsturing plaats van het assetmanagementsysteem. Het evalueren en bijsturen van dit document en de assetmanagementplannen maakt daar deel vanuit.

2.4 Assetmanagement methodiek

Het Radboud Assetmanagementmodel is nader uitgewerkt in een methodiek die explicieter beschrijft welke stappen er nodig zijn om de doelen van de universiteit uit te werken voor de instandhouding. De methodiek laat zien hoe op tactisch niveau instandhoudingseisen, -concept(en) en -plannen voor de assets worden uitgewerkt en afgestemd op:

- de waardeaspecten en beleidsdoelen die de organisatie nastreeft;
- de levensfase waarin de assets verkeren;
- de technische en functionele toestand, de omgeving, het gebruik en de mogelijke risico's van de assets.

De methodiek laat zien hoe de beleidsdoelstellingen doorwerken naar de uitvoering (Plan Do). Om het volledige assetmanagementproces in beeld te brengen (Check Act) zijn aan weerzijden het uitvoeren van assessments en observaties, verificatie (voldoen we aan wat we hebben afgesproken?) en validatie (zijn we met de juiste dingen bezig?) opgenomen. De informatiebehoefte kan per niveau verschillen.



Figuur 6: Assetmanagement methodiek

3 Context van de organisatie

3.1 Trends en ontwikkelingen

Vanwege de lange levensduur van de assets van de Radboud Universiteit is het van belang om in onze besluitvorming rekening te houden met toekomstige en vaak onzekere ontwikkelingen. Verschillende trends hebben brede impact op zowel het strategische als het tactische en operationele niveau van assetmanagement. In de 'Campusstrategie 2020' zijn trendclusters benoemd uit de publicatie 'Campus NL'.

De belangrijkste veranderingen die van invloed zijn op de assets zijn vertaald en aangevuld:

- **Gevarieerder en gedifferentieerder aanbod**
  Grotere diversiteit aan gebruikersgroepen vraagt om een gevarieerder en gedifferentieerder aanbod van assets en daarmee om de instandhouding van een breed assetportfolio.
- **Hogere kwaliteitseisen**
  Meer functionaliteit, meer representativiteit; up-to-date, aantrekkelijk en bereikbaar. Dit vraagt om het gecombineerd ontwikkelen van kwaliteits- en risicomanagement door het bewaken van de kwaliteit én het op het juiste niveau inzichtelijk maken van de organisatierisico's.
- **De campus moet duurzaam zijn**
  Klimaatverandering zorgt voor een (nog) groter bewustzijn en benodigde maatregelen voor circulariteit, energietransitie, CO2-reductie en de leefomgeving. Naast de gebruikelijke technische en functionele waarden voor instandhouding zullen ook waarden ten behoeve van de leefomgeving moeten worden meegewogen.
- **Snellere verandering van gebruikerseisen**
  Met flexibele oplossingen kan je inspelen op onzekerheden ten aanzien van toekomstige gebruikerseisen. Dit vraagt adaptieve assets in fysieke en functionele zin. Hiervoor een multidisciplinaire aanpak over grenzen heen, standaardisatie en aansluiting op behoeften van eindgebruikers van groot belang.
- **Veranderende rollen samenleving**
  Verandering van rollen vraat om samenwerking tussen overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving. Transparantie, verantwoording en integriteit zijn hierbij belangrijke kernwaarden.
- **Digitalisering van assets en werk**
  De digitale assets worden belangrijker. Het beheersen van digitale risico's vraagt om hoogwaardige technologie en bijbehorende kennis en kunde. Inzet van Smart Tooling voor onze assets moet leiden tot grotere tevredenheid, waardecreatie door het maken van afgewogen keuzes en efficiëntie.
- **Meer druk op de financiering**
  Stijgende materiaal-, loon- en energieprijzen leggen meer druk op de financiering. Dit vraagt niet alleen om het maken van afgewogen keuzes tussen kosten en baten van instandhoudings-activiteiten, maar ook om het delen van assets en het verbeteren van bezetting en benutting van de bestaande voorzieningen.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben invloed op het werkveld van Campus & Facilities en daarmee op de werkwijze en de kennis van medewerkers. Dit wordt verankerd binnen het programma assetmanagement, in toekomstige assetmanagementplannen en het strategisch personeelsplan.

3.2 Ambities Radboud Universiteit

Het strategisch assetmanagementplan sluit aan bij de ambities van de Radboud Strategie 'A significant Impact' en de Campusstrategie, en -plan. De belangrijkste ambities in relatie tot assetmanagement en de assets zijn hieronder samengevat.

Radboud Strategie 'A significant Impact': 2019 – Hoofdstuk Faciliteiten
De campus van de Radboud Universiteit heeft een belangrijke rol in ons streven naar persoonlijk onderwijs en interdisciplinair onderzoek. Onze campus nodigt uit tot studeren, samenwerken en ontmoeten. Onze technische en infrastructurele voorzieningen ondersteunen dit. De voorzieningen zijn up-to-date voor een optimale ondersteuning van onderwijs en onderzoek. We betrekken de behoeften van onze studenten en medewerkers bij de inrichting van de campus. Daarbij benutten we bestaande voorzieningen zo goed mogelijk.

Campusstrategie: 2020
Voor de Campusontwikkeling zijn Ontwikkelprincipes beschreven die richting geven aan waarin de Campus zich moet ontwikkelen of consolideren. De zeven Ontwikkelprincipes zijn:

1. Onze campus in inspirerend en verbindend.
2. Onze campus is duurzaam en gezond.
3. Onze campus is open, toegankelijk en veilig.
4. Onze campus is levendig en dynamisch.
5. Onze campus is slim en flexibel.
6. Onze campus is persoonsgericht en sociaal.
7. Onze campus is betaalbaar.

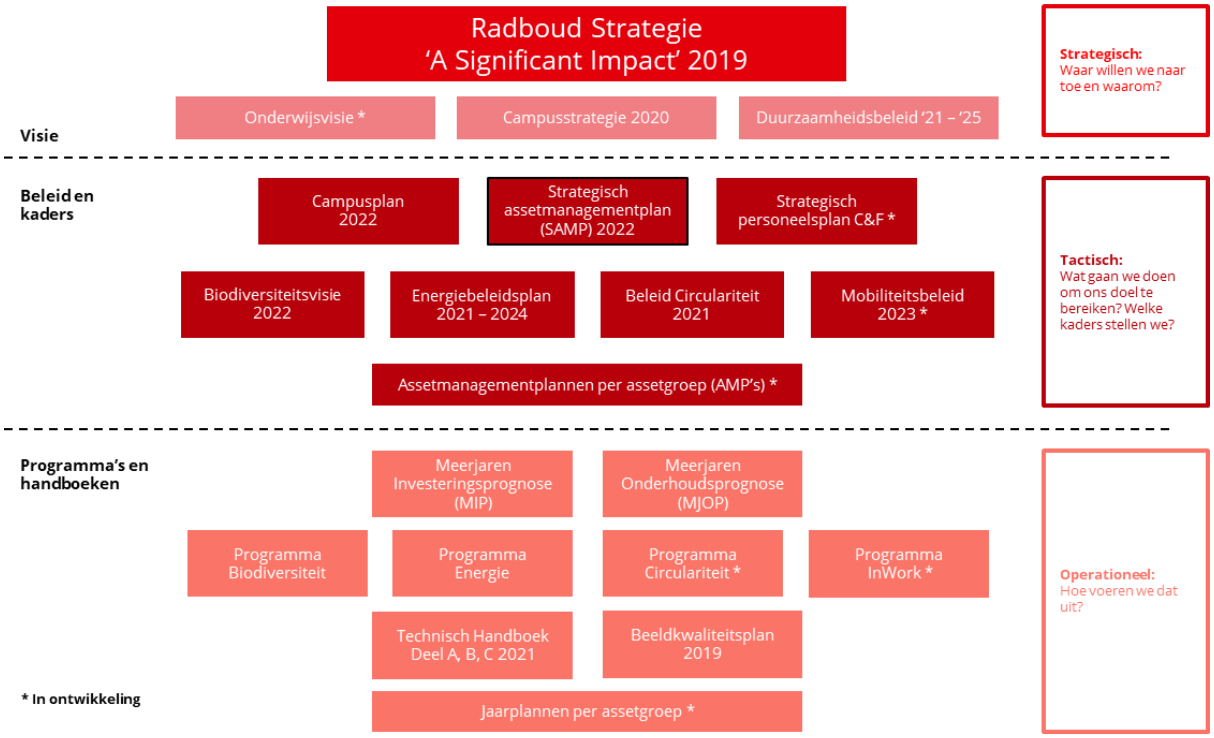
Campusplan: 2022 – hoofdstuk 3.13 Assetmanagement
Campus & Facilities onderhoudt met een MeerJaren Onderhouds Plan (MJOP) de gebouwen en de terreinen, de assets. Het accent ligt op dit moment op de technische instandhouding, het voldoen aan wet- en regelgeving en veiligheid.
Een integrale aanpak, waarbij naast de technische instandhouding ook rekening wordt gehouden met de portefeuillestrategie, de programma's (o.a. duurzaamheid, smart campus, werk- en studieomgeving) en wensen/eisen vanuit de gebruiker, en het zorgt voor een meerwaarde van de gebouwen en terreinen voor onderwijs en onderzoek. Ook geeft het meer grip en controle op de (financiële) exploitatie en leidt het tot een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering waarbij de gebruiker wordt ontzorgd. Deze integrale benadering wordt assetmanagement genoemd. In 2021 is een start gemaakt met het ontwikkelen van beleidsdocumenten voor assetmanagement.

