

GEM 2.0: een actualisatie van het GEM-model

Auteurs : Stuurgroep GEM
Datum : 3-12-20
Versie : 0.5

Datum	Versie	Wijziging t.o.v. vorige versie
12.8.20	0.1	Beslisdocument op basis van stukken stuurgroep en projectgroep GEM en bespreking in RUDO 11-6-2020
27.8.20	0.2	Aanpassingen n.a.v. overleg Peter Bosman, Margriet Jagtman, Arjen Peters, Gerben Smit en Paul Vos 24-8-2020
20.10.20	0.3	Ter bespreking met Wilma de Koning met delegatie stuurgroep GEM en Suzanne Boelens 17-11-2020
18.11.20	0.4	Voorstel ter bespreking in CvB 1-12-2020
3.12.20	0.5	Voorstel ter bespreking in RUDO 10-12-2020 en in overleg CvB-decanen 5-1-2021

Inhoud

Inhoud.....	2
1. Inleiding	3
2. Het huidige GEM.....	3
3. Actuele ontwikkelingen	5
4. Een geactualiseerd GEM.....	6
4.1. Expliciete afweging m.b.t. het percentage huisvestingskosten	6
4.2. Alleen kosten doorbelasten waar gebruikers via eigen beleid invloed op kunnen uitoefenen	7
4.3. Gebruikers betalen voor kantoorruimte, gereserveerde onderwijsruimtes en vergaderzalen, en opslagruimtes	7
4.4. Aparte afspraken met gebruikers over speciale vierkante meters	8
4.5. Naast de huidige gebruikers komt er een ‘gezamenlijke gebruiker’	8
4.6. Voor de afname van kantoorruimte worden universitaire normen ontwikkeld en gehanteerd	9
4.7. Huisvestingsgebruik wordt een systematisch onderwerp in de beleids- & controlcyclus en krijgt binnen de RU een geregeld overleg op beleids- en operationeel niveau	9
5. Verdere procedure	10

1. Inleiding

De doorlichting van de kolommen Facilitaire Zaken en Vastgoed heeft een verbeteragenda opgeleverd met 22 verbeteracties en twee adviesrapporten van de visitatiecommissies Facilitaire Zaken en Vastgoed. Een van deze verbeteracties is de evaluatie van het Gebruiker – Eigenaar – Model (GEM)¹. GEM is een financieel model voor verrekening van huisvestingskosten binnen de Radboud Universiteit (RU). Het gaat over een bedrag van M€ 45 tot M€ 50 per jaar, afhankelijk van hoe men rekent. Met dit interne model werkt de RU vanaf 1995.

De aanvankelijke gedachte bij de evaluatie van GEM was dat het model met een beperkte herziening weer jaren mee zou kunnen. Tijdens de evaluatie bleek echter dat een fundamentele herziening van GEM gewenst is. De universiteit hecht steeds meer belang aan een duurzaam en efficiënt gebruik van de campus en de ruimtes en vierkante meters. De Campusstrategie beschrijft een toekomstige campus die aansluit bij de strategische doelen van de universiteit. Daarom is een voorstel gemaakt voor een bijstelling van GEM die nadrukkelijk is gericht op het realiseren van deze doelen.

Deze notitie bevat dit voorstel. Gelet op de aard van de voorgestelde veranderingen is besluitvorming nodig van het College van Bestuur (CvB) in relatie tot het bestaande universitaire verdeelmodel. Dat betekent dat voorafgaand overleg noodzakelijk is van het CvB met de directeuren en de decanen en van het CvB met de medezeggenschap. In juni 2020 zijn de hoofdlijnen van het nieuwe GEM-voorstel besproken met het RUDO. Suggesties uit dit overleg zijn in deze notitie verwerkt. Indien de noodzakelijke besluitvorming over de aanpassingen uiterlijk in februari 2021 wordt afgerond, kunnen de consequenties worden doorgevoerd in de beleidsbrief 2022. Indien dit niet meer haalbaar is, kan een aantal zaken alvast gefaseerd worden opgepakt en kunnen de consequenties worden doorgevoerd in de beleidsbrief 2023.

