

WAARDE TOEVOEGEN OP DE CAMPUS

Rijk aan stenen is niet steenrijk, zeker niet op de universiteitscampus. Wat is de campus dan wel waard en voor wie?

Deze vragen waren onderdeel van mijn promotieonderzoek 'Managing the university campus' waarover in maart jongstleden een gelijknamig boek verscheen. Daarin worden niet alleen antwoorden gegeven op voorgenoemde vragen, maar worden ook theorieën aangescherpt voor het managen van vastgoed in het algemeen.

Dit artikel geeft een tipje van de sluier.

Alexandra den Heijer

In de afgelopen vijftien jaar — sinds de Nederlandse universiteiten eigenaar zijn geworden van hun vastgoed en verantwoordelijk zijn geworden voor hun eigen huisvesting — heeft de campus steeds meer bestuurlijke aandacht gekregen. Niet alleen de waarde, maar ook (en vooral) de kosten. De combinatie van minder publieke middelen voor hoger onderwijs en hogere kosten van de campus staat op de agenda van menig overleg. Investerings in vastgoed en andere faciliteiten moeten worden afgewogen tegen investeringen in de primaire taken onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, zowel op universitair als op facultair niveau. Tegelijkertijd is de mondiale strijd om de getalenteerde kenniswerker in volle gang en geloven velen dat state-of-the-art faciliteiten en de kwaliteit van de werkomgeving in ruime zin — campus en stad — belangrijker zijn dan ooit.

Waarde versus kosten

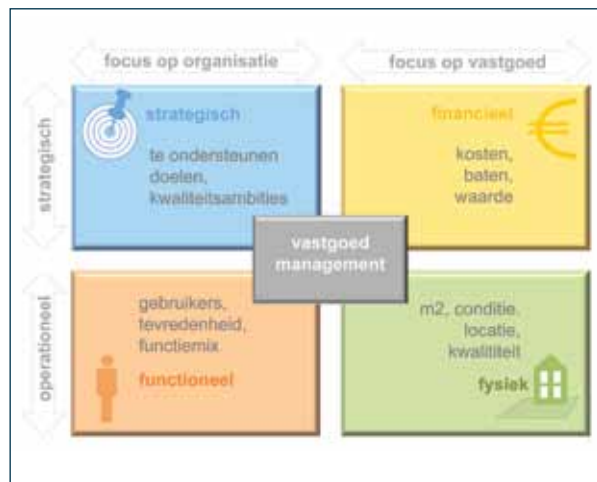
Aanleiding voor het onderzoek was de behoefte aan (betere) informatie en tools voor het onderbouwen van beslissingen over de campus — over de waarde versus de kosten. Het beter betrekken van bestuurders (en beleidsmakers), controllers, gebruikers en beheerders van gebouwen zou moeten leiden tot een meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het management van het huidige universiteitsvastgoed en de campus van de toekomst.

Deze vier groepen 'stakeholders' (bestuurders, gebruikers, controllers en beheerders) vertegenwoordigen de strategische doelen, de financiële middelen, de behoeften van de gebruikers en de fysieke aspecten van de campus. Stelling was dat het confronteren van deze stakeholders met de consequenties van hun (voorgenomen) voorstel-

len of huisvestingsplannen moet leiden tot meer bewuste keuzes en 'beter verantwoorde campusbeslissingen'. Maar die consequenties moeten dan wel zoveel mogelijk in meetbare eenheden worden uitgedrukt: vierkante meters, euro's, gebruikers en de universitaire prestaties — in relatie tot elkaar. De bestaande theorieën voor vastgoedmanagement (De Jonge 1994, Krumm 1999, De Jonge et al. 2009) werden daarvoor zoveel mogelijk geoperationaliseerd (zie figuur 1).

40 projecten en 14 campussen geanalyseerd

In afgelopen vijf jaar werden op deze manier gegevens van 40 projecten verzameld (zie figuur 2 voor foto's). Hoeveel vierkante meter omvat het project, in welke func-



