

Universiteit moet volgens Alexandra den Heijer geld besteden aan onderzoek, onderwijs én vastgoed

## ‘Investeren in stenen vóór mensen’

**Vastgoedmanagement bij universiteiten. Je zou er een boek over kunnen schrijven. En dat deed Alexandra den Heijer dan ook, in het kader van haar promotieonderzoek. De universitair docent Real Estate Management aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft publiceerde haar proefschrift onder de titel ‘Managing the university campus’. Ze stelt daarin dat universiteiten moeten blijven investeren in hun gebouwen, ook al conflicteert dat met de uitgaven voor onderzoek en onderwijs. Weekblad Facilitair & gebouwbeheer sprak met haar.**

*Hoe is dit promotieonderzoek tot stand gekomen?*

‘Daar heb ik me in 2005 voor gemeld bij mijn promotor, professor Hugo Priemus. Toen was ik al een paar jaar bezig met onderzoek doen naar vastgoedmanagement bij universiteiten. Daar kwamen zoveel onderwerpen uit, zoals de toenemende kosten van vastgoed, duurzaamheid en de relatie tussen de stad en de campus. Al in 2000 hadden alle 13 universiteiten, en later ook de Open Universiteit, zich in Delft gemeld met hun vastgoedplannen. De universiteiten waren toen vijf jaar eigenaar van hun vastgoed, dat in 1995 door de Rijksoverheid was overgedragen. Ze hadden tot op dat moment vrij autonoom gewerkt en vroegen ons om naar hun vastgoedstrategieën, huisvestingsplannen en facilitaire plannen te kijken.’

*Dat moet best verrassend zijn geweest, die eenheid onder de universiteiten?*

‘Ze wilden leren van elkaar, kijken of ze op bepaalde gebieden hun krachten konden bundelen. Het kostte geen enkele moeite om zich aan de facilitaire kant kwetsbaar op te stellen. Er werd openheid naar elkaar gegeven over de kosten en over de achter-

liggende doelen. Men zag de baten van het kennis delen wel in. Eigenlijk kreeg ik het onderwerp voor mijn promotieonderzoek zo in mijn schoot geworpen. Zo’n groep enthousiaste en geïnteresseerde mensen was natuurlijk ongelooflijk gunstig. Hoe dankbaar kan een onderzoek zijn als een probleemeigenaar er meteen iets mee kan.’

*Je ging toen dus ondermeer je eigen werkomgeving onderzoeken?*

‘Dat was wel een bizarre situatie. Maar ik had op de TU Delft natuurlijk al méér gedaan. Ik zat zo’n beetje in elke werkgroep over de campus. De eerste opdracht, het bekijken van al die plannen, hebben we in vier weken gedaan. We hebben door onze oogbellen naar de plannen gekeken en daar de gemeenschappelijke probleemstellingen uitgehaald. Veel issues bleken hetzelfde als in het buitenland: verouderd vastgoed, veeleisende studenten en wetenschappers, met keuze uit veel internationale universiteiten. Maar ik vond ook wel veel uitdagingen voor universiteiten, bijvoorbeeld om een grote rol te kunnen spelen in de kenniseconomie. Daarmee zijn we toen aan de slag gegaan. En dat heeft wat jaren geduurd. Er mocht van mij geen boek ko-



■ Alexandra den Heijer: ‘Veel universiteiten worstelen met hun oude gebouwen.’

men tot ik zelf de veelheid aan informatie een bepaalde structuur kon geven. Ik wilde als wetenschapper orde in de informatiechaos brengen. ‘The proof of the pudding is in the eating’, zozegd.’

*En toen brandde in 2008 jullie eigen gebouw in Delft af.*

‘Ja, dat was wel ironie ten top. Ik had toen al acht jaar onderzoekshistorie. Iedereen keek

dan ook naar ons: wat gaan zij doen? Onze huisvesting was helemaal weg. En dan wordt pas duidelijk wat voor waarde die faciliteiten hebben. Niet voor niets schrijf ik dat elke universiteitsdoelstelling door vastgoed kan worden gefrustreerd. Toch was die brand een soort van validatie van een aantal zaken. We konden een aantal dingen aantonen door ze weg te halen. En een heleboel van wat wij dachten konden we in de praktijk brengen in het nieuwe gebouw, BK City. Dat is een 'nieuw oud' gebouw. Daar laten we in zien wat het belang is van academische monumentale waarde en dat je daarmee nog fantastische dingen kunt doen. Veel universiteiten worstelen met die oude gebouwen. Die betekenen veel maar zijn erg kwetsbaar. Wij zijn ervan uitgegaan dat als de kosten per vierkante meter hoger zijn dan in een 'gemiddeld gebouw', de productiviteit omhoog moet. Dat is in BK City ook bereikt, ondermeer door meer flexibele concepten. Zo hebben we ook onze footprint nog kunnen verkleinen. De vraag die ons het meest is gesteld, is hoe we toch de gebruikers op een kleinere ruimte hebben gekregen. Dat was ook de belangrijkste les, om ze tevreden te houden maar toch iets terug te dringen in ruimte.'