Gezamenlijk duurzaamheidsbeleid: 2021-2025
Voor de periode 2021-2025 stellen we, geïnspireerd door de Sustainable Development Goals, vier richtinggevende ambities centraal:

1. Creëer een Gezonde omgeving.
2. Ga voor Klimaatneutraal.
3. Werk mee aan Circulariteit.
4. Zorg voor Gelijke kansen voor iedereen.

3.3 Beleidsplannen Radboud Universiteit

Zonder daarin compleet te zijn, geeft het onderstaande schema een beeld van de positie van het strategisch assetmanagementplan en de relatie met andere, voor assetmanagement relevante beleidsplannen, van de Radboud Universiteit.



Figuur 7: Positionering Strategisch Assetmanagementplan (SAMP)

Het Strategisch Assetmanagementplan is een opzichzelfstaand document. Organisatiedoelen van overkoepelende plannen als de Radboud Strategie, Campusstrategie en Duurzaamheidsbeleid zijn in dit plan doorvertaald aan de hand van bestaand beleid en kaders binnen Campus & Facilities. Het Strategisch Assetmanagementplan heeft een sterke relatie met het Campusplan. Beide documenten richten zich op het meerjarige toekomstperspectief van de assets. Het Strategisch Assetmanagementplan legt hierbij focus aan op de instandhouding, waarbij het Campusplan zich richt op integrale afwegingen over investeringen en instandhouding heen.

3.4 Belanghebbenden

Het bestaan van het gebruik van de assets van de Radboud Universiteit staan in dienst van de gebruikers. De assets moeten een bijdrage leveren aan de wensen van gebruikers en aan de strategische doelen van de organisatie. Om dit te ondersteunen, heeft Campus Development een globale stakeholderanalyse uitgevoerd.

Prioritair: Gebruikers (specifiek studenten, medewerkers, bezoekers, bedrijven).
Intern: College van bestuur (specifiek portefeuillehouder campus), faculteiten (specifiek directeuren bedrijfsvoering), medezeggenschapsorganen (specifiek OR en USR), (technisch) gebouwbeheerders, accountmanagers.
Extern: (Campus)partners (specifiek Radboudumc, HAN en SSH&), buurtbewoners, media, belangenorganisaties, beroepsgroepen, first suppliers/dienstverleners, huurders, investeerders.
Verticaal: Toezichthouders (specifiek ODRN), overheidsorganisaties (Gemeente, Provincie en Rijk).

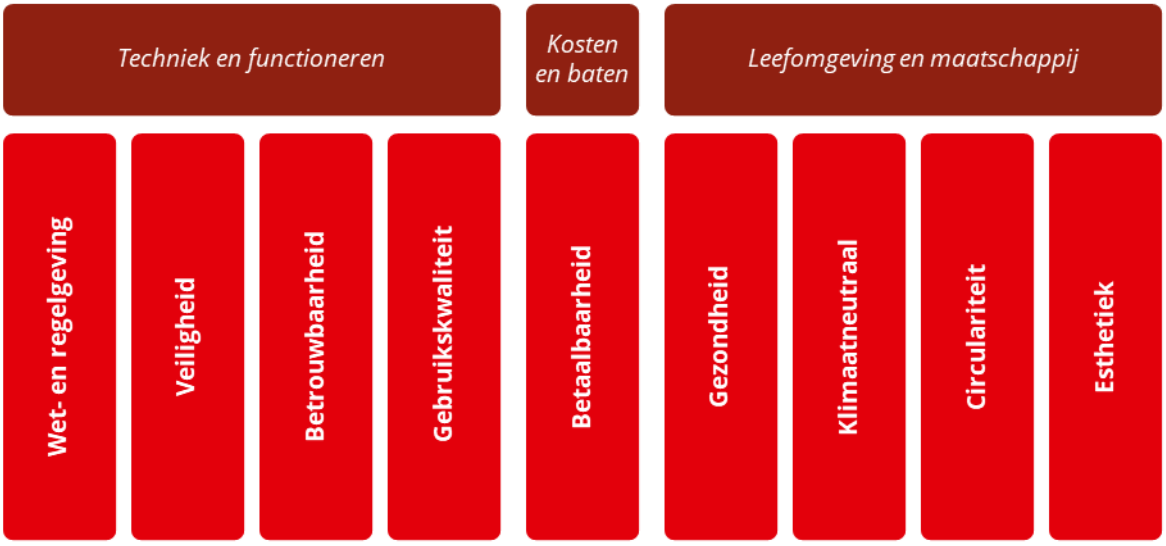
Op basis van deze analyse is geconstateerd dat er behoefte is aan een specifiekere definiëring van de wensen en eisen van belanghebbenden ten aanzien van Campus & Facilities. Hierdoor is er nog een verbetering mogelijk om producten als het SAMP, assetmanagementplannen en MJOP beter te laten aansluiten op de wensen en eisen van belanghebbenden. Binnen het programma assetmanagement zal aandacht zijn voor de ontwikkeling van een stakeholderanalyse dat invulling geeft aan het identificeren van specifieke wensen en eisen van belanghebbenden ten aanzien van Campus & Facilities en de doorvertaling hiervan naar criteria voor assetmanagementbeslissingen.

4 Assetmanagementdoelen

4.1 Waardeaspecten

In diverse beleidstukken worden de doelen van de Radboud Universiteit omschreven en de daarmee samenhangende ambities met betrekking tot de assets vermeld (paragraaf 3.2 en 3.3). Hoewel verschillend verwoord, komen steeds dezelfde ambities en doelen terug. Uit deze ambities en doelen zijn tien waardeaspecten afgeleid die relevant zijn voor assetmanagement. Het betreft de onderwerpen die van belang zijn voor de universiteit en waarop zij wil sturen om waarde te realiseren met de assets van de organisatie. De relevantie ervan is getoetst aan de drie belangrijkste hoofdthema's (uit NEN8026) binnen assetmanagement:

- techniek en functioneren;
- kosten en baten;
- leefomgeving en maatschappij.



Figuur 8: Waardeaspecten assetmanagement

4.2 Doelen voor het assetportfolio

Bovengenoemde waardeaspecten geven aan welke waarden van toepassing zijn op het assetportfolio. De beleidsdoelen voor de assets geven aan wat de universiteit wil bereiken. Op deze manier ontstaat er een verbinding tussen de beleidsdoelen en het instandhouden van de assets. Onderstaande waardeaspectentabel laat de koppeling zien tussen de waardeaspecten en de doelen voor het assetportfolio.

Hoofdthema's	Beleidsdoelen met betrekking tot het assetportfolio	Waardeaspecten	Gekwantificeerde beleidsdoelen
Techniek en functioneren	Onze assets voldoen aan wet- en regelgeving.	**Wet- en regelgeving**	*
	We beogen een zo veilig mogelijke campus. De persoonlijke veiligheid van gebruikers en bezoekers van gebouwen en het terrein moet maximaal worden gewaarborgd. Dat betekent het maximaal elimineren van mogelijke blootstelling aan (onnodige) risico's zoals stoten, struikelen, uitglijden of vallen uit de aard van het gebouwontwerp en de daarin toegepaste ontwerpkeuzes en materialen.	**Veiligheid**	*
	Gebouwen en de gebouwgebonden technische installaties dienen betrouwbaar en bedrijfszeker te worden uitgevoerd om de verschillende activiteiten gedurende de beoogde bedrijfstijden en gedurende de vereiste levensduur ongestoord te kunnen faciliteren.	**Betrouwbaarheid**	De betrouwbaarheid van gebouwen en gebouw gebonden technische installaties dient groter te zijn dan 98,5 %. Systemen die essentieel zijn voor de veiligheid en beveiliging dienen over een verhoogde bedrijfszekerheid te beschikken, groter dan 99,7%, zodat bij uitval van reguliere voorzieningen de functionaliteit gewaarborgd kan worden.
	Onze assets zijn optimaal gericht op de ondersteuning van onderwijs en onderzoek en faciliteren ook een excellente bedrijfsvoering. Onze assets zijn functionele en compleet, passend bij de gebruikers en functies die erin gehuisvest worden. Onze assets zijn aanpasbaar voor meerdere gebruiksdoeleinden als gevolg van veranderende eisen. We betrekken de behoeften van onze studenten en medewerkers bij de inrichting van de campus.	**Gebruikskwaliteit**	*