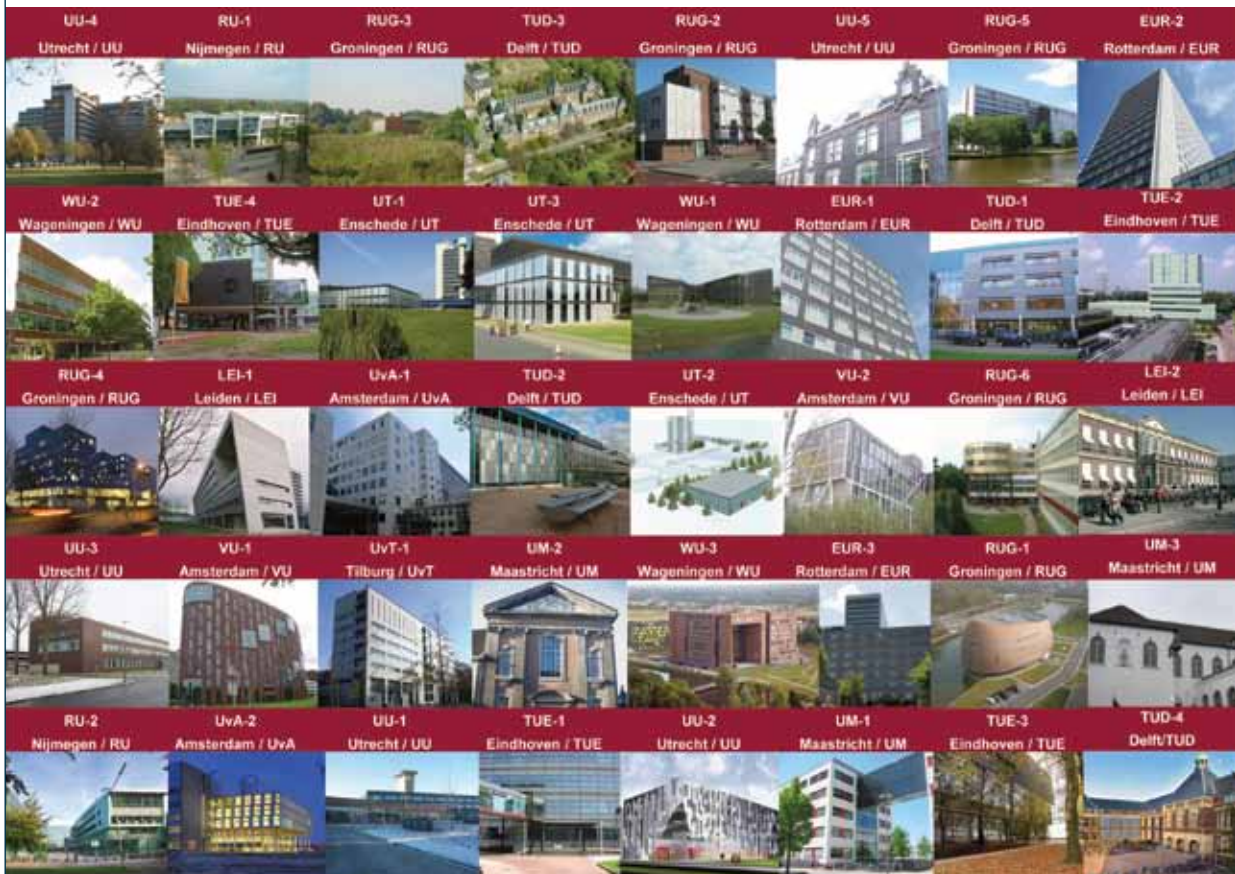
Figuur 1. Vastgoedmanagement-model voor analyse van cases (Den Heijer 2011).



Managing the university campus

In het boek 'Managing the university campus — information to support real estate decisions' worden 40 recente projecten op de Nederlandse universiteitscampus kort beschreven: wat zijn de achterliggende doelen, wat is de functiemix en het ruimtegebruik en welk investeringsniveau hoort daarbij? Duidelijk zichtbaar is de transitie van nieuwbouw naar renovatie en hergebruik, van faculteitsspecifieke naar meer flexibele gebouwen en naar gebouwen voor universiteitsgerelateerde functies als 'start-ups', sport, cultuur of gerelateerde onderzoeksinstituten. De projecten met de hoogste investeringsniveaus zijn — zoals verwacht — de laboratoria. Opvallend is de aandacht voor het behoud van oude en het creëren van nieuwe beeldbepalende gebouwen die de gebruikersdoelen beter ondersteunen. Dure gebouwen die alleen betaalbaar zijn als ook het gebruik wordt geïntensiveerd. De analyse van de campusstrategieën benadrukt deze trend: meer kwaliteit op minder meters, wat ook bijdraagt aan de 'duurzame campus' doelen. Universiteiten zoeken ook een betere integratie met hun kennissteden, niet alleen vanuit de gezamenlijke doelen, maar ook gedreven door het gebrek aan middelen aan beide zijden. De stijgende studentenaantallen worden gebruikt om campussen te verlevendigen. Het is dan belangrijk om de 'spoeling niet te veel te verdunnen' en te zorgen voor een stedelijk milieu op de campus. De campus is steeds meer een stad: strategisch is de campus uitgegroeid tot een markt in kennis, financieel moet de campus met een hogere vloerproductiviteit de hogere exploitatiekosten dekken – wat pleit voor meer gebruikers en bijbehorende productie op minder oppervlak. Fysiek betekent dit minder private ruimte (individueel territorium) en meer publieke ruimte (te delen met anderen) en functioneel leidt dit tot minder monofunctionele en meer multifunctionele ruimte, ook om intensiever ruimtegebruik te bevorderen.