De opbouw van dit document is als volgt. Paragraaf 2 bevat een evaluatie van het huidige GEM. In paragraaf 3 bezien we de actuele ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting en de campus nader: waar wil de RU naartoe en welke eisen stelt dit aan de interne financiële bedrijfsvoering? Vervolgens wordt in paragraaf 4 een geactualiseerd GEM gepresenteerd dat hierbij aansluit. Tot slot is in paragraaf 5 de verdere procedure opgenomen.

2. Het huidige GEM

Met GEM worden de integrale huisvestingslasten doorbelast aan gebruikers (faculteiten, instituten en diensten). De huisvestingslasten van de RU worden over de eenheden van de universiteit omgeslagen. Er worden drie categorieën vierkante meters onderscheiden, I opslag, II kantoren en onderwijsruimtes en III laboratoriumruimtes, naast een 0-categorie, de zgn. tarraruimtes met vierkante meters die niet verhuurbaar zijn. Aan de categorieën zijn verschillende verrekenprijzen verbonden. De gebruikers (faculteiten en andere organisatieonderdelen) nemen de vierkante meters af bij de eigenaar (het CvB) en betalen daarvoor jaarlijks een factuur die wordt opgemaakt bij de jaarlijkse begroting(en). Solidariteit van en tussen de gebruikers ligt aan de basis van het model.

GEM stamt uit 1995 en is ontwikkeld bij de overdracht van de gebouwen aan de universiteiten. GEM wilde de huisvestingskosten van de universiteit integraal in beeld brengen en houden en ze vervolgens op basis van solidariteit over de gebruikers van de universiteit verdelen. De doelstellingen bij de invoering in 1995 waren:

¹ De inhoud van dit document is tot stand gekomen door inbreng van de leden van de werkgroep en de stuurgroep GEM. De stuurgroep bestaat uit: Ger Boonen, Peter Bosman, Koen Fleuren, Margriet Jagtman, Arjen Peters (voorzitter), Gerben Smit. De werkgroep bestaat uit: Huub Looijmans (voorzitter), Chris Teunissen, Noud van der Velde, Paul Vos, Ronald Wilke.

- Stimuleren van kostenbewustzijn van huisvesting
- Bevorderen van efficiënt ruimtegebruik door financiële prikkels
- Gebruikers zelf afwegingen laten maken over aard en omvang van ruimtegebruik door toewijzing huisvestingsbudgetten
- Overkoepelende optimalisatie van het huisvestingsbeheer van de RU als geheel

GEM is een kostenverdeelmodel dat in de loop der jaren vooral in functie is komen te staan van de noodzakelijke investeringen in een nieuwe campus en nieuwe gebouwen. Het belang van GEM voor de interne financiering hiervan moet niet worden onderschat. Mede met behulp van GEM is veel vernieuwing op de campus gerealiseerd binnen de financiële randvoorwaarden die de RU zich gesteld heeft. Tegelijkertijd is GEM daarmee vooral een model van de eigenaar en gedelegeerd eigenaar van de gebouwen geworden, het CvB en het UVB. GEM is minder uit de verf gekomen als een instrument voor zorgvuldig en betaalbaar gebruik van die gebouwen. Op het punt van het efficiënt omgaan met vierkante meters, ook een van de doelstellingen van het oorspronkelijke GEM, zien we in de loop der jaren ondanks schommelingen in studentaantallen en middelen weinig gebeuren: de vierkante meterprijzen van GEM blijken maar in beperkte mate te werken als financiële prikkels. Evenmin levert GEM operationele huisvestingsnormen waar de gebruikers, faculteiten en diensten, hun toewijzingen en indelingen op kunnen baseren. Behalve in het geval van nieuwbouw, zien we in de loop der jaren ook weinig intern gezamenlijk overleg over huisvestingsbeleid, iets wat nadrukkelijk wel de bedoeling van GEM was. De gebruikers blijken nauwelijks betrokken bij - het toepassen van - het model; ze krijgen de uitkomst min of meer opgelegd, als ware het een belastingaanslag. En dat was zeker niet de bedoeling van het oorspronkelijke GEM.