Kosten en baten	Het is van belang dat de Radboud Universiteit haar (publieke) middelen zorgvuldig inzet. Een aantal ingrediënten zullen hieraan bijdragen, waaronder de duurzaamheid van het gebouw, waar mogelijk efficiënt gebruik van de beschikbare faciliteiten, toekomstbestendigheid van de huisvesting (flexibiliteit) en een efficiënte exploitatie.	**Betaalbaar**	Voor de exploitatie geldt een lifecycle benadering, waarbij meerinvesteringen binnen vastgestelde termijnen terugverdient dienen te worden: • gebouw gebonden installaties: 15 – 20 jaar; • gebouwafwerking (gevels, etc.) 20 – 30 jaar; • gebouwconstructie ≥ 60 jaar
Leefomgeving en maatschappij	Wij dragen bij aan een gezonde aarde en vitale mensen. We werken dan ook aan een gezondheidsbevorderende omgeving voor onze medewerkers en studenten in de vorm van de fysieke inrichting van onze gebouwen en een gezond en comfortabel binnenmilieu. Op onze groene campus werken we aan het behoud en herstel van biodiversiteit en sterke ecosystemen.	**Gezondheid**	*
	Wij gaan voor schone lucht en een gezond klimaat. We reduceren de uitstoot van broeikasgassen zoveel als mogelijk door onder andere in onze gebouwen op de campus meer energie te besparen en te vergroenen.	**Klimaatneutraal**	• Wij beogen een jaarlijkse absolute energie-besparing van 4,1%. Met een tussendoel van 26% energiebesparing in 2024 (t.o.v. 2018). • In 2025 is 45% CO_2-reductie gerealiseerd van ons gas en elektriciteitsverbruik ten opzichte van 2017. • Onze universiteitscampus is aardgasloos in 2035. • Al onze gebouwen hebben minimaal energielabel A+++ in 2050. • Wij hebben restwarmte beschikbaar voor derden in 2050 (tenminste 50 TJ).
	Wij minimaliseren het gebruik van primaire grondstoffen en verspillen zo min mogelijk materialen. We werken tevens aan deze ambitie door op de campus afval zoveel mogelijk te vermijden, spullen te hergebruiken of circulair in te kopen en het afval dat er is als grondstof te zien voor nieuwe hoogwaardige toepassingen.	**Circulariteit**	In 2050 is onze campus circulair. Dat wil zeggen dat wij geen virgin technische grondstoffen toepassen, grondstoffen-gebruik minimaliseren en bestaande materialen zo lang mogelijk benutten, waarna zij hoogwaardig gerecycled worden. Tussendoel voor 2025: We minimaliseren het gebruik van primaire grondstoffen met 50% en gaan verspilling tegen.
	Onze campus is aantrekkelijk voor de huidige gebruikers en wervend voor aankomende studenten. Onze assets zijn visueel aantrekkelijk en dragen bij aan de beleving, uitstraling en identiteit van de universiteit en campus als geheel.	**Esthetiek**	*

Figuur 9: Waardeaspectentabel

* Wanneer beleid onvoldoende concreet is geformuleerd, zal het managen van assets zich beperken tot de technische aspecten. Het is de taak van de gedelegeerd asseteigenaar en de assetmanager om samen met de verantwoordelijke van het beleidsdoel, waar mogelijk, het beleid voor de instandhouding te concretiseren. Voor Gezondheid en Esthetiek is deze concretiseringsslag in gang gezet.

4.3 Toekomstperspectief vanuit het Campusplan (levensfasen)

In bijlage 3 is een voorbeeld opgenomen van het portfolioplan van assetgroep Vastgoed uit 2022. Hierin staat het kwalitatieve en kwantitatieve toekomstperspectief (meerjarig) voor de instandhouding van het vastgoed beschreven. Dit toekomstperspectief wordt in het Campusplan bepaald aan de hand:

- portfoliobesluiten over bijvoorbeeld uitbreiding, renovatie, sloop, verkoop;
- trends en ontwikkelingen binnen en buiten de universiteit;
- de fysieke staat, prestaties, restlevensduur en het compliant zijn van de assets;
- beleidsinvesteringen en ontwikkelprogramma's.

Voor elk gebouw in de assetgroep Vastgoed is de levensfase benoemd en wordt vermeld wanneer de levensfase herijkt dient te worden. Het toekomstperspectief wordt, volgens de assetmanagementmethodiek gerangschikt naar twee strategische keuzes, in de vorm van levensfasen. De volgende levensfasen worden onderscheiden:

- **Gebruiksfase**, hierbij wordt de asset op waarde gehouden middels continuering van het huidige beleid;
- **Transitiefase**, hierbij wordt de asset:
    - opgewaardeerd (waarde toevoegen), omdat (deel)functies of het beleid wordt aangepast, de asset wordt gemoderniseerd of de levensduur verlengd;
    - afgewaardeerd (waarde verminderen), omdat (deel)functies of het beleid wordt aangepast, de asset wordt versneld afgeschreven of afgestoten.

In het 'Campusplan:2022' is het toekomstperspectief niet expliciet volgens deze methode beschreven. Ook ontbreekt het nog aan een overzicht voor de assetgroepen Terrein en Inventaris. Echter, voor een goede doorvertaling naar eisen voor instandhouding wordt dit wel wenselijk geacht.

Het update van de levensfasen voor (een deel van) de assetgroepen zal plaatsvinden bij de herijking van het Campusplan. Hier wordt de integraliteit van bovenstaande aspecten die van invloed zijn op het toekomstperspectief bewaakt.

5 Assetmanagement organisatie

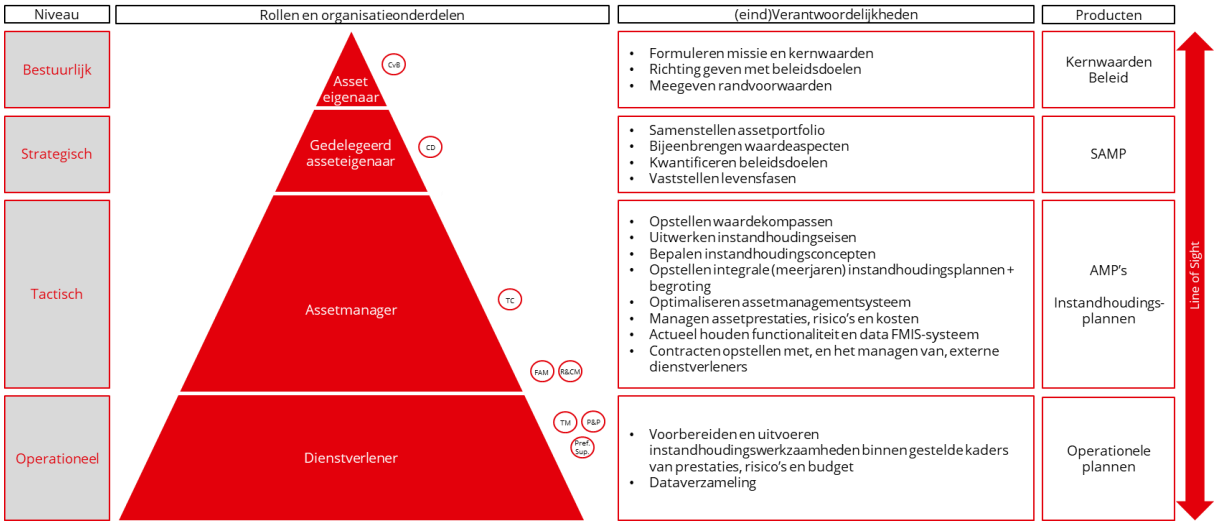
De waardeaspecten en de daaraan gerelateerde doelstellingen voor het assetportfolio zijn in de vorige hoofdstukken toegelicht. Om deze doelstellingen te halen, moeten de beschikbare middelen hiermee in balans zijn. Denk hierbij aan middelen zoals data en informatie, passende budgetten en een goed functionerende organisatie met management en medewerkers die de campus dankzij hun kennis en kunde op orde houden. Op die manier zorgen we dat assetmanagement succesvol is en blijft. Daarvoor hebben we nodig:

- samenwerking vanuit rolvastheid en mandaat;
- leiderschap en betrokkenheid van het management;
- heldere, zichtbare besluitvorming en processen;
- continu verbeteren;
- informatiegestuurd en risicogestuurd werken;
- toereikende budgetten.
- Effectieve communicatie

Wat we nodig hebben en hoe we dat doen, lichten we in de volgende alinea's toe.

5.1 Assetmanagement rollen en verantwoordelijkheden

In deze paragraaf wordt het belang van de rolafbakening toegelicht. Elke rol heeft een verantwoordelijkheid binnen assetmanagement. Hierin onderscheiden we de volgende rollen: (gedelegeerd) asseteigenaar, assetmanager en dienstverlener.



Figuur 10: Assetmanagementorganisatie en verantwoordelijkheden

(gedelegeerd) Asseteigenaar
De dagelijkse leiding van de Radboud Universiteit is in handen van het College van Bestuur (CvB). Het College van Bestuur is statutair verantwoordelijk voor de universiteit en daarmee formeel asseteigenaar. Het college van bestuur heeft dit eigenaarschap gedelegeerd aan Campus & Facilities. Binnen Campus & Facilities is de rol van gedelegeerd asseteigenaar belegd bij de afdeling Campus Development (CD). Op deze plek wordt een directe relatie gelegd met de strategische doelen vanuit andere beleidsterreinen en is de bestuurlijke koppeling geborgd.
Voor de invulling van de gedelegeerd asseteigenaar rol is het leggen van verbindingen tussen de opgaven die binnen de verschillende divisies en afdelingen spelen cruciaal. Hiervoor is het houden van overzicht, een brede, integrale blik, voldoende affiniteit met de inhoud, bestuurlijke sensitiviteit en kennis van de P&C-cyclus noodzakelijk. De gedelegeerd asseteigenaar zit in een positie waar invloed uitgeoefend kan worden op het benoemen en afstemmen van de (publieke) doelen, de (verdeling van) middelen om die doelen te bereiken en de bestuurlijke verantwoording daarover. De gedelegeerd asseteigenaar is verantwoordelijk voor het (laten) opstellen van de integrale meerjarenonderhoudsprognose (MJOP) en het strategisch assetmanagementplan (SAMP) met hierin de waardeaspecten, (doelen voor) het assetportfolio en het toekomstperspectief. Het MT van Campus & Facilities stelt deze vervolgens vast en geeft hiermee de kaders voor het assetmanagement aan.