Het project BK city (Bouwkunde na de brand) illustreert bovengenoemde trends. De auteur heeft hieraan vanwege haar rol in het projectteam BK city extra aandacht besteed. Dit project heeft tot nu toe diverse (nominaties voor) prijzen gekregen: Lensvelt de Architect interieurprijs, The great indoors award 2009 (nominatie), Gouden Piramide inspirerend opdrachtgeverschap (nominatie), Europa Nostra (EU) cultural heritage award, Gulden Feniks/ Nationale Renovatieprijs (nominatie). Meer over het boek 'Managing the university campus – information to support real estate decisions' is te vinden via de uitgever Eburon of via www.managingtheuniversitycampus.nl. Dit 432 pagina's tellende full-colour boek is ook verkrijgbaar als eBook, in lijn met bij de universiteit van de toekomst.



Figuur 2. 40 projecten beschreven: achterliggende doelen, investeringsniveaus, ruimtegebruik en aantal gebruikers.

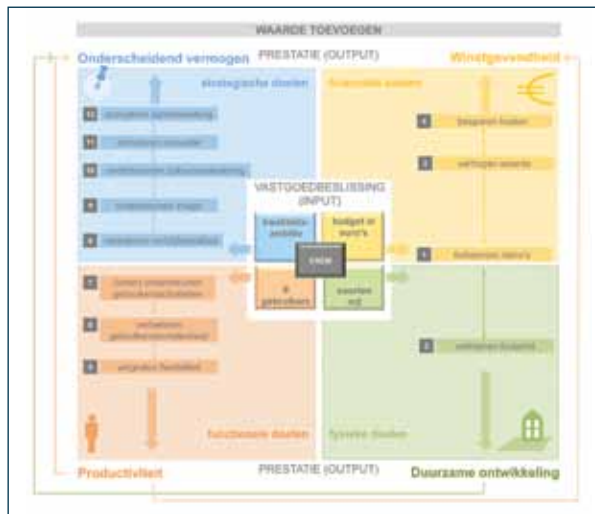
tiemix, voor hoeveel gebruikers, met welke kwaliteitsambitie en met wel investeringsniveau? Met enkele foto's en een korte tekst per project leverde dit een rijke database van campusprojecten. Dit is een bron van managementinformatie geworden, niet alleen voor het vergelijken van soortgelijke projecten, maar ook om het ruimtegebruik van studenten te kunnen vergelijken of een realistischer inschatting te kunnen maken van het investeringsniveau van nieuwe laboratoria. De beschikbare informatie genereert input voor de onderbouwingen van toekomstmodellen, investeringsplanningen en campusstrategieën.

Een groot deel van de recente campusprojecten omvat renovatieprojecten. Informatie over de huidige Nederlandse campus laat zien dat de herinvesteringsopgave groot is. Meer dan de helft van de universiteitsgebouwen dateert uit de jaren zestig en zeventig en is zowel technisch als functioneel verouderd. Deze conclusie komt uit de inventarisatie van de gehele campus volgens dezelfde variabelen als op projectniveau: hoeveel vierkante meter hebben de 14 Nederlandse universiteiten, in welke conditie, met welke functies en voor hoeveel studenten en medewerkers? Daarnaast is onderzoek gedaan naar de huisvestingskosten en de waarde van de campus.

Achterstallig onderhoud in kennisland

De waarde is nadrukkelijk het moeilijkst vast te stellen. Die lijkt nog het gemakkelijkst zichtbaar te maken als het gebouw de primaire processen echt gaat hinderen, maar zover wil geen vastgoedeigenaar het laten komen. Ook in Delft werd de waarde van het Bouwkundegebouw pas echt duidelijk toen het was afgebrand. Dat is de ironie van dit type onderzoek — *'you don't know what you've got till it's gone'*. Dat kan ook gelden voor de kenniseconomie, wat een ander onderwerp lijkt, maar niet is. In de laatste vijf jaar van het onderzoek werd de campus de troef bij het aantrekken en behouden van kenniswerkers en kennisintensieve bedrijvigheid. Het achterstallig onderhoud werd daarmee direct gekoppeld aan de concurrentiepositie van Nederland kennisland. Interessant voor het onderzoek, maar de besluitvorming over de campus werd nog complex, inclusief de benodigde managementinformatie.