GEM functioneert ook nog in 2020 als een verrekeningsmodel van alle huisvestingskosten. Nut en interne noodzaak van een dergelijk model lijken op zich niet ter discussie te staan. Het huidige model oogt eenvoudig in het uiteindelijke overzicht van huisvestingsfacturen en de administratieve verrekening daarvan is simpel. Het systeem van doorbelasten voor gereserveerde onderwijsruimtes en vergaderzalen is wat uitkomst betreft ook eenvoudig. Maar als een slag dieper wordt gekeken, blijkt het model toch complex te zijn geworden en niet meer erg transparant te werken voor de direct betrokkenen. Het blijkt dat het model:

- er de laatste jaren minder goed in slaagt om alle huisvestingskosten te verwerken. De laatste jaren blijkt er telkens sprake van extra, incidentele kosten (bijvoorbeeld extra kosten voor asbestsloop en legionellabestrijding). Daarnaast blijkt de afschrijvingscomponent achter te lopen op de feitelijke ontwikkelingen van de (oplopende) bouwkosten. Hoewel met GEM nog steeds het overgrote deel van de huisvestingskosten intern wordt verdeeld/verrekend, vraagt de huisvesting toch elk jaar extra middelen bovenop het GEM-totaal.
- minder draagvlak krijgt. De noodzaak om alle huisvestingskosten via vierkante meter tarieven of stoeltarieven intern te verrekenen wordt vaak niet meer begrepen. Daar waar GEM wil zorgen voor een brede solidariteit en verantwoordelijkheid voor de huisvesting(skosten), lijkt die vooral op papier te bestaan. De huidige gebruikers willen in plaats van een integrale factuur meer zicht en greep op de huisvestingskosten die ze kunnen en willen beïnvloeden en willen een universitair verrekeningsmodel dat hen daarbij ondersteunt.
- intern gezien een beperkte werking heeft als het gaat om financiële prikkels. De huisvestingskosten worden door de eenheden veelal centraal genomen (op facultair niveau) en er blijkt in de afgelopen jaren ook weinig sprake te zijn van het 'inleveren van meters' iets wat het model wel veronderstelde. Het huidige model is te algemeen van opzet, te breed en te weinig afgestemd op de verschillende soorten ruimtes en het beoogde efficiënte gebruik daarvan.

Meer in het bijzonder is er in het kader van GEM aandacht nodig voor:

- de te hanteren definitie van huisvestingskosten binnen de universiteit. Sturing en management van die kosten vraagt in de eerste plaats duidelijkheid en transparantie over wat tot huisvesting wordt gerekend. Binnen het huisvestingsbeleid is sprake van een ontwikkeling van (ver-)nieuwbouw naar een dienstverleningsconcept. Enkele diensten zijn in de loop van de tijd toegevoegd aan GEM (schoonmaak, veiligheid, e.d.). De verdere ontwikkeling van het facility-concept zal ook op langere termijn nieuwe keuzes en invullingen vragen. Die hebben consequenties voor de bedrijfsvoering en de organisatie die daarachter zit en de verrekening van de kosten daarvan.
- efficiënter beheer van ‘gezamenlijk te gebruiken ruimtes’ zoals onderwijsruimten, vergaderzalen en algemene ruimtes. De huidige verrekeningsregels helpen hier niet echt verder en het model kan minder goed omgaan met de kosten voor algemene, gezamenlijke ruimtes.
- in plaats van een breed universitair vierkante meter tarief is een meer realistische benadering gewenst van die specifieke huisvestingskosten die zowel qua investeringen als exploitatie sterk afwijkend zijn en daarmee een grote wissel trekken op interne solidariteit, zoals de kosten voor laboratorium- en sportruimtes (beide hebben hoge investerings- en exploitatiekosten). Daarnaast is het model geen goede basis voor het doorrekenen van alle kosten voor ruimtes voor niet-bekostigde activiteiten (taken en activiteiten van de RU waarvoor geen overheidsbekostiging wordt gegeven) en weet het minder goed om te gaan met de kosten voor opslag- en archiefruimtes.