Assetmanager
De assetmanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de assetmanagementdoelstellingen. Hiervoor beweegt de assetmanager zich op het tactische niveau tussen de gedelegeerd asseteigenaar en de dienstverlener. De rol van asseteigenaar omvat te veel taken om door één persoon te laten uitvoeren. Binnen Campus & Faciliteit dragen diverse teams de verantwoordelijkheid van de taken in deze rol.

De rol van assetmanager kent twee belangrijke richtingen.
Op strategisch-tactisch niveau zorgt de assetmanager voor de doorvertaling van de kaders van de asseteigenaar naar instandhoudingseisen voor het assetportfolio. Op basis van het beleid, het toekomstperspectief en de conditie van de assets worden de benodigde activiteiten en maatregelen integraal en meerjarig gepland en begroot. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt binnen het team Technical Consultancy (TC). Op dit niveau wordt van de assetmanager gevraagd integraal te kunnen werken, over de kaders van de eigen discipline heen.
Naast een inhoudelijke verantwoordelijkheid heeft de assetmanager op strategisch-tactisch niveau een verantwoordelijkheid voor het assetmanagementsysteem. Samen met de gedelegeerd asseteigenaar ziet de assetmanager toe op de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en continue verbetering van het assetmanagementsysteem.

Op tactisch-operationeel niveau wordt de integrale meerjarenplanning uitgewerkt in een korte termijn activiteitenplanning per discipline. De technisch specialist waarborgt de continuïteit van zijn discipline en heeft een verifiërende en validerende rol met betrekking tot de planvoorbereiding door de dienstverlener. Afhankelijk van het type instandhoudingsactiviteiten (regulier onderhoud/ vervangingsonderhoud/ verbeteringen) en de assetgroep hebben verschillende teams hierin een verantwoordelijkheid. Team Technical Consultancy (TC) richt zich hierbij op initiëren en definiëren van het vervangingsonderhoud en verbeteringen. Voor het reguliere onderhoud heeft team Technical Maintenance (TM) de verantwoordelijkheid.

Voor beide richtingen is het van belang dat de assetmanager beschikt over een actueel inzicht in de omvang, de kosten en prestaties van de in stand te houden assets. Tevens vraagt de rol om kennis en ervaring met de techniek, flexibiliteit en een kritische blik op de assets. Daarnaast wordt van de assetmanager verwacht dat hij/zij actief op zoek gaat naar informatie en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, die effecten kunnen hebben op (het functioneren van) de assets.

De assetmanager is verantwoordelijk voor het actueel houden van de data en de functionaliteit van de beheerapplicaties. Functional Application Management (FAM) zorgt ervoor dat de AM-applicaties aansluiten bij de behoeften van haar gebruikers. Relations & contractmanagement (R&CM) zorgt voor het opstellen en managen van de contracten met marktpartijen en onderhouden de klantrelaties.

Dienstverlener
De dienstverlener zorgt voor de uitvoering van (operationele) diensten (ontwerpen, bouwen, beheren, onderhouden) binnen de afgesproken kaders. De dienstverlener kan binnen én buiten de eigen organisatie werkzaam zijn. De universiteit werkt voor zijn operationele taken hoofzakelijk met externe dienstverleners (Preferred Suppliers). Toezicht op de uitvoering van werkzaamheden van marktpartijen vanuit Campus & Facilities vindt plaats door verschillende teams, zoals Technical Maintenance en Projects & Programs (P&P). Dit is afhankelijk van het type instandhoudingsactiviteiten (regulier onderhoud/ vervangingsonderhoud/ verbeteringen). Technisch gebouwbeheerders zijn de ogen en oren van de organisatie in de gebouwen en faciliteiteiten.

Benodigde ontwikkeling
Binnen het programma assetmanagement ligt er een belangrijke taak om de organisatiestructuur van Campus & Facilities te verbinden met het assetmanagementproces en de onderliggende taken en verantwoordelijkheden. Op dit moment zijn de taken en verantwoordelijkheden gefragmenteerd binnen de divisie. Dit is niet bevorderlijk voor integraliteit tussen beleid en uitvoering. Een logische combinatie moet gemaakt worden tussen verticale (lijn)verantwoordelijkheid per assettype (strategisch, tactisch en uitvoerend verantwoordelijk voor een asset), naar een integrale verantwoordelijkheid op rolniveau. De praktische uitwerking (wie doet wat, wanneer en waarom) zal in het programma assetmanagement zijn beslag krijgen.

5.2 Organisatiecultuur

Assetmanagement valt of staat met de inzet van medewerkers. Bij het ontwikkelen en verbeteren van assetmanagement gaat het niet alleen om procesintegratie en de introductie van nieuwe technieken en instrumenten, maar vooral om veranderingen in cultuur, gedrag en persoonlijke verhoudingen.
De organisatiecultuur dient versterkend te werken in relatie tot de assetmanagementprincipes.
Een assetmanagementsysteem werkt alleen als iedereen er op de afgesproken wijze mee aan de slag gaat. Hiertoe worden in gezamenlijkheid afspraken gemaakt. Het doel is dat met behulp van het systeem werkzaamheden beter en vlotter zullen worden uitgevoerd. Om assetmanagement te verankeren in de organisatie dragen de volgende cultuuraspecten bij:

- luisteren naar inzichten van collega's;
- samenwerkende en verbindende houding;
- een open dialoog;
- adaptief aan de omgeving;
- 'learning by doing', kleine stapjes zetten in de goede richting, fouten maken mag.

Binnen het programma assetmanagement zal extra aandacht besteed worden om de organisatiecultuur in relatie tot de assetmanagementprincipes verder te ontwikkelen. Er wordt gewerkt aan diverse initiatieven en verbetervoorstellen in afstemming met het lijnmanagement. Een voorbeeld hiervan is de op maat gemaakte interne masterclass assetmanagement die als doelstelling heeft inzicht te geven in het belang van assetmanagement, de aanpak en de benodigde samenwerking, de herkenning van de individuele rol binnen het geheel en het spreken van een gezamenlijke taal. Het management is integraal onderdeel van deze masterclass (zie paragraaf 5.4 leiderschap en betrokkenheid). Waar nodig zullen de betrokken collega's gestimuleerd worden om zich middels training en coaching verder in assetmanagement te bekwamen.

5.3 Leiderschap en betrokkenheid

Voorbeeldgedrag van het management is de succesfactor bij veranderingen. Assetmanagement vormt daar geen uitzondering op. Het management van Campus & Facilities is overtuigd dat zij de adoptie en het naleven van assetmanagement en het assetmanagementsysteem door de organisatie positief kan beïnvloeden. Zeker in de introductiefase, maar ook daarna is het van groot belang dat het hele management (divisiedirecteur, afdelingshoofden, programma- en projectleiders en teamleiders) laat zien dat zij assetmanagement en het assetmanagementsysteem omarmen. Dit betekent dat:

- het management ruimte en verantwoordelijkheid geeft en stuurt op de inhoudelijke samenhang van de verschillende doelen, inspanningen en resultaten;
- het management medewerkers binnen en buiten de afdelingen die met de campus bezig zijn actief stimuleert en aanspreekt;
- het management zorgt voor een heldere rolverdeling met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden: de mate van rolvastheid in de organisatie en de transparantie hierover bepaalt in grote mate de kwaliteit en continuïteit van samenwerking, samenhang en focus.

Na de implementatiefase moet het naleven van de assetmanagementafspraken in het DNA van de divisie zitten en blijven zitten. Het benutten en actief sturen op het ingezette beleid (SAMP, AMP-en) richting geeft aan het handelen en leidinggeven binnen de organisatie. De sleutel ligt in het stimuleren en aanmoedigen van de medewerkers om actief verantwoordelijkheid te nemen voor de (vernieuwde) taken waar ze verantwoordelijk voor zijn en daarmee doelmatig en doeltreffend conform assetmanagementprincipes aan de slag te gaan.

5.4 Besluitvorming

Voor een goede inrichting van assetmanagement staat besluitvorming centraal en is het van belang de belangrijkste beslissingen te kennen en na te gaan hoe deze zo effectief mogelijk genomen kunnen worden. De integrale benadering vanuit assetmanagement vraagt om ontwikkeling van besluitvorming van besluiten op basis van intuïtie en ervaring (gevoel en/of ervaring in vergelijkbare situaties) naar meer rationeel-systematische besluitvorming, waarin het besluit hoofdzakelijk genomen wordt op grond van verstandelijke afweging en systematische keuze voor het beste alternatief.

Binnen Campus & Facilities wordt gewerkt aan een nieuw voorstel voor een overlegstructuur met hieraan gekoppeld de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid. Dit is noodzakelijk omdat op dit moment het vastgoedoverleg het belangrijkste besluitvormingsorgaan voor assetmanagement. Het is de plek waarin de beslissingsbevoegdheid het meest evident is. Om die reden worden hier niet alleen verzoeken tot besluitvorming van strategische aard voorgelegd, maar regelmatig ook van tactische of operationele aard. Het leidt ertoe dat besluiten onvoldoende aandacht krijgen, niet altijd vanuit een integrale blik zijn afgewogen en besluitvorming niet vanuit de juiste expertise wordt genomen.