Met 'campus' wordt in dit onderzoek zeker geen afgesloten gebied aangeduid. De term 'campus' omvat alle gebouwen en terreinen die door de universiteit of voor universiteitsgerelateerde functies worden gebruikt, hetzij gehuurd of in eigendom van de universiteit, en niet per se op één locatie. Campusmanagement wordt gedefinieerd als het afstemmen van de campus op de veranderende context van de universiteit, de eisen van de verschillende groepen stakeholders en bijdragend aan de prestaties van de universiteit. Afgeleid daarvan is een campusmanager — in de praktijk vaak vastgoeddirekteur of directeur van de huisvestingsafdeling — verantwoordelijk voor dit afstemmingsproces.



Figuur 3. Waarde toevoegen met vastgoed (Den Heijer 2011).

Delen nieuwe cultuur?

Met ongeveer 4,5 miljoen vierkante meter bruto vloeroppervlak en aanzienlijke grondposities in stedelijke gebieden hebben de Nederlandse campusmanagers een aanzienlijk voorraad te managen. Hun grondbezit op strategische locaties en hun cultureel erfgoed worden beschouwd als sterke punten, ondanks de relatief hoge onderhoudskosten van dit erfgoed. De technische staat van de campus wordt gezien als de belangrijkste zwakte: een groot percentage van de gebouwen dateert uit de jaren vijftig, zestig en zeventig en vereist renovatie of vervanging. Zowel de flexibiliteit tussen ruimtetypen en de relatief hoge dichtheid van de Nederlandse campus zijn mogelijkheden om meer ruimte te delen op de campus — met interne en externe partners. Echter, de gescheiden culturen tussen verschillende gebruikers op de campus kunnen gedeeld ruimtegebruik verhinderen.

De historisch sterke verbinding tussen de stad en de universiteit geeft hernieuwde mogelijkheden, nu veel Nederlandse steden om de campus heen zijn gegroeid en voorheen perifere universiteitscampussen opeens kansen hebben om met de stad te integreren. Sommige universiteiten hebben nog steeds een binnenstadscampus, bijdragend aan het toekomstmodel van de zogenoemde 'univer-city', de stadsuniversiteit of universiteitsstad. De grotendeels plaatsonafhankelijke kenniseconomie lijkt juist gevoelig te zijn voor een hoge verblijfskwaliteit. Veel van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden internationaal herkend door universiteiten, wat al tijdens het onderzoek bleek en met de wereldwijde verspreiding van het boek is gebleken.

Waarde toevoegen — 'adding value'

Al voorgenoemde factoren (en actoren) spelen een rol in het bepalen van de waarde van de campus. Een model voor 'het toevoegen van waarde' is dan ook complex (zie figuur 3). Dit kan worden gebruikt als een hulpmiddel om

een project te definiëren en bij het maken van een business case voor een campusbeslissing. Onderlegger is het vastgoedmanagement-model uit figuur 1 met de verschillende perspectieven (input), elk gekoppeld aan een van de prestatiecriteria van een universiteit: de productiviteit, het onderscheidend vermogen (de concurrentiepositie), de winstgevendheid en de duurzame ontwikkeling (output). Tijdens het onderzoek werd reeds duidelijk dat dit geenszins universiteitsspecifieke prestatiecriteria zijn, wat de toepassing van het model voor andere organisaties vergemakkelijkt.

In dit model worden — tussen input en output — twaalf subdoelen onderscheiden die bijdragen aan de waardevermeerdering van het vastgoed, voortbouwend op theorieën van De Jonge (1994, 2000) en De Vries (2007) en gekoppeld aan strategische, financiële, functionele of fysieke doelen: beheersen risico's (zowel technisch als financieel), verhogen (financiële) waarde, verkleinen footprint, besparen kosten, vergroten flexibiliteit, verbeteren gebruikerstevredenheid, (beter) ondersteunen gebruikersactiviteiten, verbeteren verblijfskwaliteit, ondersteunen imago, ondersteunen cultuurverandering, stimuleren innovatie en stimuleren samenwerking. In het boek worden hieraan 'key performance indicators' (KPI's) en tools toegevoegd om de informatie te verzamelen. De toegevoegde waarde van campusbeslissingen kan worden vergeleken met de toegevoegde waarde van het investeren in meer academische staf, meer studenten of nieuwe onderzoeksinitiatieven. Daarmee kan een 'opportunity costs' benadering worden toegepast. Het model heeft generieke bouwstenen en is daarmee ook buiten universiteiten bruikbaar.