In de evaluatie van de werking van het model is tenslotte ook naar voren gekomen dat een meer integrale projectaanpak noodzakelijk is bij nieuwbouw en grotere projecten. De vaste afbakening van taken/kosten tussen eigenaar en vaak verschillende gebruikers, zoals vastgelegd met de reguliere demarcatielijst, kan beter plaats maken voor benadering gebaseerd op één project(begroting) met één hoofdverantwoordelijke voor het geheel.

De conclusie moet dus zijn dat niet alle oorspronkelijke doelen van GEM gerealiseerd blijken te zijn. Ook zijn er meerdere actuele huisvestingsvraagstukken ontstaan waar het huidige GEM geen goed antwoord meer op geeft. In de volgende paragraaf gaan we nader op enkele actuele ontwikkelingen in.

3. Actuele ontwikkelingen

In de Campusstrategie van de Radboud Universiteit van april 2020 worden de doelen en strategieën voor de komende jaren uitgewerkt. De mogelijke consequenties daarvan voor de bedrijfsvoering en interne financiering van de huisvestingskosten zijn door de werkgroep GEM verkend.

De Campusstrategie bevat 7 ontwikkelprincipes. Elk te bereiken doel wordt aan deze principes gemeten. De campus is 1. Inspirerend en verbindend, 2. Duurzaam en gezond 3. Open, toegankelijk en veilig 4. Levendig en dynamisch 5. Slim en flexibel 6. Persoonsgericht en sociaal en 7. Betaalbaar. De te realiseren doelen en in te zetten strategieën zijn vervolgens ingedeeld naar de terreinen van onderwijs, onderzoek, impact, mensen en faciliteiten. Concretisering van de doelen met daarbij een meerjaren investeringsprognose wordt opgenomen in het Campusplan dat eind 2020 gereed moet zijn voor besluitvorming.

De huisvestingsambities zijn met de komst van de Campusstrategie onmiskenbaar uitgebreid en uitgediept. Dat maakt het des te belangrijker om de totale huisvestingslasten van de RU goed in beeld te houden. Daarnaast zullen er ook additionele kosten zijn, bijvoorbeeld voor de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen, een nog groenere campus en een campushart. In het huidige GEM worden nagenoeg alle kosten verrekend. Het lijkt echter niet zinvol om alle kosten ook in de toekomst voor verrekening in aanmerking te laten komen. Zaken als groenvoorziening, verkeer, logistiek enz. zijn typisch zaken die op universitair niveau (moeten) worden bepaald en waar een doorbelasting naar decentrale gebruikers weinig aan toevoegt.

De Campusstrategie schetst een streefbeeld van iconische gebouwen voor faculteiten. Tegelijkertijd is er de ambitie en de noodzaak (doelmatig gebruik van beschikbare ruimtes) om veel ruimtes in de toekomst in aanmerking te brengen voor gezamenlijk, respectievelijk flexibel gebruik. Gestart is met het onder een aansturing en beheer brengen van de studiewerkplekken met als primair doel studeren. Deze studiewerkplekken zijn per 1-10-2020 ondergebracht bij Campus & Facilities. Daarnaast wordt een centrale, digitale toetsfaciliteit ingericht en zal in 2021 o.a. onderzoek worden gedaan naar de bundeling van het beheer van (onderwijs)zalen. Er vindt kortom een ontwikkeling plaats naar meer gezamenlijke voorzieningen. Dit roept binnen GEM de vraag op welke eenheid dan moet worden aangeslagen als gebruiker van deze voorzieningen.

Wanneer meer voorzieningen gezamenlijk worden en een aantal voorzieningen niet meer zouden moeten worden doorbelast, ontstaat tevens de vraag welke voorzieningen dan wél via het geactualiseerde GEM doorbelast zouden moeten worden aan specifieke gebruikers. Ook wenst de RU een duurzaam en dus optimaal gebruik van haar ruimtes. De prijsprikkel is in dit verband niet voldoende gebleken. Aanvullend beleid op dit terrein is nodig.