In het nieuwe voorstel zal op strategisch, tactische en operationeel niveau overleg plaatsvinden die aansluit bij de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid op dat niveau. Met name het toevoegen van een overleg op tactisch niveau is van groot belang. Dit wordt nu gemist. In het Assetmanagementoverleg op tactisch niveau vindt periodiek de integrale afstemming plaats over de planning en inhoud van instandhoudingsactiviteiten tussen de verschillende disciplines. Onderwerpen waar besluitvorming voor nodig is worden integraal afgewogen en voorgelegd ter besluitvorming in het Portefeuilleoverleg. Dit geldt ook voor escalaties in het kader van prestaties, risico’s en kosten. Op die manier groeit op tactisch niveau de verantwoordelijkheid van de integrale afweging binnen de vastgestelde kaders en kan het Portefeuilleoverleg efficiënt en effectief functioneren als besluitvormingsorgaan op strategisch niveau.

In het Bonnenoverleg worden storingen en aanvragen voor aanpassingen behandeld en opgevolgd. Trends in storingen en aanpassingen met een hoog risico of complexiteit worden ingebracht in het Assetmanagementoverleg.

Niveau	Overleg en frequentie	Onderwerpen
Strategisch	**Portefeuilleoverleg (1 x 4 weken)**	Campusplan, MIP, SAMP, invulling 'functionele aanpassingen' investeringsaanvragen, CvB aanvragen, monitoring grote projecten- en programma's, huisvestingstarieven/GEM, ...
Tactisch	**Assetmanagementoverleg (1 x 2 weken)**	Assetmanagementplannen, Handboeken Vastgoed & Faciliteiten, prestaties/risico's/kosten assets, MJOP, Jaarplannen instandhouding, aanvragen aanpassingen (2e lijns), ...
Operationeel	**Bonnenoverleg (1 x week)**	Storingen (2e lijns), aanvragen aanpassingen, ...

Tabel 1: Voorstel voor overlegstructuur assetmanagement (Vastgoed en Terrein)

De precieze verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid van de diverse overleggen is in ontwikkeling en zal verder uitgewerkt worden binnen het programma assetmanagement.

5.5 Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van assetmanagement. Bij het prioriteren en optimaliseren van assetmanagement activiteiten in termen van prestaties, risico's en kosten is risicomanagement onmisbaar. Het is van belang om inzicht te krijgen in de oorzaken, waarschijnlijkheden en nadelige effecten van optredende gebeurtenissen, om dergelijke risico's tot een aanvaardbaar niveau te kunnen beheersen. Risicomanagement is op een gestructureerde en beheersbare manier ondersteunend aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en het leveren van de gewenste prestaties. Proactief wordt inzicht gegeven in de asset gerelateerde risico's. Op gecontroleerde wijze worden o.a. technische, procesmatige en project risico's geïdentificeerd en beoordeeld.

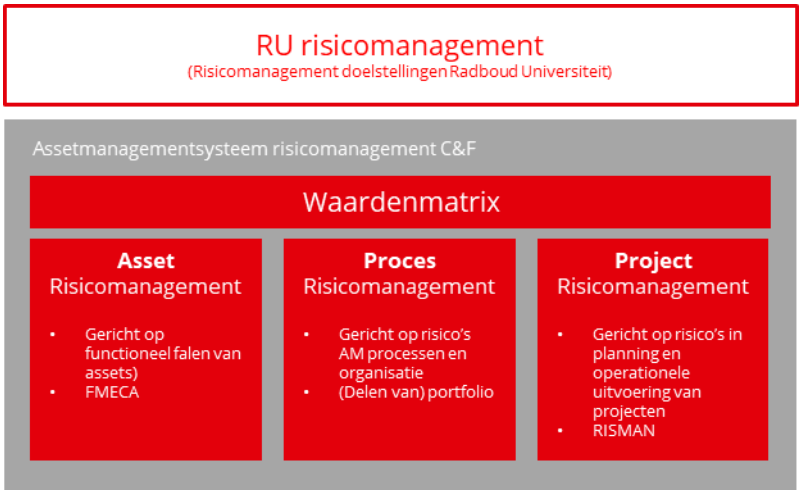
Risicomanagement neemt binnen C&F een belangrijke rol in. Het heeft tot doel:

- Inzicht te geven in de risico's die het bereiken van de doelstellingen bedreigen en het beheersen van deze risico's: risico's dienen te worden gerelateerd aan de te behalen doelstellingen en resultaten.
- Het voldoen aan de wettelijke verplichtingen.
- Het optimaliseren van de interne beheersing: het managen en beheersen van risico's maakt onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering.
- Risicomanagement moet onderdeel zijn van de planning & control cyclus.
- Het risicobewustzijn van de organisatie stimuleren en vergroten: Inzicht in de risico's die de C&F loopt, begint bij het risicobewustzijn van de medewerkers in de organisatie.

Om meerwaarde te creëren zal verbinding gemaakt moeten worden tussen risicomanagement en kansenmanagement, wat gericht is op het systematisch identificeren en verzilveren van kansen. Het kansenmanagement is ten opzichte van het risicomanagement minder ver ontwikkeld binnen Campus & Facilities. Wat betekent dat het expliciet managen van kansen nog niet voldoende aantoonbaar plaatsvindt.

Om te zorgen dat informatie over risico's adequaat wordt gerapporteerd en gebruikt als basis voor besluitvorming en het afleggen van verantwoording op alle relevante niveaus in de organisatie, is ontwikkeling benodigd. Binnen het programma assetmanagement zijn de volgende ontwikkelingen ingezet:

- Ontwikkeling van waardenmatrix als kader voor beoordeling van assetmanagementrisico's.
- Bepalen van kritieke assets en assetsystemen.
- Ontwikkeling van een risicoregister voor vastlegging, monitoring en mitigeren van risico's.
- Integratie van risicomanagement in processen en koppeling aan taken, rollen en verantwoordelijkheden.



Figuur 11: landschap risicomanagement C&F

5.6 Informatiegestuurd werken

Het op orde hebben en houden van de data is cruciaal voor grote en complexe organisaties. Voor Campus & Facilities is kwalitatieve data van groot belang voor het opstellen voor onder andere het MJOP en de jaarplannen, daarom wordt de integriteit en integraliteit van deze data bewaakt. In het kader van de integraliteit geeft onderstaand figuur de samenhang van data en informatie in de keten weer.

Figuur 12: Data en informatie in de keten

Goede besluitvorming valt of staat met een goede data- en informatievoorziening. Deze is nodig om grip te krijgen op de omvang van risico's en de relatie tussen prestaties en kosten. Ook om de gemaakte keuzes voor de campus en de onderbouwing daarvan transparant en inzichtelijk te maken en om de gekozen maatregelen goed te evalueren, is het belangrijk terug te kunnen vallen op objectieve data en de juiste informatiesystemen.

Informatiesystemen
Om ervoor te zorgen dat relevante informatie uit systemen kan worden gedistilleerd, moet ook het informatiemanagement goed worden belegd. Assetmanagement staat of valt immers met actuele en betrouwbare informatie. De huidige beheersystemen vormen hiervoor de basis. Op termijn zal er meer informatie nodig zijn over de kwaliteit en de (actuele) prestatie van assets. Ontwikkeling van de beschikbaarheid van data vanuit passende informatiesystemen maakt daarom deel uit van het groeipad. Niet alleen data over de technische staat, maar vooral ook over de functionaliteit van de assets vanuit de (publieke) opgaven. Het in ontwikkeling zijnde informatieplan moet hier invulling aan geven.

5.7 Continu verbeteren

Een belangrijk onderdeel van assetmanagement is dat het de organisatie in staat stelt om continu te verbeteren. Dat gaat natuurlijk niet zomaar. Belangrijk is dat we processen zo inrichten dat analyseresultaten, evaluaties en verbetermaatregelen te achterhalen en vervolgens uit te voeren zijn. Continue verbetering bereiken we door routinematige en gestandaardiseerde prestatiemetingen en -beoordelingen van onze individuele assets, het assetportfolio en het assetmanagementsysteem.

Het assetmanagementsysteem kent twee verbeterprocessen. Eén op strategisch-tactisch niveau en één op tactisch-operationeel niveau. Deze verbeterprocessen kennen een andere dynamiek en frequentie. Op tactisch niveau moeten deze aan elkaar worden gekoppeld. De line of sight t.a.v. doelstellingen en risico's zijn daarbij cruciaal, samen met een helder besluitvormingskader en -proces.