## *De studentenaantallen in Nederland stijgen. Heb je dan juist niet méér ruimte nodig?*

'Nee, daardoor kun je makkelijker intensiveren. Je moet gewoon niks bijbouwen. Maar aan de andere kant beseffen de Nederlandse universiteiten ook wel dat ze moeten kijken wat een student in het buitenland kan krijgen. Ik denk dat de wetenschappers bijna een nog meer zorgelijke doelgroep zijn dan de studenten. Die stellen immers ook eisen qua faciliteiten, willen bijvoorbeeld in die state-of-the-art labo-

*'Elke universiteitsdoelstelling kan door vastgoed worden gefrustreerd.'*

ratoria kunnen werken. Het is dus zaak om voor elke investering een goede business case te maken en jezelf af te vragen wat je er op terug denkt te kunnen verdienen, ook in vergelijking met rendement op alternatieve investeringen. Achterin het boek staat een overzicht van veertig projecten.



■ Alexandra den Heijer promoveerde onlangs op haar onderzoek naar het vastgoedmanagement bij universiteit

Dat toont aan dat er de afgelopen tien jaar veel bijgebouwd is, maar dat de meer recente projecten vaker verbouw of renovatie betreffen.'

## *In hoeverre gooit een economische crisis dan roet in het eten?*

'In crisistijd komt de afweging meer onder druk te staan. Dan weegt zwaarder mee dat wat er in vastgoed gaat, niét voor onderzoek of onderwijs kan worden aangewend. Dat is ook moeilijk. In de discussie om geld

wordt een soort intellectueel en emotioneel erfgoed van de universiteit, waar heel veel mensen bijzondere dingen hebben gedaan.'

## *Er bestaat bij de buitenwacht het beeld dat universiteiten, mede door hun vastgoed, geld genoeg hebben. Klopt dat?*

'Nee, de boekwaarde zegt helemaal niets over het vastgoed. Die zegt eigenlijk méér over de kosten dan over de waarde. Die gebouwen zijn niet te verhandelen, hebben – zeker in deze vastgoedmarkt – amper een marktwaarde. Het geld zit niet in de stenen, er moet juist geld náár die stenen. En de personele last is zo mogelijk nóg minder flexibel dan het vastgoed. Het is ongelooflijk lastig besturen nu. Vanuit de lopende middelen redt bijna niemand het. Dat is het drama van het achterstallig onderhoud, een economisch risico voor de kenniseconomie. Een scan van de leeftijd van de universiteitsgebouwen toont aan dat ruim 50 procent uit de jaren 60 of 70 stamt. Al die gebouwen waren rond



Foto's: Leen Vlasblom en TU Delft

siteiten.

1995, toen ze werden overgedragen, al aan vervangingsinvesteringen toe. En de voorraad staat er nu alleen nog maar slechter bij. Dat verhoogt de druk. Je hebt dan als universiteit de keus uit twee scenario's. Je kunt de boel nog verder laten verslechteren maar dan gaat de staat van je vastgoed de primaire processen hinderen. Of je investeert wél, wat leidt tot hogere kapitaallasten en waardoor je minder in je onderwijs en onderzoek kunt investeren.'

### **Wat zie jij voor oplossingen voor dat dilemma?**

'Je zou meer kunnen gaan delen. Een universiteit zou bijvoorbeeld een laboratorium samen met een R&D organisatie of een multinational kunnen gaan ontwikkelen. Je ziet dat ook al wel gebeuren, maar het zou meer regel dan uitzondering moeten worden. Ook zou je faciliteiten meer gemeenschappelijk kunnen gaan gebruiken, met hogescholen samen. Je zult meer het 'network' moeten gaan zoeken. Faculteiten kunnen voorzieningen ook onderling gaan

delen, net zoals je ook werkplekken kunt gaan delen. Dat vraagt om het doorbreken van een cultuurbarrière. Het zoeken naar dat nieuwe evenwicht heeft allang een prijs. Een extra geldstroom zoeken is natuurlijk een oplossing maar ga als universiteit nou niet op zoek naar die belegger, die je campus overneemt. Het zou goed zijn als ook het ministerie van Economische Zaken zich realiseert hoe belangrijk universiteiten zijn voor de kenniseconomie. Universiteiten zijn, alleen al vanuit hun werkgeversfunctie, enorme economische generatoren.'

### **Denk je dat er voedingsbodems is voor het nieuwe werken?**

'Je zult kwaliteit moeten blijven bieden. Daarom lukt dit ons ook in Delft. Kijk, als je het vraagt, wil niemand een flexplek. Maar als er gekozen moet worden tussen een flexplek in een oud monument in de binnenstad of een eigen werkplek in een kantoor ver weg van alles: dan zullen veel mensen dat offer wel willen brengen.'

### **Wat voor rol is er in de hele discussie weggelegd voor jouw boek?**

'Ik denk dat ik de afwegingen in kaart heb kunnen brengen. Er zijn eigenlijk vier invalshoeken voor vastgoedbeslissingen: strategisch, financieel, functioneel en fysiek, met bijbehorende stakeholders. Ik probeer beslissers kaders te geven waarbinnen ze dingen beter kunnen afwegen. Dat ze bijvoorbeeld niet alleen op basis van de kosten een beslissing nemen. Ik heb geprobeerd om generieke afwegingskaders te ontwikkelen, die andere organisaties dan universiteiten ook zouden kunnen toepassen. Er is van allerlei kanten belangstelling voor het boek. Zo hebben er al gemeenten gebeld, die een universiteit in hun stad hebben en die kennisstad en campus gezamenlijk willen managen. En het boek ligt ook al in Denemarken en Spanje. Daarom is het ook in het Engels, zodat de kennis overal terecht kan komen. De problemen die hier spelen, spelen elders ook.' ■

TON DE KORT