De Campusstrategie kondigt de ontwikkeling aan van een werkplekconcept. Het is denkbaar dat met een eigenaar gebruiker model werkplekken worden aangeboden en dat er per afgenomen werkplek wordt betaald. De ontwikkeling van het werkplekconcept is echter nog niet zo ver dat hier al een intern verrekeningsysteem op kan worden gebaseerd. Het vraagt nog om uitwerking en overeenstemming binnen de universiteit over wat een werkplek precies is en hoe die moet zijn ingericht.

Naast de ontwikkelingen naar aanleiding van de Campusstrategie is er een andere belangrijke actuele ontwikkeling: de COVID-pandemie. Deze leidt voornamelijk tot een totaal ander gebruik van de campus, zowel wat betreft kantoorruimte (grotendeels thuis werken) als onderwijs- en studieruimte (veel meer digitaal onderwijs en thuis studeren). Wat de blijvende gevolgen van de pandemie zijn voor het gebruik en de inrichting van de campus valt op dit moment niet te overzien. Het geactualiseerde GEM dient daarom zo flexibel te zijn, dat op de ontwikkelingen kan worden ingespeeld.

4. Een geactualiseerd GEM

Het is gebleken dat het bestaande GEM de afgelopen jaren weliswaar goed heeft bijgedragen aan de financiering van de vernieuwing van de gebouwen op de campus, maar dat het minder goed lijkt toegerust voor een efficiënte exploitatie en duurzaam gebruik van de campus en haar faciliteiten. Om de doelstellingen van de nieuwe Campusstrategie te kunnen realiseren in de komende jaren is aanpassing van de bestaande GEM-systematiek noodzakelijk.

Op grond van de evaluatie van GEM en de actuele ontwikkelingen wordt in deze paragraaf een actualisatie van GEM gepresenteerd. De doelstellingen van het geactualiseerde GEM voor de verdeling van huisvestingskosten zijn:

- Efficiënte exploitatie van de gebouwen op de campus
- Duurzaam en optimaal gebruik van de gebouwen op de campus
- Gemeenschappelijk de lasten delen

De hoofdlijnen van de actualisatie van GEM komen hieronder in 4.1. tot en met 4.7 aan de orde.

4.1. Expliciete afweging m.b.t. het percentage huisvestingskosten

Het is van belang dat het totaal van de huisvestingskosten van de RU goed in beeld blijft, zodat er op universitair niveau expliciet beleid op kan worden gevoerd. Het integraal in beeld houden gebeurt via

de financiële administratie, GEM is hiervoor niet noodzakelijk. Bij de definitie van huisvestingskosten is aan te sluiten op de gangbare omschrijving, bijvoorbeeld in de benchmark van Nederlandse Universiteiten. Momenteel hanteert de RU als beleidslijn dat de kosten van huisvesting ongeveer 9% van de jaarlijkse omzet kunnen bedragen. Dat percentage kan op basis van besluitvorming worden bijgesteld, hetgeen consequenties heeft voor de middelen die direct voor onderwijs en/of onderzoek worden toegewezen². Twee factoren blijken op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren in het bijzonder van belang voor de realisatie van dit percentage: herhaaldelijk tegenvallende incidentele kosten (i.v.m. met extra wettelijke eisen, legionellavoorzieningen, brandveiligheid en asbestsanering en sloop) en waarschijnlijk ook in de nabije toekomst stijgende kosten voor onderhoud van gebouwen en met name de installaties. Daarmee is nog geen rekening met extra investeringen die nodig zijn in het kader van duurzaamheidsmaatregelen en andere ambities uit de Campusstrategie. Structurele afwijkingen van het bestaande streefpercentage van 9% hebben expliciete besluitvorming nodig.