Strategisch-tactische verificatie en validatie (op basis van externe en interne uitdagingen en ontwikkelingen, belanghebbenden, eisen en verwachtingen):

- Contextanalyse
- Assetmanagementsysteem (plannen, processen, activiteiten, data)
- Leiderschap
- Beleid en organisatiestructuur
- Management review

Tactische-operationele verificatie en validatie (op basis van eisen, risicobeoordeling en -beheersing en compliance-maatregelen):

- Aanpakken van risico's en kansen
- Doelstellingen en planning
- Uitvoering en support
- Evaluatie van prestaties/interne audit
- Corrigerende maatregelen en verbeteringen

De monitoring op de instandhouding van zowel de assets als de processen, helpt bij het vaststellen van (potentiële) afwijkingen. Met het stellen en meten van normen, kan vastgesteld worden of het wel of niet goed gaat. Het stellen en meten van normen voor de assetprestatie is niet nieuw bij Campus & Facilities. Maar met het systematisch analyseren van data over de instandhouding van de campus heeft de organisatie minder ervaring. Ook het monitoren, meten, analyseren en evalueren van de prestaties van de processen volgens de assetmanagement methodiek krijgen meer aandacht dan in het verleden.

5.8 Financiën

De ontwikkeling naar assetmanagement vraagt ook om een verandering in de wijze waarmee budgetten worden vormgegeven en ingericht. Tot nu toe werken we op budgetgestuurd beleid. De afwegingen voor de instandhouding worden gemaakt op basis van expertise, ervaring en gewoonten van medewerkers (impliciet) en onvoldoende op basis van assetmanagement (expliciet).

Het is de uitdaging om gegeven de specifieke toestand van onze assets optimale instandhoudingsconcepten te bepalen en het daarbij behorende budget te bepalen, waarbij het assetportfolio op adequate wijze (publieke) waarde creëert. Hierbij dienen afwegingen te worden gemaakt waar instandhouding het meest zinvol is en waar de meeste winst op het gebied van bijvoorbeeld veiligheid, betrouwbaarheid en gebruikskwaliteit kan worden behaald in balans met een toereikend instandhoudingsbudget.

Om te bepalen of budgetten toereikend zijn, is het van belang te beschikken over een meerjarige begroting waarop budgetten kunnen worden geactualiseerd. Voor het bepalen van budgetten voor het vervangingsonderhoud zal dan ook een MJOP worden ontwikkeld. De MJOP helpt bij het onderbouwen met getallen die gebaseerd zijn op de assets. De prognose voor vervangingsonderhoud dient vervolgens in samenhang met prognoses voor het regulier onderhoud en verbeteringen te worden bekeken door de assetmanager.

5.9 Volwassenheid assetmanagementorganisatie

Assetmanagement implementeren gebeurt niet van de ene op de andere dag. Het is een ontwikkelproces. Dit ontwikkelproces wordt vormgeven binnen het programma assetmanagement. De aanpak van het programma is gestoeld op:

- 15 interviews met betrokkenen binnen Campus & Facilities
- Ervaringen vanuit andere universiteiten en organisaties
- Het plan van aanpak kwaliteitsgestuurd beheer & onderhoud uit 2020
- Asset Maturity Meting Smart Maintenance Radboud Universiteit: 2020
- Best practices uit de normcommissie NEN 8026; Methodiek voor het waardegestuurd instandhouden van assets in de gebouwde omgeving

Om inzichtelijk te krijgen in hoeverre assetmanagement is geïntegreerd in de werkwijze van Campus & Facilities zal tussentijds een meting uitgevoerd worden op de volwassenheid van de assetmanagementorganisatie. Het maakt inzichtelijk in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich verkeerd en waar aanknopingspunten zijn voor verdere ontwikkeling. Uitkomsten van deze scan zullen getoetst worden aan de ambitie van het management van Campus & Facilities en waar nodig zal de aanpak hierop bijgewerkt worden. Op deze wijze houden we vinger aan de pols bij de ontwikkeling van onze organisatie in lijn met de doelstellingen.

Bijlagen

1. Begrippenlijst
2. Definitie van instandhouding binnen de RU
3. Voorbeeld Levensfasen assetgroep Vastgoed
4. Organogram Campus & Facilities

Bijlage 1 – Begrippenlijst

1. Assessment
Systematisch proces dat bestaat uit het verzamelen en analyseren van data om de status te bepalen van een product, een proces, een systeem, een persoon of een organisatie.

2. Asset
Zaak, ding of entiteit met potentiële of daadwerkelijke waarde voor een organisatie.

OPMERKING 1 bij de term: 'Waarde' kan materieel of immaterieel, financieel of niet-financieel zijn en omvat het in aanmerking nemen van risico's en verplichtingen. Waarde kan positief of negatief zijn in verschillende stadia van de levensduur van een asset.

OPMERKING 2 bij de term: Fysieke assets verwijzen gewoonlijk naar uitrusting, voorraad en onroerende zaken die eigendom zijn van de organisatie. Fysieke assets zijn het tegengestelde van immateriële assets, wat niet-fysieke assets zijn zoals huurovereenkomsten, merken, digitale assets, gebruiksrechten, licenties, intellectuele-eigendomsrechten, reputatie of overeenkomsten.

OPMERKING 3 bij de term: Een verzameling assets die wordt aangeduid als een assetsysteem zou ook als een asset kunnen worden beschouwd.

3. Assetmanagement
Gecoördineerde activiteiten van een organisatie om waarde te realiseren uit assets.

OPMERKING 1 bij de term: Het realiseren van waarde zal normaal gesproken het bewerkstelligen van een evenwicht tussen kosten, risico's, kansen en prestatievoordelen met zich meebrengen.

OPMERKING 2 bij de term: 'Activiteiten' kan ook verwijzen naar de toepassing van de elementen van het assetmanagementsysteem.

OPMERKING 3 bij de term: De term 'activiteit' heeft een brede betekenis en kan bijvoorbeeld de aanpak, de planning, de plannen en de implementatie ervan omvatten.

4. Assetmanagementbeleid
Bedoelingen en richting van een organisatie ten aanzien van assetmanagement zoals formeel door de directie kenbaar gemaakt.

5. Assetmanagementmethodiek
De verzameling van methodes, procedures en richtlijnen binnen assetmanagement die gevolgd worden om tot een bepaald resultaat te komen.

6. Assetmanagementmodel
Vereenvoudigde schematische weergave van de samenhang en werking van assetmanagement.

7. Assetmanagementprincipes
Vuistregels die ten grondslag liggen aan het handelen binnen assetmanagement

OPMERKING 1 bij de term: Denk hierbij aan integraal denken, balans tussen prestaties, risico's en kosten, levensduur denken, evalueren en verbeteren

8. Assetmanagementstrategie
De wijze waarop met een goed rendement invulling wordt gegeven aan de gestelde subdoelen voor assetmanagement.

9. Assetmanagementsysteem
Het geheel van kernelementen (plannen, processen, activiteiten, data) wat structuur geeft aan het goed uitvoeren van assetmanagement.

10. Assetmanager
Verantwoordelijke voor het ontwikkelen van beleid waarmee de assetmanagementdoelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

OPMERKING 1 bij de term: De assetmanager stelt diverse plannen samen, rekening houdend met risico's en kansen die samenhangen met het managen van assets. De assetmanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de plannen en voor de uitbesteding van diensten en werkzaamheden aan de serviceprovider.

OPMERKING 2 bij de term: de assetmanager kan gevat zijn in een rol, functie of (deel van de) organisatie. Per organisatie kan het verschillen hoe hieraan invulling gegeven wordt en op welke wijze dit wordt beschreven en nader geduid.

11. Asseteigenaar
De asseteigenaar is de eigenaar van het assetportfolio en verantwoordelijk voor het bepalen van de assetmanagementdoelen en waardeaspecten.

OPMERKING 1 bij de term: De asseteigenaar houdt rekening met de geldende waardeaspecten en zorgt voor afstemming met algemene organisatiedoelen. De asseteigenaar besteedt de instandhouding uit aan de assetmanager.

OPMERKING 2 bij de term: De rol van asseteigenaar ligt veelal bij de directie c.q. bestuur van een organisatie. De asseteigenaar kan zijn taken delegeren naar de organisatie.

OPMERKING 3 bij de term: Eenieder die assetmanagementactiviteiten bedrijft, wordt geacht het volledige mandaat hiervoor te hebben vanuit de eigenaar van betreffende assetportfolio.

OPMERKING 4 bij de term: Asseteigenaar staat ook bekend onder de term Asset Owner.

12. Assetportfolio
Assets die binnen het toepassingsgebied van het assetmanagementsysteem vallen.

OPMERKING 1 bij de term: Een portfolio wordt in het algemeen vastgesteld en toegewezen met het oog op beheersing door managers.

OPMERKING 2 bij de term: Een assetmanagementsysteem kan meer assetportfolio's omvatten. Indien er meer assetportfolio's en assetmanagementsystemen worden ingezet, behoren de assetmanagementactiviteiten in de verschillende portfolio's en systemen te worden gecoördineerd.

13. Assetsysteem
Stelsel van assets waartussen interacties of onderlinge verbanden bestaan.

14. Assettype
Verzameling assets met gemeenschappelijke kenmerken waardoor die assets zich als verzameling onderscheiden.

15. Assetgroep
Verzameling van overeenkomende assettypes.

16. Beheer
Zie 'assetmanagement'.

17. Data- en informatiemanagement
Totaal aan activiteiten dat invulling geeft aan de informatiebehoefte ofwel het verzamelen, verwerken, toetsen, bewerken en beheren van informatie ter ondersteuning van besluitvorming, coördinatie en controle binnen een organisatie voor het beheer van fysieke assets.

18. Dienstverlener
Is verantwoordelijk voor het doelmatig, effectief en veilig uitvoeren van de opgedragen diensten en werkzaamheden.