Campus als stad ontwikkelen

Uit analyses van de Nederlandse casestudies en internationale literatuur over campusmanagement bleek dat het vastgoedmanagement-model meerdere lagen heeft. Vanuit de oorspronkelijke versie op organisatieniveau, met de interne beleidsmakers, controllers, gebruikers en beheerders kan worden uitgezoomd naar het niveau van de stedelijke omgeving met de publieke en private partijen die bijvoorbeeld op kennisstadniveau meebeslissen over de campus. Omgekeerd beslissen stakeholders binnen de universiteit ook mee over de stedelijke omgeving. Inzoomend naar het niveau van de faculteit of afdeling zijn er vergelijkbare stakeholders betrokken.

In de loop der jaren zijn er veel modellen ontwikkeld voor de campus van de toekomst, fysiek, functioneel, strategisch en financieel, ook overeenkomstig het model. Scenario's voor de toekomst van het hoger onderwijs zijn de

fundamenten van alle universiteits- en campusmodellen. Modellen zoals de netwerkuniversiteit, de klassieke of traditionele universiteit, de business school of het university college — met een mondiale of regionale focus — fysiek of meer virtueel. Toekomstige campusmodellen zijn gekoppeld aan deze universitaire modellen en kunnen worden uitgedrukt in dezelfde variabelen, zodat campusmanagers ze kunnen vergelijken met de huidige campus.

Internationaal staat de stedelijke economie steeds centraler en heeft het delen van voorzieningen met andere partijen steeds meer draagvlak. Veel toekomstmodellen zijn elders al een succes. Het analyseren van nieuwe concepten en recente projecten op uniforme variabelen is van essentieel belang is — om te leren van succesvolle concepten en om te voorkomen dat minder succesvolle concepten en modellen worden gekopieerd. De toekomstige campus zowel wordt gevormd door te kijken naar de toekomst als door te leren van het verleden.

Conform de informatiebehoefte bij campusprojecten zal de multi-stakeholder benadering zich ook uiten in de organisatorische vorm die nodig is om te beslissen over de campus. Elk projectteam heeft vertegenwoordigers (of mandaten) van alle stakeholders. Met complexe campusprojecten die bijvoorbeeld de stad betrekken kan ook dit model extra lagen hebben. Deze projectteams kunnen actief zijn bij alle taken van campusmanagement: het onderzoeken van de huidige campus (vanuit verschillende perspectieven), het verkennen van de veranderende vraag en het brainstormen over de universiteit van de toekomst en projecten die daaruit volgen.

Internationaal netwerk

Geconcludeerd kan worden dat het nuttig is (gebleken) om gezamenlijk data te verzamelen en te delen in een groter en internationaal netwerk van universiteiten, omdat veel professionele netwerken van campusmanagers al veel ervaring hebben met benchmarking en managementinformatie. De netwerkuniversiteit als marktplaats van kennis blijkt niet alleen een toekomstmodel voor onderwijs en onderzoek, maar ook voor campusmanagement.

Literatuur

- De Jonge, H., M.H. Arkesteijn, A.C. Den Heijer, H.J.M. Vande Putte and J.C. De Vries (2009), Corporate real estate management, Designing a Real Estate Strategy. Delft, Delft University of Technology.
- De Jonge, Hans (1994). The Future of Corporate Real Estate Management. IDRC Europe professional seminar, Amsterdam.
- De Vries, J. (2007). Presteren door vastgoed, onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen. Delft, Eburon Academic Publishers.
- Den Heijer, Alexandra (2011), Managing the university campus – information to support real estate decisions, Delft, Eburon Academic Publishers.
- Krumm, P.J. M. M. (1999). Corporate Real Estate Management in multinational corporations - a comparative analysis of Dutch corporations. Nieuwegein, ARKO Publishers.



Alexandra den Heijer is universitair docent Real Estate Management aan de TU Delft en doet sinds 2000 onderzoek voor de gezamenlijke Nederlandse universiteiten. In maart is zij op dit onderwerp gepromoveerd.