4.2. Alleen kosten doorbelasten waar gebruikers via eigen beleid invloed op kunnen uitoefenen

GEM is een goed ondersteunend model gebleken voor de financiering van de vele vernieuwingen op de campus. Het onderliggende principe van Eigenaar (CvB) en Gebruiker (faculteiten en ondersteunende divisies) kan intact blijven. Maar daar waar het bestaande model ervan uitgaat dat het totaal van de universitaire huisvestingskosten via jaarlijkse facturen bij de gebruikers in rekening wordt gebracht, worden in de toekomst alleen die kosten in rekening gebracht waar de gebruiker direct invloed op heeft. Consequentie hiervan is dat een deel van de huisvestingskosten op centraal niveau blijft. Dit werkt door in de omvang van de middelen die via het universitaire verdeelmodel kunnen worden toegewezen aan faculteiten, instituten en diensten. De eenmalige wijzigingen van het verdeelmodel die hiermee samenhangen zijn bij voorkeur budgettair neutraal door te voeren.

Huisvestingskosten waarop gebruikers nauwelijks tot geen invloed hebben zijn bijvoorbeeld:

- Kosten voor wegen en terreinen
- Kosten voor bewaking en veiligheid
- Gemeentelijke lasten

Uiteraard dient bij deze wijziging het geheel van de huisvestingskosten op centraal niveau nog steeds duidelijk zichtbaar te blijven, maar een substantieel deel van de kosten kan op centraal niveau blijven.

4.3. Gebruikers betalen voor kantoorruimte, gereserveerde onderwijsruimtes en vergaderzalen, en opslagruimtes

Uit de evaluatie van GEM blijkt dat de huidige tarieven niet snel blijken te leiden tot meer of minder af te nemen ruimte. Toch is het voorstel om het kostenbewustzijn en het besef van eventueel onnodig gebruik van ruimtes te blijven activeren door een tarief te blijven hanteren voor vierkante meters kantoorruimte en opslagruimte, en voor het gebruik van onderwijs- en vergaderruimtes, zoals dat nu ook het geval is. De lasten zullen gemeenschappelijk worden gedeeld doordat er een gemiddelde eenheidsprijs wordt gehanteerd voor elk van de verschillende typen ruimtes. Een vierkante meter kantoorruimte heeft dus bijvoorbeeld in alle gebouwen dezelfde prijs. In deze zin blijft de solidariteit die ook in het huidige GEM is ingebouwd in GEM 2.0 gehandhaafd.

Het GEM-tarief wordt gesplitst in twee componenten: een huisvestingscomponent (kapitaalslasten) en een servicecomponent (energie, schoonmaak, e.d.). Dit gebeurt om de opbouw van de prijs per

² Wellicht is een bijstelling van het percentage nodig in 2021, gezien de splitsing van de Radboud Universiteit en het Radboudumc.

vierkante meter zo transparant mogelijk te maken, maar ook om het gesprek over de optimale dienstverlening in relatie tot de daarvoor te betalen tarieven te stimuleren. Naast de huisvestingscomponent en de servicecomponent is er nog een derde categorie, namelijk algemene voorzieningen voor de hele campus. De kosten hiervoor worden niet doorbelast.

De hoogte van de vierkante meterprijs voor kantoorruimte is jaarlijks te bepalen, in principe op basis van een benadering van de werkelijke kosten van die vierkante meters. Faculteiten worden daarmee directer geconfronteerd met de beantwoording van de vraag naar de behoefte aan ruimte en de kosten die daarmee zijn gemoeid. Het is van belang dat deze vraag systematisch in de beleid en control cyclus (de bestuurlijke afstemming CvB met faculteiten/divisies) aan de orde komt.

Ten aanzien van opslagruimtes zou nader kunnen worden onderzocht of en in hoeverre gebruikers hier 'eigen' ruimte nodig hebben. Enerzijds blijken gebruikers verschillende behoeftes te hebben aan opslagmogelijkheden en anderzijds lijken er ook mogelijkheden tot meer samenwerking en gezamenlijkheid in bijvoorbeeld nog noodzakelijke schriftelijke archivering en fysieke opslag.