OPMERKING 1 bij de term: De rol van de dienstverlener kan gevat zijn in een rol, functie of (deel van de) organisatie. Per organisatie kan het verschillen hoe hieraan invulling gegeven wordt en op welke wijze specifieke (service)afdelingen en/of samenwerkingsvormen worden beschreven.

OPMERKING 2 bij de term: Dienstverlener staat ook bekend onder de term Service Provider, of Preferred Supplier.

19. Gebouwde omgeving
Door de mens te handhaven respectievelijk gecreëerde omgeving, bestaande uit landschappen, alle groeninrichtingen, wateren, gebouwen, nutsvoorzieningen en infrastructurele werken, die door de samenleving wordt gebruikt ter ondersteuning van het bestaan.

20. Gebruiksfase
Fase waarin een asset in gebruik is en de vereiste functie vervult.

Opmerking 1 bij de term: Wanneer een asset wel in gebruik is, maar niet de vereiste functie vervult, bevindt het zich in een transitiefase.

21. Gedelegeerd asseteigenaar
Een lid van de organisatie die de rol van asseteigenaar vervult.

22. Instandhouden
Alle benodigde activiteiten verrichten om een asset op de gewenste wijze te laten functioneren.

Opmerking 1 bij de term: De benodigde activiteiten kunnen variëren van alle vormen van onderhoud, tot observaties, instructies en incident-/calamiteitenmaatregelen, inclusief de bijbehorende managementactiviteiten.

Opmerking 2 bij de term: De benodigde activiteiten omvatten zowel activiteiten voor de exploitatie als voor investeringen.

Opmerking 3 bij de term: Instandhoudingsactiviteiten vinden zowel in de gebruiks- als in de transitiefase plaats.

Opmerking 4 bij de term: De wijze waarop de instandhouding plaatsvindt, is beschreven in het instandhoudingsconcept.

23. Instandhoudingsconcept
Wijze waarop de assets in stand gehouden worden.

Opmerking 1 bij de term: De instandhoudingsconcepten zijn opgenomen in het assetmanagementplan.

Opmerking 2 bij de term: De instandhoudingsconcepten zijn afgestemd op de instandhoudingseisen en de risico's bij falen.

Opmerking 3 bij de term: De instandhoudingsconcepten hebben betrekking op onderhoud, observaties, instructies en incident-/calamiteitenmanagement.

24. Instandhoudingseisen
Eisen waaraan de asset moet voldoen, bestaande uit prestatie-eisen, eisen aan de fysieke staat en eisen aan de esthetica/verzorging.

Opmerking 1 bij de term: De instandhoudingseisen worden door de assetmanager opgesteld. Met de instandhoudingseisen wordt invulling gegeven aan wet- en regelgeving, de beleidsdoelen, de waardeaspecten en de levensfase van de asset.

Opmerking 2 bij de term: De assetmanager valideert op regelmatige basis (assessment) of de instandhoudingseisen op de juiste manier bijdragen aan de waardeaspecten en beleidsdoelen.

25. ISO 55000
Internationale kwaliteitsnorm voor het ontwikkelen, implementeren, onderhouden en verbeteren van een managementsysteem voor assetmanagement.

26. Line of Sight
Het afstemmen van (top down) organisatiedoelen en (bottom-up) realiteiten in de uitvoering door het definiëren, delen en integreren van de kennis van verschillende belanghebbenden.

OPMERKING 1 bij de term: Deze zichtlijn is essentieel voor het afstemmen van de waarden en risico's in de organisatie.

OPMERKING 2 bij de term: De aanpak vereist het delen en optimaliseren van informatie over disciplines heen.

27. Kernwaarden
Principes die richting geven aan de interne en externe gedragingen van een organisatie.

OPMERKING 1 bij de term: Kernwaarden staan ook bekend onder de term organisatiewaarden, of bedrijfswaarden.

28. Observatie
Kwantitatieve of kwalitatieve bepaling van eigenschappen, kenmerken of aspecten van een asset als resultaat van een detectie- en waarderingsproces.

VOORBEELDEN Schouw, visuele inspectie, meting, destructief onderzoek.

29. Onderhoud
Combinatie van alle technische, administratieve en managementactiviteiten gedurende de levenscyclus van een asset om de asset te behouden, of te herstellen naar een staat waarin het de vereiste functie kan vervullen.

Opmerking 1 bij de term: Technische onderhoudsactiviteiten bestaan uit observaties en analyses (bijvoorbeeld inspecties, monitoring, testen, diagnosticeren, prognosticeren, enz.) en fysieke onderhoudsactiviteiten (bijvoorbeeld reparatie, renovatie).

30. Organisatiedoelstelling
Overkoepelende doelstelling die de context en richting bepaalt voor de activiteiten van een organisatie.

OPMERKING 1 bij de term: De organisatiedoelstellingen worden vastgesteld via de planningsactiviteiten op strategisch niveau van de organisatie.

31. Risico
Effect van onzekerheid op (het behalen van) doelstellingen.

32. Strategisch assetmanagementplan (SAMP)
Een document waarin een vertaling staat van de organisatiedoelstellingen naar de assetmanagementdoelstellingen. Daarnaast geeft het aan hoe de organisatie aan deze assetmanagementdoelstellingen zal gaan voldoen.

33. Transitiefase
Overgangsfase tussen het besluit en de uitvoering om een asset op of af te waarderen.

34. Validatie
Bevestiging door de levering van objectief bewijs dat aan de eisen voor een specifiek beoogd(e) gebruik of toepassing is voldaan.

Opmerking 1 bij de term: Het objectieve bewijs dat nodig is voor een validatie is het resultaat van een beproeving of andere vorm van vaststelling, zoals het uitvoeren van alternatieve berekeningen of het beoordelen van documenten.

35. Verificatie
Bevestiging dat aan gespecificeerde eisen is voldaan door het verschaffen van objectief bewijs.

Opmerking 1 bij de term: Het objectieve bewijs dat nodig is voor een verificatie kan het resultaat zijn van een keuring of van andere vormen van vaststelling, zoals het uitvoeren van alternatieve berekeningen of het beoordelen van documenten.

36. Waardeaspecten
Onderwerpen die van belang zijn voor een organisatie en waarop men wil sturen om waarde te realiseren met haar assets.

OPMERKING 1 bij de term: Welke waardeaspecten voor een organisatie van belang zijn in relatie tot haar assetportfolio, specifieke assetsystemen, -groepen en/of beheerobject kan per organisatie verschillen.

37. Waardekompas
Model waarin de belangen van de waardeaspecten in beeld worden gebracht, uitgedrukt in minder belangrijk, belangrijk of zeer belangrijk.