De bestaande systematiek van betalen op basis gereserveerde (onderwijs)ruimtes blijft in stand. De hoogte voor de prijzen die hier jaarlijks worden gehanteerd dient na overleg met de gebruikers te worden bepaald. Hoewel de directe gebruikers (docenten en studenten) van onderwijsruimten maar beperkt zicht hebben op de kosten van dat gebruik, kan de leiding van faculteiten en diensten docenten en studenten informeren en bewust maken van doelmatig en duurzaam gebruik van de faciliteiten. Wellicht dat op termijn de doorbelastingen voor het gebruik voor onderwijs achterwege zou kunnen blijven, maar dat veronderstelt een roostering en planning die op zich leidt tot een optimaal (en dus doelmatig en duurzaam) gebruik van de ruimtes. Voorlopig zijn we zo ver nog niet, wat reden is om een financiële doorbelasting van het gebruik van de onderwijsfaciliteiten intact te laten.

4.4. Aparte afspraken met gebruikers over speciale vierkante meters

Over speciale vierkante meters worden afspraken gemaakt tussen de eigenaar en de specifieke gebruiker, in plaats van de huidige versleuteling van de relatief hoge kosten van deze meters in algemene tarieven. Dat geldt in het bijzonder voor laboratoria en vierkante meters sport, die beide wat betreft investeringen en exploitatie hoge kosten met zich meebrengen. Het komt de transparantie over de huisvestingskosten ten goede om deze apart te nemen.

Daarnaast worden de huisvestingskosten voor niet (door de overheid) bekostigde activiteiten apart in rekening gebracht. Hier geldt als ondergrens dat minimaal alle werkelijke kosten in rekening worden gebracht bij de afnemers van deze activiteiten en bovendien is de vraag of hier een opslagpercentage kan worden gehanteerd. Ook is hier de vraag aan de orde naar meer uniformiteit van de verschillende activiteiten binnen de RU op dit terrein (bijvoorbeeld post academisch onderwijs, commercieel onderwijs, CPO, enz.). Hiervoor is een apart onderzoek gewenst.

4.5. Naast de huidige gebruikers komt er een 'gezamenlijke gebruiker'

Gegeven de keuze van iconische gebouwen als thuisbasis voor studenten en medewerkers van faculteiten kan het eigenaar-gebruiker model als basis wel in stand blijven. Er wordt echter ook gekozen voor meer gezamenlijk en flexibel gebruik van ruimtes waarvan een groot deel zich binnen de iconische gebouwen bevindt. Om dat gebruik op optimaal niveau te kunnen brengen is gezamenlijkheid en eenheid in het beheer van die ruimtes nodig. Naast de faculteiten en ondersteunde directies als gebruiker wordt daarom 'een gezamenlijke gebruiker' ingesteld die het beheer voert over de gezamenlijke flexibel te gebruiken ruimtes, namelijk:

- alle studiewerkplekken op de campus (gezamenlijk beheer gerealiseerd per 1-10-2020)
- alle onderwijsruimtes en vergaderzalen

- alle algemene ruimtes en gangen
- specifieke ruimtes voor algemeen gebruik (bijvoorbeeld teleconferencing ruimtes, nader aan te wijzen ruimtes voor onderzoek).

De gezamenlijke gebruiker voert het beheer over bovengenoemde ruimtes, maakt daar afspraken over met de eigenaar en krijgt daarvoor middelen toegewezen. De gezamenlijke gebruiker werkt als stafafdeling voor de eigenaar en gebruikers en verzorgt de operationele ondersteuning. De gezamenlijke gebruiker is een afdeling binnen de divisie Campus & Facilities. Binnen die afdeling worden de diverse taken op het gebied van ruimtebeheer die nu op verschillende plaatsen zijn ondergebracht geconcentreerd. Te denken valt hier aan taken op het gebied van financieel management, roostering, inrichting van zalen en voorzieningen, en onderhoud. De voorgestelde inrichting van Campus & Facilities voorziet in een dergelijke afdeling. Voor de toekomst is het nodig dat er wordt geïnvesteerd in de noodzakelijk deskundigheden.

4.6. Voor de afname van kantoorruimte worden universitaire normen ontwikkeld en gehanteerd

De RU streeft naar een optimaal gebruik van de ruimtes en voorzieningen. Over het algemeen geldt dat de RU in vergelijking met andere universiteiten met ruim 14 m² per fte een redelijk hoog aantal vierkante meters kantoorruimte per fte heeft³. Er zijn momenteel ook aanzienlijke verschillen tussen faculteiten in het aantal m² per fte. Daarnaast komen de cijfers over het gemiddelde gebruik van deze ruimte uit op percentages tussen de 35 en 40 wat algemeen als laag geldt.