Bijlage 2 – Definitie van instandhouding binnen de RU

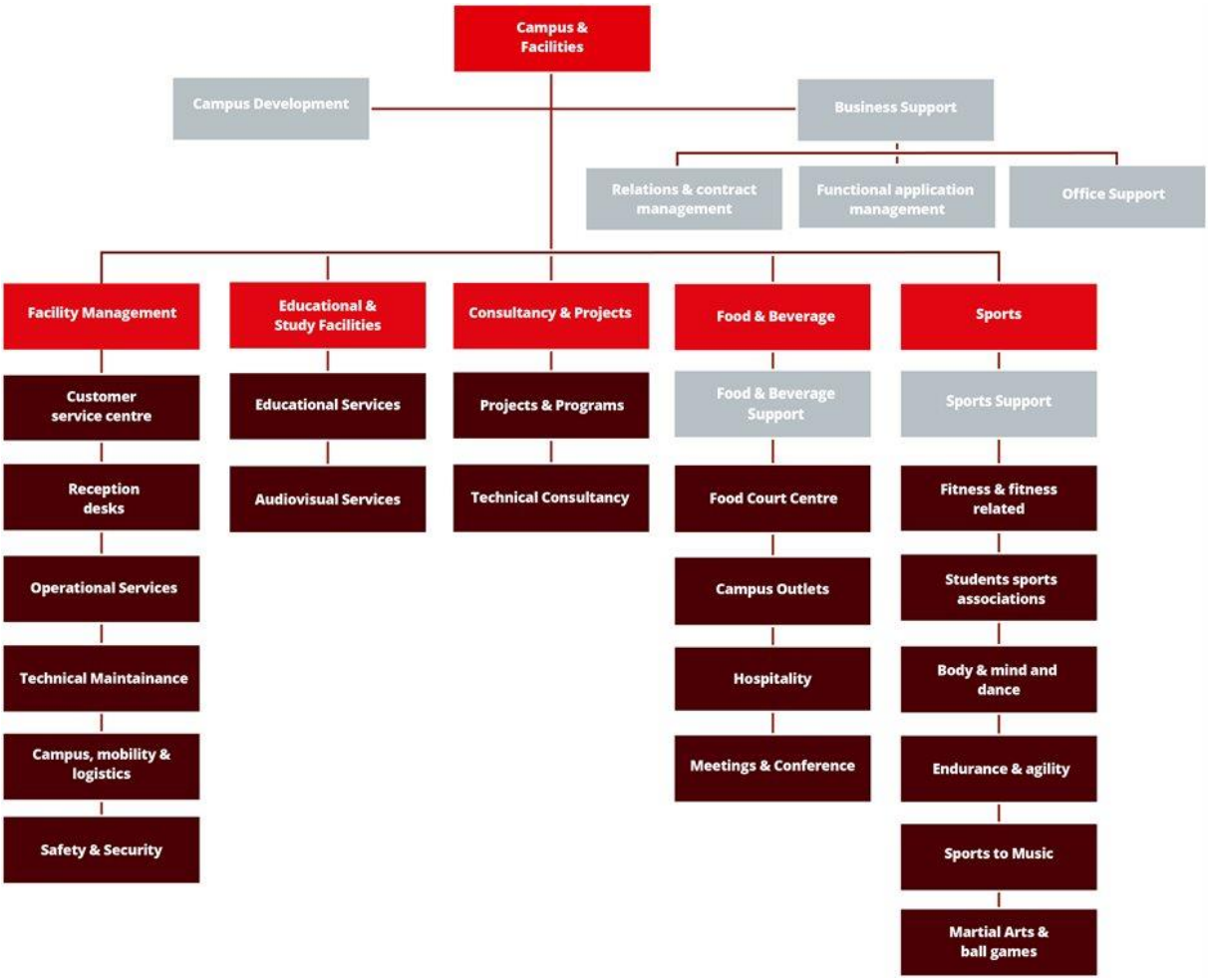
SAMENVATTEND OVERZICHT			Type instandhouding	Activiteiten	Toelichting Financiering
CAMPUS BEHOUDEN	INSTANDHOUDING	REGULIER	Dagelijks onderhoud (DO)	<u>Curatief / Correctief onderhoud</u> Uitvoeren noodzakelijk onderhoud door schade en/of calamiteiten op basis van schouwen, meldingen en actualiteiten • Reparaties (herstel functionaliteit) • Ongepland vervangingsonderhoud <u>Preventief / kort cyclisch</u> • Uitvoeren routinematig onderhoud met een korte cyclustijd (frequentie) : < 1,5 jaar • Regelmatig onderhoud ter beschikbaar/functioneel houden van het asset. Betreft klein onderhoud. • Ter beperking mogelijk slijtage, voorkomen van defecten, storingen, reparaties. <u>Schouwen, inspecteren en keuren</u> • Uitvoeren van visuele controles / onderhoudsinspecties t.b.v. preventief en correctief onderhoud	Jaarlijkse berekening vanuit huurbaten huisvestingstarief (Instandhoudingskosten).
			Groot onderhoud (GO)	Gepland onderhoud ter verlenging van de levensduur; lange cyclustijd > 1,5 jaar.	Periodieke berekening op basis de Meerjaren OnderhoudsPrognose (MJOP). Onderdeel van de huisvestingslasten (Afschrijvingen) . (Aangevuld met éénmalige instandhoudingsbudgetten in MIP).
		VERVANGING	Vervangings-onderhoud (VO)	Investeringen benodigd ter vervanging van het asset (sloop en nieuwbouw) bij een ongewijzigde functie c.q. doelstelling, waarbij de functionaliteit weer voor een langere periode gewaarborgd is. Inclusief de onderhoudsinspecties t.b.v. vervangingsonderhoud.	
CAMPUS VERBETEREN		VERBETERING	Functionele aanpassingen (FA)	Wijzigingen vanuit gebruik en functionaliteit waarbij de vraag tot en met de oplevering van de maatregel binnen een jaar gerealiseerd wordt. Globaal verdeeld in: 1. Diverse kleine onderzoeksprojecten 2. Diverse kleine projectaanvragen 3. Diverse kleine functionele aanpassingen *Bedoeld voor maatregelen tot maximaal € 300.000, - per maatregel; Actualiteit/calamiteit; Multidisciplinair/integraal; Moeilijk planbaar; Moet snel gebeuren; Afbreukrisico/communicatie omgeving/gebruikers*	Periodieke berekening op basis van aanvragen vanuit faculteiten, diensten en bedrijven.
			Renovatie / Herinrichting (RE)	Vervanging waarbij profiel, functionaliteit of de inrichting gewijzigd wordt. Projectmatige samenvoeging van: • Planmatige vervangingsactiviteiten • Gebruikerswensen (functionele aanpassingen) • Technische optimalisaties	Periodieke berekening op basis van de Meerjaren Investeringsprognose (MIP).
CAMPUS MAKEN	NIEUWE OPGAVE		Nieuwbouw (NB)	In deze categorie vallen nieuwe projectmatige ontwikkelingen op de campus.	Periodieke berekening op basis van de Meerjaren Investeringsprognose (MIP).
			Overige	• Energiemaatregelen van diverse aard uit het Energiebeleidsplan (EPB)	Meerjarige budgettering vanuit het EBP.

Bijlage 3 – Voorbeeld levensfasen assetgroep Vastgoed

De meest actuele versie is opgenomen in het Campusplan.

Basisgegevens Assetgroep Vastgoed				Campusplan 2021 - 2031			
Gebouwcode	Gebouwnaam	bouwjaar	m2 BVO	Levensfase	Beleidslabel	Uitvoering project gereed	Herijking levensfase
M103	Huize Heyendael	1910	2.543	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2026
M102	Oud Heyendael	1914	598	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2026
U21	Berchmanianum	1929	8.739	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2026
H090	Tunnel A-faculteit	1964	3.095	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2034
H0281	Universiteitsbibliotheek	1966	17.307	3 - Investeren	3.4 - Aanpassing / uitbreiding	2026	2025
W40	Tunnel B-faculteit	1969	817	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2024
H0511	Erasmusgebouw hoog	1972	29.821	3 - Investeren	3.3 - Herontwikkelen	2028	2048
H053	Collegezalencomplex	1977	4.664	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2029	uit portefeuille
U04	Paviljoen & Studentenkerk	1967	2.181	2 - Consolideren	[illegible] - Exploiteren		2022
W36A	A1 gebouw	1969	2.374	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2024
W46	Hoofdgasstation	1970	145	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2025
H0512	Erasmusgebouw laag	1972	10.069	3 - Investeren	3.3 - Herontwikkelen	2028	2048
H0513	Erasmusgebouw loopbrug	1972	228	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2026	uit portefeuille
M196	Forum	1979	4.084	3 - Investeren	3.2 - Renovatie		2022
H0541	Thomas van Aquinostraat 1	1979	5.488	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2029	uit portefeuille
H015	Aula	1988	2.920	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2026
M291	Trigon	1989	9.364	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2031
C0900	Werf GWT	1997	705	3 - Investeren	3.4 - Aanpassing / uitbreiding	2027	2026
U02	HFML (Magnetenlab)	2002	6.120	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2027
U03B	Gymnasion loopbrug	2003	330	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U03T	Gymnasion boekentunnel	2003	275	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U03N	Elinor Ostromgebouw	2003	26.145	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U03Z	Gymnasion	2003	17.090	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U07	Logistiek Centrum	2003	803	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U09	Goudsmit Paviljoen (NMR)	2003	1.124	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U05	Huygensgebouw	2004	63.804	3 - Investeren	3.4 - Aanpassing / uitbreiding		2029
U10	Nanolab	2005	544	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2030
U12	Wortellab	2005	424	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2030
U15	FELIX	2011	2.71[illegible]	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2036
U03G	Gymnasion parkeergarage	2011	9.306	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U16	Grotiusgebouw	2014	[illegible]	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2039
U20	Proeftuin	2014	[illegible]	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2039
H021H	Comeniusgebouw B	1964	[illegible]	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2026
H021L	Comeniusgebouw A	1[illegible]	752	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2026
W42	Transitorium	1966	[illegible] 10	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2027	uit portefeuille
W38	Linnaeusgebouw	196[illegible]	8.224	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2027	uit portefeuille
H050A	Spinozagebouw hoog	19[illegible]	18.147	3 - Investeren	3.3 - Herontwikkelen	2024	2044
W36B	Mercator III	19[illegible]	13.650	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2024
W58	UBC	[illegible]70	2.280	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2027	uit portefeuille
S050	Mercator I	19[illegible]	6.128	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2036
U01	Mercator II	20[illegible]	7.096	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2024
S0950A	Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeek	1733	2.724	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2023
S0950B	Rectoraat	1906	612	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2023
S0950D	Den Bogaert (voormalige tuinmanswoning)	1906	309	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2023
S0950C	Wasserij	1954	354	2 - Consolideren	2.3 - Exploiteren monument		2023
C802	Phocas	1972	659	1 - Desinvesteren	1.2 - Verkoop	2022	uit portefeuille
U14	Chalet Hockeyvereniging RSC	2006	50	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2031
U13	Materialenberging RSC	2006	39	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2031
U17	Nuon gebouw HFML	2002	0	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2027
U22	Maria Montessorigebouw	2021	26.000	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2046
U23	Fietsenstalling Berchmanianum	2017	115	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2042
	Nieuwbouw Ontmoetingscentrum	2030	8.164	3 - Investeren	3.5 - Nieuwbouw	2030	2055
U18	Chalet Rugbyveld	2012	51	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2037
W53	Gele Vlieger (oud KDV 1)	1991	1.068	1 - Desinvesteren	1.1 - Sloop	2027	uit portefeuille
U08	Kinderdagverblijf	2003	1.777	2 - Consolideren	2.1 - Exploiteren		2028
U19	Sportpaviljoen (voormalige manege)	1961	1.477	1 - Desinvesteren	1.2 - Verkoop	2023	uit portefeuille

Nieuw in portefeuille

Voorbeeld

Bijlage 4 – Organogram Campus & Facilities