Voor de kantoren lijkt de huidige prijsprikkel van GEM onvoldoende om de doelstellingen op het gebied van duurzaam en efficiënt gebruik zoals die naar voren komen in de Campusstrategie te kunnen realiseren. Naast de prijs per vierkante meter zouden er daarom tevens universitaire normen moeten worden ontwikkeld voor de toewijzing van kantoorruimte en de bepaling van de behoefte op termijn. Gelet op de doelstellingen van de Campusstrategie en de ruimtebenutting die bij andere vergelijkbare grote organisaties wordt behaald, is een uitgesproken ambitie wenselijk: gemiddeld genomen lijken 10-12 m² per fte en een gebruik van 50%-70% haalbaar binnen een termijn van 5 jaren. Uitwerking van die normen naar verschillende gebruikers en gebouwen zijn noodzakelijk. Hiervoor wordt binnen een jaar na de definitieve besluitvorming over GEM een voorstel ontwikkeld.

4.7. Huisvestingsgebruik wordt een systematisch onderwerp in de beleids- & controlcyclus en krijgt binnen de RU een geregeld overleg op beleids- en operationeel niveau

Het is van belang dat huisvesting en de toekomstige behoefte aan ruimte systematisch onderwerpen worden van de afstemming tussen het CvB en de gebruikers. Dat is momenteel nog onvoldoende het geval en beperkt zich veelal tot grotere nieuwbouw- of verbouwprojecten. Voor een systematische insteek via gesprekken over de begrotingen en jaarverslagen kan de staf van de gezamenlijke gebruiker de agenda's uitwerken met informatie over feitelijk gebruik, kosten, toekomstige ontwikkelingen en behoefte, enz.

De gezamenlijke gebruiker zorgt voor en onderhoudt een goede interne overlegstructuur over huisvestingszaken op operationeel niveau. Daarnaast voert Campus & Facilities met faculteiten en andere grote gebruikers overleg op tactisch niveau. Hierin komen zaken aan de orde als duurzaamheid, goede benutting van ruimtes en de optimale omvang van het areaal van de eenheid. Op beleidsniveau wordt geregeld gerapporteerd aan het RUDO, waar overleg plaatsvindt over te nemen besluiten. Gezien het belang van het onderwerp is het voorstel om een subcommissie van het RUDO

³ Vanaf 2008 wordt door het onderzoeksbureau Collier – in opdracht van een aantal universiteiten waaronder de RU - een benchmark gedaan naar de resultaten en kosten op gebied van huisvestingsbeleid en facilitair beleid. Het laatste onderzoek is van eind 2019: "Benchmark 2019 multi universiteiten kosten 2018", Colliers International, oktober 2019.

in te stellen die deelneemt aan het viermaandelijks overleg over vastgoed met de portefeuillehouder in het CvB.

5. Verdere procedure

Hierboven is de actualisatie van GEM beschreven. Aan deze actualisatie is een verschuiving van middelen gekoppeld die zorgvuldig dient te worden ingevoerd. Hiermee is rekening gehouden in de onderstaande procedure.

<i>Activiteit</i>	<i>Actienemer</i>
Concept besproken met portefeuillehouder	Arjen Peters/Gerben Smit
Voorstel bespreken in CvB	Gerben Smit
Voorstel bespreken in RUDO	Gerben Smit
Voorstel bespreken met decanen	CvB
Bespreking voortgang met portefeuillehouder	Arjen Peters/Gerben Smit
Medezeggenschap informeren	CvB
Voorgenomen besluit over voorstel	CvB
Voorstel ter instemming voorleggen aan medezeggenschap	CvB
Definitief besluit over voorstel	CvB
Consequenties door laten rekenen t.b.v. beleidsbrief 2022 of 2023	Directeur F&C
Implementatie vindt plaats in de lijn	Directeuren F&C en C&F